



**DAFTAR BUKTI
LAPORAN HIBAH PENELITIAN KOMPETITIF**

Nama : Dr. H. MUHAMMAD THOYIB, M.Pd
NIP : 198004042009011012
NIDN/NIDK/NUPTK : 2004048001
Status Ikatan Kerja : Dosen Tetap
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 04 April 1980
Pangkat/Golongan Ruang, TMT: Lektor Kepala/ IV C /Pembina Utama Muda/01 Oktober 2024
Jabatan TMT : 01 Maret 2020
Pendidikan Tertinggi : Doktor (S3)
Bidang Ilmu/Mata Kuliah : Manajemen Mutu Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan/ Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Unit Kerja : IAIN Ponorogo

No	Judul dan Kluster Penelitian	Sumber Dana	Rp.	Bukti
1	Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional dalam Pengembangan <i>World Class Islamic University</i> : Studi Multikasus Pada PTKI di Indonesia (Terapan Pengembangan Nasional / Tahun 2022)	DIPA IAIN Ponorogo (Litapdimas)	85.000.000	Laporan Penelitian
2	Manajemen Strategis Program Research University Pendidikan Tinggi Islam Berbasis Local Genius: Studi Kasus di UII Yogyakarta (Terapan Kajian Strategis Nasional / Tahun 2020)	DIPA IAIN Ponorogo (Litapdimas)	30.000.000	Laporan Penelitian
3	Desain Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset: Studi Multi Kasus di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat (Terapan Pengembangan Nasional / Tahun 2019)	DIPA IAIN Ponorogo (Litapdimas)	35.000.000	Laporan Penelitian
4	Philantrophy of Indonesian Islamic Education Multiculturalism (Synthesis Study of Model Integration of Multicultural Islamic School Management in East Java)_Tahun 2014	DIPA Dirjen Pendidikan Islam Kemenag RI	120.000.0000	Laporan Penelitian

Ponorogo, 07 Oktober 2024
Yang Menyatakan


Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

**SISTEM PENJAMINAN MUTU BERSTANDAR INTERNASIONAL
DALAM PENGEMBANGAN WORLD CLASS ISLAMIC UNIVERSITY:
Studi Multikasus pada PTKI di Indonesia**

Oleh:

Ketua

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP/NIDN. 198004042009011012

Anggota

Dr. Ahmadi, M.Ag
NIP/NIDN.196512171997031003

Dr. M. Syafig Humaisi, M.Pd
NIP/NIDN.198204072009011011

Muhammad Nurdin, M.Ag
NIP/NIDN.197804132005011001

Muhamad Widda Djohan, M.Si
NIP/NIDN.197207241998031003

Asisten

Ma'rifatin Nur Hidayah
NIM : 206190150

Muhammad Ghoffi Isya Syahrullah
NIM : 206190154

**SISTEM PENJAMINAN MUTU BERSTANDAR
INTERNASIONAL DALAM PENGEMBANGAN WORLD
CLASS ISLAMIC UNIVERSITY:
Studi Multikasus pada PTKI di Indonesia**



Oleh:

Jabatan	Nama	NIP/NIM
Ketua:	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd	198004042009011012
Anggota 1:	Dr. Ahmadi, M.Ag	196512171997031003
Anggota 2:	Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd	198204072009011011
Anggota 3:	Muhammad Nurdin, M.Ag	197804132005011001
Anggota 4:	Muhamad Widda Djohan, M.Si	197207241998031003
Asisten Peneliti 1:	Ma'rifatin Nur Hidayah	206190150
Asisten Peneliti 2:	Muhammad Ghoffi Isya Syahrullah	206190154

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2022**



PENGESAHAN

Judul Penelitian : Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional dalam Pengembangan *World Class Islamic University*: Studi Multikasus Pada PTKI di Indonesia

Jenis Penelitian/Kluster: Studi Multi Kasus / Terapan Pengembangan Nasional

Pendekatan Penelitian : Kualitatif

Bidang Kajian : Manajemen Pendidikan Islam

Peneliti : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd (Ketua)
Dr. Ahmadi, M.Ag (Anggota)
Dr. M. Syafiq Humaisi, M.Pd (Anggota)
Muhamad Nurdin, M.Ag (Anggota)
Muhamad Widda Djohan, M.Si (Anggota)
Ma'rifatin Nur Hidayah (Asisten Peneliti/Mahasiswa)
Muhammad Ghoffi Isya S (Asisten Peneliti/Mahasiswa)

Jangka Waktu Penelitian : 6 (enam) bulan

Biaya yang diperlukan : Rp. 85.000.000 (Delapan Puluh Lima Juta Rupiah)

Sumber Dana : DIPA IAIN Ponorogo (Litapdimas)

Kepala LPPM

Dr. Ahmadi, M.Ag.
NIP. 196512171997031003

Ponorogo, 15 Oktober 2022
Ketua Peneliti,

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP: 198004042009011012

Mengesahkan,
Rektor IAIN Ponorogo

Dr. Hj. Evi Mualliah, M.Ag.
NIP. 197409092001122001

ABSTRAK

Thoyib, Muhammad., et.al. 2022. Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional dalam Pengembangan *World Class Islamic University*: Studi Multikasus Pada PTKI di Indonesia

Kata Kunci: *Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional; World Class University; AUN-QA; FIBAA*

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang urgensi dan model sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA menuju *world class university* yang relevan untuk diimplementasi pada PTKI di Indonesia, sekaligus sebagai jawaban dalam merespon tuntutan dari kompetisi pendidikan global. Tulisan ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan jenis studi multikasus, dimana Teknik analisis datanya menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana yang menekankan integrasi sejumlah tahapan yaitu: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa: *Pertama*, Kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA di ke-4 PTKI menggunakan pendekatan *top down* dan *bottom up* dengan mempertimbangkan aspek internal dan eksternal dari nilai-nilai institusional yang berkembang. *Kedua*, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA di ke-4 PTKI tersebut cenderung menggunakan model PDCA yang dikembangkan oleh Edward Dewing untuk UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maliki Malang. Sementara UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih cenderung menggunakan model POAC yang dikembangkan oleh Goerge R Kelly. Kedua model tersebut memiliki konsekuensi yang beragam yaitu; kaku, dinamis, detail, dan akomodatif, maupun efisien dan efektivitasnya. dan *Ketiga*, implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di ke-4 PTKI tersebut sangat beragam, diantaranya: semakin mantapnya komitmen dan budaya mutu kelembagaan, semakin mantapnya pengembangan kelas/program studi internasional, partnership internasional yang semakin banyak, publikasi internasional karya ilmiah dosen-mahasiswa yang semakin besar, dan sebagainya.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan nikmat, *hidayah* serta *taufiq*-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. *Salawat* dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada *rasul*-Nya, yang menjadi *uswah hasanah* bagi seluruh umat Islam.

Selanjutnya penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini, antara lain:

1. Ibu Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., selaku rektor IAIN Ponorogo beserta seluruh Wakil Rektor, yang telah menaruh perhatian serius pada tridarma perguruan tinggi, yang salah satunya adalah aspek penelitian;
2. Ketua LPPM beserta seluruh jajarannya, yang dengan jerih payahnya kegiatan penelitian di IAIN Ponorogo bisa terlaksana dengan baik;
3. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, baik yang langsung maupun tidak langsung telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Semoga amal mereka semua senantiasa mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. *Aamiin yaa mujibassailiina yaa kariim.*

Ponorogo, 15 Oktober 2022

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II. DEFINISI ISTILAH, KAJIAN TERDAHULU DAN TEORI YANG RELEVAN	13
A. Definisi Istilah.....	13
B. Kajian Terdahulu yang Relevan (<i>Literature Review</i>).....	14
C. Kajian Teori yang Relevan.....	23
1. Mutu Perguruan Tinggi, Urgensi dan Atributnya.....	23
2. Pengertian, Orientasi dan Kriteria <i>World Class University</i>	26
3. Kebijakan Pendidikan: Makna, Perumusan dan Pendekatan Implementasinya.....	29
4. Makna dan Tahapan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi: Integrasi SPMI dan SPME.....	34
5. Urgensi Sistem Penjaminan Mutu (SPM) bagi Perguruan Tinggi.....	37
6. Model <i>ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)</i> : Profil, Orientasi dan Kriteria Penilaian Perguruan Tinggi Bereputasi Dunia.....	41
7. Model <i>Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)</i> : Profil, Orientasi dan Kriteria Penilaian Perguruan Tinggi Bereputasi Dunia.....	44
BAB III. METODE PENELITIAN	47
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Pendekatan Penelitian.....	47
C. Kerangka Pikir Penelitian.....	49
D. Data dan Sumber Data.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Teknik Analisis Data.....	52
1. Analisis Data Kasus Individu.....	52
2. Analisis Data Lintas Kasus.....	54
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	55
BAB IV. HASIL PENELITIAN	60
A. Paparan Data Umum	60
1. Profil Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	60
2. Profil Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang.....	65
3. Profil Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	69
4. Profil Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	71
B. Paparan Data Khusus	74
1. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>	74

a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	74
b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang.....	79
c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	86
d. Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	91
2. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	98
a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	98
b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang.....	110
c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	120
d. Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	133
3. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	145
a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	145
b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang.....	149
c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	152
d. Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	156
C. Temuan Penelitian.....	161
1. Temuan Penelitian Kasus Individu.....	161
a. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	161
1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	161
2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang...	163
3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	164
4) Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	166
b. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	168
1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	168
2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang...	170
3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	172
4) Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	175
c. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	177
1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.....	177
2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang...	178
3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.....	179
4) Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).....	181
2. Temuan Penelitian Lintas Kasus.....	183
a. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	183
b. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>	188
c. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>	194
BAB V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	198
A. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>.....	198

B. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>	204
C. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan <i>World Class University</i>	210
BAB VI. PENUTUP	215
A. Kesimpulan.....	215
B. Saran.....	219
DAFTAR PUSTKA	222
LAMPIRAN DOKUMEN FOTO PERJALANAN RISET	226
LAMPIRAN KONTRAK PENELITIAN DLL	233

BAB I

PENDAHULUAN

A. KONTEKS PENELITIAN

Tampil menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu pendidikan yang prestisius merupakan impian seluruh lembaga pendidikan, tak terkecuali bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia, dimana eksistensinya merupakan branding institusi mayoritas umat Islam di negeri ini. Dengan pendidikan yang bermutu, tentunya PTKI akan memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Apalagi di era global dewasa ini, menurut Philip G. Altbach, kontestasi dunia pendidikan tinggi sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*.¹

Salah satu strategi yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan tinggi Islam untuk dapat menggapai kemenangan kompetisi tersebut adalah dengan penerapan inovasi dan standar mutu pendidikan tinggi yang baik. Hal ini selaras dengan pandangan Michael E Porter bahwa salah satu strategi potensial yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah melalui inovasi pendidikan dengan mutu berskala global. Salah satunya dengan meningkatkan kualitas standar pendidikan tingginya.² Dalam konteks itulah, peran civitas akademika sebuah lembaga pendidikan khususnya PTKI dirasa sangat penting sebagai lokomotif penggerak pengembangan standar mutu pendidikan tinggi sebagai basis utamanya secara integratif dalam ranah Tri Dharma Perguruan Tinggi; pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Khususnya melalui peningkatan kualitas sistem penjaminan mutu di ketiga sektor tersebut adalah jawaban yang memberikan kepastian akan seberapa kompetitif dan unggulnya PTKI ke depan. Lebih-lebih dengan pengembangan sistem penjaminan mutu berskala internasional, akan menempatkan potensi PTKI menjadi universitas kelas dunia (*world class*

¹. Philip G. Altbach. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession*. (New York: Palgrave MacMillan. 2018), 68

². Danang Sunyoto. *Kunggulan Bersaing*. (Yogyakarta: BukuSeru, 2018), 17.

university) di masa yang akan datang akan sangat memungkinkan untuk diwujudkan.

Dalam konteks kebutuhan menuju *world class university* tersebut penerapan sistem penjaminan mutu yang dapat mengantarkan pengakuan akan mutu pendidikan tinggi PTKI, tidak hanya di level nasional, tetapi juga internasional mutlak dilakukan dan dikembangkan secara terus menerus. Hal ini setidaknya akan mendatangkan manfaat yang besar pula diantaranya: (1). Pengakuan dunia internasional terhadap eksistensi perguruan tinggi akan semakin besar dan luas; (2). Keterserapan alumni perguruan tinggi di pangsa pasar nasional dan internasional semakin terbuka lebar; dan (3). Kesempatan membangun dan mengembangkan jaringan kerjasama (*network partnership*) di level nasional dan global semakin tinggi, tidak hanya dengan dunia akademik, tetapi juga dengan dunia industri sebagai pengguna jasa pendidikan tingginya.³

Dalam konteks kesegerahan untuk melakukan peningkatan mutu perguruan tinggi, khususnya melalui pengembangan PTKI berskala internasional melalui penguatan sistem penjaminan mutunya tersebut didasarkan pada beberapa realitas problem perguruan tinggi yang sudah saatnya dipikirkan secara serius dan terencana. Beberapa persoalan tersebut diantaranya: *pertama*, masalah Mutu. Mutu menjadi kunci untuk melahirkan sarjana yang berkompeten PT pada saat ini yang perlu ditingkatkan. Sistem Penjaminan mutu menjadi keniscayaan bagi PTKI bagaimana seluruh proses pendidikan dijamin dengan sistem manajemen mutu yang baik. Upaya-upaya PTKI untuk meningkatkan sarana dan prasarana, mutu dosen, mutu lulusan juga tentunya harus adanya dukungan dari pemerintah. Sebagai contoh, hingga saat ini di tahun 2020 yang lalu, jumlah PTKIN yang melaporkan institusinya telah terakreditasi A masih sangat sedikit dimana baru 12,3% dari 65 perguruan tinggi. Sementara PTKIS, baru 1,9% dari 864.⁴

³. Chenicheri Sid Nair, *External Quality Audit Has It Improved Quality Assurance in Universities?*. (New Delhi: Oxford Cambridge New Delhi, 2017), 23.

⁴. www.emisdep.kemendiknas.go.id, diakses pada 15 Nopember 2020

Kedua, problem riset perguruan tinggi. Apalagi realitas tersebut diperkuat oleh fakta bahwa inovasi pendidikan berbasis hasil riset yang dilakukan oleh PTKI khususnya di Indonesia masih rendah. Padahal inovasi berbasis riset tersebut merupakan ‘menara gading peradaban pendidikan’ bagi sebuah bangsa yang ingin maju dan mandiri. Secara umum, tertinggalnya pengembangan riset di Indonesia dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang terdapat dalam situs scimagojr.com, di antaranya melalui data jumlah dan kualitas dokumen ilmiah terpublikasikan dari Indonesia jika dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan pangkalan data publikasi ilmiah, Scopus tahun 2018, Indonesia berada pada peringkat 63 dari 238 negara dengan 16.139 dokumen. Peringkat ini masih di bawah Singapura (peringkat 32), Malaysia dan Thailand (peringkat 42 dan 43), bahkan Pakistan (peringkat 47).⁵ Belum lagi jika dibandingkan dengan negara riset yang telah maju, seperti Jepang, Cina, dan Amerika Serikat. Dokumen tersebut semakin menguatkan realitas yang sangat memprihantinkan yang pernah diungkapkan oleh kepala LIPI bahwa per 1 juta penduduk Indonesia, hanya ada 40 orang yang berprofesi sebagai peneliti.⁶

Ketiga, problem *Link and Match* antara perguruan tinggi dengan dunia kerja. Masalah pengangguran yang dihasilkan oleh lulusan perguruan tinggi, termasuk PTKI disebabkan karena ada ketidaksesuaian antara lulusan dengan kebutuhan dunia kerja, dan lebih dari 55% organisasi menyatakan bahwa *digital talent gap* semakin lebar. Kemudian *Employers Complaint* bahwa para pekerja tidak mempunyai skills yang memadai, data survey tersebut menunjukkan bahwa besarnya tingkat pengangguran cenderung diakibatkan oleh ketidakcocokan antara profesi keilmuan yang dimiliki para pekerja dengan bidang pekerjaannya.⁷

⁵. Muhammad Fadlan Umar, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”, *Harian Sindo*, 02 Mei 2019.

⁶. *Republika*, Kamis 8 Oktober 2018

⁷. Syamsudin Nur, “Perguruan Tinggi: Dilema Kompetensi dan Lulusan”, *Harian Rakyat*, 11 April 2020.

Di lain pihak menurut Kemenristik, lembaga pendidikan di Indonesia harus bisa meningkatkan daya saing bangsa melalui inovasi dan teknologi. Mengingat Indonesia menjadi pangsa besar industri global karena sumberdaya manusianya yang tinggi, namun dengan kualitas yang masih memprihatinkan. Betapa tidak, sebagaimana Laporan Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Index*) tahun 2018 yang dirilis oleh *World Economic Forum*, dapat diketahui bahwa daya saing Indonesia berada pada peringkat 41 dari 50 negara pada 2017, dimana mengalami kemerosotan dari peringkat 37 ditahun 2016. Pada tingkat ASEAN, Indonesia masih di bawah Singapura yang berada diperingkat ke-2 dan Malaysia serta Thailand masing-masing pada urutan ke-25 dan ke-34. Seperti dimuat dalam GCI tersebut, meski Indonesia telah banyak melakukan reformasi di berbagai sektor, namun secara *performance*, empat negara lain berhasil menggeser posisi Indonesia. Negara tersebut yakni Malta, India, Kuwait dan Azerbaijan.⁸

Untuk menjawab problematika kualitas SDM dan daya kompetitif pendidikan Indonesia tersebut, maka pengembangan PTKI yang unggul sebagai salah satu '*futuristic solution*' yang penting untuk digalakkan adalah melalui pengembangan sistem penjaminan mutu bertaraf internasional yang lebih serius dan simultan.⁹ Mengingat sistem penjaminan mutu akan menumbuhkan 'jiwa kompetitif dan inovatif' PTKI, yang tak akan pernah muncul sebagai sesuatu yang bersifat '*taken for granted*', atau budaya instan. Sehingga ke depan, eksistensi PTKI, tidak hanya bernilai 'enterprise' tetapi lebih dari itu, menjadi *leading sector* penguatan SDM Indonesia masa depan yang inovatif, unggul sekaligus kompetitif.. Hal itu, selaras dengan penegasan Philip G. Altbach dalam *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession* bahwa sistem penjaminan mutu yang baik, tidak hanya akan mampu memastikan seberapa jauh kiprah perguruan tinggi dalam

⁸. Ahmad Fauzan, "Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia", Republika, 22 Februari 2019.

⁹. E. Stander and C. Herman. "Barriers And Challenges Private Higher Education Institutions Face in The Management of Quality Assurance in South Africa." *South African Journal of Higher Education*, Vol. 31: No. 5, <http://dx.doi.org/10.28535/31-5-1481>, October 2019, p.212.

berkompetisi, namun juga memberikan jaminan nilai survavilitas bagi perguruan tinggi dalam menjangkau level pasar kerja maupun jejaring kemitraan institusional. Dengan kata lain, sistem penjaminan mutu yang bereputasi internasional, akan menempatkan perguruan tinggi di level global.¹⁰

Pandangan Philip G. Altbach, akan pentingnya sistem penjaminan mutu berstandar internasional tersebut juga dikuatkan oleh hasil riset internasional yang menegaskan bahwa: (a). 85% perguruan tinggi kelas dunia, baik di Eropa, Amerika dan Asia, semisal Harvard University, Cambridge University, Stanford University, NTU dan sebagainya didukung dengan sistem penjaminan mutu bertaraf internasional; dan (b). 93% sistem penjaminan mutu bereputasi internasional mampu memberikan jaminan alumninya terserap di berbagai level pasar kerja nasional dan global.¹¹ Dan diantara sistem penjaminan mutu bertaraf internasional itu adalah *ASEAN University Networks-Quality Assurance (AUN-QA)* dan *Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)*, yang akhir-akhir ini menjadi bahan perbincangan hangat sekaligus rekomendasi bagi penguatan penjaminan mutu perguruan tinggi. Untuk AUN-QA, walaupun skalanya ASEAN, namun eksistensinya diakui secara global. Hampir semua perguruan tinggi top di ASIA merupakan member AUN-QA, termasuk *top ten of the best universities* di Indonesia, seperti UI, UGM, ITB, ITS dan sebagainya adalah bagian dari sistem tersebut. Namun untuk dapat menjadi member sekaligus layak mendapatkan penilaian dari AUN-QA tersebut bukanlah perkara mudah, salah satunya harus terakreditasi A/Unggul secara institusional. Hal itu dibuktikan dengan masih sedikitnya perguruan tinggi di Indonesia, khususnya PTKI yang mampu melakukannya.

¹⁰. Philip G. Altbach. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession*. (New York: Palgrave MacMillan. 2018), 71.

¹¹. D. Royce Sadler, "Academic Achievement Standards and Quality Assurance on Higher Education", *Journal of Quality in Higher Education*, Vol.21:No.1, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2017.1356614>, 10 January 2019, p.32.

Deskripsi diatas menguatkan betapa menarik dan pentingnya penelitian tentang sistem penjaminan mutu berstandar internasional berbasis AUN-QA (*ASEAN University Network-Quality Assurance*) maupun FIBAA (*Foundation for International Business Administration Accreditation*) dalam upaya menunjang pengembangan orientasi PTKI menuju *World Class University*. Penelitian ini dilakukan di 4 PTKI yaitu: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta dengan sejumlah pertimbangan penting sekaligus menjadi ‘titik persamaannya’ yaitu; *pertama*, Status akreditasi institusional ke-4 PTKI tersebut telah mendapatkan pengakuan ‘unggul’ yaitu terakreditasi A/Unggul dari Kemenristekdikti sebagai jaminan atas keunggulan layanan program pendidikan tinggi yang semakin kompetitif. Di samping itu juga, 40% lebih program studi yang ada di ke-6 PTKI tersebut telah terakreditasi A, sebagai salah satu syarat untuk dapat mengikuti akreditasi AUN-QA atau non AUN-QA tersebut.

Kedua, PTKI pada umumnya di Indonesia masih sedikit yang memiliki program studi berstandar internasional maupun program studi terakreditasi internasional. Dan keempat PTKI tersebut adalah bagian dari PTKI yang sedikit tersebut yang telah mendapatkan pengakuan akreditasi/sertifikasi internasional melalui sistem penjaminan mutu berbasis AUN-QA dan FIBAA dimana misalnya; untuk sertifikasi internasional AUN-QA, di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memiliki 9 program studi (*S2 Interdisciplinary Islamic Studies*, S1 PAI, S1 Pendidikan Kimia, S1 PGMI, S1 Akidah dan Filsafat, dan S1 Ilmu al-Qur’an dan Tafsir, dsb); UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki 4 program studi (S1 Manajemen, S1 Biologi, S1 *Al Ahwal Al Syakhshiah*, dan S1 Bahasa dan Sastra Arab); dan UII Yogyakarta memiliki 6 program studi (S1 Ilmu Ekonomi, S1 Ilmu Hukum, S1 Ekonomi Islam, S1 Teknik Industri, S1 PAI dan S1 Psikologi); dan UMS memiliki 4 program studi (Teknik Arsitektur, Farmasi, manajemen dan Keperawatan).¹²

¹². Dikutip melalui laman link: <https://www.uin-suka.ac.id>, <https://www.uin-malang.ac.id>, dan <https://www.uii.ac.id>, dan <https://www.ums.ac.id>, diakses pada 28 September 2021. Dan

Ketiga, sebagian besar dari ke-4 PTKI tersebut telah banyak yang memiliki program studi terakreditasi internasional lainnya. Misalnya saja, UII Yogyakarta sebagai universitas Islam swasta telah memiliki Prodi internasional yang dapat dijadikan sebagai referensi alternatif dalam pengembangan sistem penjaminan mutu PTKI pada umumnya. UII Yogyakarta telah memiliki 6 program studi terakreditasi internasional dari FIBAA/Jerman, JABEE/Jepang, ACCA, KAAB/Korea, dan ABET/Jerman. Dan tahun 2017 dan 2019, UII Yogyakarta dinobatkan sebagai perguruan tinggi yang menduduki peringkat tertinggi dalam hal kinerja penelitian versi Kemenristekdikti. UII Yogyakarta juga memiliki 10 Prodi dengan kelas internasional (S1 Manajemen, S1 Akuntansi, S1 Ilmu Ekonomi, S1 Ilmu Hukum, S1 Teknik Industri, S1 Teknik Sipil, S1 Arsitektur, S1 Hukum Keluarga Islam/ *Al Ahwal Al Syakhsiah*, S1 Ilmu Komunikasi dan S1 Hubungan Internasional). Berbagai program studi tersebut menawarkan pilihan kegiatan mobilitas, seperti program gelar ganda dengan beberapa universitas mitra di luar negeri, seperti dengan *Saxion University of Applied Sciences* (Belanda), *University of Gloucestershire* (Inggris), *Youngsian University* (Korea Selatan), *The University of Queensland* (Australia), dan *Nanjing Xiaozhuang University* (Tiongkok). Mahasiswa yang masuk dalam International Program juga dapat mengikuti program *credit transfer* selama satu semester, seperti yang telah dilaksanakan di *Solbridge International School of Business* (Korea Selatan).¹³

Keempat, ke-4 PTKI tersebut memiliki mahasiswa asing dengan jumlah varian yang berbeda-beda sebagai bukti tingginya antusiasme masyarakat global dalam menggunakan layanan jasa pendidikan tingginya, baik pada program studi internasionalnya maupun dalam bentuk internasional nertworkingnya yang luas sebagai modal menuju *world university* yang

juga hasil wawancara dengan Fathurozi, MA, selaku Kepala Audit Mutu Internal Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, 21 September 2021.

¹³. Dikutip melalui laman link: <https://www.uui.ac.id>., diakses pada 28 September 2021. Dan wawancara dengan Feris Firdaus, M.Sc., selaku Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UII Yogyakarta pada 27 September 2021.

semakin matang. Misalnya saja pada tahun 2020, tercatat di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta terdapat 68 mahasiswa asing; UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki 499 mahasiswa asing; di UII memiliki 91 mahasiswa asing; dan di UMS ada 74 mahasiswa asing.¹⁴

Meskipun begitu, ada ‘titik perbedaan’ di antara ketiga obyek penelitian tersebut yang justru akan menambah khasanah hasil riset nantinya: *pertama*, baik UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim merupakan PTKI negeri dimana sektor operasionalisasi pendanaan sistem penjaminan mutunya dibiayai oleh negara, sehingga nilai ‘kemandirian’ nya cukup terbatas. Sementara UII Yogyakarta dan UMS Surakarta merupakan PTKI swasta yang memiliki otonomi atau kemandirian yang sangat dinamis dan fleksibel, termasuk dalam menjalankan pendanaan sistem penjaminan mutu berstandar internasionalnya. *Kedua*, masing-masing dari keempat perguruan tinggi Islam tersebut memiliki acuan badan akreditasi/sertifikasi dalam sistem penjaminan mutu berstandar internasionalnya yang cukup beragam, tidak hanya satu (AUN-QA), tetapi juga yang lainnya seperti FIBAA/Jerman, JABEE/Jepang, ACCA, KAAB/Korea, dan ABET/Jerman dan sebagainya, sehingga hal ini akan memberikan temuan yang ‘kaya’ dan ‘kontributif’ bagi PTKI di Indonesia sesuai dengan karakteristiknya masing-masing.

Dalam konteks itulah, penelitian tentang sistem penjaminan mutu berstandar internasional dalam pengembangan program studi menuju *world class university* di keempat PTKI menjadi menarik. Namun, karena luasnya dimensi riset ini sekaligus untuk mendapatkan hasil riset yang lebih komprehensif, maka penelitian ini difokuskan pada sejumlah aspek yang mencakup: (a). Kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*; (b). Tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*; dan (c). Implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan

¹⁴. Dikutip melalui laman link: <https://www.uin-suka.ac.id>., <https://www.uin-malang.ac.id>., dan <https://www.uui.ac.id>., dan <https://www.ums.ac.id>., diakses pada 28 September 2021.

FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta dalam mensupport pengembangan PTKI tersebut bereputasi global (*World Class*) ke depannya.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian di atas, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai fokus penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta?
2. Bagaimana tahapan dan siapa saja pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta?
3. Bagaimana implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas tersebut, maka dapat dirumuskan sejumlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Memahami dan menganalisis kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta
2. Memahami dan menganalisis tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam

pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta

3. Memahami dan menganalisis implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan Universitas Muhammadiyah Surakarta.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) pengembangan program studi berkelas dunia sebagai modal PTKI menuju *World Class University* melalui peningkatan sistem penjaminan mutu berstandar internasional sebagaimana yang telah diaplikasikan oleh ke-4 PTKI sebagai obyek riset tersebut, sekaligus sebagai referensi akademis peta pengembangan nilai keunggulan, inovasi sekaligus daya saing (*competitiveness values*) yang lebih menjanjikan di masa yang akan datang
2. **Secara praktis:**
 - a. **Bagi Kementerian Agama, dan PTKI di Indonesia.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam merancang kebijakan, program dan dokumen pengembangan sistem penjaminan mutu berstandar internasional dalam mensupport peningkatan mutu yang ada di PTKI sebagai upaya pengembangan *world class university*, sehingga PTKI di Indonesia (baik negeri maupun swasta khususnya) dapat lebih produktif dalam menghasilkan produk pendidikan yang tidak hanya kompetitif dan unggul, di level nasional, namun juga dalam menghadapi tantangan *global innovation* yang semakin pesat saat ini, baik melalui model sistem penjaminan mutu AUN-QA maupun FIBAA.

- b. **Bagi Para Peneliti dan Masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan berbagai pengelolaan lembaga pendidikan tinggi Islam yang unggul dan kompetitif, baik ditingkat nasional dan internasional.

E. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mempermudah penulisan hasil penelitian ini dan agar dapat dipahami secara runtut dan sistematis, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam sistematika pembahasan penelitian ini, setidaknya ada 2 hal utama yang menjadi titik tekan penelitian ini yaitu; *pertama*, terkait rancangan alur penulisan dan pelaporan riset yang terdiri dari 5 bagian (bab) yakni: (1). **Bab I.** Dalam bab ini akan dibahas sejumlah aspek yang menjadi pengantar konstruksi *research problem* yang terkait dengan; latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan; (2). **Bab II.** Bab ini mendeskripsikan tentang: (a). Kajian teori yang mencakup beberapa hal yaitu; Mutu Perguruan Tinggi, Urgensi dan Atributnya; Paradigma *World Class University* antara Orientasi dan Kriterianya; Kebijakan Pendidikan Tinggi; Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi: Integrasi SPMI dan SPME; Urgensi Sistem Penjaminan Mutu bagi Perguruan Tinggi; dan *ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA) dan Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA)*: Profil, Orientasi dan Kriteria Penilaian Bereputasi Dunia; serta (b). Kajian pustaka yang merupakan literasi sejumlah hasil penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai *research academic supporting* dari penelitian ini. (3). **Bab III.** Bab ini memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: jenis penelitian, pendekatan penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta keabsahan data. (4). **Bab IV.** Bab ini terkait dengan penyajian data yang mencakup 3 (tiga) aspek/fokus penelitian yang mencakup: (a). Kebijakan

penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*; (b). Tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*; (c). Implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta. (5). **Bab V** yang merupakan pembahasan/analisis hasil penelitian; dan (6). **Bab VI** merupakan penutup yang sekaligus menjadi bab terakhir dari seluruh rangkaian bahasan mulai bab I sampai dengan bab V. Pada bab ini diorientasikan guna mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari riset ini yang meliputi kesimpulan dan saran.

Kedua, tentunya terkait manfaat dari penelitian ini yang mana diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi/masukan dalam perancangan kebijakan, program dan dokumen pengembangan sistem penjaminan mutu berstandar internasional dalam mensupport peningkatan mutu yang ada di PTKI sebagai upaya pengembangan *world class university*, sehingga PTKI di Indonesia (baik negeri maupun swasta khususnya) dapat lebih produktif dalam menghasilkan produk pendidikan yang tidak hanya kompetitif dan unggul, di level nasional, namun juga dalam menghadapi tantangan *global innovation* yang semakin pesat saat ini, baik melalui model sistem penjaminan mutu AUN-QA maupun FIBAA.

BAB II

DEFINISI ISTILAH, KAJIAN TERDAHULU DAN TEORI YANG RELEVAN

A. DEFINISI ISTILAH

Ada sejumlah definisi istilah yang menjadi kata kunci utama dalam penelitian ini yang diharapkan menjadi dasar *theoretical academics* secara konsisten dan simultan dalam proses analisis data nantinya yang mencakup yaitu:

1. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses yang bersifat simultan dan sistematis yang berorientasi untuk meningkatkan, serta mempertahankan mutu suatu institusi agar kualitasnya diakui oleh masyarakat, baik di dalam maupun di luar negeri. Dan penjaminan mutu perguruan tinggi merupakan proses perencanaan, pemenuhan, pengendalian, dan pengembangan standar pendidikan tinggi secara konsisten, agar pemangku kepentingan internal dan eksternalnya mendapatkan kepuasan atas kinerja perguruan tingginya.
2. *World class university* (WCU). *World class university* merupakan perguruan tinggi kelas dunia (diakui oleh dunia) karena memiliki keunggulan yang berstandar internasional dengan cakupan yang meliputi:
 - (1). Dilihat dari keunggulan penelitian (*excellence in research*), yang meliputi kreativitas dan produktivitas penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, publikasi hasil penelitian, adanya hak patent, dan sebagainya;
 - (2). Dilihat dari atmosfer kegembiraan intelektual dan kebebasan akademik;
 - (3). Dilihat dari pengelolaan diri yang kuat (*self-management*);
 - (4). Dilihat dari pendanaan dan fasilitas yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional;
 - (5). Dilihat dari keanekaragaman (*diversity*), antara lain kampus harus inklusif terhadap sejumlah ranah sosial yang beragam dari mahasiswa, maupun keragaman keilmuannya;
 - (6). Dilihat dari internasionalisasi, misal internasionalisasi program dengan: meningkatkan masuknya mahasiswa internasional/asing, internasionalisasi kurikulum,

pertukaran mahasiswa, dan koneksi internasional dengan lembaga lain (kampus dan perusahaan di seluruh dunia) untuk mendirikan program kelas dunia; (7). Dilihat dari kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan kompetisi terbuka antar fakultas dan mahasiswa, serta kolaborasi dengan konstituen eksternal; (8). Dilihat dari mahasiswa yang berbakat; (9). Dilihat dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (10). Dilihat dari kualitas pembelajaran dalam perkuliahan; (11). Dilihat dari koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas; dan (12). Dilihat dari kolaborasi internal kampus.

3. Kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan. Dan kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan dari proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.

B. KAJIAN TERDAHULU YANG RELEVAN (*LITERATURE REVIEW*)

Terdapat beberapa hasil riset terdahulu yang memiliki relevansi sekaligus sebagai referensi komparatif guna menguatkan penelitian peneliti saat ini. Diantaranya riset terdahulu tersebut yaitu: *Pertama*, Penelitian D. Royce Sadler, yang dipublikasikan pada jurnal internasional tahun 2019 dengan judul *Academic Achievement Standards and Quality Assurance on Higher Education* yang memberikan kesimpulan terkait dampak implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional pada sejumlah perguruan tinggi top dunia, baik di Eropa, Amerika maupun Asia. Hasil penelitian tersebut menegaskan akan kontribusi sistem penjaminan mutu berstandar internasional terhadap performa kinerja perguruan tingginya, yang setidaknya menegaskan bahwa: (a). 85% perguruan tinggi kelas dunia, baik di Eropa, Amerika dan Asia, semisal Harvard University, Cambridge University, Stanford University, NTU dan sebagainya memiliki program studi yang

didukung sistem penjaminan mutu bertaraf internasional; dan (b). 93% sistem penjaminan mutu bereputasi internasional mampu memberikan jaminan alumninya terserap di berbagai level pasar kerja nasional dan global.¹ Secara umum penelitian D. Royce Sadler tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset peneliti, diantaranya: (a). Penelitian D. Royce Sadler menggunakan pendekatan kuantitatif survei untuk melihat dan menganalisis pencapaian mutu akademik perguruan tinggi bereputasi secara umum, baik di Eropa, Asia dan sebagainya. Sementara riset penelitian ini (Thoyib, et.al) menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *deept interview*, observasi dan dokumentasi sebagai basis pengumpulan datanya, sehingga diharapkan akan memunculkan gambaran data yang lebih komprehensif pada setiap obyek penelitiannya (UIN Yogyakarta, UIN Malang dan UII Yogyakarta; dan (b). Penelitian D. Royce Sadler lebih ‘memotret’ aspek *outcome* dari setiap perguruan tinggi bereputasi yang menjadi obyek penelitiannya seperti tingkat keterserapan alumni di dunia kerja internasional, publikasi artikel ilmiah, dan sebagainya. Sementara riset peneliti ini (Thoyib, et.al), lebih ‘luas cakupannya’ yang tidak hanya melihat dimensi *outcome* saja, tetapi juga melihat dan menganalisis aspek proses, produk dan *outcome* nya, dengan 4 fokus sekaligus yaitu: Tahapan proses penjaminan mutu berstandar internasional; penilaian dalam penjaminan mutu berstandar internasional pada aspek mutu pendidikan, mutu penelitian dan mutu pengabdian kepada masyarakat; Kontribusi sistem penjaminan mutu berstandar internasional; serta Model sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class Islamic University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan UII Yogyakarta.

Kedua, riset yang dilakukan oleh Ahmad Hasan, tahun 2018, yang berjudul *Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (Studi Multisitus di Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta)*. Penelitian tersebut menegaskan sejumlah kesimpulan utama yaitu: (1).

¹. D. Royce Sadler, “Academic Achievement Standards and Quality Assurance”, *Journal of Quality in Higher Education on Higher Education*, Vol.21:No.1, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2019.1356614> , 10 January 2019, p.32.

Implementasi sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sangat mempengaruhi kualitas performansi kinerja di sejumlah Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta, baik pada aspek profesionalisme maupun kinerja kelembagaan dan SDM; (2). Sistem penjaminan mutu internal mendorong Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta cenderung bersikap dinamis dan responsif dalam menyikapi berbagai perkembangan dan tantangan mutu pendidikan tinggi, baik pada aspek mutu pendidikan/pengajaran maupun kinerja penelitian tenaga pendidiknya secara berkelanjutan.² Secara umum penelitian Ahmad Hasan tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset peneliti, diantaranya: (a). Obyek riset Ahmad Hasan lebih pada perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang hampir sama, terutama pada aspek otonomi kelembagaannya. Sementara penelitian peneliti, menggabungkan obyek PTKIN dan PTKIS sekaligus untuk menemukan gambaran serta membandingkan model sistem penjaminan mutu dari kedua jenis PTKI tersebut, sehingga diharapkan akan lebih kontributif bagi pengembangan PTKI di Indonesia pada umumnya; dan (b). Pada penelitian Ahmad Hasan lebih fokus pada aspek ‘penjaminan mutu internal (SPMI)’ nya. Sementara pada riset peneliti, menggabungkan dua aspek sekaligus yaitu SPMI dan SPME dalam melihat, menganalisis dan membandingkan sistem penjaminan mutu berstandar internasionalnya (UIN Yogyakarta, UIN Malang dan UII Yogyakarta), sehingga diharapkan dapat menemukan model yang lebih integratif bagi kebutuhan penjaminan mutu PTKI yang lebih kompetitif dan bermutu ke depannya.

Ketiga, penelitian Rahman Hakim Saifullah, tahun 2019, yang berjudul ‘*Manajemen Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs PTKIS NU di Propinsi Lampung)*’. Hasil penelitian tersebut menegaskan beberapa hal substantif yaitu: (1). Pada aspek perencanaan sistem penjaminan mutu, hampir di seluruh PTKIS NU di wilayah Propinsi Lampung (yang mana berupa 2

². Ahmad Hasan, “Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (Studi Multisitus di Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta)”, (Disertasi, Bandung:UPI, 2018), 295.

sekolah tinggi dan 1 institut) berupaya mengutamakan keseimbangan kelengkapan struktur sistem penjaminan mutu yang ditopang oleh sejumlah unit kelembagaan penjaminan mutu, seperti unit kendali mutu sekaligus penyedia dokumen mutu, manual mutu, standar mutu dan kriteria mutu yang dimilikinya. (2). Pada aspek pelaksanaan sistem penjaminan mutu, keseluruhan PTKIS NU di wilayah Propinsi Lampung dikendalikan oleh SDM dengan kualifikasi dan kualitas baik, seperti halnya status kepala unit penjaminan mutu dengan kualifikasi S2 sekaligus terlatih dibidang kendali mutu, walaupun dalam penerapan sistem penjaminan mutunya masih dirasa kurang optimal dengan sejumlah faktor penghambat, baik internal maupun eksternal, seperti halnya komitmen civitas akademiknya yang belum sepenuhnya stabil, dan sebagainya;(3). Pada aspek evaluasi sistem penjaminan mutunya, hampir seluruhnya menggunakan dua pendekatan sekaligus yaitu evaluasi internal dan eksternal, yang melibatkan ahli dibidang evaluasi penjaminan mutu yang dilakukan secara periodik, dan tahunan.³ Secara umum penelitian Rahman Hakim Saifullah tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset penelitian, diantaranya: (a). Obyek riset Rahman lebih pada perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang sama. Sementara penelitian peneliti, menggabungkan obyek PTKIN dan PTKIS sekaligus untuk menemukan gambaran serta membandingkan model sistem penjaminan mutu dari kedua jenis PTKI tersebut, sehingga diharapkan akan lebih kontributif bagi pengembangan PTKI di Indonesia pada umumnya; dan (b). Pada penelitian Rahman lebih fokus pada aspek ‘manajemen internal’ nya. Sementara pada riset peneliti, lebih pada tataran aspek teknis operasionalnya, mulai dari proses penjaminan mutu, evaluasi diri, hingga tindakan koreksi terhadap mutu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, sehingga diharapkan akan mendapatkan gambaran yang lebih teknis substantif.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Hikmad Abdurrahman, tahun 2020 dengan Judul “*Sistem Penjaminan Mutu dalam Pengembangan*

³. Rahman Hakim Saifullah, “*Manajemen Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs PTKIS NU di Propinsi Lampung)*”, (Disertasi, Jakarta:UNJ, 2019). 248

Madrasah Unggul di Kabupaten Tangerang.” Kesimpulan penelitian tersebut menegaskan sejumlah hal penting: (1). Proses perencanaan strategis di MA Budi Mulia Cileduk dan MA Al-Furqon Kota Tangerang bertumpuh pada keunggulan penjaminan mutunya sebagai dasar pijakan utama dalam menjalankan program pendidikan madrasah unggulnya. Dan (2). Implikasi sistem penjaminan mutu di MA Budi Mulia Cileduk dan MA Al-Furqon Kota Tangerang dapat terlihat secara nyata walaupun belum signifikan terhadap keselarasan program kerja, kekuatan internal institusi dan *out put* pendidikan madrasahnyanya, yang banyak diterima di perguruan tinggi favorit maupun beasiswa studi ke luar negeri.⁴ Secara umum, riset Hikmad Abdurrahman tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan penelitian penelitian di antaranya: (a). Penelitian terdahulu (Hikmad) lebih berorientasi pada penjaminan mutu internal (SPMI), tanpa pelibatan pihak eksternal (SPME). Sementara riset penelitian, mengkaji kedua hal tersebut (SPMI-SPME) sebagai satu kesatuan dalam sistem penjaminan mutu berstandar internasional; dan (b). Pada penelitian Hikmad, berpijak pada sistem penjaminan mutu di wilayah sekolah/madrasah. Sementara obyek riset peneliti berada pada wilayah perguruan tinggi yang memiliki tingkat kompleksitas yang lebih rumit, yang tentunya membutuhkan pendekatan dan prosedur yang lebih luas.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Cathal de Paor yang berjudul “The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education,” tahun 2018, yang menegaskan bahwa penjaminan mutu internal dan eksternal akan mampu mendorong terwujudnya sistem akreditasi yang profesional sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara umum. Penelitian yang dilakukan oleh Cathal de Paor tersebut menggunakan pendekatan survei yang dilakukan kepada lebih dari 50 pimpinan perguruan

⁴.Hikmad Abdurrahman, “Sistem Penjaminan Mutu dalam Pengembangan Madrasah Unggul di Kabupaten Tangerang.” (Tesis, Bandung:UPI, 2020). 179

tinggi di Inggris.⁵ Yang menjadi ‘titik pembeda’ penelitian tersebut dengan riset peneliti ini adalah; (1). Dimana penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *deept interview*, observasi dan dokumentasi sebagai basis teknik pengumpulan datanya, sementara penelitian Cathal lebih pada survei kuantitatif. Yang pada akhirnya tentu akan menghasilkan jenis data yang juga berbeda; dan (2). Pada penelitian Cathal de Paor, selain menggunakan pendekatan kuantitatif, responden yang dipilih pun hanya ‘pimpinan puncak’ dari setiap perguruan tinggi yang ditelitinya. Sementara penelitian ini, lebih ‘luas’ dengan mengakomodir pandangan sebagian besar stakeholdernya, baik pimpinan perguruan tinggi, ketua penjaminan mutu, kaprodi, dosen maupun tenaga administrasi yang terlibat di dalamnya, sehingga dengan begitu diharapkan data yang diperoleh lebih ‘mendalam’ dan proporsional.

Secara keseluruhannya, perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti saat ini dapat dicermati secara lebih detail melalui tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan dan Persamaan antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

No.	Judul Penelitian Terdahulu	Perbedaannya	Persamaannya
1	<i>Academic Achievement Standards and Quality Assurance on Higher Education</i> (D. Royce Sadler, 2019)	Secara umum penelitian D. Royce Sadler tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset peneliti, diantaranya: 1) Penelitian D. Royce Sadler menggunakan pendekatan kuantitatif survei untuk melihat dan menganalisis pencapaian mutu akademik perguruan tinggi bereputasi secara umum, baik di Eropa, Asia dan sebagainya. Sementara riset penelitian ini (Thoyib, et.al) menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode <i>deept interview</i> , observasi dan dokumentasi sebagai basis pengumpulan datanya, sehingga	Secara umum, keduanya (penelitian D. Royce Sadler dan penelitian M. Thoyib, et.al) memiliki kesamaan substantif yaitu: 1) Keduanya memiliki konsen pada kajian kinerja perguruan tinggi dilihat dalam perspektif penjaminan mutu (<i>quality assurance</i>) 2) Obyek riset keduanya sama-sama pada perguruan tinggi yang

⁵. Cathal de Paor. “The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education.” *Journal of Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2016.1263925>. July 2018, p. 228-241.

		<p>diharapkan akan memunculkan gambaran data yang lebih komprehensif pada setiap obyek penelitiannya (UIN Yogyakarta, UIN Malang, UII Yogyakarta dan UMS);</p> <p>2) dan penelitian D. Royce Sadler lebih ‘memotret’ aspek outcome dari setiap perguruan tinggi bereputasi yang menjadi obyek penelitiannya seperti tingkat keterserapan alumni di dunia kerja internasional, publikasi artikel ilmiah, dan sebagainya. Sementara riset peneliti ini (Thoyib, et.al), lebih ‘luas cakupannya’ yang tidak hanya melihat dimensi outcome saja, tetapi juga melihat dan menganalisis aspek proses, produk dan outcome nya, dengan 4 fokus sekaligus yaitu: Tahapan proses penjaminan mutu berstandar internasional; penilaian dalam penjaminan mutu berstandar internasional pada aspek mutu pendidikan, mutu penelitian dan mutu pengabdian kepada masyarakat; Kontribusi sistem penjaminan mutu berstandar internasional; serta Model sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>World Class University</i> di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dan UII Yogyakarta.</p>	<p>dipandang sebagai lembaga pendidikan tinggi yang memiliki peran strategis dalam mengawal perubahan dan transformasi inovasi pendidikan publik</p>
2	<p><i>Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (Studi Multisitus di Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta)</i> (Ahmad Hasan, tahun 2018)</p>	<p>Secara umum penelitian Ahmad Hasan tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset peneliti, diantaranya:</p> <p>1) Obyek riset Ahmad Hasan lebih pada perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang hampir sama, terutama pada aspek otonomi kelebagaannya. Sementara penelitian peneliti, menggabungkan obyek PTKIN dan PTKIS sekaligus untuk menemukan gambaran serta membandingkan model sistem penjaminan mutu dari kedua jenis PTKI</p>	<p>Secara umum, keduanya (penelitian Ahmad Hasan dan penelitian M. Thoyib, et.al) memiliki kesamaan substantif yaitu:</p> <p>1) Dari sisi jenis obyek penelitiannya, kedua penelitian tersebut sama-sama berorientasi pada pengembangan penjaminan mutu pendidikan tinggi pada PTKI. Walaupun pada penelitian Ahmad</p>

		<p>tersebut, sehingga diharapkan akan lebih kontributif bagi pengembangan PTKI di Indonesia pada umumnya;</p> <p>2) dan penelitian Ahmad Hasan lebih fokus pada aspek ‘penjaminan mutu internal (SPMI)’ nya. Sementara pada riset peneliti, menggabungkan dua aspek sekaligus yaitu SPMI dan SPME dalam melihat, menganalisis dan membandingkan sistem penjaminan mutu berstandar internasionalnya (UIN Yogyakarta, UIN Malang, UII Yogyakarta dan UMS), sehingga diharapkan dapat menemukan model yang lebih integratif bagi kebutuhan penjaminan mutu PTKI yang lebih kompetitif dan bermutu ke depannya.</p>	<p>Hasan lebih pada PTKIS nya <i>an sich</i>.</p> <p>2) Fokus riset keduanya, juga sama-sama tidak terlepas dari faktor urgensi SPMI sebagai basis utama penjaminan mutu pendidikan tingginya.</p>
3	<p><i>Manajemen Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs PTKIS NU di Propinsi Lampung).</i> (Rahman Hakim Saifullah, 2019)</p>	<p>Secara umum penelitian Rahman Hakim Saifullah tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan riset penelitian, diantaranya:</p> <p>1) Obyek riset Rahman lebih pada perguruan tinggi swasta dengan karakteristik yang sama. Sementara penelitian peneliti, menggabungkan obyek PTKIN dan PTKIS sekaligus untuk menemukan gambaran serta membandingkan model sistem penjaminan mutu dari kedua jenis PTKI tersebut, sehingga diharapkan akan lebih kontributif bagi pengembangan PTKI di Indonesia pada umumnya;</p> <p>2) dan Pada penelitian Rahman lebih fokus pada aspek ‘manajemen internal’ nya. Sementara pada riset peneliti, lebih pada tataran aspek teknis operasionalnya, mulai dari proses penjaminan mutu, evaluasi diri, hingga tindakan koreksi terhadap mutu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, sehingga diharapkan akan mendapatkan gambaran yang lebih teknis substantif.</p>	<p>Secara umum, keduanya (penelitian Rahman Hakim Saifullah dan penelitian M. Thoyib, et.al) memiliki kesamaan substantif yaitu:</p> <p>1) Dari sisi jenis obyek penelitiannya, kedua penelitian tersebut sama-sama berorientasi pada tatakelola penjaminan mutu pendidikan tinggi pada PTKI. Walaupun pada penelitian Rahman Hakim Saifudin lebih pada PTKIS di lingkungan NU <i>an sich</i>.</p> <p>2) Fokus riset keduanya, juga sama-sama tidak terlepas dari faktor urgensi SPMI sebagai basis utama penjaminan mutu pendidikan tingginya.</p>
4	<p><i>Sistem Penjaminan Mutu dalam</i></p>	<p>Secara umum, riset Hikmad Abdurrahman tersebut memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan penelitian penelitian di</p>	<p>Secara umum, keduanya (penelitian Hikmad Abdurrahman dan</p>

	<p><i>Pengembangan Madrasah Unggul di Kabupaten Tangerang.</i> (Hikmad Abdurrahman, 2020)</p>	<p>antaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Penelitian terdahulu (Hikmad) lebih berorientasi pada penjaminan mutu internal (SPMI), tanpa pelibatan pihak eksternal (SPME). Sementara riset penelitian, mengkaji kedua hal tersebut (SPMI-SPME) sebagai satu kesatuan dalam sistem penjaminan mutu berstandar internasional; 2) dan pada penelitian Hikmad, berpijak pada sistem penjaminan mutu di wilayah sekolah/madrasah. Sementara obyek riset peneliti berada pada wilayah perguruan tinggi yang memiliki tingkat kompleksitas yang lebih rumit, yang tentunya membutuhkan pendekatan dan prosedur yang lebih luas. 	<p>penelitian M. Thoyib, et.al) memiliki kesamaan substantif yaitu: Fokus riset keduanya, juga sama-sama tidak terlepas dari faktor urgensi SPMI sebagai basis utama penjaminan mutu pendidikan lembaga pendidikannya. Walaupun pada penelitian Hikmad Abdurrahman tersebut lebih focus pada jenjang pendidikan di level madrasah.</p>
5	<p><i>The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education</i> (Cathal de Paor, 2018)</p>	<p>Yang menjadi ‘titik pembeda’ penelitian tersebut dengan riset peneliti ini adalah;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dimana penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode <i>deeft</i> interview, observasi dan dokumentasi sebagai basis teknik pengumpulan datanya, sementara penelitian Cathal lebih pada survei kuantitatif. Yang pada akhirnya tentu akan menghasilkan jenis data yang juga berbeda; 2) Pada penelitian Cathal de Paor, selain menggunakan pendekatan kuantitatif, responden yang dipilih pun hanya ‘pimpinan puncak’ dari setiap perguruan tinggi yang ditelitinya. Sementara penelitian ini, lebih ‘luas’ dengan mengakomodir pandangan sebagian besar stakeholdernya, baik pimpinan perguruan tinggi, ketua penjaminan mutu, kaprodi, dosen maupun tenaga administrasi yang terlibat di dalamnya, sehingga dengan begitu diharapkan data yang diperoleh lebih ‘mendalam’ dan proporsional. 	<p>Secara umum, keduanya (penelitian Cathal de Paor dan penelitian M. Thoyib, et.al) memiliki kesamaan substantif yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kedua penelitian tersebut juga sama-sama berorientasi pada fokus tatakelola penjaminan mutu pada lembaga pendidikan tinggi. 2) Kedua penelitian tersebut juga sama-sama ingin melihat sejauh mana ‘relevansi’ dan dampak/implikasinya dari implementasi akreditasi internasional pada suatu perguruan tinggi terhadap performa kinerja sistem penjaminan mutu internal yang ada di perguruan tinggi tersebut

C. KAJIAN TEORI YANG RELEVAN

1. Mutu Perguruan Tinggi, Urgensi dan Atributnya

Secara teoritis, mutu dapat dipandang dalam beragam perspektif, mengingat mutu memiliki makna yang bervariasi. Hal ini menurut penulis merupakan sesuatu hal yang wajar, karena aspek pembentuk mutu juga sangat dinamis dan kompleks. Dalam pengertian umum misalnya, menurut Philip Hanskim dan Morgan, mutu dipandang sebagai “*Something that contains a meaning of degree from superiority of the product, as well as goods or services.*”⁶ Mutu dipersepsikan sebagai makna tingkatan dari keunggulan suatu produk, baik barang maupun jasa, termasuk di bidang pendidikan tinggi.

Dalam konteks yang sama, secara lebih tegas, Bernard Atkinson menyatakan bahwa “*Quality is unification of product attributes that showing its ability on fulfilling requirements from direct or indirect costumers, implicit and unimplicit requirements.*”⁷ Maknanya, kepuasan pelanggan terhadap hasil pendidikan yang dicapai oleh perguruan tinggi termasuk PTKI tersebut relevan dengan harapan masyarakat saat ini dan yang akan datang. Hal demikian yang dimaknai dengan mutu perguruan tinggi. Atau dengan bahasa lain, perguruan tinggi yang selalu mampu menawarkan kepuasan pelanggan di berbagai level kompetisi, maka ia layak disebut sebagai perguruan tinggi yang bermutu.

Berpijak pada pandangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perguruan tinggi termasuk PTKI dapat dipandang bermutu jika tidak hanya mampu melahirkan keunggulan akademik (jenjang pendidikannya) namun juga dikelola secara *integrated quality* yang pada akhirnya dapat menghasilkan jasa pendidikan tinggi yang relevan dengan kebutuhan para pelanggannya. Lebih jauh lagi, mutu luaran, menurut Hasan Ghofur juga dapat dilihat “Dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk

⁶. Philip Hanskim dan Morgan. *Total Quality Management and Higher Education*. (USA: Open University Press, 2013), 29.

⁷. Bernard Atkinson. *Educationing Quality Circles in a University of Futher Education*. (Manchester Monographs: University of Manchester, 2017), 103.

maju, dan lain-lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan.”⁸
Dalam konteks itulah, setidaknya menurut Philip Hanskim dan Morgan setidaknya terdapat sejumlah atribut mutu perguruan tinggi yang substansinya meliputi beberapa hal berikut ini;⁹

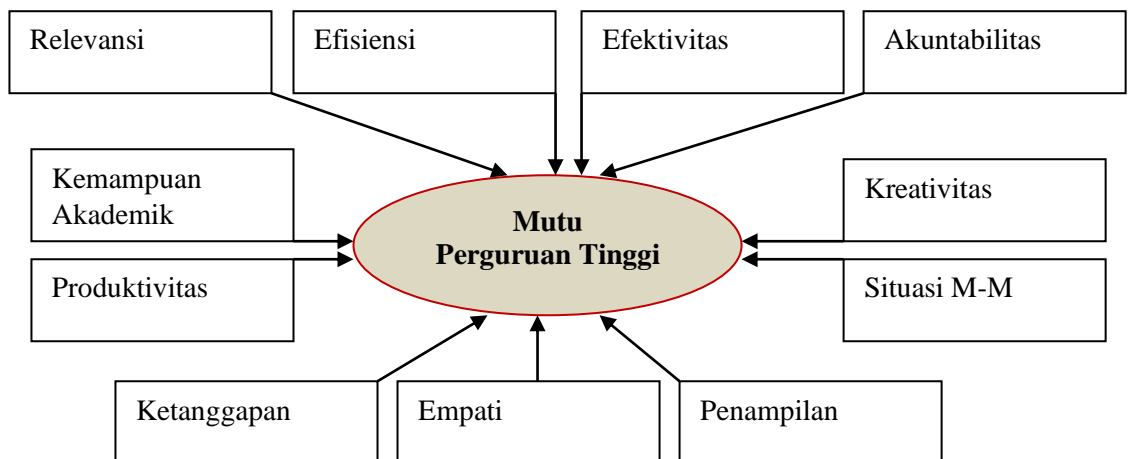
- a. Relevansi, yaitu kesesuaian dengan kebutuhan, seperti halnya apakah kebijakan akademik (semisal kurikulum, sarana pendidikan, silabus perkuliahan) relevan dengan kebutuhan masyarakat, mahasiswa dan pemerintah.
- b. Efisiensi, yaitu kehematan dalam penggunaan sumber daya (tenaga, dana, waktu, dan sebagainya) untuk menghasilkan penyajian jasa perguruan tinggi yang relevan dengan kebutuhan pelanggan.
- c. Efektivitas, yaitu kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan metode, sistem, serta proses (mekanisme) yang digunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan.
- d. Akuntabilitas (kebertanggungjawaban), yakni suatu upaya dapat tidaknya kinerja dan produk perguruan tinggi termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara etika akademik, hukum serta nilai budaya.
- e. Kreativitas, yaitu kemampuan perguruan tinggi untuk mengadakan inovasi yang relevan dengan perkembangan zaman, termasuk seperti halnya perguruan tinggi secara periodik membuat pembaharuan kurikulum sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia usaha.
- f. Situasi M-M, yaitu iklim yang memotivasi dan menyenangkan dalam perguruan tinggi agar semua orang melaksanakan tugasnya dengan tulus, penuh semangat dan senang hati.
- g. Penampilan (*tangibility*), yaitu kebersihan, keindahan dan, keindahan dan keharmonisan fisik perguruan tinggi, terutama para pengelola (pimpinan, pegawai administrasi, dosen), yang membuat pelayanan dan situasi semakin menarik.

⁸. Hasan Ghafur. *Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Kebijakan Menuju Kompetisi Global*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), 91.

⁹. Philip Hanskim dan Morgan, *Total Quality Management and Higher Education*, 35.

- h. Empati, yaitu kemampuan perguruan tinggi khususnya para pengelola, memberikan pelayanan setulus dan sepuh hati pada pelanggannya.
- i. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan terhadap kebutuhan serta keadaan pelanggannya secara tepat dan cepat.
- j. Produktivitas, yaitu kemampuan perguruan tinggi untuk menciptakan produk yang relevan dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang telah disepakati, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- k. Kemampuan akademik, yaitu penguasaan mahasiswa atas bidang studi (penghayatan atas jasa kurikuler) yang diambilnya.

Secara garis besar, atribut bagi perguruan tinggi yang bermutu (termasuk PTKI) sebagaimana ditegaskan oleh Philip Hanskim dan Morgan tersebut dapat digambarkan melalui gambar 2.1 berikut ini;



Gambar.2.1. Mutu Perguruan Tinggi dan Atribut-Atributnya¹⁰

Dalam konteks pendidikan tinggi Islam (PTKI), setidaknya terdapat sejumlah urgensi mutu bagi eksistensi suatu perguruan tinggi Islam pada pentas kompetisi pendidikan tinggi, baik di level nasional maupun internasional; *Pertama*, mutu secara langsung menunjukkan karakteristik dari perguruan tinggi Islam itu sendiri. Semakin baik mutu PTKI, maka pendidikan tingginya pun secara otomatis akan mendapatkan jaminan dari

¹⁰. Philip Hanskim dan Morgan, 37.

masyarakat (*social assurance*) untuk selalu setia menggunakan jasa pendidikannya. *Kedua*, mutu pendidikan tinggi Islam yang unggul akan selalu memiliki relevansi yang koheren dengan kebutuhan masyarakat. Asumsi ini muncul sebagai implikasi dari kredibilitas pengelolaan mutu yang diperlihatkan oleh PTKI itu sendiri.

Ketiga, dengan mutu pendidikan tinggi Islam (PTKI) yang baik, akan selalu mempunyai kesempatan untuk dapat mengontrol implementasi program pendidikan yang telah direncanakan selaras dengan standar mutu yang disepakati sekaligus meningkatkan mutu produk pendidikannya ke arah yang lebih bermutu, dan kompetitif, sebagaimana sifat dasar mutu yang selalu berkembang sesuai dengan tuntutan kompetisi global. Hal tersebut sekaligus juga menegaskan betapa pentingnya pengelolaan mutu PTKI sebagai *key success* untuk selalu survive di tengah kompetisi dunia yang semakin pesat. Hal itu relevan dengan apa yang pernah dikemukakan oleh Aine O'Reilly bahwa "*Quality do decides the existence and success of organization, but quality is not something taken for granted, but on going process.*"¹¹

2. Pengertian, Orientasi dan Kriteria World Class University

Dewasa ini, diskursus tentang pengembangan perguruan tinggi berskala dunia (*world class university*) semakin kencang, tak terkecuali di kalangan perguruan tinggi Islam (PTKI). Hal ini ditandai dengan semakin masifnya upaya menjalin kerjasama institusional berskala dunia, sekaligus upaya penggunaan sistem penjaminan mutu berstandar internasional, baik berkiblat ke Eropa maupun Asia, dan sebagainya. Hal itu merupakan suatu kewajiban, mengingat peta kompetisi pendidikan tinggi saat ini sudah mengalami *wilder sphase*, yang tidak hanya di level nasional, namun juga di level internasional sekaligus. Salah satu orientasinya adalah PTKI diharapkan mampu bersaing dengan perguruan tinggi kelas dunia sekaligus menghasilkan lulusan dengan

¹¹. Aine O'Reilly. *Re-Visioning Quality Assurance in Higher Education*. (New York: Macmillan Ltd, 2019), 88.

mutu yang setara dengan negara-negara maju di dunia. Apalagi perdagangan jasa pendidikan tinggi sudah tidak mengenal batas negara (*border state*). Hal ini dibuktikan dengan mulai banyaknya perguruan tinggi Asia dan Eropa yang masuk ke Indonesia, semisal dari Amerika, Jerman, Jepang, Australia, China dan sebagainya.

Orientasi tersebut lahir pada dasarnya karena setidaknya dampak globalisasi yang dirasakan oleh manusia pada umumnya untuk memberikan ‘perlawanan’ agar tetap eksis. Hal itu menurut Markus Seyfried & Philipp Pohlenz disebabkan oleh beberapa faktor: *Pertama*, globalisasi dalam bidang ekonomi yang berwujud dalam bentuk praktik pasar bebas. *Kedua*, globalisasi dalam bidang budaya yang berwujud dalam bentuk budaya asing. *Ketiga*, globalisasi tenaga kerja sebagai akibat dari praktik ekonomi pasar bebas. *Keempat*, globalisasi bidang pendidikan dengan adanya pendirian lembaga pendidikan di kebanyakan negara berkembang dan beasiswa antar negara.¹²

Dalam konteks itulah, Levin, Jeong dan Ou menegaskan sejumlah definisi *world class university*. Hasil riset tentang definisi *world class university* yang mereka kumpulkan dari sejumlah literatur mengungkapkan bahwa hampir semua definisi tersebut mengacu pada lingkup internasional, dengan penilaian dan pengakuan berskala internasional. Dalam konteks itu pula, Levin, Jeong dan Ou menetapkan sejumlah parameter dari apa yang disebut sebagai *world class university* yang mencakup antara lain:¹³ (1). Dilihat dari keunggulan penelitian (*excellence in research*), yang meliputi kreativitas dan produktivitas penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, publikasi hasil penelitian, adanya hak patent, dan sebagainya; (2). Dilihat dari atmosfer kegembiraan intelektual dan kebebasan akademik; (3). Dilihat dari pengelolaan diri yang kuat (*self-management*); (4). Dilihat dari

¹². Markus Seyfried & Philipp Pohlenz, “Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers’ Perceptions of Effectiveness,” *European Journal of Higher Education*, No.13, Vol.09, 17 May 2018, p.1-14, <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>.

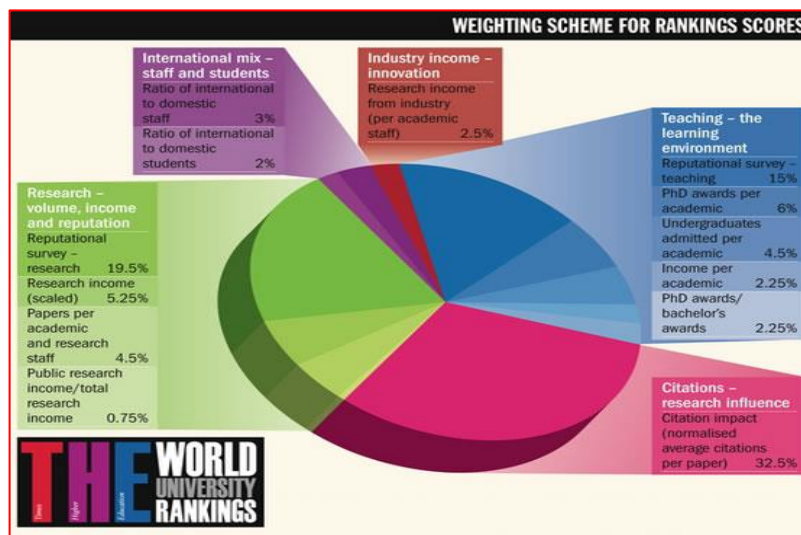
¹³. Levin, Henry M., Jeong, Dong Wook, & Ou, Dongsu. (2018). *What is World Class University?* Paper for The Conference of The Comparative and International Education Society, Honolulu, Hawaii, March, 16.

pendanaan dan fasilitas yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional; (5). Dilihat dari keanekaragaman (*diversity*), antara lain kampus harus inklusif terhadap sejumlah ranah sosial yang beragam dari mahasiswa, maupun keragaman keilmuannya.

(6). Dilihat dari internasionalisasi, misal internasionalisasi program dengan: meningkatkan masuknya mahasiswa internasional/asing, internasionalisasi kurikulum, pertukaran mahasiswa, dan koneksi internasional dengan lembaga lain (kampus dan perusahaan di seluruh dunia) untuk mendirikan program kelas dunia; (7). Dilihat dari kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan kompetisi terbuka antar fakultas dan mahasiswa, serta kolaborasi dengan konstituen eksternal; (8). Dilihat dari mahasiswa yang berbakat; (9). Dilihat dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (10). Dilihat dari kualitas pembelajaran dalam perkuliahan; (11). Dilihat dari koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas; dan (12). Dilihat dari kolaborasi internal kampus. Ke 12 parameter tersebut dikumpulkan berdasarkan pandangan pengelola perguruan tinggi, penulis maupun peneliti pendidikan di dunia.

Dalam konteks yang berbeda, *Time Higher Education* (THE) mengemukakan 13 (tiga belas) indikator yang dibagi dalam 5 (lima) kategori dalam melihat karakteristik *world class university* yang mencakup: (1). Perkuliahan, terutama lingkungan belajar (bobotnya 30 persen); (2). Penelitian, *income, volume*, dan reputasinya (bobotnya 30 persen); (3). Kutipan, imbas penelitian (bobotnya 32,5 persen); (4). Pemasukan industri, inovasi (bobotnya 2,5 persen); dan (5). Staf dan mahasiswa internasional (bobotnya 5 persen):¹⁴ Secara lebih detail, deskripsi kelima kategori tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:

¹⁴<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2017-2018/analysis-methodology.html>, diakses pada 20 September 2021



Gambar 2.2. Kriteria Times Higher Education pada 2017

3. Kebijakan Pendidikan: Makna, Perumusan dan Pendekatan Implementasinya

a. Pengertian Kebijakan Pendidikan

H.A.R. Tilaar & Riant Nugroho menyatakan bahwa kebijakan merupakan suatu kata benda hasil dari musyawarah mengenai tindakan dari seseorang atau sekelompok pakar mengenai rambu-rambu tindakan dari seseorang atau lembaga untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁵ Sedangkan istilah kebijakan pendidikan banyak dikonotasikan dengan istilah perencanaan pendidikan (*educational planning*), rencana induk tentang pendidikan (*master plan of education*), pengaturan pendidikan (*educational regulation*), kebijakan tentang pendidikan (*policy of education*), lain sebagainya.¹⁶

Sedangkan Thomas Dye menyatakan bahwa kebijakan adalah sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu (*whatever government chooses to do or not to do*). Sementara itu Laswell dan Kaplan melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan menyebut kebijakan

¹⁵. H.A.R. Tilaar & Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 16

¹⁶. Arif Rohman,. *Politik Ideologi Pendidikan*. Yogyakarta: (Laksbang Mediatama Yogyakarta, 2018). 108.

sebagai program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai, dan praktik (*a projected program of goals, values and practices*). Adapun Carl Friedrich mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah adanya tujuan (*goals*), sasaran (*objective*), atau kehendak (*purpose*). Senada dengan beberapa definisi tersebut, H. Hugh Heglo mengungkapkan kebijakan sebagai “*a course of action intended to accomplish some ends*” atau sebagai tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi Heglo ini selanjutnya diuraikan oleh Jones dalam kaitan dengan beberapa isi dari kebijakan. *Pertama*, tujuan yaitu tujuan tertentu yang dikehendaki untuk dicapai, bukan suatu tujuan yang sekedar diinginkan saja. *Kedua*, rencana atau proposal yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya. *Ketiga*, program atau cara tertentu yang telah mendapat persetujuan dan pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. *Keempat*, keputusan, yakni tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana.¹⁷

Lebih lanjut Arif Rohman menjelaskan, kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan negara atau kebijakan publik pada umumnya. Kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan.¹⁸ Menurut Tilaar & Riant Nugroho mengungkapkan bahwa kebijakan pendidikan adalah keseluruhan dari proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.¹⁹ Dengan begitu, kebijakan pendidikan adalah kebijakan publik di bidang pendidikan.

¹⁷. Maryono. *Menakar Kebijakan Pendidikan Indonesia: Analisis Kritis Studi Implementasi*. (Yogyakarta: Magnum Pustaka. 2017), 22-23

¹⁸. Arif Rohman,. *Politik Ideologi Pendidikan*. Yogyakarta: (Laksbang Mediatama Yogyakarta, 2018). 107-108.

¹⁹. A.R. Tilaar & Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 140.

Sebagaimana dikemukakan oleh Mark Olsen dan Anne-Maie O'Neil kebijakan pendidikan merupakan kunci bagi keunggulan, bahkan eksistensi bagi negara dalam persaingan global, sehingga kebijakan pendidikan perlu mendapatkan prioritas utama dalam era globalisasi. Salah satu argument utamanya adalah bahwa globalisasi membawa nilai demokrasi. Demokrasi yang memberikan hasil adalah demokrasi yang didukung oleh pendidikan.²⁰

b. Perumusan Kebijakan Pendidikan

Dalam kajian pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan, Maarja Beerkens, membagi ke dalam dua pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan. Kedua pendekatan tersebut adalah: *Social Demand Approach*, dan *Manpower Approach*.²¹

1). Social Demand Approach

Social demand approach merupakan suatu pendekatan dalam perumusan kebijakan pendidikan yang mendasarkan atas aspirasi atau segala tuntutan dan kehendak masyarakat. Dalam pendekatan ini menjelaskan bahwa segala tuntutan yang diserukan oleh masyarakat menjadi agenda perumusan kebijakan pendidikan. Pada pendekatan ini, para pengambil kebijakan terlebih dahulu melihat dan mendeteksi terhadap aspirasi yang berkembang di masyarakat sebelum mereka merumuskan kebijakan tersebut.

Dalam *social demand approach* partisipasi masyarakat merupakan hal yang penting. Partisipasi masyarakat dari seluruh lapisan terjadi baik dalam proses perumusan maupun implementasi kebijakan pendidikan. Akan tetapi sebenarnya dalam pendekatan ini tidak semata mata merespon aspirasi masyarakat sebelum dirumuskan kebijakan pendidikan tetapi juga merespon tuntutan masyarakat setelah kebijakan pendidikan diimplementasikan. Model pendekatan ini lebih demokratis sesuai

²⁰. A.R. Tilaar & Riant Nugroho, 36

²¹. Maarja Beerkens. "Evidence-based policy and higher education quality assurance: progress, pitfalls and promise." *European Journal of Higher Education*, Vol.8: No.3, <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1475248>, 21 May 2018, p. 277-278.

dengan aspirasi dan tuntutan masyarakat dan pada saat kebijakan diimplementasikan untuk mendapat dukungan dari masyarakat.²²

2). *Manpower Approach*

Manpower approach terlihat sangat berbeda dengan *social demand approach*. Pendekatan perumusan kebijakan ini menitikberatkan pada pertimbangan rasional dan visioner dalam menciptakan ketersediaan sumber daya manusia (*human resources*) yang memadai di masyarakat. Keberhasilan *manpower approach* ini akan tergantung pada kemampuan dari seorang pemimpin dari sudut pandang pengambil kebijakan. Hal yang terpenting dalam *manpower approach* adalah faktor dari seorang pemimpin yang baik yang dapat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan dan memiliki visi-misi yang jelas. Seorang pemimpin tidak hanya menjalankan rutinitas kepemimpinannya akan tetapi juga harus memiliki pandangan dan cita-cita yang akan dicapai bersama masyarakatnya serta cara-cara mencapainya.

Man power approach lebih bersifat otoriter. Pendekatan ini kurang menghargai proses demokratis dalam perumusan kebijakan pendidikan. Pendekatan lebih otoriter terbukti dengan peran pemimpin yang dominan dalam perumusan suatu kebijakan. Perumusan kebijakan tidak diawali dari adanya aspirasi dan tuntutan masyarakat tetapi langsung saja dirumuskan sesuai dengan tuntutan masa depan sebagaimana dilihat oleh pemimpin yang visioner. Kalaupun sangat terkesan otoriter, tetapi ada sisi positifnya, yaitu proses perumusan kebijakan pendidikan lebih berlangsung efektif dan efisien.

²². Maarja Beerkens, 278.

c. Pendekatan Implementasi Kebijakan Pendidikan

Evanthia Kalpazidou Schmidt, menyatakan bahwa pendekatan implementasi kebijakan pendidikan yang dijelaskan oleh beberapa ahli ilmu sosial menyebutkan ada empat pendekatan dalam proses implementasi kebijakan pendidikan yaitu:²³

1). Pendekatan struktural (*structural approach*)

Pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang bersifat *top-down* yang dikenal dalam teori-teori organisasi modern. Pendekatan ini memandang bahwa kebijakan pendidikan harus dirancang, diimplementasikan, dikendalikan, dan dievaluasi secara struktural. Pendekatan ini menekankan pentingnya komando dan pengawasan menurut tahapan atau tingkatan dalam struktur masing-masing organisasi. Namun titik lemah dari pendekatan struktural ini adalah proses pelaksanaan implementasi kebijakan pendidikan menjadi kaku, terlalu birokratis, dan kurang efisien.

2). Pendekatan prosedural dan manajerial (*procedural and managerial approach*).

Pendekatan prosedural dan manajerial dikembangkan dalam rangka suksesnya implementasi kebijakan pendidikan. Pendekatan prosedural dan manajerial ini tidak mementingkan penataan struktur struktur birokrasi pelaksana yang cocok bagi implementasi program, melainkan dengan upaya mengembangkan proses-proses dan prosedur prosedur yang relevan termasuk prosedur-prosedur manajerial beserta teknik-teknik manajemen yang tepat

3). Pendekatan perilaku (*behavioural approach*)

Pendekatan perilaku ini berasumsi bahwa upaya implementasi kebijakan yang baik adalah bila perilaku manusia beserta segala sikap juga harus dipertimbangkan dan dipengaruhi agar proses implementasi

²³. Evanthia Kalpazidou Schmidt. "Quality assurance policies and practices in Scandinavian higher education systems: convergence or different paths?." *Journal of Higher Education Policy and Management.*, Vol.39: No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2017.1298194>, 3 March 2017, p.251-252

kebijakan tersebut dapat berlangsung baik, namun di tengah jalan banyak terjadi penolakan-penolakan (*resistance*) di masyarakat. Bahkan beberapa anggota pelaku pelaksanaannya merasa pasif dan sedikit acuh tak acuh.

4). Pendekatan politik (*political approach*)

Pendekatan ini lebih melihat pada fakto-faktor politik atau kekuasaan yang dapat memperlancar atau menghambat proses implementasi kebijakan. Dalam suatu organisasi, selalu ada perbedaan dan persaingan antar individu atau kelompok dalam memperebutkan pengaruh. Sehingga ada kelompok-kelompok individu yang dominan serta ada yang kurang dominan, ada yang kelompok-kelompok pengikut dan ada sekelompok penentang. Dalam hal ini, pendekatan politik selalu mempertimbangkan atas pemantauan kelompok pengikut dan kelompok penentang beserta dinamikanya.

4. Makna dan Tahapan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi: Integrasi SPMI dan SPME

Secara formal, eksistensi penjaminan mutu pada perguruan tinggi di Indonesia mulai digalakkan sejak tahun 2003 oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Walaupun secara praksis, periode tahun 1990an gerakan penjaminan mutu sudah mulai tampak pada sejumlah perguruan tinggi di Indonesia. Hal itu tak lain karena kebutuhan akuntabilitas sekaligus tuntutan tantangan kompetisi pendidikan tinggi di level nasional dan internasional yang begitu pesat dan kompleks. Deane E. Neubauer dalam *Quality Assurance in Asia-Pacific Universities: Implementing in Higher Education*, mengemukakan bahwa penjaminan mutu pendidikan tinggi sangatlah urgen, mengingat sasaran pendidikan bukan saja berdimensi akademik semata, namun menyangkut seluruh personalitas kelembagaan yang ada diperguruan tinggi itu sendiri (*university of commont belongings*), yang akan menentukan

masa depan institusinya.²⁴ Tanpa penjaminan mutu, perguruan tinggi niscaya akan terpinggirkan oleh persaingan global. Mengingat penjaminan mutu adalah refleksi komitmen, keseriusan sekaligus kematangan dalam menggapai kesuksesan kompetisi masa depan.

Dewasa ini, pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan yang sangat berat untuk dapat mengembangkan *competitiveness values* nya, baik di level nasional, terlebih di level internasional. Hal ini sejalan dengan peringatan akademis yang pernah disampaikan oleh John Adame Hill bahwa era globalisasi merupakan era *quality competitiveness*. Karena itu, perguruan tinggi di era *high competition* ini harus benar-benar berpijak pada mutu, agar dapat mengarahkan perguruan tingginya dalam pengembangan jasa pendidikan maupun SDM nya dengan keunggulan yang sesuai dengan tren perubahan arus kompetisi global.²⁵

Perguruan tinggi didorong untuk mengejar standar mutu yang lebih baik sebagai dampak dari inovasi teknologi dan perilaku pasar pragmatis rasional yang diharapkan dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam konteks itu, menurut Hilary Winchester & Darryl O'Brien, perguruan tinggi yang tidak berbenah, niscaya akan ditinggalkan oleh *stakeholdersnya*. Dalam konteks itu pula, penjaminan mutu adalah proses yang bersifat simultan dan sistematis yang berorientasi untuk meningkatkan, serta mempertahankan mutu suatu institusi agar kualitasnya diakui oleh masyarakat, baik di dalam maupun di luar negeri.²⁶ Menurut Ristekdikti, penjaminan mutu perguruan tinggi merupakan proses perencanaan, pemenuhan, pengendalian, dan pengembangan standar pendidikan tinggi secara konsisten, agar pemangku

²⁴. Deane E. Neubauer, et.al. *Quality Assurance in Asia-Pacific Universities: Implementing in Higher Education*, (Swedia: Palgrave Mcmillan, 2017), 19. Lihat juga dalam Bente Kristensen. "Has External Quality Assurance Actually Improved Quality in Higher Education Over the Course of 20 Years of the 'Quality Revolution'?" *Journal of Quality in Higher Education*, Vol. 16, No. 2. <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2010.485732>, 10 June 2019, p.157.

²⁵. John Adame Hill, *Trends of Quality Assurance and Quality Management in Higher Education Systems*. (United Kingdom: Dortland Publishing Ltd., 2019), 58.

²⁶. Hilary Winchester & Darryl O'Brien. "How Quality Assurance Codes Change: Beyond 'Bells and Whistles' and 'Code by Catastrophe'?" *Journal of Quality in Higher Education*, Roudledge Taylor and Francis Group, Vol.24: No. 1, e: <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1460900>. 18 April 2020, p. 21.

kepentingan internal dan eksternalnya mendapatkan kepuasan atas kinerja perguruan tingginya.²⁷

Dalam perspektif Pasal 53 dan Pasal 52 ayat (4) UU terkait Pendidikan Tinggi, Sistem Penjaminan Mutu mencakup sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME).²⁸ Dalam konteks SPMI, kegiatan penjaminan mutu perguruan tinggi diselenggarakan dalam sebuah sistem yang berorientasi terjaminnya mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi, melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tingginya.

SPMI merupakan kegiatan yang bersifat sistemik yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi secara mandiri, tanpa adanya intervensi pihak manapun. Hal itu dilakukan agar perguruan tinggi secara berdikari mampu mengelola, mengendalikan sekaligus meningkatkan mutu pendidikan tingginya secara terencana berkelanjutan. SPMI dilaksanakan melalui sejumlah tahapan yang meliputi; (a). Perencanaan penjaminan mutu untuk menetapkan berbagai kebijakan, standar mutu dan sebagainya; (b). Proses pelaksanaan penjaminan mutu internal yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (c). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (d). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (e). dan tindakan koreksi/perbaikan yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperoleh. Sementara SPME merupakan kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilakukan oleh institusi di luar perguruan tinggi (pemerintah/asosiasi profesional independen) guna membantu memastikan pencapaian standar mutu pendidikan yang selaras dengan kepentingan pengguna jasa pendidikan, dimana tahapannya memiliki kesesuaian substansi dengan SPMI. Baik dengan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) ataupun POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*),

²⁷. Direktorat Penjaminan Mutu. *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. (Jakarta: Ristekdikti, 2017), 5

²⁸. Direktorat Penjaminan Mutu, 7.

yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya.²⁹ Hal ini menunjukkan bahwa tahapan penjaminan mutu pendidikan tinggi akan selalu mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME untuk menghasilkan mutu yang ideal, dan obyektif.

5. Urgensi Sistem Penjaminan Mutu (SPM) bagi Perguruan Tinggi

Secara teknis fungsional, terdapat sejumlah manfaat SPM bagi perguruan tinggi termasuk PTKI, yaitu penjaminan standar mutu, baik pada aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Ketiga aspek esensial pendidikan tinggi tersebut menarik untuk dikaji secara lebih komprehensif, mengingat ketiganya merupakan komponen yang bersifat integratif-substitutif (melengkapi), dalam meningkatkan mutu perguruan tinggi sesuai tantangan kompetisi pendidikan global.

a. SPM untuk Penjaminan Standar Mutu Pendidikan

Secara substantif, dalam Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan mengandung sejumlah komponen standar yang sangat urgen dalam menentukan kiprah kompetitif pendidikan di Indonesia termasuk PTKI ke depan. Komponen standar tersebut mencakup yaitu: (1). Kompetensi lulusan; (2). Isi pembelajaran; (3). Proses pembelajaran; (4). Penilaian pembelajaran; (5). Dosen dan tenaga kependidikan; (6). Sarana-prasarana pembelajaran; serta (7). Pembiayaan pembelajaran.³⁰ Seluruh komponen standar dalam lingkup standar mutu pendidikan yang harus diupayakan agar dapat mencapai mutu yang diinginkan oleh stakeholder internal dan eksternalnya. Peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi dititikberatkan pada penciptaan proses pembelajaran yang efektif, aktif, efisien, serta kondusif agar dapat

²⁹. Ransford Paintsil. *Balancing Internal and External Quality Assurance Dynamics in Higher Education Institutions*. (New York: Scotlich Publishing, Ltd., 2018), 159.

³⁰. Permenristekdikti No.44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan

meningkatkan kemampuan akademis dan profesional mahasiswa, sehingga lulusan yang dihasilkan siap berkompetisi di level global.³¹

Standar kompetensi lulusan perguruan tinggi meliputi kompetensi untuk seluruh mata kuliah serta pengelompokan mata kuliah, termasuk didalamnya adalah mencakup unsur sikap, pengetahuan dan keterampilan, sehingga dalam penerapannya, standar kompetensi lulusan senantiasa selaras dengan standar isi pembelajaran. Melalui SPM, akan memberikan jaminan bahwa setiap program studi telah merumuskan standar kompetensi lulusan berdasarkan spesifikasi program studi melalui implementasi kurikulum berbasis KKNI.

Ruang lingkup standar proses pembelajaran meliputi perencanaan pembelajaran hingga pelaporan hasil evaluasi pembelajaran. Standar penilaian pembelajaran memiliki ruang lingkup penilaian dari pihak dosen dan mahasiswa, dimana hasil evaluasi yang dilakukan oleh dosen atas mahasiswa tercantum dalam kartu hasil studi mahasiswa dan penilaian mahasiswa terhadap dosen akan dievaluasi oleh LPM,³² sehingga dapat mendukung terwujudnya kinerja pembelajaran institusional yang unggul dan sesuai dengan harapan segenap stakeholders pendidikan tingginya. Yang tentunya hal itu harus disinergiskan dengan pengelolaan dana operasional pendidikan yang dibutuhkan oleh setiap perguruan tinggi

b. SPM untuk Penjaminan Standar Mutu Penelitian

Secara esensi, penelitian pada hakekatnya merupakan kegiatan yang menuntut kebaruan sekaligus pembaharuan, karena itu penelitian berupaya menekukan hakekat kebenaran dan ketidakbenaran akan suatu problem, asumsi sekaligus hipotesis yang didukung dengan kaidah dan metode ilmiah yang diterapkan secara terstruktur dan terukur bagi pengembangan keilmuan dan teknologi pada setiap waktu. Dengan riset,

³¹. Dedi Mulyasana. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 137.

³². Hasan Ghofur. *Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Kebijakan Menuju Kompetisi Global*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), 41.

kehidupan manusia akan terus berkembang, karena dengan itu, manusia dapat mengembangkan ilmu pengetahuan sehingga mampu mendorong *output* riset dapat memberikan sumbangsih yang besar bagi generasi di masa yang akan datang, baik berupa tugas publikasi ilmiah, buku ajar, produk atau paten, dan sebagainya. LPM melalui SPM harus mampu memberikan jaminan bahwa riset di perguruan tinggi memiliki standar hasil penelitian yang bermutu demi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karena itu menurut, Hasan Ghofur, riset harus memiliki standar isi penelitian pada aspek kedalaman dan keluasan materi penelitian yang memuat prinsip kemanfaatan, kemutakhiran, serta menjawab kebutuhan masyarakat.³³

SPM akan melakukan monitoring dan evaluasi kesesuaian rencana dengan pelaksanaan penelitian, apakah penelitian telah dilakukan sesuai dengan peta rencana kerja (*road map*) LPPM, sekaligus memiliki kesesuaian antara pelaksanaan, isi, waktu, serta anggaran dana risetnya.³⁴ Dalam konteks itu, institut dan program studi sebagai ‘tulang punggung’ perguruan tinggi, diharuskan memiliki standar peneliti yang relevan dengan kualifikasi akademik serta penguasaan yang dimilikinya terhadap metode riset sekaligus menyediakan standar sarana-prasarana penelitian yang dapat memenuhi kenyamanan, dan kesehatan peneliti melalui ketersediaan pengembangan SPM yang baik.

Karena itu pula, kegiatan riset institut dan program studi harus selaras dengan rencana induk penelitian di level perguruan tinggi yang disupport dengan kelengkapan dokumen pelaksanaan sekaligus pengendalian mutu risetnya. Upaya ini bermanfaat untuk dijadikan indikator standar pengelolaan riset yang nantinya dievaluasi secara berkesinambungan oleh SPM. Perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk menyediakan anggaran riset internal bagi dosen tetapnya agar kompetensi keilmuannya terus berkembang guna mendukung pencapaian visi-misi perguruan tinggi.

³³. Hasan Ghofur, 46.

³⁴. Hasan Ghofur, 58.

c. SPM untuk Penjaminan Standar Mutu Pengabdian kepada Masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat merupakan bagian dari Tridharma perguruan tinggi yang bersifat *mandatory*, baik secara personal maupun kelembagaan. Dalam konteks perguruan tinggi, standar mutu pengabdian kepada masyarakat meliputi standar hasil, standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pelaksana, standar sarana-prasarana, standar pengelolaan, serta standar pembiayaan pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat meliputi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mencakup;³⁵ prinsip kemutakhiran, kemanfaatan, sekaligus mampu menjawab kebutuhan masyarakat dengan hasil riset berupa buku ajar, publikasi, modul pelatihan maupun inovasi produk/ilmu yang tepat guna bagi masyarakat pada umumnya.

Setiap program pengabdian kepada masyarakat haruslah mencakup sejumlah tahapan yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan yang dimonitoring dan dievaluasi kesesuaiannya melalui Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Kegiatan pengabdian kepada masyarakat haruslah dinilai dengan mengacu kepada prinsip akuntabel, edukatif, transparan dan obyektif dimana standar penilaian pengabdian kepada masyarakat telah ditentukan berdasarkan Permendikbud No 49 Tahun 2019.³⁶ LPM melalui SPM haruslah dapat memberikan kepastian bahwa melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat, akan terjadi perubahan sikap dan perubahan keterampilan dengan adanya pengetahuan baru yang akan didapatkan oleh masyarakat, serta kegiatan tersebut mampu mengatasi masalah sosial melalui pemanfaatan keilmuan serta teknologi yang relevan.

SPM harus memberikan jaminan terhadap legalitas kemampuan berbagai pihak yang dilibatkan dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat tersebut sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang relevan dengan bidang kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang tentunya

³⁵. Permendikbud No. 19 Tahun 2019 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

³⁶. Permendikbud No. 19 Tahun 2019 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

memiliki tingkat kedalaman sasaran yang bervariasi dengan mengedepankan pentingnya keterlibatan dosen dan mahasiswa secara partisipatif dan sinergis. SPM juga harus memberikan jaminan bahwa perguruan tinggi akan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai terkait kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan memperhatikan standar mutu keselamatan kerja, dan kenyamanan.³⁷ Bagusnya lagi, seluruh kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi, serta pelaporan kegiatan pengabdian kepada masyarakat harus sesuai dengan rencana strategis pengabdian kepada masyarakat yang telah dirancang oleh perguruan tingginya.

6. Model ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA): Profil, Orientasi dan Kriteria Penilaian Perguruan Tinggi Bereputasi Dunia

Secara historis, AUN (*ASEAN University Network*) merupakan organisasi asosiasi universitas di negara ASEAN yang berdiri pada November 1995. Eksistensinya bertujuan untuk meningkatkan kualitas standar universitas di lingkaran ASEAN, dimana kegiatan utamanya adalah melaksanakan kerja sama pendidikan dan pengembangan dalam rangka memperkokoh integrasi regional dalam mencapai standar global. AUN-QA (*ASEAN University Network-Quality Assurance*) sendiri mengacu pada standar akreditasi internasional yang telah disusun oleh berbagai pakar QA ASEAN yang dimotori oleh *National University of Singapore*. Hingga saat ini AUN-QA sudah menaungi banyak universitas di sejumlah negara ASEAN seperti Singapura, Thailand, Malaysia, Vietnam, Indonesia, dan sebagainya.

Secara akademis, penilaian AUN-QA terhadap mutu perguruan tinggi, baik di level institusi maupun program studi secara umum terdiri dari 11 kriteria yakni: (1) Expected Learning Outcome, (2) Programme Specification, (3) Programme Structure and Content, (4) Teaching and Learning Approach, (5) Student Assessment, (6) Academic Staff Quality, (7) Support Staff

³⁷. Zhang Yingqiang dan Su Yongjian. "Quality Assurance in Higher Education: Reflection, Criticism, and Change". *Journal of Chinese Education & Society*, Vol.49: No.1-2, <http://dx.doi.org/10.1080/10611932.2017.1192382>, 25 November 2017, p. 13.

Quality, (8) Student Quality and Support, (9) Facilities and Infrastructure, (10) Quality Enhancement, dan (11) Output.³⁸

Penilaian tersebut memiliki keterkaitan substantif-struktural hirarkhis penjaminan mutu pendidikan, baik di level penjaminan mutu universitas, level sistem penjaminan mutu internal, dan penjaminan mutu program studi. Hal ini bermakna bahwa mutu pendidikan di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh performa ketiga hirarkhis sistem mutu tersebut. Dan ke 11 komponen tersebut juga menjadi tanggungjawab dari ketiga level sistem penjaminan mutu itu sendiri. Dengan kata lain, AUN-QA memadukan dan mensinergiskan antara dimensi strategi, sistem dan taktik dalam penjaminan mutu yang dikembangkannya, dengan mencakup penilaian aspek internal dan eksternal penjaminan mutunya. Hal itu sebagaimana nampak pada gambar 2.3, sebagai berikut:



Gambar 2.3. AUN-QA Models for Higher Education³⁹

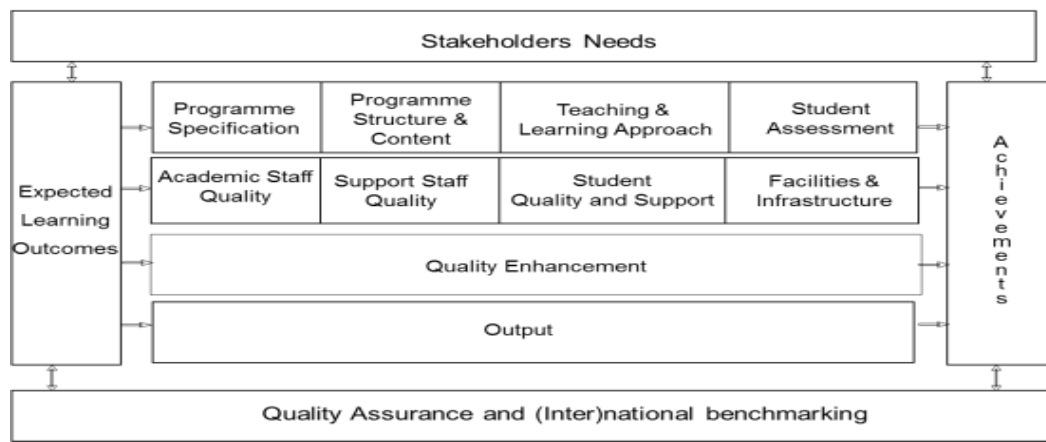
Dalam konteks yang lebih spesifik, yaitu di level program studi, AUN-QA memiliki fokus pada mutu aktivitas pendidikan yang mengarah pada sejumlah aspek penting yaitu: (1). Mutu masukan (*quality of input*); (2). Mutu proses (*quality of process*); dan (3). Mutu keluaran (*quality of output*). Ketiga aspek mutu tersebut saling terkait dan berinteraksi secara sinergis, sehingga

³⁸. ASEAN University Networks-Quality Assurance. *UN-QA Guide to AUN-QA Assessment at Programme Level*. (Bangkok Thailand: AUN-QA, 2015), 6.

³⁹. ASEAN University Networks-Quality Assurance., 7

eksistensinya saling memberikan pengaruh/dampak bagi aspek lainnya.

Dalam konteks penilaian program studi, AUN-QA memiliki 3 versi model yang dapat ditentukan sesuai dengan spesifikasi perguruan tinggi yang menghendaknya. Salah satu versi penilaian AUN-QA di level program studi tersebut mencakup 11 kriteria, sebagaimana penilaian di level institusinya. Adapun komponen kriteria penilaian untuk program studi dapat dijelaskan melalui gambar 2.4, berikut ini:



Gambar 2.4. Kriteria Penilaian AUN-QA untuk Level Program Studi⁴⁰

Penguatan kualitas PTKI penting dilakukan melalui peningkatan sistem penjaminan mutu dimana salah satunya melalui AUN-QA ini. Dengan begitu perguruan tinggi tidak hanya mampu bersaing di level nasional. Namun lebih dari itu pada lebih internasional. Untuk itu tidaklah cukup keunggulan, semisal; kejelasan profil lulusan, kompetensi lulusan yang dipercaya oleh pengguna, fasilitas proses pembelajaran yang memadai, serta pemberdayaan alumni yang bagus, namun juga dibutuhkan perbaikan aspek lainnya, seperti halnya; pembudayaan riset sekaligus publikasi riset dosen pada forum dan jurnal internasional, pembudayaan pengajaran berbasis sistem *e-learning* yang inovatif, peningkatan keterampilan IT bagi dosen dan tenaga kependidikan, kemampuan berbahasa asing (Arab dan Inggris), percepatan *Human Development Indeks* dosen, pemacuan kekayaan intelektual dosen, serta peningkatan kolaborasi dengan Prodi-Prodi yang sama dari Perguruan Tinggi di luar negeri. Beberapa hal itulah yang menjadi fokus penilaian

⁴⁰. ASEAN University Networks-Quality Assurance, 15

AUN-QA guna mendorong terwujudnya perguruan tinggi, termasuk PTKI yang semakin unggul dan kompetitif di pentas global.

7. Model *Foundation for International Business Administration Accreditation* (FIBAA): Profil, Orientasi dan Kriteria Penilaian Perguruan Tinggi Bereputasi Dunia

FIBAA didirikan oleh organisasi terkemuka industri Swiss, Austria dan Jerman, yaitu Yayasan Akreditasi Administrasi Bisnis Internasional (FIBAA) pada musim gugur 1994 sebagai yayasan internasional yang berorientasi pada pengujian kualitas dengan tujuan untuk mengembangkan Pedoman Penilaian yang ketat dan tepat dalam memberikan jaminan kualitas di bidang manajemen dan organisasi.⁴¹

Dewan Yayasan FIBAA adalah dewan pimpinan Yayasan. Ini mendefinisikan dan mewakili kepentingan bersama para pendiri dan memutuskan dasar ekonomi dan strategis pekerjaan FIBAA. Dewan Yayasan FIBAA memastikan bahwa misi FIBAA sudah mapan di masyarakat dan lembaga-lembaganya dan mempromosikan nilai-nilai transparansi, kualitas, dan internasionalitas FIBAA secara keseluruhan di bidang pendidikan tinggi.

FIBAA adalah lembaga penjaminan mutu internasional bermarkas di Jerman yang telah berpengalaman secara global. Pekerjaan yang berorientasi pada pelanggan, efisien, cepat dan fleksibel adalah beberapa ciri khasnya. Ini mengakreditasi sesuai dengan standar Dewan Akreditasi Jerman. FIBAA memberikan jaminan kualitas secara profesional kepada institusi pendidikan tinggi dan program berkualitas tinggi di seluruh dunia. Bagi organisasi yang memiliki performa luar biasa, terutama yang menunjukkan profil berbasis strategi dan internasional yang kuat, akan menerima FIBAA Premium Seal.

Tugas penjaminan mutu menjadi tanggung jawab institusi pendidikan tinggi. FIBAA mendukung perguruan tinggi dalam mencapai tujuan yang ditentukan nya. FIBAA menawarkan dorongan untuk pengembangan kualitas

⁴¹. FIBAA: *Assessment Guide for the Accreditation of Programmes in Management Studies, Economics, Law and Social Sciences*. (Germany: FIBAA, 2020), 4.

lebih lanjut, sekaligus mempromosikan kualitas dan transparansi dalam pendidikan akademik dengan menilai Institusi Pendidikan Tinggi, Sekolah Bisnis, program studi dan penawaran studi lebih lanjut secara nasional dan internasional berdasarkan standar dan peraturan internasional dan dengan cara mendokumentasikan dan mempublikasikan hasilnya.

Prosedur FIBAA di tingkat institusi (akreditasi sistem, akreditasi institusi) bersifat interdisipliner yang diarahkan pada seluruh HEI (*Higher Education Index*) dan penyedia pendidikan lainnya. Di bidang prosedur akreditasi program dan prosedur sertifikasi program pendidikan berkelanjutan akademik FIBAA memberikan penekanan khusus pada program di bidang hukum, ilmu sosial dan ekonomi serta kualifikasi manajemen. Sebagai unit penasehat FIBAA, FIBAA Consult mendukung institusi pendidikan tinggi dan membantu institusi dalam pengembangan dan implementasi strategi berorientasi kualitas institusi itu. FIBAA Consult melakukan prosedur evaluasi sesuai dengan tujuan individu dari lembaga pendidikan tinggi dan lembaga akademik lainnya dan menawarkan lokakarya dan seminar tentang isu-isu terkini.

FIBAA memiliki anggota komite, para ahli, dan pemberi penilaian yang berpengalaman serta memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang jaminan kualitas dan manajemen kualitas. Orientasinya diharapkan dapat bermanfaat bagi perguruan tinggi dan penyelenggara pendidikan lainnya, bagi mahasiswa, calon mahasiswa, lulusan, pemberi kerja dan pihak lain yang berkepentingan.

Kedekatan FIBAA dengan ilmu pengetahuan dan ekonomi, orientasi praksis dan internasionalitas tercermin dalam penyusunan dewan yayasan dan komite yang memutuskan persyaratan dan hasil prosedur akreditasi, serta panel ahli.

FIBAA merupakan organisasi nirlaba yang memiliki keanggotaan aktif dengan ENQA, EUA, CEENQA dan INQAAHE, dimana perannya antara lain; mendokumentasikan jaringan internasionalnya. Selanjutnya, sebagai lembaga resmi untuk jaminan kualitas, FIBAA secara resmi diakui di

Belanda, di Austria, di Swiss, dan di Kazakhstan. FIBAA juga mengadakan perjanjian kerjasama dengan lembaga asing penjaminan mutu di Australia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Belanda, Polandia dan Rusia. Seluruh pihak yang terkait dengan FIBAA (anggota komite, pakar, pengusaha, dan sebagainya) berkomitmen terhadap kesempatan yang sama dan tidak mendiskriminasi siapa pun, baik secara eksplisit maupun implisit, dan khususnya tidak berdasarkan etnis, agama, keyakinan, disabilitas, usia, dan identitas seksual.

Akreditasi internasional FIBAA memiliki 5 kriteria penilaian yang mencakup antara lain:⁴²

- a. Tujuan studi program. Hal ini menekankan pada bagaimana PT/Prodi memiliki tujuan yang jelas, *learning outcome* serta profil lulusan yang sesuai dengan standar nasional dan standar yang ditetapkan oleh FIBAA itu sendiri.
- b. Kurikulum. Kurikulum memiliki peran penting dan porsi yang cukup besar pada penilaian FIBAA. Dalam konteks ini, kurikulum prodi didesain dengan memperhatikan aspek *internationality*. Setelah mahasiswa lulus mereka harus memiliki bekal skill untuk berkompetisi di pasar global.
- c. Penerimaan mahasiswa. Aspek yang satu ini menilai apakah model penerimaan mahasiswa memberikan kesempatan pada calon mahasiswa baru untuk bertanya dan melakukan bimbingan konseling mengenai studi program. Proses penerimaan mahasiswa baru juga harus dipastikan transparan, tidak diskriminatif (adil) tanpa memandang gender, ras, suku, dan lain sebagainya.
- d. Lingkungan Kerja, Ilmiah, dan Sumber Daya. Kriteria keempat berkaitan dengan hal-hal yang melekat pada fakultas. Dalam aspek ini, yang dinilai adalah kapasitas mengajar dosen, *internationality* dosen, dan publikasi dosen tentang riset dikaitkan dengan kompetensi pengajaran.
- e. Penjaminan Mutu dan Dokumentasi. Selanjutnya, penjaminan mutu atau *Quality Assurance* dan dokumentasi. Bagian ini menilai bagaimana sistem, proses, dan mekanisme penjaminan mutu yang dimiliki oleh universitas.

⁴². FIBAA, 12.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan studi kasus berbasis lapangan (*field research*) dimana penelitian ini berupaya menggambarkan peristiwa, baik kelompok, perorangan maupun setting sosial tertentu yang ada secara alami.¹ Creswell, memberikan penegasan dengan mendefinisikan penelitian studi kasus sebagai metode penelitian yang mengungkap keunikan serta kekhasan karakteristik yang terdapat dalam kasus yang diteliti, dimana kasus tersebut menjadi penyebab mengapa penelitian dilakukan. Dan penelitian studi kasus, dilakukan dengan penggalian informasi dan analisis mendalam mengenai segala hal yang berkaitan dengan kasus, baik dari sisi sifat, fisik, keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi dan lain sebagainya.² Kasus dalam penelitian ini tentunya berkaitan erat dengan sistem penjaminan mutu berstandar internasional yang telah dirancang dan diimplementasikan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta melalui AUN-QA (*ASEAN University Network-Quality Assurance*) maupun FIBAA (*Foundation for International Business Administration Accreditation*), dalam upaya menuju *World Class University* secara bertahap, baik pada aspek mutu pembelajaran, tenaga pendidik/kependidikan, sarana pembelajaran, dan sebagainya. Hal ini pulalah yang menjadikannya sebagai PTKI rujukan dalam pengembangan inovasi, mutu dan daya saing, baik di level nasional maupun internasional.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berorientasi pada upaya mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi. Menurut M. Burhan Bungin, pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa bahasa tertulis atau lisan dari orang dan

¹. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn dan Bacon, 1996), 219.

². Creswell, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). (Thousand Oaks, CA: Sage, 2014), 28.

pelaku yang dapat diamati, yang dilakukan untuk menjelaskan dan menganalisis fenomena individu atau kelompok, peristiwa, dinamika sosial, sikap, keyakinan, dan persepsi. Oleh karena itu, proses penelitian pendekatan kualitatif dimulai dengan pengembangan asumsi-asumsi dasar. Kemudian dikaitkan dengan kaidah-kaidah pemikiran yang digunakan dalam penelitian.³

Menguatkan pandangan tersebut, Bogdan dan Biklen mendefinisikan penelitian dengan pendekatan kualitatif sebagai “*A research with phenomenological approach efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation.*”⁴ Pendekatan ini oleh peneliti juga diperkuat dengan pendekatan komparatif yang berorientasi pada upaya menemukan titik temu, titik perbedaan, sekaligus kekurangan dan kelebihan dari keseluruhan obyek risetnya.⁵ Pendekatan ini dipandang sebagai cara yang tepat dalam mengungkap sekaligus mengartikulasikan sejumlah kegiatan yang saling terkait dalam penerapan sistem penjaminan mutu internal-eksternal berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta yang terkait erat dengan upaya mendeskripsikan serta menganalisis; (1). Tahapan proses penjaminan mutu berstandar internasional pada aspek mutu pendidikan, mutu penelitian dan mutu pengabdian kepada masyarakat; (2). Penilaian dalam penjaminan mutu berstandar internasional pada aspek mutu pendidikan, mutu penelitian dan mutu pengabdian kepada masyarakat; serta (3). Implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta

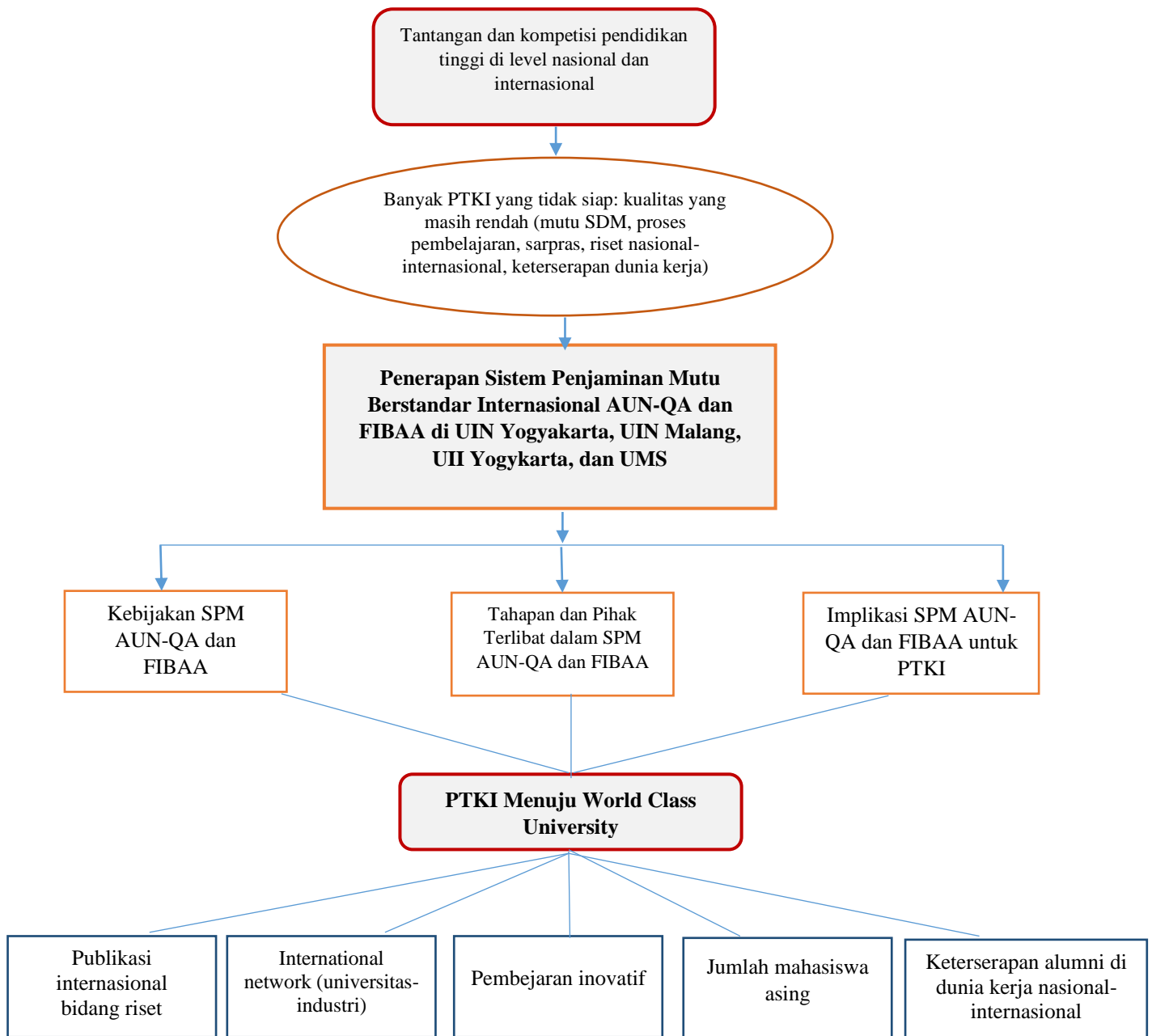
³. M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2016), 51

⁴. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K., 225.

⁵. Jung Cheol Shin. “Quality Assurance Systems as a Higher Education Policy Tool in Korea: International Convergence and Local Contexts. *International Journal of Educational Development*, Vol.63, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.10.005>, October 2019, p.55.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Berpijak pada deskripsi pendekatan penelitian diatas, maka alur piker penelitian ini dapat dideskripsikan secara lebih eksplisit agar lebih dipahami melalui gambar 3.1., sebagai berikut:



Gambar 3.1. Desain Kerangka Pikir Penelitian

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian, terdapat data primer (utama) yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam (*indept interview*) terhadap sejumlah informan penelitian. Sementara data sekunder (pendukung) penelitian ini diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi yang terkait dengan fokus penelitian. Disamping itu, sumber data juga dipetakan menjadi 2, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.⁶ Data dalam penelitian ini berupa segala sesuatu yang berbentuk data deskriptif naratif yang diperoleh melalui sejumlah prosedur penelitian. Data penelitian diperoleh dari sumber data melalui; (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan *purposive sampling* (informan ditentukan terlebih dahulu) dan *Snowball sampling* (pengembangan informan sesuai dengan kebutuhan data di lapangan). Sumber data dalam wawancara ini dilakukan kepada sejumlah pimpinan keenam PTKI tersebut (Rektor, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan, Kepala dan Sekretaris LPM, Kaprodi dan Sekretaris Prodi berbasis AUN-QA dan FIBAA, dan sejumlah dosen serta mahasiswa). (2) Observasi partisipan, serta (3) Dokumentasi. Sementara itu, sumber pendukungnya/sekunder didapatkan dari observasi dan dokumentasi, seperti berupa buku, jurnal, majalah dan sebagainya. Dengan sejumlah sumber data yang memadai tersebut, diharapkan data yang didapatkan menjadi semakin komprehensif yang pada akhirnya dapat mendeskripsikan hasil penelitian yang lebih obyektif.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup antara lain: *indeept interview*, *observasi non partisipan*, serta *dokumentasi*. Ketiga prosedur tersebut ditegaskan oleh Suharsimi Arikunto sebagai “Alat bantu

⁶. *Ibid*, M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, 55.

yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data riset kualitatif.”⁷ Ketiga instrumen tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. *Indeepth Interview* (wawancara mendalam). Wawancara dilakukan secara mendalam dengan tujuan agar mendapatkan informasi/data secara komprehensif tentang penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta. Wawancara ini dilakukan kepada 10 orang pimpinan/pejabat dari masing-masing keempat PTKI tersebut yang terdiri dari: (a). Rektor; (b). Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan; (c). Kepala Lembaga Penjaminan Mutu/LPM/BPM/LJM; (d). Sekretaris LPM; (e). Kaprodi; (f). Sekretaris Prodi berbasis AUN-QA dan FIBAA; (g). Kepala LPPM; serta (h). 2 orang dosen. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan tersebut dengan menggunakan dua metode, yaitu *purposive sampling* dan *snowballing sampling*.⁸ Dalam memilih informan penelitian ini, peneliti memilih informan yang dipandang memiliki pengetahuan khusus dan dekat dengan fokus penelitian, termasuk pihak eksternal (di luar pejabat struktural) dan ahli di bidang fokus penelitian ini agar mendapatkan hasil dan analisis data yang lebih komprehensif nantinya, seperti halnya dengan Prof. Dr. Imam Suprayogo.
2. *Prosedur observasi non partisipan*. Observasi ini dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan situasi dan suasana penelitian secara langsung dan aktif yang relevan dengan proses penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS.

⁷. Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 137.

⁸. *Ibid*, M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, 77.

3. *Prosedur dokumentasi.* Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang berkaitan dengan implementasi penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS, seperti dokumen standar mutu, kebijakan mutu, manual mutu, dokumen pengembangan mutu berbasis AUN-QA, FIBAA dan sebagainya.

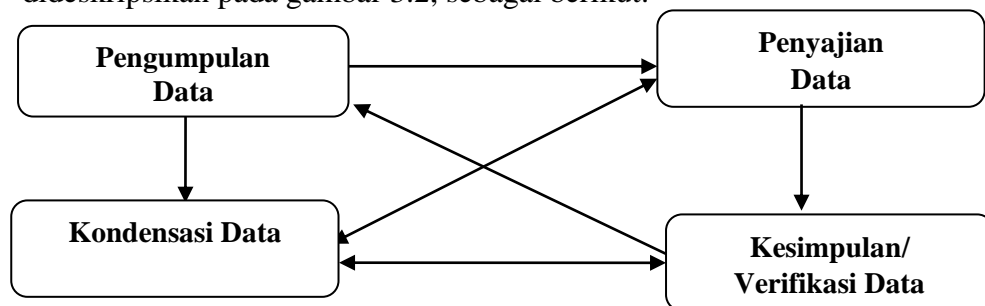
E. Teknik Analisis Data

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dengan dua tahap yaitu: (1) analisis data kasus individu dan (2) analisis data lintas kasus yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Analisis Data Kasus Individu

Secara aplikatif, analisis data dilaksanakan dengan orientasi agar data yang didapatkan dapat lebih bermakna, mudah dibaca, diinterpretasikan sekaligus dipahami. Data penelitian diperoleh dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan kuncinya (*key informan*). Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka peneliti menggunakan analisis model interaktif yang meliputi 4 alur kegiatan; (a). Pengumpulan data, yaitu proses penggalian data terkait dengan tema penelitian yang didukung dengan prosedur penelitian yang terpola sedemikian rupa; (b). Kondensasi data yaitu Data yang ada mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan, transkrip atau hasil data wawancara, dokumen-dokumen dan bahan empiris lainnya. Dengan proses kondensasi diharapkan data lebih akurat. Hal itu disebabkan pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara kontinyu atau terus menerus. Kemudian berbagai data yang diperoleh, dikumpulkan, dianalisis dan dipadatkan untuk menajamkan, memilah, memfokuskan, membuang dan menata data sehingga dapat diverifikasi

menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian kualitatif, data dapat ditransformasikan dalam banyak cara melalui pemilihan, ringkasan dan parafrase. Dalam penelitian ini, peneliti memahami data terkait implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional (AUN-QA dan FIBAA), kemudian melihat kontribusinya dalam rangka pengembangan *world class university* di ke-4 PTKI unggulan tersebut; (c). Display data. Setelah kondensasi data tahapan selanjutnya yaitu penyajian data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Umumnya penyajian data yang digunakan yakni teks yang bersifat naratif. Tujuannya yaitu untuk memudahkan memahami apa yang terjadi serta melanjutkan kerja selanjutnya berdasarkan informasi yang telah dipahami. Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan teks naratif; serta (d). Penarikan kesimpulan/verifikasi yaitu data setelah dipaparkan kemudian analisa untuk diambil kesimpulan akhirnya sehingga akan memunculkan suatu analisa terhadap inti temuan penelitian yang tentunya berkaitan dengan penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan program studi menuju *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta. Analisis ini didasarkan pada gagasan Miles, Huberman dan Saldana.⁹ Adapun skema dari sejumlah tahapan tersebut dapat dideskripsikan pada gambar 3.2, sebagai berikut:



Gambar.3.2. Komponen Analisis Data: Model Interaktif

⁹. Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J. *Kualitatif Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: Sage, 2014), 12-14.

2. Analisis Data Lintas Kasus

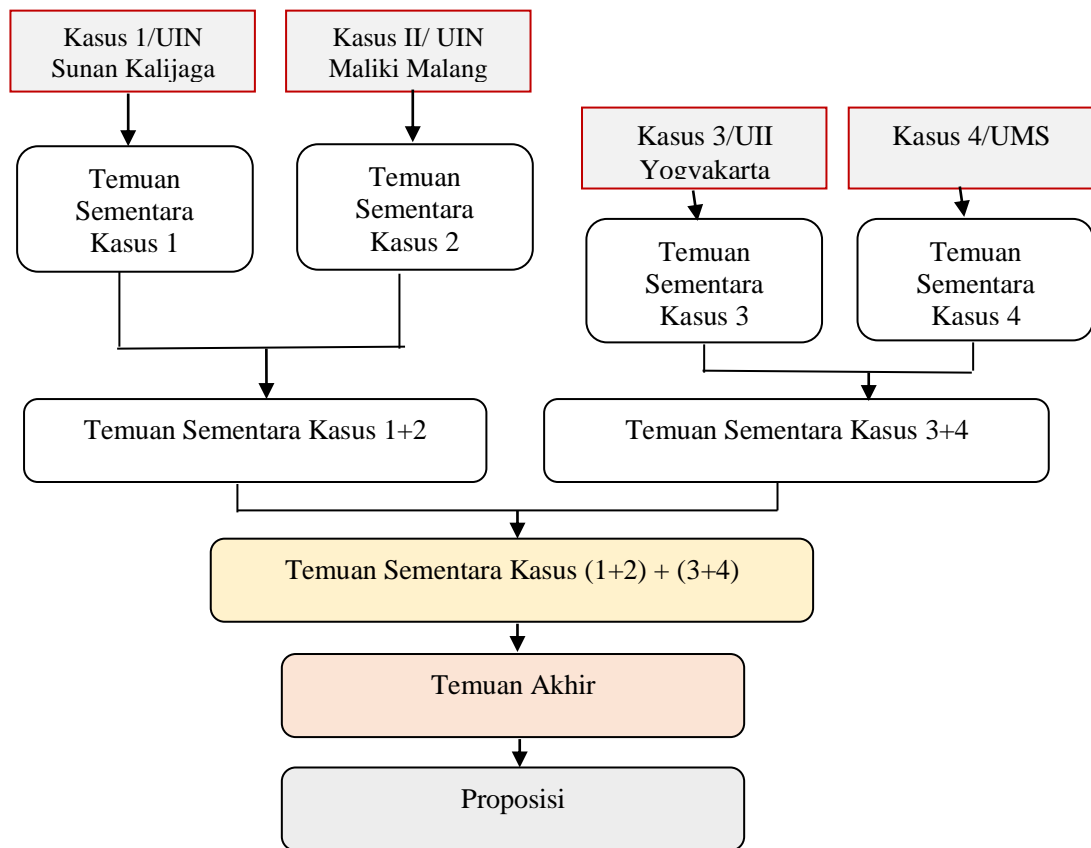
Rancangan studi multikasus merupakan salah satu bentuk rancangan yang digunakan untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa.¹⁰ Bogdan dan Biklen menjelaskan ada dua macam pendekatan yang dapat digunakan dalam rancangan studi multi kasus. Pendekatan itu adalah metode induksi analitik yang dimodifikasi dan metode komparatif konstan. Dalam pendekatan penelitian ini menggunakan metode induksi analitik yang dimodifikasi dengan alasan bahwa metode induksi analitik yang dimodifikasi merupakan suatu pendekatan untuk mengumpulkan dan mengolah data yang dimaksudkan untuk mengembangkan teori dan pengujiannya. Pada rancangan metode induksi analitik yang dimodifikasi, prosedurnya ditetapkan berdasarkan fokus penelitiannya, pengumpulan datanya dilakukan secara berulang-ulang, dimana pengumpulan data berikutnya dilakukan, dianalisis, dan digunakan untuk mengembangkan model deskriptif dari fenomena yang ada pada semua kasus. Teori sementara yang dihasilkan melalui pengumpulan data sebelumnya dimodifikasi, untuk menghasilkan teori yang lebih mantap.¹¹

Analisis data lintas kasus bertujuan untuk membandingkan (*comparative orientation*) dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus penelitian. Secara umum, proses analisis data lintas kasus mencakup kegiatan sebagai berikut:¹² a) merumuskan proposisi berdasarkan temuan sementara kasus pertama, dan kasus kedua, dan seterusnya; b) membandingkan dan memadukan temuan sementara dari keseluruhan kasus penelitian; dan c) merumuskan simpulan teoritik berdasarkan analisis lintas kasus sebagai temuan akhir dari keseluruhan kasus penelitian yang ada. Adapun skema analisis data lintas kasus dapat dideskripsikan pada gambar 3.3, sebagai berikut:

¹⁰. Nurul Ulfatin. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 67.

¹¹. Nurul Ulfatin, 68.

¹². Nurul Ulfatin, 71.



Gambar 3.3. Skema Analisis Data Lintas Kasus

F. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data pada dasarnya merupakan bagian yang penting dalam penelitian kualitatif. Informasi yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dijadikan data dan perlu diperiksa kredibilitasnya, sehingga data penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dijadikan sebagai dasar yang kuat dalam menarik kesimpulan.

Kesahihan data dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria bahwa data dan informasi yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran yang bersifat emik, baik bagi pembaca yang kritis maupun bagi subyek yang diteliti.¹³ Dalam penelitian ini, tolok ukur kesahihan dan kepercayaan data menggunakan empat kriteria, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Untuk itu penelitian ini

¹³. Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. 149.

berdasarkan pandangan Bogdan & Biklen juga diarahkan untuk dapat memenuhi kriteria sebagai berikut;¹⁴

1. Kredibilitas

Kriteria ini dipergunakan untuk membuktikan bahwa data atau informasi tentang sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta yang diperoleh dilapangan memiliki kebenaran, maka dalam penelitian ini kredibilitas itu menggambarkan kecocokan antara konsep penelitian dengan konsep yang ada pada responden atau sumber data di lapangan. Oleh karena itu, agar dapat tercapai aspek kebenaran (*the truth vakue*) hasil penelitian dan dapat dipercaya, upaya yang harus dilakukan antara lain sebagai berikut:

- a. *Triangulasi*, yaitu mengecek kembali kebenaran data dengan cara membandingkannya dengan data dari sumber data lain. Pengecekan ini dilakukan secara vertikal dan horisontal. Upaya triangulasi dapat ditempuh dengan cara: (1). Membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan peneliti; (2). Memperbanyak subjek sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu. Sebagai contoh pelaksanaan triangulasi dalam penelitian ini yaitu dengan membandingkan hasil wawancara atau informasi yang diperoleh dari pimpinan PTKI tersebut dengan informasi yang diperoleh dari pimpinan unit/dosen sekaligus dibandingkan dengan hasil pengamatan langsung oleh peneliti selama penelitian berlangsung. Ada empat macam triangulasi yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti, dan triangulasi teori. Adapun dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dapat dilakukan dengan cara: (a). Membandingkan data hasil observasi dengan data hasil wawancara; (b). Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan data

¹⁴. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 232-238.

hasil wawancara, misalnya membandingkan sambutan rektor dalam suatu kegiatan dengan ungkapannya saat diwawancara; (c). Membandingkan yang dikatakan orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu. Triangulasi metode dimaksudkan untuk mencari atau menelusuri kebenaran data yang berkaitan dengan fokus penelitian ini, misalnya mengamati perilaku pemimpin PTKI dan hasil wawancara dan dokumen yang ada.

- b. *Pembicaraan dengan kolega (peer debriefing)*. Penelitian ini menempuh proses dengan cara mendiskusikan data yang dikumpulkan dengan teman sejawat yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan fokus penelitian. Dalam hal ini peneliti membahas cacatan lapangan dengan kolega, teman kuliah atau dengan pejabat yang kompetensi akademisnya tidak diragukan sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran atau kritik terhadap pertanyaan-pertanyaan dan catatan lapangan.
- c. *Pemanfaatan bahan referensi*, yaitu untuk mengamankan berbagai informasi yang didapat dari lapangan seperti penggunaan alat perekam atau foto. Dengan cara ini peneliti dapat memperoleh gambaran yang lengkap tentang informasi yang diberikan oleh sumber data yang akan mengurangi kekeliruan dalam wawancara dengan informan.
- d. *Mengadakan member check*, yaitu dilakukan setiap akhir wawancara atau pembahasan bersama responden untuk menghindari kesalahan dalam menyimpulkan dan perbedaan persepsi.

2. Transferabilitas

Transferabilitas disebut juga validitas eksternal, yaitu sejauh manakah hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan ditempat atau situasi yang berbeda yang tentunya tidak semuanya dapat diaplikasikan. Dengan kata lain transferabilitas ini disebut juga sebagai generalisasi. Bagi peneliti, transferabilitas hasil penelitian tergantung pada si pemakai, yaitu sampai sejauh manakah hasil penelitian itu dapat mereka gunakan dalam konteks

dan situasi tertentu. Oleh karenanya, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan dan menganalisis situasi dan kondisi sebenarnya dari implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* yang dilakukan oleh UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta, dan UMS tersebut. Untuk melihat sejauhmana sebuah penelitian dapat ditransfer maka peneliti berusaha untuk melukiskan secara menyeluruh dan rinci peristiwa-peristiwa yang diamati, menggambarkan konteks tempat dan waktu penelitian, hasil yang ditemukan dan data-data pendukung lainnya sehingga dipahami oleh orang lain.

Transferabilitas dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.

3. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Dependabilitas adalah ketergantungan data yang satu dengan data yang lainnya pada situs yang sama atau dapat pula diartikan dengan ketergantungan data pada situs yang satu dengan situs yang lainnya. Dengan pengujian ini akan dapat dihindari kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, dan interpretasi temuan. Kemudian untuk menguatkan proses pengujian dependabilitas data dan keakuratan peneliti dalam melihat ketergantungan data yang satu dengan data yang lainnya maka diperlukan *advisor*. Dalam hal ini tentunya adalah orang/pakar yang ahli di bidang sistem penjaminan mutu berstandar internasional, baik yang ada pada ketiga PTKI tersebut ataupun pakar yang bersifat eksternal.

Konfirmabilitas berkaitan dengan masalah kebenaran penelitian naturalistik atau ‘objektivitas’ dimana sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang. Hal ini dilakukan melalui proses “audit trail.”. “Trail” mengandung makna jejak yang dapat dilacak atau ditelusuri,

sedangkan “*audit*” bermakna pemeriksaan terhadap ketelitian sehingga timbul keyakinan bahwa apa yang dilaporkan terkait sistem penjaminan mutu berstandar internasional di keempat PTKI tersebut seperti adanya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data Umum

1. Profil Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta merupakan salah satu perguruan tinggi tertua dan unggul di Indonesia yang pertama kali memperoleh akreditasi Unggul di lingkup PTKIN. Secara historis, perjalanan institusional UIN Sunan Kalijaga terpetakkan ke dalam sejumlah fase perkembangan;¹ *pertama*, periode rintisan. Periode ini dimulai dengan Penegerian Fakultas Agama Universitas Islam Indonesia (UII) menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAIN) yang diatur dengan Peraturan Presiden Nomor 34 Tahun 1950 Tanggal 14 Agustus 1950 dan Peresmian PTAIN pada tanggal 26 September 1951. Pada Periode ini, terjadi pula peleburan PTAIN (didirikan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 34 Tahun 1950) dan ADIA (didirikan berdasarkan Penetapan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 1957) dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1960 Tanggal 9 Mei 1960 tentang Pembentukan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dengan nama Al-Jami'ah al-Islamiyah al-Hukumiyah. pada periode ini, PTAIN berada di bawah kepemimpinan KHR Moh Adnan (1951-1959) dan Prof. Dr. H. Mukhtar Yahya (1959-1960)

Kedua, periode peletakan landasan. Periode ini ditandai dengan Peresmian IAIN pada tanggal 24 Agustus 1960. Pada periode ini, terjadi pemisahan IAIN. Pertama berpusat di Yogyakarta dan kedua, berpusat di Jakarta berdasarkan Keputusan Agama Nomor 49 Tahun 1963 Tanggal 25 Februari 1963. Pada periode ini, IAIN Yogyakarta diberi nama IAIN Sunan Kalijaga berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 26 Tahun 1965 Tanggal 1 Juli 1965. Pada periode ini telah dilakukan pembangunan sarana dan prasarana pendidikan, dimulai dengan pemindahan kampus lama (di Jalan Simanjuntak, yang sekarang menjadi gedung MAN 1 Yogyakarta) ke kampus baru yang jauh lebih luas (di Jalan Marsda Adisucipto Yogyakarta).

¹. Dokumen Profil UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2021

Sejumlah gedung fakultas dibangun dan di tengah-tengahnya dibangun pula sebuah masjid yang masih berdiri kokoh. Sistem pendidikan yang berlaku pada periode ini masih bersifat 'bebas' karena mahasiswa diberi kesempatan untuk maju ujian setelah mereka benar-benar mempersiapkan diri. Adapun materi kurikulumnya masih mengacu pada kurikulum Timur Tengah (Universitas Al-Azhar, Mesir) yang telah dikembangkan pada masa PTAIN. Pada periode ini, IAIN Sunan Kalijaga berada di bawah kepemimpinan Prof. R.H.A. Soenaryo, S.H. (1960-1972).

Ketiga, periode peletakan landasan akademik. Pada periode ini, IAIN Sunan Kalijaga dipimpin secara berturut-turut oleh Kolonel Drs. H. Bakri Syahid (1972-1976), Prof. H. Zaini Dahlan, MA (selama 2 masa jabatan: 1976-1980 dan 1980-1983), Prof. Dr. HA Mu'in Umar (1983-1992) dan Prof. Dr. Simuh (1992-1996). Pada periode ini, pembangunan sarana prasarana fisik kampus meliputi pembangunan gedung Fakultas Dakwah, Perpustakaan, Program Pascasarjana, dan Rektorat dilanjutkan. Sistem pendidikan yang digunakan pada periode ini mulai bergeser dari 'sistem liberal' ke 'sistem terpimpin' dengan mengintrodusir 'sistem semester semu' dan akhirnya 'sistem kredit semester murni'. Dari segi kurikulum, IAIN Sunan Kalijaga telah mengalami penyesuaian yang radikal dengan kebutuhan nasional bangsa Indonesia. Jumlah fakultas bertambah menjadi 5 (lima); yaitu Fakultas Adab, Dakwah, Syari'ah, Tarbiyah dan Ushuluddin. Program Pascasarjana IAIN Sunan Kalijaga dibuka pada periode ini, tepatnya pada tahun akademik 1983/1984. Program Pascasarjana ini telah diawali dengan kegiatan-kegiatan akademik dalam bentuk short courses on Islamic studies dengan nama Post Graduate Course (PGC) dan Studi Purna Sarjana (PPS) yang diselenggarakan tanpa pemberian gelar setingkat Master. Untuk itu, pembukaan Program pAscasarjana pada dasawarsa delapan puluhan tersebut telah mengukuhkan fungsi IAIN Sunan Kalijaga sebagai lembaga akademik tingkat tinggi setingkat di atas Program Strata Satu. **Keempat**, periode pematapan akademik dan manajemen. Pada periode ini, IAIN Sunan Kalijaga berada di bawah kepemimpinan Prof. Dr.

HM. Atho Mudzhar (1997-2001). Pada periode ini, upaya peningkatan mutu akademik, khususnya mutu dosen (tenaga edukatif) dan mutu alumni, terus dilanjutkan. Para dosen dalam jumlah yang besar didorong dan diberikan kesempatan untuk melanjutkan studi, baik untuk tingkat Magister (S2) maupun Doktor (S3) dalam berbagai disiplin ilmu, baik di dalam maupun di luar negeri. Demikian pula peningkatan sumber daya manusia bagi tenaga administratif dilakukan untuk meningkatkan kualitas manajemen dan pelayanan administrasi akademik. Pada periode ini, IAIN Sunan Kalijaga semakin berkonsentrasi untuk meningkatkan orientasi akademiknya dan mengokohkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan tinggi. Jumlah tenaga dosen yang bergelar Doktor dan Guru Besar meningkat disertai dengan peningkatan dalam jumlah koleksi perpustakaan dan sistem layanannya.

Kelima, periode pengembangan kelembagaan. Periode ini dapat disebut sebagai 'Periode Transformasi', karena, pada periode ini telah terjadi peristiwa penting dalam perkembangan kelembagaan pendidikan tinggi Islam tertua di tanah air, yaitu Transformasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Kalijaga menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 50 Tahun 2004 Tanggal 21 Juni 2004. Deklarasi UIN Sunan Kalijaga dilaksanakan pada tanggal 14 Oktober 2004. Periode ini di bawah kepemimpinan Prof. Dr. HM. Amin Abdullah (2001-2005) dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, MA., Ph.D, Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum Drs. H. Masyhudi, BBA, M.Si. dan Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan Prof. Dr. H. Ismail Lubis, MA (Almarhum) yang kemudian digantikan oleh Dr. Maragustam Siregar, MA. Pada periode kedua (2006-2010) dari kepemimpinan Prof. Dr. HM. Amin Abdullah telah dibentuk Pembantu Rektor Bidang Kerja Sama. Dengan ditetapkannya keberadaan Pembantu Rektor Bidang Kerja Sama, maka kepemimpinan UIN Sunan Kalijaga pada periode kedua ini adalah sebagai berikut : Pembantu Rektor Bidang Akademik, Dr. H. Sukamta, MA, Pembantu Rektor Bidang

Administrasi Umum, Dr. H. Tasman Hamami, MA, Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan, Dr. Maragustam Siregar, MA, dan Pembantu Rektor Bidang Kerja Sama dijabat oleh Prof. Dr. H. Siswanto Masruri, MA. Perubahan Institut menjadi universitas dilakukan untuk mencanangkan sebuah paradigma baru dalam melihat dan melakukan studi terhadap ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum, yaitu paradigma Integrasi interkoneksi. Paradigma ini mensyaratkan adanya upaya untuk mendialogkan secara terbuka dan intensif antara *hadlrah an-nas*, *hadlrah al-ilm*, dan *hadlrah al-falsafah*. Dengan paradigma ini, UIN Sunan Kalijaga semakin menegaskan kepeduliannya terhadap perkembangan masyarakat muslim khususnya dan masyarakat umum pada umumnya. Pemaduan dan pengaitan kedua bidang studi yang sebelumnya dipandang secara dimatral berbeda memungkinkan lahirnya pemahaman Islam yang ramah, demokratis, dan menjadi rahmatan lil 'alamin.

Keenam, periode kebersamaan dan kesejahteraan. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor : B.II/3/16522/2010 Tanggal 6 Desember 2010, Guru Besar Fakultas Ushuluddin, Studi Agama dan Pemikiran Islam diberi tugas tambahan sebagai Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta masa jabatan 2010-2014. Periode di bawah kepemimpinan Prof. Dr. H. Musa Asy'arie dibantu oleh empat Pembantu Rektor yaitu: Pembantu Rektor Bidang Akademik Dr. Sekar Ayu Aryani, M.Ag., Pembantu Rektor Bidang Administrasi Umum Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag., Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan Dr. H. Ahmad Rifai, M.Phil., dan Pembantu Rektor Bidang Kerjasama, Prof. Dr. H. Siswanto Masruri, M.A. Seiring dengan perkembangan jaman dan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi, dinilai organisasi tata kerja Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta perlu ditata kembali. Oleh karena itu, Organisasi Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 26 Tahun 2013. Sesuai dengan Organisasi Tata Kerja Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang baru, dalam melaksanakan

tugasnya, Rektor dibantu oleh tiga Wakil Rektor yaitu: Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Dr. Sekar Ayu Aryani, M.Ag., Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Prof. Dr. H. Nizar, M.Ag., dan wakil Rektor Bidang Kelembagaan dan Kerja sama Dr. H. Maksudin, MA.

Selain memiliki pergumulan *historical institution* yang panjang dalam mewarnai laju bangsa Indonesia, UIN Sunan Kalijaga juga memiliki *core values* (nilai-nilai inti) yang menjadi branding sekaligus karakter kelembagaan sebagai sebuah perguruan tinggi Islam yang unggul dan semakin mapan di kancah nasional dan internasional. *Core values* tersebut mencakup:²

- a. Integratif-Interkonektif: Sistem keterpaduan dalam pengembangan akademik, manajemen, kemahasiswaan, kerjasama, dan entrepreneurship.
- b. Dedikatif-Inovatif: Bersikap dedikatif, amanah, pro mutu, berpikir dan bergerak aktif, kreatif, cerdas, dan inovatif; tidak sekadar bekerja rutin dan rajin.
- c. Inklusif-*Continuous Improvement*: Bersifat terbuka, akuntabel, dan komit terhadap perubahan dan keberlanjutan.

Berdasarkan *core values* yang menjadi karakteristik institusional tersebut, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta memiliki visi dan misi yang menjadi karakter keilmuan sebagai acuan dalam mewujudkan PTKI yang semakin mapan di bidang keunggulan globalnya (*global advantage*) yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:³

- a. Visi: Unggul dan Terkemuka dalam Pemaduan dan Pengembangan Keislaman dan Keilmuan bagi Peradaban.
- b. Misi:
 - 1) Memadukan dan mengembangkan studi keislaman, keilmuan, dan keindonesiaan dalam pendidikan dan pengajaran.

². Dokumen Profil Renstra UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2020-2021

³. Dokumen Profil Renstra UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Tahun 2020-2021

- 2) Mengembangkan budaya ijtihad dalam penelitian multidisipliner yang bermanfaat bagi kepentingan akademik dan masyarakat.
- 3) Meningkatkan peran serta institusi dalam menyelesaikan persoalan bangsa berdasarkan pada wawasan keislaman dan keilmuan bagi terwujudnya masyarakat madani.
- 4) Membangun kepercayaan dan mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.

2. Profil Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syari'ah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas cabang tersebut digabung dan secara struktural berada di bawah naungan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel yang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Ampel. Melalui Keputusan Presiden No. 11 Tahun 1997, pada pertengahan 1997 Fakultas Tarbiyah Malang IAIN Sunan Ampel beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang

berjumlah 33 buah. Dengan demikian, sejak saat itu pula STAIN Malang merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam otonom yang lepas dari IAIN Sunan Ampel.

Di dalam rencana strategis pengembangannya sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang Sepuluh Tahun ke Depan (1998/1999-2008/2009), pada paruh kedua waktu periode pengembangannya STAIN Malang mencanangkan mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Melalui upaya yang sungguh-sungguh usulan menjadi universitas disetujui Presiden melalui Surat Keputusan Presiden RI No. 50, tanggal 21 Juni 2004 dan diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang dengan tugas utamanya adalah menyelenggarakan program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Dengan demikian, 21 Juni 2004 dijadikan sebagai hari kelahiran Universitas ini.

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, Universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi, eksperimentasi, survei, wawancara, dan sebagainya. Tetapi, juga dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma integrasi. Oleh karena itu, posisi mata kuliah studi keislaman: al-Qur'an, Hadits, dan Fiqih menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.

Secara kelembagaan, sampai saat ini UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah

dan Hukum Bisnis Syari'ah (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.⁴

Ciri khusus lain dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan bagi seluruh anggota sivitas akademika untuk menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian Islam melalui sumber aslinya, yaitu al-Qur'an dan Hadis, dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai piranti komunikasi global. Karena itu pula, UIN Maulana Malik Ibrahim juga disebut bilingual university. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di Universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.

Melalui model pendidikan semacam itu, diharapkan akan lahir lulusan yang berpredikat ulama yang intelek profesional dan/atau intelek

⁴. Profil UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang, diakses melalui laman: (uin-malang.ac.id), 04 Mei 2022.

profesional yang ulama. Ciri utama sosok lulusan demikian adalah tidak saja menguasai disiplin ilmu masing-masing sesuai pilihannya, tetapi juga menguasai al-Qur'an dan Hadis sebagai sumber utama ajaran Islam.

Terletak di Jalan Gajayana 50, Dinoyo Malang dengan lahan seluas 14 hektar, Universitas ini memodernisasi diri secara fisik sejak September 2005 dengan membangun gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, olah raga, bussiness center, poliklinik dan tentu masjid dan ma'had yang sudah lebih dulu ada, dengan pendanaan dari Islamic Development Bank (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004.

Pada tanggal 27 Januari 2009, Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama Universitas ini dengan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut cukup panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama Universitas ini menjadi UIN Maliki Malang.

Dengan performansi fisik yang megah dan modern dan tekad, semangat, serta komitmen yang kuat dari seluruh anggota sivitas akademika seraya memohon ridha dan petunjuk Allah swt, Universitas ini bercita-cita 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*). Paradigma kelembagaan dan keilmuan tersebut terepresentasikan melalui visi dan misi yang diusungnya sebagai berikut:⁵

- a. Visi: Terwujudnya pendidikan tinggi integratif dalam memadukan sains dan Islam yang bereputasi internasional.
- b. Misi:
 - 1) Mencetak sarjana yang berkarakter *Ulul Albab*
 - 2) Menghasilkan sains, teknologi, seni yang relevan dan budaya saing tinggi

⁵. Dokumen Profil UIN Maliki Malang Tahun 2021.

3. Profil Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Spirit historis yang melatar belakangi berdirinya Universitas Islam Indonesia (UII) pada tanggal 8 Juli 1945 (27 Rajab 1364 H) adalah keinginan untuk mencetak kader bangsa dari kalangan umat Islam Indonesia, yang ketika itu sedang menyongsong kemerdekaannya. Di dalam gagasan para pendiri yang kemudian mengkristal di dalam dokumen-dokumen historik tentang UII tergambar tujuan bahwa UII ini diharapkan mampu mencetak intelektual muslim yang berilmu amaliah dan beramal ilmiah. Dengan kata lain, UII didirikan untuk turut mendidik kader bangsa yang memiliki jiwa kepeloporan atas dasar integritas keimanan dan keilmuan sehingga dapat melahirkan sarjana-sarjana yang khas sebagai produk pendidikan tinggi Islam.

Dengan semangat yang diemban ketika mendirikan UII itulah, maka penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di Universitas Islam Indonesia diupayakan untuk membangun kemampuan menyelenggarakan pendidikan tinggi dalam mendidik, mengajarkan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai yang bersumber dari wahyu ilahi, dalam rangka melahirkan pemimpin-pemimpin umat dan bangsa yang mampu menampakkan prinsip-prinsip Islam sebagai prinsip-prinsip modern yang membawa rahmat bagi seluruh bangsa dan umat manusia. Namun dalam kenyataannya setelah pihak UII melakukan kontemplasi dan menerimamasukan-masukan dari masyarakat, ternyata disadari bahwa sampai saat ini, UII belum sepenuhnya dapat merealisasikan cita-cita para pendirinya untuk mencetak kader bangsa atau muslim intelektual yang spesifik dicetak oleh UII. Oleh karena itu, UII senantiasa melakukan *up grading* sekaligus inovasi terhadap program-program pendidikan tingginya, agar selaras dengan perkembangan arus globalisasi, sekaligus menjawab tantangan masyarakat global yang semakin kompetitif dan kompleks saat ini.

Selain itu, disadari pula bahwa penancangan catur dharma yang mengedepankan dakwah Islamiyah sebagai unsur dominan dalam mengkristalkan misi Universitas Islam Indonesia menjadi tanggungjawab

seluruh civitas akademika dan alumni UII. Misi ini menghendaki agar UII dapat mencetak intelektual muslim yang memiliki integritas keilmuan dan kepribadian Islami yang berakar pada tauhid. Keterkaitan ilmu pengetahuan duniawi dan ukhrowi perlu tersebut diupayakan dengan berbagai upaya strategis dan kokoh, termasuk dalam pengembangan bidang riset berskala nasional dan internasional secara berkesinambungan maupun melalui kerjasama institusional berskala global (*global partnership*).

Berbagai upaya menuju orientasi global tersebut, terus dilakukan oleh UII dengan melibatkan seluruh stakeholdernya. Sehingga upaya sistematis dan terencana tersebut menampakkan hasil yang patut dibanggakan, diantaranya: *pertama*, UII masuk dalam 500 universitas terbaik di Asia berdasarkan *QS Asia University Rankings* pada tahun 2019 dan 2020 (rangking 451-500). *Kedua*, UII mampu menempati peringkat 17 perguruan tinggi nasional dari 2.141 perguruan tinggi non vokasi berdasarkan penilaian Kemenristikdikti pada 2019. *Ketiga*, UII merupakan PTS unggulan dengan 70% program studinya telah terakreditasi A. *Keempat*, UII mendapatkan rekognisi global menuju PTS mondial dengan mendapatkan Rating 3 Bintang selama rentang waktu 2016-2019 dengan 11 Akreditasi dan Sertifikasi Internasional. *Kelima*, UII mendapatkan predikat sebagai PTS Berkinerja Penelitian Terbaik di Indonesia dari Kemenristekdikti pada tahun 2016 dan 2019. *Keenam*, UII mendapatkan predikat sebagai PTS Berkinerja Pengabdian Masyarakat Terbaik di Indonesia dari Kemenristekdikti pada tahun 2017 dan 2019 dan sebagainya.⁶

UII Yogyakarta saat ini hadir dengan disiplin keilmuan yang beragam yang mencakup 4 program diploma, 25 program sarjana, 12 program magister, 4 program doktor, dan 3 program profesi dengan berbagai pilihan disiplin ilmu di bidang bisnis, hukum, sosial, teknik, kedokteran, dan lain sebagainya. Keseluruhan disiplin keilmuan tersebut terbagi ke dalam 8 fakultas, yaitu fakultas bisnis dan ekonomika, fakultas kedokteran, fakultas hukum, fakultas ilmu agama Islam, fakultas teknik sipil dan perencanaan,

⁶. Dokumen Profil UII Yogyakarta Tahun 2021

fakultas teknologi industri, fakultas psikologi dan ilmu sosial budaya, serta fakultas matematika dan ilmu pengetahuan alam.

Eksistensi UII Yogyakarta dalam pengembangan kelembagaan dan keilmuannya hingga saat ini tidak terlepas dari kuatnya komitmen terhadap upaya pengejawantahan visi dan misinya selama ini yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁷

- a. Visi UII: Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil 'alamin*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju.
- b. Misi UII: (1). Menegakkan wahyu Ilahi dan sunah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta; (2). Mendukung cita-cita luhur dan suci bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah; (3). Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang berjiwa agama Islam; (4). Membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang diridai oleh Allah Swt.; dan (5). Mendalami, mengembangkan, dan menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga Universitas dan masyarakat pada umumnya.

4. Profil Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)

Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) adalah lembaga pendidikan tinggi di bawah persyarikatan Muhammadiyah yang berdiri pada 24 Oktober 1981 sebagai perubahan bentuk dari IKIP Muhammadiyah Surakarta. Awalnya, UMS merupakan sebuah Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Jakarta cabang Surakarta yang berdiri pada tahun 1958. Saat itu, beberapa jurusan yang dibuka adalah

⁷. Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII Yogyakarta 2008-2038

Pendidikan Umum, Ekonomi Umum dan Pendidikan Agama Islam tingkat Sarjana Muda.

Setelah mendapatkan izin berdiri di tahun 1965, FKIP Muhammadiyah Cabang Surakarta menjadi dua lembaga pendidikan tinggi, yaitu Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Muhammadiyah Surakarta dan Institut Agama Islam Muhammadiyah (IAIM) Surakarta. Dua tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1967, IKIP Muhammadiyah Surakarta menambah satu jurusan lagi, yaitu Hukum Sipil. Selain itu, di tahun yang sama, IKIP Muhammadiyah Surakarta mendapat ijin sebagai induk Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Jawa Tengah yang terdiri dari IKIP Muhammadiyah Klaten, Magelang, Kudus, Purwokerto, Kebumen, Wates, Temanggung, Wonogiri, Sukoharjo, Karanganyar, Banjarnegara, Prambanan, Purbalingga, Wonosari, dan Sragen. Setelah berkembang, cabang-cabang tersebut akhirnya berdiri sendiri menjadi perguruan tinggi yang mandiri.

Pada tahun 1979, Drs. H. Mohamad Djazman, Rektor IKIP Muhammadiyah Surakarta saat itu memprakarsai berdirinya Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan menggabungkan IKIP Muhammadiyah Surakarta dan IAIM Surakarta. Sehingga dua tahun setelahnya, 1981, IKIP Muhammadiyah Surakarta berganti nama menjadi Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Saat itu, UMS mengelola beberapa fakultas, seperti Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Ekonomi, Fakultas Hukum, Fakultas Teknik, dan Fakultas Agama Islam (FAI). Kemudian, sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan zaman, saat ini UMS terus menambah dan menghadirkan program studi yang unggul pada jenjang S1, S2 hingga S3.

Dalam rangka menguatkan sekaligus memantapkan nilai keunggulan institusi dan keilmuannya sebagai salah satu PTKI swasta yang unggul dan kompetitif di Indonesia, UMS menetapkan arah tujuan institusinya

(*philosophical orientation*) sebagai pondasi sekaligus harapan kegemilangan masa depan peran strategisnya yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁸

- a. Humanisasi: Menjadikan manusia sebagai subjek pembangunan. Menjadikan manusia beradab dan berbudaya
- b. Liberasi: Pembebasan manusia dari kesyirikan, belenggu penjajahan dan kebodohan, menjadi manusia yang bertauhid, merdeka dan cerdas
- c. Transendensi: Menjadikan cahaya ilahiah sebagai sumber ilmu pengetahuan, hukum dan perilaku keadaban.

Di samping *philosophical orientation* yang menjadi pondasi kelembagaannya, UMS juga menetapkan visi dan misinya sebagai sandaran utama upaya pencapaian arah tujuan tersebut agar dapat terealisasi secara optimal, simultan dan berkelanjutan selaras dengan dinamika perkembangan masyarakat, tuntutan global dan relevansi kompetisi pendidikan tinggi dunia. Visi dan misi UMS tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁹

- a. Visi. Pada tahun 2029, Universitas Muhammadiyah Surakarta menjadi Pusat Pendidikan dan Pengembangan IPTEKS yang Islami dan memberi arah perubahan.
- b. Misi:
 - 1) Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sebagai bagian dari ibadah kepada Allah (*integrated*) yang memberi dampak terwujudnya masyarakat utama.
 - 2) Mengembangkan sumberdaya manusia berdasarkan nilai-nilai keislaman dan memberi arah perubahan dalam rangka mewujudkan masyarakat utama.

⁸. Dokumen Profil Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) Tahun 2021.

⁹. Dokumen Profil Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) Tahun 2021.

B. Paparan Data Khusus:

1. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University*

a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Sebagai salah satu PTKIN dengan status akreditasi institusinya yang unggul serta visi kelembagaan yang berorientasi pada reputasi global/internasional, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sudah sejak lama selalu bergerak untuk menjadi ‘pelopor’ PTKIN di Indonesia menjadi perguruan tinggi Islam yang unggul, dan kompetitif, tidak hanya di level nasional, tetapi juga di level internasional. Orientasi dan *core values* tersebut berupaya diwujudkan dengan berbagai macam strategi. Salah satu strategi tersebut adalah membuat kebijakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik pada ranah penjaminan mutu institusi, akademik, sarana pendidikan maupun lingkungan pendidikannya. Hal ini tak lain, agar UIN Sunan Kalijaga dapat melakukan akselerasi dalam mewujudkan mutu tata Kelola pendidikan tinggi kelas dunia (*world class university on good governance system*), yang pada akhirnya mendapatkan pengakuan (rekognisi), baik di level nasional maupun internasional, sehingga dapat memastikan eksistensinya selalu survival di tengah arus deras modernisasi dan kompetisi pendidikan yang semakin dahsyat saat ini. Hal itu selaras dengan apa yang ditegaskan oleh Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), UIN Sunan Kalijaga, Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi:

Langkah penerapan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN, melalui diantaranya adalah sertifikasi ISO sejak tahun 2015, AUN-QA 2018-2021 dan akreditasi FIBAA tahun 2022 ini merupakan kebijakan strategis yang harus kami ambil, mengingat: (a). Persaingan dunia pendidikan saat ini sudah semakin pesat. Disamping itu juga; (b). Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi; (c). Jaminan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutu standar internasionalny; dan (d). Menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu dari level nasional, ke level Asia Tenggara, lalu ke level global. Intinya ini juga menjadi pelampauan standar nasional yang telah

kami peroleh sebelumnya, yaitu salah satunya akreditasi Unggul/A untuk institusi dan sejumlah prodi.¹⁰

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Sekretaris LPM tersebut, Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd, selaku mantan kaprodi PGMI yang membidani suksesnya sertifikasi AUN-QA untuk prodi PGMI memberikan penegasan bahwa:

Pentingnya sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA untuk UIN Sunan Kalijaga atau khususnya prodi-prodi termasuk PGMI adalah karena kami menyadari pesatnya persaingan di dunia pendidikan dan kebutuhan pasar terkait dengan jaminan kualitas pendidikan serta kepercayaan public (*public trust*) pada lembaga pendidikan tinggi kita. Maka kami harus mempunyai pembeda dan daya saing, sehingga tidak tergerus oleh perubahan.¹¹

Menguatkan apa yang telah disampaikan oleh LPM pula, Dr. Maemonah Kaprodi PGMI yang baru yang saat ini tengah menunggu asesmen lapangan untuk akreditasi internasional FIBAA memberikan penjelasan yang cukup detail bahwa pertimbangan partisipasi pada AUN-QA, didasarkan pada disamping memang intruksi dari institut/rektorat melalui Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), juga sebagai upaya untuk memantapkan posisi rekognisi yang UIN Sunan Kalijaga di level Asia Tenggara. Kemudian saat ini, UIN berupaya meningkatkan upaya itu ke arah level global melalui akreditasi internasional FIBAA yang telah diajukan dan sedang menunggu asesmen lapangan pada akhir tahun 2022 ini (perkiraan oktober 2022).¹²

Secara implementatif, menurut kepala bidang akreditasi dan sertifikasi LPM UIN, upaya penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga sudah diinisiasi dan dijalankan sejak tahun 2017-2018, khususnya untuk sertifikasi AUN-QA dengan 7 prodi. Dan pada tahun 2021 yang lalu ada 3 prodi yang berhasil meraih sertifikasi AUN-

¹⁰. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

¹¹. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd, Mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

¹². Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

QA yaitu prodi KPI dan dakwah, dimana sertifikasi AUN-QA dipandang sangat detail, rinci dan riid, bila dibandingkan dengan FIBAA/akreditasi internasional.¹³

Melihat spirit dan sikap dinamis-responsif UIN Sunan Kalijaga melalui portofolio dokumen mutunya dalam upayanya mewujudkan visi global/mendunia institusinya tersebut, pantas kalau kebijakan ‘kewajiban’ penjaminan mutu berstandar internasional yang digalakkannya dapat direncanakan secara cukup matang dan terukur, dimana salah satunya indikasinya adalah lompatan dari sertifikasi institusi berbasis ISO, lalu mengarah kepada AUN-QA untuk sertifikasi prodi, yang kemudian ditindaklanjuti secara lebih serius dalam level yang lebih tinggi yaitu akreditasi internasional FIBAA.¹⁴ Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh kepala bidang akreditasi internasional LPM UIN Sunan Kalijaga:

Tahun ini 2022 ada 18 prodi di UIN kita yang akan terakreditasi internasional dan sedang menunggu asesmen lapangannya saja. Dan akan menyusul 5 prodi berikutnya. Kita inshaallah sangat serius dalam ikhtiar ke arah visi global/mendunia UIN Sunan Kalijaga. Disamping itu, manfaatnya adalah adanya rekognisi/pengakuan status akreditasi internasional yang levelnya diatas nasional. Sehingga kalau kita mampu nantinya terakreditasi FIBAA ini, maka secara otomatis ke 23 prodi tersebut juga terakreditasi Unggul sebagaimana yang ditegaskan oleh BAN-PT maupun LAM yang ada. Ini tentunya satu *academic profit* dan prestise yang sangat baik.¹⁵

Besarnya spirit upaya menuju *world class university* yang ditunjukkan oleh berbagai pihak khususnya pimpinan dari level *top management* (rektorat), fakultas (*middle management*), hingga prodi (*lower management*) di lingkungan UIN Sunan Kalijaga tersebut selaras dengan banyaknya rekognisi/pengakuan di bidang penjaminan mutu yang

¹³. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zaulaikha, M.Si, Kepala Bidang Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

¹⁴. Observasi di Kantor LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022.

¹⁵. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zaulaikha, M.Si, Kepala Bidang Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

telah ditorehkannya sebagaimana tampak pada tabel 4.1 dan 4.2 berikut:

Tabel: 4.1. Program Studi yang sudah melaksanakan AUN-QA Assessment di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta¹⁶

Strata	Fakultas	Program Studi	Waktu Visit	Nomor SK & Sertifikat	Tahun	Daluarsa
S-1	Sains dan Teknologi	Pendidikan Kimia	04 s.d 06 April 2017	AP208UINYOGAPR17	2017	04-09-2022
S-1	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	Pendidikan Agama Islam	04 s.d 06 April 2017	AP209UINYOGAPR17	2017	04-09-2022
S-2	Pascasarjana	Interdisciplinary Islamic Studies Program	26-28 Juni 2018	AP327UINYOGJUN18	2018	27-07-2023
S-1	Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyyah	26-28 Juni 2018	AP328UINYOGJUN18	2018	27-07-2023
S-1	Ushuluddin dan Pemikiran Islam	Akidah dan Filsafat Islam	26-28 Juni 2018	AP329UINYOGJUN18	2018	27-07-2023
S-1	Ushuluddin dan Pemikiran Islam	Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir	26-28 Juni 2018	AP330UINYOGJUN18	2018	27-07-2023
S-1	Dakwah dan Komunikasi	Ilmu Kesejahteraan Sosial	07-11 Des 2020	AP580UINYOGDEC20	2021	10-01-2026
S-1	Ilmu Sosial dan Humaniora	Sosiologi	07-11 Des 2020	AP581UINYOGDEC20	2021	10-01-2026
S-1	Syari'ah dan Hukum	Ilmu Hukum	07-11 Des 2020	AP582UINYOGDEC20	2021	25-05-2026

Tabel 4.2. Perolehan Sertifikasi ISO 9001:2008 dan 9001:2015 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta¹⁷

SERTIFIKAT	VERSI	TANGGAL
Sertifikat Member AUN QA	ENG	21-07-2016
Sertifikat Member AIUA	ENG	18-05-2016
Sertifikat TUV ISO 9001:2008	ENG	08-12-2015 s.d. 14-09-2018
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	ENG - IND	17-07-2017 s.d. 23-10-2018
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	ENG - IND	03-09-2018 s.d. 23-10-2018
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	ENG - IND	24-10-2018 s.d. 23-10-2021
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	ENG - IND	04-01-2022 s.d. 03-01-2025

Senada dengan pandangan tersebut, bahkan menguatkan spirit upaya realisasi visi global UIN Sunan Kalijaga tersebut, menurut Dr. Anin, UIN melakukan beberapa kali upaya benchmark/rujukan, baik dalam negeri maupun ke luar negeri, baik Ketika mempersiapkan sertifikasi AUN-QA maupun akreditasi FIBAA: “Pada prodi PGMI kala itu, kami berkunjung ke University of Malaya, Malaysia di Fakultas Pendidikannya. Kami bertemu dengan Dekan Fakultas Pendidikan dan berdiskusi terkait dengan prodi-prodi yang sudah melakukan AUN-QA, beberapa diantaranya adalah Prodi Pendidikan Anak Usia Dini, dimana secara garis besar prodi yang sudah tersertifikat AUN-QA dan

¹⁶. Dokumen Profil Prodi tersertifikasi AUN-QA UIN Sunan Kalijaga tahun 2017-2021

¹⁷. Dokumen Profil Perolehan sertifikasi ISO UIN Sunan Kalijaga tahun 2016-2022

terakreditasi internasional akan dipandang sejajar dengan prodi di luar negeri yang juga telah tersertifikat AUN-QA atau terakreditasi internasional. Secara proses yang dilakukan kurang lebih sama yaitu lebih pada optimalisasi sarana prasarana, SDM dan branding berstandar internasional.”¹⁸

Urgensi sertifikasi AUN-QA dan akreditasi FIBAA yang begitu besar dalam mendorong lahir dan realisasi paradigma visi mendunia/mengglobal UIN Sunan Kalijaga tersebut, tentunya tidak bisa berdiri sendiri dengan menggantungkan nasibnya kepada Lembaga sertifikasi/akreditasi internasional, sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). Namun juga membutuhkan support sistem penjaminan mutu internalnya (SPMI), untuk memastikan sekaligus memantapkan persiapan dan kematangan segenap instrument yang dibutuhkan untuk sertifikasi/akreditasi internasional semisal ISO, AUN-QA dan FIBAA. Dalam konteks itulah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mendasarkan upaya pewujudan visi globalnya tersebut dengan sejumlah kebijakan institusional yang mencakup diantaranya: “Untuk memastikan arah penjaminan mutu berstandar internasional tersebut (baik melalui sertifikasi AUN-QA maupun akreditasi internasional/FIBAA), UIN mendasari langkah tersebut dengan sejumlah kebijakan institusional yang terdiri dari: kebijakan mutu, kontrol mutu, standar mutu, renstra, dan monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya.”¹⁹

Berdasarkan paparan data tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA (*ASEAN University Network-Quality Assurance*) dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga didasarkan pada sejumlah pertimbangan yang bersifat urgensif yang mencakup: (1). Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level

¹⁸. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd, Mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

¹⁹. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 09 Juni 2022

nasional-internasional; (2). Upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya; (3). Menjadi batu loncatan untuk kedepannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global; dan (4). Pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT. Untuk memastikan dan memantapkan arah penjaminan mutu berstandar internasional tersebut (baik melalui sertifikasi AUN-QA maupun akreditasi internasional/FIBAA), UIN Sunan Kalijaga menetapkan, dan memberlakukan kebijakan penjaminan mutu institusionalnya yang mencakup antara lain: (1). Kebijakan mutu; (2). Kontrol mutu; (3). Standar mutu; (4). Renstra; dan (5). Monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya.

b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Sebagai salah satu perguruan tinggi yang menjadi *role model* dalam pengembangan sistem penjaminan mutu di lingkungan PTKI di Indonesia karena telah mampu menghasilkan kinerja kelembagaan dan sejumlah unit prodinya dengan status akreditasi A, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga merupakan institusi yang memiliki daya transformasi kelembagaan yang sangat akseleratif, dimana secara historis, perubahan kelembagaan dari STAIN ke UIN menjadi salah satu prestasi yang cukup fenomenal saat itu, bila dibandingkan dengan UIN pada umumnya di Indonesia. Spirit transformatif terhadap dinamika perubahan zaman dan kompetisi pendidikan tinggi dunia menjadikan UIN Maliki Malang terus melakukan pembenahan dan pemantapan terhadap eksistensi kelembagaannya agar tetap *survive*, kompetitif dan unggul. Upaya tersebut dilakukan melalui salah satunya adalah pemantapan sistem penjaminan mutu pendidikan tingginya di level internasional. Hal tersebut nampak secara eksplisit dengan apa yang telah ditegaskan oleh Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Wakil Rektor I Bidang Akademik sebagai berikut:

UIN sudah sejak lama menerapkan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional yang dimulai dari ISO pada tahun 2016 hingga saat ini dimana hal itu, kita lakukan secara bertahap dengan segala jenis ISO, mulai ISO yang terkait dengan akademik, institusi dan sarpras. Dan itu kita lakukan sebagai bentuk kesadaran kolektif transformatif terhadap segala probabilitas perubahan, tantangan dan tingkat kompetisi pendidikan tinggi yang semakin pesat, baik di level nasional maupun internasional.²⁰

Secara lebih lanjut, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., menegaskan kembali bahwa pilihan untuk menggunakan sistem penjaminan mutu berstandar internasional semisal ISO, AUN-QA ataupun FIBAA, dan sebagainya menegaskan betapa besarnya spirit transformasi mutu yang ingin dibangun dan dimantapkan kembali. Termasuk diantara harapan dengan hadirnya sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Maliki adalah perolehan rekognisi di level internasional, peningkatan indeks kinerja SDM maupun kepuasan penggunaannya. Beliau menegaskan:

Setidaknya ada 3 hal utama yang ingin kita bidik sejak awal dengan hadirnya system penjaminan mutu berstandar internasional, baik melalui ISO, AUN-QA maupun FIBAA nantinya bagi UIN Maliki ini adalah UIN: (a). Menjadi modal rekognisi, pengakuan kepada masyarakat akan citra mutu Pendidikan UIN yang semakin baik di level nasional-internasional; (b). Peningkatan IKM/Indeks Kinerja, dan ini semakin terlihat lebih baik. Contohnya dari sisi keterbukaan/transparansi kinerja dosen semakin mudah dikontrol secara publik; serta (c). Adanya peningkatan indeks kepuasan pengguna, terlebih mahasiswa sebagai pengguna langsung dari jasa pendidikan tinggi yang kita berikan selama ini.²¹

Apa yang disampaikan oleh Umi Sumbulah tersebut dikuatkan oleh Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku Ketua Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang yang menegaskan bahwa:

Urgensi sekaligus tujuan dijalankannya sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Malang melalui sejumlah model tersebut, baik ISO, AUN-QA maupun FIBAA yang akan datang ini

²⁰. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

²¹. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag.,

adalah: (1). Meningkatkan branding image tentang tata kelola *good university government* yang terstandar internasional; (2). ISO dan AUN-QA yang menjadi langkah awal memantapkan upaya internasionalisasi UIN Maliki yang saat ini bergerak melalui akreditasi FIBAA; dan (3). Meningkatkan kualitas pendidikan di UIN pada level nasional dan internasional sekaligus.²²

Besarnya semangat menuju *world class university* yang ditunjukkan oleh berbagai pihak khususnya pimpinan dari level rektorat (*top management*), fakultas (*middle management*), hingga prodi (*lower management*) di lingkungan UIN Maliki Malang tersebut selaras dengan cukup banyaknya rekognisi di bidang penjaminan mutu yang telah dicapainya sebagaimana tampak pada tabel 4.3 dan 4.4. berikut ini:

Tabel: 4.3. Program Studi yang sudah melaksanakan AUN-QA Assessment di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang²³

Strata	Fakultas	Program Studi	Tanggal Kadar Luarsa
S-1	Fakultas Ekonomi	Manajemen	21/10/2025
S-1	Sains dan Teknologi	Biologi	21/10/2025
S-2	Fakultas Syariah	Hukum Keluarga Islam	21/10/2025
S-1	Fakultas Humaniora	Bahasa dan Sastra Arab	21/10/2025

Tabel 4.4. Perolehan Sertifikasi ISO 9001:2008 dan 9001:2015 di UIN Maliki Malang²⁴

Sertifikat	Tanggal
Sertifikat Member AUN QA	21-03-2018
Sertifikat UI Green Metric World University Rankings	7/12/2020
Sertifikat TUV ISO 9001:2008	31/12/2017
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	24/12/2020
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	24/12/2023

Apa yang disampaikan oleh Warek 1 maupun Ketua LPM, senada pula dengan statemen dari Mujtahid, M.Ag, selaku ketua Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) FTIK UIN Maliki yang memberikan isyarat secara tegas bahwa spirit lompatan transformasi itu, khususnya akreditasi internasional memang benar sudah direncanakan sejak awal

²². Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

²³. Dokumen Profil Prodi tersertifikasi AUN-QA UIN Maliki Malang tahun 2020-2025

²⁴. Dokumen Profil Perolehan sertifikasi ISO UIN Maliki Malang tahun 2017-2023

sebagai sebuah kebijakan institusional yang bersifat sistemik dan terencana: “Sosialisasi FIBAA oleh Rektorat dan LPM kepada sejumlah prodi di UIN sudah dilakukan sejak Desember 2021 yang diawali dengan upaya mengenali berbagai macam standar sekaligus bagaimana menarasikannya dengan penyelenggaraan pelatihan dan sosialisasi oleh LPM yang terkait. Ini satu spirit transformasi ke arah mutu pendidikan berstandar internasional yang lebih ‘inklusif’ dan dapat diakses oleh siapapun tanpa mengenal batas negara.”²⁵ Pandangan inklusif dan diakui tanpa mengenal batas negara sebagai ‘identitas substantif’ dari *world class university* tersebut selaras dengan pandangan tokoh utama transformasi inovasi UIN Maliki Malang, sekaligus mantan Rektor UIN Maliki, Prof. Dr. Imam Suprayogo, MA., yang telah membawa UIN Malang ke level internasional untuk pertama kalinya. Dalam konteks itu, beliau (Prof. Dr. Imam Suprayogo, MA) menegaskan secara detail bahwa:

Ukuran universitas kelas dunia setidaknya ada 3 yaitu: (1). Diakui oleh dunia yang dibuktikan dengan Kerjasama/mitra secara institusional. Karena itu kita sering mempromosikan UIN Malang ke berbagai negeri, seperti ke Mesir, Rusia, Jerman, Australia, Kanada, Yordania, Kazakhtan, dan sebagainya; (2). Adanya mahasiswa asing/luar negeri yang menimba ilmu di UIN Malang. Ada mahasiswa asing dari 32 negara yang studi di UIN Malang saat saya memimpin Lembaga tersebut dengan total sekitar 500an mahasiswa asing; (3). Adanya dosen dari mancanegara yang mengajar di UIN Malang ini. Ada yang dari Sudan, Arab Saudi, Mesir dan sebagainya; (4). Karakter keilmuan. Di UIN Pohon Ilmu sebagai ‘karakter keilmuan’ yang menegaskan jati diri UIN Malang sebagai Lembaga Pendidikan tinggi yang open minded sekaligus responsif terhadap perkembangan ragam keilmuan dunia. Namun memiliki poros keilmuan yang khas sebagai pencirinya, yaitu perpaduan antara ilmu kauniah (*scientific*) dan qauliyah (ayat/sumber ilmu) yang berasal dari Al-Qur’an dan Hadits.²⁶

Bahkan lebih lanjut, Prof. Dr. Imam Suprayogo, MA., menegaskan eksistensi penjaminan mutu berstandar internasional semacam AUN-QA

²⁵. Wawancara Mujtahid, M.Ag., Ketua Prodi PAI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April 2022

²⁶. Wawancara dengan Prof. Dr. Imam Suprayogo, MA., Mantan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim, pada 27 Agustus 2022.

maupun FIBAA saat ini harus mampu dimaknai sisi substantinya secara tepat:

Hakekat berbagai standar pendidikan tinggi di Eropa tersebut seperti FIBAA, UAN-QA dan sebagainya itu hanya formalitas saja. Yang penting adalah apakah kita dapat mengaplikasikannya secara tepat dan konsisten. Ibarat wayang, hanya bisa nonton tapi tidak bisa memperagakannya, maka akan percuma. Ini artinya perlu lebih mengedepankan aspek substantifnya.²⁷

Guna memantapkan kebijakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional yang berlaku di UIN Maliki Malang, pimpinan UIN mulai dari rektorat, fakultas dan prodi melakukan langkah strategis yaitu melakukan benchmarking guna mendalami, memilah, memilih dan menentukan model sistem penjaminan mutu berstandar internasional kepada sejumlah perguruan tinggi yang telah mapan terlebih dahulu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., selaku Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan:

Penguatan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UIN dilakukan melalui beberapa upaya diantaranya: (a). Melalui benchmarking ke sejumlah perguruan tinggi yang sudah mapan seperti dalam penerapan ISO, AUN-QA dan FIBAA, semisal ke UGM, UMY, UMS; dan (b). Ada proses surveansi setiap 6 bulan sekali untuk melihat sisi kelayakan sekaligus konsistensi dalam aplikasinya. Hal ini bekerjasama dengan badan konsultan ISO maupun akreditasi internasional.²⁸

Senada pandangan tersebut, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki juga menegaskan secara lebih operasional, terkait dengan perubahan pola transformasi kebijakan dari AUN-QA menuju akreditasi internasional semisal FIBAA dan sebagainya yang saat ini menjadi skala prioritas UIN Maliki harus ditopang pula oleh kebijakan mutu internal (SPMI) yang ada di UIN Maliki sebagai pondasi utamanya bahwa:

²⁷. Wawancara dengan Prof. Dr. Imam Suprayogo, MA., Mantan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim, pada 27 Agustus 2022.

²⁸. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki, 11 April 2022.

Ada perbedaan mendasar sertifikasi AUN-QA dan akreditasi internasional (contohnya FIBAA/soshum) adalah: untuk AUN-QA persyaratan/standar ditentukan oleh PT, sementara pihak AUN-QA akan menguji apakah standar tersebut berjalan atau tidak di PT tersebut. Namun untuk akreditasi internasional, standar ditetapkan oleh badan akreditasi (FIBAA), sementara PT harus memenuhi standar tersebut. Namun secara keseluruhan, kita juga melihat profit akademisnya, bahwa dengan akreditasi internasional, maka secara otomatis, kita juga dapat mengakses status akreditasi unggul yang ditetapkan oleh BAN-PT atau LAM. Karena prestise akreditasi internasional di atas akreditasi nasional. Sehingga skali kerja untuk dua kepentingan sekaligus. Dan hal semacam itu, untuk sertifikasi tidak akan kita dapatkan. Karena itu pula, kebijakan system penjaminan mutu kita juga kita support dengan kebijakan SPMI yang di dalamnya ada; kebijakan mutu, manual mutu, standar mutu, renstra dan monev, karena itu semuanya menjadi kunci dari sukses tidaknya penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional nantinya.²⁹

Sepemahaman dengan Kepala LPM, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., menyampaikan pandangan tentang pentingnya kebijakan SPME Plus SPMI dalam ranah internasionalisasi pendidikan tinggi. Tanpa kesiapan secara internal (SPMI), akan terasa sangat sulit, bahkan mustahil untuk dapat melakukan SPME (sistem penjaminan mutu eksternal) seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA dapat dilakukan secara maksimal dan optimal. Hal itu sebagaimana beliau tegaskan:

Sebelum tahun 2021, Roadmap UIN Maliki di level Asia, karena itu memanfaatkan adanya AUN-QA sebagai ‘batu loncatan’ terlebih dahulu agar lebih mudah ke depannya ketika hendak naik ke level internasional, seperti akreditasi internasional FIBAA. Di awal AUN-QA terasa berat, tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga secara non material. Salah satunya AUN-QA mempersyaratkan prodi yang disertifikasi, akreditasinya harus A di level nasional. Karena SPMI di UIN Maliki harus bagus dan mapan, agar dapat melakukan SPME melalui sertifikasi/akreditasi internasional.³⁰

²⁹. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang, 11 April 2022

³⁰. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki, 11 April 2022

Dalam konteks itulah, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., menegaskan pula bahwa perlunya pemantapan persiapan penjaminan mutu berstandar internasional secara matang dan tersistem dengan baik, semisal ISO, AUN-QA dan bahkan FIBAA dimana secara internal, UIN Maliki melakukan sejumlah langkah strategis yang meliputi: (1). Membentuk *world class unit center* untuk menyiapkan indikator atau persyaratan yang dibutuhkan; (2). Melakukan Bencmarking ke PT yang sudah berpengalaman dalam hal itu semisal ke UGM, Unibraw, UMS, UMY dalam rangka penguatan paradigma pengembangan *world class* yang lebih sistematis; dan (3). Membuat *road map* berbasis THR (*Time Higher Rangings*) pada tahun 2018, kemudian dirubah berbasis QR sejak 2022.³¹

Berdasarkan paparan data tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA (*ASEAN University Network-Quality Assurance*) dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang didasarkan pada sejumlah pertimbangan yang bersifat urgensif yang mencakup: (1). Upaya meningkatkan branding image tentang tata kelola/*good university government* yang terstandar untuk mendapatkan rekognisi/pengakuan masyarakat akan citra mutu pendidikan tinggi di UIN yang semakin baik pada level nasional-internasional; (2). Pemantapan upaya internasionalisasi UIN melalui ISO/AUN-QA/FIBAA; (3). Meningkatkan kualitas pendidikan di level nasional dan internasional; dan (4). Meningkatkan IKM/Indeks Kinerja dosen dan tenaga kependidikan, yang semakin terlihat lebih baik. Contohnya dari sisi keterbukaan/transparansi kinerja dosen semakin mudah dikontrol secara publik; (5). Peningkatan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi UIN. Untuk memastikan berbagai pertimbangan strategis tersebut dapat diwujudkan, UIN Maulana Malik

³¹. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki Malang, 11 April 2022

Ibrahim menetapkan dan memberlakukan kebijakan penjaminan mutu institusionalnya yang bersifat *top-down* (rektorat-fakultas-unit/prodi) yang mencakup antara lain: (1). Kebijakan mutu; (2). Manual mutu; (3). Standar Mutu; (4). Renstra/Renop; (5). Monev program kerja; dan (6). Tindaklanjut perbaikan pada tiap unit.

c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

UII Yogyakarta merupakan salah satu PTKI swasta dengan status akreditasi institusinya yang unggul serta visi kelembagaan yang berorientasi pada reputasi global/internasional, selalu bergerak untuk menjadi ‘pelopor inovasi pendidikan tinggi’ di Indonesia, baik di level nasional, tetapi juga di level internasional. Orientasi dan *core values* tersebut juga berupaya diwujudkan dengan berbagai macam strategi. Salah satu strategi tersebut adalah membuat kebijakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional (SPME), baik pada ranah penjaminan mutu institusi, akademik, sarana pendidikan maupun lingkungan pendidikannya, tanpa menafikan pentingnya sistem penjaminan mutu internalnya (SPMI) sebagai *integrated supporting tool system* menuju *world class university* secara simultan dan berkesinambungan. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan secara eksplisit oleh Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta:

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) ini bagian ikhtiar internal kita untuk memantapkan berbagai potensi yang kita miliki di berbagai aspek yang ada, mulai pendidikan, penelitian hingga pengabdian masyarakat (Tri Dharma PT). Sementara Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA ini merupakan ikhtiar dalam rangka mengokohkan eksistensi kita secara publik sekaligus meraih *public trust* yang lebih luas, di level internasional. Artinya keduanya merupakan *integrated supporting system* yang tak terpisahkan. Dan penting dan harus kita lakukan.³²

³². Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Audit Mutu BPM, Dr. Arifah, M.A., Kaprodi PAI FAI memberikan penegasan kembali tentang pentingnya SPMI dan SPME sekaligus dasar lahirnya kebijakan untuk mendorong pada upaya penjaminan mutu berstandar internasional di lingkungan UII Yogyakarta. Beliau berujar:

SPMI dan SPME itu seperti dua sisi mata uang, yang tidak bisa dipisahkan. Dan pentingnya sistem penjaminan mutu berstandar internasional seperti AUN-QA dan FIBAA bagi kami adalah tuntutan untuk mendapatkan rekognisi di level global. AUN-QA sebelumnya digunakan sebagai batu loncatan untuk bergerak dari level Asia ke level global/dunia. Dan FIBAA ini merupakan level globalnya. Prodi PAI pun senada itu.³³

Lebih lanjut, Dr. Arifah, MA., memberikan penegasan bahwa: “Visi Prodi PAI adalah diakui/mendapatkan pengakuan di level Asia Tenggara, karena itu keikutsertaan dalam AUN-QA sebelumnya itu menjadi satu kebutuhan yang harus diambil dan dimaksimalkan. Untuk memperkuat hal itu, dengan memaksimalkan Kerjasama dengan sejumlah negara termasuk Thailand dan Malaysia dalam bentuk pertukaran tenaga dosen dan mahasiswa dalam berbagai kegiatan mulai dari PPL, seminar dan riset.”³⁴

Sependapat dengan berbagai pandangan koleganya baik dari BPM maupun Prodi FAI, Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., selaku Kaprodi Ilmu Hukum FH UII pun memberikan penguatan terkait dasar kebijakan pengimplementasian penjaminan mutu berstandar internasional di UII, khususnya di Fakultas Hukum (FH) UII:

AUN-QA sebagai batu loncatan untuk melakukan rekognisi di level yang lebih tinggi yaitu dunia, karena itu kita kemudian beralih kepada FIBAA ini. (budi)-kebijakan. Hal itu pun menjadi tantangan bagi UII, khususnya FH UII khususnya untuk meningkatkan grade/level keunggulan, sekaligus menjadi upaya penguatan *branding image*, karena di level nasional sebelumnya sudah terpenuhi, terakreditasi Unggul/A. Dan dengan itu pula, kita

³³. Wawancara Dr. Arifah, MA., Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

³⁴. Wawancara Dr. Arifah, MA., Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

semakin terbiasa dengan standar mutu internasional. *Alhamdulillah.*³⁵

Besar semangat menuju *world class university* yang ditunjukkan oleh berbagai pihak khususnya pimpinan dari level rektorat (*top management*), fakultas (*middle management*), hingga prodi (*lower management*) di lingkungan UII Yogyakarta tersebut selaras dengan banyaknya rekognisi di bidang penjaminan mutu yang telah dicapainya sebagaimana pada tabel 4.5 dan 4.6. berikut ini:

Tabel: 4.5. Program Studi yang Sudah Melaksanakan AUN-QA Assessment di UII Yogyakarta³⁶

Strata	Fakultas	Program Studi	Tanggal Kadar Luarsa
S-1	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	Ekonomi Pembangunan	13/03/2024
S-1	Fakultas Hukum	Hukum	26/02/2024
S-1	Fakultas Agama Islam	Ekonomi Islam	28/11/2026
S-1	Fakultas Agama Islam	Pendidikan Agama Islam (PAI)	28/11/2026
S-1	Fakultas PSB	Psikologi	26/02/2024
S-1	Fakultas Teknik Industri	Teknik Industri	13/03/2024

Tabel 4.6. Perolehan Sertifikasi ISO 9001:2008 dan 9001:2015 di UII Yogyakarta³⁷

Sertifikat	Tanggal
Sertifikat Member AUN QA	21-03-2018
Sertifikat Member IABEE	02/10/2021
Sertifikat Member ABET	16/09/2023
Sertifikat Member RSC	07/12/2023
Sertifikat TUV ISO 9001:2008	31/12/2018
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	24/12/2021
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	24/12/2024

Dalam kontek bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional yang telah ditetapkan dan dikembangkan oleh UII Yogyakarta secara kelembagaan dimulai dari Yayasan Badan Wakaf

³⁵. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

³⁶. Dokumen Profil Prodi tersertifikasi AUN-QA di UII Yogyakarta tahun 2020-2026

³⁷. Dokumen Profil Perolehan sertifikasi ISO dan lainnya di UII Yogyakarta tahun 2017-2024

(BW) yang merupakan representasi perwakilan dari seluruh stakeholder yang ada di lingkungan UII, mulai dari perwakilan fakultas, unit, pakar dan tokoh masyarakat-negara yang bertindak sebagai *the first major policy maker*, yang diharapkan dapat memberikan arahan sekaligus kebijakan strategis terkait profiling masa depan UII. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh Kepala Audit Mutu BPM UII, Fathurozi, MA., yang menegaskan sebagai berikut:

Kebijakan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UII dimulai dari kebijakan Yayasan badan wakaf (BW) UII berupa renstra BW, kemudian diturunkan kepada renstra UII, lalu diturunkan kepada sasaran mutu yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII, kemudian didistribusikan dan diterjemahkan sekaligus diimplementasikan oleh fakultas dan prodi yang ada.³⁸

Secara lebih operasional, Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta tersebut memberikan deskripsinya bahwa program internasionalisasi mutu Pendidikan UII digawangi oleh WR1 bekerjasama/berkoordinasi dengan Direktorat Pengembangan Akademik (DPA) diantaranya berupa program hibah internasionalisasi program studi (FIBAA) secara kompetitif melalui asesmen kelayakan dokumen share prodi untuk penyiapan kebutuhan akreditasi/sertifikasi internasional. Program internasionalisasi tersebut didasarkan pada upaya pencapaian sasaran mutu UII, yang semula ada 99 standar, kemudian saat ini di tahun 2022 diperas menjadi 45 standar. Diantara sasaran mutu UII adalah "Menjadi perguruan tinggi islam yang terekognisi internasional dengan target pencapaian 5 prodi tersertifikasi/terakreditasi internasional dalam 1 tahun".³⁹

Guna menunjang pencapaian program internasionalisasi tersebut, maka proses AMI (Audit Mutu Internal) di UII diperkuat, baik secara sistem (online dan offline) yang dilakukan setiap 1 tahun sekali yaitu pada bulan Agustus. "AMI secara makro di level institut, kita adakan 1

³⁸. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

³⁹. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

kali dalam 1 tahun. Tetap di level fakultas bisa diselenggarakan setiap semesternya. Tergantung kebutuhan fakultas. Dan setiap fakultas sudah disediakan auditor yang kompetensinya sesuai dengan prodinya,” ujar Dr. Arifah, MA., selaku Kaprodi PAI FAI UII.⁴⁰

Sebagai dampak dari kebijakan dan besarnya komitmen UII Yogyakarta dalam mengawal sekaligus menunjukkan dedikasi di sektor pengembangan dan peningkatan penjaminan mutu pendidikan tinggi beserta segenap prestasi yang diraihinya itu, UII Yogyakarta mendapatkan mandate hibah Asuh Penjaminan Mutu (APM) kompetitif dari Belmawa Dikti. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu BPM UII:

BPM UII seringkali mendapatkan hibah Asuh Penjaminan Mutu dari Belmawa Dikti dalam rangka melakukan advokasi penjaminan mutu kepada 35-40an prodi pada perguruan tinggi yang telah ditentukan oleh Dikti. Hal ini sebagai bentuk pengakuan akan eksistensi UII yang memiliki komitmen, konsistensi dan dedikasi terhadap urgensi sistem penjaminan mutu yang baik dan unggul dimana fungsinya salah satunya untuk dapat mendorong perguruan tinggi/prodi menjadi unggul di level nasional dan internasional.⁴¹

Pada tahun 2022-2023, UII Yogyakarta lebih fokus pada upaya internasionalisasi program studi, melalui akreditasi internasional termasuk di antara adalah FIBAA, IAB dan sebagainya. Sementara sertifikasi AUN-QA ke depan kemungkinan besar tidak ‘dilirik’ atau digunakan kembali oleh UII, mengingat biaya yang besar, namun aspek profit bagi penambahan legalitas institusi/prodi dipandang kurang memiliki nilai yang signifikan. Misalnya, status AUN-QA belum diakui oleh dikti untuk kebutuhan alihstatus/transfer predikat akreditasi, walaupun untuk institusi bisa menambah poin penilaian akreditasinya.⁴²

Eksistensi kebijakan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan akreditasi internasional FIBAA di UII

⁴⁰. Wawancara Dr. Arifah, MA., Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

⁴¹. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

⁴². Wawancara Ari Wibowo, MH.,MA., Sekretaris dan Auditor Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta

Yogyakarta didasarkan pada sejumlah pertimbangan yang logis dan strategis yaitu: (1). Untuk meningkatkan grade/level keunggulan, dari level nasional (terakreditasi unggul) ke level internasional; (2). Menjadi upaya penguatan branding, sebagai upaya mendapatkan rekognisi di level global. Dan AUN-QA digunakan sebagai batu loncatan untuk bergerak dari level Asia ke level global/dunia. Sedangkan kebijakan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UII dalam rangka memantapkan upaya realisasi berbagai pertimbangan urgensi terlaksananya penjaminan mutu internasional tersebut dimulai dari; (1). Kebijakan Yayasan badan wakaf (BW) UII berupa renstra BW; (2). Kemudian diturunkan kepada kebijakan renstra UII; (3). Lalu dibreakdown/diturunkan kepada sasaran mutu universitas yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII dengan dukungan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (4). Kemudian didistribusikan dan diterjemahkan sekaligus diimplementasikan oleh fakultas dan prodi yang ada di lingkungan UII Yogyakarta; dan (5). Monev secara sistemik, baik secara online maupun tatap muka oleh BPM kepada seluruh unit yang ada.

d. Universitas Muhammadiyah Surakarta

UMS Surakarta, merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang menjadi *role model* dalam pengembangan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di Indonesia karena telah mampu menghasilkan kinerja kelembagaan dan sejumlah unit prodinya dengan status akreditasi Unggul/A. Di samping itu, UMS Surakarta juga merupakan institusi yang memiliki daya transformasi kelembagaan yang sangat akseleratif, khususnya di bidang inovasi pendidikan di Indonesia. Spirit transformatif terhadap dinamika perubahan zaman dan kompetisi pendidikan tinggi dunia menjadikan UMS Surakarta terus melakukan pembenahan dan pemantapan terhadap eksistensi kelembagaannya agar tetap *survive*, kompetitif dan unggul. Upaya tersebut dilakukan melalui salah satunya

adalah pemantapan sistem penjaminan mutu pendidikan tingginya di level internasional. Upaya strategis tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, Hari Prasetyo, Ph.D, sebagai berikut:

Dalam konteks implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional, UMS Surakarta ini memiliki pengalaman yang cukup lama. Dan itu kita awali dengan penerapan ISO pada tahun 2012, mulai dari ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, dan seterusnya, hingga AUN-QA dan sejumlah akreditasi internasional untuk program studi. Di antaranya akreditasi IABEE dari Jerman untuk prodi teknik kimia, dan teknik industry. Dan saat ini kita menuju ke FIBAA untuk rumpun keilmuan sosial supaya semakin lengkap variasi keilmuan kita yang berstandar internasional. Dan itu kita lakukan sebagai bentuk komitmen kolektif transformatif terhadap segala tuntutan, tantangan dan juga tingkat kompetisi pendidikan tinggi yang semakin pesat, baik di level nasional maupun internasional.⁴³

Sependapat dengan ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) tersebut, Kepala Bidang Akreditasi Internasional UMS, Hepy Adityarini, Ph.D, secara eksplisit memberikan penegasan pula bahwa bahwa pilihan untuk menggunakan sistem penjaminan mutu berstandar internasional semisal AUN-QA dan FIBAA, adalah sebagai upaya penguatan mutu kelembagaan di level internasional yang selama ini telah dibangun dengan penerapan ISO sekaligus memastikan potensi existing dan rekognisi di level nasional dan internasional semakin besar. Dengan begitu, UMS Surakarta semakin memiliki peluang yang besar untuk ‘memasarkan’ alumninya di pangsa pasar yang lebih menjanjikan dengan kualitas kompetensi yang unggul. Hal itu sebagaimana beliau tegaskan:

Hadirnya sistem penjaminan mutu berstandar internasional, baik AUN-QA maupun FIBAA bagi UMS Surakarta ini, setidaknya memberikan sejumlah benefit yang signifikan secara institusional, baik materil maupun non materil. Diantaranya adalah: (1). Menjadi pijakan dalam memantapkan upaya internasionalisasi UMS yang semakin kokoh; (2). Meningkatkan kualitas Indeks kinerja dosen dan tenaga kependidikan di UMS semakin baik, sehingga dapat

⁴³. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D, Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

mensupport kinerja institusi; (3). Meningkatkan kualitas Pendidikan di level nasional dan internasional secara berkesinambungan-simultan; (4). Meningkatkan branding image sebagai universitas yang memiliki *good university government* yang berstandar internasional; dan (5). Meningkatkan peluang pangsa pasar kerja nasional dan internasional bagi alumni.⁴⁴

Apa yang disampaikan oleh Hepy Adityarini, Ph.D tersebut dikuatkan oleh Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu UMS, Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, yang mengemukakan bahwa:

Urgensi sekaligus tujuan dijalankannya sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UMS Surakarta melalui sejumlah model tersebut, baik ISO, AUN-QA maupun FIBAA yang akan datang ini adalah: (1). ISO dan AUN-QA yang menjadi langkah awal memantapkan upaya internasionalisasi UMS Surakarta yang saat ini bergerak melalui akreditasi FIBAA; (2). Meningkatkan branding image tentang tata kelola *good university government* yang terstandar internasional; (2). Meningkatkan kualitas pendidikan di UMS pada level nasional dan internasional sekaligus; (4). Pengembangan jejaring kemitraan di level internasional sekaligus membuka pangsa pasar kerja yang multiplace bagi alumni kita. Dan alhamdulillah itu dapat kita capai secara bertahap.⁴⁵

Secara eksplisit, dari sejumlah pandangan tersebut, nampak bahwa spirit pengembangan institusi pendidikan tinggi menuju *world class university* yang ditunjukkan oleh berbagai pihak khususnya pimpinan dari level rektorat (*top management*), LJM dan fakultas (*middle management*), hingga prodi dan unit pelaksana lainnya (*lower management*) di lingkungan UMS Surakarta tersebut selaras dengan cukup banyaknya rekognisi di bidang penjaminan mutu yang telah dicapainya sebagaimana tampak pada tabel 4.7 dan 4.8. berikut ini:

⁴⁴. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

⁴⁵. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu UMS Surakarta, 23 Agustus 2022.

Tabel: 4.7. Program Studi yang sudah melaksanakan AUN-QA Assessment di UMS Surakarta⁴⁶

Strata	Fakultas	Program Studi	Tanggal Kadar Luarsa
S-1	Fakultas Ekonomi	Manajemen	09/12/2025
S-1	Sains dan Teknologi	Arsitektur	09/12/2025
S-1	Fakultas Kesehatan	Farmasi	09/12/2025
S-1	Fakultas Kesehatan	Keperawatan	09/12/2025

Tabel 4.8. Perolehan Sertifikasi ISO 9001:2008 dan 9001:2015 di UMS Surakarta⁴⁷

Sertifikat	Tanggal
Sertifikat Member AUN QA	13-09-2020
Sertifikat TUV ISO 9001:2008	19/12/2018
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	21/12/2021
Sertifikat TUV ISO 9001:2015	21/12/2024

Sejumlah pandangan yang disampaikan oleh sejumlah pimpinan Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta tersebut, senada pula dengan statemen yang dikemukakan oleh Ketua Program Studi Manajemen sekaligus ketua unit jaminan mutu di level prodi, Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, yang memberikan penegasan pula bahwa apa yang dilakukan oleh UMS Surakarta saat ini dengan berbagai program internasionalisasinya merupakan grand design yang sudah direncanakan dengan cukup matang sejak awal sebagai sebuah cita-cita dan harapan akan kemajuan institusi yang semakin mengglobal:

UMS melalui mekanisme rapat senat yang kemudian memberikan mandate kepada rektorat untuk memperjuangkan cita-cita keunggulan global dengan perencanaan yang matang. Termasuk melalui AUN-QA dan FIBAA dari Jerman, itu sebagai salah satu Langkah strategis institusi ini. Dan itu sudah disialisasikan ke kami, mulai dari level institut, unit hingga prodi sejak awal Juli 2021, khususnya FIBAA nya. Salah satu usaha tersebut melalui sosialisasi yang dikoordinir oleh LJM UMS guna mengenali berbagai macam standar sekaligus menyelenggarakan pelatihan terkait hal itu. Ini satu spirit strategi inovasi mutu pendidikan berstandar internasional yang lebih mengglobal.⁴⁸

⁴⁶. Dokumen Profil Prodi tersertifikasi AUN-QA UMS Surakarta tahun 2020-2025

⁴⁷. Dokumen Profil Perolehan sertifikasi ISO UMS Surakarta tahun 2018-2024

⁴⁸. Wawancara dengan Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen sekaligus Ketua Unit Jaminan Mutu Prodi di UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

Dalam rangka mengokohkan kebijakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional yang berlaku di UMS Surakarta, pimpinan UMS mulai dari rektorat, LJM, fakultas dan prodi melakukan langkah strategis yaitu melakukan benchmarking guna mendalami, memilah, memilih dan menentukan model sistem penjaminan mutu berstandar internasional kepada sejumlah perguruan tinggi yang telah mapan sebelumnya. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh sebagaimana dikemukakan oleh Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, Hari Prasetyo, Ph.D: “Penguatan sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UMS dilakukan melalui beberapa upaya diantaranya melalui benchmarking ke sejumlah perguruan tinggi yang sudah mapan seperti dalam penerapan ISO, AUN-QA dan FIBAA, semisal ke UGM, dan bahkan ke Malaysia, Singapura juga. Sekaligus juga bekerjasama dengan badan konsultan ISO dan akreditasi internasional.⁴⁹

Sependapat dengan statemen tersebut, Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc., selaku Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM) dan Wadep 1 Bidang Akademik Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UMS, juga menegaskan secara lebih teknis, terkait dengan pola penentuan kebijakan dari Sertifikasi AUN-QA menuju akreditasi internasional semisal FIBAA dan sebagainya yang saat ini menjadi skala prioritas UMS Surakarta didukung pula oleh kebijakan mutu internal (SPMI) yang ada di UMS Surakarta sebagai pondasi utamanya. Karena tanpa SPMI, maka kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional (SPME) tersebut akan sangat sulit diimplementasikan:

Penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional, seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA ini pada dasarnya ‘mensyaratkan’ adanya kemapanaan awal akan system penjaminan mutu internal (SPMI) lembaga kita. Karena tanpa itu, kita tidak akan bisa mengajukan standar internasional. Karena mereka pun memiliki kriteria tertentu yang itu tidak mudah dan cepat untuk kita

⁴⁹. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D, Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

penuhi. Sehingga melalui SPMI inilah institute/prodi dapat dibantu persiapan ke arah itu. Dengan kata lain, SPME dan SPMI itu satu paket, bila kita ingin diterima dalam sistem penjaminan mutu internasional sekaligus mendapatkan benefit pengakuan/rekognisi dan jejaring kemitraan yang lebih luas, nasional dan internasional.⁵⁰

Lebih lanjut, Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc., selaku Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM) dan Wadep 1 Bidang Akademik Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UMS Surakarta memberikan penegasan akan manfaat akademis dari adanya penerapan penjaminan mutu berstandar internasional, khususnya FIBAA:

Secara proper, kita juga melihat profit akademisnya, bahwa dengan akreditasi internasional seperti FIBAA, maka secara otomatis, kita juga dapat mengakses status akreditasi unggul yang ditetapkan oleh BAN-PT atau LAM. Karena prestise akreditasi internasional di atas akreditasi nasional, sehingga skali kerja untuk dua kepentingan sekaligus. Nah untuk kebijakan yang kita tetapkan guna mendukung pelaksanaan SPMI dan SPME nya diantaranya mencakup; kebijakan mutu, manual mutu, standar mutu, renstra dan monev, karena itu semuanya menjadi kunci dari sukses tidaknya penerapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional nantinya.⁵¹

Senada dengan Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) tersebut, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, Hepy Adityarini, Ph.D, menyampaikan pandangan tentang urgensi kebijakan SPME dan SPMI dalam ranah internasionalisasi pendidikan tinggi bahwa tanpa kemandapan secara internal (SPMI), akan terasa sangat sulit, bahkan mustahil untuk dapat melakukan SPME (sistem penjaminan mutu eksternal) seperti ISO, AUN-QA maupun FIBAA secara maksimal dan optimal. Dalam konteks itu, beliau mengemukakan bahwa:

Sudah sejak lama UMS, segenap civitas akademika kami ingin melangkah sejauh mungkin untuk menggerakkan institusi ini kea

⁵⁰. Wawancara dengan Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc., selaku Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM) dan Wadep 1 Bidang Akademik Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UMS, 23 Agustus 2022

⁵¹. Wawancara dengan Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc.

rah keunggulan tidak hanya di level, nasional, dan Asia tetapi juga level global. Karena itu diawali dengan sertifikasi ISO, kemudian AUN-QA dan FIBAA ini. Sehingga tahapan tersebut memberikan Langkah yang sistematis menuju perguruan tinggi Islam yang unggul di level dunia nantinya. Disamping itu juga, pertimbangan finansial dan potensi prodi menjadi pertimbangan prioritas kita juga dalam mensetting desain internasionalisasi kita agar dapat berjalan lebih maksimal dan optimal. Hal ini karena, AUN-QA mempersyaratkan prodi yang disertifikasi, akreditasinya harus A di level nasional. Karena itu, keberadaan SPMI di UMS Surakarta mutlak harus ada dan bagus terlebih dahulu, agar dapat penerapan SPME melalui sertifikasi/akreditasi internasional dapat diwujudkan dengan baik dan mantap.⁵²

Dalam konteks itu pula, Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, Hari Prasetyo, Ph.D, menegaskan pula bahwa perlunya pemantapan persiapan penjaminan mutu berstandar internasional secara matang dan tersistem dengan baik, semisal ISO, AUN-QA dan bahkan FIBAA dimana secara internal, UMS melakukan sejumlah langkah strategis yang meliputi: (1). Mengembangkan *world class unit center* untuk menyiapkan indikator atau persyaratan yang dibutuhkan; (2). Melakukan Benchmarking ke PT yang sudah berpengalaman dalam hal itu semisal ke UGM, dan juga ke PT di Malaysia, Singapura, dan lainnya dalam rangka penguatan paradigma pengembangan *world class* yang lebih terencana secara matang dan mantap.⁵³

Berdasarkan paparan data tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UMS Surakarta didasarkan pada sejumlah pertimbangan yang bersifat urgensi yang mencakup yaitu: (1). Menjadi pijakan dalam memantapkan upaya internasionalisasi UMS yang semakin kokoh; (2). Meningkatkan kualitas Indeks kinerja dosen dan tenaga kependidikan di UMS semakin baik, sehingga dapat mensupport kinerja institusi; (3). Meningkatkan kualitas

⁵². Wawancara dengan Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, Hepy Adityarini, Ph.D, 22 Agustus 2022.

⁵³. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D, Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

Pendidikan di level nasional dan internasional secara berkesinambungan-simultan; (4). Meningkatkan branding image sebagai universitas yang memiliki *good university government* yang berstandar internasional; dan (5). Meningkatkan peluang pangsa pasar kerja nasional dan internasional bagi alumni. Guna memastikan upaya strategis dapat dicapai, maka UMS Surakarta menetapkan bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasionalnya tersebut bersifat integratif antara SPMI dan SPME secara bottom up, yang mencakup: (1). Penetapan renstra dan RIP UMS; (2). Penetapan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (3). Penguatan renstra dan renop fakultas dan prodi; (4). Monev mutu program kerja unit rektorat, fakultas hingga prodi; (5). Tindaklanjut perbaikan unit pelaksana secara terkontrol.

2. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World class university*

a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Sebagai sebuah sistem, penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UIN Sunan Kalijaga tentunya memiliki tahapan sebagai sebuah siklus yang harus dilalui untuk memastikan proses penjaminan mutunya dapat dilaksanakan secara sistemik, terstruktur dan optimal. Secara besar, guna memberikan deskripsi yang lebih terstruktur dan komprehensif, maka deskripsi tahapan tersebut dimapping dengan pola perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjutnya sebagai berikut:

1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Perencanaan mutu, dalam siklus penjaminan mutu pendidikan tinggi, termasuk di dalam penerapan ISO, AUN-QA dan FIBAA selalu menempati posisi utama dan strategis. Hal itu tidak lain,

perencanaan mutu mendeskripsikan upaya ‘pematangan dan pemantapan’ apa yang dibutuhkan, apa yang akan dilakukan dan bagaimana mekanisme untuk mencapai segala sesuatu yang diinginkan dan dibutuhkan tersebut. Hal tersebut juga tentunya dilakukan oleh UIN Sunan Kalijaga dalam rangka mewujudkan visi global/mendunia kelembagaannya menuju *world class university*. Secara eksplisit, Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga menegaskan hal tersebut:

Tentunya, untuk mengikuti sistem penjaminan mutu berstandar internasional yang merupakan bagian dari SPME seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA, kami harus mematangkan terlebih dahulu secara internal kebutuhan apa yang harus kita siapkan dalam rangka memastikan nantinya kita dapat menjalani prosesnya dengan baik. Maka disini, sistem penjaminan mutu internal (SPMI) oleh LPM terhadap institut dan prodi, menjadi pintu awal kami untuk memastikan berbagai dokumen penjaminan mutunya dapat tersedia sesuai dengan standar yang diminta dalam SPME tersebut. Intinya, hadirnya SPMI menjadi perangkat awal institut dan prodi untuk mempersiapkan kebutuhan SPME nya tersebut, termasuk di dalamnya adalah penyiapan kebijakan mutu, standar mutu, dokumen kurikulum, dokumen profil tenaga pendidik dan kependidikan yang diminta, dan sebagainya. Dan Langkah pertama untuk itu adalah memandu pemahaman Guideline ISO, AUN-QA dan FIBAA.⁵⁴

Senada dengan apa yang disampaikan oleh kepala Akreditasi LPM, Dr.Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., selaku mantan kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga memberikan penegasan: “Hadirnya SPMI untuk mengawali pengajuan ISO, AUN-QA maupun FIBAA itu penting dan sangat membantu institute/prodi untuk dapat mempersiapkan diri dalam pengajuan SPME berskala internasional di UIN ini.”⁵⁵ Lebih lanjut, Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN menegaskan kembali:

⁵⁴. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁵⁵. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

Dengan SPMI yang matang, insyaallah akan sangat membantu institute dan prodi untuk mempersiapkan diri dalam pengajuan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut, baik ISO/AUN-QA dan FIBAA. Dan tahapan selanjutnya adalah memandu dan memberikan pemahaman terkait dengan penyusunan dokumen SAR (*Self Assesment Report*). Hanya saja kalau di AUN-QA, pada tahap awal, sebelum kita mempelajari SAR tersebut, kita diminta untuk mendaftar sebagai anggota (*membership*) AUN-QA, sementara untuk penjaminan mutu berstandar internasional lainnya tidak (ISO/FIBAA).⁵⁶

Apa yang disampaikan oleh sekretaris LPM UIN tersebut selaras dengan apa yang ditegaskan oleh Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd bahwa secara teknis, tahapan awal yang langsung terkait dengan penjaminan mutu berstandar internasional yang merupakan bagian dari SPME itu diawali dengan mempelajari Guidline dan melakukan penyusunan SAR (*Self Assesment Report*). Khusus AUN-QA harus menjadi member terlebih dahulu. Setelah itu, mempersiapkan dokumen-dokumen pendukung yang dibutuhkan untuk mendukung/ sebagai pembuktian dari narasi dalam SAR (dalam Bahasa Inggris), mempersiapkan sarana prasarana berstandar internasional, memberikan kursus Bahasa Inggris bagi Pengelola, Tendik dan dosen serta mahasiswa dan melakukan simulasi interview serta simulasi pelaksanaan site visit.⁵⁷

Dalam konteks substansi kebutuhan penjaminan mutu berstandar internasional, terdapat sejumlah perbedaan standar/kriteria yang harus disiapkan oleh institute/prodi, baik AUN-QA maupun FIBAA dimana untuk sertifikasi AUN-QA terdapat 11 standar/kriteria. Sementara untuk akreditasi internasional FIBAA, terdapat 5 standar/kriteria. Dan keduanya memiliki standar kesulitan/kerumitan yang berbeda-beda.⁵⁸

Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh Dr. Maemonah, selaku

⁵⁶. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁵⁷. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

⁵⁸. Observasi dokumen portofolio SAR AUN-QA dan SER FIBAA di Kantor Prodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022.

Kaprodi PGMI FTIK bahwa: “Untuk AUN-QA itu terdapat 11 kriteria/standar. Sementara FIBAA hanya 5 kriteria. Lebih simpel FIBAA dibandingkan dengan AUN-QA. Namun, keduanya menurut saya lebih simpel dibandingkan dengan akreditasi BAN-PT selama ini.”⁵⁹ Hal itu didukung oleh statemen Dr. Zainal Arifin, M.S.I.: “FIBAA mengacu kepada 5 standar. Secara dokumentatif, sepertinya terlihat lebih simpel dibandingkan dengan AUN-QA. Begitu pula bila dikomparasikan dengan akreditasi BAN-PT, yang membutuhkan dokumen penyerta yang begitu banyak.”⁶⁰ Senada dengan statemen tersebut, Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM menegaskan: “FIBAA menggunakan 5 kriteria. Sementara AUN-QA menggunakan 11 kriteria. FIBAA lebih simpel memang. Tapi secara substansi sama saja. Hanya karena kita telah melalui AUN-QA, sehingga persiapan untuk mengikuti akreditasi internasional FIBAA jauh lebih mudah.”⁶¹

Secara umum, substansi dari kedua sistem penjaminan mutu berstandar internasional tersebut, baik AUN-QA maupun FIBAA sama-sama menitiktekan pada *learning outcome* nya. Karena itu keberadaan kurikulum dan proses pembelajaran harus mampu menunjang terwujudnya *learning outcome* tersebut. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh Dr. Maemonah, M.Ag., selaku ketua Prodi PGMI FTIK:

Titik tekan FIBAA dan AUN-QA pada *learning outcomenya*, apakah nantinya kompetensi mahasiswa sesuai dengan yang direncanakan dan apakah alumninya terserap didunia kerja yang relevan dengan kompetensi utamanya. Disinilah, maka ditahap perencanaan ini, institute dan prodi harus bisa memastikan

⁵⁹. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁶⁰. Wawancara Dr. Zainal Arifini, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

⁶¹. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

bahwa kurikulum dan proses pembelajarannya mampu mengarah kepada *learning outcome* yang relevan.⁶²

Secara lebih detail operasional, Sekretaris LPM memberikan deskripsi penjabaran terkait hal itu dimana: “Aspek yang paling berat dalam proses AUN-QA dan FIBAA adalah aspek OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup: penentuan kurikulum, CP, CPMK dan RPS nya.”⁶³ Untuk itulah, pada tahap perencanaan ini, tentunya juga banyak pihak yang terlibat ataupun dilibatkan agar pada tahap pelaksanaannya dapat diselenggarakan secara maksimal. Dalam konteks itu, menurut Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., pada tahap ini banyak pihak yang terlibat/dilibatkan yaitu: semua komponen di prodi itu sendiri (pengelola, tendik, dosen, mahasiswa, alumni, pengguna alumni, dan pemangku kepentingan), komponen fakultas (Dekan, wakil dekan, Kabag, Kasubag, Staff), komponen universitas (Rektor, wakil rektor, PTIPD, LPPM, LPM, ADMISI, dan sebagainya). Untuk alumni, pengguna alumni sekaligus pemangku kepentingan dilibatkan melalui kegiatan workshop/lokakarya terutama untuk melihat ‘kedalaman’ kurikulum sebelum kurikulum tersebut direview oleh pihak SPME nantinya.⁶⁴

Dalam konteks itu pula, Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK memberikan penguatan terkait aspek distingsi (perbedaan antara AUN-QA dan FIBAA) dalam perencanaan kurikulum berbasis OBE nya. Beliau menegaskan bahwa:

Pada satu sisi keduanya, baik AUN-QA dan FIBAA sama-sama menekankan kemantapan aspek OBE pada kurikulum. Namun, keunikan yang harus ada pada akreditasi FIBAA adalah tuntutan adanya keunikan/kekhasan dari kurikulum prodi. Misalnya pada kurikulum PGMI, ada keunikan yang kita desain yaitu: ada program Pendidikan inklusi, mulai dari materi, sarana

⁶². Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁶³. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁶⁴. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., Mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

pembelajarannya dan proses pembelajarannya yang diorientasikan bagi mahasiswa berkebutuhan khusus. Dan itu kita rancang/persiapkan dan lakukan.⁶⁵

Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis ISO, AUN-QA maupun FIBAA dapat ditarik kesimpulan yang mencakup aspek: (1). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (2). Telaah dan pendalaman *Guidline SAR/SER* yang disyaratkan; (3). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (4). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.

2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Setelah tahap perencanaan, tahap berikutnya adalah pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA yang juga merupakan tahapan yang tak kalah menentukan. Karena pada tahap ini dibutuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh stakeholder yang ada guna memastikan realisasi rencana yang sudah didesain dapat direalisasikan secara optimal, tepat sekaligus memberikan hasil yang maksimal. Hal ini juga yang menjadi perhatian UIN Sunan Kalijaga sebagaimana ditegaskan oleh Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN, yang menegaskan:

Tahap perencanaan menuju AUN-QA ataupun FIBAA memang berat. Tetapi dalam tahap eksekusinya atau implementasinya pun tak kalah beratnya. Karena dibutuhkan komitmen seluruh pihak mulai dari pimpinan rektorat, fakultas, unit UPT, hingga prodi, termasuk dosen dan mahasiswa yang kita libatkan. Karena pada tahap ini seluruh rencana yang sudah dilakukan mulai dieksekusi, termasuk memastikan kurikulum telah mencerminkan dimensi OBE (*Outcome Based Education*) berkala internasional melalui pendampingan review dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA yang ada di Indonesia.

⁶⁵. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

Kemudian pelaksanaan pelatihan Bahasa asing bagi dosen dan tendik selama beberapa bulan, dan sebagainya.⁶⁶

Pentingnya komitmen, pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA, pemenuhan sarpras berstandar internasional sekaligus pengembangan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan mahasiswa pada tahap implementasi ini menjadi krusial, karena terkait erat dengan target waktu sekaligus biaya besar yang harus disediakan oleh UIN Sunan Kalijaga. Hal itu sebagaimana ditegaskan pula oleh Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd, selaku mantan Kaprodi PGMI FTIK:

Pada tahap implementasi ini merupakan proses yang krusial dan sangat signifikan dalam menentukan hasil nantinya. Di samping dibutuhkan komitmen yang besar dari seluruh stakeholder UIN mulai dari rektorat (Rektor, wakil rektor, PTIPD, LPPM, LPM, ADMISI, dan sebagainya), fakultas (Dekan, wakil dekan, Kabag, Kasubag, Staff), prodi, dosen dan mahasiswa. Juga kemampuan kemampuan Bahasa asing SDM dan kondisi sarpras UIN yang juga harus berstandar internasional, khususnya di lingkungan prodi yang diajukan pada AUN-QA ataupun FIBAA. Dan juga, itu semuanya dalam pelaksanaannya membutuhkan biaya yang sangat besar.⁶⁷

Senada dengan pandangan tersebut, Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku Kaprodi MPI FTIK menegaskan pula: “Oleh karena itu, yang terpenting dari pelaksanaan AUN-QA dan lebih-lebih dalam pelaksanaan FIBAA ini adalah dukungan dari semua pihak di lingkungan prodi, fakultas dan universitas. Termasuk dalam hal support dana yang tidak sedikit.”⁶⁸ Secara lebih detail, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN, Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, memberikan gambaran betapa besarnya dana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan mutu pendidikan berstandar internasional (SPME), baik

⁶⁶. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁶⁷. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., Mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

⁶⁸. Wawancara Dr. Zainan Arifin, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

melalui AUN-QA maupun FIBAA sebagaimana statemen beliau sebagai berikut:

LPM-Finansialisasi AUN-QA lebih banyak dibandingkan dengan FIBAA. FIBAA, untuk 1 prodi itu 18 ribu euro, terus untuk 1 prodi berikutnya ada tambahan biaya 9 ribu euro. Untuk AUN-QA itu diantaranya: 15 jt untuk menjadi membership, 22,5 jt untuk keperluan asesor dan 79,5 untuk proses asesmen lapangannya. Itu pembiayaan yang terlihat, namun secara operasional dan mandiri institusi tentu kebutuhan finansial untuk AUN-QA jauh lebih besar, bisa sampai 2-3 miliaran. Itu berdasarkan pengalaman dalam pengurusan AUN-QA mulai tahun 2018-2021 yang lalu.⁶⁹

Menguatkan apa yang telah ditegaskan oleh kepala sub akreditasi LPM, Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku Kaprodi MPI FTIK yang saat ini tengah menunggu asesmen lapangan FIBAA menegaskan pula bahwa: “FIBAA memerlukan pembiayaan yang besar dimana 1 prodi bisa sekitar 80 juta. Untuk biaya penterjemahan dokumen sekitar 40 juta.”⁷⁰ Ditambahkan pula oleh Dr. Maemonah, M.Ag., bahwa pada tahap ini dibutuhkan waktu 4-6 bulan, baik itu AUN-QA maupun FIBAA. Baru kemudian memasuki tahap review yang merupakan tahap evaluasi sekaligus penilaian oleh FIBAA terhadap seluruh dokumen yang disampaikan oleh UIN Sunan Kalijaga.⁷¹

Berdasarkan paparan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mencakup: (1). Pemantapan komitmen stakeholder; (2). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (3). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (4). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan mahasiswa

⁶⁹. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁷⁰. Wawancara Dr. Zainal Arifin, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁷¹. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.

- 3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan merupakan satu kesatuan yang menjadi tahapan akhir dari sebuah siklus penjaminan mutu, baik SPMI maupun SPME yang tentunya memiliki karakter kerja operasional yang cukup berbeda. Hadirnya tahapan evaluasi dan tindak lanjut perbaikan ini menjadi ‘jaminan’ bahwa mutu pendidikan tinggi akan terus bergerak maju sesuai dengan perubahan dan tantangan skala kompetisi pendidikan, baik di level nasional maupun internasional. Begitu pula, evaluasi dan tindak lanjut perbaikan dalam konteks pengembangan *world class university* yang saat ini sedang diupayakan secara komprehensif dan berkesinambungan oleh UIN Sunan Kalijaga melalui jalur ISO, AUN-QA maupun FIBAA. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, selaku sekretaris LPM bahwa:

Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan dalam konteks ISO, AUN-QA maupun FIBAA ini lebih cenderung pada saat penilaian dokumen SAR (*Self Assessment Report*) dan asesmen lapangan. Pada 2 proses itulah sejatinya evaluasi dilakukan oleh pihak SPME yang dalam hal ini adalah pihak AUN-QA dan FIBAA untuk melihat apa yang telah kita lakukan dalam berbagai dokumen yang telah kita siapkan sebelumnya, sekaligus memberikan penilaian secara langsung di lapangan dalam rangka mensinkronkan antara substansi portofolio SAR dengan bukti di lapangannya.⁷²

Sepandangan dengan Sekretaris LPM, Kepala akreditasi LPM juga memberikan penegasan bahwa: “evaluasi dalam konteks SPMI dan SPME memiliki perbedaan secara operasional. Dalam hal SPME AUN-QA ataupun FIBAA, lebih bersifat kroscek, penilaian, sekaligus pendampingan dalam rangka perbaikan mutu ke arah standar yang

⁷². Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

diminta oleh pihak penyelenggara sertifikasi/akreditasi internasional tersebut. Sifatnya tidak menjunctment, tetapi lebih banyak kepada pendampingan perbaikan.”⁷³

Dr. Maemonah, M.Ag., selaku Kaprodi PGMI FTIK yang saat ini tengah menunggu proses asesmen lapangan FIBAA untuk prodinya memberikan penegasan lebih lanjut bahwa:

Mekanisme penilaian secara umum adalah mulai dari penilaian SAR-AUN QA, kemudian pada saat site visit, sebagaimana pada penilaian assesment BAN-PT, hanya yang membedakan adalah pada penilaian AUN-QA ini asesor juga mencoba sarparas, dan meninjau proses pembelajaran, serta melihat bagaimana Bapak/Ibu dosen serta mahasiswa akrab dengan teknologi. Dan saya kira, FIBAA nantinya pun akan begitu sebagaimana yang kami dengar.⁷⁴

Dalam proses penilaian asesmen lapangan sebagai bagian dari evaluasi SPME ISO, AUN-QA dan FIBAA banyak pihak yang dilibatkan/terlibat dengan harapan dapat memberikan penguatan terhadap profil mutu pendidikan tinggi di UIN Sunan Kalijaga. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., selaku mantan Kaprodi PGMI FTIK bahwa:

Untuk pihak yang dilibatkan oleh prodi dalam tahapan asesmen lapangan khususnya adalah semua komponen di prodi itu sendiri (pengelola, tendik, dosen, mahasiswa, alumni, pengguna alumni, dan pemangku kepentingan dalam pendidikan dasar), komponen fakultas (Dekan, wakil dekan, Kabag, Kasubag, Staff), komponen universitas (Rektor, wakil rektor, PTIPD, LPPM, LPM, ADMISI, dan sebagainya). Apalagi AUN-QA waktu itu memang mensyaratkan adanya keterlibatan seluruh stakeholder mulai dari tingkat pusat (rektorat) hingga prodi yang diasesmen.⁷⁵

Keterlibatan seluruh pihak dalam proses asesmen lapangan sebagai bagian dari proses evaluasi dan tindaklanjut perbaikannya

⁷³. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁷⁴. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁷⁵. Wawancara Dr. Aninditya Sri Nugraheni, M.Pd., mantan Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 20 April 2022

tersebut terdapat mekanisme yang secara teknis diperbolehkan dan tidak diperbolehkan, termasuk dalam hal pengaplikasian penterjemah. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh kepala akreditasi dan sertifikasi LPM bahwa:

Pada AUN-QA, tidak boleh ada penterjemah. Sementara pada FIBAA masih diperkenankan, walaupun pada aspek-aspek tertentu. Baik AUN-QA maupun FIBAA, sebenarnya lebih pada upaya pendampingan dan upaya tindak lanjut perbaikan dari apa yang sudah disiapkan dan dilakukan oleh UIN/prodi. Jadi tidak ada klaim salah benar. Ini enaknya kalau sertifikasi ataupun akreditasi berstandar internasional.⁷⁶

Menariknya, untuk FIBAA sebagaimana asesmen lapangan yang akan dijalani oleh UIN Sunan Kalijaga untuk asesor pada FIBAA terdiri dari 5 orang asesor dan 1 manager dengan pembiayaan 2 ribu euro. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris LPM, Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi bahwa: “Untuk asesor pada FIBAA itu terdiri dari 5 asesor plus 1 manager dengan pembiayaan 2 ribu euro. Pembiayaan tersebut tentunya tidak sedikit. Tapi insyaallah hasilnya akan sebanding dengan profit oriented yang akan kita dapatkan. Termasuk keunggulan konversi secara otomatis sebagai prodi Unggul yang diakui oleh BAN-PT maupun LAM.”⁷⁷

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Sekretaris LPM terkait dengan pihak asesor dalam implementasi AUN-QA maupun FIBAA tersebut, Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku Kaprodi MPI FTIK memberikan penegasan bahwa: “Penilaian AUN-QA dari Malaysia dan Thailand. Sementara kalau penilaian FIBAA itu dari Jerman. Dan FIBAA akan diuji oleh ahli dari Jerman beserta mahasiswa asingnya

⁷⁶. Wawancara Dr. Sri Rohyanti Zalaikha, M.Si, Kepala Akreditasi dan Sertifikasi LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

⁷⁷. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

sekitar 20 orang. Ini sebagaimana gambaran yang diberikan kepada kami.”⁷⁸

Dari deskripsi terkait dengan tahap evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, khususnya pada AUN-QA dan FIBAA mencakup penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*)/ *SER (Self Evaluation Report)* dan asesmen lapangan, sekaligus pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.

Berdasarkan deskripsi data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tahapan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, baik AUN-QA (sertifikasi internasional) maupun Non AUN-QA (akreditasi internasional FIBAA/Prodi) dari mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutunya memiliki ‘kesamaan prinsip kerja’ dengan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang terdiri dari beberapa kegiatan strategis berikut: (1). Pemantapan SPMI sebagai pijakan menuju AUN-QA/FIBAA; (2). Khusus AUN-QA dimulai dari pengajuan menjadi *membership* AUN-QA; (3). Penyusunan SAR (*Self Assesment Report*)-AUN QA/FIBAA dengan mempelajari Guideline penyusunan SAR-AUN QA/FIBAA; (4). Mempersiapkan dokumen-dokumen pendukung yang dibutuhkan untuk mendukung/ sebagai pembuktian dari narasi dalam SAR (dalam Bahasa Inggris); (5). Mempersiapkan sarana prasarana berstandar internasional; (6). Memberikan kursus Bahasa Inggris bagi Pengelola, Tendik dan dosen serta mahasiswa; (7). Melakukan simulasi interview serta simulasi pelaksanaan site visit; (8). Asesmen lapangan yang menjadi bagian dari tahap evaluasi SPME; (9). Menunggu hasil asesmen dan turunnya sertifikat AUN-QA/FIBAA; dan (10). Pendampingan pihak SPME

⁷⁸. Wawancara Dr. Zainal Arifin, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan guna menjaga performa mutu pendidikan tingginya.

b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Sebagai sebuah sistem, penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) tentunya juga memiliki tahapan sebagai sebuah siklus yang harus dilalui untuk memastikan proses penjaminan mutunya dapat dilaksanakan secara sistemik, terstruktur dan optimal. Secara garis besar, guna memberikan deskripsi yang lebih terstruktur dan komprehensif, maka deskripsi tahapan tersebut dimapping dengan pola perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindaklanjutnya sebagai berikut:

1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Sebagaimana tahapan dalam sebuah siklus penjaminan mutu pada umumnya, perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* di UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang menjadi fase yang paling strategis dan krusial, karena menentukan arah kemajuan sekaligus pencapaian mutu yang dapat direalisasikannya nantinya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., sebagai berikut:

Perencanaan menjadi fase yang paling penting, karena itu akan menentukan proses dan hasil dari penjaminan mutu berstandar internasional yang kita lakukan. Dan fase itu sebenarnya sudah kita mulai sejak pengajuan ISO tahun 2015 yang lalu. Tidak hanya pada saat pengajuan AUN-QA ataupun rencana pengajuan FIBAA akhir tahun 2022 ini. Dan alhamdulillah dengan rencana yang matang, kita dapat melalui pengajuan ISO

9001: 2008, hingga ISO 9001: 2015, serta AUN-QA hingga tahun 2021 kemarin untuk sejumlah prodi di UIN Maliki ini.⁷⁹

Lebih lanjut, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., menegaskan rencana tahun 2022, UIN Maliki Malang akan lebih fokus kepada upaya pengajuan akreditasi internasional FIBAA untuk bidang sosial humaniora bagi sejumlah prodi:

Saat ini UIN Maliki sedang proses menyiapkan pengajuan akreditasi internasional untuk 8 prodi di bidang Soshum melalui FIBAA, karena pertimbangannya dokumen maupun standar yang dibutuhkan tidak jauh berbeda (hampir sama) dengan AUN-QA. AUN-QA yang lalu tersebut menjadi ' pijakan awal'. Dan saat ini UIN Maliki telah siap untuk melakukan akreditasi internasional FIBAA tersebut, karena pangalaman AUN-QA telah mengajarkan dan mematangkan persiapan rencana tersebut.⁸⁰

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan tersebut, Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Maliki, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., juga membarikan penegasan yang sama:

Ada 8 prodi yang akan diakreditasi internasional FIBAA dari Jerman untuk bidang sosial-humaniora (Soshum), tanpa harus mensyaratkan prodi tersebut telah terakreditasi nasional A/Unggul. Kedelapan prodi tersebut antara lain: S1 MPI, S1 AS, S1 Psikologi, S1 PAI, S1 Sastra Inggris, S1 Akuntansi, S2 MPI dan S2 AS. Namun sebagian besar dari kedelapan prodi tersebut telah berkualifikasi akreditasi A dari BAN-PT. Bahkan kita juga sudah merencanakan akan mengajukan 1 prodi yang akan diikuti dalam akreditasi internasional IAB pada tahun 2023, namun syaratnya harus terakreditasi A di level nasional, yaitu prodi arsitektur.⁸¹

Dalam konteks yang lebih operasional terkait substansi perencanaan mutu berstandar internasional AUN-QA yang telah dilakukan maupun FIBAA yang baru akan diajukan proses

⁷⁹. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022

⁸⁰. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag..

⁸¹. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

akreditasinya, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I, selaku Kepala LPM UIN Maliki Malang menegaskan bahwa:

Persiapan yang telah kita matangkan hingga saat ini dalam rangka pengajuan FIBAA diantaranya: (1). Pemantapan kurikulum berbasis OBE (*Outcome Based Education*) pada prodi-prodi yang kita ajukan dimana cakupannya terdiri dari capaian pembelajaran, profil lulusan, kompetensi, kesesuaian lulusan di pangsa kerja.; (2). Memastikan tracer studies pada prodi-prodi tersebut telah mapan dimana profil alumninya sesuai dengan bidang kerjanya; dan (3). Memiliki asosiasi keprodian. Ini semua sebenarnya tidak jauh berbeda dengan AUN-QA. Karena itu SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) kita juga harus matang terlebih dahulu untuk menjamin itu semuanya ready.⁸²

Apa yang disampaikan oleh Kepala LPM UIN Maliki tersebut dikuatkan kembali oleh Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag yang menegaskan perlunya pemantapan internal melalui SPMI dalam rencana pengajuan FIBAA bahwa: “untuk khususnya persiapan akreditasi internasional FIBAA ini, peran LPM melalui SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sangat urgen untuk memastikan rencana pengajuan berjalan maksimal. Prodi yang diakreditasi FIBAA mencakup sejumlah syarat yang harus dipenuhi secara matang yaitu: (a). Kurikulum yang terstandar eropa; (b). Penyiapan kebutuhan pengembangan SDM tenaga pendidik, kependidikan mahasiswa yang sesuai standar; (c). Data forlap yang dikelola secara baik, sehingga mudah untuk dimonitoring dan dievaluasi. Itu semuanya sebenarnya tidak jauh berbeda dengan AUN-QA. Dan seluruhnya butuh pemantapan melalui SPMI yang handal.”⁸³

Secara lebih substantif, Mujtahid, M.Ag., Selaku Kaprodi PAI yang telah melakukan AUN-QA dan prodinya akan ikut disertakan

⁸². Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

⁸³. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022

dalam akreditasi FIBAA di akhir tahun 2022 ini menegaskan juga bahwa:

Kita inshaallah sebagaimana instruksi rektorat dan LPM, akan mengajukan FIBAA sekitar bulan Oktober 2022 nanti. Dan untuk cakupan tidak jauh berbeda (baik sertifikasi AUN-QA dan akreditasi internasional), diantaranya: (1). Sama-sama berorientasi pada OBE (*outcome based education*); dan (2). Cakupannya antara lainnya: capaian pembelajaran, profil lulusan, kompetensi, kesesuaian lulusan di pangsa kerja.⁸⁴

Senada dengan pandangan Kaprodi PAI tersebut, Dr. Nurul Yakin, M.Pd., selaku Kaprodi MPI FTIK, yang prodinya juga akan disertakan dalam pengajuan akreditasi internasional FIBAA menegaskan: “Intinya ada kebijakan/regulasi yang diikuti dengan program dan implementasinya secara by proses, termasuk perencanaan komponen kurikulum berbasis OBE. FIBAA nya menekankan pencapaian secara aktual apa yang telah direncanakan sebelumnya sesuai standar, termasuk pada aspek capaian pembelajaran pada prodi.”⁸⁵

Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis ISO, AUN-QA maupun FIBAA dapat ditarik kesimpulan yang mencakup aspek: (1). Pemantapan SPMI institusi dan prodi; (2). Telaah dan pendalaman *Guidline* SAR/SER yang disyaratkan; (3). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional; (4). Kesesuaian lulusan di pangsa kerja; dan (5). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.

⁸⁴. Wawancara Mujtahid, M.Ag., Kaprodi PAI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April 2022

⁸⁵. Wawancara Dr. Nurul Yakin, M.Pd., Kaprodi MPI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April

2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Sebagaimana eksistensi tahap perencanaan sebelumnya, tahap pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional melalui ISO, AUN-QA, dan FIBAA nantinya itu sangat urgen. Mengingat fase pelaksanaan juga menentukan hasil dan target yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku Kepala LPM UIN Maliki yang menegaskan bahwa:

Pada fase pelaksanaan ini juga tak kalah penting dibanding perencanaan. Karena pada tahap ini dibutuhkan komitmen kolektif seluruh stakeholder yang terlibat mulai dari rektorat, UPT, fakultas hingga prodi. Terutama dalam hal pelatihan penyusunan dokumen SAR AUN-QA, dibutuhkan partisipasi aktifnya. Tentunya setelah menjadi PT menjadi daftar menjadi anggota AUN-QA.⁸⁶

Apa yang dikemukakan oleh Kepala LPM UIN Maliki Malang tersebut selaras dengan Nawacita UIN Maliki sebagai bentuk nilai-nilai komitmen personal dan kelembagaan yang terus ditumbuhkan dan dilestarikan dikalangan civitas akademika dalam rangka menguatkan spirit menuju *world class university*. Nawacita UIN Maliki Malang tersebut sebagaimana tampak berikut ini:



Gambar 4.1. Foto Nawa Cita UIN Maliki Malang⁸⁷

⁸⁶. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

⁸⁷. Dokumen Foto Nawa Cita UIN Maliki Malang, diambil pada 12 April 2022

Secara lebih lanjut, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I, menegaskan pula akan pelaksanaan pelatihan penyusunan borang (SAR AUN-QA maupun FIBAA). Secara eksplisit beliau menegaskan bahwa:

Pada tahap pelaksanaan ini, UIN Maliki melalui LPM sebagai leading sektornya memberikan pelatihan penyusunan borang SAR AUN-QA dan FIBAA yang kemudian direview oleh auditor AUN-QA. Setelah tahap itu selesai, baru kita mensubmite/mendaftarkan borang berdasarkan slod yang ditawarkan oleh AUN-QA. Dan mekanisme pada tahap ini, saya kira tidak jauh berbeda dengan akreditasi FIBAA yang sedang kita susun saat ini. Namun untuk sertifikasi AUN-QA, proses hingga hasilnya paling cepat 3 tahun.⁸⁸

Menguatkan apa yang telah ditegaskan oleh Kepala LPM UIN Maliki Malang tersebut, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., memberikan penegasan terkait sejumlah faktor pendukung yang dapat mendorong keberhasilan pelaksanaan pengajuan AUN-QA yang lalu maupun akreditasi internasional FIBAA di tahun 2022, baik faktor teknis maupun faktor substantif sebagai berikut:

Ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan AUN-QA dan juga FIBAA nantinya diantaranya: (a). Faktor teknis, yang mencakup seperti pelatihan penyusunan instrument/borang, workshop kurikulum, pendampingan dari SES Jerman sebanyak 20 orang ahli yang akan ditempatkan di sejumlah prodi (sekali-gus sebagai kebutuhan penguatan pemerinkatan); dan (b). Faktor substantif, yang terkait misalnya dengan kelayakan potensi SDM, kurikulum dan sebagainya.⁸⁹

Senada dengan apa yang telah disampaikan oleh Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan tersebut, Mujtahid, M.Ag., selaku Kaprodi PAI FTIK UIN Maliki menegaskan pula: “FIBAA ini mirip dengan AUN-QA dimana dalam pelaksanaannya, kita akan didukung oleh SES (*Senior Expertence Service*/semacam dosen senior yang ahli/pakar dibidang yang akan kita akreditasikan). Tugas SES itu

⁸⁸. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

⁸⁹. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022

diantaranya merumuskan dan mereview kurikulum prodi agar terstandar internasional/eropa.”⁹⁰

Secara lebih teknis operasional, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku Kepala LPM UIN Maliki Malang memberikan gambaran terkait berbagai faktor yang menjadi kendala dalam fase implementasi AUN-QA yang telah selesai tahun 2021 yang lalu. Beliau menegaskan:

Kendala implementasi AUN-QA antara lain: (1). Keuangan dimana 1 kali visitasi untuk seluruh prodi berkisar 400jt itu untuk administrasinya saja; dan (2). Kesiapan program studi diantaranya penguatan SDM di bidang Bahasa asing dimana bentuknya adalah pengiriman dosen untuk belajar Bahasa Inggris ke Bali bekerjasama dengan ILF berbasis placement test. Aspek ini telah dilakukan sebanyak 6 kali, dengan pengiriman 20 dosen setiap fasenya, sehingga berjumlah 120 orang. Hal itu jelas membutuhkan biaya yang tidak sedikit.⁹¹

Dalam konteks yang berbeda, terkait dengan pengajuan FIBAA di tahun 2022 ini, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., lebih lanjut memberikan penjelasan terkait dengan kebutuhan finansial yang telah disiapkan oleh UIN Maliki: “Inshaallah untuk akreditasi internasional FIBAA ini kita didukung dengan pendanaan dari FSD kurang lebih 11 miliar. Termasuk fasilitasi biaya sarpras bertaraf internasional yang dibutuhkan.”⁹² Dan salah satu upaya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan internasionalisasi kampus bervisi global di sector sarprasnya, UIN Maliki menjalin kerjasama dengan *Islamic Development Bank*. Hal itu nampak pada gambar foto 4.2 sebagai berikut:

⁹⁰. Wawancara Mujtahid, M.Ag., Kaprodi PAI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April 2022

⁹¹. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

⁹². Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022.



Gambar 4.2. Foto Peresmian Kerjasama Pengembangan UIN Maliki Bertaraf Internasional Bekerjasama dengan IDB⁹³

Berdasarkan paparan data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya, UIN Maliki Malang mencakup: (1). Pemantapan komitmen stakeholder; (2). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (3). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (4). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tendik di Bali dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA yang bekerjasama dengan ILF .

3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Sebagaimana tahapan yang lainnya, fase evaluasi dan tindak lanjut perbaikan merupakan fase yang tak kalah krusial, karena dari tahap ini akan menentukan detail berbagai kekurangan dan kelebihan dari sebuah program yang telah dijalankan untuk menjadi bahan rekomendasi dan tindak lanjut guna melahirkan program kerja yang lebih baik, *par excellent* di masa berikutnya. Hal ini pula yang dilakukan oleh UIN Maliki Malang, ketika mengimplementasikan

⁹³. Dokumen Foto Peresmian Kerjasama Pengembangan UIN Maliki Bertaraf Internasional Bekerjasama dengan IDB (*Islamic Development Bank*), diambil pada 12 April 2022.

ISO, maupun sertifikasi internasional AUN-QA, dan saat ini tengah fokus kepada akreditasi internasional FIBAA untuk ke delapan prodinya sebagai upaya strategis menyongsong pengembangan *world class university* yang tengah dirintisnya tersebut. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku Kepala LPM UIN Maliki Malang:

Evaluasi dan tindaklanjut ini sudah semestinya dilakukan dalam penjaminan mutu dimanapun, baik SPMI maupun SPME seperti sertifikasi AUN-QA dan akreditasi internasional FIBAA, walaupun mekanisme dan ruang lingkungannya agak berbeda. Namun itu mesti kita lakukan, sebagai bagian dari upaya kita menuju *world class university*. Karena tantangan kita memang mengarah ke sana. Kalau kita tidak bergerak, maka kita akan tertinggal.⁹⁴

Lebih lanjut, Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., menegaskan setidaknya ada 2 hal dievaluasi penjaminan mutu internasional. Hal itu adalah dokumen borang SAR (*Self Assesment Report*) dan berbagai bukti lapangan. Ketika asesmen lapangan oleh asesor internasional. Hal ini sebagaimana penegasan beliau yang menyatakan bahwa: “Karena itu, penataan *evidence*/bukti-bukti lapangan yang terkait dengan apa yang tertulis di dalam SAR AUN-QA itu menjadi krusial dan harus matang betul, selain dokumen SAR itu sendiri yang juga dinilai. Setelah itu diterbitkan sertifikat sertifikasinya. Dan saya kira akreditasi FIBAA pun akan begitu mekanismenya.”⁹⁵

Sesepadan dengan kepala LPM UIN Maliki tersebut, Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., selaku Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan, menegaskan pula bahwa:

Untuk tahap ini, tentu asesor AUN-QA menilai terhadap dokumen SAR yang kita ajukan sekaligus berbagai *evidence*/bukti. Ketika melakukan asesmen/penilaian lapangan. Untuk proses asesment oleh Asesor AUN-QA dilakukan secara

⁹⁴. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

⁹⁵. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

daring/offline. Tergantung situasinya sebagai pengalaman pada tahun-tahun sebelumnya hingga tahun 2021 yang lalu. Dan untuk FIBAA nanti, saya yakin juga begitu.”⁹⁶

Dalam konteks yang lebih spesifik, berdasarkan pengalaman dalam pengajuan sertifikasi AUN-QA sebelumnya, Mujtahid, M.Ag., memberikan gambaran terkait proses perbaikan pasca asesmen lapangan tersebut bahwa: “Tindak lanjut manakala terdapat temuan dari AUN-QA yaitu berupa rekomendasi dari AUN-QA untuk bahan perbaikan yang diberikan kepada prodi untuk melakukan perbaikan tersebut. LPM selaku koordinatornya memberikan pendampingan secara internal kepada prodi untuk menindaklanjutinya.”⁹⁷

Statemen Kaprodi PAI FTIK tersebut selaras dengan apa yang ditegaskan oleh Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku Kepala LPM bahwa: “Betul, tindak lanjut perbaikan itu bersifat dimanis, yaitu bisa Ketika asesmen lapangan atau pasca asesmen lapangan. Disitulah enaknya AUN-QA itu, lebih bersifat pendampingan untuk meningkatkan performa Lembaga, bukan penghakiman baik atau tidak baik.”⁹⁸

Dari deskripsi terkait dengan tahap evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional di UIN Maliki Malang, khususnya pada AUN-QA yang telah dilakukannya dan FIBAA yang tengah diajukannya mencakup: (1). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (*Self Assesment Report*); (2). Asesmen lapangan; dan (3). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.

⁹⁶. Wawancara Prof. Dr. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022

⁹⁷. Wawancara Mujtahid, M.Ag., Kaprodi PAI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April 2022

⁹⁸. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Kepala LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

Berdasarkan paparan data tentang keseluruhan tahapan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim, baik AUN-QA (sertifikasi internasional institusi/prodi) maupun FIBAA (akreditasi internasional prodi) dari mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutunya memiliki ‘kesamaan prinsip kerja’ dengan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang terdiri dari beberapa kegiatan strategis yaitu: (1). Memastikan kurikulum berbasis OBE (*Outcome Based Education*); (2). Pemantapan rasio dosen dengan mahasiswa tidak melampaui batas standar; (3). Pelatihan penyusunan dokumen SAR AUN-QA/FIBAA. Tentunya setelah PT menjadi daftar menjadi anggota AUN-QA; (4). Pelatihan penyusunan borang sekaligus direview oleh auditor AUN-QA/FIBAA; (5). Mensubmite/mendaftarkan borang berdasarkan slod yang ditawarkan oleh AUN-QA; (6). Penataan evidence/bukti-bukti lapangan yang terkait; (7). Proses sertifikasi oleh AUN-QA/FIBAA secara daring/offline; (8). Penerbitan sertifikat sertifikasi/akreditasinya

c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Sebagai sebuah sistem, penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UII Yogyakarta tentunya juga memiliki tahapan sebagai sebuah siklus yang harus dilalui untuk memastikan proses penjaminan mutunya dapat dilaksanakan secara sistemik, terstruktur dan optimal. Secara garis besar, guna memberikan deskripsi yang lebih terstruktur dan komprehensif, maka deskripsi tahapan tersebut dimapping dengan pola perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikannya sebagai berikut:

- 1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional termasuk di dalam penerapan AUN-QA dan FIBAA, merupakan fase

yang urgen dan strategis. Mengingat perencanaan mutu sangat menentukan ‘wajah’ kesuksesan ataupun kegagalan pada fase berikutnya. Disamping itu juga, perencanaan mutu menjadi pondasi dasar (*fundamental phase*) dalam memberikan gambaran terkait berbagai kebutuhan yang harus disiapkan oleh lembaga untuk lebih memastikan upaya pencapaian sasaran/target menjadi lebih terukur, terstruktur dan realistis untuk direalisasikan nantinya. Hal itu pula yang juga dilakukan oleh UII Yogyakarta dalam meraih kesuksesan pengajuan sertifikasi internasional AUN-QA maupun akreditasi internasional FIBAA pada sejumlah prodinya guna menyongsong arah menuju *world class university* yang lebih mapan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, Fathurozi, MA, sebagai berikut:

Dimana pun mas, perencanaan mutu menjadi kunci paling ‘shahih’ dalam pengajuan rekognisi sebuah sistem penjaminan mutu, apalagi SPME seperti AUN-QA dan FIBAA ini. Dan itu kita mantapkan dalam SPMI (sistem penjaminan mutu internal) kita terlebih dahulu, mulai dari kebijakan yayasan/renstra yayasan, kebijakan rektorat/renstra UII, kebijakan mutu, standar mutu, sasaran mutu dan lain sebagainya. Berdasarkan pengalaman yang kemarin, itu adalah pintu awal perencanaan yang terbaik.⁹⁹

Menegaskan apa yang disampaikan oleh Kepala Audit Mutu BPM UII tersebut, Sekretaris BPM UII, Dr. Maria Ulfa, MM, memberikan penegasan yang serupa:

Seiring dengan perkembangan waktu dan tantangan kompetisi pendidikan tinggi di level global, berbagai program internasionalisasi tersebut, seperti AUN-QA dan FIBAA memang didasarkan pada upaya pencapaian sasaran mutu UII, yang semula ada 99 standar. Saat ini di tahun 2022, diperas menjadi 45 standar. Diantara sasaran mutu UII adalah ”Menjadi perguruan tinggi islam yang terekognisi internasional dengan target pencapaian 5 prodi tersertifikasi/terakreditasi internasional dalam 1 tahun”.¹⁰⁰

⁹⁹. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹⁰⁰. Wawancara Dr. Maria Ulfa, M.M., Sekretaris BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

Dalam konteks kebutuhan substantif yang harus dipersiapkan dalam pengajuan AUN-QA maupun FIBAA, Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu BPM menegaskan secara lebih rinci bahwa:

AUN-QA tahun 2021 kemarin menggunakan 8 standar dimana titik tekannya memang pada *outcome based education* (OBE), dimana kurikulum, proses pembelajaran, perangkat pembelajaran (CP, CPMK, RPS) dan infrastruktur pembelajaran/fasilitas menjadi poin paling utama dalam penilaiannya. Dan saya kira, FIBAA pun tidak jauh berbeda. Hanya FIBAA sepertinya bersifat lebih mandiri dan spesifik kepada prodinya langsung, tidak harus terkait dengan institut.¹⁰¹

Senada dengan pendapat Kepala Audit Mutu BPM tersebut, Kaprodi Ilmu Hukum FH UII, Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., menegaskan secara eksplisit bahwa: “Persamaan antara AUN-QA dan FIBAA itu hampir sama, yang menjadi titik tekan/fokus yaitu: proses belajar, kurikulum dan *outcome* nya. Aspek inilah yang kemarin kita tekankan dan perhatikan betul-betul dalam perencanaan mutu pendidikan tinggi berbasis AUN-QA maupun FIBAA ini. Dan alhamdulillah hasilnya pun sangat memuaskan. Lebih dari ekspektasi kami.”¹⁰² Hanya bedanya lanjut beliau: “AUN-QA melibatkan seluruh pihak mulai rektorat, fakultas hingga prodi sendiri, dari seluruh aspeknya: SDM, Sarpras, kurikulum dan seterusnya.”¹⁰³

Lebih lanjut beliau Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., menjelaskan teknis pengajuan FIBAA dimana prodi lebih memiliki kemandirian sekaligus independensi dalam menentukan segala sesuatunya, termasuk menentukan kebijakan terkait pengajuannya sekalipun, walaupun tanpa komunikasi intens dengan rektorat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh beliau:

Dalam pengajuan FIBAA bersifat lebih mandiri secara institusi dibanding AUN-QA. Maksudnya, pengelolaan akreditasi

¹⁰¹. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹⁰². Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹⁰³. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum..

FIBAA dimana prodi hukum FH UII dapat langsung menjalin komunikasi/koordinasi dengan pihak FIBAA tanpa harus melibatkan pihak rektorat, sehingga kebijakannya lebih bersifat spesifik. Bahkan terkadang rektorat, ada yang tidak mengetahui terkait dengan pengajuan akreditasi ke FIBAA itu sendiri.¹⁰⁴

Dr. Arifah, M.Pd., selaku Kaprodi PAI FAI UII dalam kesempatan yang sama memberikan penjelasan pula terkait fase perencanaan dalam pengajuan AUN-QA maupun FIBAA sebagai berikut:

Tahapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional, khususnya AUN-QA yang telah kita lakukan tahun 2021 kemarin, dimulai dari pengajuan menjadi membership AUN-QA, mendaftarkan prodi yang akan disertifikasi, AUN-QA memberikan deadline, penyiapan kebutuhan pengembangan kompetensi Bahasa asing SDM tenapa pendidik dan kependidikan di prodi dan institut, lalu penyusunan borang SAR AUN-QA. Dan FIBAA pun juga begitu. Hanya bedanya, pada FIBAA tidak ada kewajiban menjadi membershipnya.¹⁰⁵

Secara lebih spesifik, pada tahap perencanaan mutunya, khususnya dalam penyiapan kurikulum, perangkat pembelajaran dan bukti dalam praktek pembelajarannya menjadi aspek yang sangat dominan dan menonjol pada FIBAA, yang sekaligus menjadi pembeda atau distingsi dengan AUN-QA. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum, selaku Kaprodi Ilmu Hukum FH UII sebagai berikut:

Yang membedakan FIBAA dan AUN-QA pada aspek lainnya yaitu terkait dengan kekhasan/keunikan/keunggulan prodi hukum FH UII. Misalnya tentang hukum dan Islam, nilai-nilai inklusivitas, nilai-nilai toleransi dan seterusnya sebagai bagian dari platform UII yang *rahmatan lil 'alamiin* dan kemoderenan. Hal itu kita buktikan dengan berbagai kegiatan seminar, workshop dan sebagainya dengan mengundang tokoh lintas agama dari dalam negeri maupun luar negeri. Dimana buktinya kita lampirkan dalam SER (*Self Evaluation Report*) FIBAA.¹⁰⁶

¹⁰⁴. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum..

¹⁰⁵. Wawancara Dr. Arifah, M.Pd., Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022.

¹⁰⁶. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

Senada dengan kaprodi Ilmu Hukum FH tersebut, Ari Wibowo, MH, MA., selaku Sekretaris sekaligus Auditor Prodi Ilmu Hukum FH UII memberikan gambaran yang lebih detail terkait contoh kekhasan/keunikan substansi kurikulum pada Prodi Ilmu Hukum yang diminta penjelasannya oleh FIBAA dan itu tidak ada di AUN-QA. Beliau menegaskan:

Di FIBAA itu juga menekankan pentingnya keunikan yang harus Nampak/muncul pada kurikulum prodi. Misalnya di prodi hukum FH UII, keunikannya adalah integrasi plus komparasi kurikulum hukum positif dan hukum Islam. Misalnya di kita, juga mempelajari fikih muamalah dan fikih jinayah, walaupun prodi umum. Dan kita menegaskan kepada FIBAA bahwa kita juga memiliki komitmen terhadap isu-isu internasionalisasi yang berkaitan dengan keislaman, semisal persoalan gender, toleransi, dan inklusivitas. Contohnya untuk mata kuliah keislaman, secara teori itu wajib diikuti oleh seluruh mahasiswa (termasuk non muslim). Hanya untuk aspek prakteknya, tidak ada kewajiban sama sekali. Ini dimensi toleransi dan inklusivitasnya. Karena itu yang juga dipertanyakan dan digali oleh FIBAA. Dengan kata lain, ada dimensi studi Islam sebagai pengetahuan yang wajib diikuti/dipelajari. Namun ada dimensi studi Islam sebagai praktek ibadah yang tidak diwajibkan.¹⁰⁷

Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis AUN-QA maupun FIBAA di UII Yogyakarta dapat ditarik kesimpulan yang mencakup aspek: (1). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (2). Telaah dan pendalaman *Guidline SAR/SER* yang disyaratkan; (3). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (4). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.

¹⁰⁷. Wawancara Ari Wibowo, MH, MA., Auditor Mutu dan Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Tahap pelaksanaan, sebagaimana tahap perencanaan, juga menjadi tahapan yang tak kalah krusialnya dalam sebuah siklus penjaminan mutu. Apalagi dalam sistem penjaminan mutu berstandar internasional semisal ISO, AUN-QA dan FIBAA yang membutuhkan faktor yang dapat memastikan bahwa rencana yang sudah disusun dapat diimplementasikan secara optimal, dengan harapan mendapatkan hasil yang maksimal. Faktor tersebut yang pertama dan utama adalah komitmen terhadap peningkatan mutu. Hal ini selaras dengan apa yang ditegaskan oleh Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta sebagai berikut:

Tantangan terbesar kita dalam hal apapun, apalagi dalam pelaksanaan penjaminan mutu berstandar internasional seperti AUN-QA dan FIBAA ini tentu adalah komitmen terhadap pelaksanaan mutu yang telah kita rancang. Karena sebagai apapun rencana yang disetting, kalau tidak ada komitmen dalam pelaksanaannya juga tidak akan jalan. Nah untuk menjaga komitmen itu, kita siapkan berbagai macam *reward* atas kinerja yang ditunjukkannya nantinya, bergantung level prestasi kerjanya. Dan komitmen atas nilai yang ingin kita bangun dan sempurnakan adalah inovasi yang tiada henti. *Innovation never dies.*¹⁰⁸

Pandangan tersebut selaras dengan sejumlah unjuk kerja inovasi mutu pendidikan yang terus dikembangkan oleh UII melalui beragam event, baik di level nasional maupun internasional. Dan itu bagian dari *live circle assurance*. Hal tersebut juga nampak pada salah satu kegiatan yang diselenggarakan oleh UII melalui dokumentasi foto 4.3, sebagai berikut:

¹⁰⁸. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Internal BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022



Gambar 4.3. Foto Event Inovasi Internasional di UII Yogyakarta 2019¹⁰⁹

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Audit Mutu BPM tersebut, Dr. Maria Ulfa, M.M., selaku Sekretaris BPM UII memberikan penguatan yang sama bahwa:

Komitmen itu hal yang paling utama dalam penjaminan mutu berstandar internasional seperti AUN-QA dan FIBAA ini, khususnya dalam pelaksanaannya. Karena yang paling sulit menjaga itu. Nah, salah satu cara yang dilakukan oleh pimpinan mulai dari level rektorat hingga fakultas adalah pemberian penghargaan/reward sekaligus kerja kolektif yang terorganisir. Artinya di setiap level tertentu ada *person* yang berperan sebagai penguatnya. Misalnya untuk menjaga berjalannya rencana mutu di prodi, maka ditempatkan di situ auditor yang memang kompetensinya selaras dengan prodinya.¹¹⁰

Komitmen itu salah satunya adalah keinginan kuat secara kolektif untuk melaksanakan apa yang sudah direncanakan, termasuk pemenuhan fasilitas pendidikan berskala internasional sekaligus keterlibatan seluruh pihak mulai dari level institut, fakultas hingga prodi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Dr. Arifah, M.Pd., selaku Kaprodi PAI FAI UII bahwa AUN-QA dan FIBAA itu lebih berat dibandingkan dengan akreditasi BAN-PT. Termasuk dalam hal pendanaannya. Dalam konteks itu beliau menambahkan bahwa:

¹⁰⁹. Dokumen Event Inovasi Internasional Tahun 2019 sebagai wujud komitmen atas nilai inovasi tiada henti UII Yogyakarta.

¹¹⁰. Wawancara Dr. Maria Ulfa, M.M, Sekretaris BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

Tahun 2019 dan 2020, Prodi PAI mendapatkan dana hibah internasionalisasi dari DPA UII sekitar 300-400 juta untuk tiap tahunnya guna kebutuhan awal dalam rangka penyiapan internasionalisasi prodi melalui AUN-QA.¹¹¹

Dalam konteks pembiayaan yang berbeda dengan AUN-QA, UII Yogyakarta memberikan fasilitas pendanaan yang cukup besar sekaligus sebagai bentuk salah satu strategi menuju *world class university* yang tertata, tersistem dan terprogram dengan matang dalam proses pengajuan akreditasi internasional FIBAA dari Jerman. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., selaku Kaprodi Ilmu Hukum FH UII:

Alhamdulillahnya rektorat selalu mensupport kita, dimana salah satunya dengan memberikan hibah kompetitif program internasionalisasi prodi sebesar kurang lebih 300-400 juta pada setiap *batch* nya (tahunnya). Disamping itu juga kita mendapatkan hibah kompetitif internasionalisasi dari Dikti sebesar 400-600 juta, sehingga totalnya untuk dana hibah tersebut (internal plus eksternal) bisa mencapai 1 miliar. Dan itu sama dengan AUN-QA, ada dana hibah kompetitif internal dan eksternal yang mencapai 1 miliaran juga. Namun untuk AUN-QA tahun 2019-2020 tersebut dana yang kita keluarkan secara operasional (UII) kurang lebih 2-3 miliar yang lebih difokuskan pada penyiapan infrastrukturnya (sarana-prasarananya), karena pertimbangannya baru pertama kali AUN-QA tersebut. Jadi dengan kata lain, untuk AUN-QA sebelumnya, dana tersebut secara internal untuk penguatan kurikulum dan insfrastruktur.¹¹²

Menambahkan apa yang disampaikan oleh Kaprodi Ilmu Hukum FH UII tersebut, Ari Wibowo, MH, MA., selaku Auditor Mutu di FH UII memberikan penjelasan terkait mekanisme mendapatkan dana hibah kompetitif dari eksternal (dikti) untuk internasionalisasi prodi tersebut bahwa: “Syukurnya tidak hanya internal UII yang mendorong. Dikti pun turut mendorong upaya internasionalisasi itu melalui dana hibah secara kompetitif, sehingga upaya menuju *world class university* itu menjadi agenda nasional pemerintah juga. Dan

¹¹¹. Wawancara Dr. Arifah, M.Pd, Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹¹². Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

Untuk mendapatkan dana hibah kompetitif dari dikti, memang ada persyaratannya khususnya, yaitu kesiapan dokumen share kita dan kurikulumnya.”¹¹³

Berdasarkan deskripsi data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya, di UII Yogyakarta Yogyakarta mencakup: (1). Pemantapan komitmen stakeholder; (2). Pemantapan kurikulum kekhasan melalui pendampingan dari reviewer FIBAA/AUN-QA serta fasilitasi dana hibah kompetitif internal dan eksternal; (3). Pemenuhan fasilitas berstandar internasional; serta (4). Pengembangan kompetensi Bahasa asing (Inggris) bagi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.

- 3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Secara siklus, fase evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu merupakan satu kesatuan yang menjadi tahapan akhir dari penjaminan mutu, baik SPMI maupun SPME melalui jalur AUN-QA maupun FIBAA. Eksistensi adanya tahapan evaluasi dan tindak lanjut perbaikan ini menjadi ‘indikator kunci’ yang menegaskan bahwa UII Yogyakarta akan terus melangkah maju dengan tantangan dan tuntutan kompetisi pendidikan yang semakin kompleks dan ketat, baik di level nasional maupun internasional. Begitu pula, evaluasi dan tindak lanjut perbaikan dalam konteks pengembangan *world class university* yang saat ini sedang diupayakan secara simultan dan kontinyu oleh UII Yogyakarta. Hal ini sebagaimana ditegaskan secara eksplisit oleh Sekretaris BPM UII, Dr. Maria Ulfa, M.M:

Sebenarnya fase evaluasi kemudian dilanjutkan dengan perbaikan dalam bentuk pendampingan oleh SPME, dalam hal ini FIBAA ataupun AUN-QA menjadi tahapan yang paling

¹¹³. Wawancara Ari Wibowo, MH, MA., Auditor Mutu dan Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

mendebarkan sekaligus krusial. Kenapa? Karena dari situ, kita kekurangan/kelemahan kita. Tapi ini adalah bagian dari ikhtiar yang harus dilalui bila ingin maju menuju *world class university*. Karena saya yakin, perguruan tinggi yang lain yang memiliki komitmen mutu yang tinggi pasti akan terus maju dalam melalui seluruh tahapan yang ada.¹¹⁴

Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Sekretaris BPM tersebut, Kepala Audit Mutu BPM UII, Fathurozi, MA., memberikan penguatan lebih jauh bahwa: “Evaluasi dan perbaikan itu merupakan cermin diri, untuk melihat, mengamati sekaligus menyempurnakan potensi yang kita miliki. Dan itu harus dilakukan. Apalagi dalam konteks penjaminan mutu berstandar internasional, AUN-QA dan FIBAA ini.”¹¹⁵ Lebih lanjut beliau memberikan penegasan bahwa:

Karena seluruh perangkat yang mendukung prodi yang disertifikasi/diakreditasi itu diperiksa/diasesmen, mulai dari rektorat, fakultas dan prodi sendiri, dari perangkat pembelajaran hingga fasilitas Pendidikan, termasuk fasilitas Pendidikan bagi penyandang disabilitas di lingkungan fakultas/universitas, seperti kebutuhan toilet untuk disabilitas juga dicek. Detail makro dan mikro akan dinilai seluruhnya.¹¹⁶

Dalam konteks yang lebih spesifik, Dr. Arifah, M.Pd., menegaskan bahwa: “Dalam proses asesmen/penilaian lapangan, pada AUN-QA ada beberapa mekanisme atau ketentuan yang harus diikuti oleh institusi/prodi yaitu: (1). Tidak diperkenankan menggunakan translator, untuk dosen, pimpinan dan mahasiswa); dan (2). Sementara untuk user/pengguna, dan tenaga kependidikan/administrasi, masih diperkenankan dibantu oleh translatornya.”¹¹⁷ Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa: “Proses asesmen sebagai bagian dari evaluasi itu, untuk AUN-QA melibatkan seluruh pihak mulai rektorat, fakultas hingga prodi sendiri, dari

¹¹⁴. Wawancara Dr. Maria Ulfa, M.M, Sekretaris BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹¹⁵. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Internal BPM UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹¹⁶. Wawancara Fathurozi, MA..

¹¹⁷. Wawancara Dr. Arifah, M.Pd, Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

seluruh aspeknya: SDM, Sarpras, kurikulum dan seterusnya. Dan syukurnya, Prodi PAI UII mendapatkan sertifikasi AUN-QA dengan level Adequed Certification (layak tersertifikasi).”¹¹⁸

Dalam konteks yang berbeda dengan AUN-QA, yakni terkait dengan penilaian FIBAA, Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., selaku Kaprodi Ilmu Hukum FH UII memberikan penjelasan secara detail sebagai berikut:

FIBAA lebih berat daripada AUN-QA terutama pada aspek konten/isi, karena dokumen share yang tidak terstandar, maka tidak akan diasesmen. Seluruh kriteria dalam AUN-QA wajib diisi, tetapi kalau FIBAA tidak semua butir/kriteria wajib diisi, tetapi untuk mengantisipasi penilaiannya, maka sebaiknya diisi/dipenuhi supaya nilainya dapat maksimal. Dan masa berlaku akreditasi FIBAA itu antara 2-7 tahun tergantung dari hasil scoring/penilaian akreditasinya.¹¹⁹

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Kaprodi Ilmu Hukum FH UII, Auditor Mutu sekaligus Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII, Ari Wibowo, MH, MA., memberikan pandangannya bahwa:

FIBAA memang lebih berat dari sisi konten/isi. Namun dari sisi bobot kerjanya, AUN-QA mungkin lebih berat, mungkin itu pengalaman pertama ya. Termasuk aspek Bahasa asing menjadi kendala/tantangan yang harus benar-benar kita siapkan waktu itu. Karena banyak pihak yang terlibat dalam asesmen lapangannya yang melakukan kroscek/penilaian dari lebih kepada akademisi yang ditunjuk oleh AUN-QA. Jadi setiap pihak tersebut dapat bertanya tanya, tidak dibatasi. AUN-QA ada scoringnya yang pada akhirnya akan menentukan grade/level sertifikasi yang akan kita dapatkan, walaupun tidak sedetail semisal akreditasi BAN-PT.¹²⁰

Dalam konteks pihak yang terlibat dalam penilaian FIBAA khususnya, banyak pihak dari latar belakang profesi yang menjadi bagian dari tim penilai FIBAA yang akan langsung didelegasikan dari

¹¹⁸. Wawancara Dr. Arifah, M.Pd, Kaprodi PAI FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022.

¹¹⁹. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹²⁰. Wawancara Ari Wibowo, MH, MA., Auditor Mutu dan Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

Jerman, mulai dari akademisi, praktisi, hingga mahasiswa, sehingga penilaiannya lebih komprehensif dan luas. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., selaku Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta:

FIBAA melibatkan banyak pihak dalam proses asesmen lapangannya (dari pihak FIBAA) semisalnya akademisi, praktisi dan mahasiswa. Jadi setiap pihak tersebut dapat bertanya tanya, tidak dibatasi. Misalnya mahasiswa dari FIBAA dapat bertanya kepada dosen FH UII, dan sebagainya, tidak harus kepada sesama mahasiswa. Kalau AUN-QA lebih kepada akademisi yang menjadi asesornya/penilainya.¹²¹



Gambar 4.4. Foto Proses Visitasi/Asesmen Lapangan FIBAA Tahun 2022, yang disesmen oleh Asesor dari Akademisi, Praktisi dan Mahasiswa Jerman¹²²

Secara keseluruhan tahapan tersebut, termasuk pada tahap evaluasi dan perbaikan di fase asesmen lapangan yang dilakukan oleh UII Yogyakarta menggunakan model tahapan POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikembangkan dari hasil benchmarking ke sejumlah institusi, mulai dari UGM, maupun *Melbourne University*, Australia. Hal ini sebagaimana disampaikan

¹²¹. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹²². Dokumen Foto Asesmen Lapangan Akreditasi FIBAA pada Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta tahun 2022.

juga oleh Ari Wibowo, MH, MA, selaku Auditor Mutu di FH UII: “Namun secara umum, kita menggunakan model tahapan POAC, yang ini kita jalankan sebagaimana arahan dari KJM UGM maupun *Melbourne University* Australia, baik terkait dengan kebijakan, maupun mekanismenya yang bersifat internal maupun eksternal.”¹²³

Dari deskripsi paparan terkait dengan tahap evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, khususnya melalui AUN-QA dan FIBAA di UII Yogyakarta mencakup: (1). Penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*) / *SER (Self Evaluation Report)*; (2). Asesmen lapangan; sekaligus (3). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.

Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional di UII Yogyakarta, baik AUN-QA (sertifikasi internasional prodi/institut) maupun FIBAA (akreditasi internasional untuk prodi) dari mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutunya memiliki ‘kesamaan prinsip kerja’ dengan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang terdiri dari beberapa kegiatan strategis sebagai berikut: (1). Pemantapan SPMI sebagai pijakan awal dan utama, baik di level institute maupun prodi; (2). Khususnya AUN-QA dimulai dari pengajuan menjadi membership AUN-QA; (3). Mendaftarkan prodi yang akan disertifikasi/diakreditasi; (4). AUN-QA/FIBAA memberikan deadline; (5). penyiapan dan pelatihan SDM prodi; (6). Penyusunan borang AUN-QA/FIBAA prodi; (7). Review borang AUN-QA/FIBAA oleh reviewer AUN-QA/FIBAA Indonesia; (8). Perbaikan dokumen borang; (9). Submite borang; (10). Asesmen

¹²³. Wawancara Ari Wibowo, MH, MA., Auditor Mutu dan Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

lapangan; dan (11). Menunggu hasil asesmen/terbit SK sertifikasi/akreditasi.

d. Di Universitas Muhammadiyah Surakarta

Penjaminan mutu adalah ‘senyawa kehidupan’ bagi perguruan tinggi manapun, baik negeri maupun swasta apalagi. Termasuk dalam konteks itu, berlaku juga bagi Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) yang saat ini merupakan salah satu PTKI swasta terbaik di Indonesia. Sebagai sebuah sistem, penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university* di UMS Surakarta tentunya juga memiliki tahapan sebagai sebuah siklus yang harus dilalui untuk memastikan proses penjaminan mutunya dapat dilaksanakan secara sistemik, terstruktur dan optimal. Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional di UMS juga mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME. Secara garis besar, guna memberikan deskripsi yang lebih terstruktur dan komprehensif, maka deskripsi tahapan tersebut dimapping dengan pola perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikannya sebagai berikut:

1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* di UMS Surakarta sebagaimana tahapan dalam sebuah siklus penjaminan mutu pada umumnya, menjadi fase yang paling fundamental dan strategis, karena menentukan arah kemajuan sekaligus pencapaian mutu yang dapat direalisasikannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS, Hari Prasetyo, Ph.D., yang memberikan penegasan sebagai berikut:

Secara teknis, perencanaan menjadi tahap yang paling fundamental, karena itu akan menentukan proses dan hasil dari

penjaminan mutu berstandar internasional yang diimplementasikan. Pada fase ini sebenarnya sudah kita mulai sejak pengajuan ISO tahun 2014 yang lalu. Tidak hanya pada saat pengajuan AUN-QA ataupun rencana pengajuan FIBAA akhir tahun 2022 ini. Dan alhamdulillah dengan rencana yang matang, kita dapat melalui pengajuan ISO 9001: 2008, hingga ISO 9001: 2015, serta AUN-QA hingga tahun 2021 kemarin untuk sejumlah prodi di UMS ini.¹²⁴

Secara lebih lanjut, Hari Prasetyo, Ph.D, menegaskan rencana tahun 2022 ini, bahwa UMS Surakarta juga akan lebih fokus kepada upaya pengajuan akreditasi internasional FIBAA untuk bidang sosial humaniora bagi sejumlah prodi yang potensial dan matang dalam tinjauan SPMInya. Beliau menuturkan lebih jauh:

UMS Surakarta ini secara potensi SDM dan infrastruktur sudah cukup memadai dan siap untuk melangkah lebih jauh. Pengalaman pengajuan ISO dan AUN-QA sebelumnya menjadi pelajaran yang begitu berharga dan itu memberikan pengetahuan sekaligus kapasitas yang cukup guna pengimplementasian FIBAA yang akan kita ajukan pada bulan Oktober ini untuk sejumlah prodi yang kita pandang potensial dan telah siap ditinjau dari analisis SPMInya, seperti Prodi Manajemen, Prodi Perawatan, dan Prodi Teknik Industri, serta Prodi Teknik Kimia. Dari telaah kami berdasarkan pelatihan dan pematangan yang telah kami lakukan, substansi kriteria antara AUN-QA maupun FIBAA tidak jauh berbeda. Dan tentunya insyaallah kita siap menyongsong hal itu.¹²⁵

Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS tersebut, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, Hedy Adityarini, Ph.D., juga mengemukakan penegasan yang tidak jauh berbeda:

Untuk tahun 2022 ini, dalam perencanaan kami, ada setidaknya 4 prodi yang kita ajukan akreditasi internasional FIBAA dari Jerman untuk bidang sosial-humaniora (Soshum), tanpa harus mensyaratkan prodi tersebut telah terakreditasi nasional A/Unggul. Dan ini agak berbeda dengan AUN-QA. Namun substansinya sama. Keempat prodi tersebut antara lain: S1

¹²⁴. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D., Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹²⁵. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D..

Manajemen, S1 teknik kimia, S1 teknik industri, dan S1 Keperawatan. Dan keempat prodi tersebut telah berkualifikasi akreditasi A dari BAN-PT.¹²⁶

Dalam konteks yang lebih operasional terkait substansi perencanaan mutu berstandar internasional AUN-QA yang telah dilakukan maupun FIBAA yang akan diajukan proses akreditasinya, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS, Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng. memberikan penegasan pula bahwa:

Saya kira sama ya dengan perguruan tinggi yang lainnya, karena standarnya juga sama, yaitu kita dalam rangka pengajuan akreditasi internasional FIBAA ini berupaya semaksimal mungkin untuk mematangkan sejumlah aspek substantif diantaranya: (1). Pemantapan kurikulum berbasis OBE (*Outcome Based Education*) pada prodi-prodi yang kita ajukan dimana cakupannya terdiri dari capaian pembelajaran, profil lulusan, kompetensi, dan kesesuaian lulusan di pangsa kerja; dan (2). Penyiapan kebutuhan infrastruktur berstandar internasional dari level institute hingga prodi; (3). Penyiapan kebutuhan SDM, mulai dari dosen, tendik dan mahasiswa yang dipersyaratkan oleh FIBAA. Dan ini tidak jauh berbeda dengan AUN-QA; dan (4). Tentunya, kita berupaya memastikan *tracer studies* pada prodi-prodi tersebut telah mapan dimana profil alumninya sesuai dengan bidang kerjanya. Karena itu, SPMI secara institusional harus mampu memastikan itu semuanya *on the track*.¹²⁷

Pandangan yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ tersebut dikuatkan pula oleh Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc, yang menegaskan perlunya pemantapan internal melalui SPMI dalam rencana pengajuan FIBAA sebagaimana pada ISO dan AUN-QA. Beliau menyampaikan bahwa:

¹²⁶. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹²⁷. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

Dalam persiapan akreditasi internasional FIBAA ini, kita sangat membutuhkan peran LPM melalui SPMI yang handal dengan begitu seluruh persiapan yang dibutuhkan akan dapat dipastikan secara komprehensif. Prodi yang diakreditasi FIBAA mencakup sejumlah syarat yang harus kita sediakan yaitu: (a). Kurikulum berbasis OBE yang terstandar eropa; (b). Penyiapan infrastruktur berkualitas internasional, khususnya di lingkup prodi yang diajukan: (b). Penyiapan kebutuhan pengembangan SDM dosen, tendik dan mahasiswa yang sesuai dengan yang disyaratkan; (d). Data forlap yang terkelola secara baik, sehingga mudah untuk dimonitoring dan dievaluasi.”¹²⁸

Secara lebih substantif, Ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) sekaligus Kaprodi Program Studi Manajemen, FKIP UMS Surakarta, Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, dimana prodinya menjadi salah satu yang diikutsertakan dalam akreditasi FIBAA di tahun 2022 ini memberikan penegasan yang sama terkait dengan substansi kebutuhan pengajuan FIBAA dan AUN-QA bahwa:

Pengajuan FIBAA ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan AUN-QA. Hanya kalau AUN-QA diwajibkan menjadi membership terlebih dahulu, baru setelah itu kita dapat mengakses pengajuannya. Untuk pengajuan FIBAA ini akan kita lakukan pada Oktober 2022 ini. Dan untuk aspek kebutuhan yang paling mendasar, diantaranya: (1). Memiliki kurikulum yang berorientasi pada OBE (*outcome based education*); dan (2). Cakupannya antara lainnya: capaian pembelajaran, profil lulusan, kompetensi, dan kesesuaian lulusan di pangsa kerja. Kalau ini kita siapkan melalui dokumen data berbasis tracer studies.¹²⁹

Sepemahaman dengan pandangan Ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) sekaligus Kaprodi Program Studi Manajemen, FKIP UMS Surakarta tersebut, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, Hepy Adityarini, Ph.D juga memberikan penguatan terkait dengan proses pengajuan akreditasi internasional FIBAA pada sejumlah prodi di UMS tersebut dengan mengatakan bahwa:

¹²⁸. Wawancara dengan Siti Hadiyati Nur Hafida, S.Pd., M.Sc, Ketua Gugus Jaminan Mutu (GJM), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, 23 Agustus 2022

¹²⁹. Wawancara dengan Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, Ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) sekaligus Kaprodi Program Studi Manajemen, FKIP UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

“Kebijakan/regulasi itu harus mampu melahirkan program kerja dengan prosedur kerja yang terstandar internasional, termasuk perencanaan komponen kurikulum berbasis OBE nya juga harus berkualifikasi internasional, karena itu kita berkerjasama nantinya dalam forum pendampingan review kurikulum dengan dosen dari Eropa yang disepakati, termasuk pada aspek capaian pembelajaran pada prodi yang diajukan akreditasi internasionalnya.”¹³⁰

Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis AUN-QA maupun FIBAA di UMS Surakarta dapat ditarik kesimpulan yang mencakup aspek: (a). Pengajuan secara institusional sebagai membership AUN-QA; (b). Pemantapan SPMI institusi dan prodi; (c). Telaah dan pendalaman *Guidline* SAR AUN-QA/SER FIBAA yang disyaratkan sekaligus penyusunan borangnya berbasis pendampingan dari reviewer; (d). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional; (e). Kesesuaian lulusan di pangsa kerja; dan (f). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.

4) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

Secara praksis, tahapan pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA merupakan tahapan yang tidak kalah strategisnya dibandingkan dengan perencanaan. Mengingat pelaksanaan merupakan fase yang sangat menentukan seberapa bagus produk yang dihasilkannya sekaligus target yang dapat dicapai secara keseluruhannya. Hal ini juga menjadi perhatian besar dari UMS dalam penerapan standar internasionalnya. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh, Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang

¹³⁰. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta yang menegaskan bahwa:

Tahap pelaksanaan ini juga tak kalah urgennya dibandingkan dengan perencanaan. Karena pada tahap ini dibutuhkan komitmen kolektif seluruh civitas akademik yang terlibat mulai dari rektorat, UPT, fakultas hingga prodi, hingga alumni. Terutama dalam hal pelatihan penyusunan dokumen SAR AUN-QA/SER FIBAA, dibutuhkan partisipasi aktifnya. Dalam konteks AUN-QA khususnya, PT harus terlebih dahulu menjadi membershipnya, baru dapat mengakses pendampingan sekaligus pengajuan sertifikasi AUN-QA. Untuk FIBAA tidak perlu seperti itu (menjadi *membership*).¹³¹

Pandangan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta tersebut selaras dengan spirit dan komitmen yang diusung oleh civitas akademika dalam proses implementasi standar internasional AUN-QA dan FIBAA tersebut. Salah satunya terlihat dari sejumlah agenda sosialisasi maupun pelatihan dalam penyusunan borang akreditasi FIBAA tersebut yang dilakukan dengan pendampingan oleh perwakilan reviewer FIBAA yang berasal dari Indonesia sebagaimana tampak pada gambar 4.5 sebagai berikut ini:



Gambar 4.5. Foto Sejumlah Pimpinan UMS Surakarta dalam Forum Pelatihan dan Penyusunan SER (*Self Evaluation Report*) FIBAA, Maret 2022¹³²

¹³¹. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹³². Dokumentasi Foto Sejumlah Pimpinan UMS Surakarta dalam Forum Pelatihan dan Penyusunan SER (*Self Evaluation Report*) FIBAA, Maret 2022

Secara lebih teknis, Hari Prasetyo, Ph.D., selaku Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, memberikan penegasan sekaligus gambaran terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan penyusunan borang SAR AUN-QA/SER FIBAA yang memiliki kesamaan secara substansi, namun berbeda secara kuantitas. Beliau menegaskan:

UMS Surakarta dengan sejumlah prodi yang diajukan untuk AUN-QA maupun FIBAA, pada tahap pelaksanaan ini, memberikan mandate kepada Lembaga Jaminan Mutu (LJM) sebagai leading sektornya melakukan koordinasi terkait dengan pelaksanaan pelatihan dan penyusunan borang SAR AUN-QA dan SER FIBAA yang kemudian direview oleh auditor/reviewer AUN-QA maupun FIBAA yang ada di Indonesia maupun langsung dari perwakilan Jerman yang telah ditunjuk sebagai pendamping. Dan itu proses pendampingannya kurang lebih 3-5 bulan, khususnya dalam memastikan standar kurikulumnya telah sesuai dengan standar Eropa. Namun secara keseluruhannya hingga hasilnya bisa 1 tahun lebih, tergantung faktornya. Termasuk juga dalam hal ini, kebutuhan peningkatan kompetensi SDM (dosen, tendik dan mahasiswa) serta sarpras berstandar internasional harus sudah mulai dipenuhi.¹³³

Menguatkan apa yang telah dikemukakan oleh Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) tersebut, Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, selaku Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS Surakarta, memberikan pandangannya terkait sejumlah faktor pendukung yang dapat mendorong keberhasilan pelaksanaan pengajuan AUN-QA maupun akreditasi internasional FIBAA di tahun 2022 ini, baik faktor teknis maupun faktor non teknis/substantif sebagai berikut:

Untuk keberhasilan pelaksanaan AUN-QA maupun FIBAA, menurut saya dapat dilihat dari sejumlah faktor, baik teknis maupun non teknis. Keduanya saling terkait dan harus menjadi perhatian semua pihak, khususnya pimpinan di level kebijakan, di antaranya: (1). Faktor teknis, yang mencakup seperti

¹³³. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D., Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

ketersediaan dana pendukung dalam pemenuhan sarpras dan kompetensi SDM, pelatihan penyusunan instrument/borang, workshop kurikulum, pendampingan dari SES Jerman sebanyak 20 orang ahli yang akan ditempatkan pada sejumlah prodi yang akan disertifikasi/akreditasi internasional; dan (2). Faktor substantif, yang terkait misalnya dengan ketercapaian kelayakan kurikulum, potensi SDM di sektor tenaga dosen, tendik, mahasiswa, dan sebagainya.¹³⁴

Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS tersebut, Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, Ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) sekaligus Kaprodi Program Studi Manajemen, FKIP UMS menegaskan bahwa: “FIBAA ini mirip dengan AUN-QA dimana dalam pelaksanaannya, kita akan didukung oleh SES (*Senior Expertence Service*/orang yang ahli/pakar dibidang yang diakreditasi). Tugas SES itu diantaranya membantu untuk merumuskan sekaligus mereview kurikulum prodi agar terstandar internasional/eropa. Dan itu prosesnya cukup intensif, hampir 3-5 bulan, tergantung dengan tingkat ketercapaian standar yang ditetapkan oleh FIBAA itu sendiri. Namun proses keseluruhannya bisa lebih dari 1 tahun.¹³⁵

Secara implementatif, Hari Prasetyo, Ph.D., selaku Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, memberikan gambaran terkait berbagai faktor yang menjadi kendala dalam fase implementasi AUN-QA yang telah selesai tahun 2021 yang lalu, yang kemudian menjadi pijakan dalam pelaksanaan FIBAA di tahun 2022 ini. Beliau mengemukakan secara eksplisit bahwa:

Dalam konteks itu, kendala implementasi AUN-QA kemarin diantaranya: (a). Keuangan dimana 1 kali visitasi untuk seluruh prodi berkisar 300-400jt dan itu baru untuk administrasinya saja; dan (b). Kesiapan program studi diantaranya penguatan SDM di bidang Bahasa asing dimana bentuknya adalah pelatihan guna pemantapan kompetensi Bahasa asing/Inggris dosen, tendik

¹³⁴. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

¹³⁵. Wawancara dengan Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, Ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) sekaligus Kaprodi Program Studi Manajemen, FKIP UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

melalui kemitraan dengan Lembaga Bahasa internal UMS dan eksternal UMS. Dan untuk memenuhi kebutuhan itu ternyata biaya yang harus dikeluarkan cukup besar; (c). Tentunya sarpras berstandar internasional, baik di level institut, unit maupun prodi. Dan faktor ini tidak jauh berbeda dengan FIBAA yang sedang kita lakukan saat ini.¹³⁶

Dalam konteks yang lebih jauh, Hari Prasetyo, Ph.D, memberikan penjelasan terkait dengan kebutuhan finansial yang telah disiapkan oleh UMS Surakarta dalam rangka penerapan akreditasi internasional FIBAA tersebut: “Untuk akreditasi internasional FIBAA ini, inshaallah kita disupport secara penuh oleh Yayasan dan rektorat dengan skema pendanaan internal sebanyak puluhan miliar untuk sejumlah prodi yang kita ajukan. Termasuk fasilitasi biaya penambahan sarpras bertaraf internasional yang diperlukan.”¹³⁷ Statemen tersebut menegaskan betapa besarnya komitmen kelembagaan UMS dalam mensupport pelaksanaan akreditasi FIBAA yang semakin matang dalam rangka mengokohkan reputasi global yang saat ini terus dikembangkannya dari waktu ke waktu.

Berdasarkan deskripsi data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya di UMS Surakarta mencakup sejumlah aspek substantif yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder melalui lokakarya dan pelatihan; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan dan pelatihan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tendik berbasis kemitraan dengan lembaga bahasa internasional terkemuka.

- 5) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*

¹³⁶. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D., Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹³⁷. *Ibid.*

Tahap evaluasi dan tindak lanjut perbaikan, sebagaimana tahapan yang lainnya merupakan fase yang juga sangat krusial, karena dari tahap ini akan didapatkan detail berbagai kekurangan dan kelebihan dari sebuah program kerja yang telah diimplementasikan guna menjadi bahan rekomendasi dan tindak lanjut dalam rangka mewujudkan program kerja yang lebih baik, di masa yang akan datang. Termasuk dalam rangka pengembangan institusi UMS Surakarta menjadi *world class university* dengan reputasi dan jaringan kemitraan global yang lebih mapan. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh Hari Prasetyo, Ph.D., selaku Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta bahwa ketika menerapkan ISO, sertifikasi internasional AUN-QA, dan saat ini akreditasi internasional FIBAA, UMS senantiasa memperhatikan keseimbangan upaya strategis tersebut melalui evaluasi dan tindak lanjut perbaikan secara komprehensif agar orientasi menjadi *world class university* menjadi semakin ‘dekat’ untuk diwujudkan, termasuk melalui mekanisme evaluasi di dalam SPMI yang handal. Dalam hal itu, beliau menegaskan:

Secara prinsipil, bagaimanapun evaluasi dan tindak lanjut di dalam SPMI maupun SPME harus diimplementasikan kapan dan dimanapun itu. Terlebih dalam rangka mewujudkan hasil sertifikasi internasional AUN-QA dan akreditasi internasional FIBAA yang optimal. Karena hanya dengan itu, kebermanfaatan kedua system penjaminan mutu internasional bagi terwujudnya tata kelola kelembagaan perguruan tinggi kelas dunia (*global good university governmance*). Dengan begitu, UMS akan terus survive di berbagai level kompetisi pendidikan, baik nasional maupun internasional.¹³⁸

Senada dengan apa yang ditegaskan oleh Ketua LMJ UMS, Hepy Adityarini, Ph.D, selaku Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, mengemukakan setidaknya ada dua hal yang perlu dievaluasi penjaminan mutu internasional AUN-QA maupun FIBAA.

¹³⁸. Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D., Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

Hal itu adalah dokumen borang SAR (*Self Assesment Report*)/SER (*Self Evaluation Report*) dan seluruh bukti lapangan, ketika asesmen lapangan oleh asesor internasional, baik dari Thailand/Singapura untuk AUN-QA dan dari Jerman untuk FIBAA. Hal ini sebagaimana penegasan beliau yang menyatakan bahwa: “Dalam konteks itulah, penataan *evidence*/bukti-bukti lapangan yang terkait dengan apa yang terdokumentasikan di dalam SAR AUN-QA/SER FIBAA itu menjadi krusial dan harus matang betul. Setelah itu diterbitkan sertifikat sertifikasi/akreditasi internasionalnya sekaligus pendampingan pasca itu dalam rangka menjaga performa kinerja institusi kita.”¹³⁹

Sependapat dengan Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ tersebut, Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS Surakarta, mengemukakan hal yang sama secara literatif bahwa:

Untuk tahap ini, tentu asesor AUN-QA/FIBAA menilai terhadap dokumen SAR/SER yang kita ajukan sekaligus berbagai *evidence*, ketika melakukan asesmen/penilaian lapangan. Berdasarkan pengalaman, untuk proses asesmen oleh Asesor AUN-QA di tahun 2021 yang lalu, dilakukan secara daring/offline. Dan untuk FIBAA nanti, bisa jadi akan berbeda (*offline*), karena pandemic Covid-19 sudah usai secara global dan relative sudah kondusif. Dan tentu tantangannya akan jauh lebih berat.”¹⁴⁰

Secara lebih lanjut, berdasarkan pengalaman dalam pengajuan sertifikasi internasional AUN-QA sebelumnya, Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, memberikan gambaran terkait proses perbaikan pasca asesmen lapangan tersebut bahwa: “Tindak lanjut manakala terdapat temuan dari AUN-QA/FIBAA yaitu berupa rekomendasi dari AUN-QA/FIBAA untuk bahan perbaikan yang diberikan kepada prodi dalam rangka perbaikan terhadap sejumlah

¹³⁹. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Ph.D, Kepala Bidang Akreditasi Internasional LMJ UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹⁴⁰. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

kekurangan sebelumnya. LJM melalui GJM (level fakultas) dan UJM (level prodi) memberikan pendampingan secara secukupnya kepada prodi untuk menindaklanjutinya dengan penuh ketelitian agar hasilnya maksimal nantinya .”¹⁴¹

Pandangan Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu LMJ tersebut selaras dengan apa yang kemukakan oleh Hari Prasetyo, Ph.D, selaku Kepala LJM bahwa: “Berdasarkan pengalaman AUN-QA, tindak lanjut perbaikannya dapat dilakukan ketika asesmen lapangan atau pasca asesmen lapangan. Disitulah enaknya AUN-QA itu, lebih bersifat pendampingan untuk meningkatkan performa lembaga, tidak bersifat judgment (penghakiman) baik atau tidak baik. Dan saya kira untuk FIBAA juga begitu, berdasarkan *benchmark* yang kami lakukan sebelumnya.”¹⁴²

Berdasarkan deskripsi data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahap evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional di UMS Surakarta ini, mencakup antara lain: (a). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (*Self Assesment Report*) AUN-QA/ SER FIBAA; (b). Asesmen lapangan terhadap *evidence*/bukti dokumen lapangan; dan (c). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; dan (d). Menunggu penerbitan SK sertifikasi dan akreditasi AUN-QA dan FIBAA, sekaligus pendampingan pasca sertifikasi dan akreditasi.

Berdasarkan paparan data secara keseluruhan tersebut diatas, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* di UMS Surakarta, baik AUN-QA maupun FIBAA dari mulai perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutunya dapat disimpulkan memiliki ‘kesamaan prinsip kerja’

¹⁴¹. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng.

¹⁴². Wawancara dengan Hari Prasetyo, Ph.D., Ketua Lembaga Jaminan Mutu (LMJ) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

dengan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang terdiri dari beberapa kegiatan strategis sebagai berikut yaitu: (1). Penetapan manual mutu, kebijakan mutu, standar mutu dan prosedur mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan unit/fakultas/prodi; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan melahirkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu unit/fakultas/prodi yang dapat direalisasikan.

3. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University*

a. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Secara implementatif, sebagai sebuah mekanisme kerja, tentunya system penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik itu ISO, AUN-QA maupun FIBAA yang telah diterapkan dan dikembangkan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tentunya memberikan implikasi kebermanfaatannya yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut, baik secara material maupun non material pula, dengan skala implikasi di level nasional maupun internasional. Hal itu sebagaimana diungkapkan oleh Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga:

Bila berbicara implikasi penjaminan mutu berstandar internasional, baik ISO, AUN-QA dan FIBAA tentu kita rasakan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Baik secara material, maupun non material. Secara langsung dan material misalnya jumlah mahasiswa asing selalu stabil, karya ilmiah dosen dan mahasiswa di jurnal internasional juga meningkat, dan sebagainya. Untuk kontribusi yang bersifat tidak langsung dan non material, semisal budaya mutu kerja di lingkungan civitas akademika semakin baik, lebih terukur dan tersistem, seperti audit mutu kerja unit selalu

dimonitoring dengan system e-monitoring, dan sebagainya. Itu semua masih dalam proses pengupayaan melalui perencanaan sasaran mutu. Namun untuk aspek implikasi terhadap jumlah mahasiswa asing, tidak sepenuhnya linier dengan kehadiran penjaminan mutu berstandar internasional, karena memang banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja *internasional office* sebagai salah satu *leading sector* unit promosi program studi yang ada di UIN ini.¹⁴³

Dalam konteks itu pula, Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku ketua Prodi MPI yang saat ini tengah menunggu asesmen lapangan oleh tim penilai dari Jerman, menegaskan bahwa implikasi sistem penjaminan mutu eksternal seperti FIBAA misalnya nantinya pasti akan mempengaruhi upaya peningkatan kuantitas dan kualitas karya tulis ilmiah dosen dan mahasiswa, target artikel terpublikasi scopus misalnya akan lebih terukur tiap tahunnya, jumlah mahasiswa asing yang akan terus ditingkatkan, pemantapan capaian pembelajaran yang semakin terukur. Termasuk juga kemampuan Bahasa asing dosen dan mahasiswa terutama pada prodi yang terakreditasi internasional menjadi skala prioritas sebagai sebuah tuntutan internal untuk menjawab kebutuhan dan standar internasional. Rekognisi berupa benchmark terhadap UIN Sunan Kalijaga oleh banyak PTKI lainnya itu juga bagian dari kontribusi adanya penjaminan mutu yang baik.¹⁴⁴

Apa yang ditegaskan oleh Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga tersebut selaras dengan kenyataan berbagai penghargaan/rekognisi yang telah diterima oleh UIN, khususnya di bidang penjaminan mutu. Hal itu nampak pada banyaknya penghargaan yang dipajang di pintu masuk ruang LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.¹⁴⁵

¹⁴³. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹⁴⁴. Wawancara Dr. Zainal Arifin, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 09 Juni 2022.

¹⁴⁵. Observasi pada 09 Juni 2022.



Gambar 4.6. Foto Bersama di Depan Mading Piagam Penghargaan Ruang LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta¹⁴⁶

Lebih lanjut, Dr. Zainal Arifin, M.S.I., menegaskan pula bahwa FIBAA lebih berorientasi pada *outcome* sebagai bentuk kontribusi yang harus terukur. Beliau mengungkapkan hal itu dengan statemennya:

FIBAA sebagai sistem penjaminan mutu internasional yang bersifat eksternal/SPME sangat melihat aspek *outcome* sebagai pondasi utamanya. Dan FIBAA berorientasi pada transparansi. Misalnya tentang kelulusan mahasiswa baru, harus disertai dengan alasan dan bukti yang transparan dan terukur. Misalnya, berapa tahun kelulusan masa studinya, berapa lama masa tunggu mendapatkan kerja yang relevan pasca kelulusan tersebut.¹⁴⁷

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Sekretaris LPM dan Kaprodi MPI tersebut, Dr. Maemonah, M.Ag., selaku Kaprodi PGMI FTIK memberikan penguatan sisi kontributif dari adanya sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi bertandar internasional yang saat ini diimplementasikan dan dikembangkan oleh UIN Sunan Kalijaga sebagai berikut:

Dampak dari sertifikasi AUN-QA/FIBAA di antaranya: RPS mata kuliah yang ada pada prodi harus terukur dan terstruktur dengan lebih sistematis, artikel publikasi internasional semakin banyak dan jumlah mahasiswa asing menjadi lebih stabil. Walaupun untuk artikel jurnal internasional dan mahasiswa asing ‘bukan persyaratan wajib’, tetapi baik pada AUN-QA dan FIBAA ‘menyiratkan’

¹⁴⁶. Dokumen Foto Bersama Pasca Wawancara di Depan Mading Piagam Penghargaan Ruang LPM UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

¹⁴⁷. Wawancara Dr. Zainal Arifin, M.S.I., Kaprodi MPI FTIK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 09 Juni 2022

adanya tuntutan itu. Walaupun secara matematis, belum tentu kedua hal itu (artikel publikasi internasional dan mahasiswa asing) selalu linier dengan target kita, karena banyak aspek yang mempengaruhinya. Termasuk saat ini maksimalisasi kelas rintisan internasional di UIN sudah mulai berjalan sejak 3 tahun yang lalu.¹⁴⁸

Menegaskan kembali statemennya tersebut, Dr. Maemonah, M.Ag., memberikan penjelasan khususnya terkait dengan keberadaan mahasiswa asing di UIN terlebih pada prodi yang telah tersertifikasi/akan terakreditasi internasional secara umum ada, walaupun tidak semua prodi memilikinya tersebut: “Untuk mahasiswa asing tidak serta merta dapat meningkat walaupun sudah tersertifikasi internasional, karena itu juga membutuhkan kerjasama dengan *international office* yang menjadi unit penggerak promosi prodi di level internasional. Artinya pihak internal kitalah yang harus gotong royong untuk mempromosikan prodi-prodi tersebut ke luar negeri. Ini juga menjadi tantangan bagi kita.”¹⁴⁹

Senada dengan pandangan tersebut, kepala akreditasi LPM UIN Sunan Kalijaga, secara eksplisit memberikan penegasan bahwa:

Memang diakui tidak bisa secara langsung, telah teraplikasikannya AUN-QA ataupun FIBAA nantinya itu memberikan dampak peningkatan mahasiswa asing. Hal itu butuh ikhtiar internal kita. Salah satunya memperluas jaringan kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri. Nah AUN-QA ataupun FIBAA itu sebagai jaminan bahwa status mutu kita di level internasional. Dan dengan adanya AUN-QA sebelumnya, prodi menjadi semakin siap/*smooth* dalam rangka menghadapi/menyiapkan akreditasi internasional, dimana FIBAA, salah satunya.¹⁵⁰

Dari deskripsi data tersebut di atas dapat disimpulkan implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan Non-AUN QA/FIBAA dalam pengembangan *world class University* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta diantaranya mencakup: (1). Semakin

¹⁴⁸. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag., Kaprodi PGMI FTIK UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹⁴⁹. Wawancara Dr. Maemonah, M.Ag..

¹⁵⁰. Wawancara Nuristighfari Masri Khaerani, M.Psi, Sekretaris LPM UIN Sunan Kalijaga, 09 Juni 2022

meningkatnya produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa, baik di level nasional dan internasional; (2). Jumlah mahasiswa asing yang stabil; (3). Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap; dan (4). Proses budaya mutu yang semakin meningkat di kalangan civitas akademika. Walaupun itu semua masih dalam proses pengupayaan melalui perencanaan sasaran mutu. Namun untuk jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya linier, karena memang banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja *internasional office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi yang ada di UIN sendiri.

b. Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Sebagaimana implikasi yang dirasakan oleh UIN Sunan Kalijaga, secara implementatif, sebagai sebuah mekanisme kerja, tentunya sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik itu ISO, AUN-QA maupun FIBAA yang telah diterapkan dan akan dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang tentunya juga memberikan implikasi kebermanfaatannya yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut, baik secara material maupun non material pula, dengan skala implikasi di level nasional maupun internasional pula. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., selaku ketua LPM UIN Maliki Malang:

Aspek implikatif dari adanya penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik itu ISO, AUN-QA maupun FIBAA tentu cukup beragam yang kita dapatkan. Walaupun untuk FIBAA, kita baru akan mensubmitenya pada bulan Oktober 2022 ke depan. Di antara implikasi tersebut, dari aspek materil dan langsung, semisal produktivitas karya ilmiah dosen dan mahasiswa pada publikasi nasional dan internasional mengalami kestabilan. Setidaknya cukup stabil, walaupun sempat dihantam dengan persoalan fenomena Covid-19 yang berimbas kepada adanya kebijakan refofusing oleh pemerintah. Kemudian adanya kelas internasional pada seluruh prodi mulai digalakkan dan dimantapkan kembali sebagaimana awal promoting di tahun 2016 yang lalu, seiring dengan dengan pemberlakuan awal ISO di UIN Maliki.

Kemudian, dari sisi mahasiswa asing, juga cukup stabil. Dan untuk PTKIN, UIN Maliki ini paling besar jumlah mahasiswa asingnya. Namun belum tentu juga implikasi itu berjalan linier dengan jumlah mahasiswa asingnya, karena banyak faktor yang menentukan itu. Misalnya, terkait dengan peran *international office* sebagai partner promosi program studi keluar negeri.¹⁵¹

Secara lebih lanjut, Dr. Helmi Fasail, M.Ag., juga memberikan penegasan bahwa semakin mantapnya budaya mutu yang tumbuh dan berkembang di lingkungan UIN Maliki, baik pada aspek budaya mutu akademik itu juga bagian dari kontribusi yang tak langsung dan non materil dari adanya penjaminan mutu berstandar internasional:

Budaya mutu akademik dan kelembagaan kita, dari waktu ke waktu semakin baik dan mantap. Misalnya terkait publikasi hasil monev pengajar dosen yang semakin akuntabel dan transparan, sehingga mendapatkan feedback yang baik. Atau audit berkelanjutan terhadap kinerja unit di UIN itu semuanya merupakan bagian dari kontribusi tersebut.¹⁵²

Apa yang dikemukakan oleh ketua LPM tersebut, diperkuat oleh pandangan Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang yang menegaskan bahwa budaya mutu akademik dan kelembagaan kita semakin baik: “Semenjak kita mengikuti ISO dan diperkuat dengan AUN-QA, indeks kinerja kelembagaan UIN Maliki semakin bagus. Misalnya kinerja dosen dapat dimonev secara lebih transparan dan terukur. Dosen saat ini lebih menerima. Begitu pula dengan kepuasan mahasiswa terhadap kinerja pelayanan kelembagaan kita juga semakin baik.”¹⁵³ Di samping itu juga kontribusi ISO, dan AUN-QA khususnya yang telah diimplementasikan oleh UIN Maliki Malang menguatkan posisi pemeringkatan institusinya, karena adanya dorongan untuk memperbaiki mutu dari seluruh aspek kelembagaan yang ada. Hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Kaprodi PAI FTIK UIN

¹⁵¹. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Ketua LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

¹⁵². Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I..

¹⁵³. Wawancara Prof. Umi Sumbulah, M.Sg., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

Maliki, Mujtahid, M.Ag: “Termasuk semakin besarnya spirit riset yang terpublikasi secara nasional-internasional dan pengabdian masyarakat di kalangan dosen menguatkan posisi pemeringkatan kita di level nasional. Walaupun bukan sebagai komponen utama, tetapi menjadi bagian komponen yang diukur sebagai komponen produktivitas Lembaga.”¹⁵⁴

Di sisi lainnya, eksistensi sistem penjaminan mutu berstandar internasional seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA tersebut berupaya ‘mendorong’ kepastian keberadaan alumni dan tingkat keterserapannya di dunia kerja yang relevan dengan bidang kompetensi utama mereka Ketika masih kuliah dulunya. Hal ini sebagaimana dikemukakan kembali oleh Mujtahid, M.Ag:

Sejak adanya ISO dan AUN-QA, ditambah lagi dengan FIBAA nantinya ini, kami merasa bahwa ‘tuntutan’ terhadap kinerja prodi semakin tinggi. Satu sisi itu sebuah konsekuensi dengan adanya standar internasional. Namun sisi positifnya, kita semakin matang dan percaya diri dalam mempersiapkan segala sesuatunya termasuk menyakin kepada publik terkait dengan posisi dan mutu UIN kita ini, termasuk memastikan tingkat keterserapan alumni di bidang kerja yang sesuai dengan kompetensinya. Disini, kita berupaya memperluas jaringan Kerjasama dengan banyak Lembaga pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren/perguruan tinggi), agar ke depan kita dapat ‘menitipkan’ para alumni kita untuk bekerja sesuai dengan bidangnya. Dan alhamdulillah kini hal itu semakin baik.¹⁵⁵

Berbagai implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional sebagaimana dijelaskan diatas dan UIN Maliki tersebut, memiliki konsekuensi yang tidak sederhana dan kecil. Diantaranya misalnya adalah kewajiban UIN maliki untuk membayar 1000 dollar per prodi pertahunnya kepada pihak AUN-QA. Dengan begitu pihak AUN-QA akan terus memberikan layanan pendampingan kepada UIN agar senantiasa dapat mempertahankan performa kinerja kelebagaannya secara keseluruhannya: “Iya sejak tersertifikasi AUN-QA, maka

¹⁵⁴. Wawancara Mujtahid, M.Ag., Kaprodi PAI FTIK UIN Maliki Malang, 12 April 2022

¹⁵⁵. Wawancara Mujtahid, M.Ag..

kewajiban UIN Maliki membayar 1000 dollar per prodi kepada pihak AUN-QA.”¹⁵⁶ Ujar Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I.

Dalam konteks itulah, untuk menjaga performa kinerja kelembagaan UIN tetap stabil, bahkan diharapkan terus mengalami peningkatan, termasuk dalam rangka persiapan akreditasi internasional FIBAA pada sejumlah prodi di UIN, Prof. Umi Sumbulah, M.Ag., menegaskan perlunya instrument teknis penunjangnya: “Sebentar lagi kita akan membentuk SDC (*student development center*) dalam rangka penguatan upaya menuju pemeringkatan dunia sekalian akreditasi internasional FIBAA tersebut agar dapat berjalan dengan optimal dengan hasil yang lebih maksimal.”¹⁵⁷

Berdasarkan deskripsi data di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan Non-AUN QA/FIBAA dalam pengembangan *world class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang diantaranya mencakup: (1). Stabilitas peningkatan budaya mutu semakin baik; (2). Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat; (3). Kerjasama institusional dengan partner luar negeri semakin meningkat; (4). Mahasiswa asing yang cukup besar; dan (4). Pemantapan kelas internasional pada seluruh prodi semakin konsisten.

c. Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik itu ISO, AUN-QA maupun FIBAA sebagai sebuah mekanisme kerja, yang telah diterapkan dan dikembangkan oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta tentunya memberikan implikasi yang dapat dirasakan secara langsung maupun tidak langsung

¹⁵⁶. Wawancara Dr. Helmi Syaifuddin, M.Fil.I., Ketua LPM UIN Maliki Malang, 11 April 2022

¹⁵⁷. Wawancara Prof. Umi Sumbulah, M.Ag., Warek I Bidang Akademik dan Kelembagaan UIN Maliki Malang, 11 April 2022.

oleh salah satu perguruan tinggi Islam swasta terkemuka di Indonesia tersebut, baik secara material maupun non material pula, dengan skala implikasi di level nasional maupun internasional. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh Kepala Audit Mutu, Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, Fathurozi, MA yang menegaskan bahwa:

Sangat besar sekali implikasi atau kebermanfaatannya mas. Dan memang komitmen kita adalah memastikan penjaminan mutu internal (SPMI) maupun eksternal (SPME) dari ISO, AUN-QA dan FIBAA ini dapat dirasakan secara signifikan oleh institute maupun prodi, baik pada skala nasional maupun internasional. Dan bentuknya pun beraneka ragam, ada yang bersifat materil maupun non materil, langsung maupun tidak langsung.¹⁵⁸

Keragaman implikasi yang dirasakan oleh UII Yogyakarta sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Audit Mutu BPM terhadap adanya penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA maupun FIBAA, mulai dari keberadaan mahasiswa asing, karya tulis ilmiah dosen dan mahasiswa, adanya penghargaan di level nasional-internasional, dan sebagainya. Hal itu sebagaimana apa yang dideskripsikan secara detail oleh Kaprodi Ilmu Hukum FH UII, Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., yang menegaskan:

Sebagai salah satu prodi yang telah mengaplikasikan sertifikasi AUN-QA dan akreditasi FIBAA sekaligus, tentu kami merasakan kontribusi dari adanya implementasi AUN-QA/FIBAA secara signifikan antara lain: (1). Mahasiswa asing ada cukup banyak, walaupun di masa covid-19 kemarin mengalami penurunan. Dan memang tidak selalu linier. Mahasiswa asing lumayan ada sekitar 40an mahasiswa di FH UII, meskipun yang lebih banyak dengan sistem tranfer kredit semester khususnya dari 4 negara Asia tersebut yaitu Malaysia, Thailand dan Singapura, Iran); (2). Kerjasama luar negeri semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran dan Singapura; dan (3). Komitmen terhadap peningkatan mutu semakin tinggi, termasuk semakin terbuka dengan saran dari *outsider*: dan (4). Kita cukup

¹⁵⁸. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

sering mendapatkan penghargaan nasional-internasional, diantaranya hibah penjaminan mutu, dan sebagainya.¹⁵⁹

Apa yang dikuatkan oleh Ari Wibowo, MH.MA., selaku Auditor Mutu sekaligus Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta mengungkapkan bahwa: “Disamping itu, kita merasakan bahwa adanya: (1). Penguatan pentingnya pengembangan fasilitas Pendidikan menjadi lebih baik; dan (2). Karya ilmiah dosen/mahasiswa ada semakin naik termasuk pada publikasi internasional, tetapi memang kita dasarkan pada sasaran mutu/target mutu yang telah dicanangkan oleh UII, dan coba kita penuhi, walaupun terkadang sedikit meleset. Tapi setidaknya kita ukur setiap tahunnya.”¹⁶⁰

Terkait dengan implikasi akan stabilnya publikasi ilmiah, di level nasional dan internasional termasuk Scopus, sebagai implikasi dari penerapan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA tersebut, Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu BPM UII Yogyakarta memberikan penegasan:

Karya ilmiah dosen/mahasiswa dan jumlah mahasiswa asing itu ada pada sasaran mutu UII dan tiap tahun kita ukur dan evaluasi pencapaiannya. Hanya memang tidak selalu linier atau sesuai dengan yang diharapkan. Namun setidaknya progresnya semakin bagus, termasuk karya ilmiah dosen di publikasi internasional yang semakin banyak juga. Dan itu kita berikan penghargaan/kompensasi dalam rangka terus menguatkan komitmen ke arah keunggulan global.¹⁶¹

Dalam konteks jumlah mahasiswa asing di lingkungan UII Yogyakarta sebagai kontribusi secara tidak langsung dari adanya penjaminan mutu berstandar internasional seperti AUN-QA dan FIBAA tersebut diungkapkan oleh sejumlah Kaprodi, di antaranya Kaprodi Pendidikan Agama Islam (PAI) FAI, Dr. Arifah, MA., yang menegaskan:

¹⁵⁹. Wawancara Prof. Dr. Budi Agus Riswandi, M.Hum., Kaprodi Ilmu Hukum Fakultas Hukum (FH) UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹⁶⁰. Wawancara Ari Wibowo, MH. MA., Auditor dan Sekretaris Prodi Ilmu Hukum FH UII Yogyakarta, 09 Juni 2022

¹⁶¹. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

“Mahasiswa asing Prodi PAI kurang lebih ada 15 orang. Paling banyak pada tahun 2016/2017 sebanyak 8 mahasiswa, dan sempat mengalami penurunan karena Covid 19 dimana pada tahun 2020 hanya 4 mahasiswa.”¹⁶²

Disamping publikasi karya tulis ilmiah di level nasional-internasional, jumlah mahasiswa asing, budaya mutu, kerjasama skala nasional-internasional, dan fasilitas pendidikan bertaraf internasional, UII juga mendapatkan ‘*public trust*’ berupa bentuk penghargaan hibah kompetitif atas kontribusinya dalam pengembangan penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia oleh Belmawa Dikti. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Fathurozi, MA., selaku Kepala Audit Mutu BPM UII:

BPM UII seringkali mendapatkan hibah Asuh Penjaminan Mutu dari Belmawa Dikti dalam rangka melakukan advokasi penjaminan mutu kepada 35-40 prodi pada perguruan tinggi yang telah ditentukan oleh Dikti. Hal ini sebagai bentuk pengakuan akan eksistensi UII yang memiliki komitmen, konsistensi dan dedikasi terhadap urgensi sistem penjaminan mutu yang unggul dimana salah satu fungsinya untuk dapat mendorong perguruan tinggi/prodi menjadi unggul di level nasional dan internasional.¹⁶³

Berdasarkan paparan data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class University* di UIN UII Yogyakarta diantaranya mencakup: (1). Meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika secara lebih konsisten; (2). Mahasiswa asing masih cukup banyak, walaupun di masa covid kemarin mengalami penurunan. Misalnya ada ada sekitar 40an mahasiswa di FH UII, meskipun yang lebih banyak dengan sistem tranfer kredit semester khususnya dari 3 negara asia tersebut (Malaysia, Thailand dan Singapura, Iran). Kemudian di Prodi PAI, ada 13 mahasiswa asing dari Malaysia dan

¹⁶². Wawancara Dr. Arifah, MA., Kaprodi Pendidikan Agama Islam (PAI) FAI UII Yogyakarta, 10 Juni 2022

¹⁶³. Wawancara Fathurozi, MA., Kepala Audit Mutu Internal Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII Yogyakarta, 10 Juni 2022.

Thailand, dan sebagainya; (3). Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran, Singapura, Australia, Korea Selatan; (4). Komitmen terhadap peningkatan mutu semakin tinggi, termasuk semakin terbuka dengan saran dari outsider; (5). Konsistensi penguatan pentingnya pengembangan fasilitas pendidikan menjadi semakin baik; (6). Pengakuan dan penghargaan di level nasional dan internasional. Semisal, UII melalui Badan Penjaminan Mutu (BPM) pada tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 mendapatkan dana hibah Asuh Penjaminan Mutu dari Belmawa Dikti dalam rangka melakukan advokasi penjaminan mutu kepada 35-40 prodi pada perguruan tinggi yang telah ditentukan oleh Dikti, dan sebagainya; dan (7). Karya ilmiah dosen/mahasiswa pada publikasi internasional semakin banyak. Dan sejumlah aspek kontributif tersebut dibangun, dikembangkan dan dilaksanakan pada sasaran mutu/target mutu yang telah dicanangkan oleh UII dan diukur pada setiap tahunnya.

d. Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)

Dalam konteks yang sama, sebagaimana dialami dan dirasakan oleh kedua UIN dan UII Yogyakarta sebelumnya. Tentunya, implikasi penerapan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional, baik itu AUN-QA maupun FIBAA yang telah terapkan dan akan dikembangkan oleh UMS Surakarta tersebut juga dirasakannya secara langsung maupun tidak langsung oleh lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut (UMS Surakarta), baik secara material maupun non material pula, dengan skala implikasi di level nasional maupun internasional pula. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Hari Prasetyo, Ph.D, selaku ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS sebagai berikut:

Tentu kita merasakan dampaknya atau implikasinya. Sewaktu AUN-QA saja menurut saya, implikasinya cukup terasa. Diantaranya adalah semakin kokohnya komitmen dan budaya mutu

kelembagaan kita, baik secara personal maupun institusional. Dan itu poin paling utama. Apalagi ketika menyongsong FIBAA yang jauh lebih rumit, karena ini merupakan akreditasi internasional dari Jerman yang memang sangat detail sekali. Dari keduanya itu, kita pasti merasakan manfaatnya yang besar, termasuk diantaranya yang lainnya adalah pengakuan/rekognisi, tidak hanya di level nasional tetapi juga di level internasional, sekaligus membuka peluang besar untuk menanam jejaring kemitraan di level internasional pula. Untuk ini, kita juga sudah memiliki partner strategis, baik di bidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian masyarakat. Seperti dengan beberapa universitas di Malaysia, Singapura, Australia, Jepang, Korea Selatan, dan sebagainya.¹⁶⁴

Pandangan tersebut menyiratkan betapa kuatnya implikasi yang dirasakan oleh UMS Surakarta pasca pengimplementasian AUN-QA serta pemberlakuan FIBAA yang akan dilakukan pada akhir tahun 2022 ini, baik dari sisi budaya mutu maupun jejaring kemitraan institusional. Hal tersebut juga dipertegas oleh Kepala Bidang Akreditasi Internasional UMS, Hepy Adityarini, Ph.D, yang menegaskan bahwa semakin mantapnya budaya mutu yang tumbuh dan berkembang di lingkungan UMS Surakarta, baik pada aspek budaya mutu akademik itu juga bagian dari implikasi yang tak langsung dan non materil dari adanya penjaminan mutu berstandar internasional:

Budaya mutu akademik dan kelembagaan kita, dari waktu ke waktu semakin baik dan mantap. Misalnya terkait publikasi hasil monev pengajaran dosen juga semakin akuntabel dan transparan, sehingga mendapatkan feedback yang baik. Bahkan kegiatan audit berkelanjutan terhadap kinerja unit di UMS juga semakin stabil dan terkontrol dengan baik. Itu semuanya merupakan bagian dari implikasi tersebut. Dan itu alhamdulillah, berjalan hingga saat ini.¹⁶⁵

Apa yang dikemukakan oleh ketua LJM maupun Kepala Bidang Akreditasi Internasional LJM UMS tersebut, diperkuat oleh pandangan Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu UMS, Dr. Eng.

¹⁶⁴. Wawancara oleh Hari Prasetyo, Ph.D, selaku ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

¹⁶⁵. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Pd.D., Kepala Bidang Akreditasi Internasional UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng. yang juga menegaskan tentang semakin baiknya budaya mutu akademik dan kelembagaan UMS: “Semenjak kita mengikuti ISO dan diperkuat dengan AUN-QA, dan saat ini FIBAA, indeks kinerja kelembagaan UMS semakin bagus. Misalnya kinerja dosen dapat dimonev secara lebih transparan dan terukur. Begitu pula dengan kepuasan mahasiswa terhadap kinerja pelayanan kelembagaan kita juga semakin baik.”¹⁶⁶ Di samping itu juga implikasi FIBAA dan AUN-QA khususnya yang telah diimplementasikan oleh UMS menguatkan posisi pemeringkatan institusinya, karena adanya dorongan untuk memperbaiki mutu dari seluruh aspek kelembagaan yang ada. Hal itu sebagaimana disampaikan oleh Kaprodi sekaligus Ketua Unit Jaminan Mutu Prodi Manajemen UMS, Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, bahwa:

Termasuk semakin besarnya spirit riset yang terpublikasi secara nasional dan internasional. Di samping itu juga, publikasi hasil riset serta pengabdian masyarakat di kalangan dosen menguatkan posisi pemeringkatan kita di level nasional. Walaupun bukan sebagai komponen utama, tetapi menjadi bagian dari komponen produktivitas Lembaga secara keseluruhan. Bahkan potensi pangsa pasar kerja alumni kita semakin berkembang, termasuk di dunia internasional. Beberapa diantaranya yang dari prodi manajemen ini, ada yang bekerja di Malaysia, Singapura, bahkan Jepang.¹⁶⁷

Dalam konteks pandangan tersebut, dapat ditegaskan bahwa eksistensi sistem penjaminan mutu berstandar internasional seperti ISO, AUN-QA dan FIBAA dapat ‘memperbesar’ kepastian keberadaan alumni UMS dan tingkat keterserapannya di dunia kerja yang relevan dengan bidang kompetensi utama mereka. Hal itu juga sebagaimana dikemukakan oleh Endang Setyaningsih, S.Si., M.Si selaku ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) Prodi Magister Administrasi Pendidikan:

Semenjak dengan hadirnya ISO dan AUN-QA, ditambah lagi dengan FIBAA ini nantinya, kami merasa bahwa tuntutan terhadap

¹⁶⁶. Wawancara dengan Dr. Eng. Yusuf Sulisty Nugroho, S.T., M.Eng Kepala Bidang Pengembangan Sistem Penjaminan Mutu UMS Surakarta, 23 Agustus 2022.

¹⁶⁷. Wawancara dengan Dr. Jati Waskito, S.E., M.Si, Ketua Unit Jaminan Mutu Prodi Manajemen UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

kinerja prodi semakin tinggi. Satu sisi itu sebuah konsekuensi dengan adanya standar internasional. Namun sisi positifnya, kita semakin matang dan percaya diri dalam mempersiapkan segala sesuatunya termasuk menyakin kepada publik internasional terkait dengan posisi dan mutu UMS, termasuk memastikan tingkat keterserapan alumni di bidang kerja yang sesuai dengan kompetensinya. Disini, kita berupaya memperluas jaringan kerjasama dengan banyak lembaga pendidikan dan bisnis, agar ke depan kita dapat menitipkan para alumni kita untuk bekerja sesuai dengan bidangnya. Dan itu kita lihat perkembangannya semakin baik, dari waktu ke waktu. Patut disyukuri.¹⁶⁸

Berbagai implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional di UMS Surakarta sebagaimana dijelaskan diatas, memang memiliki konsekuensi yang tidak sederhana dan kecil pula. Diantaranya misalnya adalah kewajiban UMS untuk membayar sekitar 1000 dollar per prodi pertahunnya kepada pihak AUN-QA. Dengan begitu pihak AUN-QA akan terus memberikan layanan pendampingan kepada UMS agar senantiasa dapat mempertahankan performa kinerja kelembagaannya secara keseluruhannya: “Betul, saya kira semua Lembaga pendidikan tinggi yang telah tersertifikasi AUN-QA, akan dikenai kewajiban untuk membayar 1000 dollar per prodinya. Itu cukup besar, tapi saya rasa manfaatnya juga besar. Diantaranya yaitu pendampingan dalam menjaga performa kinerja kita agar selalu on the track. Dan saya kira FIBAA pun nantinya begitu juga.”¹⁶⁹ Ujar Kepala Bidang Akreditasi Internasional UMS, Hepy Adityarini, Ph.D.

Dalam konteks itulah, untuk menjaga performa kinerja kelembagaan UMS Surakarta agar tetap stabil, bahkan diharapkan terus mengalami peningkatan, termasuk dalam rangka persiapan akreditasi internasional FIBAA pada beberapa prodi di UMS, Hari Prasetyo, Ph.D, selaku ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS, menegaskan perlunya instrumen teknis penunjangnya: “Kita juga telah mengembangkan UDC

¹⁶⁸. Wawancara dengan Endang Setyaningsih, S.Si., M.Si selaku ketua Unit Jaminan Mutu (UJM) Prodi Magister Administrasi Pendidikan UMS Surakarta, 23 Agustus 2022

¹⁶⁹. Wawancara dengan Hepy Adityarini, Pd.D., Kepala Bidang Akreditasi Internasional UMS Surakarta, 22 Agustus 2022

(*Unit development center*) dalam upaya penguatan menuju pemeringkatan dunia sekalian akreditasi internasional FIBAA tersebut agar dapat berjalan dengan optimal dengan hasil yang lebih maksimal.”¹⁷⁰

Berdasarkan paparan data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UMS Surakarta mencakup sejumlah poin substantif diantara yaitu: (1). Meningkatnya budaya mutu tatakelola kelembagaan dan personalitas civitas akademika yang semakin baik; (2). Meningkatnya kerjasama institusional dengan partner dari dalam dan luar negeri; (3). Meningkatnya kualitas dan kuantitas akreditasi internasional, baik di level institute maupun program studi; (4). Adanya peningkatan kuantitatis dan kualitas program kelas internasional pada sebagian besar prodi secara simultan; (5). Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat; (6). Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan; dan (7). Peningkatan potensi pangsa pasar bagi alumni, baik di level nasional maupun internasional

¹⁷⁰. Wawancara oleh Hari Prasetyo, Ph.D, selaku ketua Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS Surakarta, 22 Agustus 2022.

C. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian Kasus Individu

a. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University*

1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang mencakup 3 poin penting yaitu: **pertama**, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal). **Kedua**, bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sebagai *integrated quality tools*. **Ketiga**, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga lebih bersifat struktural bertipe *top down* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Ketiga poin substantif temuan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* yang mencakup:
 - (1) Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level nasional-internasional. Institutional branding menjadi elemen kunci bagi UIN Sunan Kalijaga saat ini untuk menjaga dan memastikan eksistensinya tetap berkibar di tengah masyarakat dan kompetisi global selaras dengan visi institusinya sebagai PTKIN yang bertaraf global/dunia.

- (2) Upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya. Kedetailan proses pengajaran ditopang oleh kejelasan indikator, sasaran dan target mutu pengajarannya. Semisal pada kelas internasional, indikatornya hanya dapat diajar oleh dosen dengan kompetensi pendukung bahasa asing dan sebagainya.
 - (3) Menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global. Pengalaman AUN-QA menjadikan UIN Sunan Kalijaga semakin matang dan siap bersaing di level global melalui implementasi FIBAA pada 11 prodi yang diajukannya.
 - (4) Pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT. Suksesnya akreditasi internasional FIBAA akan memastikan posisi UIN Sunan Kalijaga memiliki mutu pendidikan pada sejumlah prodinya di atas standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT.
- b) Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional yang mengintegrasikan pendekatan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1) Kebijakan mutu; (2) Kontrol mutu; (3) Standar mutu; (4) Renstra; dan (5) Monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya. Sejumlah kebijakan tersebut bersifat komplementatif, saling mendukung dan menopang, baik pada tataran teknis hingga operasional.
- c) Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga lebih bersifat *top down* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Satu sisi memudahkan proses kontrol, namun disisi lain dinamika kreativitas pelaksana di level bawah (*lower management*) belum tentu dapat memberikan respon yang cepat ketika terjadi perubahan.

2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim yang mencakup 3 poin utama yang bersifat urgensif yaitu: *pertama*, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal). *Kedua*, bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sebagai *integrated quality tools*. *Ketiga*, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih bersifat *top down-bottom up* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Ketiga poin substantif temuan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* yang mencakup:
 - (1) Upaya meningkatkan branding image tentang tata kelola/*good university government* yang terstandar untuk mendapatkan rekognisi/pengakuan masyarakat akan citra mutu pendidikan tinggi di UIN yang semakin baik pada level nasional-internasional
 - (2) Upaya pemantapan upaya internasionalisasi UIN Maliki melalui ISO/AUN-QA/FIBAA, termasuk di dalamnya adalah pengembangan dan peningkatan kapasitas dan mutu kelas internasional pada keseluruhan prodi yang ada.
 - (3) Meningkatkan kualitas pendidikan di level nasional dan internasional. Dalam hal ini diharapkan dapat mendorong

terwujudnya alumni yang semakin kompetitif dan unggul pada pangsa pasar kerja nasional dan internasional.

- (4) Meningkatkan IKM/Indeks Kinerja dosen dan tenaga kependidikan, yang semakin terlihat lebih baik. Contohnya dari sisi keterbukaan/transparansi kinerja dosen semakin mudah dikontrol secara publik;
 - (5). Peningkatan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi di UIN Maliki. Hal ini secara tidak langsung kehadiran AUN-QA dan FIBAA sekaligus guna meningkatkan kualitas indeks kepuasan mahasiswa.
- b) Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional yang mencakup kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1). Kebijakan mutu; (2). Manual mutu; (3). Standar Mutu; (4). Renstra/Renop; (5). Monev program kerja; dan (6). Tindaklanjut perbaikan pada tiap unit.
- c) Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih bersifat *top down* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). Pendekatan tersebut menegaskan pentingnya aspek kontrol dan koordinasi yang bersifat structural dari top management, yaitu rektorat/institute yang diterjemahkan pelaksanaannya oleh LPM UIN Maliki.

3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UII Yogyakarta yang mencakup 3 poin utama yang bersifat urgensif yaitu: *pertama*, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional

bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal). **Kedua**, bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional. **Ketiga**, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UII Yogyakarta lebih bersifat *bottom up* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM). Namun gagasan, ide dan masukan berangkat dari kebijakan Yayasan Badan Wakaf (YBW) UII yang merupakan representasi dari perwakilan internal-eksternal UII yang bergerak di berbagai lini bidang. Ketiga poin substantif temuan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* mencakup yaitu:
 - (1). Untuk meningkatkan grade/level keunggulan, dari level nasional (terakreditasi unggul) ke level internasional. Hal ini secara institusional sebagai dorongan agar keseluruhan program studi yang tersertifikasi/terakreditasi internasional menjadi lokomotif penggerak roda tatakelola institut menuju *world class university* yang semakin akseleratif dan matang.
 - (2). Menjadi upaya penguatan branding, sebagai upaya mendapatkan rekognisi di level global. Dan AUN-QA digunakan sebagai batu loncatan untuk bergerak dari level Asia ke level global/dunia.
- b) Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional mencakup; (1). Kebijakan Yayasan badan wakaf (BW) UII berupa renstra BW; (2). Kemudian diturunkan kepada kebijakan renstra UII; (3). Lalu dibreakdown/diturunkan kepada sasaran mutu universitas yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII dengan dukungan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (4). Kemudian didistribusikan dan diterjemahkan sekaligus diimplementasikan oleh fakultas dan prodi yang ada di

lingkungan UII Yogyakarta; dan (5). Monev secara sistemik, baik secara online maupun tatap muka oleh BPM kepada seluruh unit yang ada.

- c) Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UII Yogyakarta lebih bersifat *bottom up* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM). Namun gagasan, ide dan masukan berangkat dari kebijakan Yayasan Badan Wakaf (YBW) UII yang merupakan representasi dari perwakilan internal-eksternal UII yang bergerak di berbagai lini bidang

4) Universitas Muhammadiyah Surakarta

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UMS Surakarta yang juga mencakup 3 poin utama yang bersifat urgensif yaitu: **pertama**, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal). **Kedua**, bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional. **Ketiga**, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UMS lebih bersifat *bottom up-top down* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Jaminan Mutu (LJM). Ketiga poin substantif temuan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* mencakup yaitu:
- (1). Menjadi pijakan dalam memantapkan upaya internasionalisasi UMS yang semakin kokoh, dimana diantaranya melalui

- pengembangan sekaligus peningkatan kapasitas dan mutu program studi/kelas internasional pada sejumlah prodi yang potensial.
- (2). Meningkatkan kualitas Indeks kinerja dosen dan tenaga kependidikan di UMS menjadi semakin baik, sehingga dapat mensupport kinerja institusi secara keseluruhan agar selalu terstandar internasional.
 - (3). Meningkatkan kualitas Pendidikan di level nasional dan internasional secara berkesinambungan-simultan. Orientasi ini sekaligus guna memastikan tingkat *competitiveness values* (nilai daya saing) lulusan maupun produk pendidikan semakin diperhitungkan.
 - (4). Meningkatkan branding image sebagai universitas yang memiliki *good university government* yang berstandar internasional, sehingga dapat semakin menegaskan posisi UMS sebagai salah satu perguruan tinggi reputasi global.
- b) Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional yang mencakup kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1). Penetapan renstra dan RIP UMS; (2). Penetapan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (3). Peneguhan renstra dan reop fakultas dan prodi; (4). Monev mutu program kerja unit rektorat, fakultas hingga prodi; (5). Tindaklanjut perbaikan unit pelaksana secara terkontrol. Keseluruhan kebijakan internal tersebut bersifat komplementer dan
- c) Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UMS lebih bersifat *bottom up* dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Jaminan Mutu (LJM) UMS. Pendekatan ini nampak pada kemandirian sejumlah prodi dalam mengelola kegiatan akreditasi internasional FIBAA, tanpa intervensi mutlak dari institute.

b. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University*

1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Pada bagian ini dideskripsikan sejumlah point temuan penting tentang tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang mencakup 2 poin utama yang bersifat substantif yaitu: *pertama*, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*). *Kedua*, dari tahapan tersebut nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang juga dikenal dengan siklus kendali. Kedua poin temuan substantif tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

a). Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain:

- (1). Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*. Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis AUN-QA maupun FIBAA ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (b). Telaah pendalaman *Guidline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan sekaligus penyusunannya berbahasa Inggris; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based*

- Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (d). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.
- (2). Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mencakup sejumlah aspek: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris pengelola, dosen, tendik dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.
- (3). Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university*. Pada tahapan evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA mencakup antara lain: (a). Penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*)/ *SER (Self Evaluation Report)*; dan (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti lapangan, sekaligus pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; (c). Menunggu hasil asesmen berupa sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan pihak AUN-QA dan FIBAA sebagai bentuk upaya perbaikan berkelanjutan guna menjaga performa mutu pendidikan tingginya.
- b). Dari tahapan tersebut nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang

dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali. Model PDCA ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan kebijakan dan standar mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya.

2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pada bagian ini dideskripsikan sejumlah point temuan penting tentang tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang juga mencakup 2 poin utama yang bersifat substantif yaitu: **pertama**, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*). **Kedua**, dari tahapan tersebut nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta juga menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang juga dikenal dengan siklus kendali. Kedua poin temuan substantif tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a). Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut

perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain:

- (1). Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Secara garis besar pada tahap ini mencakup aspek yaitu: (a). Pendaftaran sebagai *membership* khususnya AUN-QA; (b). Pemantapan SPMI institusi dan prodi, termasuk rasio dosen-mahasiswa, dan sebagainya; (b). Telaah pendalaman *Guidline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan melalui pelatihan sekaligus penyusunannya; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional; (d). Kesesuaian lulusan pada pangsa kerja; dan (e). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.
- (2). Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tendik di Bali dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA yang bekerjasama dengan ILF .
- (3). Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahapan ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (*Self Assesment Report*) AUN-QA/SER FIBAA; (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti yang dibutuhkan; dan (c). Menunggu hasil asesmen serta penerbitan

- sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan dalam perbaikan performa kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.
- b). Dari tahapan tersebut nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta juga menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali. Model PDCA ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan standar dan prosedur mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang telah didapatkannya.

3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Pada bagian ini dideskripsikan sejumlah point temuan penting tentang tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UII Yogyakarta yang juga mencakup 2 poin utama yang bersifat substantif yaitu: *pertama*, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*). *Kedua*, dari tahapan tersebut nampak bahwa UII Yogyakarta menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan

dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan. Kedua poin temuan substantif tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

a). Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain:

(1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Secara garis besar pada tahap ini, mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi, termasuk di dalamnya urgensi perimbangan rasio jumlah dosen dan mahasiswa; (b). Telaah pendalaman *Guidline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan serta penyusunannya dengan berbahasa Inggris; (c). Review dan perbaikan SAR/SER oleh reviewer; (d). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (e). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.

(2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (c). Pemantapan kurikulum kekhasan melalui pendampingan dari reviewer FIBAA/AUN-QA serta fasilitasi dana hibah kompetitif internal dan eksternal; (d). Pemenuhan fasilitas berstandar internasional; serta (e). Pengembangan dan pelatihan kompetensi Bahasa asing (Inggris) bagi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.

- (3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap evaluasi dan tindaklanjut ini, mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*) / *SER (Self Evaluation Report)*; (b). Asesmen lapangan yang disertai dengan evidence/bukti pendukung; (c). Menunggu hasil asesmen sekaligus penerbitan SK sertifikasi/akreditasi AUN-QA/FIBAA; dan (d). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.
- b). Dari tahapan tersebut nampak bahwa UII Yogyakarta menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan. Model POAC ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup: (1). Penetapan kebijakan mutu universitas berbasis renstra Yayasan badan wakaf; (2). Penetapan manual mutu, standar mutu, dan sasaran mutu; (3). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (2). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu unit secara keseluruhan; (3). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (4). Tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya oleh setiap unit/prodi.

4) Di Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada bagian ini dideskripsikan sejumlah point temuan penting tentang tahapan dan pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UMS Surakarta yang juga mencakup 2 poin utama yang bersifat substantif yaitu: *pertama*, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*). *Kedua*, dari tahapan tersebut nampak bahwa UMS Surakarta menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan. Kedua poin temuan substantif tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

a). Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain:

- (1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap perencanaan ini mencakup sejumlah aspek:
 - (a). Pendaftaran sebagai membership AUN-QA;
 - (b). Pemantapan SPMI institusi dan prodi;
 - (c). Telaah dan pendalaman *Guideline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan sekaligus penyusunan boranganya berbasis pendampingan dari reviewer;
 - (d). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional;
 - (e).

- Kesesuaian lulusan di pangsa kerja; dan (f). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.
- (2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap pelaksanaan ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder melalui lokakarya dan pelatihan; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan dan pelatihan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tindak berbasis kemitraan dengan Lembaga Bahasa internasional terkemuka.
- (3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *world class university*. Pada tahap evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional di UMS Surakarta ini, mencakup antara lain: (a). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (*Self Assessment Report*) AUN-QA/ SER FIBAA; (b). Asesmen lapangan terhadap *evidence*/bukti dokumen lapangan; dan (c). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; dan (d). Menunggu penerbitan SK sertifikasi dan akreditasi AUN-QA dan FIBAA, sekaligus pendampingan pasca sertifikasi dan akreditasi.
- b). Dari tahapan tersebut nampak bahwa UMS Surakarta menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (*improvement development*). Model POAC ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup sejumlah aspek strategis yaitu: (1). Penetapan manual mutu, kebijakan mutu, standar

mutu dan prosedur mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan unit/fakultas/prodi; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan melahirkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu unit/fakultas/prodi yang dapat direalisasikan.

c. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University*

1) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait dengan implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan kalijaga Yogyakarta yang mencakup sejumlah poin substantif yang yaitu: (1). Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika; (2). Produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional; (3). Jumlah mahasiswa asing yang stabil; dan (4). Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap. Keempat implikasi tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika dimana hal ini ditunjukkan dengan ketaatan dalam memegang teguh etika keprofesian sebagai dosen dan tenaga kependidikan, melaksanakan kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan sebagainya.
- b) Meningkatnya produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional, dimana hal

itu diimplementasikan secara kreatif, salah satunya melalui Kerjasama dengan penerbit/publisher buku dan jurnal nasional maupun internasional bereputasi, yang pada akhirnya dapat mensupport indeks kinerja kelembagaan UIN Sunan Kalijaga di level nasional dan internasional.

- c) Stabilitasnya jumlah mahasiswa asing. Namun untuk jumlah mahasiswa asing ini tidak sepenuhnya linier dengan kehadiran AUN-QA/FIBAA, karena memang banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja *internasional office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi yang ada di UIN itu sendiri.
- d) Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap. Dengan penerapan system penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA, dorongan peningkatan kapasitas dan kualitas program/kelas internasional di banyak prodi akan semakin baik dan lebih produktif.

2) Di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, maka terdapat sejumlah point temuan penting terkait dengan implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang mencakup sejumlah poin substantif yaitu: (1). Stabilitas peningkatan budaya mutu semakin baik; (2). Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat; (3). Kerjasama institusional dengan partner luar negeri semakin meningkat; (4). Mahasiswa asing yang cukup besar; dan (5). Pemantapan kelas internasional pada seluruh prodi semakin konsisten. Kelima implikasi tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Stabilitas peningkatan budaya mutu semakin baik. Hal tersebut nampak pada indeks kinerja civitas akademika, baik dosen maupun

tenaga kependidikan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan bidangnya. Termasuk juga indeks kinerja kelembagaan yang dibuktikan melalui sejumlah penghargaan dimana salah satunya adalah Sertifikat UI *Green Metric World University Rankings*;

- b) Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat;
- c) Meningkatnya kerjasama institusional dengan partner luar negeri;
- d) Stabilnya jumlah mahasiswa asing, walaupun di masa pandemic covid-19. Namun sector ini belum sepenuhnya linier/berkolerasi dengan adanya penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA, karena cukup banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja *internasional office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi yang ada di UIN Maliki itu sendiri.
- e) Pemanjapan kelas internasional pada seluruh prodi semakin konsisten. Hal ini diindikasikan dengan bergeliatnya kembali pelaksanaan kelas internasional pada keseluruhan prodi yang ada di UIN Maliki.

3) Di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, pada bagian ini akan dipaparkan sejumlah point temuan penting tentang implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UII Yogyakarta mencakup sejumlah poin substantif yaitu: (1). Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika UII; (2). Stabilnya jumlah mahasiswa asing, walaupun di masa covid kemarin mengalami penurunan; (3). Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak; (4). Komitmen terhadap peningkatan mutu semakin tinggi; (5). Konsistensi penguatan pentingnya pengembangan fasilitas pendidikan menjadi semakin baik; (6). Pengakuan dan penghargaan di level nasional dan internasional; dan (7).

Karya ilmiah dosen/mahasiswa pada publikasi internasional semakin banyak. Ketujuh implikasi tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika, dimana hal itu diindikasikan oleh ketaatan civitas akademika, mulai dari pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan etika profesi serta kebijakan institusi yang mengatur standar kerja di lingkungan UII Yogyakarta
- b) Mahasiswa asing masih cukup banyak, walaupun di masa covid kemarin mengalami penurunan. Misalnya ada ada sekitar 40an mahasiswa di FH UII, meskipun yang lebih banyak dengan sistem tranfer kredit semester khususnya dari 3 negara asia tersebut (Malaysia, Thailand dan Singapura, Iran). Kemudian di Prodi PAI, ada 13 mahasiswa asing dari Malaysia dan Thailand, dan sebagainya;
- c) Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran, Singapura, Australia, Korea Selatan;
- d) Komitmen terhadap peningkatan mutu semakin tinggi, termasuk semakin terbuka dengan saran dari outsider, baik secara online maupun offline, sehingga semakin menegaskan sisi tanggung jawab terhadap berbagai masukan, dan saran sebagai salah satu bagian dari upaya perbaikan yang bersifat konstruktif-rekomendatif.
- e) Konsistensi penguatan pentingnya pengembangan fasilitas pendidikan menjadi semakin baik. Hal ini terlihat dari sebagian besar fakultas di lingkungan UII dimana sarana infrastrukturnya semakin berkualitas dan terstandar internasional.
- f) Semakin banyaknya pengakuan dan penghargaan di level nasional dan internasional. Semisal, UII melalui Badan Penjaminan Mutu (BPM) pada tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 mendapatkan dana hibah Asuh Penjaminan Mutu dari Belmawa Dikti dalam rangka melakukan

advokasi penjaminan mutu kepada 35-40 prodi pada perguruan tinggi yang telah ditentukan oleh Dikti, dan sebagainya;

- g) Karya ilmiah dosen/mahasiswa pada publikasi internasional semakin banyak. Dan sejumlah aspek kontributif tersebut dibangun, dikembangkan dan dilaksanakan pada sasaran mutu/target mutu yang telah dicanangkan oleh UII dan diukur pada setiap tahunnya.

4) Di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS)

Berdasarkan paparan data khusus sebelum diatas, pada bagian ini akan dipaparkan sejumlah point temuan penting tentang implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UMS Surakarta mencakup sejumlah poin substantif yaitu: (1). Meningkatnya kerjasama institusional dengan partner dalam dan luar negeri; (2). Meningkatnya kualitas dan kuantitas akreditasi internasional; (3). Adanya peningkatan kelas internasional pada sebagian besar prodi secara simultan; (4). Peningkatan budaya mutu yang semakin baik dan terkontrol; (5). Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup besar; dan (6). Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat. Keenam implikasi tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail sebagai berikut:

- a) Meningkatnya kerjasama institusional dari dalam dan luar negeri, yang tidak hanya bergerak di bidang akademik, tetapi juga non akademik. Semisal partnership di bidang pengembangan hasil riset dengan perusahaan di Malaysia dan Singapura, dan sebagainya;
- b) Meningkatnya kualitas dan kuantitas akreditasi internasional. Hal ini semakin memantapkan langkah UMS dalam menyongsong arah orientasi global yang semakin akseleratif, produktif dan kompetitif. Apalagi saat ini UMS telah memiliki 36 prodi dengan status akreditasi Unggul/A di level nasional.

- c) Adanya peningkatan kelas internasional pada sebagian besar prodi secara simultan. Hal ini pun sebagai modal institusional yang signifikan bagi UMS untuk
- d) Peningkatan budaya mutu yang semakin baik dan terkontrol. Hal ini terlihat dari tatakelola kelembagaan yang terstruktur dan sistematis, baik secara digital maupun non digital, semisal pengelolaan layanan akademik, keuangan dan sebagainya;
- e) Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan. Peningkatan ini tentunya tidak sepenuhnya relevan dengan eksistensi AUN-QA maupun FIBAA, namun juga bergantung kepada kinerja international office sebagai salah satu leading sector promosi prodi di level internasional. Apalagi selama hampir 3 tahun ini pandemic Covid-19 memiliki pengaruh yang signifikan termasuk kehadiran mahasiswa asing;
- f) Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat. Hal ini terlihat dari indeks kinerja pada ketiga aspek tersebut yang relative stabil.
- g) Peningkatan potensi pangsa pasar bagi alumni, baik di level nasional maupun internasional. Hal ini ditunjukkan juga dengan sejumlah alumni pada prodi yang tersertifikasi AUN-QA yang dapat mengakses lapangan kerja sesuai kompetensinya di Singapura, Malaysia, dan sebagainya.

2. Temuan Penelitian Lintas Kasus:

Temuan penelitian lintas kasus ini pada dasarnya di dalam riset ini dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Langkah yang dilakukan untuk mendapatkan temuan akhir dimulai dari membandingkan dan memadukan fakta hasil temuan sementara dari kasus 1 (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta), kasus 2 (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), kasus 3 (UII Yogyakarta) dan kasus 4 (UMS Surakarta), yang pada akhirnya akan menghasilkan temuan akhir.

Berdasarkan temuan pada masing-masing kasus individu di atas sebelumnya tersebut, maka dapat dibandingkan dan dipadukan untuk menghasilkan temuan akhir yang dapat dijabarkan secara lebih komprehensif melalui skema sebagai berikut:

a. Temuan yang Berkaitan dengan Fokus ke-1 yaitu: Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta.

Temuan pada fokus ke-1 ini mencakup sejumlah temuan yaitu: (1). Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA bersifat *inside-outside institutional values*; (2). Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional yang mencakup kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI; dan (3). Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA yang bersifat *top down* ataupun *bottom up*. Ketiga temuan tersebut dapat dideskripsikan secara lebih detail melalui tabel 4.9, sebagai berikut:

Tabel 4.9. Temuan Akhir Fokus Ke-1 pada Kasus 1, 2, 3 dan 4

No.	Temuan Kasus Ke-1 (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-2 (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)	Temuan Kasus Ke-3 (UII Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-4 (UMS Surakarta)	Temuan Akhir
1	<p>Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat <i>inside-outside institutional values</i> yang mencakup: (a). Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level nasional-internasional; (b). Upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya; (c). Menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global; dan (d). Pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT.</p>	<p>Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat <i>inside-outside institutional values</i> yang mencakup: (a). Upaya meningkatkan branding image tentang tata kelola/<i>good university government</i> yang terstandar untuk mendapatkan rekognisi/pengakuan masyarakat akan citra mutu pendidikan tinggi di UIN yang semakin baik pada level nasional-internasional; (b). Pemantapan upaya internasionalisasi UIN melalui ISO/AUN-QA/FIBAA; (c). Meningkatkan kualitas pendidikan di level nasional dan internasional; dan (d). Meningkatkan IKM/Indeks Kinerja dosen dan tenaga kependidikan, yang semakin terlihat lebih baik. Contohnya dari sisi keterbukaan/transparansi kinerja dosen semakin mudah dikontrol secara publik; (e).</p>	<p>Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat <i>inside-outside institutional values</i> mencakup yaitu: (a). Untuk meningkatkan grade/level keunggulan, dari level nasional (terakreditasi unggul) ke level internasional; (b). Menjadi upaya penguatan branding, sebagai upaya mendapatkan rekognisi di level global. Dan AUN-QA digunakan sebagai batu loncatan untuk bergerak dari level Asia ke level global/dunia.</p>	<p>Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat <i>inside-outside institutional values</i> yang mencakup yaitu: (a). Menjadi pijakan dalam memantapkan upaya internasionalisasi UMS yang semakin kokoh; (b). Meningkatkan kualitas Indeks kinerja dosen dan tenaga kependidikan di UMS semakin baik, sehingga dapat mensupport kinerja institusi; (c). Meningkatkan kualitas Pendidikan di level nasional dan internasional secara berkesinambungan-simultan; dan (d). Meningkatkan branding image sebagai universitas yang memiliki <i>good university government</i> yang berstandar internasional.</p>	<p>Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA pada keempat PTKI (di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) sama-sama bersifat <i>inside-outside institutional values</i>, yaitu mempertimbangkan segenap potensi internal kelembagaan yang dimiliki masing-masing sekaligus mempertimbangkan dinamika transformasi perkembangan masyarakat sekaligus potensi kompetisi pendidikan global sesuai dengan kapasitas kelembagaannya masing-masing, diantaranya: (a). Sebagai upaya peningkatan branding image tentang tata kelola/<i>good university government</i> yang berstandar internasional; (b) Untuk mendapatkan rekognisi/pengakuan masyarakat</p>

		Peningkatan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi UIN.			akan citra mutu pendidikan tinggi yang unggul dan kompetitif; (c). Pemantapan upaya internasionalisasi PTKI; (d). Meningkatkan kualitas pendidikan di level nasional dan internasional; dan (e). Meningkatkan IKM/Indeks Kinerja dosen dan tenaga kependidikan, yang semakin terlihat lebih baik; (f). Peningkatan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi.
2	Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (a). Kebijakan mutu; (b). Kontrol mutu; (c). Standar mutu; (d). Renstra; dan (e). Monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya	Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (a). Kebijakan mutu; (b). Manual mutu; (c). Standar Mutu; (d). Renstra/Renop; (e). Monev program kerja; dan (f). Tindaklanjut perbaikan pada tiap unit.	Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain; (1). Kebijakan Yayasan badan wakaf (BW) UII berupa renstra BW; (2). Kemudian diturunkan kepada kebijakan renstra UII; (3). Lalu dibreakdown/diturunkan kepada sasaran mutu universitas yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) UII dengan dukungan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (4). Kemudian didistribusikan dan	Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1). Penetapan renstra dan renop UMS; (2). Penetapan kebijakan mutu, manual mutu, dan standar mutu; (3). Peneguhan renstra dan renop fakultas dan prodi; (4). Monev mutu program kerja unit rektorat, fakultas hingga prodi; dan (5). Tindaklanjut perbaikan unit pelaksana secara terkontrol.	Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA yang diimplementasikan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta memiliki kesamaan yaitu sama-sama mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internalnya bergantung kepada kapasitas organisasi lembaganya masing-masing, diantara: (1). Renstra Yayasan; (2). Renstra institut;(3). Kebijakan mutu dan sasaran mutu; (4). Manual mutu; (5). Standar mutu dan SOP ; dan

			diterjemahkan sekaligus diimplementasikan oleh fakultas dan prodi yang ada di lingkungan UII Yogyakarta; dan (5). Monev secara sistemik, baik secara online maupun tatap muka oleh BPM kepada seluruh unit yang ada.		(6). Monev mutu program kerja
3	Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga lebih bersifat <i>top down</i> dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).	Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih bersifat <i>top down</i> dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).	Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UII Yogyakarta lebih bersifat <i>bottom up</i> dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas Yayasan Badan Wakaf (YBW) dan rektorat yang dikoordinir oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM). Hal ini karena gagasan, ide dan masukan berangkat dari kebijakan Yayasan Badan Wakaf (YBW) UII yang merupakan representasi dari perwakilan internal-eksternal UII yang bergerak di berbagai lini bidang.	Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UMS lebih bersifat <i>bottom up</i> dimana penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Kantor Penjaminan Mutu (KJM) UMS.	Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA pada keempat PTKI (di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) cukup bervariasi dimana UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim lebih bersifat <i>top down</i> . Sedangkan UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih bersifat <i>bottom up</i> . Namun tetap pada akhirnya penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh LPM/BPM/LJM nya. Sehingga kedua pendekatan tersebut menarik untuk diintegrasikan secara proporsional sesuai dengan kapasitas kelebagaannya masing-masing

Berdasarkan deskripsi pada tabel tabel 4.9 diatas tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan ‘titik pertemuan sekaligus keterpaduan’ atas temuan lintas kasus pada fokus ke-1 tentang kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan

FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA pada keempat PTKI (di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) sama-sama bersifat *inside-outside institutional values*, yaitu mempertimbangkan segenap potensi internal kelembagaan yang dimiliki masing-masing sekaligus mempertimbangkan dinamika transformasi perkembangan masyarakat sekaligus potensi kompetisi pendidikan global sesuai dengan kapasitas kelembagaannya masing-masing, diantaranya: (a). Sebagai upaya peningkatan branding image tentang tata kelola/*good university government* yang berstandar internasional; (b) Untuk mendapatkan rekognisi/pengakuan masyarakat akan citra mutu pendidikan tinggi yang unggul dan kompetitif; (c). Pemantapan upaya internasionalisasi PTKI; (d). Meningkatkan kualitas pendidikan di level nasional dan internasional; dan (e). Meningkatkan IKM/Indeks Kinerja dosen dan tenaga kependidikan, yang semakin terlihat lebih baik; (f). Peningkatan indeks kepuasan mahasiswa terhadap kinerja tri dharma perguruan tinggi.
- 2) Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA yang diimplementasikan oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta memiliki kesamaan yaitu sama-sama mengintegrasikan kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internalnya bergantung kepada kapasitas organisasi lembaganya masing-masing, diantara: (a). Renstra Yayasan; (b). Renstra institut; (c). Kebijakan mutu dan sasaran mutu; (d). Manual mutu; (e). Standar mutu dan SOP; dan (f). Monev mutu program kerja,
- 3) Pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA pada keempat PTKI (di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) cukup bervariasi dimana UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim lebih bersifat *top down*. Sedangkan UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih

bersifat *bottom up*. Namun tetap pada akhirnya penentu kebijakan ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh LPM/BPM/LJMNya. Sehingga kedua pendekatan tersebut menarik untuk diintegrasikan secara proporsional sesuai dengan kapasitas kelembagaannya masing-masing

b. Temuan yang Berkaitan dengan Fokus ke-2 yaitu: Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta

Temuan pada fokus ke-2 ini dapat dideskripsikan secara lebih detail melalui tabel 4.10, sebagai berikut:

Tabel 4.10. Temuan Akhir Fokus Ke-2 pada Kasus 1, 2, 3 dan 4

No.	Temuan Kasus Ke-1 (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-2 (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)	Temuan Kasus Ke-3 (UII Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-4 (UMS Surakarta)	Temuan Akhir
1	Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain: 1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan <i>world class university</i> .	Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain: 1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class</i>	Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain: 1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i> . Secara garis besar pada tahap ini, mencakup	Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus, mencakup antara lain: 1) Perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i> . Pada tahap perencanaan ini mencakup	Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional keempat PTKI (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Suarakarta) mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang sama-sama mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus dengan karakter, kebutuhan sekaligus kapasitas kelembagaan yang berbeda dalam mengimplementasikan sertifikasi internasional AUN-

	<p>Secara garis besar pada tahap perencanaan mutu berstandar internasional berbasis AUN-QA maupun FIBAA ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (b). Telaah pendalaman <i>Guidline</i> SAR AUN-QA/SER FIBAA yang disyaratkan sekaligus penyusunannya berbahasa Inggris; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (<i>Outcome Based Education</i>) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (d). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.</p> <p>2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan <i>world class university</i>.</p>	<p><i>university</i>. Secara garis besar pada tahap ini mencakup aspek yaitu: (a). Pendaftaran sebagai <i>membership</i> khususnya AUN-QA; (b). Pemantapan SPMI institusi dan prodi, termasuk rasio dosen-mahasiswa, dan sebagainya; (b). Telaah pendalaman <i>Guidline</i> SAR AUN-QA/SER FIBAA yang disyaratkan melalui pelatihan sekaligus penyusunannya; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (<i>Outcome Based Education</i>) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional; (4). Kesesuaian lulusan pada pangsa kerja; dan (5). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.</p> <p>2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class</i></p>	<p>sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi, termasuk di dalamnya urgensi pertimbangan rasio jumlah dosen dan mahasiswa; (b). Telaah pendalaman <i>Guidline</i> SAR AUN-QA/SER FIBAA yang disyaratkan serta penyusunannya dengan berbahasa Inggris; (c). Review dan perbaikan SAR/SER oleh reviewer; (d). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (<i>Outcome Based Education</i>) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (e). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.</p> <p>2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahap ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (c).</p>	<p>sejumlah aspek: (a). Pendaftaran sebagai <i>membership</i> AUN-QA; (b). Pemantapan SPMI institusi dan prodi; (c). Telaah dan pendalaman <i>Guidline</i> SAR AUN-QA/SER FIBAA yang disyaratkan sekaligus penyusunan borangnya berbasis pendampingan dari reviewer; (d). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (<i>Outcome Based Education</i>) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK, profil kompetensi lulusan dan RPS berstandar internasional; (e). Kesesuaian lulusan di pangsa kerja; dan (f). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional.</p> <p>2) Pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahap pelaksanaan ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pemantapan komitmen</p>	<p>QA dan akreditasi internasional FIBAA</p>
--	--	---	--	--	--

	<p>Pada tahap pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA khususnya, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta mencakup sejumlah aspek: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris pengelola, dosen, tendik dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.</p> <p>3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahapan evaluasi</p>	<p><i>university</i>. Pada tahap ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (1). Pemantapan komitmen stakeholder; (2). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (3). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (4). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tendik di Bali dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA yang bekerjasama dengan ILF.</p> <p>3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahapan ini mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (<i>Self Assesment Report</i>) AUN-QA/SER FIBAA; (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti yang dibutuhkan; dan (c). Menunggu hasil asesmen</p>	<p>Pemantapan kurikulum kekhasan melalui pendampingan dari reviewer FIBAA/AUN-QA serta fasilitasi dana hibah kompetitif internal dan eksternal; (d). Pemenuhan fasilitas berstandar internasional; serta (e). Pengembangan dan pelatihan kompetensi Bahasa asing (Inggris) bagi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA.</p> <p>3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahap evaluasi dan tindak lanjut ini, mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Penilaian dokumen SAR (<i>Self Assesment Report</i>) / <i>SER</i> (<i>Self Evaluation Report</i>); (b). Asesmen lapangan yang disertai dengan evidence/bukti pendukung; (c). Menunggu hasil asesmen</p>	<p>stakeholder melalui lokakarya dan pelatihan; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan dan pelatihan kompetensi Bahasa Inggris dosen, dan tendik berbasis kemitraan dengan Lembaga Bahasa internasional terkemuka.</p> <p>3) Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan <i>world class university</i>. Pada tahap evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional di UMS Surakarta ini, mencakup antara lain: (a). Evaluasi berupa penilaian terhadap dokumen SAR (<i>Self Assesment Report</i>) AUN-QA/ SER FIBAA; (b). Asesmen lapangan terhadap evidence/bukti dokumen</p>	
--	--	---	--	--	--

	<p>dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA mencakup antara lain: (a). Penilaian dokumen SAR (<i>Self Assesment Report</i>)/ <i>SER</i> (<i>Self Evaluation Report</i>); dan (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti lapangan, sekaligus pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; (c). Menunggu hasil asesmen berupa sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan pihak AUN-QA dan FIBAA sebagai bentuk upaya perbaikan berkelanjutan guna menjaga performa mutu pendidikan</p>	<p>serta penerbitan sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan dalam perbaikan performa kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.</p>	<p>sekaligus penerbitan SK sertifikasi/akreditasi AUN-QA/FIBAA; dan (d). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia.</p>	<p>lapangan; dan (c). Pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; dan (d). Menunggu penerbitan SK sertifikasi dan akreditasi AUN-QA dan FIBAA, sekaligus pendampingan pasca sertifikasi dan akreditasi.</p>	
--	---	--	--	---	--

	tingginya.				
2	<p>Berdasarkan tahapan yang diimplementasikannya, nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menggunakan model PDCA (<i>Plan-Do-Check-Action</i>) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali (<i>control circle</i>). Model PDCA ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan kebijakan dan standar mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan</p>	<p>Berdasarkan tahapan yang diimplementasikannya, nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta juga menggunakan model PDCA (<i>Plan-Do-Check-Action</i>) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali (<i>control circle</i>). Model PDCA ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan standar dan prosedur mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang telah didapatkannya</p>	<p>Berdasarkan tahapan yang diimplementasikannya, nampak bahwa UII Yogyakarta menggunakan model POAC (<i>Planning-Organizing-Actuating-Controlling</i>) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (<i>improvement development circle</i>). Model POAC ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup: (1). Penetapan kebijakan mutu universitas berbasis renstra Yayasan badan wakaf; (2). Penetapan manual mutu, standar mutu, dan sasaran mutu; (3). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (2). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu unit secara keseluruhan; (3). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian</p>	<p>Berdasarkan tahapan yang diimplementasikannya, nampak bahwa UMS Surakarta menggunakan model POAC (<i>Planning-Organizing-Actuating-Controlling</i>) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (<i>improvement development circle</i>). Model POAC ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup sejumlah aspek strategis yaitu: (1). Penetapan manual mutu, kebijakan mutu, standar mutu dan prosedur mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan unit/fakultas/prodi; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan</p>	<p>Berdasarkan tahapan yang diimplementasikan oleh keempat PTKI tersebut (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Suarakarta), dapat disimpulkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sama-sama menggunakan model PDCA (<i>Plan-Do-Check-Action</i>) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali (<i>control circle</i>). 2) Nampak bahwa UII Yogyakarta dan UMS Surakarta sama-sama menggunakan model POAC (<i>Planning-Organizing-Actuating-Controlling</i>) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (<i>improvement development circle</i>). 3) Karena itu, integrasi implementasi kedua model

	dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya		antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (4). Tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya oleh setiap unit/prodi.	implementasinya; dan (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan melahirkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu unit/fakultas/prodi yang dapat direalisasikan.	(PDCA dan POAC) dalam penjaminan mutu berstandar internasional dapat dipertimbangkan untuk digunakan secara Bersama sama dengan ketentuan yang proporsional agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
--	---	--	---	--	---

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, maka dapat ditarik kesimpulan terkait ‘titik pertemuan sekaligus keterpaduan’ yang menjadi temuan substantif lintas situs pada fokus ke-2 tentang tahapan dan pihak yang terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta sebagai berikut:

- 1) Tahapan penjaminan mutu berstandar internasional keempat PTKI (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Suarakarta) mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang sama-saman mengintegrasikan pendekatan SPMI dan SPME sekaligus dengan karakter, kebutuhan sekaligus kapasitas kelembagaan yang berbeda dalam mengimplementasikan sertifikasi internasional AUN-QA dan akreditasi internasional FIBAA.
- 2) Berdasarkan tahapan yang diimplementasikan oleh keempat PTKI tersebut (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Suarakarta), dapat disimpulkan:
 - a) Nampak bahwa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sama-sama menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang dikenal dengan siklus kendali (*control circle*).

- b) Nampak bahwa UII Yogyakarta dan UMS Surakarta sama-sama menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (*improvement development circle*).
- c) Karena itu, integrasi implementasi kedua model (PDCA dan POAC) dalam penjaminan mutu berstandar internasional dapat dipertimbangkan untuk digunakan secara Bersama sama dengan ketentuan yang proporsional agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal.

b. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta

Temuan pada fokus ke-3 ini dapat dideskripsikan secara lebih detail melalui tabel 4.11, sebagai berikut:

Tabel 4.11. Temuan Akhir Fokus Ke-3 pada Kasus 1, 2, 3 dan 4

No.	Temuan Kasus Ke-1 (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-2 (UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)	Temuan Kasus Ke-3 (UII Yogyakarta)	Temuan Kasus Ke-4 (UMS Surakarta)	Temuan Akhir
1	Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika, baik secara kelembagaan maupun personal civitas akademika	Stabilitas peningkatan budaya mutu semakin baik, baik secara institusional maupun personal civitas akademika	Meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika, baik secara institusi maupun personalitas, semisal komitmen terhadap standar mutu pengajaran, etika sebagai dosen, etika sebagai tendik dan sebagainya.	Meningkatnya kerjasama institusional dengan partner dalam dan luar negeri, baik di bidang akademik maupun non akademik (misalnya termasuk di bidang bisnis hasil riset dengan perusahaan Malaysia, dan sebagainya)	Meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika, baik secara institusi maupun personalitas, semisal komitmen terhadap standar mutu pengajaran, etika sebagai dosen, etika sebagai tendik dan sebagainya.
2	Meningkatnya produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional	Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat	Mahasiswa asing masih cukup banyak, walaupun di masa covid kemarin mengalami penurunan. Misalnya ada ada sekitar 40an mahasiswa di FH UII, meskipun	Meningkatnya kualitas dan kuantitas sertifikasi/akreditasi internasional, sehingga semakin memantapkan arah dan posisi menjadi <i>world class university</i>	Meningkatnya kualitas dan kuantitas sertifikasi/akreditasi internasional, sehingga semakin memantapkan arah

	(semisal partneship dengan penerbit buku nasional atau publisher jurnal bereputasi)		yang lebih banyak dengan sistem tranfer kredit semester khususnya dari 3 negara asia tersebut (Malaysia, Thailand dan Singapura, Iran). Kemudian di Prodi PAI, ada 13 mahasiswa asing dari Malaysia dan Thailand, dan sebagainya;		dan posisi menjadi <i>world class university</i>
3	Stabilnya jumlah mahasiswa asing. Namun untuk jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya linier, karena memang banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja <i>internasional office</i> sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi yang ada di UIN sendiri.	Meningkatnya kerjasama institusional dengan partner luar negeri, baik di bidang akademik maupun non akademik (salah satunya dengan IDB dalam pengembangan lahan menuju kampus bertaraf internasional)	Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran, Singapura, Australia, Korea Selatan;	Adanya peningkatan kelas internasional pada sebagian besar prodi secara simultan, sehingga dapat mendorong kinerja akademik sesuai dengan tuntutan kompetisi global	Meningkatnya produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional (semisal partneship dengan penerbit buku nasional atau publisher jurnal bereputasi)
4	Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap, sehingga dapat mendorong kinerja akademik sesuai dengan tuntutan kompetisi global	Stabilnya jumlah mahasiswa asing, meskipun sempat dilanda pandemi Covid-19	Komitmen terhadap peningkatan mutu semakin tinggi, termasuk semakin terbuka dengan saran dari outsider	Peningkatan budaya mutu yang semakin baik dan terkontrol, yang diindikasikan dengan	Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat
5		Pemantapan kelas internasional pada seluruh prodi semakin konsisten sehingga dapat mendorong kinerja akademik untuk mendukung pemenuhan tuntutan kompetisi global	Konsistensi penguatan pentingnya pengembangan fasilitas pendidikan menjadi semakin baik	Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan, melalui sejumlah strategi semisal sistem kredit semester	Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan dan stabil, melalui sejumlah strategi semisal sistem kredit semester

6			Semakin banyaknya pengakuan dan penghargaan di level nasional dan internasional. Semisal, UII melalui Badan Penjaminan Mutu (BPM) pada tahun 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 mendapatkan dana hibah Asuh Penjaminan Mutu dari Belmawa Dikti dalam rangka melakukan advokasi penjaminan mutu kepada 35-40 prodi pada perguruan tinggi yang telah ditentukan oleh Dikti, dan sebagainya	Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat.	Semakin banyaknya pengakuan/rekognisi dan penghargaan di level nasional dan internasional.
7			Karya ilmiah dosen/mahasiswa pada publikasi internasional semakin banyak. Dan sejumlah aspek kontributif tersebut dibangun, dikembangkan dan dilaksanakan pada sasaran mutu/target mutu yang telah dicanangkan oleh UII dan diukur pada setiap tahunnya.		Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran, Singapura, Australia, Korea Selatan.

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, maka dapat ditarik kesimpulan terkait ‘titik pertemuan sekaligus keterpaduan’ yang menjadi temuan substantif lintas situs pada pada fokus ke-3 tentang Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta sebagai berikut:

- 1) Meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika, baik secara institusi maupun personalitas, semisal komitmen terhadap standar mutu pengajaran, etika sebagai dosen, etika sebagai tendik dan sebagainya.

- 2) Meningkatnya kualitas dan kuantitas sertifikasi/akreditasi internasional, sehingga semakin memantapkan arah dan posisi menjadi *world class university*.
- 3) Meningkatnya produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional (semisal partneship dengan penerbit buku nasional atau publisher jurnal bereputasi).
- 4) Produktivitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan semakin terjaga, baik dibidang pendidikan, riset/karya ilmiah dan pengabdian masyarakat
- 5) Peningkatan jumlah mahasiswa asing yang cukup signifikan dan stabil, melalui sejumlah strategi semisal sistem kredit semester
- 6) Semakin banyaknya pengakuan/rekognisi dan penghargaan di level nasional dan internasional.
- 7) Kerjasama luar negeri dibidang pendidikan, riset dan pengabdian masyarakat semakin banyak, semisal dengan perguruan tinggi di Malaysia, Thailand, Iran, Singapura, Australia, Korea Selatan.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS

Eksistensi kebijakan pada dasarnya untuk memastikan sekaligus memantapkan tatalaksana program kerja yang ada pada setiap lembaga pendidikan. Keberadaan kebijakan, laksana ‘pondasi rumah’ yang dapat memastikan kokohnya berbagai tiyang penyanggah sekaligus atap rumah. Dalam konteks kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional, khususnya AUN-QA dan FIBAA bagi perguruan tinggi termasuk bagi keempat PTKI (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta) menjadi prasyarat sekaligus syarat seberapa kokoh dan mantapnya upaya pengembangan perguruan tinggi tersebut untuk menjadi *world class university* ke depannya. Hal itu sejalan dengan adagium yang dicetuskan oleh Maarja Beerkens, dalam tulisannya *Evidence-Based Policy and Higher Education Quality Assurance: Progress, Pitfalls and Promise*, yang menegaskan bahwa kebijakan penjaminan mutu yang tepat akan ‘mendekatkan pencapaian tujuan, sasaran dan target perguruan tinggi menjadi lebih nyata dan akseleratif.’¹

Secara teknis operasional, kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* pada keempat PTKI tersebut, secara lebih komprehensif dapat dianalisis berdasarkan temuan penelitian sebelumnya sebagai berikut; *pertama*, dari sisi pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional yang bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal) pada

¹. Maarja Beerkens. “Evidence-based policy and higher education quality assurance: progress, pitfalls and promise.” *European Journal of Higher Education*, Vol.8: No.3, <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1475248>, 21 May 2018, p. 278.

keempat PTKI tersebut mencakup antara lain: (1). Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level nasional-internasional; (2). Upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya; (3). Menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global; dan (4). Pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT, dan sebagainya. Pada aspek ini terlihat secara jelas, baik UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta memiliki rasionalisasi yang terukur dalam menentukan Langkah pengambilan keputusan yang mendasari pentingnya AUN-QA dan FIBAA bagi eksistensi perguruan tingginya, baik di level nasional maupun internasional. Karena itu, keempatnya sangat mempertimbangkan segenap potensi internal yang dimilikinya (inside institutional values) maupun potensi eksternal yang berkembang (outside institutional values) saat ini khususnya akan pentingnya pengakuan/rekognisi dan kemitraan internasional. Hal itu yang menurut Maarja Beerkens sebagai *progress to achieve global higher promise commontly*.² Kemajuan untuk menggapai cita-cita global yang dapat dirasakan dan diakui oleh publik secara global.

Kedua, bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta ‘mengintegrasikan’ antara kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPME, dimana untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1) Kebijakan mutu; (2) Kontrol mutu; (3) Standar mutu; (4) Renstra; dan (5) Monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya. Pengintegrasian kebijakan penjaminan mutu internal dan eksternal ini sejatinya merupakan ‘syarat mutlak’ yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi, manakala ingin mengimplementasikan penjaminan mutu berstandar internasional seperti AUN-QA dan FIBAA termasuk ISO yang saat ini sudah semakin banyak diaplikasikan oleh perguruan tinggi dengan tatakelola kelembagaan yang sudah mapan (*seattle good governonce university*) di

². Maarja Beerkens, 280.

Indonesia. Pengintegrasian SPMI dan SPME ini seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi dan menguatkan eksistensi tata kelola suatu lembaga pendidikan tinggi. Karena tanpa SPMI, maka hampir dipastikan sangat mustahil untuk mendapatkan akreditasi internasional. Mengingat lembaga sertifikasi/akreditasi internasional seperti AUN-QA dan FIBAA mensyaratkan adanya ‘kesehatan organisasi’ yang dimiliki oleh perguruan tinggi tersebut. Dan itu hanya bisa diwujudkan dengan keberadaan SPMI melalui penerapan sejumlah perangkat penjaminan mutunya seperti kebijakan mutu, kontrol mutu, standar mutu, renstra, monev dan seterusnya. Atau dalam pandangan Evanthia Kalpazidou Schmidt, disebutnya sebagai *integrated quality tools*, yang saling menyempurnakan dan mengokohkan.³

Dalam konteks itu pula, keberadaan perangkat SPMI seperti halnya kebijakan mutu, kontrol mutu, standar mutu, renstra, monev dan sebagainya menjadi perangkat yang wajib ada pada setiap tata kelola sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi yang ada pada setiap perguruan tinggi. Tak terkecuali bagi keempat PTKI tersebut. Yang tentunya dari sisi kebutuhan sejumlah perangkat tersebut, setiap perguruan tinggi memiliki karakteristiknya masing-masing, yang disesuaikan kapasitas dan keunikan struktur kelebagaannya sebagai sebuah *local wisdom of structural organization* yang telah ditentukan berdasarkan kesepakatan sekaligus ketentuan internal masing-masing, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta

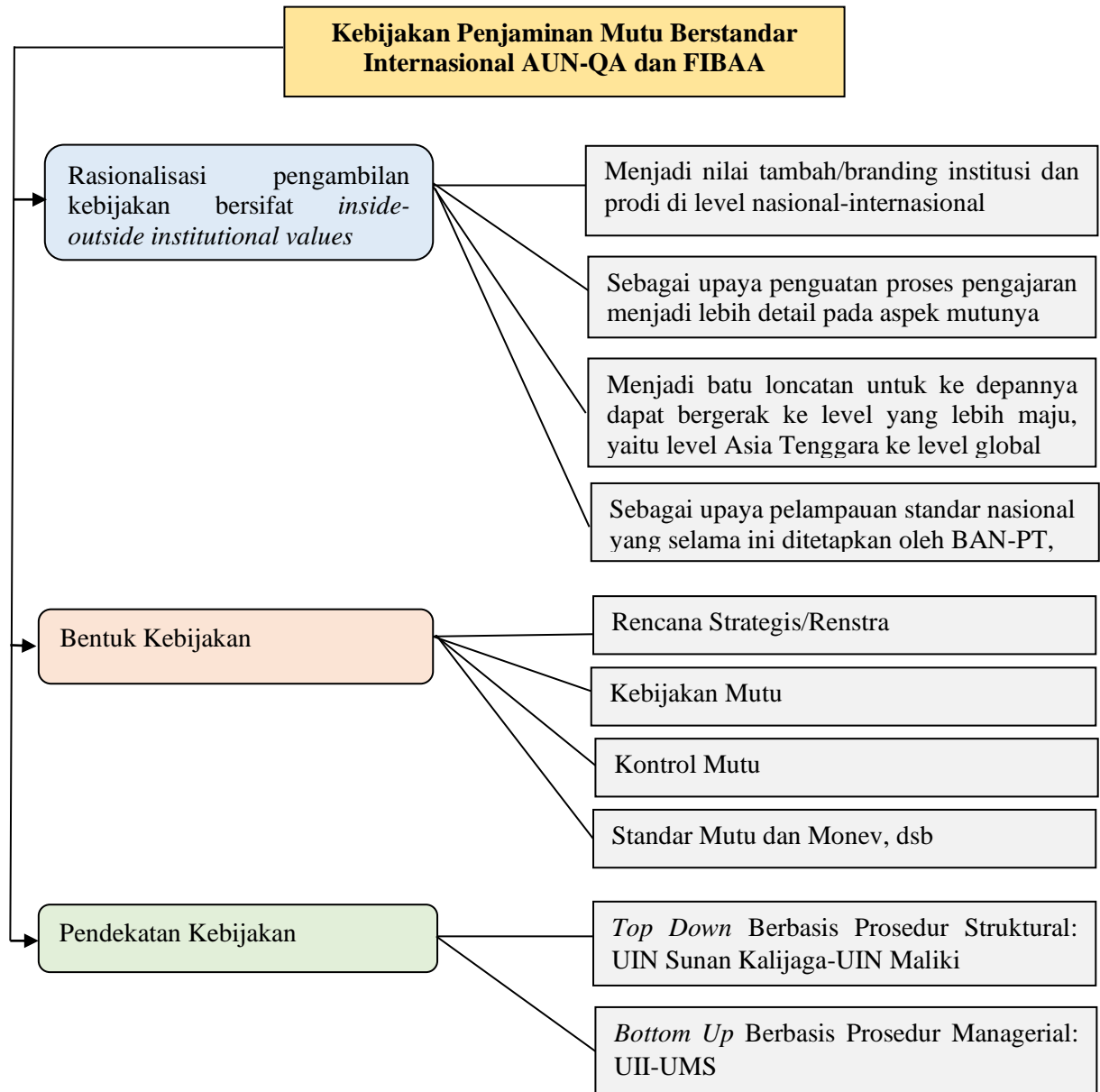
Ketiga, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional cukup bervariasi dimana di UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim lebih bersifat *top down* berbasis prosedur struktural. Sedangkan di UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih bersifat *bottom up* berbasis prosedur managerial. Namun titik kesamaannya yaitu pada akhirnya penentu kebijakan tersebut ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga

³. Evanthia Kalpazidou Schmidt. “Quality assurance policies and practices in Scandinavian higher education systems: convergence or different paths?.” *Journal of Higher Education Policy and Management.*, Vol.39: No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2017.1298194>, 3 March 2017, p.254

Penjaminan Mutu (LPM)/Badan Penjaminan Mutu/Kantor Jaminan Mutunya. Meskipun begitu kedua model pendekatan kebijakan tersebut tentunya akan memiliki konsekuensi yang berbeda-beda terhadap roda kinerja kelembagaan sebagaimana ditegaskan oleh Evanthia Kalpazidou Schmidt yang dapat bercorak statis, kaku, ataupun sebaliknya dinamis mengakomodasi gagasan, perubahan, tuntutan maupun kompetisi global.⁴ Dengan kata lain, kedua pendekatan tersebut, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan masing yang akan menentukan dinamika sekaligus suksesi penerapan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional di keempat perguruan tinggi tersebut.

Perbedaan pendekatan kebijakan tersebut nampak misalnya pada pendekatan struktural bertipe *top-down* dimana otoritas ‘absolut’ berada pada rektorat dan LPM dalam menentukan ragam kebijakan dan prosedur pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan tingginya, sehingga terkadang pada aspek dinamika gagasan belum tentu sepenuhnya selaras dengan kebutuhan sejumlah unit yang ada dibawahnya. Sementara pada pendekatan managerial bertipe *bottom up*, memberikan ‘kesempatan yang besar’ di level bawah guna turut berkreasi terkait dengan kebutuhannya sebagai bagian dari gagasan besar institusi melalui skema usulan dari bawah yang diwakili oleh perwakilannya masing-masing yang duduk pada kepengurusan Yayasan (UII dan UMS) yang berisi dari ragam background keilmuan, status sosial dan bidang kerja. Namun kelemahan dari tipe *bottom up* ini, secara operasional, tidak seluruh informasi terkait penjaminan mutu berstandar internasionalnya diketahui oleh *top managementnya* (rektorat-BPM/LJM), sehingga kontrol kebijakan mutu dari pusat menjadi sedikit tereduksi. Secara tidak langsung dinamika kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA di ke-4 PTKI tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 5.1. sebagai berikut:

⁴. Evanthia Kalpazidou Schmidt, 256.



Gambar 5.1. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maliki, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta

Berdasarkan paparan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta yaitu: *pertama*, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal) yang mencakup:

menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level nasional-internasional; sebagai upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya; menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global; dan sebagai upaya pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT. *Kedua*, Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional yang mencakup kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: kebijakan mutu; kontrol mutu; standar mutu; renstra; dan monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya. *Ketiga*, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional cukup bervariasi dimana di UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim lebih bersifat *top down* berbasis prosedur struktural. Sedangkan di UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih bersifat *bottom up* berbasis prosedur managerial. Namun titik kesamaannya yaitu pada akhirnya penentu kebijakan tersebut ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh lembaga Penjaminan Mutu (LPM)/Badan Penjaminan Mutu/Lembaga Jaminan Mutunya. Meskipun begitu kedua model pendekatan kebijakan tersebut tentunya akan memiliki konsekuensi yang berbeda-beda terhadap roda kinerja kelembagaan sebagaimana ditegaskan oleh Evanthia Kalpazidou Schmidt yang dapat bercorak statis, kaku, ataupun sebaliknya dinamis mengakomodasi gagasan, perubahan, kebutuhan sekaligus tuntutan kompetisi global.

B. Tahapan dan Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS

Dalam konteks substansi sistem penjaminan berstandar internasional, maka tahapannya menjadi kunci strategis (*strategic keys*) terhadap kesuksesan system penjaminan mutu itu sendiri. Mengingat tahapan merupakan cerminan pola kerja yang terstruktur dan tersistem sedemikian rupan. Dalam konteks itu, tahapan dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University*, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta memiliki sejumlah poin temuan yang sama yang bersifat substantif yaitu: *pertama*, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang ‘mengintegrasikan’ pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*), dimana: (1). Pada perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (b). Telaah pendalaman *Guidline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan sekaligus penyusunannya berbahasa Inggris; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (d). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional. Keempat aspek krusial dalam perencanaan tersebut sepenuhnya berorientasi pada upaya memenuhi standar kompetensi lulusan agar selaras dengan tuntutan dan kebutuhan pasar nasional-internasional.

Dalam konteks perencanaan mutu itulah, Deane E. Neubauer dalam karyanya, *Quality Assurance in Asia-Pacific Universities: Implementing in Higher Education*, menegaskan bahwa penjaminan mutu pendidikan tinggi

skala internasional menjadi syarat strategis dan urgen, mengingat sasaran pendidikan bukan saja berdimensi akademik semata, tetapi juga personalitas kelembagaan perguruan tinggi itu sendiri (*university of common belongings*), yang akan menentukan masa depan institusinya.⁵ Dengan kata lain, tanpa penjaminan mutu berstandar internasional, perguruan tinggi niscaya akan terpinggirkan oleh kompetisi global. Hal itu sekaligus menandakan bahwa keempat PTKI (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maliki, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) dengan pengaplikasian AUN-QA dan FIBAA nya tersebut memiliki spirit nilai kompetitif berskala global yang menjadi refleksi akan komitmen, keseriusan sekaligus kematangan dalam kompetisi dunia.

(2). Pada tahap pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* pada keempat PTKI tersebut mencakup sejumlah aspek penting yaitu: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d). Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris pengelola, dosen, tendik dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA. Pada konteks ini, menurut perspektif Bente Kristensen, apa yang diupayakan oleh keempat PTKI tersebut, khusus pada aspek penguatan komitmen pelaksanaan mutu pendidikan tingginya sebagai *the shifted role beyond assurance* yang akan memberikan kepastian terhadap suksesnya penjaminan mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakannya.⁶

(3). Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* mencakup antara lain: (a). Penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*)/*SER (Self Evaluation Report)*; dan (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti lapangan, sekaligus pendampingan dalam perbaikan kedua

⁵. Deane E. Neubauer, et.al. *Quality Assurance in Asia-Pacific Universities: Implementing in Higher Education*, (Swedia: Palgrave Mcmillan, 2017), 39.

⁶. Bente Kristensen. "Has External Quality Assurance Actually Improved Quality in Higher Education Over the Course of 20 Years of the 'Quality Revolution'?" *Journal of Quality in Higher Education*, Vol. 16, No. 2. <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2010.485732>, 10 June 2019, p.159.

aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; (c). Menunggu hasil asesmen berupa sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan pihak AUN-QA dan FIBAA sebagai bentuk upaya perbaikan berkelanjutan guna menjaga performa mutu pendidikan tingginya. Secara portofolio, untuk penilaian dokumen SAR AUN-QA keempat PTKI tersebut telah memenuhi 11 kriteria yang menjadi titik tekan penilaiannya sebagaimana yang terangkum dalam naskah AUN-QA tahun 2015 yang mencakup antara lain: (1) Expected Learning Outcome, (2) Programme Specification, (3) Programme Structure and Content, (4) Teaching and Learning Approach, (5) Student Assessment, (6) Academic Staff Quality, (7) Support Staff Quality, (8) Student Quality and Support, (9) Facilities and Infrastructure, (10) Quality Enhancement, dan (11) Output.⁷ Secara keseluruhan, komponen tersebut juga telah dipenuhi oleh keempat PTKI, baik oleh UIN Sunan Kalijaga, UIN Maliki Malang, UII Yogyakarta maupun UMS Surakarta dalam naskah SAR AUN-QA nya.

Dalam konteks lebih lanjut, khususnya pada dimensi penilaian terhadap dokumen SER FIBAA dari keempat PTKI tersebut juga telah memenuhi 5 kriteria yang menitik tekankan penilaian FIBAA dengan cakupan pada sejumlah aspek substantif yaitu:⁸ (1). Tujuan studi program. Hal ini menekankan pada bagaimana PT/Prodi memiliki tujuan yang jelas, *learning outcome* serta profil lulusan yang sesuai dengan standar nasional dan standar yang ditetapkan oleh FIBAA itu sendiri; (2). Kurikulum yang memiliki peran penting dan porsi yang cukup besar pada penilaian FIBAA. Dalam konteks ini, kurikulum prodi didesain dengan memperhatikan aspek *internationality*. Setelah mahasiswa lulus mereka harus memiliki bekal skill untuk berkompetisi di pasar global; (3). Penerimaan mahasiswa dimana apakah model penerimaan mahasiswa memberikan kesempatan pada calon mahasiswa baru untuk bertanya dan

⁷. ASEAN University Networks-Quality Assurance. *UN-QA Guide to AUN-QA Assessment at Programme Level*. 6.

⁸. FIBAA. *Assessment Guide for the Accreditation of Programmes in Management Studies, Economics, Law and Social Sciences*. 12.

melakukan bimbingan konseling mengenai program studi, secara transparan, tidak diskriminatif (adil) tanpa memandang gender, ras, suku, dan lain sebagainya; (4). Lingkungan kerja, ilmiah, dan sumber daya, yang menekankan pada kapasitas mengajar dosen, *internationality* dosen, dan publikasi dosen dikaitkan dengan kompetensi pengajaran; dan (5). Penjaminan mutu dan dokumentasi, yang terkait dengan sistem, proses, dan mekanisme penjaminan mutu yang dimiliki oleh universitas. Kelima aspek tersebut pun juga telah dipenuhi oleh keempat PTKI dalam dokumen portofolio SER FIBAA nya.

Kedua, secara siklus pada tahapan yang telah diimplementasikan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih cenderung menggunakan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang juga dikenal dengan siklus kendali (*Control Circle*)⁹, yang menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan kebijakan dan standar mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya.

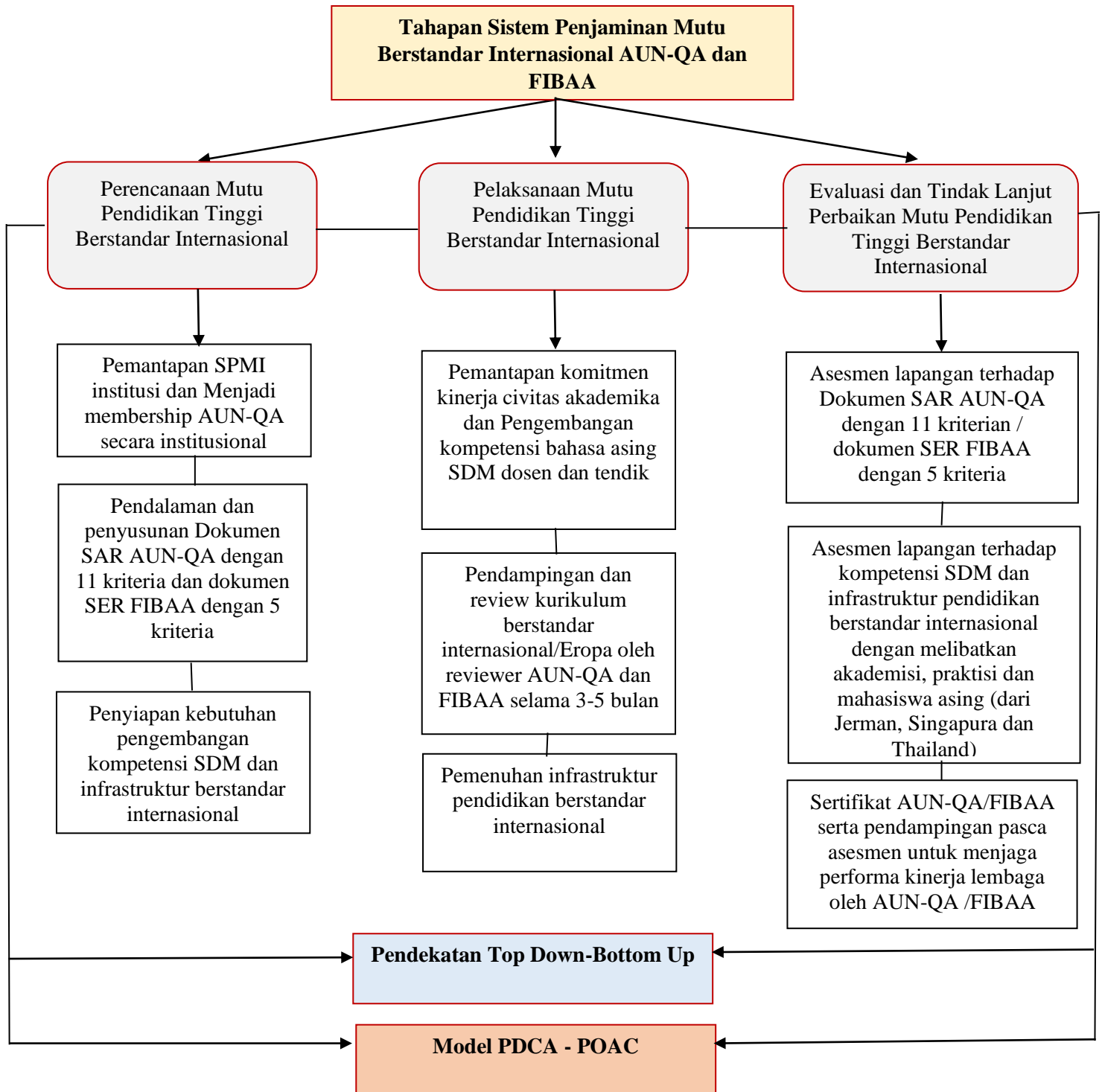
Dalam konteks yang sama, pada UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih cenderung menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (*improvement development circle*). Model POAC ini, secara keseluruhannya, juga menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup: (1). Penetapan kebijakan mutu universitas berbasis renstra Yayasan badan wakaf; (2). Penetapan manual mutu, standar mutu, dan sasaran mutu; (3). Proses

⁹. Ransford Paintsil. *Balancing Internal and External Quality Assurance Dynamics in Higher Education Institutions*. (New York: Scottish Publishing, Ltd., 2018), 161.

pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (2). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu unit secara keseluruhan; (3). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (4). Tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya oleh setiap unit/prodi.

Dalam konteks penggunaan model PDCA maupun POAC dalam implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA sebagaimana pada keempat PTKI tersebut (UIN Sunan Kalijaga, UIN Maliki, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta) memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing sekaligus memberikan konsekuensi yang berbeda, baik pada kinerja personal maupun kinerja institusi.¹⁰ Dimana PDCA sangat menekankan pada ‘otoritas secara terpusat’, sehingga terkesan lebih terstruktur, namun kurang dinamis. Sementara model POAC, menekankan pada pentingnya ‘delegasi otoritas’ yang memberikan kebebasan dan kesempatan yang lebih bagi bawahan (*middle management* dan *lower management*) untuk berkreasi dan berinovasi dalam mensukseskan sistem penjaminan mutu itu sendiri. Berikut gambar 5.2., tahapan yang melahirkan pendekatan sekaligus model sistem penjaminan mutu berstandar internasional yang diimplementasikan oleh keempat PTKI tersebut berbasis analisis praksisnya:

¹⁰. *Ibid*, 163.



Gambar 5.2. Tahapan, Pendekatan dan Model Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasi AUN-QA dan FIBAA di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maliki, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta

Berdasarkan Analisa terhadap implementasi model berbasis tahapan sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA tersebut, sekaligus menimbang kelebihan sekaligus kekurangannya masing-masing, maka perlu dipertimbangkan pengintegrasian kedua model tersebut

secara proporsional agar keempat PTKI tersebut dapat lebih akseleratif, dinamis dan produktif dalam suksesi penerapan system penjaminan mutu di lembaganya masing-masing, sesuai dengan karakteristik dan kapasitas kelembagaan yang dimilikinya.

C. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS.

Implikasi pada dasarnya merupakan dampak yang ditimbulkan oleh adanya hasil implementasi dari sebuah kebijakan/program yang dirasakan oleh sebuah institusi pendidikan dimana hal itu dilakukan, baik bermuara pada resistensi yang positif maupun negatif ataupun implikasi yang berifat materil maupun non materil. Apalagi dalam konteks implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University* yang saat ini tengah digencarkan oleh keempat PTKI di Indonesia yaitu: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim, UII Yogyakarta serta UMS Surakarta. Tentunya implikasi yang dirasakan dan didapatkannya akan sangat terasa sekali, baik secara institusional maupun personal civitas akademika. Hal ini sejalan dengan pandangan Goran Dakovic & Anna Gover dalam tulisannya *Impact evaluation of external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme*, yang menegaskan bahwa eksistensi penerapan kebijakan sistem penjaminan mutu memberikan dampak materil dan non material terhadap performa institusi, kinerja SDM, reputasi kelembagaan serta daya Tarik masyarakat secara luas terhadap layanan pendidikannya.¹¹ Hal itu pula yang dialami oleh keempat PTKI tersebut, baik di kancah nasional maupun internasional.

Secara spesifik, implikasi penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA yang dirasakan oleh di UIN Sunan Kalijaga, UIN

¹¹. Goran Dakovic & Anna Gover. "Impact evaluation of external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme ." *Journal of Quality in Higher Education*, 25(2), 29 Jul 2019, <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1635304>, p. 210.

Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta dapat dianalisis secara lebih detail yaitu: *pertama*, semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika. Pada poin pertama ini, keempat PTKI tersebut telah memberikan penegasan secara eksplisit maupun implisit bahwa komitmen dan budaya mutunya mengalami peningkatan yang signifikan dimana secara eksplisit ditunjukkan dengan sikap dan perilaku civitas akademiknya, khususnya pimpinan dan pelaksana kebijakan mulai dari *top management* (Yayasan, rektorat), *middle management* (UPT dan fakultas/pasca), hingga *lower management* (prodi, dosen dan karyawan) yang taat terhadap komitmen mutu yang disepakati seperti halnya menjalan etika bekerja sesuai dengan bidangnya, memberikan pelayanan akademik dan non akademik kepada mahasiswa, dan sebagainya. Sementara secara implisit, hal itu ditunjukkan melalui dokumen portofolio pencapaian indeks kinerja dosen dan tendik yang baik, dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan pandangan Agus Arijanto, et.al. yang menegaskan penjaminan mutu yang baik dan handal akan melahirkan budaya kerja yang baik sekaligus memberikan kepuasan terhadap stakeholders yang berkepentingan, termasuk mahasiswa sebagai customer internal perguruan tinggi itu sendiri.¹²

Kedua, produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin meningkat, baik di level nasional dan internasional. Secara umum, pada keempat PTKI tersebut, dalam konteks itu, baik UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta menegaskan adanya peningkatan, walaupun dalam skala yang berbeda pada masing-masing perguruan tingginya. Mengingat setiap PTKI tersebut telah memiliki desain pencapaian sasaran mutu karya ilmiah dosen dan mahasiswa, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Semisal diterbitkan oleh penerbit bereputasi nasional dan internasional. Namun, secara umum, pelacakan produk karya ilmiah tersebut belum sepenuhnya terstruktur dan sistematis dalam data

¹². Agus Arijanto, and Ali Imron, Wiwiek Rabiatul Adawiyah. "The Impact of Organization Learning Culture, Internal Quality Assurance, Work Culture to Organization Performance and Student Satisfaction as Intervening Variables." *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol.9, No.2, 2019, <http://doi.org/10.7176/IKM/9-2-09>, p.87.

base digital masing-masing perguruan tinggi. Meskipun ini tentunya berkaitan erat dengan kebijakan internal masing-masing PTKI itu sendiri. Namun prinsip akuntabilitas dan produktivitas kebermanfaatan public perlu dipertimbangkan agar PTKI tersebut dapat lebih ‘dikenal’ dan ‘diakui’ reputasi karya ilmiah civitas akademiknya.

Ketiga, jumlah mahasiswa asing yang stabil. Kondisi tersebut rata-rata dialami oleh PTKI tersebut. Meskipun di periode tahun akademik 2020/2021, ada sempat mengalami penurunan akibat pandemic Covid-19. Namun secara umum, untuk aspek ukuran penerimaan jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya linier dengan kepentingan penerapan AUN-QA/FIBAA, baik di UIN Sunan kalijaga, UIN Maliki Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta. Mengingat, memang banyak variabel yang mempengaruhi jumlah mahasiswa asing yang masuk pada keempat PTKI tersebut, termasuk diantaranya adalah kinerja *international office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi yang telah tersertifikasi/terakreditasi internasional (AUN-QA/FIBAA). Namun konteks rekrutmen mahasiswa asing ini, eksistensi AUN-QA dan FIBAA belum sepenuhnya dapat dieksplorasi oleh keempat PTKI sebagai ‘partner’ promosi perguruan tingginya. Padahal tersebut sangat strategis dan berdampak signifikan terhadap input mahasiswa asing yang dimilikinya ke depan. Hal ini sejalan dengan pandangan Maureen Snow Andrade, et.al., yang menegaskan system afirmasi rekrutmen mahasiswa internasional, sangat bergantung kepada keragaman strategi yang digunakan, baik secara online maupun offline sekaligus berbasis kekuatan kemitraan luar negeri yang dimilikinya.¹³

Keempat, pengembangan kelas internasional dan jaringan kemitraan internasional yang semakin mantap. Dalam konteks itu, terlihat bahwa implikasi dari sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA pada keempat PTKI signifikan. Mengingat pasca penerapan AUN-QA

¹³. Maureen Snow Andrade, and dan Ronald Mellado Miller, Michelle B. Kunz, Janet M. Ratliff. “Online learning in schools of business: The impact of quality assurance measures.” *Journal of Education for Business*, 18 Apr 2019. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1596871>, p.4.

dan saat ini FIBAA, keempat PTKI banyak membuka kelas internasional sekaligus menguat kelas/prodi internasionalnya yang sudah ada dalam rangka memastikan mutu pendidikan di level internasional dapat diwujudkan secara menyeluruh di banyak program studinya sekaligus mengakselerasi pencapaian rekognisi yang lebih luas di level internasional, baik di bidang akademik maupun non akademik. Seperti halnya kelas internasional UII dan UIN Sunan Kalijaga dengan Perguruan Tinggi di Malaysia, Singapura, Australia, Saudi Arabia, Iran dan sebagainya, semisal melalui sistem kredit semester. Termasuk pada jejaring kemitraan internasional di keempat PTKI semakin meningkat, baik dalam bentuk kelembagaan akademik maupun non kelembagaan akademik, semisal perusahaan di Malaysia dan Singapore dalam pemanfaatan hasil riset keempat PTKI tersebut. Hal ini pun dikuatkan oleh pandangan Radu Damian yang menegaskan bahwa kemitraan Lembaga pendidikan tinggi dalam skala makro global tidak hanya bergerak linier dengan sesama perguruan tinggi, tetapi lebih dari itu dengan berbagai perusahaan global yang dapat memanfaatkan hasil riset perguruan tingginya.¹⁴

Berdasarkan paparan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa implikasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta terdapat sejumlah poin substantif yang sama, baik implikasi yang bersifat materil maupun non materil sebagaimana yang tegaskan oleh Goran Dakovic dan Anna Gover yang secara umum mencakup yaitu: (1). Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika; (2). Produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional; (3). Jumlah mahasiswa asing yang stabil. Namun untuk jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya linier, baik di UIN Sunan kalijaga, UIN Maliki Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta, karena memang banyak variabel yang

¹⁴. Radu Damian, and Josep Grifoll, Anke Rigbers. "On the role of impact evaluation of quality assurance from the strategic perspective of quality assurance agencies in the European higher education area." *Journal of Quality in Higher Education*, 21:(3), 13 Jan 2016, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2015.1111005>, p.257.

mempengaruhinya termasuk kinerja *international office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi; dan (4). Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap, dan sebagainya.

BAB VI PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan paparan dan analisis data pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik sejumlah kesimpulan substantif terkait dengan penelitian tentang sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta sebagai berikut:

1. Kebijakan Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University*. Dalam konteks kebijakan ini, terdapat 3 poin temuan substantif, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta yaitu: **pertama**, pertimbangan pengambilan kebijakan dalam penerapan penjaminan mutu berstandar internasional bersifat *inside-outside institutional values* (nilai-nilai institusional yang berkembang secara internal dan eksternal) yang mencakup: (1). Menjadi nilai tambah/branding institusi dan prodi di level nasional-internasional; (2). Upaya penguatan proses pengajaran menjadi lebih detail pada aspek mutunya; (3). Menjadi batu loncatan untuk ke depannya dapat bergerak ke level yang lebih maju, yaitu level Asia Tenggara ke level global; dan (4). Pelampauan standar nasional yang selama ini ditetapkan oleh BAN-PT. **Kedua**, Bentuk kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional tersebut bersifat institusional yang mencakup kebijakan internal/SPMI dan eksternal/SPMI. Untuk kebijakan internal mencakup antara lain: (1) Kebijakan mutu; (2) Kontrol mutu; (3) Standar mutu; (4) Renstra; dan (5) Monev melalui monitoring pelaksanaan program dan audit mutunya. **Ketiga**, pendekatan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional cukup bervariasi dimana di UIN Sunan Kalijaga dan UIN Maulana Malik Ibrahim lebih bersifat *top down* berbasis prosedur struktural. Sedangkan di UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih bersifat *bottom up* berbasis prosedur managerial. Namun

titik kesamaannya yaitu pada akhirnya penentu kebijakan tersebut ada di wilayah otoritas rektorat yang dikoordinir oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)/Badan Penjaminan Mutu/Kantor Jaminan Mutunya. Meskipun begitu kedua model pendekatan kebijakan tersebut tentunya akan memiliki konsekuensi yang berbeda-beda terhadap roda kinerja kelembagaan sebagaimana ditegaskan oleh Evanthia Kalpazidou Schmidt yang dapat bercorak statis, kaku, ataupun sebaliknya dinamis mengakomodasi gagasan, perubahan, tuntutan maupun kompetisi global.

2. Tahapan serta Pihak yang Terlibat dalam Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University*. Dalam konteks tahapan ini, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta terdapat 2 poin temuan yang bersifat substantif yaitu: **pertama**, tahapan penjaminan mutu berstandar internasional mencakup perencanaan mutu, pelaksanaan mutu serta evaluasi dan tindaklanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi yang mengintegrasikan pendekatan SPMI (Sistem Penjaminan Mutu Internal) sekaligus pendekatan SPME (Sistem Penjaminan Mutu Eksternal) sebagai satu kesatuan yang utuh (*integrated method*), dimana: **(1)**. Pada perencanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* mencakup sejumlah aspek yaitu: (a). Pematangan SPMI institusi dan prodi; (b). Telaah pendalaman *Guidline SAR AUN-QA/SER FIBAA* yang disyaratkan sekaligus penyusunannya berbahasa Inggris; (c). Penyiapan perangkat pendidikan berbasis OBE (*Outcome Based Education*) yang mencakup aspek: kurikulum, CP, CPMK dan RPS berstandar internasional; dan (d). Penyiapan rencana kebutuhan SDM dan sarpras penunjang berstandar internasional. **(2)**. Pada tahap pelaksanaan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* mencakup sejumlah aspek: (a). Pemantapan komitmen stakeholder; (b). Pemantapan kurikulum melalui pendampingan dari reviewer AUN-QA maupun FIBAA; (c). Pemenuhan sarpras berstandar internasional; serta (d).

Pengembangan kompetensi Bahasa Inggris pengelola, dosen, tenik dan mahasiswa dalam rangka memenuhi syarat implementasi AUN-QA maupun FIBAA. (3). Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan mutu pendidikan tinggi berstandar internasional dalam pengembangan *world class university* mencakup antara lain: (a). Penilaian dokumen SAR (*Self Assesment Report*)/*SER (Self Evaluation Report)*; dan (b). Asesmen lapangan terhadap seluruh evidence/bukti lapangan, sekaligus pendampingan dalam perbaikan kedua aspek tersebut oleh badan yang menaungi AUN-QA di Thailand dan Singapura, serta FIBAA di Jerman melalui perwakilan keduanya yang ada di Indonesia; (c). Menunggu hasil asesmen berupa sertifikat AUN-QA/FIBAA; serta (d). Pendampingan pihak AUN-QA dan FIBAA sebagai bentuk upaya perbaikan berkelanjutan guna menjaga performa mutu pendidikan tingginya. **Kedua**, dari tahapan tersebut, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih cenderung pada penggunaan model PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dikembangkan oleh Edward Deming yang juga dikenal dengan siklus kendali (*Control Circle*), yang menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain: (1). Penetapan kebijakan dan standar mutu; (2). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (3). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu secara keseluruhan; (4). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; (5). dan tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya. Sementara pada UII Yogyakarta dan UMS Surakarta lebih menggunakan model POAC (*Planning-Organizing-Actuating-Controlling*) yang dikenalkan dan dikembangkan oleh George R. Kelly yang juga dikenal dengan siklus pengembangan perbaikan (*improvement development circle*). Model POAC ini, secara keseluruhannya, menekankan pada sejumlah upaya strategis antara lain mencakup: (1). Penetapan kebijakan mutu universitas berbasis renstra

Yayasan badan wakaf; (2). Penetapan manual mutu, standar mutu, dan sasaran mutu; (3). Proses pelaksanaan penjaminan mutu yang menekankan pada upaya kontrol pelaksanaan mutu yang telah ditetapkan; (2). Evaluasi diri yang berorientasi pada upaya melihat pencapaian mutu unit secara keseluruhan; (3). Audit internal yang berorientasi pada upaya pengecekan tingkat kesesuaian antara mutu yang direncanakan dengan implementasinya; dan (4). Tindakan koreksi yang menjadi tahap akhir dimana akan memunculkan upaya perbaikan terhadap pencapaian mutu yang diperolehnya oleh setiap unit/prodi.

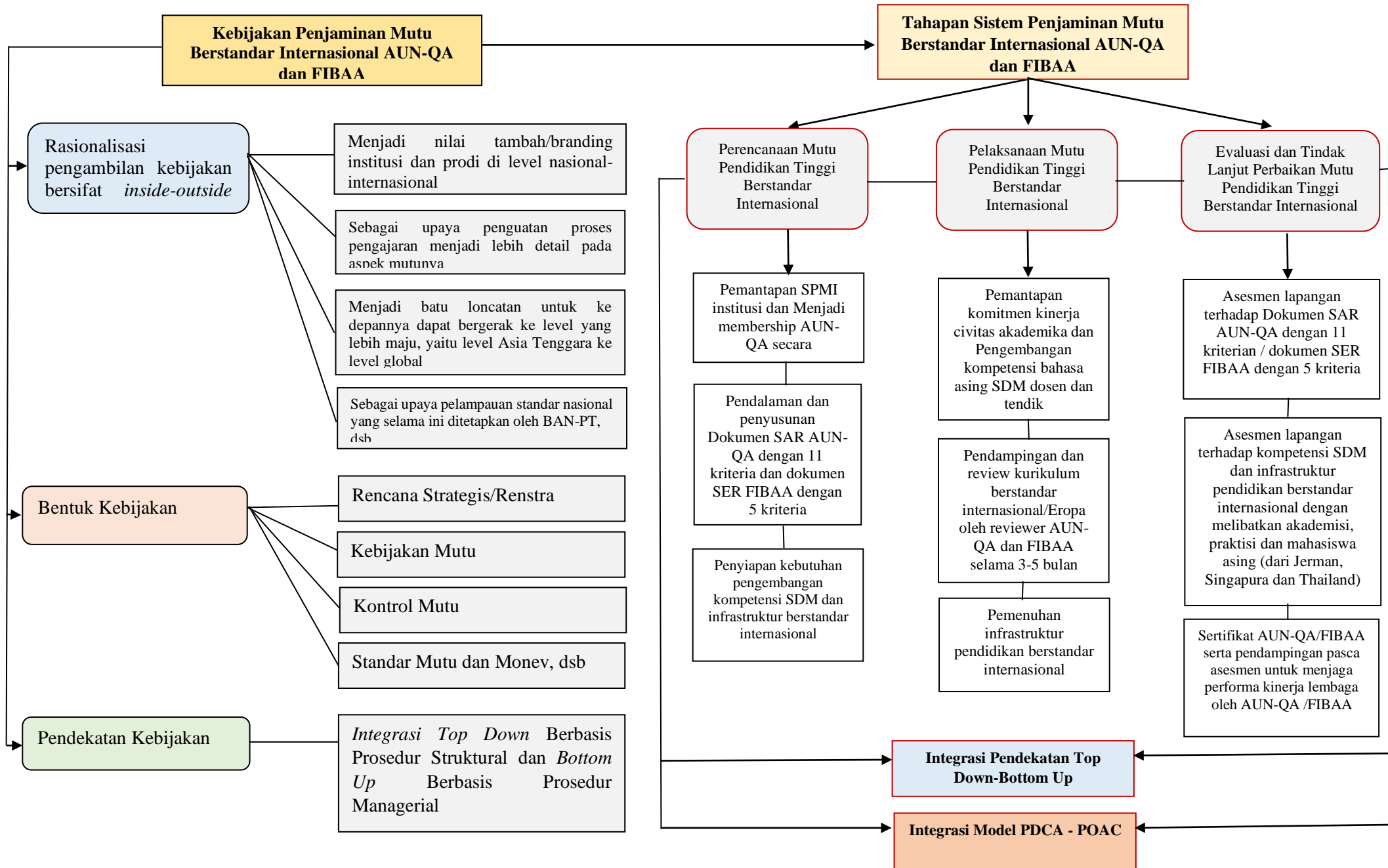
3. Implikasi Sistem Penjaminan Mutu Berstandar Internasional AUN-QA dan FIBAA dalam Pengembangan *World Class University*. Dalam konteks implikasinya ini, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta terdapat sejumlah poin substantif yang mencakup yaitu: (1). Semakin meningkatnya komitmen dan budaya mutu di kalangan civitas akademika; (2). Produk karya ilmiah dosen dan mahasiswa yang semakin banyak, baik di level nasional dan internasional; (3). Jumlah mahasiswa asing yang stabil. Namun untuk jumlah mahasiswa asing tidak sepenuhnya linier, baik di UIN Sunan kalijaga, UIN Maliki Malang, UII Yogyakarta dan UMS Surakarta, karena memang banyak variabel yang mempengaruhinya termasuk kinerja *international office* sebagai salah satu leading sektor unit promosi program studi; dan (4). Pengembangan kelas internasional yang semakin mantap, dan lain sebagainya. Dalam konteks itu terlihat bahwa implikasi dari sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA tersebut tidak hanya berbentuk material tetapi juga non material yang bersifat substitutif, sekaligus komplementatif.

B. SARAN

Berdasarkan pada kesimpulan substantif tersebut, maka ada sejumlah saran dalam rangka menguatkan sekaligus menyempurnakan implementasi sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA dalam pengembangan *World Class University* di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta, sebagai berikut:

1. Perlunya pengembangan integrasi pendekatan *bottom up-top down* dalam perumusan sekaligus penentuan kebijakan penjaminan mutu berstandar internasional yang melibatkan sebanyak mungkin stakeholders yang berkepentingan terhadap mutu kelembagaan di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta, baik di level institut hingga program studi agar gerak langkah lembaga dalam pelaksanaan tata kelola penjaminan mutunya lebih mobile, responsive, accesable, akuntabel sekaligus produktif dalam menghasilkan mutu pendidikan tinggi kelas dunia.
2. Perlunya menindaklanjuti hasil penjaminan mutu berstandar internasional di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta tersebut sebagai mitra institusional strategis dalam bentuk bantuan promosi sekaligus kemitraan oleh AUN-QA dan FIBAA dalam menggandeng perguruan tinggi di bawa kemitraan kedua lembaga penjaminan mutu internasional tersebut, baik di bidang pendidikan, penelitian maupun pengabdian masyarakat, sehingga potensi internasionalisasi ke-4 PTKI tersebut akan lebih cepat, masif dan produktif.
3. Perlunya upaya mengintegrasikan model PDCA (siklus kendali/*control quality*) dan POAC (siklus pengembangan perbaikan/*improvement development circle*) secara proporsional ke dalam pola kerja sistem penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA, baik di UIN Sunan Kalijaga, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UII Yogyakarta, dan UMS Surakarta, agar kinerja tata Kelola penjaminan mutunya menjadi lebih dinamis, akomodatif namun senantiasa tetap terkontrol secara konsisten dan simultan, baik di level institute hingga program studi. Dengan begitu, perpaduan tersebut akan

menjadi siklus kendali pengembangan perbaikan/ *improvement development control circle*) yang dapat dilihat pada gambar 5.1 terkait rekomendasi model penjaminan mutu berstandar internasional AUN-QA dan FIBAA untuk ke-4 PTKI tersebut.



DAFTAR PUSTAKA/BIBLIOGRAFI

1. Abdurrahman, Hikmad,. “*Sistem Penjaminan Mutu dalam Pengembangan Madrasah Unggul di Kabupaten Tangerang.*” Tesis, Bandung:UPI, 2020.
2. Alhbach, Philip G,. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession.* New York: Palgrave McMillan. 2018.
3. Andrade, Maureen Snow, and, Ronald Mellado Miller, Michelle B. Kunz, Janet M. Ratliff. “Online learning in schools of business: The impact of quality assurance measures.” *Journal of Education for Business*, 18 Apr 2019. <https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1596871>, p.1-8.
4. Arijanto, Agus and, Ali Imron, Wiwiek Rabiatul Adawiyah. “The Impact of Organization Learning Culture, Internal Quality Assurance, Work Culture to Organization Performance and Student Satisfaction as Intervening Variables.” *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol.9, No.2, 2019, <http://doi.org/10.7176/IKM/9-2-09>, p.84-95.
5. Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
6. ASEAN University Networks-Quality Assurance. *UN-QA Guide to AUN-QA Assessment at Programme Level.* Bangkok Thailand: AUN-QA, 2015.
7. Atkinson, Bernard. *Educationing Quality Circles in a University of Futher Education.* Manchester Monographs: University of Manchester, 2017.
8. Beerkens, Maarja. “Evidence-based policy and higher education quality assurance: progress, pitfalls and promise.” *European Journal of Higher Education*, Vol.8: No.3, <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1475248>, 21 May 2018, p. 272–287.
9. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods.* Boston: Aliyn dan Bacon, 1996.
10. Bungin, M. Burhan, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* .Jakarta: Kencana, 2016.
11. Caro, Daniel and Leonidas Kyriakides. “Assessment design and quality of inferences in PISA: limitations and recommendations for improvement.” *Journal of Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, Vol.26: No.4, <https://doi.org/10.1080/0969594X.2019.1645990>, 07 Aug 2019, p. 363-368

12. Dakovic, Goran and Anna Gover. "Impact evaluation of external quality assurance by the Institutional Evaluation Programme ." *Journal of Quality in Higher Education*, 25(2), 29 Jul 2019, <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1635304>, p. 208-224.
13. Damian, Radu, and Josep Grifoll, Anke Rigbers. "On the role of impact evaluation of quality assurance from the strategic perspective of quality assurance agencies in the European higher education area." *Journal of Quality in Higher Education*, 21:(3), 13 Jan 2016, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2015.1111005>, p.251-269.
14. Direktorat Penjaminan Mutu. *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Ristekdikti, 2017.
15. Fauzan, Ahmad, "Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia", *Republika*, 22 Februari 2019.
16. Ghafur, Hasan. *Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Kebijakan Menuju Kompetisi Global*. Jakarta: Bumi Aksara, 2020.
17. Hanskim, Philip dan Morgan. *Total Quality Management and Higher Education*. USA: Open University Press, 2013.
18. Hasan, Ahmad, "Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (Studi Multisitus di Universitas Islam Bandung dan Universitas Muhammadiyah Jakarta)". Disertasi, Bandung: UPI, 2018.
19. Hill, John Adame, *Trends of Quality Assurance and Quality Management in Higher Education Systems*. United Kingdom: Dortland Publishing Ltd., 2019.
20. Kristensen, Bente. "Has External Quality Assurance Actually Improved Quality in Higher Education Over the Course of 20 Years of the 'Quality Revolution'?" *Journal of Quality in Higher Education*, Vol. 16, No. 2. <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2010.485732>, 10 June 2019, p.153-157.
21. Miles, M.B., Huberman, A.M., and Saldana, J. *Qualitatif Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles: Sage, 2014.
22. Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
23. Murgatroyd dan Morgan. *Total Quality Management and The School*. USA: Open University Press, 2013.

24. Nair, Chenicheri Sid, *External Quality Audit Has it improved quality assurance in universities?* New Delhi: Oxford Cambridge New Delhi, 2017
25. Neubauer, Deane E., et.al. *Quality Assurance in Asia-Pacific Universities: Implementing in Higher Education*, Swedia: Palgrave Mcmillan, 2017.
26. Nur, Syamsudin. “Perguruan Tinggi: Dilema Kompetensi dan Lulusan”, *Harian Rakyat*, 11 April 2020.
27. O’Reilly, Aine. *Re-Visioning Quality Assurance in Higher Education*. New York: Macmillan Ltd, 2019.
28. Paintsil, Ransford. *Balancing Internal and External Quality Assurance Dynamics in Higher Education Institutions*. New York: Scotlish Publishing, Ltd., 2018.
29. Paor, Cathal de. “The Contribution of Professional Accreditation to Quality Assurance in Higher Education.” *Journal of Quality in Higher Education*, Vol. 22, No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2016.1263925>. July 2018, p. 228-241.
30. Rahman, Arif. *Politik Ideologi Pendidikan*. Yogyakarta: Laksbang Mediatama, 2018.
31. Reeves, Douglas B. *The Leader’s Guide to Standarts: A Blueprint for Educational Equity and Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass. 2014.
32. *Republika*, Kamis 8 Oktober 2018
33. Sadler, D. Royce, “Academic Achievement Standards and Quality Assurance on Higher Education”, *Journal of Quality in Higher Education*, Vol.21:No.1, <http://dx.doi.org/10.1080/13538322.2019.1356614> , 10 January 2019, p.27-36.
34. Saifullah, Rahman Hakim. ‘*Manajemen Sistem Penjaminan Mutu (Studi Multi Situs PTKIS NU di Propinsi Lampung)*. Disertasi, Jakarta: UNJ, 2019.
35. Schmidt, Evanthia Kalpazidou. “Quality assurance policies and practices in Scandinavian higher education systems: convergence or different paths?.” *Journal of Higher Education Policy and Management.*, Vol.39: No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2017.1298194>, 3 March 2017, p.247-265.
36. Seyfried, Markus and Philipp Pohlenz, “Assessing Quality Assurance in Higher Education: Quality Managers’ Perceptions of Effectiveness,” *European Journal of Higher Education*, No.13, Vol.09, <https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1474777>., 17 May 2018, p.1-14.

37. Shah, Mahsood, et.al., *The Rise of Quality Assurance In Asian Higher Education*, United Kingdom: Chandos Publishing Elsevier, 2017
38. Shin, Jung Cheol. “Quality Assurance Systems as a Higher Education Policy Tool in Korea: International Convergence and Local Contexts. *International Journal of Educational Development*, Vol.63, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.10.005>, October 2019, p.52-58.
39. Stander, E. and C. Herman. “Barriers And Challenges Private Higher Education Institutions Face in The Management of Quality Assurance in South Africa.” *South African Journal of Higher Education*, Vol. 31: No. 5, <http://dx.doi.org/10.28535/31-5-1481>, October 2019, p.206–224.
40. Sunyoto, Danang. *Kunggulan Bersaing*. Yogyakarta: BukuSeru, 2018.
41. Tilaar, A.R. dan Riant Nugroho. *Kebijakan Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012
42. Trifiro, Fabrizio. “Inter-Agency Cooperation in The Quality Assurance of Transnational Education: Challenges and Opportunities”, *Journal of Quality in Higher Education*, Roudledge Taylor and Francis Group, Vol.24:No.2, <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1481805>, 21 June 2018, p. 136-153.
43. Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing, 2013.
44. Umar, Muhammad Fadlan, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”, *Harian Sindo*, 02 Mei 2019.
45. Winchester, Hilary and Darryl O’Brien. “How Quality Sssurance Codes Change: Beyond ‘Bells and Whistles’ and ‘Code by Catastrophe?’”. *Journal of Quality in Higher Education*, Roudledge Taylor and Francis Group, Vol.24: No. 1, e: <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1460900>. 18 April 2020, p. 19-28.
46. Yingqiang, Zhang Yingqiang and Su Yongjian. “Quality Assurance in Higher Education: Reflection, Criticism, and Change”. *Journal of Chinese Education & Society*, Vol.49: No.1-2, <http://dx.doi.org/10.1080/10611932.2017.1192382>, 25 November 2017, p. 7–19.
47. Zheng, Gaoming and Yuzhuo Cai, Shaozhuang Ma. “Towards an Analytical Framework for Understanding the Development of a Quality Assurance System in

an International Joint Programme.” *European Journal of Higher Education*, Vol.7:
No.3, <http://dx.doi.org/10.1080/21568235.2017.1290877>. Marc 2017, p. 243-260.

**Lampiran Dokumen Beberapa Foto Perjalanan Riset
di Malang, Yogyakarta dan Surakarta**















Laporan Penelitian Terapan Kajian Strategis Nasional



**MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM
RESEARCH UNIVERSITY PENDIDIKAN
TINGGI ISLAM BERBASIS LOCAL GENIUS:
Studi Kasus di UII Yogyakarta**

Oleh:

Ketua

Dr. Muhammad Thoyib, S.Pd.I, M.Pd

NIP:198004042009011012

Anggota

Muhamad Widda Djohan, M.Si

NIP:197207241998031003

Binti Lathifatul Aini

NIM: 211217007

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO**

2020



**MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM
RESEARCH UNIVERSITY PENDIDIKAN
TINGGI ISLAM BERBASIS LOCAL GENIUS:
Studi Kasus di UII Yogyakarta**

Oleh:

Ketua

Dr. Muhammad Thoyib, S.Pd.I.,M.Pd

NIP:198004042009011012

Anggota

Muhamad Widda Djohan, M.Si

NIP:197207241998031003

Binti Lathifatul Aini

NIM: 211217007

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PONOROGO**

2020



PENGESAHAN

Judul Penelitian : Manajemen Strategis Program Research University Pendidikan Tinggi Islam Berbasis Local Genius: Studi Kasus di UII Yogyakarta

Jenis Penelitian/Kluster: Studi Kasus / Terapan Kajian Strategis Nasional

Pendekatan Penelitian : Kualitatif

Bidang Kajian : Manajemen Pendidikan Islam

Peneliti : 1. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd (Ketua)
2. Muhamad Widda Djohan, M.Si (Anggota)
3. Binti Lathifatul Aini (Asisten Peneliti/Mahasiswa)

Jangka Waktu Penelitian : 6 (enam) bulan

Biaya yang diperlukan : Rp. 30.000.000 (Tiga Puluh Juta Rupiah)

Sumber Dana : DIPA IAIN Ponorogo (Litapdimas)

Kepala LPPM

Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag.
NIP. 197409092001122001

Ponorogo, 14 Agustus 2020
Ketua Peneliti,

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP: 198004042009011012

Mengesahkan,
Rektor IAIN Ponorogo



Dr. Hj. S. Marwan Yusuf, M.Ag.
NIP. 195705061983032002

ABSTRAK

Thoyib, Muhammad., et.al. 2020. *Manajemen Strategis Program Research University Pendidikan Tinggi Islam Berbasis Local Genius: Studi Kasus di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*

Kata Kunci: *Manajemen Strategis; Research University; Local Genius*

Menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu pendidikan yang prestisius merupakan impian bagi setiap PTKI di Indonesia, dimana eksistensinya merupakan branding institusional umat Islam di negeri ini. Dengan pendidikan yang bermutu, tentunya PTKI memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Apalagi saat ini, kontestasi pendidikan tinggi sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*, dimana tak sedikit PTKI yang mengalami kesulitan, bahkan terancam gulung tikar, karena minimnya kreativitas dalam mengelola strategi institusi sekaligus budaya riset yang perlu ‘diinstitusionalisasikan’. Dalam konteks itulah, UII Yogyakarta, dengan desain manajemen strategis program riset institusionalnya yang terkelola dengan baik semakin mampu menghadirkan pendidikan yang bermutu dan kompetitif dengan karakter khas institusional, baik di level nasional maupun internasional. Salah satu indikatornya adalah prestasi riset SDMnya secara berkala. Namun, disisi lain desain manajemen strategisnya tersebut perlu penguatan, terutama pada aspek implementasi dan pengendalian strategi program risetnya, yang masih *top down*, untuk kemudian diperkuat secara integratif dengan pendekatan *top down-bottom up* dengan melibatkan peran aktif Badan Kendali Mutu Fakultas (BKMF) dalam pengontrolan pencapaian standar kualitas riset yang dijalankan, agar lebih tepat sasaran dan target pencapaian program *research university* sebagaimana gagasan John Michael Fock.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan nikmat, *hidayah* serta *taufiq*-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. *Salawat* dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada *rasul*-Nya, yang menjadi *uswah hasanah* bagi seluruh umat Islam.

Selanjutnya penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini, antara lain:

1. Ibu Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag. Rektor IAIN Ponorogo beserta seluruh Wakil Rektor, yang telah menaruh perhatian serius pada tridarma perguruan tinggi, yang salah satunya adalah aspek penelitian;
2. Ketua LPPM beserta seluruh jajarannya, yang dengan jerih payahnya kegiatan penelitian di IAIN Ponorogo bisa terlaksana dengan baik;
3. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, baik yang langsung maupun tidak langsung telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Semoga amal mereka semua senantiasa mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Aamiin...

Ponorogo, 14 Agustus 2020

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPEL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Rancangan Daftar Isi Penelitian.....	11
BAB II. KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	
13	
A. Kerangka Teori.....	13
1. Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam.....	13
a. Makna dan Urgensi Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam.....	13
b. Proses Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam.....	15
1) Pengembangan Visi dan Misi.....	16
2) Analisis Strategi (Internal-External Analysis)..	18
3) Formulasi Strategi.....	20
4) Implementasi Strategi.....	22
5) Pengendalian Strategi.....	23
2. Konsep <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam.....	24

a.	Makna dan Tujuan <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam.....	24
b.	Pembelajaran Berbasis Riset Sebagai Basis <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam.....	28
3.	Konsep <i>Local Genius</i> dalam Pendidikan.....	33
a.	Makna dan Orientasi Konsep <i>Local Genius</i> dalam Pendidikan.....	33
b.	Prinsip Orientatif Konsep <i>Local Genius</i> dalam Pendidikan.....	34
B.	Kajian Pustaka.....	36

BAB III. METODE PENELITIAN..... 41

A.	Jenis Penelitian.....	41
B.	Pendekatan Penelitian.....	42
C.	Kehadiran Peneliti di Lapangan.....	45
D.	Prosedur Pengumpulan Data.....	46
E.	Teknik Analisis Data.....	51
F.	Keabsahan Data.....	52
G.	Data dan Sumber Data Penelitian.....	57
H.	Pelaksanaan Penelitian.....	59

BAB IV. HASIL PENELITIAN..... 61

A.	Hasil Penelitian.....	61
1.	Deskripsi Data Umum.....	61
a.	Profil Sejarah Singkat Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.....	61
b.	Profil Prestasi Riset di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.....	64
2.	Deskripsi Data Khusus.....	66

a.	Nilai-nilai <i>Local Genius</i> (Keunggulan Institusi) dalam Program <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.....	66
b.	Proses Manajemen Strategis Program <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam berbasis <i>Local Genius</i> di UII Yogyakarta.....	72
1)	Pengembangan Visi dan Misi Program <i>Research University</i>	72
2)	Analisis Strategi Program <i>Research University</i> (Internal-External Analysis).....	78
3)	Formulasi Strategi Program <i>Research University</i> ..	85
4)	Implementasi Strategi Program <i>Research University</i>	88
5)	Pengendalian Strategi Program <i>Research University</i>	93
c.	Dampak Implementasi Manajemen Strategis Program <i>Research University</i> Berbasis <i>Local Genius</i> terhadap Daya Saing Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.....	98
B.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	103
1.	Nilai-nilai <i>Local Genius</i> (Keunggulan Institusi) dalam Program <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.....	103
2.	Proses Manajemen Strategis Program <i>Research University</i> Pendidikan Tinggi Islam berbasis <i>Local Genius</i> di UII Yogyakarta.....	106
a.	Pengembangan Visi dan Misi Program <i>Research University</i>	106
b.	Analisis Strategi Program <i>Research University</i> (Internal-External Analysis).....	108
c.	Formulasi Strategi Program <i>Research University</i> ..	112
d.	Implementasi Strategi Program <i>Research University</i>	114

e. Pengendalian Strategi Program <i>Research University</i>	116
3. Dampak Implementasi Manajemen Strategis Program <i>Research University</i> Berbasis <i>Local Genius</i> terhadap Daya Saing Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.....	117
BAB V. PENUTUP	121
A. Kesimpulan.....	121
B. Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA	130

BAB I.

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Tampil menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu pendidikan yang prestisius merupakan impian seluruh lembaga pendidikan, tak terkecuali bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia, dimana eksistensinya merupakan branding institusi mayoritas umat Islam di negeri ini. Dengan pendidikan yang bermutu, tentunya PTKI akan memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Apalagi di era global dewasa ini, kontestasi dunia pendidikan tinggi sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*.

Kompetisi di era global tersebut ditandai dengan adanya tiga hal, yakni proses sosial, mencari keuntungan dan pusat perhatian umum. Proses sosial yaitu interaksi antar individu dan antar kelompok dalam sebuah lembaga pendidikan, atau bahkan antar lembaga pendidikan. Pencarian keuntungan merupakan satu sisi dimana dalam pengelolaan lembaga pendidikan tidak ingin mengalami kerugian. Setidaknya antara apa yang dikeluarkan seimbang dengan apa yang diraih oleh lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan pusat perhatian adalah kegiatan mencari simpati dari masyarakat, agar masyarakat

berkeinginan untuk menempatkan anaknya di lembaga pendidikan tersebut.¹

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk dapat memenangkan kompetisi tersebut adalah dengan menjunjung tinggi penerapan inovasi dalam dunia pendidikan tinggi Islam. Hal ini selaras dengan pandangan Michael E Porter bahwa salah satu strategi potensial yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan menerapkan inovasi berbasis riset.² Dalam konteks itulah, peran civitas akademika sebuah lembaga pendidikan khususnya PTKI dirasa sangat penting sebagai lokomotif penggerak pengembangan pengelolaan budaya riset institusional sebagai basis utamanya.

Sehingga jika proses inovasi tersebut dikaitkan dengan tiga poin indikator persaingan sebagaimana paparan diatas, maka dengan adanya proses sosial antar warga madrasah dalam mewujudkan pengelolaan PTKI yang inovatif terlebih di bidang riset diharapkan PTKI akan mendapatkan berbagai keuntungan masa depan, baik materil maupun non materil, termasuk diantaranya semakin besarnya animo masyarakat yang menggunakan jasa lembaga pendidikannya.³

¹. Adri Efferi, “Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan”, Jurnal Pendidikan Islam, UIN Bandung, Vol.2, 2017., 97.

². Danang Sunyoto. *Kunggulan Bersaing*. (Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 17.

³. Robin Lowe dan Suwe Marriot. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization*. (Netherland: Elsevier, 2006), 89.

Dengan adanya peraturan yang mengatur pengelolaan pendidikan semacam itu diharapkan laju pertumbuhan inovasi pendidikan bisa semakin membaik. Berdasarkan *World Economic Forum*, pada tahun 2015 indeks inovasi Indonesia mencapai 4,6 atau peringkat 30 dunia, sedangkan indeks inovasi pendidikan tinggi adalah 4,0 atau peringkat 60 dunia. Hal ini menunjukkan masih perlunya etos kerja yang lebih inovatif, sehingga bisa meningkatkan peringkat indeks inovasi pendidikan Indonesia di peringkat 56 pada tahun 2020 nanti.⁴

Di lain pihak menurut Kemenristik, lembaga pendidikan di Indonesia harus bisa meningkatkan daya saing bangsa melalui inovasi dan teknologi. Mengingat Indonesia menjadi pangsa besar industri global karena sumberdaya manusianya yang tinggi, namun dengan kualitas yang masih memprihatinkan. Betapa tidak, sebagaimana Laporan Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Index*) 2016-2017 yang dirilis oleh *World Economic Forum*, dapat diketahui bahwa daya saing Indonesia berada pada peringkat 41 dari 50 negara pada 2016, dimana mengalami kemerosotan dari peringkat 37 ditahun 2015. Pada tingkat ASEAN, Indonesia masih di bawah Singapura yang berada diperingkat ke-2 dan Malaysia serta Thailand masing-masing pada urutan ke-25 dan ke-34. Seperti dimuat dalam GCI tersebut, meski Indonesia telah banyak melakukan reformasi di berbagai sektor, namun secara *performance*, empat negara lain

⁴. Esti Maharani, “Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi”, *Republika*, 15 September 2017.

berhasil menggeser posisi Indonesia. Negara tersebut yakni Malta, India, Kuwait dan Azerbaijan.⁵

Apalagi realitas tersebut diperkuat oleh fakta bahwa inovasi pendidikan berbasis hasil riset yang dilakukan oleh PTKI khususnya di Indonesia masih rendah. Padahal inovasi berbasis riset tersebut merupakan ‘menara gading peradaban pendidikan’ bagi sebuah bangsa yang ingin maju dan mandiri. Secara umum, tertinggalnya pengembangan riset di Indonesia dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang terdapat dalam situs scimagojr.com, di antaranya melalui data jumlah dan kualitas dokumen ilmiah terpublikasikan dari Indonesia jika dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan pangkalan data publikasi ilmiah, Scopus tahun 2016, Indonesia berada pada peringkat 63 dari 238 negara dengan 16.139 dokumen. Peringkat ini masih di bawah Singapura (peringkat 32), Malaysia dan Thailand (peringkat 42 dan 43), bahkan Pakistan (peringkat 47).⁶ Belum lagi jika dibandingkan dengan negara riset yang telah maju, seperti Jepang, Cina, dan Amerika Serikat. Dokumen tersebut semakin menguatkan realitas yang sangat memprihantinkan yang pernah diungkapkan oleh kepala LIPI bahwa per 1 juta penduduk Indonesia, hanya ada 40 orang yang berprofesi sebagai peneliti.⁷

⁵ . Ahmad Fauzan, “Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia”, *Republika*, 22 Februari 2018.

⁶ . Muhammad Fadlan Umar, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”, *Harian Sindo*, 02 Mei 2018.

⁷ . *Republika*, Kamis 8 Oktober 2017

Realitas data yang memprihatinkan tersebut menunjukkan rendahnya kemandirian riset bangsa Indonesia, apalagi data publikasi riset di PTKI. Kondisi ini menurut peneliti setidaknya disebabkan oleh beberapa problem klasik, di antaranya: 1) minimnya anggaran pendanaan riset, 2) minimnya “jam terbang” peneliti melaksanakan riset dan kurangnya penghargaan terhadap eksistensi mereka, 3) belum optimalnya peran lembaga pendidikan dan lembaga penelitian dalam pelaksanaan dan pengembangan riset, dan 4) belum berjalannya sinergi yang efektif antara lembaga pendidikan, lembaga penelitian, dan industri.

Untuk menjawab problematika kualitas SDM dan daya kompetitif pendidikan Indonesia tersebut, maka pengembangan PTKI unggul sebagai salah satu *‘futuristic solution’* yang penting untuk digalakkan adalah melalui pengembangan pengelolaan institusi riset yang lebih serius dan simultan. Mengingat budaya riset akan menumbuhkan ‘jiwa kemandirian dan inovasi’ PTKI, yang tak akan pernah muncul sebagai sesuatu yang bersifat *‘taken for granted’*, atau budaya instan. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan strategi budaya riset institusional yang mapan (*research strategic management*) sesuai dengan ‘keunikan keunggulan institusi’ (*local genius*) di mana setiap PTKI nantinya dapat lebih tergugah sekaligus termotivasi untuk mewujudkan pengelolaan institusi yang kreatif di bidang riset yang dapat diandalkan untuk mensupport eksistensinya dimasa yang akan datang, tidak hanya bernilai ‘enterprise’ tetapi lebih dari itu, menjadi ruh kehidupan PTKI masa depan yang inovatif menuju

research university yang lebih menjanjikan. Hal itu, selaras dengan penegasan John Michael Fock dalam karyanya *Reserch University in Modern Higher Education* bahwa riset sangat menentukan kemajuan perguruan tinggi, yang tidak hanya ditentukan oleh kuantitas mahasiswanya, tetapi kualitas kreativitas civitas akademika dalam penyelenggaraan riset akan mendorong penguatan pembelajaran (*research based excellence teaching*) dan inovasi pendidikan tingginya. Dengan intensifikasi riset, perguruan tinggi tidak hanya semakin kompetitif, tetapi lebih dari itu, akan semakin bereputasi di level global.⁸

Deskripsi diatas menguatkan betapa menarik dan pentingnya penelitian tentang manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* ini dilakukan. Dan penelitian di UII Yogyakarta dilakukan dengan sejumlah pertimbangan dasar; *pertama*, masih minimnya PTKI pada umumnya di Indonesia dengan kualitas pendidikan yang mumpuni apalagi dengan budaya riset institusional yang cukup mapan. UII Yogyakarta menempatkan dirinya sebagai PTKIS yang paling produktif di Indonesia dengan menempati peringkat 23 dari sekian perguruan tinggi yang ada di Indonesia.⁹ Bahkan tahun 2016 dan 2019, UII Yogyakarta dinobatkan sebagai perguruan tinggi yang menduduki peringkat tertinggi dalam hal kinerja penelitian versi

⁸. John Michael Fock. *Reserch University in Modern Higher Education*, (New York: Prentice Hall. Ltd., 2016), h.95.

⁹. Muhammad Fadlan Umar, "Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional", *Republika*, 02 Mei 2018.

Kemenristekdikti. Sehingga dipandang menarik sebagai representasi obyek penelitian pada perguruan tinggi Islam swasta di Indonesia. **Kedua**, pada renstra (rencana strategis) pendidikan tinggi di institusi tersebut (UII Yogyakarta) menempatkan point ‘keunggulan pembelajaran berbasis riset’ menjadi salah satu nilai distingsi utama (pembeda) sebagai platform *research university*. Hal ini selaras dengan fakta bahwa keunggulan lembaga pendidikan tinggi di banyak negara maju, seperti Jepang, China, Singapura, Amerika, Kanada, Jerman, dan sebagainya ditopang oleh tingginya budaya riset secara institusional. **Ketiga**, Status akreditasi institusi UII telah terakreditasi A sekaligus memiliki 4 program studi internasional dengan akreditasi internasional (dari JABEE/Jepang, ACCA, KAAB/Korea, dan ABET) yang membuatnya semakin aktif dan produktif dalam pengembangan riset kolaboratif dan publikasi ilmiah dengan perguruan tinggi asing.¹⁰ Walaupun *research university* membutuhkan dana yang tidak sedikit, namun UII terus melakukan pengembangan riset secara masif di level institusional.

Keempat, tidak sedikit mahasiswa dari institusi tersebut seringkali menjuarai kompetisi riset ataupun Karya Tulis Ilmiah (LKTI), baik dalam skala nasional maupun internasional. Misalnya saja, mahasiswa UII, pada tahun 2017 meraih Gold Medal dan The Best Award dalam even *International Malaysia Reseach Technology*

¹⁰. Dikutip melalui <https://www.uii.ac.id>., diakses pada 10 Desember 2019.

Expo (IMRTE 2017). Pada tahun 2018 sebagai *The Student Paper Award* dan *Best Presentation Award* dalam ajang *International Conference on Technology and Social Science* 2018 di Jepang, Peraih Gold Medal pada even *European Exhibition of Creativity and Innovation* (Eorinvent-2018) di Rumania, Peraih Best Presenter pada ajang *4th International Conference on Pharmacy and Pharmaceutical Science* (ICPPS 2019) di Jepang, Peraih The Best Presenter dalam ajang *4th Rangsit University National and International Research Conference on Science, Technology, Social and Humanities* di Thailand tahun 2019, dan sebagainya.¹¹

B. RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Berangkat dari latar belakang masalah penelitian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) dalam program *research university* pendidikan tinggi Islam yang dikembangkan oleh UII Yogyakarta?
2. Bagaimana proses manajemen strategis (pengembangan visi-misi, analisis eksternal-internal, formulasi strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi) program *research university* pendidikan tinggi Islam berbasis *local genius* di UII Yogyakarta?
3. Bagaimana dampak implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*

¹¹. *Ibid.*

terhadap daya saing pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan sejumlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) dalam program *research university* pendidikan tinggi Islam yang dikembangkan oleh UII Yogyakarta
2. Mengetahui dan menganalisis proses manajemen strategis (pengembangan visi-misi, analisis eksternal-internal, formulasi strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi) program *research university* pendidikan tinggi Islam berbasis *local genius* di UII Yogyakarta
3. Mengetahui dan menganalisis dampak implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta.

D. KONTRIBUSI PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) sekaligus pengembangan program pendidikan tinggi Islam nasional tentang desain manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*,

terlebih bagi PTKI swasta yang saat ini masih ‘minim’ di Indonesia sebagai modal dasar pengembangan keunggulan lembaga pendidikan tinggi Islam nasional.

2. Secara praktis:

- a. **Bagi Kementerian Agama, dan Madrasah di Indonesia.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam merancang kebijakan dan program pengembangan model manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*, sehingga PTKI di Indonesia (swasta khususnya) dapat lebih produktif dalam menghasilkan *out put* yang tidak hanya kompetitif secara keilmuan, tetapi juga mampu menjadi peolopor masyarakat muslim nasional maupun internasional, sekaligus ‘tangguh’ (*excellence moslem scholar*) dalam menghadapi tantangan global, baik yang berdimensi kompetisi keilmuan, maupun *global research innovation* yang semakin pesat melalui pengelolaan budaya riset yang semakin mapan.
- b. **Bagi Para Peneliti dan Masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan berbagai isu pengelolaan lembaga pendidikan tinggi Islam yang unggul dan kompetitif, khususnya, baik ditingkat nasional dan internasional.

E. RANCANGAN DAFTAR ISI PENELITIAN

Untuk mempermudah penulisan hasil penelitian nantinya dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan (rancangan daftar isi). Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan laporan hasil penelitian ini nantinya direncanakan sebagai berikut:

Pada bab I terkait dengan Pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menjelaskan tentang: (1) Landasan Teori yang meliputi tinjauan tentang (a).Konsep manajemen strategis dalam pendidikan (Makna, Orientasi, tujuan dan tahapan proses manajemen strategis pendidikan); (b). Konsep *research university* pendidikan tinggi Islam (pengertian, tujuan dan karakteristik *research university* pendidikan tinggi Islam, serta pembelajaran berbasis riset sebagai basis *research university*); serta (c). Konsep *local genius* dalam pendidikan tinggi (makna, prinsip dan orientasi *local genius* dalam pendidikan tinggi), dan kerangka berfikir penelitian; serta (2) Kajian pustaka yang merupakan literasi sejumlah hasil penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai *research academic supporting* dari penelitian ini.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: Jenis Penelitian, Pendekatan

Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Keabsahan Data.

Bab IV terkait dengan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian yang mencakup 4 (empat) aspek fokus penelitian yang meliputi: (a). Nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) program *research university*, (b). Proses manajemen strategis (pengembangan visi-misi, analisis strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi) program *research university* berbasis *local genius*, dan (c). Implikasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi di UII Yogyakarta.

Selanjutnya bab V berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II.

KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

A. KERANGKA TEORI

1. Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam

a. Makna dan Urgensi Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam

Billy Neill dalam bukunya *Strategy and Modern Management in Organization*, pernah menegaskan bahwa strategi merupakan rencana yang mengandung cara yang komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang, dan berbuat guna memenangkan kompetisi.¹² Secara lebih implementatif, W. Robson memaknai strategi sebagai: *strategy is a rule for making decision under conditions of partial ignorance, where as policy is a contingent decision.*¹³

Sedangkan, manajemen strategis merupakan suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan sebuah organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang. Veithzal Rivai menjelaskan secara lebih detail, bahwa manajemen strategis adalah: *a proces concerned with determining the future direction of an organization and implementing decision aimed at achieving on*

¹². Billy Neill. *Strategy and Modern Management in Organization*. (New York: Prentice Hall Ltd., 2017), 71.

¹³. W. Robson. *Strategic Management and Information System: An Integrated Approach*. Second Edition (New York: Prentice Hall, 2015), 4.

*organization's long and short term objectives.*¹⁴ Dengan begitu, manajemen strategis pendidikan tinggi Islam dapat dimaknai sebagai pengelolaan lembaga pendidikan tinggi Islam yang berorientasi pada penentuan sekaligus pencapaian berbagai sasaran institusionalnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam konteks itulah, Dedi Mulyasana, dalam bukunya, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, menegaskan pentingnya unsur-unsur yang harus ada dalam implementasi manajemen strategis pada sebuah organisasi termasuk di dalamnya ada lembaga pendidikan tinggi Islam, yaitu:¹⁵

- 1) Adanya putusan manajerial yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua perangkat organisasi lembaga pendidikan;
- 2) Adanya tindakan strategis yang dilakukan sesuai dengan dinamika organisasi lembaga pendidikan;
- 3) Adanya perencanaan strategis dan menghindarkan diri dari tindakan dan perencanaan alokatif yang bersifat parsial;
- 4) Adanya visi dan misi yang jelas dan terukur;
- 5) Berorientasi pada tuntutan masa depan dan tantangan perubahan, baik perubahan yang terjadi

¹⁴. Veithzal Rivai. *Islamic Human Capital: Dari Teori ke Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 83.

¹⁵. Dedi Mulyasana. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2017). 190-191.

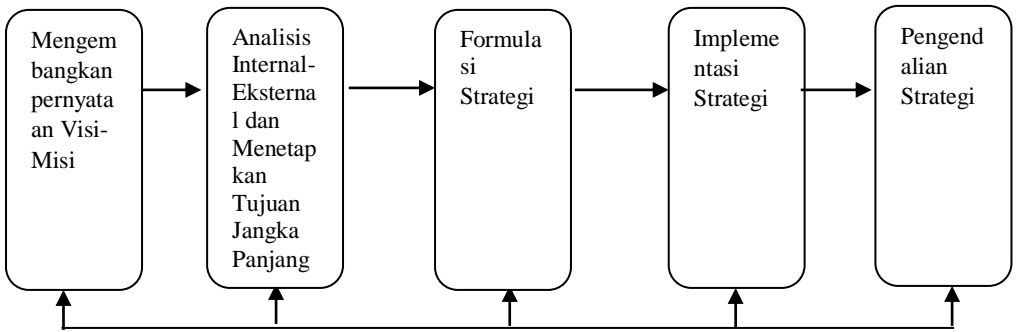
di lingkungan internal maupun di lingkungan eksternal lembaga pendidikan;

- 6) Bertujuan untuk mempertahankan organisasi lembaga pendidikan sekaligus memenangkan kompetisi pendidikan.

b. Proses Manajemen Strategis Pendidikan Tinggi Islam

Menurut Fred R. David dalam *Strategic Management: Concept and Cases*¹⁶, menegaskan bahwa proses manajemen strategis, baik di organisasi profit maupun non profit sebagaimana lembaga pendidikan tinggi Islam juga setidaknya meliputi 5 (lima) tahapan penting yaitu: (1). Mengembangkan pernyataan visi dan misi; (2). Analisis eksternal-internal dan menerapkan tujuan jangka panjang; (3). Formulasi strategi; (4). Implementasi strategi; dan (5). Pengendalian strategi. Keseluruhan tahapan dalam proses manajemen strategis yang dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan tinggi Islam tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar sebagai berikut:

¹⁶. Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases*. (New York: Pearson Academic 14th edition, 2014), 14.



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategis

Secara lebih komprehensif, kelima tahapan dalam proses manajemen strategis yang dapat diimplementasikan di lembaga pendidikan, termasuk dalam hal ini di perguruan tinggi Islam dapat dijelaskan sebagai berikut:

1). Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Visi pada dasarnya bukanlah sekedar penglihatan kasat mata, melainkan lebih dari itu sebagai suatu penglihatan yang didasari pada kekuatan mental batiniyah dalam cakupan kognitif, afektif, psikomotorik, dan konotatif, sehingga visi sejatinya adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi lembaga pendidikan itu sendiri. Murgatroyd dan Morgan menulis hal itu secara gamblang: *“The vision is a share image of*

fundamental purpose.”¹⁷ Ia menegaskan pula bahwa visi adalah tindakan, kekuatan, kecakapan atau kemampuan melihat dan memahami untuk berimajinasi dalam persiapan masa yang akan datang.¹⁸

Dalam konteks yang sama, Barker menguatkan argumentasi tersebut dengan peran vital visi secara implementatif, “*Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world.*” Dari konsepsi tersebut maka pimpinan lembaga pendidikan tinggi Islam memiliki tanggungjawab merumuskan, merealisasikan dan menjajakan visi kepada seluruh staf institusinya. Bahkan Edward Sallis, dalam *Total Quality Management in Education* menyandingkan visi dengan nilai institusi sebagai satu kesatuan yang harus terkomunikasikan dengan baik. “Communicating the vision and values of institution to others.”¹⁹

Sementara itu, misi adalah alasan akan eksistensi suatu institusi. Dalam konteks itu pula, Edward Sallis, menegaskan artikulasi misi sebagai “The mission statement is closely linked to the vision, and provider a clear direction for the present

¹⁷. Murgatroyd dan Morgan. *Total Quality Management and The School*. (USA: Open University Press, 2013), 80.

¹⁸. *Ibid.* 89.

¹⁹. Edward Sallis. *Total Quality Management in Education*. (Yogyakarta: IRCiSoD, 2009), 86..

and the future.”²⁰ Sementara Pearce dan Robinson memaknai misi organisasi sebagai tujuan fundamental dan unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang sejenis.²¹ Drucker dan Ronson mengajukan pertanyaan sebagai upaya pemaknaan misi yang lebih aplikatif dengan redaksi naratif: “Apa bisnis kita? Adalah sama dengan bertanya “Apa bisnis kita?” Pertanyaan jangka panjang tentang tujuan yang membedakan suatu institusi dengan institusi serupa.²² Mengembangkan visi dan misi institusi pendidikan tinggi Islam merupakan keputusan bersama sebuah institusi karena hal tersebut harus melalui komunikasi intensif seluruh personil lembaga untuk menentukan desain masa depan pendidikan tingginya.

2). Analisis Strategis (Internal-External Analysis)

Analisis lingkungan merupakan proses pemantauan lingkungan institusi untuk mengidentifikasi ancaman maupun kesempatan saat ini maupun masa depan yang mungkin berpengaruh terhadap keberhasilan institusi dalam mencapai tujuan. Lingkungan merupakan elemen di dalam dan di luar institusi yang dapat mempengaruhi

²⁰. *Ibid*, 88.

²¹. Pearce dan Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. (New Yor: Mc Graw Hill, 12th Edition, 2015), 93.

²². Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases*. (New York: Pearson Academic 14th edition, 2014), 59-60.

keberhasilan institusi dalam mencapai tujuan. Analisis lingkungan dilakukan sesuai dengan *general system theory* bahwa institusi merupakan sistem terbuka, organisasi modern yang secara kontinyu berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga lingkungan sesungguhnya merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Fogg menyebut analisis strategi adalah analisis perubahan lingkungan internal dan eksternal sebagai bahan untuk merumuskan visi, misi, produk, keunggulan kompetitif, inti kompetitif, dan nilai-nilai institusi.²³

Analisis eksternal adalah mengaudit faktor-faktor yang ada diluar institusi yang dapat mempengaruhi terhadap produksi yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Audit tersebut bukan berarti menganalisis seluruh variabel yang ada diluar, tetapi hanya faktor-faktor kunci saja (yang dominan) yang didaftar. Menekankan pada identifikasi dan evaluasi trend dan kejadian yang berada di luar. Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi oleh institusi sehingga pimpinan dapat memformulasikan strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman yang timbul.

Analisis internal merupakan kegiatan audit kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh institusi pendidikan. Audit internal memerlukan pemahaman

²³. Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases*, 98.

sektor internal yang saling berhubungan dan mempengaruhi. Dampak keterkaitannya akan menumbuhkan kekuatan dan juga sebaliknya akan membuat kelemahan. Dibanding dengan audit eksternal, proses menjalankan audit internal memberikan lebih banyak peluang untuk pihak yang berpartisipasi guna memahami bagaimana pekerjaan unit dan bagian yang merupakan komponen dari sebuah lembaga secara keseluruhannya.

3). Formulasi Strategi

Penentuan strategi merupakan usaha untuk memastikan jalur yang akan ditempuh oleh stakeholder lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan dapat ditentukan. Pimpinan lembaga pendidikan tinggi Islam perlu memahami pemetaan situasional yang matang sebelum mengambil keputusan. Hal ini karena perumusan strategi digunakan untuk menentukan rute yang ditempuh organisasi pendidikan dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikannya. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks penentuan strategi tersebut, lantas strategi dipetakan menjadi 3 (tiga) tingkatan yaitu:

- a). *Enterprise Strategy*, yang dimaksud dengan enterprise strategy adalah strategi untuk mengkomunikasikan organisasi dengan tuntutan masyarakat. Menurut Mulyasana, strategi tersebut berkaitan erat dengan institusi pendidikan dalam merespon perubahan yang terjadi di masyarakat. Era milenium ketiga ini,

perubahan dan perkembangan sangat cepat dan sulit dideteksi serta dikendalikan, maka strategi enterprise ini dilakukan untuk mengambil keuntungan yang sebesar-besarnya dari perubahan tersebut.²⁴

- b). *Corporate Strategy*, yaitu strategi korporasi yang berjalan di tingkat pimpinan. Menurut Mulyasana, strategi ini juga dikenal dengan istilah *Grand strategy* yaitu strategi untuk mengefektifkan langkah pencapaian misi utama organisasi pendidikan.²⁵ Pimpinan dan pengambilan keputusan organisasi pendidikan harus mampu memberikan jawaban yang tepat. Dalam strategi ini, pimpinan lembaga pendidikan perlu mengembangkan 3 pertanyaan dasar: (a). Apakah jenis lembaga pendidikan kita? (b). Apakah misi lembaga pendidikan konsisten dengan tujuan, sasaran dan program kerja? Dan (c). Bagaimana lembaga pendidikan dikelola dengan tujuan mempertinggi kemampuan lembaga tersebut?.
- c). *Unit Business Strategy*, merupakan strategi di tingkat unit produksi untuk meningkatkan pelanggan. Menurut Mulyasana, strategi pada level ini diarahkan pada usaha merebut pangsa pasar.²⁶

²⁴. Dedi Mulyasana. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 2019.

²⁵. *Ibid.* 220.

²⁶. *Ibid.*

4). Implementasi Strategi

Implementasi strategi juga dapat disebut tahap pelaksanaan strategi (*the action of strategic management*) dalam manajemen strategis. Implementasi strategi memobilisasi tenaga personil untuk menempatkan strategi yang telah ditentukan menjadi sebuah tindakan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Fred R. David: “*Strategy implementation included developing a strategy-supportive culture, creating an effective organizational structure, developing and utilizing information system, and linking employe compensation to organizational performance.*”²⁷

Implementasi lebih berorientasi pada pembentukan budaya, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pembiayaan, pengembangan sistem informasi dan hubungan pekerja dengan performansi organisasi lembaga pendidikan itu sendiri. Implementasi strategi ini berlangsungnya pergeseran tanggungjawab dari para penyusun strategi ke para kepala unit dan fungsional. Masalah mungkin akan muncul dalam implementasi strategi, khususnya bila dalam keputusan perumusan strategi tidak diantisipasi sebelumnya di tingkat pimpinan maupun pelaksanaan strategi.

²⁷. Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases*, 116.

5). Pengendalian Strategi

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, pada tahapan pengendalian ini, organisasi/institusi mengambil tindakan berupa pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari lembaga secara keseluruhan.²⁸

- a) Program. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi lembaga, perubahan budaya internal lembaga, atau awal dari usaha penelitian baru.
- b) Anggaran. Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak lembaga meminta persentasi yang pasti dari tingkat pengembalian investasi yang biasa disebut dengan tingkat rintangan (*hardle rate*), sebelum manajemen menyetujui suatu program.
- c) Prosedur. Prosedur kadang disebut dengan *Standard Operating Procedurs* (SOP). Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci

²⁸. J. David Hunger and Thomas L. Wheelen. *Strategic Management*. (New York: Prentice Hall Ltd., 2013), 77

bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program lembaga.

2. Konsep *Research University* Pendidikan Tinggi Islam

a. Makna dan Tujuan *Research University* Pendidikan Tinggi Islam

Secara keilmuan, fokus pengembangan perguruan tinggi dapat dikategorikan menjadi dua yaitu perguruan tinggi pembelajaran dan perguruan tinggi riset (*research university*).²⁹ Termasuk dalam ini di lembaga pendidikan tinggi Islam. Keduanya tidak mengubah penugasan dan fungsi perguruan tinggi dalam menjalankan tri dharma. Menurut Dedi Mulyasana, masing-masing hanya berbeda dalam memilih prioritas dalam pelaksanaan tri dharmanya. Perguruan tinggi pembelajaran memposisikan pelaksanaan dharma pembelajaran jauh lebih penting dibanding dengan dharma riset dan pengabdian pada masyarakat. Perguruan tinggi pembelajaran mempersiapkan para mahasiswa memasuki lapangan pekerjaan dengan baik, memiliki keterampilan atau keahlian yang sangat spesifik sesuai kebutuhan pasar, atau justru memiliki *general transferable skill* yang diperlukan oleh hampir semua institusi pemerintahan

²⁹. Hellen Connell, et.al. *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge*. (France: OECD Publishing, 2009), 121.

atau swasta.³⁰ Sedangkan perguruan tinggi riset yang keluar dari bingkai perguruan tinggi pembelajaran, dan memperkuat fokus pengembangan program riset untuk menemukan teori dan teknologi baru, serta menyumbangkan teori dan teknologinya itu untuk kemajuan sektor industri, jasa, perdagangan dan lain-lain akan berkontribusi signifikan terhadap kemajuan bangsa.³¹

Tujuan pendidikan tinggi yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, harus disikapi dengan mengembangkan tradisi akademik dan keilmuan di perguruan tinggi dengan prinsip pencarian kebenaran obyektif, logis, dan konstruktif. Tradisi akademik dan keilmuan tersebut penting dijadikan sebagai pijakan dan arah pengembangan perguruan tinggi, khususnya bagi perguruan tinggi riset.

Perguruan tinggi riset (*research university*) tetap harus melaksanakan dharma pendidikan dan pengajarannya, karena perguruan tinggi bertujuan mencetak sarjana, magister, atau doktor yang diproses melalui pendidikan dan pengajaran. Sarjana harus memiliki keterampilan dan keahlian yang menuntut proses pembelajaran harus komprehensif dalam memadukan unsur teori, teknologi, bahkan etika pengembangan profesi.³²

³⁰. Dedi Mulyasana. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016), 77.

³¹. *Ibid*, 79.

³². *Ibid*.

Efisiensi proses riset dan perkuliahan di perguruan tinggi riset harus benar-benar diperhatikan. Artinya, bagaimana fokus dharma riset yang dijalankan perguruan tinggi mampu bersinergi dalam menunjang proses pembelajaran. Ketika dharma riset serta pendidikan dan pengajaran mampu bersinergi, maka tugas dosen akan lebih efisien. Menurut Hellen Connell dalam *University Research Management*, menegaskan bahwa hasil temuan riset atau tinjauan-tinjauan pustaka yang dilakukan dosen menjadi bahan dalam 2 proses pembelajaran. Hal tersebut akan membantu dosen dalam mematangkan risetnya sekaligus menjadi pembelajaran bagi mahasiswa dalam merencanakan dan melaksanakan riset yang baik. Sinergitas keduanya inilah yang menjadi kerangka pengembangan perguruan tinggi riset.³³

Perguruan tinggi riset harus mampu mengelola hubungan antara dosen dan mahasiswa sehingga membentuk kelompok peneliti yang saling bersinergi. Proses pembelajaran menjadi salah satu forum komunikasi resmi antara keduanya. Ketika pembelajaran sudah berbasis riset maka, muatan komunikasi dalam forum tersebut adalah seputar riset yang meliputi permasalahan aktual, teori dan metodologi. Kondisi tersebut tentunya akan mampu meningkatkan produktivitas perguruan tinggi dalam

³³. Hellen Connell, et.al. *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge*. (France: OECD Publishing, 2009), 148.

bidang riset sekaligus meningkatkan kualitas pembelajaran.³⁴

Fokus riset adalah langkah yang harus segera dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Langkah tersebut diambil bukan semata-mata menjalankan dharma, tetapi dalam upaya meningkatkan level kompetensi lulusan. Perguruan tinggi yang berorientasi pada bidang riset akan menjadi sebuah PT yang tangguh dan berkualitas, serta tidak semata-mata hanya sebagai perguruan tinggi pencetak ijazah dan lulusan dengan kualitas rendah. Di masa yang akan datang memasuki era industrialisasi dan modernisasi maka perguruan tinggi akan berperan serta sebagai pusat riset dan pengembangan IPTEK.³⁵ Tak terkecuali juga bagi PTKI.

Dalam konteks itulah, proses mensinergikan dharma riset dalam pendidikan dan pengajaran menuju perguruan tinggi menjadi gagasan dasar *research university*. Pembelajaran berbasis riset adalah model dalam integrasi riset dalam pembelajaran. Model ini dikembangkan dari filosofi dasar konstruktivisme pembelajaran yang membangun pemahaman mahasiswa melalui empat aspek dasar yaitu memformulasi permasalahan, menyelesaikan permasalahan, analisis hasil permasalahan, dan mengkomunikasikannya.

³⁴. *Ibid.* 162.

³⁵. Dedi Mulyasana. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, 171

b. Pembelajaran Berbasis Riset Sebagai Basis *Research University Pendidikan Tinggi Islam*

Pembelajaran berbasis riset (PBR) menurut Elle Hazelkorn dalam *University Research Management: Developing Research in New Institutions* ditegaskannya sebagai salah satu metode *student-centered learning* (SCL) yang mengintegrasikan riset di dalam proses pembelajaran. PBR bersifat multifaset yang mengacu kepada berbagai macam metode pembelajaran. PBR memberi peluang/kesempatan kepada mahasiswa untuk mencari informasi, menyusun hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data, dan membuat kesimpulan atas data yang sudah tersusun; dalam aktivitas ini berlaku pembelajaran dengan pendekatan “learning by doing”.³⁶ Oleh karena itu, PBR membuka peluang bagi pengembangan metode pembelajaran di PTKI, antara lain:³⁷

- 1) Pembaharuan pembelajaran (pengayaan kurikulum) dengan mengintegrasikan hasil riset,
- 2) Partisipasi aktif mahasiswa di dalam pelaksanaan riset,
- 3) Pembelajaran dengan menggunakan instrumen riset, dan

³⁶. Hazelkorn, Ellen. *University Research Management: Developing Research In New Institutions*. (The Second Edition. France: OECD Publishing, 2012), 83.

³⁷. *Ibid*, 87.

- 4) Pengembangan konteks riset secara inklusif (mahasiswa mempelajari prosedur dan hasil riset untuk memahami seluk-beluk sintesis).

Beberapa model PBR dapat dikembangkan sesuai dengan karakteristik kajian ilmu serta kondisi fasilitas yang tersedia di satuan pendidikan yang bersangkutan. Strategi penerapan PBR sebaiknya benar-benar dipertimbangkan agar pelaksanaan PBR efektif dan tujuan PBR tercapai. Berikut beberapa strategi dalam memadukan pembelajaran dan riset yang secara empirik dikembangkan di Griffith University Australia:³⁸

- 1) Memperkaya bahan ajar dengan hasil riset dosen. Pada proses pembelajaran ini hasil riset dosen digunakan untuk memperkaya bahan ajar. Dosen dapat memaparkan hasil risetnya sebagai contoh nyata dalam perkuliahan, yang diharapkan dapat berfungsi membantu peserta didik dalam memahami ide, konsep, dan teori riset. Dalam kegiatan ini nilai, etika, dan praktik riset yang sesuai dengan bidang ilmu yang diajarkan dapat disampaikan untuk memberikan inspirasi kepada peserta didik. Bagi peserta didik pascasarjana dapat diterapkan diskusi yang komprehensif tentang riset yang sedang dikerjakan oleh dosen.

³⁸. Jonas Hoffman dan Christophe Sempels. *Sustainable Innovation Strategy Creating Value in a World of Finite Resources in Higher Education*. (New York: Palgrave McMillan. 2013), 191-193.

- 2) Menggunakan temuan-temuan riset mutakhir dan melacak sejarah ditemukannya perkembangan mutakhir tersebut. Pada proses pembelajaran ini, temuan-temuan riset mutakhir yang diperoleh dari pustaka didiskusikan untuk mendukung materi pokok bahasan yang sesuai. Dinamika perkembangan ilmu pengetahuan disampaikan di dalam perkuliahan sebagai rangkaian sejarah perkembangan pengetahuan tersebut. Dengan demikian peserta didik dapat memiliki pemahaman bahwa kebijakan dan praktik yang ada pada saat ini, dapat dilakukan dan dikembangkan saat ini, karena adanya kebijakan dan praktik yang telah dikembangkan sebelumnya. Hal ini semua merupakan suatu kesatuan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan.
- 3) Memperkaya kegiatan pembelajaran dengan isu-isu riset kontemporer. Pada proses pembelajaran ini dapat dimulai dengan meminta peserta didik menyampaikan isu-isu riset yang ada pada saat ini, yang sesuai dengan pokok bahasan. Selanjutnya peserta didik diminta mendiskusikan penerapan isu riset tersebut untuk penyelesaian problem nyata dalam kehidupan.
- 4) Mengajarkan materi metodologi riset di dalam proses pembelajaran. Strategi ini dapat diterapkan dengan melakukan tahapan berikut: (1). Meningkatkan pemahaman peserta didik tentang metodologi riset. (2). Merancang materi ajar dengan menyertakan metodologi riset pada pokok

bahasan tersebut, sehingga peserta didik dapat menerapkannya untuk menyelesaikan problem riset yang nyata. (3). Merancang materi ajar dengan berbagai metodologi riset yang berkaitan dengan beberapa isu riset mutakhir, sehingga peserta didik dapat belajar melakukan evaluasi terhadap isu riset tersebut.

- 5) Memperkaya proses pembelajaran dengan kegiatan riset dalam skala kecil. Pada proses pembelajaran ini, kelompok peserta didik diberi tugas melakukan riset bersama. Dengan demikian peserta didik dapat meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan dari kegiatan tersebut. Dengan kegiatan ini budaya riset dapat lebih terbangun dibandingkan dengan bila riset tersebut diselenggarakan secara individual.
- 6) Memperkaya proses pembelajaran dengan melibatkan peserta didik dalam kegiatan riset institusi. Pada kegiatan ini PBR dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: (1). Peserta didik diberi tugas riset yang merupakan bagian dari riset besar yang dilakukan oleh institusi. (2). Mengorganisasikan peserta didik sebagai asisten riset bagi peserta didik pada jenjang yang lebih tinggi atau dosen. (3). Melakukan kunjungan ke pusat-pusat riset.
- 7) Memperkaya proses pembelajaran dengan mendorong peserta didik agar merasa menjadi bagian dari budaya riset di fakultas/jurusan. Pada strategi ini diusahakan agar peserta didik merasa sebagai bagian dari budaya riset di bagian atau

fakultas yang bersangkutan. Dalam rangka itu maka beberapa hal dapat dilakukan: (1). Memberikan informasi pada peserta didik tentang kegiatan riset dan keunggulan riset dosen di jurusan atau fakultas yang bersangkutan. (2). Mengadakan kuliah umum oleh pakar atau staf dari institusi lain, untuk menyampaikan capaian risetnya sebagai referensi langsung bagi peserta didik. (3). Mendorong peserta didik untuk berpartisipasi pada kegiatan seminar riset baik sebagai peserta, penyaji makalah, ataupun sebagai penyelenggara seminar tersebut.

- 8) Memperkaya proses pembelajaran dengan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh peneliti. Nilai-nilai yang harus dimiliki oleh peneliti seharusnya perlu dipahami oleh peserta didik. Nilai-nilai tersebut antara lain: objektivitas, penghargaan akan temuan riset, respek pada pandangan lain, toleransi terhadap ketidakpastian, dan kemampuan analisis. Penyampaian nilai-nilai tersebut dapat dilakukan dengan: (1). Mencerminkan nilai-nilai seorang peneliti dalam interaksi kelas. (2). Menyampaikan proses perjalanan seorang peneliti sebelum pekerjaannya dipublikasi termasuk beberapa kali revisi yang dilakukan. (3). Memberikan pemaparan terstruktur yang menginspirasi peserta didik tentang beberapa nilai misalnya: menyampaikan artikel riset yang mengandung argumentasi yang berbeda pada topik yang sama kemudian

menanyakan peserta didik tentang validitasnya serta menyampaikan kesimpulan.

3. Konsep *Local Genius* dalam Pendidikan

a. Makna dan Orientasi Konsep *Local Genius* dalam Pendidikan

Keunggulan lokal (*local genius*) dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat (local) yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya. Termasuk dalam hal ini apa yang menjadi keunikan dari budaya keilmuan organisasi di suatu lembaga pendidikan.³⁹

Local genius ini merupakan istilah yang mula pertama dikenalkan oleh Quaritch Wales.⁴⁰ Para antropolog pendidikan membahas secara panjang lebar pengertian *local genius* ini, antara lain Jati Sengupta mengatakan bahwa *local genius* adalah juga *cultural identity*, identitas/kepribadian budaya bangsa yang menyebabkan bangsa tersebut mampu menyerap dan mengolah kebudayaan asing sesuai watak dan kemampuan sendiri.⁴¹ Sementara Moendardjito mengatakan bahwa unsur budaya daerah potensial sebagai *local genius* karena telah

³⁹. Centre for Educational Research and Innovation. *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic Countries*. (France: OECD Publishing, 2009).115.

⁴⁰. *Ibid.* 127.

⁴¹. Jati Sengupta. *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*. (Switzerland: Springer International Publishing, 2014), 19..

teruji kemampuannya untuk bertahan sampai sekarang termasuk dalam dunia pendidikan sekalipun. Ciri-cirinya adalah:⁴²

- 1) Mampu bertahan terhadap budaya luar.
- 2) Memiliki kemampuan mengakomodasi unsur-unsur budaya luar.
- 3) Mempunyai kemampuan mengintegrasikan unsur budaya luar ke dalam budaya asli.
- 4) Mempunyai kemampuan mengendalikan.
- 5) Mampu memberi arah path perkembangan budaya.

b. Prinsip Orientatif Konsep *Local Genius*

Keunggulan lokal (*local genius*) berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia. Dewasa ini, keunggulan lokal mengalami tantangan-tantangan, di antaranya perkembangan teknologi yang makin pesat diikuti dengan adopsi teknologi berlebihan tanpa mempertahankan nilai-nilai lokal dapat menyebabkan transformasi nilai yang mengarah pada memudarnya budaya lokal atau kearifan lokal. Bagaimanakah kearifan lokal dari kajian manajemen pendidikan tinggi dalam menghadapi pengaruh budaya luar serta proses pewarisan yang dilakukan dari generasi ke generasi, sehingga keunggulan lokal yang dimiliki oleh

⁴². Danang Sunyoto. *Kunggulan Bersaing*. Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 74

pendidikan tinggi tetap ajeg.⁴³ Keunggulan lokal (*local genius*) dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat (local) yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya. Keunggulan lokal dari kajian manajemen pendidikan secara prinsipil mencakup setidaknya 3 aspek orientatif yaitu:⁴⁴

- 1) Keunggulan lokal bisa mewarnai budaya organisasi karena kearifan lokal dijadikan sebagai acuan, pedoman, norma dan tatakelola untuk mengembangkan organisasi pendidikan,
- 2) Keunggulan lokal merupakan sumber daya atau aset yang dapat dikembangkan, potensi sosial, merupakan kekayaan intelektual, dan kultural sebagai bagian dari warisan budaya yang perlu dilestarikan,
- 3) Keunggulan lokal merupakan standar mutu, sekaligus merupakan suatu kondisi minimal yang harus dicapai oleh organisasi pendidikan, seperti dari nilai nilai kepribadian, adat kebiasaan, dan keunggulan lokal lainnya.

⁴³. Ibid, 78.

⁴⁴. Ibid, 81.

B. KAJIAN PUSTAKA

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang masih memiliki relevansi sekaligus sebagai penguat bagi penelitian penulis ini nantinya. Diantaranya yaitu: *pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Andi Afrizal, tahun 2016, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung dengan judul *Manajemen Strategis Program Pengembangan SDM (Studi Kasus di Universitas Islam Bandung)*. Penelitian tersebut menegaskan sejumlah kesimpulan utama yaitu bahwa: (1). Implementasi manajemen strategi sangat mempengaruhi kualitas performansi SDM di sejumlah Universitas Islam Bandung, baik pada aspek profesionalisme maupun kinerja kelembagaan; (2). Manajemen strategis mendorong Universitas Islam Bandung cenderung bersikap dinamis dan responsif dalam menyikapi berbagai perkembangan dan tantangan pendidikan, baik pada aspek mutu maupun sinergisitas kinerja SDM secara keseluruhannya.⁴⁵

Kedua, penelitian saudara Arif Ilhamudin tahun 2014 yang berjudul '*Manajemen Strategis Program Madrasah Unggulan (Studi Multi Situs MA di Bandar Lampung)*'. Hasil penelitian tersebut menegaskan beberapa hal substantif yaitu: (1). Pada aspek perencanaan strategis kelembagaannya, hampir di seluruh MA unggulan di wilayah Bandar Lampung sangat mengutamakan keseimbangan kelengkapan struktur kelembagaannya yang

⁴⁵. Herman Sulisty, "Manajemen Strategis Program Pengembangan SDM Madrasah Unggul (Studi Multi Situs di MTsN Propinsi Lampung)", (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, 2013), iii.

ditopang oleh sejumlah unit kelembagaan produktif dan penjaminan mutu, seperti unit kendali mutu, unit kegiatan kesiswaan, unit entrepreneur (kewirausahaan), dan lain sebagainya, mengingat besarnya SDM yang dimilikinya, (2). Pada aspek pelaksanaan strategis kelembagaan, keseluruhan MA unggulan di wilayah Bandar Lampung dikendalikan oleh SDM dengan kualifikasi dan kualitas yang sangat baik, seperti halnya status kepala madrasah yang minimal harus S2 dengan kemampuan bahasa asing yang bagus, ataupun kepala masing-masing unit yang memiliki kompetensi di bidangnya unit kendali mutu, maka dipegang oleh SDM yang terlatih dibidang kendali mutu, serta (3). Pada aspek evaluasi strategis kelembagaannya, hampir seluruhnya menggunakan dua pendekatan sekaligus yaitu evaluasi internal dan evaluasi eksternal, yang melibatkan ahli dibidang evaluasi kelembagaan yang dilakukan secara periodik, bulanan, semesteran, dan tahunan.⁴⁶

Ketiga, penelitian tesis yang dilakukan oleh Fathul Wahhab dengan Judul “Perencanaan Strategis Perguruan Tinggi Agama Islam di STAI Fatahillah Serpong Tangerang dan STIT Madania Tangerang.” Kesimpulan penelitian tersebut menegaskan sejumlah hal penting: (1). Proses perencanaan strategis di STAI Fatahillah dan STIT Madania bertumpuh pada keunggulan analisis SWOT nya sebagai dasar pijakan utama dalam menjalankan program pendidikan tinggi Islamnya. Dan (2). Implikasi

⁴⁶. Arif Ilhamudin, *Manajemen Strategis Program Madrasah Unggulan (Studi Multi Situs MTsN di Yogyakarta)*, (Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2014).

perencanaan strategis di STAI Fatahillah maupun STIT Madinia dapat terlihat secara nyata walaupun belum signifikan terhadap keselarasan program kerja, kekuatan internal institusi dan out put pendidikan tingginya.

Keempat, karya tulis Gaguk Resbiantoro yang berjudul *Pembelajaran Berbasis Riset sebagai Pondasi Menuju Research University*. Dalam tulisan tersebut, Gaguk menegaskan sekaligus menyimpulkan bahwa efisiensi proses riset dan pembelajaran di perguruan tinggi riset (*research university*) harus benar-benar diperhatikan agar fokus dharma riset yang dijalankan perguruan tinggi mampu bersinergi dalam menunjang proses pembelajaran. Ketika dharma riset serta pendidikan dan pengajaran mampu bersinergi, maka tugas dosen akan lebih efisien. Hasil temuan riset atau tinjauan-tinjauan pustaka yang dilakukan dosen menjadi bahan dalam proses pembelajaran. Hal tersebut akan membantu dosen dalam mematangkan risetnya sekaligus menjadi pembelajaran bagi mahasiswa dalam merencanakan dan melaksanakan riset yang baik. Sinergitas keduanya inilah yang menjadi kerangka pengembangan perguruan tinggi riset. Pembelajaran berbasis riset menggunakan beberapa strategi dalam integrasi riset di dalam perkuliahan. Model dan implementasi PBR dalam perkuliahan dilakukan dengan menerapkan beberapa strategi dengan tiga tahapan. Tahap pertama dan kedua adalah integrasi riset dalam perkuliahan yaitu pengembangan wawasan riset dan produk riset perkuliahan. Tahap ketiga adalah langkah percepatan menuju perguruan tinggi riset yaitu dengan pengembangan riset lanjut dari tahap pertama dan kedua. Produk pengembangan

riset lanjut ini diharapkan mampu menjadi bahan ajar dalam perkuliahan. PBR diharapkan menjadikan perguruan tinggi benar-benar hadir sebagai lembaga akademik yang menghasilkan teori dan teknologi, dengan secara penuh melibatkan para dosen maupun mahasiswa dalam inisiasi, perancangan, pengkajian, penyimpulan, validasi, dan bahkan publikasi.⁴⁷

Dari keempat hasil riset sebelumnya tersebut, terdapat titik temu sekaligus perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Titik temunya adalah, baik penelitian terdahulu maupun penelitian penulis sama-sama memperbincangkan tentang manajemen strategis sebagai *research main point* nya, walaupun sifat ketiga hasil riset sebelumnya masih bersifat parsial (bahasan spesifiknya lebih pada penguatan SDM atau kelembagaan saja). Titik perbedaannya, diantaranya adalah: (1). Pada penelitian terdahulu (pertama dan kedua), obyek kajiannya lebih bersifat generatif (manajemen manajemen strategis kelembagaan), sedangkan penelitian penulis menekankan pada aspek manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*, serta (2), Penelitian terdahulu (pertama dan kedua) lebih fokus pada obyek penelitian bersifat kasus tunggal universitas serta MA, sedangkan obyek penelitian peneliti sendiri lebih fokus di level perguruan tinggi Islam yang bersifat substitutif yaitu PTKIN dan PTKIS sekaligus; (3). Pada penelitian terdahulu (ketiga), lebih terfokus pada satu aspek saja dalam manajemen strategis yaitu aspek perencanaan

⁴⁷. Gaguk Resbiyantoro. "Pembelajaran Berbasis Riset sebagai Pondasi Menuju Research University". *Media Pendidikan*, Vol (23): 1

strategis (pengembangan visi dan formulasi strategi), tidak menyentuh secara utuh dimensi manajemen strategis sebagaimana yang akan dibidik oleh peneliti saat ini; dan (4). Pada penelitian terdahulu (keempat), merupakan riset literer yang lebih terfokus pada penggalian konsep pembelajaran berbasis riset sebagai penyiapan learning tools *research universitynya*, dan belum menyentuh pada ranah manajerial dari *research university* itu sendiri sebagaimana yang menjadi fokus penelitian peneliti di UII Yogyakarta saat ini.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus berbasis lapangan (*field research*) dimana penelitian ini berupaya menggambarkan fenomena, baik kelompok, perorangan maupun setting sosial tertentu yang ada secara alami.⁴⁸ Tentunya hal tersebut berkaitan erat dengan model manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* yang telah dirancang dan diimplementasikan oleh UII Yogyakarta dalam menghasilkan output research unggulan yang tidak hanya diakui secara nasional, tetapi juga internasional, baik dari sisi keilmuan maupun keagamaan yang mumpuni (*integrated science and religious competency*) yang selanjutnya dapat diimplementasikan sebagai bahan pembelajaran di perguruan tinggi (*teaching university based research*). Hal ini pulalah yang menjadikannya sebagai salah satu PTKI rujukan dalam pengembangan bidang *research university* sekaligus adanya sejumlah pengakuan dari dunia nasional maupun internasional akan produk-produk riset nya selama ini.

Penelitian studi kasus ini pada dasarnya menjelaskan berbagai fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa partisipan secara alamiah sehingga upaya memahami model manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*

⁴⁸. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn dan Bacon, 1996), 219.

yang telah diimplementasikan oleh UII Yogyakarta sebagai obyek penelitiannya dapat berjalan secara maksimal.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis (*phenomenology approach*) yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi, Bogdan dan Biklen menegaskan bahwa “*A research with phenomenological approach efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation.*”⁴⁹ Pendekatan kualitatif merupakan penelitian deskriptif dimana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Sementara itu penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.⁵⁰

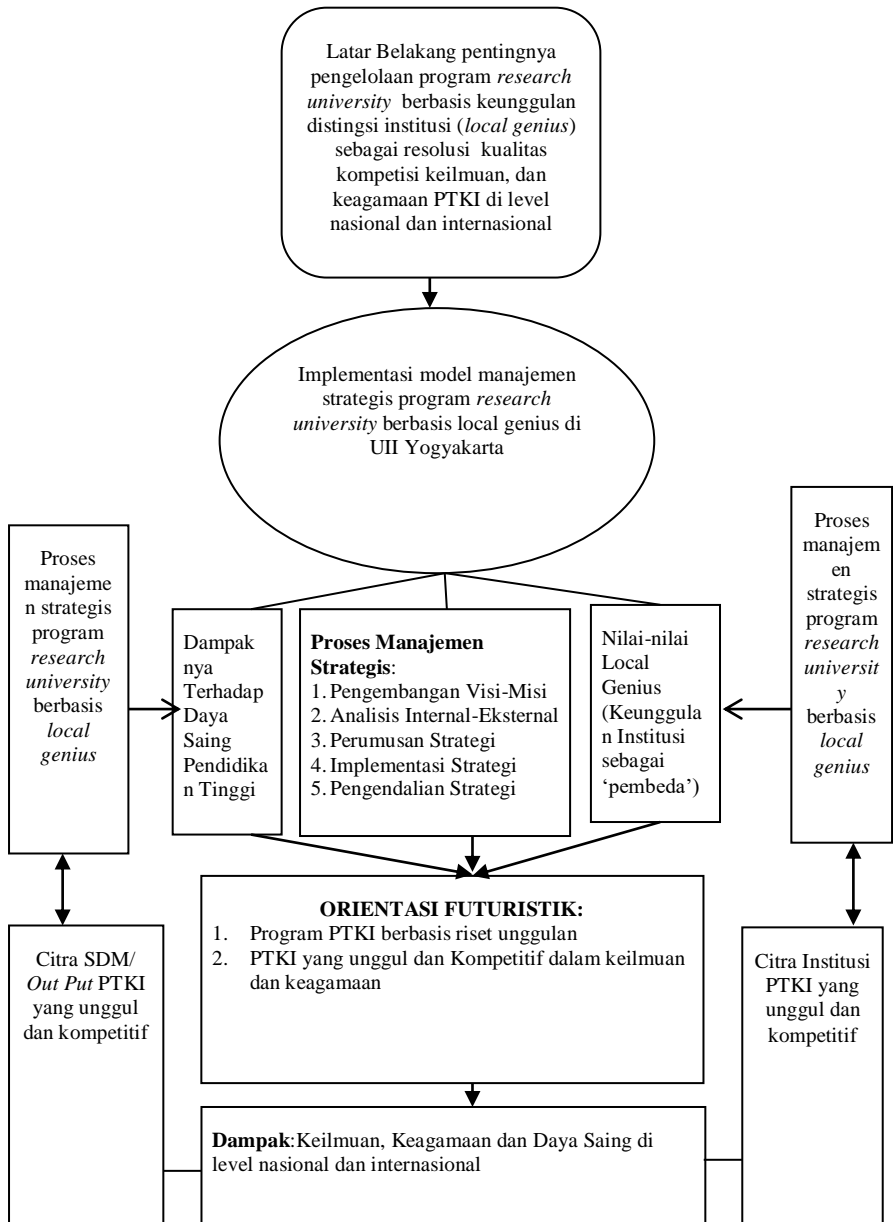
Pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan mengungkap fakta, keadaan, fenomena, dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyajikan data apa adanya. Penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam masyarakat, pertentangan dua keadaan/lebih, hubungan antar aspek, perbedaan antar fakta, pengaruh terhadap suatu

⁴⁹. *Ibid*, Bogdan dan Biklen, .225.

⁵⁰. Burhan Bungin. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2016), 29.

kondisi dan lain-lain.⁵¹ Oleh karena itu, menurut peneliti, pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam aplikasi model manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius*, yang berkaitan erat dengan upaya mengetahui dan menganalisis; (a). Nilai-nilai *local genius* dalam program *research university*, (b). Proses manajemen strategis (pengembangan visi-misi, analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi), (c). Implikasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya kompetitif pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta. Pendekatan tersebut secara sederhana mengandung alur pikir (kerangka pikir) penelitian yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

⁵¹. Cresswell. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixes*, Edisi Ketiga; (Yogyakarta; Pustaka Belajar, 2015), .71.



Gambar 3.1. Desain Kerangka Pikir Penelitian

C. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Untuk memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dalam alur kegiatan manajemen strategis program research university di UII Yogyakarta, dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap obyek yang ada di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utamanya (*human instrument*). Hal ini dikarenakan ciri khas penelitian kualitatif adalah pengamatan berperan serta, sebab peranan peneliti yang menentukan keseluruhan skenarionya.⁵² Dalam hal ini, peneliti utama dibantu oleh 2 orang mahasiswa semester akhir sebagai anggota tim kolektor/transkrip data.

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai aktor sekaligus pengumpul data, dan peran peneliti disini sebagai penggali data di lapangan dengan melakukan pengamatan yaitu peneliti melakukan interaksi sosial dengan subyek dalam waktu yang lama dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan.

Beberapa keuntungan peneliti⁵³ sebagai instrumen kunci, yaitu: peneliti mempunyai sifat yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti akan dapat menekankan pada keutuhan, dapat mengembangkan dasar pengetahuan, kesegaran memproses, mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas, dan dapat menyelidiki respon yang ganjil atau khas, sehingga kehadiran dan

⁵². Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004),3.

⁵³. Yvonna S. Lincoln dan G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill, California: Sage Publications, 1985), 193-194.

keterlibatan peneliti ini tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*).

D. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi *interview*, *observasi*, serta *dokumentasi*. Prosedur pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh Suharsimi Arikunto bahwa instrumen penelitian adalah merupakan “Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data.”⁵⁴ Secara rinci penjelasan mengenai prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Prosedur Interview.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara mendalam (*indept interview*) yang merupakan perpaduan antara wawancara terstruktur sekaligus non terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan informan tentang model manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* yang telah diimplementasikan oleh UII Yogyakarta. Di sinilah peran peneliti sebagai instrumen utama yang tidak selalu terpaku pada panduan wawancara. Keberhasilan wawancara sangat tergantung pada keterampilan yang dimiliki peneliti

⁵⁴. Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 137.

dalam mendapat kepercayaan orang yang diwawancarai. Keterampilan itu antara lain, cara mengajukan pertanyaan seperti sensitifitas pertanyaan dan urutan pertanyaan, cara mendengarkan dengan serius, cara berekspresi secara *verbal* seperti intonasi dan kecepatan suara, maupun berekspresi secara *nonverbal* seperti kontak mata, sabar dan perhatian dalam mengikuti jawaban serta mengkondisikan situasi yang nyaman.⁵⁵

Wawancara dalam penelitian ini tentunya dimulai dengan pertanyaan yang mudah sebagai pendahuluan atau pemanasan, baru mulai masuk ke pertanyaan informasi dan fakta, menghindari pertanyaan yang bermakna ganda dan pertanyaan masalah *privacy*, mengulang kembali jawaban untuk mengklarifikasi, memberikan kesan positif, dan kontrol emosi negatif, memperdalam pertanyaan ke topik yang lebih spesifik, kemudian diakhiri dengan pertanyaan penutup. Namun, tentunya masalah yang mungkin muncul dalam wawancara; adalah orang yang diwawancarai tidak konsentrasi, tidak kooperatif, menolak berbicara atau tidak suka berbicara dan masalah teknis (alat perekam, catatan). Secara garis besar ada dua macam pedoman wawancara dalam penelitian ini, yaitu:⁵⁶

- a. Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya membuat garis besar yang akan ditanyakan. Dalam hal ini perlu

⁵⁵. Ibid, Burhan Bungin, 78

⁵⁶. Ibid, 83.

adanya kreativitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan pedoman wawancara model ini sangat tergantung pada pewawancara.

- b. Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *chek-list*.

Dalam konteks itulah, wawancara ini dilakukan kepada sejumlah pimpinan kedua PTKI tersebut (Rektor, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan, Kepala dan Sekretaris DPPM/LPPM, sejumlah dosen dan mahasiswa). Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan tersebut dengan menggunakan dua metode, yaitu *purposive sampling* dan *snowballing sampling*.⁵⁷ Dalam memilih informan, peneliti memilih informan yang dipandang memiliki pengetahuan khusus dan dekat dengan fokus penelitian.

2. *Prosedur observasi.*

Observasi berasal dari *observation* yang berarti pengamatan. Prosedur observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan orang atau sekelompok orang yang diteliti kemudian mencatat hasil pengamatan tersebut untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Dengan pengamatan tersebut, peneliti dapat melihat kejadian sebagaimana subyek

⁵⁷. Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 68-69.. Lihat M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2008), 77.

yang diamati mengalaminya, menangkap, merasakan fenomena sesuai pengertian subyek dan obyek yang diteliti.

Dalam konteks itu, menurut Spradley,⁵⁸ tujuan observasi adalah untuk memahami pola, norma dan makna dari perilaku yang diamati. Selanjutnya, Spradley mengemukakan bahwa yang diamati adalah situasi sosial yang terdiri dari tempat, pelaku dan aktivitas. Tempat adalah di mana observasi dilakukan, dapat di rumah, lingkungan, sekolah, kelas, bengkel, dan lain-lain. Pelaku adalah orang-orang yang berperan dalam masalah yang diteliti. Aktivitas adalah kegiatan yang dilakukan oleh pelaku yang sedang diteliti, seperti, kegiatan belajar mengajar, belajar, bekerja dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Untuk dapat melakukan observasi dengan baik, peneliti harus memahami bentuk atau jenis observasi, sehingga mendapatkan data yang akurat sesuai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Ada beberapa bentuk observasi yang dapat digunakan. Bungin⁵⁹ mengemukakan beberapa bentuk observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi partisipasi, dan observasi non partisipasi. Dalam konteks itu, peneliti menggunakan observasi non partisipan, mengingat beberapa fenomena obyek penelitian terkait fokus penelitiannya telah terjadi sebelumnya, sehingga peneliti menggali data observasi

⁵⁸. Spradley James, P., *The Ethnographic Interview*, (New York: Holt Rinehart and Winston, 1980),. 122.

⁵⁹. *Ibid*, Bungin Burhan, 33.

berdasarkan ‘jejak’ fenomena yang telah terjadi. Yang tentunya, observasi langsung dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan situasi dan suasana penelitian yang relevan dengan proses kegiatan manajemen strategis *program research university* berbasis *local genius* yang telah diimplementasikan oleh UII Yogyakarta.

3. *Prosedur Dokumentasi.*

Dokumen merupakan data berupa suatu catatan tertulis/gambaran yang tersimpan terkait sesuatu yang telah terjadi, dan memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian dimana sebagian besar data yang tersedia berbentuk surat-surat, laporan, peraturan, catatan harian, biografi, simbol, artefak, foto, sketsa dan data lain sebagainya, sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi dalam upaya pemeriksaan keabsahan data, pembuatan interpretasi dan penarikan kesimpulan.⁶⁰

Kajian dokumen dilakukan dengan cara menyelidiki data yang didapat dari dokumen, catatan, file, dan hal-hal lain yang sudah didokumentasikan. Metode ini relatif mudah dilaksanakan dan apabila ada kekeliruan mudah diganti karena sumber datanya tetap. Dengan membuat panduan/pedoman dokumentasi yang memuat garis-garis besar data yang akan dicari akan mempermudah kerja dilapangan dalam melacak data dari dokumen satu ke dokumen berikutnya. Dalam konteks itulah, menurut

⁶⁰. Suharsimi Arikunto, 83

Sugiyono⁶¹, dokumen dimaknainya sebagai catatan peristiwa yang sudah berlaku yang dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, maupun kebijakan. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah institusi, seperti di masyarakat, maupun perguruan tinggi. Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* yang telah diimplementasikan oleh UII Yogyakarta.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data berguna untuk mengolah data hasil penelitian supaya menjadi sebuah informasi baru yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Oleh karena itu, analisis data dilaksanakan dengan sejumlah kegiatan yaitu penelaahan data, penataan, pemetaan, sintesis, pencarian pola, penemuan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti serta pembuatan laporan yang disusun dengan sistematis.⁶²

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, maka analisis data studi kasus dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah

⁶¹. *Ibid*, 85.

⁶². *Ibid*, Bogdan and Biklen, 145.

dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan *key informan*.

Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu;⁶³

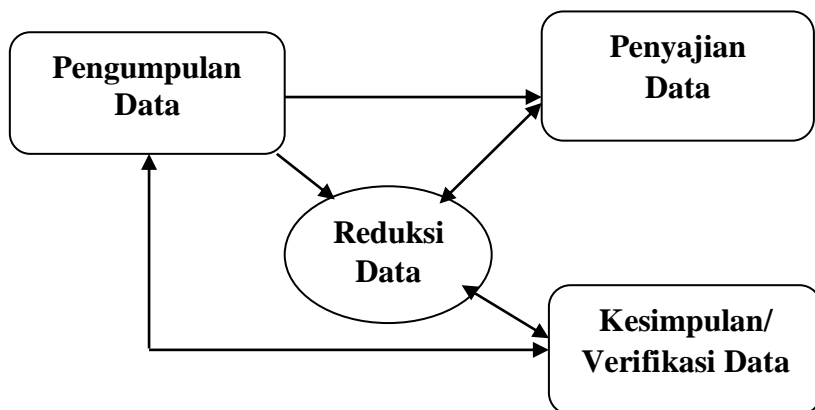
1. Reduksi data (pemilihan data sesuai tema) merupakan proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti melakukan pengumpulan selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Dalam konteks ini, data yang peneliti

⁶³. Miles dan Huberman. *Kualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), 18-19.

peroleh semisal profil UII, khususnya di bidang riset, sekaligus implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis local genius nya yang akan peneliti reduksi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan ringkas berdasarkan *place, actors* dan *activity*. Data tersebut dimasukkan ke dalam sistem pengkodean. Semua data yang diperoleh ditulis dalam catatan lapangan dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Dengan kata lain, data yang terkumpul dalam proses penelitian tersebut dipilah-pilah kembali untuk kemudian difokuskan sesuai dengan tema dan fokus penelitian;

2. Display data (penyajian data) merupakan penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menegaskan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan mudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan data yang dipahami tersebut. Penyajian data ini meliputi nilai-nilai local genius, proses manajemen strategis program *research university* sekaligus dampaknya terhadap daya saing pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta yang selanjutnya peneliti mencari ciri spesifik pada setiap aspek riset tersebut.
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi yaitu data setelah dipaparkan kemudian analisa untuk diambil kesimpulan akhirnya sehingga akan memunculkan suatu analisa terhadap inti temuan penelitian yang tentunya berkaitan

dengan aplikasi manajemen strategis program *research university* berbasis local genius yang telah diimplementasikan oleh UII Yogyakarta. Analisis Model Interaktif ini didasarkan pada gagasan **Miles** dan **Huberman**.⁶⁴ Adapun penjelasan dari masing-masing tahapan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar.3.2. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

E. Keabsahan Data

Subjektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, mengingat dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai instrumen penelitian, ditambah lagi pengumpulan data utama penelitian kualitatif adalah wawancara dan observasi yang dimungkinkan juga akan terdapat kelemahan, oleh karena itulah untuk mengatasinya perlu dilakukan pemeriksaan terhadap keabsahan data

⁶⁴. Miles dan Huberman. *Kualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), 20.

penelitian,⁶⁵ sehingga pengumpulan data primer yang berupa wawancara dan observasi dan data sekunder berupa hasil dokumentasi akan menjadi lebih valid sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Kriteria keabsahan data dalam penelitian kualitatif memiliki fungsi; *pertama*, sebagai mencapai derajat kepercayaan penelitian dengan cara melakukan inkuiri. *Kedua*, menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.⁶⁶ Dengan kata lain, keabsahan berarti sebuah penelitian memang benar-benar dapat dipercaya karena dilakukan dengan prosedur, metode, dan cara yang tepat.

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti tentunya menggunakan 3 pendekatan sekaligus yaitu:⁶⁷

1. Perpanjangan pengamatan. Perpanjangan pengamatan adalah peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara kembali dengan sumber data yang lama maupun yang baru, sehingga dengan perpanjangan pengamatan ini akan menciptakan report. Menurut Susan Stainback dalam Sugiono menegaskan *'Report is relationship of mutual trust and emotional affinity between two or more people.'*⁶⁸ Penelitian ini akan peneliti lakukan sekitar bulan Juni hingga Juli 2020.

⁶⁵. *Ibid*, Cresswell, 77

⁶⁶. Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 173.

⁶⁷. Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2005), 122-123

⁶⁸. *Ibid*, 122-123.

Apabila dikemudian hari peneliti merasa data yang dikumpulkan masih kurang maka akan memperpanjang masa penelitian sampai pada bulan Agustus 2020.

2. Meningkatkan ketekunan. Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih teliti dan berkesinambungan. Melalui cara ini, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.⁶⁹ Dalam penelitian ini, peneliti akan mengadakan penelitian secara teliti, yakni selalu mengamati hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis local genius yang telah dikembangkan oleh UII Yogyakarta.
3. Triangulasi. Triangulasi dalam pengujian keabsahan data ini dimaknai sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, sehingga nantinya terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.⁷⁰ Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan *crosscheck* data yang ada di UII Yogyakarta dengan membandingkan data yang diperoleh dari informan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Apabila dari ketiga data tersebut menghasilkan data yang sama, maka data yang peneliti peroleh ini sudah dapat dipercaya.

⁶⁹. *Ibid*, 124.

⁷⁰. *Ibid*, 125-126.

F. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data utama (primer) dan data pendukung (sekunder), sehingga diharapkan dapat saling melengkapi.⁷¹ Penelitian ini menggunakan kedua jenis data tersebut, dikarenakan keduanya selaras dengan kebutuhan penggalian data pada sejumlah fokus penelitian terkait implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis local genius di UII Yogyakarta.

Data primer yaitu data yang diperoleh dalam bentuk kata-kata dan perilaku subyek/informan yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategis di program *research university* berbasis local genius di UII Yogyakarta. Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara secara langsung kepada sejumlah pimpinan di lingkungan UII Yogyakarta (Rektor, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan, Kepala dan Sekretaris DPPM/LPPM), sejumlah dosen dan mahasiswa. Data utama (primer) diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Dalam kegiatan observasi, ada sejumlah kegiatan manajemen riset sebagai sebuah kebijakan yang menjadi fokus sekaligus perhatian dalam penelitian ini.

Sementara itu, data pendukung (sekunder) merupakan data yang didapatkan melalui teknik dokumentasi dari beberapa dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang digunakan sebagai pelengkap dari data utama (primer) seperti halnya, dokumen kebijakan riset, rencana strategis

⁷¹. *Ibid*, Miles dan Huberman, 125

(program kerja) riset, dokumen hasil kegiatan riset dosen dan mahasiswa di UII Yogyakarta tersebut.

Dalam penelitian, sumber data ada dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.⁷² Data dalam penelitian ini berupa segala sesuatu yang berbentuk data deskriptif naratif yang diperoleh melalui sejumlah prosedur penelitian. Data penelitian diperoleh dari sumber data melalui; (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan *purposive sampling* (informan ditentukan terlebih dahulu) dan *Snowball sampling* (pengembangan informan sesuai dengan kebutuhan data di lapangan). Sumber data dalam wawancara ini dilakukan kepada sejumlah pimpinan di lingkungan UII Yogyakarta (Rektor, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan, Kepala dan Sekretaris DPPM/LPPM), sejumlah dosen dan mahasiswa. (2) Observasi, serta (3) Dokumentasi. Sedangkan sumber sekundernya adalah data-data dari hasil observasi dan dokumentasi penelitian, seperti tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, jurnal, majalah dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin.

⁷². *Ibid*, Burhan Bungin, 55.

G. Rancangan Daftar Isi Penelitian

Untuk mempermudah penulisan hasil penelitian nantinya dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan (rancangan daftar isi). Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan laporan hasil penelitian ini nantinya direncanakan sebagai berikut:

Pada bab I terkait dengan Pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menjelaskan tentang: (1) Landasan Teori yang meliputi tinjauan tentang (a).Konsep manajemen strategis dalam pendidikan (Makna, Orientasi, tujuan dan tahapan proses manajemen strategis pendidikan); (b). Konsep *research university* pendidikan tinggi Islam (pengertian, tujuan dan karakteristik *research university* pendidikan tinggi Islam, serta pembelajaran berbasis riset sebagai basis *research university*); serta (c). Konsep *local genius* dalam pendidikan tinggi (makna, prinsip dan orientasi *local genius* dalam pendidikan tinggi), dan kerangka berfikir penelitian; serta (2) Kajian pustaka yang merupakan literasi sejumlah hasil penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai *research academic supporting* dari penelitian ini.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: Jenis Penelitian, Pendekatan

Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Keabsahan Data.

Bab IV terkait dengan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian yang mencakup 4 (empat) aspek fokus penelitian yang meliputi: (a). Nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) program *research university*, (b). Proses manajemen strategis (pengembangan visi-misi, analisis strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi) program *research university* berbasis *local genius*, dan (c). Implikasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi di UII Yogyakarta.

Selanjutnya bab V berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Data Umum

a. Profil Sejarah Singkat UII Yogyakarta

Spirit historis yang melatar belakangi berdirinya Universitas Islam Indonesia (UII) pada tanggal 8 Juli 1945 (27 Rajab 1364 H) adalah keinginan untuk mencetak kader bangsa dari kalangan umat Islam Indonesia, yang ketika itu sedang menyongsong kemerdekaannya. Di dalam gagasan para pendiri yang kemudian mengkristal di dalam dokumen-dokumen historik tentang UII tergambar tujuan bahwa UII ini diharapkan mampu mencetak intelektual muslim yang berilmu amaliah dan beramal ilmiah. Dengan kata lain, UII didirikan untuk turut mendidik kader bangsa yang memiliki jiwa kepeloporan atas dasar integritas keimanan dan keilmuan sehingga dapat melahirkan sarjana-sarjana yang khas sebagai produk pendidikan tinggi Islam.

Dengan semangat yang diemban ketika mendirikan UII itulah, maka penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di Universitas Islam Indonesia diupayakan untuk membangun kemampuan menyelenggarakan pendidikan tinggi dalam mendidik, mengajarkan, dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai yang bersumber dari wahyu ilahi, dalam rangka melahirkan pemimpin-pemimpin umat dan bangsa yang mampu menampakkan prinsip-prinsip

Islam sebagai prinsip-prinsip modern yang membawa rahmat bagi seluruh bangsa dan umat manusia. Namun dalam kenyataannya setelah pihak UII melakukan kontemplasi dan menerimamasukan-masukan dari masyarakat, ternyata disadari bahwa sampai saat ini, UII belum sepenuhnya dapat merealisasikan cita-cita para pendirinya untuk mencetak kader bangsa atau muslim intelektual yang spesifik dicetak oleh UII. Oleh karena itu, UII senantiasa melakukan *up grading* sekaligus inovasi terhadap program-program pendidikan tingginya, agar selaras dengan perkembangan arus globalisasi, sekaligus menjawab tantangan masyarakat global yang semakin kompetitif dan kompleks saat ini.

Selain itu, disadari pula bahwa pencanangan catur dharma yang mengedepankan dakwah Islamiyah sebagai unsur dominan dalam mengkrististalkan misi Universitas Islam Indonesia menjadi tanggungjawab seluruh civitas akademika dan alumni UII. Misi ini menghendaki agar UII dapat mencetak intelektual muslim yang memiliki integritas keilmuan dan kepribadian Islami yang berakar pada tauhid. Keterkaitan ilmu pengetahuan duniawi dan ukhrowi perlu tersebut diupayakan dengan berbagai upaya strategis dan kokoh, termasuk dalam pengembangan bidang riset berskala nasional dan internasional secara berkesinambungan maupun melalui kerjasama institusional berskala global (*global partnership*).

Berbagai upaya menuju orientasi global tersebut, terus dilakukan oleh UII dengan melibatkan seluruh

stakeholdernya. Sehingga upaya sistematis dan terencana tersebut menampakkan hasil yang patut dibanggakan, diantaranya: **pertama**, UII masuk dalam 500 universitas terbaik di Asia berdasarkan *QS Asia University Rankings* pada tahun 2019 dan 2020 (rangking 451-500). **Kedua**, UII mampu menempati peringkat 17 perguruan tinggi nasional dari 2.141 perguruan tinggi non vokasi berdasarkan penilaian Kemenristikdikti pada 2019. **Ketiga**, UII merupakan PTS unggulan dengan 70% program studinya telah terakreditasi A. **Keempat**, UII mendapatkan rekognisi global menuju PTS mondial dengan mendapatkan Rating 3 Bintang selama rentang waktu 2016-2019 dengan 11 Akreditasi dan Sertifikasi Internasional. **Kelima**, UII mendapatkan predikat sebagai PTS Berkinerja Penelitian Terbaik di Indonesia dari Kemenristekdikti pada tahun 2016 dan 2019. **Keenam**, UII mendapatkan predikat sebagai PTS Berkinerja Pengabdian Masyarakat Terbaik di Indonesia dari Kemenristekdikti pada tahun 2017 dan 2019 dan sebagainya.⁷³

UII Yogyakarta saat ini hadir dengan disiplin keilmuan yang beragam yang mencakup 4 program diploma, 25 program sarjana, 12 program magister, 4 program doktor, dan 3 program profesi dengan berbagai pilihan disiplin ilmu di bidang bisnis, hukum, sosial, teknik, kedokteran, dan lain sebagainya. Keseluruhan disiplin keilmuan tersebut terbagi ke dalam 8 fakultas,

⁷³. Dokumen Profil UII Yogyakarta Tahun 2019

yaitu fakultas bisnis dan ekonomika, fakultas kedokteran, fakultas hukum, fakultas ilmu agama Islam, fakultas teknik sipil dan perencanaan, fakultas teknologi industri, fakultas psikologi dan ilmu sosial budaya, serta fakultas matematika dan ilmu pengetahuan alam.

b. Profil Prestasi Riset di UII Yogyakarta

Secara sekilas, profil prestasi di bidang riset yang telah diperoleh oleh Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, baik di kalangan dosen maupun mahasiswa dapat dideskripsikan secara sederhana sebagai berikut:⁷⁴

- 1). Prestasi Riset Dosen UII Yogyakarta Tahun 2017-2020, diantaranya:
 - a) Peraih beasiswa riset dari *Australian Research Scholarship* tahun 2017 di bidang teknik sipil dan perencanaan yang dilakukan di University of Melbourne, Australia
 - b) Peraih beasiswa riset dari *Australian Research Scholarship* tahun 2019 di bidang hukum yang dilakukan di University of Melbourne, Australia
 - c) Peraih hibah riset dari *Canadian for Research Fellowship* tahun 2018 dalam bidang Ekonomi Pembangunan.
 - d) Peraih *Best Paper* dalam ajang *Conference on Media, Communications and Sociology (COMICOS)* yang diselenggarakan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Jumat, 8 September 2017
 - e) Peraih *International Research Conference Scholarship* dalam ajang *International Conference on Language*

⁷⁴. Dokumen Profil UII Yogyakarta Tahun 2020

Studies (iCLS) 2017 yang diselenggarakan di Kuching (*Riverside Majestic Hotel*), Malaysia

- f) Peraih *Best Paper* untuk kategori SCOPUS di tahun 2018 dengan judul *Preliminary Analysis on Relationship between Economic Sectors and Islamic Financial Sector in Indonesia: A Cointegration Approach* dalam Forum Riset Ekonomi dan Keuangan Syariah (FREKS) yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)
 - g) Salah satu dosennya (Prof. Is Fatimah/ FMIPA) dinobatkan sebagai salah satu 500 peneliti terbaik Indonesia (peringkat 180 peneliti terbaik) versi SINTA (*Science and Technology Index*) oleh Menteri Riset dan Teknologi/Kepala Badan Riset dan Inovasi Nasional, Bambang Brodjonegoro, tahun 2020 dan sebagainya.
- 2). Prestasi Riset Mahasiswa UII Yogyakarta Tahun 2017-2019
- a) Peraih Gold Medal dan The Best Award dalam even *International Malaysia Reseach Technology Expo (IMRTE 2017)*.
 - b) Peraih *The Student Paper Award* dan *Best Presentation Award* dalam ajang *International Conference on Technology and Social Science 2018* di Jepang,
 - c) Peraih Gold Medal pada even *European Exhibition of Creativity and Innovation (Eorinvent-2018)* di Rumania
 - d) Peraih Travel Grant 1000 USD for Research Innovation dalam event konferensi internasional

yang bertema “*The 7th International Congress on Lipid Metabolism & Atherosclerosis (ICoLA 2018)*” di Conrad Seoul Hotel, Korea.

- e) Peraih Best Presenter pada ajang *4th International Conference on Pharmacy and Pharmaceutical Science (ICPPS 2019)* di Jepang,
- f) Peraih The Best Presenter dalam ajang *4th Rangsit University Nasional and International Research Conference on Science, Technology, Social and Humanities* di Thailand tahun 2019, dan sebagainya.

2. Deskripsi Data Khusus

a. Nilai-nilai *Local Genius* (Keunggulan Institusi) dalam Program *Research University Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta*

Suatu lembaga pendidikan, meniscayakan memiliki ‘identitas’ platform yang menjadi pembeda dengan institusi lainnya, sekaligus menegaskan jati dirinya sebagai organisasi pendidikan yang memiliki keunikan tersendiri, termasuk dalam program pendidikannya. Identitas yang menjadi platform itulah yang merupakan nilai-nilai yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan. Disamping berfungsi sebagai identitas institusional, nilai-nilai tersebut juga sebagai penuntut bagi outsider untuk mengenali institusi tersebut. Hal ini pula yang dikembangkan oleh UII di tengah-tengah kompetisi pendidikan tinggi yang semakin ketat dan kompleks. Termasuk dalam tahapan pengembangan program research universitynya, UII Yogyakarta berupaya menggali dan mengembangkan

researchable values sebagai bagian dari rencana strategis risetnya. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan pula oleh Direktur DPPM UII, Dr. Eng. Hendra Setiawan, ST., MT., sebagai berikut:

Nilai keunikan institusional dalam program apapun itu pendidikan, termasuk dalam hal pengembangan riset universitas. Pada intinya nilai-nilai local genius yang terus kami kembangkan secara simultan dalam konteks pengembangan *Research University* di UII ini, setidaknya dapat mencakup beberapa nilai prinsipil, yaitu: nilai budaya moderatif sebagai platform historis UII; nilai kepemimpinan transformatif dimana dosen, kita dorong untuk melibatkan mahasiswa dalam riset sebagai wujud kepedulian masa depan regenerasi pengembangan keilmuan institusi; nilai keilmuan kolaboratif yang diorientasikan untuk mendorong penguatan integrasi keilmuan di lingkungan UII; dan juga nilai kemandirian riset mahasiswa. Bahkan untuk pengembangan kemandirian riset mahasiswa pada tahun 2020 ini, kita menyediakan dana pengembangan mahasiswa khususnya di bidang riset sebesar 2,3 milyar lebih. Sementara untuk riset dosen berkisar 4.5 miliar di tingkat institut, dan 1 miliar lebih di tingkat fakultas, termasuk di dalamnya dana desiminasi hasil riset pada forum nasional/internasional. Hal itu menunjukkan keseriusan kami dalam pengembangan *research university* sesuai dengan RIP yang telah ditentukan.⁷⁵

⁷⁵. Wawancara pada 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

Pandangan direktur DPPM UII tersebut menandakan komitmen dan keseriusan UII dalam merancang penguatan nilai-nilai budaya riset institusinya. Hal tersebut pun selarasa dengan nilai-nilai yang termanifestasi di dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII yang menegaskan pentingnya nilai moderatif, kolaboratif, dan kemandirian dalam riset institusinya menuju orientasi *research university* nya.⁷⁶ Dalam konteks yang sama, Rektor UII Yogyakarta, Prof. Dr. Fathul Wahid, M.Sc., juga menegaskan bahwa:

Nilai-nilai *local genius* dalam konteks *research university* ini, kita dorong pada pengembangan inovasi pendidikan tinggi di UII ke arah eksekulensi, dan keunggulan, sekaligus jiwa leadership seluruh civitas akademiknya karena itu nilai budaya riset moderatif, nilai kepemimpinan transformatif, keilmuan kolaboratif serta kemandirian riset, baik di kalangan dosen maupun mahasiswa menjadi prinsip riset institusional yang terus kami kembangkan. Walaupun kita sadari bahwa tantangannya tidak mudah. Tapi alhamdulillah sejauh ini dapat berjalan sesuai dengan harapan, meskipun terdapat kekurangannya. Bahkan tahun 2016 dan 2019 kemarin, kami mendapatkan penghargaan sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan Kinerja Terbaik bidang penelitian dari Kemenristekdikti. Bahwa kami tahun yang lalu juga mendapatkan dana hibah riset sebesar 31 Milyar. Sungguh satu bentuk pengakuan sekaligus

⁷⁶. Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII Yogyakarta Tahun 2008-2038.

prestise bagi kami, yang patut kami syukuri dan pertahankan ke depan.⁷⁷

Menguatkan sejumlah pandangan dan substansi dokumen institusi UII tersebut diatas, Feris Firdaus, M.Si., selaku sekretaris DPPM UII juga memberikan penegasan secara lebih detail bahwa:

Pengembangan keempat nilai-nilai keunggulan lokalitas institusional tersebut hingga saat ini telah berjalan cukup baik. Meskipun begitu, masih perlu pembenahan secara kontinyu. Misalnya, pada aspek nilai kepemimpinan riset transformatif yang melibatkan eksistensi mahasiswa, baru tercapai sekitar 25% dari riset dosen. Walaupun plotting riset untuk mahasiswa sendiri sudah disediakan, meskipun belum dapat mencakup kepentingan riset seluruh mahasiswa yang ada. Artinya butuh kesadaran dosen secara menyeluruh untuk bersama-sama bergerak memberikan edukasi riset melalui pelibatan mahasiswa dalam setiap kegiatan risetnya. Termasuk pada aspek nilai kemandirian riset mahasiswa. Pada aspek ini dapat dikatakan belum begitu masif, mengingat keaktifan mahasiswa untuk melakukan riset secara mandiri masih berkisar 7 % dari total mahasiswa yang ada di seluruh ke fakultasan, baik melalui pendanaan universitas maupun di luar universitas, baik untuk tugas akhir maupun di luar tugas akhirnya. Sementara disisi lain, target institusi setidaknya 15% pada tiap tahunnya. Oleh karena itu, kita

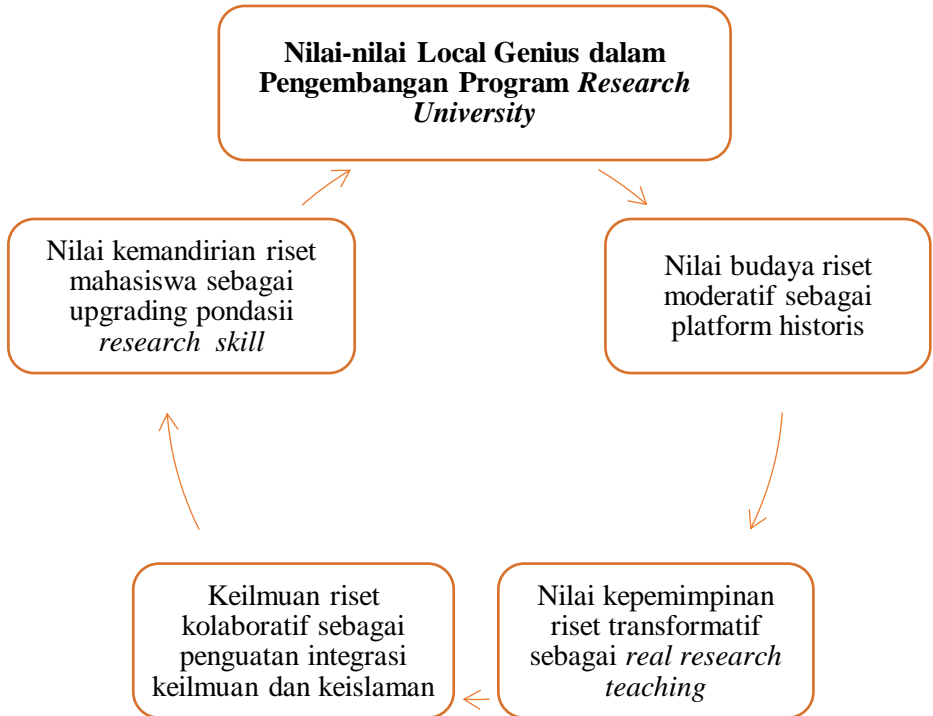
⁷⁷. Wawancara pada 23 Juni 2020 di kantor Rektorat UII Yogyakarta

berupaya meningkatkan kesadaran dosen dan mahasiswa secara simultan melalui pelatihan riset terstruktur dan sistematis pada tiap semesternya, pada tingkatan universitas maupun fakultas.⁷⁸

Dari berbagai pandangan sejumlah civitas akademika UII tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) dalam program *research university* pendidikan tinggi Islam yang dikembangkan oleh UII Yogyakarta mencakup yaitu: **pertama**, budaya riset moderatif. Nilai ini dikembangkan sebagai upaya penguatan ‘harmoni’ keragaman background SDM di lingkungan UII, yang terafiliasi dari NU, Muhammadiyah, Persis, dan sebagainya yang merupakan penegasan akan platform historisnya. **Kedua**, kepemimpinan riset transformatif. Nilai ini sebagai manifesto upaya mendorong tumbuhnya riset kolaboratif antara dosen dan mahasiswa (*lecture-student collaborative research*), yang terus dikembangkan guna memantapkan kemampuan riset mahasiswa sejak dini sekaligus kesadaran dosen akan pentingnya *real research teaching*. **Ketiga**, keilmuan riset kolaboratif (antar disiplin keilmuan). Nilai ini dikembangkan sebagai upaya penguatan ‘integrasi’ keilmuan dan keislaman UII yang telah menjadi ‘institutional benchmark’ para *founding fathers*. **Keempat**, kemandirian riset mahasiswa. Nilai ini didorong untuk melahirkan para peneliti muda yang kompetitif dan berbakat secara

⁷⁸. Wawancara pada 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

simultan, baik secara institusional maupun non institusional. Secara sederhana, sejumlah nilai-nilai local genius yang menjadi platform riset UII tersebut dapat dideskripsikan melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Nilai-nilai Local Genius dalam Pengembangan Program *Research University* di UII Yogyakarta

b. Proses Manajemen Strategis Program *Research University Pendidikan Tinggi Islam berbasis Local Genius di UII Yogyakarta*

Proses manajemen strategis secara aplikatif merupakan sebuah proses yang mencakup sejumlah tahapan dalam pengelolaan strategi yang bertumpu pada isu-isu strategis kekinian dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks itu pula, proses manajemen strategis program *research university* pendidikan tinggi Islam berbasis *Local Genius* di UII Yogyakarta tentunya juga mencakup sejumlah tahapan yang meliputi: pengembangan visi dan misi, analisis eksternal-internal, formulasi strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi,⁷⁹ dimana setiap tahapan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1) Pengembangan Visi dan Misi Program *Research University*

Pengembangan visi dan misi program *research university* di UII dilakukan 4 tahun sekali dengan pendekatan *top down-bottom up*, yang dimulai dari penggalan gagasan di tingkat program studi pada masing-masing fakultas, lantas ditindaklanjuti pada tingkat universitas yang dikoordinir oleh rektorat dengan didampingi oleh DPPM UII, selaku pihak penanggungjawab program riset institusinya. Visi dan misi program riset UII termanifestasikan ke dalam

⁷⁹. Wawancara dengan Prof. Dr. Fathul Wahid, M.Sc, selalu Rektor UII Yogyakarta pada 23 Juni 2020

statemen visi dan misi universitasnya yang menegaskan “Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil ‘alamin*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju.” Dalam visi tersebut terkandung visi program riset UII pada upaya pengembangan riset yang dapat mendorong pencapaian UII sebagai perguruan tinggi setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju, menunjukkan keseriusan UII secara institusional dalam pengembangan *research university* nya dengan sejumlah program riset yang tersistem dan terencana semakin matang pada tiap tahunnya.⁸⁰

Sementara itu, misi program riset UII ditegaskan pula melalui statemen misi UII “Menegakkan wahyu Ilahi dan sunah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta, dan mendukung cita-cita luhur dan suci bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa melalui upaya membentuk tenaga ahli dan sarjana muslim yang bertakwa, berakhlak, terampil, berilmu amaliah dan beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, seni yang berjiwa agama Islam, membangun masyarakat dan negara Republik Indonesia yang adil dan makmur

⁸⁰. Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII Tahun 2008-2038.

berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang diridai oleh Allah Swt., serta mendalami, mengembangkan, dan menyebarluaskan pemahaman ajaran agama Islam untuk dihayati dan diamalkan oleh warga Universitas dan masyarakat pada umumnya.” Subtansi statemen tersebut mengandung misi riset UII yang menegaskan pentingnya prinsip ‘Berilmu amaliah dan beramal ilmiah, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang berjiwa agama Islam’. Misi riset tersebut merefleksikan orientasi riset institusi UII pada upaya pengembangan inovasi pendidikan tinggi secara berkesinambungan, simultan, sekaligus diharapkan memiliki kontribusi secara global. Namun tetap teguh dalam memelihara jati diri institusi sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam yang akomodatif akan keragaman.⁸¹

Subtansi dokumentatif visi dan misi program *research university* UII tersebut diperkuat dengan penegasan yang disampaikan oleh Rektor UII, Prof. Dr. Fathul Wahid, M.Sc., yang menyatakan secara akademis bahwa:

Sebagai pionir pendidikan tinggi di Indonesia, UII memiliki akar yang kuat dalam tradisi kebebasan akademik termasuk riset, di mana keberagaman pemikiran mendapatkan ruang apresiasi yang tinggi. Dan itu termaktub dalam visi-misi UII. Dengan lingkungan akademis yang penuh semangat dan potensi dalam inovasi, kami berkomitmen untuk

⁸¹. *Ibid*, dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII Tahun 2008-2038.

mendorong semakin banyak SDM untuk mampu menjadi pemimpin global yang inovatif. Untuk itu, UII juga terus aktif menjalin berbagai program kolaborasi di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan dakwah islamiyah. Jejaring kemitraan global UII telah membuka ruang kesempatan yang luas untuk mewujudkan berbagai gagasan, aksi, dan kontribusi yang bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat global. Karena itu rencana induk pengembangan (RIP) UII juga sudah berorientasi kepada terwujudnya *Research University*, yang tentunya dengan program kerja riset yang terukur pada setiap tahunnya, baik pada aspek pelibatan dosen, mahasiswa maupun penyempurnaan infrastruktur risetnya.⁸²

Paparan Rektor UII Yogyakarta tersebut, secara lebih operasional, diperkuat oleh statemen Sekretaris DPPM UII, Feris Firdaus, M.Si yang menegaskan pandangannya sebagai berikut:

Pengembangan visi dan misi UII terkait *research university* tentunya tidak bisa dilepaskan dari visi dan misi UII secara institusional. Kemudian visi dan misi program *research university* itu dijabarkan kembali pada dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang di dalamnya juga ditegaskan berbagai rencana *research universitas* selama kurun 4 tahun ke depan. Hal ini sekaligus menegaskan rencana program *research university* selalu mengalami pembaharuan setiap 4 tahun sekali

⁸². Wawancara pada tanggal 23 Juni 2020 di gedung Rektorat UII Yogyakarta

melalui forum rektorat yang melibatkan pimpinan DPPM, pimpinan fakultas dan Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas.⁸³

Pandangan sekretaris DPPM UII tersebut pun juga sangat selaras dengan pernyataan Wakil Rektor I bidang Pengembangan Akademik dan Riset, Dr. Drs. Imam Djati, M.Eng.Sc., yang lebih lanjut menegaskan hal tersebut sebagai berikut:

Universitas Islam Indonesia menjadikan penelitian dan pengabdian masyarakat sebagai salah satu ujung tombak dalam merealisasikan tujuan UII yaitu memberikan kemanfaatan kepada masyarakat (*rahmatan lil-alamin*) sekaligus sebagai pengembangan universitas. Selain didukung oleh sejumlah pusat studi dan kajian yang berfokus pada berbagai bidang ilmu pengetahuan dengan tujuan terus meningkatkan inovasi universitas, pengembangan penelitian oleh civitas akademika UII juga dipayungi oleh Direktorat Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (DPPM) yang bertugas melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau dan menilai pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat di Universitas Islam Indonesia.⁸⁴

Sejumlah pandangan tersebut menegaskan bahwa visi dan misi program research university UII

⁸³. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di gedung DPPM UII Yogyakarta

⁸⁴. Wawancara pada tanggal 25 Juni 2020 di gedung Rektorat UII Yogyakarta

dibangun dengan spirit '*Rahmatan lil 'Alamiin*' dan diteguhkan dalam berbagai upaya inovatif, dengan pelibatan seluruh stakeholder potensial universitas, baik di kalangan dosen, mahasiswa maupun dunia industri, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang nyata untuk menyelesaikan masalah di masyarakat dan negara. Untuk itu, Universitas Islam Indonesia telah menyusun Rencana Strategis Riset sebagai acuan untuk pengembangan penelitian yang sesuai dengan visi dan misi UII, sekaligus sebagai pengarah pengembangan keunggulan Universitas Islam Indonesia. Rencana Strategis Penelitian UII 2016-2020 memiliki tema pokok "**Peningkatan Kehidupan Masyarakat Madani dan Lestari**", yang kemudian tema pokok tersebut diuraikan ke dalam 7 (tujuh) bidang unggulan penelitian, yaitu:

- a) Pengembangan model peningkatan kualitas hidup Islami;
- b) Sistem penyelenggaraan negara anti kejahatan kemanusiaan berbasis keadilan;
- c) Pengembangan industri ekonomi kreatif berbasis wirausaha dan etika berdaya saing global;
- d) Pengembangan permukiman yang cerdas, lestari, dan tanggap bencana;
- e) Pengembangan *virtual Environment* (VE) untuk pendidikan, pemerintahan, dan bisnis;
- f) Pengembangan teknologi kesehatan untuk pencegahan, diagnostik, dan terapeutik; serta
- g) Pengembangan minyak atsiri dan fitofarmaka untuk peningkatan kesehatan.

Subtansi pengembangan visi dan misi, sekaligus rencana strategis riset UII sebagaimana terdeskripsikan diatas menyiratkan adanya komitmen sekaligus rancangan program riset berkesinambungan sekaligus arah pencapaian riset yang terukur dalam rentang waktu 4 tahun, sebagai bagian dari tahapan proses menuju *research university*. Dalam konteks itu pula, dapat disimpulkan bahwa rentang 4 tahun tersebut merupakan pijakan masa strategis dalam penentuan program riset institusional yang melibatkan *top manajemen* hingga *lower management*. Baik rektorat, DPPM, BPM maupun representasi fakultas dalam rangka mewujudkan pengembangan visi dan misi riset yang dapat melahirkan program riset kekinian sekaligus menjadi *problem solver* masa depan masyarakat global (*global society*).

2) Analisis Internal dan Eksternal Program *Research University*

Analisis internal dan eksternal program *research university* pada dasarnya merupakan upaya strategis dalam melihat potensi dasar keunggulan (*basic excellency*) institusi perguruan tinggi sekaligus upaya antisipatis prediktif secara terukur dalam pengembangan program riset universitas, agar dapat mendorong terwujudnya perguruan tinggi yang semakin maju, kompetitif dan inovatif sesuai dengan kebutuhan perkembangan masyarakat dan tuntutan ilmu pengetahuan sekaligus pangsa pasar global (*global market needs*). Subtansi urgensi analisis

internasi program research university UII tersebut selaras dengan statemen yang dikemukakan oleh direktur DPPM UII, Dr. Eng. Hendra Setiawan, ST., MT., yang menegaskan bahwa:

Secara manajerial riset, analisis internal tersebut tentu penting dan kita lakukan juga. Hanya memang harus diakui bahwa menurut pengamatan kami, aspek potensial kami dan itu yang terus kami tingkatkan adalah: kami memiliki kapasitas keilmuan dosen yang mumpuni dengan beragam disiplin keilmuan (keislaman, ekonomi, manajemen, teknik, hukum, MIPA, komunikasi, dan kedokteran); jaringan riset berskala nasional dan internasional; semakin banyaknya program studi internasional dengan akreditasi internasional di lingkungan UII; pendanaan riset internal institusi yang proporsional, khususnya bagi dosen; serta juga budaya riset yang semakin baik di kalangan dosen dan mahasiswa, baik melalui dukungan institusi maupun secara kompetitif mandiri. Namun begitu kami juga mengakui bahwa kami memiliki sejumlah kelemahan yang itu tentunya berupaya kami sempurnakan diantaranya; belum seluruh dosen dan mahasiswa memiliki perangkat kemampuan bahasa Asing (Arab dan Inggris) yang memadai maupun pendanaan riset institusi di sektor mahasiswa masih berkisar 7% dari total mahasiswa yang ada. Walaupun dapat dikatakan dana riset kami cukup besar.⁸⁵

⁸⁵. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

Hal senada juga disampaikan oleh Dr. Roy Purwanto, selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Riset Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) UII yang turut menegaskan secara lebih komprehensif sebagai berikut bahwa:

Secara kompetensi, kami merasa semakin memadai dalam pengembangan research university di UII ini. Diantara alasannya adalah kuantitas dan kualitas dosen dengan ragam disiplin keilmuan yang semakin baik dan mumpuni. Hal itu ditunjukkan oleh porsi dosen dengan kualifikasi S3 yang sudah mencapai 70%. Apalagi jaringan institusi di level nasional dan internasional juga cukup besar. Disamping itu juga, banyak dosen merupakan alumni luar negeri yang tentunya jaringan dan kapasitas keilmuan dan risetnya sangat memadai. Hanya saja memang, masih ada sejumlah dosen yang kemampuan bahasa asingnya agak terbatas, sehingga agak kesulitan untuk dapat mengakses program riset berskala internasional, baik dari internal UII sendiri maupun dari ristekdikti dan partner luar negeri yang telah menjadi mitra institusi UII selama ini. Untuk itu, kami dorong ada kolaborasi antar dosen, baik dosen muda maupun senior, agar kemampuan perangkat risetnya semakin baik.⁸⁶

⁸⁶. Wawancara pada tanggal 25 Juni 2020 di kantor FIAI UII Yogyakarta.

Pentingnya penerapan analisis internal dalam sebuah institusi pendidikan juga menuntut adanya analisis eksternal sebagai sebuah ikhtiar menyeluruh dalam melihat dan memanfaatkan berbagai peluang akan isu-isu strategis kekinian, agar dapat memadukan strategi perguruan tinggi dalam pencapaian tujuan institusinya. Dalam konteks aspek analisis eksternal program *research university* nya, Direktur DPPMI UII, Dr. Eng. Hendra Setiawan, ST., MT., juga menegaskan secara lebih jauh bahwa:

Analisis eksternal program riset UII ini, kami lakukan bersama-sama dengan pimpinan universitas dan fakultas setiap 4 tahun sekali, dalam forum yang sekaligus membahas dan mengkaji Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII, yang didalamnya terdapat pengembangan program *research university* dimana salah satunya tentu berpijak pada dinamika isu-isu kekinian, baik pada level nasional maupun global. Secara umum, ada sejumlah peluang yang kami potret dapat dibidik dan direalisasikan dalam waktu beberapa tahun ke depan. Misalnya saja peluang; semakin banyaknya tawaran kerjasama riset dengan institusi nasional, maupun internasional; adanya isu-isu riset yang terus berkembang dengan ragam disiplin keilmuan yang bervariasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan problem sosial; dan banyaknya institusi penyedia beasiswa riset, baik secara nasional dan internasional. Namun begitu, berbagai peluang tersebut tidak mudah juga

direalisasikan. Oleh karenanya dibutuhkan rencana strategi riset yang terukur pula.⁸⁷

Menguatkan pandangan strategis Direktur DPPM UII tersebut diatas, secara lebih operasional, Feris Firdaus, M.Si, selaku sekretaris DPPM UII Yogyakarta, memberikan penguatan dengan menegaskan sebagai berikut bahwa:

Sementara itu, ketika ada peluang, tentunya ada ancaman atau tantangan yang menurut saya tidak mudah juga untuk dihadapi. Seperti misalnya: semakin banyaknya PTKI/PTU dengan kapasitas sumber daya yang juga semakin baik, baik di bidang SDM, keuangan dan sarana riset. Hal ini tentunya menambah semakin kompetitifnya persaingan antar perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta; serta standar penyediaan beasiswa riset nasional, terlebih internasional, semakin tinggi dan ketat. Tantangan ini tentunya hanya bisa diakses oleh SDM tertentu yang memenuhi kualifikasi tersebut. Oleh karena itu, penekanan pentingnya pengembangan riset kolaboratif di internal UII terus didorong tiap tahunnya, termasuk kolaboratif dari kemenristekdikti maupun dengan perpaduan SDM dosen berpengalaman riset internasional dan dosen belum berpengalaman, agar terjadi transfer pengalaman sekaligus transfer perangkat

⁸⁷. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

risetnya, diantaranya penulisan proposal riset maupun perkembangan bahasa asing.⁸⁸

Dari paparan sejumlah sumber data diatas, dapat disimpulkan sejumlah point penting terkait analisis eskternal dan internal program *research university* di UII yaitu: *pertama*, analisis internal UII dalam pengembangan *research university* mencakup aspek keunggulan dan kelemahan yang dilakukan setiap tahun 4 sekali dengan mempertimbangkan dinamika isu-isu kontemporer yang berkembang, baik pada dimensi keislaman, maupun keilmuan dengan melibatkan tim rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII sekaligus perwakilan dari setiap fakultas. Keunggulan UII dalam pengembangan program *research university* mencakup diantaranya: (a). Kapasitas keilmuan dosen yang mumpuni dengan beragam disiplin keilmuan (keislaman, ekonomi, manajemen, teknik, hukum, MIPA, komunikasi, dan kedokteran); (b). Jaringan riset berskala nasional dan internasional; (c). Semakin banyaknya program studi internasional dengan akreditasi internasional di lingkungan UII; (d). Pendanaan riset internal institusi yang proporsional, khususnya bagi dosen; (e). Budaya riset yang semakin baik di kalangan dosen dan mahasiswa, baik dengan dukungan institusi maupun secara kompetitif mandiri. Sementara itu, kelemahan UII dalam pengembangan program *research university*

⁸⁸. Ibid.

mencakup diantaranya: (a). Belum seluruh dosen dan mahasiswa memiliki perangkat kemampuan bahasa Asing (Arab dan Inggris) yang memadai; (b). Pendanaan riset institusi di sektor mahasiswa masih berkisar 10% dari total mahasiswa yang ada.

Kedua, analisis eksternal UII dalam pengembangan *research university* mencakup aspek peluang dan ancaman dilakukan pada tiap 4 tahun sekali sebagai bahan penyiapan program riset institusi pada tahun berikutnya agar senantiasa *up to date* dengan dinamika isu yang berkembang. Peluang UII dalam pengembangan program *research university* diantaranya mencakup: (a). Semakin banyaknya tawaran kerjasama riset dengan institusi nasional, maupun internasional; (b). Isu-isu riset yang terus berkembang dengan ragam disiplin keilmuan yang bervariasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan problem sosial; (c). Banyaknya institusi penyedia beasiswa riset, baik secara nasional dan internasional. Sementara itu, ancaman yang dirasakan diantaranya: (a). Semakin banyaknya PTKI/PTU dengan kapasitas sumber daya yang juga semakin baik, baik di bidang SDM, keuangan dan sarana riset; (b). Standar penyediaan beasiswa riset nasional, terlebih internasional, semakin tinggi.

3) **Formulasi Strategi Program *Research University***

Perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* merupakan langkah ketiga dalam manajemen strategis yang juga dilakukan oleh UII sebagai institusi pendidikan Islam yang telah matang dalam pengelolaan manajemen universitas. Perumusan strategi dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui sekaligus menganalisis kebutuhan strategi yang perlu dan harus disiapkan dalam mengarungi berbagai tantangan dan kompetisi pendidikan kekinian yang semakin kompleks. Dengan begitu, diharapkan orientasi pencapaian tujuan institusional dapat lebih terprediksi secara sistematis dan terukur. Hal ini pula yang dilakukan oleh UII Yogyakarta. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Rektor 1 Bidang Pengembangan Akademik dan Riset UII, Dr. Drs. Imam Djati, M.Eng.Sc., menegaskan:

Berbicara tentang perumusan strategi program *research university* itu sangat penting dan pasti dilakukan oleh universitas yang telah matang dan memiliki harapan menjadi universitas unggul di berbagai level kompetisi. Dan itu di UII tahapannya cukup panjang. Karena hal itu dilakukan melalui sejumlah tahapan, yang kemudian dirumuskan dalam 4 tahun sekali. Tapi setidaknya, tahapan itu mencakup penggalan ide atau isu-isu riset kekinian yang dikoordinir oleh DPPM UII, untuk menjadi panduan sementara, setelah itu dipadukan dengan ide-ide riset yang muncul dari fakultas-fakultas, untuk kemudian disatukan dalam forum

rapat rencana induk pengembangan (RIP) UII yang melibatkan seluruh pimpinan dari level *top management* dan *lower management*. Akhir tahun ini, agenda forum tersebut sedang kita rancang tersebut, mengingat sudah waktunya RIP UII yang di dalamnya juga ada Renstra Riset UII untuk dievaluasi dan diperbarui karena masanya sudah hampir lewat yaitu periode 2016-2020.⁸⁹

Senada dengan pandangan tersebut, Wakil Dekan 1 Bidang Akademik dan Riset, Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) UII, Dr. Muhammad Roy Purwanto, M.Ag., juga menegaskan secara lebih komprehensif sebagai berikut bahwa:

Perumusan strategi *Research University* tersebut memang dilangsungkan bersamaan dengan forum rapat pengembangan Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII setiap 4 tahun sekali, karena alur substansinya saling berkaitan. Mengingat riset universitas merupakan salah satu point pembahasan utama dalam RIP tersebut. Karena menyangkut substansi program UII secara keseluruhan, maka sifatnya menjadi forum kolektif pimpinan dari tingkat universitas hingga fakultas. Hanya untuk *research university*, dimotori oleh DPPM UII yang memang secara spesifik membidani riset dan pengabdian masyarakat. Dan hasilnya pun menjadi pedoman riset secara keseluruhan, baik ditingkat pusat universitas maupun riset di

⁸⁹. Wawancara pada 25 Juni 2020 di kantor Rektorat UII Yogyakarta.

tingkat fakultas. Dan strateginya sifatnya institusional maupun non institusional, mengingat ada pendanaan riset yang didapatkan dari luar UII juga. Hanya mekanismenya diatur secara sistematis oleh UII, biar terkendali secara keseluruhannya.⁹⁰

Berdasarkan deskripsi wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* di UII dilakukan melalui sejumlah langkah: **pertama**, perumusan strategi dilakukan dengan pendekatan *top down-bottom up* sekaligus, dimana tim rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII melakukan plotting isu-isu sentral program riset untuk 3-4 tahun ke depan sebagai bahan referensi utama pedoman induk riset universitas. Yang selanjutnya dipadukan dengan berbagai gagasan yang dimunculkan oleh setiap perwakilan fakultas sesuai dengan disiplin keilmuan kefakultasannya. **Kedua**, perumusan strategi hasil perpaduan gagasan ‘tim universitas’ dan ‘representasi fakultas’ dijadikan pedoman riset universitas. **Ketiga**, hasil perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* dipetakan menjadi strategi berdimensi institusional dan non institusional. Strategi berdimensi institusional mencakup; (a). Riset institusional dengan ragam kluster dan pendanaan; (b).

⁹⁰. Wawancara pada 24 Juni 2020 di Kantor Dekanat FIAI UII Yogyakarta.

Riset non institusional berbasis kerjasama institusional di luar UII maupun melalui pendanaan personal.

4) Implementasi Strategi Program *Research University*

Implementasi strategi program *research university* pada suatu institusi pendidikan tinggi, pada dasarnya berkaitan erat dengan pelaksanaan kebijakan dan program kerja riset perguruan tinggi. Dapat terlaksana dengan optimal atau tidak. Sekaligus apakah kebijakan dan program kerja riset tersebut sesuai dengan rencana riset yang telah diagendakan dalam dokumen rencana strategis riset institusionalnya atau tidak. Dengan kata lain, implementasi strategi program riset universitas sangat menentukan kapasitas dan kapabilitas kebijakan dan program kerja riset institusinya. Hal ini pulalah yang dilakukan oleh UII Yogyakarta terkait dengan pengembangan program *research university* nya. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Feris Firdaus, M.S.i., selaku sekretaris DPPMI UII, juga yang menjelaskan tentang proses implementasi strategi program *research university* di UII secara lebih detail sebagai berikut:

Ya alhamdulillah selama ini sejumlah strategi riset tersebut dapat berjalan dengan baik. Meskipun pasti ada kelemahan atau kekurangannya. Terlebih, untuk strategi riset non institusional dimana dosen dan mahasiswa yang mendapatkan dana riset melalui lembaga di luar UII maupun di luar kemenristekdikti, terkadang mengalami kendali yang diluar

prediksi mereka, sehingga agak sulit menyelesaikannya tepat waktu sebagaimana standar mutu riset yang ditetapkan, salah satunya terkait pencairan dananya yang tertunda, pengurusan izin risetnya yang agak ribet, dan sebagainya. Misalnya tahun 2017, 2018 dan 2019 yang lalu ada sejumlah dosen UII yang mendapatkan dana riset dari luar negeri seperti Australia dan Kanada. Namun pencapaiannya sudah 90%. Artinya ada hal yang harus dilakukan oleh UII untuk menjembatani problem tersebut. Ini terus kami tingkatkan upaya problem solvingnya, mengingat hal itu merupakan prestasi besar bagi institusi. Selain prestis tentunya. Angkat ketidakterserapan sebesar 10% lebih didominasi oleh kluster penelitian kolaboratif parnership dan mandiri partnership karena harus menyesuaikan dengan institusi penyedia dana riset sekaligus partner risetnya.⁹¹

Senada dengan pandangan tersebut, Dr. H. Muzhoffar Akhwan, MA., selaku dosen yang sekaligus mantan Dekan di Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) UII juga menegaskan bahwa:

Implementasi strategi riset universitas di UII Yogyakarta secara umum dapat dikatakan baik, karena selalu terpantau mulai proses pengajuan proposal riset, proses riset hingga produk risetnya harus terkonfirmasi secara terukur. Bahkan dalam beberapa varian riset yang

⁹¹. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di Kantor DPPM UII Yogyakarta.

ditawarkan di internal UII itu hasil risetnya harus disertai dengan bukti output riset. Seperti halnya penelitian untuk riset interdisipliner dan kompetitif mandiri harus dibuktikan dengan terpublis minimal di jurnal nasional terindeks sinta 3 dan 2. Sementara untuk hasil penelitian kolaboratif harus terpublikasi pada jurnal terindeks internasional seperti Scopus. Dan ini alhamdulillah sudah menjadi budaya di kalangan kita. Tentunya pasti ada sejumlah kekurangan, yang terus disempurnakan.⁹²

Bahkan hasil riset, baik dengan pendanaan dari internal UII maupun dari luar UII (kemenristdikti) dan luar negeri diorientasikan menjadi bahan materi perkuliahan agar materi semakin up to date sesuai dengan perkembangan kekinian. Hal tersebut dikuatkan kembali oleh Feris Firdaus, M.Si yang menegaskan:

Ya memang ada kebijakan di internal UII, khususnya yang dikoordinir oleh DPPM UII agar hasil riset dosen tersebut digunakan sebagian bagian dari materi ajar perkuliahan masing-masing dosen. Mengingat komitmen dalam penyusunan rencana strategis *Research University* di UII menekankan pentingnya penggunaan materi riset dalam perkuliahan, agar supaya mahasiswa tidak hanya kaya akan teori, tetapi lebih dari itu kaya akan materi lapangan yang kekinian, sehingga ketika mahasiswa

⁹². Wawancara pada 23 Juni 2020 di Ruang Dosen FIAI UII Yogyakarta

selesai pendidikannya, dapat menyesuaikan kebutuhan lapangan kerja dengan tuntutan *upgrading* wawasan, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya.⁹³

Bahkan statemen Sekretaris DPPM UII tersebut diperkuat oleh pernyataan Muhammad Hafizh Abiyyu Fathin Fawwazi, salah seorang tim mahasiswa MIPA UII yang berhasil meraih prestasi Gold Medal pada ajang *Advanced Innovation Global Competition* (AIGC) yang diselenggarakan oleh *American Society of Sciences and Art Convergence* (ASSAC) pada 15-17 November 2019 di Nanyang Technology University Hall, Singapura, yang menegaskan bahwa:

Sejak perkuliahan di semester dua, alhamdulillah kami sudah mulai mendapatkan materi penunjang, selain materi teori terstruktur yang diberikan oleh sebagian besar dosen kami. Setidaknya teori yang disampaikan seringkali diiringi dengan materi hasil riset dosen, sehingga dari situ, saya khususnya dan beberapa teman-teman mulai tertarik untuk menekuni dunia riset. Khususnya mulai semester 3. Awalnya diajak kolaborasi oleh dosen, setelah itu kami mengadakan riset mandiri, yang tentunya tetap dibimbing oleh dosen pembimbing sesuai dengan materi riset. Apalagi di tingkat universitas disediakan dana riset sekaligus desiminasi dalam forum nasional/internasional. Seperti halnya pada even

⁹³. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di Kantor DPPM UII Yogyakarta.

Advanced Innovation Global Competition (AIGC) yang diselenggarakan oleh *American Society of Sciences and Art Convergence* (ASSAC) pada 15-17 November 2019 di Nanyang Technology University Hall, Singapura kemarin. Itu adalah keikutsertaan saya yang ketiga kali dalam even internasional. Sungguh mengesankan. Ada rasa kebanggaan tersendiri, secara individu maupun institusi.⁹⁴

Subtansi implementasi strategi *research based teaching* tersebut juga dikemukakan oleh Rachmat Aulia yang merupakan mahasiswa Teknik Industri UII angkatan 2016, yang berkesempatan memaparkan karya inovasinya pada Konferensi *Asia Young Scholar Summit* 2019, di Tianjin Nankai University, Tianjin, China pada 17 hingga 19 Mei 2019, dimana ia menegaskan:

Pengalaman riset saya cukup panjang, dimulai dari ketertarikan saya pada pembelajaran di kelas dimana sering kali dosen ketika menyampaikan materi diiringi dengan pengalaman riset yang beliau-beliau lakukan selama ini, yang tentunya masih terkait dengan materi perkuliahan. Sehingga dari situ, kami mengikuti pelatihan riset yang diadakan oleh fakultas. Termasuk mengikuti riset yang diadakan oleh dosen sebagai asistensi peneliti. Itu satu kebanggaan tersendiri, karena tidak semua mahasiswa mendapatkan pengalaman

⁹⁴. Wawancara di kantor DPPM UII Yogyakarta pada tanggal 24 Juni 2020

seperti itu. Bahkan saya juga pernah mendapatkan dana hibah riset dari UII melalui kluster PKM (Penelitian Kreatif Mahasiswa), yang kemudian mengantarkan saya untuk dapat tampil dalam forum *Asia Young Scholar Summit* 2019 tersebut. Bahkan ada juga teman yang berkolaborasi dengan dosen dengan dukungan dana kolaboratif dari Kemenristekdikti yang sifatnya kompetisi. Itu satu prestasi tersendiri, yang tentu takkan terlupakan.⁹⁵

Berdasarkan paparan deskripsi data diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi program *research university* di UII Yogyakarta disesuaikan dengan bentuk dan pendekatan strateginya dimana riset berdimensi institusional dilakukan melalui sejumlah program yaitu: riset interdisipliner/moderatif (kompetitif), riset mandiri (kompetitif/non kompetitif), riset kolaboratif (kompetitif/unggulan) dengan dukungan dana internal UII. Sementara strategi riset berdimensi non institusional dilakukan melalui sejumlah program yaitu: riset kolaboratif partnership, dan riset mandiri partnership dengan dukungan dana dari Kemenristekdikti ataupun luar negeri. Secara keseluruhan, baik riset institusional maupun non institusional dapat dikatakan selama ini khususnya periode riset 2017-2019 mencapai ketuntasan sebesar 90%. Angkat ketidakterserapan sebesar 10% lebih didominasi oleh kluster penelitian kolaboratif

⁹⁵. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

partnership dan mandiri partnership karena harus menyesuaikan dengan institusi penyedia dana riset sekaligus program akademik pada perguruan tinggi luar negeri/institusi di luar UII yang menjadi partner risetnya.

5) Pengendalian Strategi Program *Research University*.

Pengendalian strategi secara implementatif akan sangat mempengaruhi kesuksesan suatu kebijakan dan program kerja suatu institusi pendidikan manapun. Mengingat pengendalian strategi, berkaitan erat prosedur bagaimana program tersebut dijalankan sekaligus perangkat implementasi yang dibutuhkan. Termasuk di dalamnya adalah kebutuhan SOP dan pendanaan riset yang harus terkontrol dan termonitoring dengan baik dan tepat. Dengan begitu strategi yang telah ditentukan dan dijalankan dapat terlaksana secara optimal, yang pada akhirnya dapat mengarah pada pencapaian tujuan institusi secara general. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh sekretaris DPPM UII, Feris Firdaus, M.Si yang menegaskan sebagai berikut:

Pengendalian program riset universitas di UII dilakukan tentunya dilakukan sesuai dengan SOP dan standar mutu riset yang telah ditetapkan. Dan itu penting saya kira, ada patokan utama untuk mengukur kinerja riset kita. Dalam konteks itu, fungsi tersebut

dijalankan oleh DPPM UII dengan menggunakan standar mutu riset yang telah ditetapkan oleh BPM UII, baik riset yang sifatnya individual maupun kelompok. Baik pada mulai tahapan proses pengajuan proposal risetnya hingga pelaporan risetnya. Bahkan kita juga meminta bukti bahan ajar dosen yang mencantumkan hasil risetnya tersebut sebagai bahan evaluasi kami untuk mendorong dosen dan mahasiswa agar selalu *up date* terhadap materi perkuliahan kekinian berbasis hasil risetnya.⁹⁶

Senada dengan pandangan tersebut, Dr. Muhammad Roy Purwanto, M.Ag., selaku Wadep 1 Bidang Akademik Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) UII Yogyakarta juga menegaskan sebagai berikut:

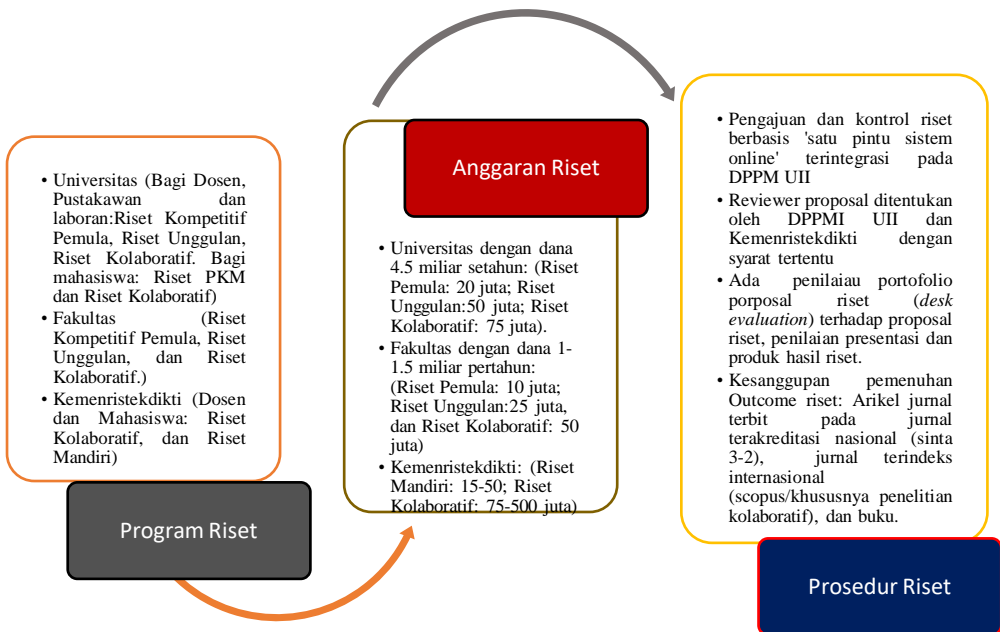
Memang benar. Untuk menjaga mutu riset, baik di tingkat universitas maupun riset di tingkat Fakultas, kami bersandar pada standar mutu riset yang telah ditetapkan oleh BPM UII. Artinya standar nya hanya satu. Dan dari standar itu, kita sendiri yang melakukan eksekusinya, baik pada proses monitoring maupun pengendalian pelaksanaan riset dosen maupun mahasiswa. Mengingat ini skalanya universitas, dengan jumlah SDM yang besar, maka diperlukan satu standar mutu riset yang menjadi pedoman bersama. Termasuk di riset di tingkat fakultas pun begitu, terkendali

⁹⁶. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta

dengan standar yang sama dan dimonitoring oleh DPPM UII secara langsung. Hanya porsi kebutuhan dananya yang berbeda. Kalau di tingkat pusat kurang lebih 4,5 miliar untuk riset dosen, sedangkan di tingkat fakultas, kurang lebih 1 hingga 1.5 miliar untuk riset dosen, bergantung pada kapasitas fakultas masing-masing. Sementara untuk mahasiswa secara keseluruhan yang dikekolah oleh DPPM UII, berkisar 2,3 miliar untuk tahun ini.⁹⁷

Paparan data diatas secara lebih detail dapat diperkuat oleh skema pengendalian strategi pengembangan program *research university* di UII, yang mencakup program, anggaran dan prosedurnya tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.2 yang dijelaskan secara lebih detail, terperinci dan sederhana sebagai berikut:

⁹⁷. Wawancara pada 23 Juni 2020 di Ruang Dosen FIAI UII Yogyakarta



Gambar 4.2. Skema Pengendalian Strategi Pengembangan Program *Research University* di UII

Berdasarkan paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian strategi dalam pengembangan program *research university* di UII Yogyakarta dapat dikatakan sudah baik, karena dilakukan secara bertahap, baik pada fase pra, proses maupun pasca riset. Proses pengendalian strategi dilakukan pada setiap semester dan tahunan berbasis bentuk kinerja riset dosen dan mahasiswa, baik riset terpublikasi (artikel jurnal, buku hasil riset maupun opini dalam surat kabar) maupun non publikasi (laporan riset). Namun begitu, masih terdapat

kelemahan yang perlu disempurnakan, dimana pengendalian strategi pengembangan risetnya masih bersifat *top down* dimana riset yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa langsung dikontrol dan dimonitoring oleh DPPM UII, baik pada tahap pra, proses (progress riset) dan hasil akhir riset sebagai bahan evaluasi sekaligus pelaporan riset universitas dengan berdasarkan pada standar mutu riset yang telah ditetapkan oleh Badan Penjaminan Mutu (BPM) universitas.

c. Dampak Implementasi Manajemen Strategis Program *Research University* Berbasis *Local Genius* terhadap Daya Saing Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.

Setiap penerapan suatu kebijakan yang telah dibuat oleh sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan tinggi, meniscayakan akan munculnya dampak sebagai bentuk *side effect* dari kebijakan itu sendiri, baik bagi secara institusional maupun secara personal civitas akademika yang ada di lingkungan perguruan tinggi tersebut. Tidak jauh berbeda dengan pandangan general tersebut, tentunya dampak implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi dirasakan pula oleh UII Yogyakarta. Hal tersebut nampak dari sejumlah prestasi institusional UII yang semakin banyak, diantaranya penghargaan sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan Kinerja Penelitian Terbaik dari Kemenristekdikti tahun 2016

dan 2019, sejumlah program studinya terakreditasi internasional, banyaknya hibah riset nasional dan internasional yang didapatkan oleh civitas akademika UII, dan sebagainya.⁹⁸

Secara praksis, dampak yang dirasakan oleh UII Yogyakarta, baik secara institusional maupun bagi civitas akademiknya, dengan penerapan manajemen strategis program *research university* berbasis local genius yang dimiliki, cukup besar. Upaya manajerial riset yang telah dirintis sejak 2008 lalu tersebut, kemudian dikuatkan melalui perencanaan strategis yang lebih terstruktur, dan sistematis menjadi UII sebagai salah satu PTKIS yang unggul dengan segudang prestasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Direktur DPPM UII, Dr. Eng. Hendra Setiawan, ST., MT., yang menegaskan:

Tentu pak, kami merasakan hal itu juga. Karena alhamdulillah seluruh civitas akademik di UII dengan beragam fakultas yang ada saat ini, memiliki komitmen yang besar. Bahkan sejak 2008 benar, tahapan pengembangan *research university* tersebut sudah kita mulai, walaupun memang program-programnya belum sepenuhnya terstruktur seperti saat ini. Maka hadirnya RIP 2016-2038 tersebut, semakin menguatkan ada kami. Dan itu berimplikasi positif, baik secara institusional maupun non institusional. Misalnya secara institusional; menguatnya status akreditasi institusi dan program studi, mengingat adanya kontinuitas riset yang dilakukannya; spirit

⁹⁸. Dokumen profil UII Yogyakarta Tahun 2020.

pengembangan program studi bertaraf internasional yang semakin besar; kerjasama institusional berbasis *global partnership* yang semakin mudah dan luas, karena riset kolaboratif memungkinkan semakin tumbuhberkembangnya kerjasama internasional; pengakuan dunia kerja terhadap produk alumni yang semakin baik, baik dari pemerintah, industri dan sebagainya. Ada pula dampak non institusional, misalnya: budaya riset dosen dan mahasiswa yang semakin baik, mengingat hampir tiap tahun keaktifan dosen dan mahasiswa mengalami kenaikan; dan budaya literasi yang semakin berkualitas di kalangan dosen dan mahasiswa.⁹⁹

Pandangan tersebut juga dikuatkan oleh statemen sekretaris DPPM UII, Feris Firdaus, M.Si yang menegaskan bahwa:

Syukur alhamdulillah. Memang kerja keras didukung dengan komitmen yang tinggi, itu tidak akan mengkhianati hasilnya. Banyak sisi positif yang kami dapatkan. Baik secara institusional maupun non institusional. Misalnya spirit akreditasi internasional semakin tinggi. Terbukti sudah ada 5 program internasional yang mendapatkan pengakuan global melalui akreditasi internasional. Plus, kita tahun 2016 dan 2019 kemarin juga mendapatkan anugerah sebagai Perguruan Tinggi Swasta dengan Kinerja Penelitian Terbaik, dan sebagainya. Secara non institusional, tentunya juga ada. Seperti halnya,

⁹⁹. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta.

geliat riset mandiri kompetitif dengan dana diluar UII juga semakin besar, baik dari kalangan dosen maupun mahasiswa. Karena kita juga tetap membuka pintu bagi dosen dan mahasiswa untuk mengajukan dana riset di internal UII, walaupun disisi lain mereka juga bisa mengakses dana penelitian secara kompetitif di luar UII. Misalnya melalui LPDP, *Australian Research Scholarship*, dan sebagainya. Intinya, dampaknya sangat besar pak.¹⁰⁰

Dari sejumlah pandangan tersebut dapat ditarik sejumlah kesimpulan substantif terkait dampak implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi di UII Yogyakarta, dimana secara praksis, dapat dipetakan menjadi 2 dampak substantif: ***pertama***, dampak institusional. Dampak ini dirasakan oleh universitas dalam bentuk, diantaranya: (a). Menguatnya status akreditasi institusi dan program studi, mengingat adanya kontinyuitas riset yang dilakukannya. (b). Spirit pengembangan program studi bertaraf internasional yang semakin besar, mengingat tidak sedikit dosen dan mahasiswa yang melakukan riset internasional; (b). Kerjasama institusional berbasis *global partnership* yang semakin mudah dan luas, karena riset kolaboratif memungkinkan semakin tumbuhberkembangnya kerjasama internasional; (c). Pengakuan dunia kerja terhadap produk alumni yang

¹⁰⁰. Wawancara pada tanggal 24 Juni 2020 di kantor DPPM UII Yogyakarta.

semakin baik, mengingat sebagian hasil riset dilakukan melalui kerjasama dengan sejumlah instansi, baik pemerintah, industri dan sebagainya. **Kedua**, dampak non institusional. Dampak ini setidaknya terlihat dalam bentuk antara lain: (a). Budaya riset dosen dan mahasiswa yang semakin baik, mengingat hampir tiap tahun keaktifan dosen dan mahasiswa mengalami kenaikan; dan (b). Budaya literasi yang semakin berkualitas di kalangan dosen dan mahasiswa, dimana hal itu nampak pada salah satunya sumber referensi riset yang semakin beragam, baik nasional maupun internasional.

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Nilai-nilai *Local Genius* (Keunggulan Institusi) dalam Program *Research University Pendidikan Tinggi Islam* di UII Yogyakarta

Paparan data riset menegaskan bahwa nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) dalam pengembangan program *research university* pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta mencakup yaitu: **pertama**, budaya riset moderatif. Nilai ini dikembangkan sebagai upaya penguatan ‘harmoni’ keragaman background SDM di lingkungan UII, yang terafiliasi dari NU, Muhammadiyah, Persis, dan sebagainya yang merupakan penegasan akan platform historisnya. **Kedua**, kepemimpinan riset transformatif. Nilai ini sebagai manifesto upaya mendorong tumbuhnya riset kolaboratif antara dosen dan mahasiswa (*lecture-student collaborative research*), yang terus dikembangkan guna memantapkan kemampuan riset mahasiswa sejak dini sekaligus kesadaran dosen akan pentingnya *real research teaching*. **Ketiga**, keilmuan riset kolaboratif (antar disiplin keilmuan). Nilai ini dikembangkan sebagai upaya penguatan ‘integrasi’ keilmuan dan keislaman UII yang telah menjadi ‘institutional benchmark’ para *founding fathers*nya. **Keempat**, kemandirian riset mahasiswa. Nilai ini didorong untuk melahirkan para peneliti muda yang kompetitif dan berbakat secara simultan, baik secara institusional maupun non institusional. Nilai-nilai tersebut secara akademis sangat ideal karena berupaya menggali nilai-nilai yang dapat menjadi platform riset institusionalnya. Yang tidak hanya melibatkan dosen, tetapi juga mahasiswa. Tidak

hanya melihat fakta pluralitas keilmuan, tetapi juga melihat peluang keragaman keilmuan dan background SDM nya untuk mencari ‘titik temu’ sebagai perekat komitmen stakeholdernya.

Upaya pengembangan *institutional values* dalam rangkat penguatan basis program research university tersebut merupakan sebuah langkah futuristik yang selama ini menjadi ‘modal sosial institusional’ UII dalam pengembangan lembaga pendidikan tingginya yang semakin maju. Hal ini pun selaras dengan Jonas Hoffman dan Christophe Sempels dalam *Sustainable Innovation Strategy Creating Value in a World of Finite Resources*, yang menegaskan nilai-nilai institusional yang dapat menyatukan seluruh keragaman elemen organisasi, akan memberikan *side effect* terhadap jaminan keberlangsungan organisasi secara stabil, baik dari sisi komitmen individual maupun komitmen kolektifnya.¹⁰¹ Hal ini pulalah yang telah dilakukan oleh UII secara berkesinambungan, termasuk dalam konteks riset melalui kerjasama dengan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di tingkat institusinya.

Namun secara praksis, masih terdapat sejumlah kelemahan yang perlu disempurnakan, diantaranya: **pertama**, pada aspek nilai kepemimpinan riset transformatif yang melibatkan eksistensi mahasiswa, baru tercapai sekitar 25% dari riset dosen, sehingga kondisi ini perlu didorong setidaknya dapat mencapai 50%

¹⁰¹. Jonas Hoffman dan Christophe Sempels. *Sustainable Innovation Strategy Creating Value in a World of Finite Resources*. (New York: Palgrave McMillan. 2013), 37..

sebagaimana gagasan Ellen Hazelkorn dalam bukunya *University Research Management: Developing Research In New Institutions.*, sebagai ‘syarat’ kemantapan *research university*, yang berdimensi *research teaching*, tidak hanya di kelas tetapi juga diluar kelas.¹⁰² Namun begitu, berbagai upaya strategis terus dilakukan oleh UII, termasuk salah satunya dengan meningkatkan kuantitas keterlibatan mahasiswa dalam riset dosen. Salah satunya dengan menaikkan dana penelitian sekaligus kesempatan untuk melakukan *international conference* bagi dosen dan mahasiswa UII atas riset kolaboratifnya. Langkah ini dapat dikatakan sudah cukup baik, bila melihat eksistensi *research conference* yang telah diikuti oleh dosen maupun mahasiswanya.

Kedua, pada aspek nilai kemandirian riset mahasiswa. Pada aspek ini dapat dikatakan belum begitu masif, mengingat keaktifan mahasiswa untuk melakukan riset secara mandiri masih berkisar 7 % dari total mahasiswa yang ada di seluruh ke fakultasan, baik melalui pendanaan universitas maupun di luar universitas, baik untuk tugas akhir maupun di luar tugas akhirnya. Sementara disisi lain, target institusi setidaknya 15% pada tiap tahunnya. Dalam bahasa I Made Madiarsa, nilai kemandirian riset mahasiswa perlu ditingkatkan upaya internalisasi di kalangan mahasiswa secara simultan.¹⁰³

¹⁰². Ellen Hazelkorn, *University Research Management: Developing Research In New Institutions.* The Second Edition. (France: OECD Publishing, 2015), 101.

¹⁰³. I Made Madiarsa. *Prosiding Seminar : Local Genius dalam Perspektif Kebijakan Publik, Hukum, Manajemen, Pertanian dan*

Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan lokakarya riset dosen dan mahasiswa secara berkesinambungan. Baik, melalui forum khusus mahasiswa, ataupun integrasi mahasiswa dan dosen secara *partnership*. Dengan begitu, keaktifan mahasiswa dalam riset, secara tidak langsung akan mendorong terbangunnya nilai kemandirian riset yang semakin baik dan kokoh.

2. Proses Manajemen Strategis (Pengembangan Visi-Misi, Analisis Eksternal-Internal, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Pengendalian Strategi) Program *Research University Pendidikan Tinggi Islam berbasis Local Genius* di UII Yogyakarta

Proses manajemen strategis program *research university* pendidikan tinggi Islam berbasis *Local Genius* di UII Yogyakarta sebagaimana deskripsi data sebelumnya dapat dikatakan baik karena telah mencakup sejumlah tahapan yang meliputi: pengembangan visi dan misi, analisis eksternal-internal, formulasi strategi, implementasi strategi dan pengendalian strategi dimana setiap tahapan tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

a. Pengembangan Visi dan Misi Program *Research University*

Sebagaimana paparan data sebelumnya ditegaskan bahwa pengembangan visi dan misi program *research university* di UII dilakukan 4 tahun sekali dengan pendekatan *top down-bottom up*, dimulai dari

penggalan gagasan di tingkat program studi pada masing-masing fakultas, lantas ditindaklanjuti pada tingkat universitas yang dikoordinir oleh rektorat dengan didampingi oleh DPPM UII, selaku pihak penanggungjawab program riset institusinya. Langkah tersebut sudah tepat, mengingat pengembangan visi dan misi riset dilakukan dengan pelibatan sebanyak mungkin stakeholder institusi, sehingga memungkinkan tumbuhnya gagasan yang komprehensif dan kekinian karena mampu mewakili aspirasi dan inspirasi civitas akademiknya yang begitu plural. Maka pendekatan ‘dynamic managerial system’ menjadi pilihan yang baik dalam pengembangan kebijakan institusinya.

Secara aplikatif, visi dan misi program riset UII termaktub dalam statemen visinya “Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil ‘alamin*, memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju.” Statemen tersebut menegaskan akan orientasi futuristik UII, termasuk di bidang penelitian yang diharapkannya dapat menjadi salah satu pendorong terwujudnya keunggulan kompetitif institusinya.

Secara general, pengembangan visi dan misi yang dilakukan oleh UII tersebut tersebut selaras dengan statemen Fred R. David dalam bukunya *Strategic Management: Concept and Cases*, yang melihat visi dan misi sebagai ‘pedoman utama’ dalam pencapaian tujuan institusinya perlu dibangun dengan pelibatan

sebanyak mungkin stakeholdernya.¹⁰⁴ Dalam konteks itu, pengembangan visi dan misi program *research university* yang dilakukan oleh UII dalam rangka menjadi universitas yang setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju sudah on the track, apalagi pengembangannya telah dilakukan melibatkan stakeholdernya dengan pendekatan *top down-bottom up* yang mampu mengakomodir segenap aspirasi maupun inspirasi pimpinan, baik di level *top management* maupun *bottom management*.

b. Analisis Eksternal dan Internal Program Research University

Analisis internal dan eksternal merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam penerapan strategi dari kebijakan dan program kerja suatu institusi, termasuk dalam institusi pendidikan, termasuk bagi UII Yogyakarta. Dalam konteks itu, analisis eksternal dan internal program *research university* di UII dapat diidentifikasi secara operasional. *Pertama*, analisis internal UII dalam pengembangan *research university* mencakup aspek keunggulan dan kelemahan UII dalam pengembangan program *research university* dilakukan setiap tahun sekali pada setiap akhir tahun akademik dengan mempertimbangkan dinamika isu-isu kontemporer yang berkembang, baik pada dimensi keislaman, maupun keilmuan dengan melibatkan tim

¹⁰⁴. Fred R. David. *Strategic Management: Concept and Cases*. (New York: Pearson Academic 14th edition, 2014), 59.

rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII sekaligus perwakilan dari setiap fakultas. Keunggulan UII dalam pengembangan program *research university* mencakup diantaranya: (a). Kapasitas keilmuan dosen yang mumpuni dengan beragam disiplin keilmuan (keislaman, ekonomi, manajemen, teknik, hukum, MIPA, komunikasi, dan kedokteran); (b). Jaringan riset berskala nasional dan internasional; (c). Semakin banyaknya program studi internasional dengan akreditasi internasional di lingkungan UII; (d). Pendanaan riset internal institusi yang proporsional, khususnya bagi dosen; (e). Budaya riset yang semakin baik di kalangan dosen dan mahasiswa, baik dengan dukungan institusi maupun secara kompetitif mandiri.

Sementara itu, kelemahan UII dalam pengembangan program *research university* juga nampak pada sejumlah aspek teknis yang mencakup diantaranya: (a). Belum seluruh dosen dan mahasiswa memiliki perangkat kemampuan bahasa Asing (Arab dan Inggris) yang memadai; (b). Pendanaan riset institusi di sektor mahasiswa masih berkisar 10% dari total mahasiswa yang ada. Aspek kelebihan maupun kelemahan pengembangan program *research university* tersebut cukup komprehensif, karena melihat sejumlah aspek potensial yang dapat diperbaiki, khususnya aspek kelemahan yang ada saat ini, sehingga pengembangan program ke depannya dapat lebih strategis untuk menyempurnakan pencapaian yang telah ada. Hal ini selaras dengan pandangan Pearce dan Robinson dalam *Strategic Management: Formulation, Implementation*

and Control, menegaskan analisis internal, tidak hanya berfungsi melihat tingkat keunggulan potensi organisasi. Namun lebih daripada itu, membantu menyempurnakan kelemahan potensi yang ada, sebagai program strategis ke depan.¹⁰⁵ Hal inilah yang juga dilakukan oleh UII, walaupun dengan proses yang bertahap, termasuk diantaranya meningkatkan kuota riset bagi mahasiswa pada tiap tahunnya.

Kedua, pada aspek analisis eksternal dalam pengembangan program *research university* mencakup aspek peluang dan ancaman, dilakukan oleh UII pada setiap 4 tahun sekali sebagai bahan penyiapan program riset institusi pada tahun berikutnya agar senantiasa *up to date* dengan dinamika isu yang berkembang. Peluang UII dalam pengembangan program *research university* diantaranya mencakup: (a). Semakin banyaknya tawaran kerjasama riset dengan institusi nasional, maupun internasional; (b). Isu-isu riset yang terus berkembang dengan ragam disiplin keilmuan yang bervariasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan problem sosial; (c). Banyaknya institusi penyedia beasiswa riset, baik secara nasional dan internasional. Sementara itu, ancaman yang dapat menghambat pengembangan program *research university* di UII dapat dianalisis diantaranya dipengaruhi oleh sejumlah faktor strategis diantaranya: (a). Semakin banyaknya PTKI/PTU

¹⁰⁵. Pearce dan Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. (New Yor: Mc Graw Hill, 12th Edition, 2015), 107.

dengan kapasitas sumber daya yang juga semakin baik, baik di bidang SDM, keuangan dan sarana riset; (b). Standar penyediaan beasiswa riset nasional, terlebih internasional, semakin tinggi dan ketat.

Dalam konteks analisis eksternal tersebut, dapat dipahami kenapa hal itu penting dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan tinggi, mengingat dengan analisis eksternal, UII dapat lebih memastikan berbagai macam program strategis riset yang telah disiapkannya dapat terimplementasikan secara tepat sesuai dengan peluang dan ancaman yang muncul. Salah satunya melalui penguatan bahasa asing dan kolaborasi internasional lintas fakultas guna menyokong akselerasi riset berskala internasional. Apa yang dilakukan oleh UII tersebut, sudah selaras dengan pandangan Ellen Hazelkorn dalam *University Research Management: Developing Research In New Institutions*, yang menegaskan bahwa potensi kesuksesan riset universitas sangat ditentukan oleh kecermatan universitas dalam melihat peluang maupun tantangan riset yang berkembang secara global. Semakin jeli melihat peluang dan menyesuaikan program risetnya, universitas berpeluang menghadirkan kesuksesan yang terukur sesuai dengan harapan, baik keuntungan finansial, citra, maupun nilai *global institutional partnership*.¹⁰⁶

¹⁰⁶. Ellen Hazelkorn. *University Research Management: Developing Research In New Institutions*. The Second Edition. (France: OECD Publishing, 2015), 91.

c. Formulasi Strategi Program Research University

Perumusan strategi pada dasarnya merupakan upaya memetakan dan menentukan berbagai strategi institusional (baik di level kebijakan maupun program kerja) yang dapat dipastikan untuk mendorong terwujudnya tujuan institusi. Hal itu pula yang dilakukan oleh UII Yogyakarta. Dalam konteks itu, perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* di UII dilakukan dapat dikatakan sudah sistemik dan terstruktur, karena dilakukan melalui sejumlah langkah: **pertama**, perumusan strategi dilakukan dengan pendekatan *top down-bottom up* sekaligus, dimana tim rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII melakukan plotting isu-isu sentral program riset untuk 3-4 tahun ke depan sebagai bahan referensi utama pedoman induk riset universitas. Yang selanjutnya dipadukan dengan berbagai gagasan yang dimunculkan oleh setiap perwakilan fakultas sesuai dengan disiplin keilmuan ke fakultasannya. **Kedua**, perumusan strategi hasil perpaduan gagasan ‘tim universitas’ dan ‘representasi fakultas’ dijadikan pedoman riset universitas.

Ketiga, hasil perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* dipetakan menjadi strategi berdimensi institusional dan non institusional. Strategi berdimensi institusional mencakup; (a). Riset institusional dengan ragam kluster dan pendanaan; (b). Riset non institusional berbasis kerjasama institusional di luar UII maupun melalui

pendanaan personal. Sejumlah langkah formulatif tersebut memang dapat dikatakan sudah tepat mengingat, hampir seluruh stakeholder yang memiliki peran fungsional strategis dalam lingkungan organisasi UII dilibatkan secara proaktif dalam hubungan yang dinamis.

Dalam konteks tersebut, terlihat ada kebijakan ‘*arus atas*’ yaitu rektorat sebagai pemantiknya, dan ada aspirasi ‘*arus bawah*’ dari fakultas yang mewakili dosen sebagai penyempurnanya. Hal ini senada dengan pandangan Pearce dan Robinson, yang menegaskan pendekatan *top down-bottom up* sangat strategis dalam menentukan dinamika positif organisasi dalam menjalankan perumusan strategi institusinya, dimana problem struktural dan fungsional muncul akan lebih mudah dianalisis dan dipecahkan, mengingat sejak awal ada proses identifikasi strategi dari seluruh stakeholder di berbagai level organisasi.¹⁰⁷ Dengan kata lain, perumusan program *research university* UII telah berjalan *on the track* berdasarkan pendekatan sistem manajerial.

¹⁰⁷. *Ibid*, Pearce dan Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 107.

d. Implementasi Strategi Program *Research University*

Implementasi strategi merupakan penerapan berbagai kebijakan dan program kerja strategis yang telah ditetapkan oleh sebuah institusi. Baik buruknya implementasi akan sangat mempengaruhi kualitas pencapaian tujuan institusi. Termasuk apa yang telah dilakukan oleh UII terkait sejumlah strategi yang telah ditetapkannya. Secara praksis, strategi riset berdimensi institusional dilakukan dengan sejumlah program yaitu: riset interdisipliner (kompetitif), riset mandiri (kompetitif/non kompetitif), riset kolaboratif lintas fakultas (kompetitif). Sementara strategi riset berdimensi non institusional dilakukan melalui sejumlah program yaitu: riset kolaboratif partnership, dan riset mandiri partnership. Secara keseluruhan, baik riset institusional maupun non institusional dapat dikatakan selama ini khususnya periode riset 2017-2019 mencapai ketuntasan sebesar 90%. Angkat ketidakterserapan sebesar 10% lebih didominasi oleh kluster penelitian kolaboratif partnership dan mandiri partnership karena harus menyesuaikan dengan institusi penyedia dana riset sekaligus program akademik pada perguruan tinggi luar negeri/institusi di luar UII yang menjadi partner risetnya.

Ketidakterserapan ini juga menegaskan perlunya ‘solusi’ institusional secara internal UII, khususnya DPPM selaku representasi rektorat untuk mampu menjadi pen jembatan problem tersebut. Salah satunya dengan ikhtiar substitusi dana penelitian yang bersifat ‘substitutif’ atau ‘peminjaman lunak’ secara terkendali

sambil menunggu keseluruhan dana riset partnership luar negeri tersebut cair, ataupun membantu pencarian alternatif obyek riset luar negeri yang memungkinkan untuk dilakukan tanpa mengurangi mutu riset yang telah disepakati dengan mitra riset luar negeri ataupun dalam negeri.

Gagasan tersebut selaras dengan pandangan John Michael Fock, bahwa riset partnership, apalagi di level internasional, satu sisi memberikan prestise yang mewah, baik bagi individu peneliti maupun institusi pendidikan dimana peneliti bernaung, tetapi tidak jarang kendala yang muncul dalam pelaksanaannya, cukup rumit. Oleh karena itu, kebijakan institusional universitas harus mampu menjembatani problem *global partnership* tersebut. Oleh karena itu, kebijakan institusional universitas harus mampu menjembatani problem global partnership tersebut. Karena itu, dibutuhkan kreativitas dan inovasi perguruan tinggi dalam berkomunikasi secara global. Kebijakan riset global menghendaki hal itu sebagai prasyarat akan *global competitiveness*.¹⁰⁸ Dalam konteks itu, gagasan Michael Fock menjadi urgen bagi sebuah universitas, termasuk dalam hal ini bagi UII Yogyakarta, yang ingin memantapkan posisinya sebagai perguruan yang komitmen tinggi dalam pentas jejaring global (*global networking*).

¹⁰⁸. John Michael Fock. *Research University in Modern Higher Education*. (New York: Prentice Hall. Ltd., 2016), 127.

e. Pengendalian Strategi Program *Research University*.

Secara praksis, pengendalian strategi merupakan tahapan akhir dari manajemen strategis yang berfungsi untuk memastikan implentasi strategi dapat berjalan sesuai dengan rancangan yang telah ditentukan. Termasuk dalam konteks pengembangan program *research university* di UII ini dapat dikatakan sudah baik, karena dilakukan secara bertahap, baik pada fase pra, proses maupun pasca riset. Proses pengendalian strategi dilakukan pada setiap semester dan tahunan berbasis bentuk kinerja riset dosen dan mahasiswa, baik riset terpublikasi (artikel jurnal, buku riset maupun opini dalam surat kabar) maupun non publikasi (laporan riset).

Namun begitu, masih terdapat kelemahan yang perlu disempurnakan, dimana pengendalian strategi pengembangan risetnya masih bersifat *top down* dimana riset yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa langsung dikontrol dan dimonitoring oleh DPPM UII, baik pada tahap pra, proses (progres riset) dan hasil akhir riset sebagai bahan evaluasi sekaligus pelaporan riset universitas. Oleh karena itu, perlu proses monitoring dan kontrol di tingkat fakultas, semisal melalui gugus kendali mutu fakultas (BKMF) untuk lebih memastikan kualitas proses sekaligus pencapaian standar penyelesaian risetnya sebagaimana gagasan John Michael Fock, dalam *Research University in Modern Higher Education* yang menegaskan bahwa pengendalian secara detail dan terfokus akan memastikan kecilnya tingkat kegagalan suatu program

riset, baik pada aspek input, proses maupun output, bahkan outcome riset yang direncanakan.¹⁰⁹ Hal ini dapat dipahami, mengingat program riset dari koordinasi tingkat paling bawah mendapatkan perhatian yang sama oleh unit pendamping kiprah SDM itu sendiri, sehingga pengendalian mutu riset akan lebih terjamin, sekaligus mendapatkan hasil yang diharapkan.

4. Dampak Implementasi Manajemen Strategis Program *Research University Berbasis Local Genius* terhadap Daya Saing Pendidikan Tinggi Islam di UII Yogyakarta.

Setiap implementasi kebijakan dan program kerja sebagai sebuah sistem strategi niscayakan akan munculnya dampak (side effect) bagi institusi itu sendiri. Begitu pula, dengan dampak apa yang dialami oleh UII sebagai konsekuensi dari implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi Islamnya dimana, secara praksis, dapat dipetakan menjadi 2 dampak substantif: ***pertama***, dampak institusional. Dampak ini dirasakan oleh universitas dalam bentuk, diantaranya: (a). Menguatnya status akreditasi institusi dan program studi, mengingat adanya kontinuitas riset yang dilakukannya. (b). Spirit pengembangan program studi bertaraf internasional yang semakin besar, mengingat tidak sedikit dosen dan mahasiswa yang melakukan riset internasional; (b).

¹⁰⁹. *Ibid*, John Michael Fock. *Reserch University in Modern Higher Education.*, 131.

Kerjasama institusional berbasis *global partnership* yang semakin mudah dan luas, karena riset kolaboratif memungkinkan semakin tumbuhberkembangnya kerjasama internasional; (c). Pengakuan dunia kerja terhadap produk alumni yang semakin baik, mengingat sebagian hasil riset dilakukan melalui kerjasama dengan sejumlah instansi, baik pemerintah, industri dan sebagainya.

Berbagai dampak institusional tersebut selaras dengan pandangan Philip G. Altbach, et.al dalam bukunya *The Global Future fo Higher Education and The Academic Profession* menegaskan bahwa riset institusional yang dikelola dengan baik dan dikembangkan secara jejaring sebagai produk ekonomis dan produk institusional branding, akan memberikan dampak yang signifikan bagi eksistensi perguruan tinggi tersebut. Tidak hanya kemandirian dalam pengembangan institusi yang semakin diakui, tetapi juga akan menjadi ‘magnet’ bagi institusi lain untuk menjalin kerjasama. Dan itulah yang selama ini dilakukan oleh banyak perguruan tinggi dunia seperti halnya Oxford University, dan sebagainya.¹¹⁰ Situasi manajemen riset yang tengah dikembangkan oleh UII ini menegaskan akan langkah yang sudah tepat sebagaimana indikasi pencapaian yang telah diraihinya tersebut, termasuk semakin banyaknya tawaran riset kolaboratif berskala internasional maupun pengembangan program

¹¹⁰. Philip G. Altbach, et.al. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession*. (New York: Palgrave McMillan. 2013), 81.

studi internasional dengan pelibatan perguruan tinggi luar negeri yang ada saat ini.

Kedua, dampak non institusional. Dampak ini setidaknya terlihat dalam bentuk antara lain: (a). Budaya riset dosen dan mahasiswa yang semakin baik, mengingat hampir tiap tahun keaktifan dosen dan mahasiswa mengalami kenaikan; dan (b). Budaya literasi yang semakin berkualitas di kalangan dosen dan mahasiswa, dimana hal itu nampak pada salah satunya sumber referensi riset yang semakin beragam, baik nasional maupun internasional. Dalam konteks itu, dampak tersebut sejalan dengan pandangan Hellen Connell, et.al dalam karyanya *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge* yang menegaskan bahwa ketika pengembangan research university mulai terbangun dengan upaya strategis yang terkelola dengan baik, maka dengan sendirinya budaya literasi dosen dan mahasiswa akan meningkat. Tidak hanya dari sisi kuantitas, tetapi juga kualitasnya, seperti halnya standar materi referensi yang menjadi sumber literasinya. Hal ini tidak lain, karena kultur literasi sudah mulai tumbuh dengan baik melalui iklim akademis yang baik pula ¹¹¹

Dalam konteks itu pula, dapat ditegaskan bahwa pengelolaan riset institusional yang semakin baik dan mapan, akan memberikan keuntungan non material yang besar, berupa *research and literacy spirit*, yang pada akhirnya akan mendorong pula lahirnya keuntungan

¹¹¹. Hellen Connell, et.al. *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge*. (France: OECD Publishing, 2012), 59.

material institusional sebagaimana yang saat ini dirasakan oleh UII Yogyakarta pula. Dengan kata lain, institusional profit, baik material maupun non material, tidak akan terwujud begitu saja, tanpa support budaya dan spirit literasi yang tumbuh dan berkembang di kalangan civitas akademiknya. Oleh karena itu, kebijakan riset progresif-transformatif dari institusi UII dalam penguatan komunikasi jejaring riset global menjadi penting dalam rangka pemantapan daya kompetitif riset (*research competitiveness*) SDM maupun institusinya di masa yang akan datang.

BAB V PENUTUP

Pada bab sebelumnya telah diulas deskripsi maupun analisis substansi temuan penelitian ini yang terkait dengan nilai-nilai *local genius*, proses manajemen strategis program *research university*, dan dampak implementasinya terhadap daya saing pendidikan tinggi di UII Yogyakarta. Maka dalam bab ini, peneliti memberikan sejumlah kesimpulan substantif atas hasil temuan penelitian ini sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Berangkat dari deskripsi dan analisis data tersebut dapat disimpulkan beberapa substansi temuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Nilai-nilai *local genius* (keunggulan institusi) dalam program *research university* pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta mencakup yaitu: **pertama**, budaya riset moderatif. Nilai ini dikembangkan sebagai upaya penguatan ‘harmoni’ keragaman background SDM di lingkungan UII, yang terafiliasi dari NU, Muhammadiyah, Persis, dan sebagainya yang merupakan penegasan akan platform historisnya. **Kedua**, kepemimpinan riset transformatif. Nilai ini sebagai manifesto upaya mendorong tumbuhnya riset kolaboratif antara dosen dan mahasiswa (*lecture-student collaborative research*), yang terus dikembangkan guna memantapkan kemampuan riset mahasiswa sejak dini sekaligus kesadaran dosen akan pentingnya *real research teaching*. **Ketiga**, keilmuan riset kolaboratif (antar disiplin keilmuan). Nilai ini dikembangkan sebagai upaya

penguatan ‘integrasi’ keilmuan dan keislaman UII yang telah menjadi ‘institutional benchmark’ para *founding fathers*nya. **Keempat**, kemandirian riset mahasiswa. Nilai ini didorong untuk melahirkan para peneliti muda yang kompetitif dan berbakat secara simultan, baik secara institusional maupun non institusional. Nilai-nilai tersebut secara akademis sangat ideal. Namun secara praksis, masih terdapat sejumlah kelemahan yang perlu disempurnakan, diantaranya: **pertama**, pada aspek nilai kepemimpinan riset transformatif yang melibatkan eksistensi mahasiswa, baru tercapai sekitar 25% dari riset dosen, sehingga kondisi ini perlu didorong setidaknya dapat mencapai 50% sebagaimana gagasan John Michael Fock sebagai ‘syarat’ kemantapan *research university*, yang berdimensi *research teaching*, tidak hanya di kelas tetapi juga diluar kelas. **Kedua**, pada aspek nilai kemandirian riset mahasiswa. Pada aspek ini dapat dikatakan belum begitu masif, mengingat keaktifan mahasiswa untuk melakukan riset secara mandiri masih berkisar 7 % dari total mahasiswa yang ada di seluruh ke fakultasan, baik melalui pendanaan universitas maupun di luar universitas, baik untuk tugas akhir maupun di luar tugas akhirnya. Sementara disisi lain, target institusi setidaknya 15% pada tiap tahunnya.

2. Proses manajemen strategis program *research university* pendidikan tinggi Islam berbasis *Local Genius* di UII Yogyakarta mencakup sejumlah hal sebagai berikut:
 - a. Pengembangan visi dan misi *research university* dilakukan 4 tahun sekali dengan pendekatan *top down-bottom up*, yang dimulai dari penggalan gagasan di

tingkat program studi pada masing-masing fakultas, lantas ditindaklanjuti pada tingkat universitas yang dikoordinir oleh rektorat dengan didampingi oleh DPPM UII, selaku pihak penanggungjawab program riset institusinya. Visi dan misi program riset UII termaktub dalam statemen visi dan misi UII yang menegaskan pentingnya “pematapan inovasi pendidikan tinggi melalui riset kekinian dengan berpegang teguh pada orientasi nilai *Rahmatan lil ‘Alamiin* sekaligus prinsip ‘berilmu amaliah-beramal ilmiah’, sehingga menjadikan UII semakin maju dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada agama, negara dan masyarakat global (*global society*).

- b. Analisis eksternal dan internal. **Pertama**, analisis internal UII dalam pengembangan *research university* mencakup aspek keunggulan dan kelemahan UII dalam pengembangan program *research university* dilakukan setiap tahun sekali pada setiap akhir tahun akademik dengan mempertimbangkan dinamika isu-isu kontemporer yang berkembang, baik pada dimensi keislaman, maupun keilmuan dengan melibatkan tim rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII sekaligus perwakilan dari setiap fakultas. Keunggulan UII dalam pengembangan program *research university* mencakup diantaranya: (a). Kapasitas keilmuan dosen yang mumpuni dengan beragam disiplin keilmuan (keislaman, ekonomi, manajemen, teknik, hukum, MIPA, komunikasi, dan kedokteran); (b). Jaringan riset berskala nasional dan internasional; (c). Semakin banyaknya program studi internasional dengan

akreditasi internasional di lingkungan UII; (d). Pendanaan riset internal institusi yang proporsional, khususnya bagi dosen; (e). Budaya riset yang semakin baik di kalangan dosen dan mahasiswa, baik dengan dukungan institusi maupun secara kompetitif mandiri. Sementara itu, kelemahan UII dalam pengembangan program *research university* mencakup diantaranya: (a). Belum seluruh dosen dan mahasiswa memiliki perangkat kemampuan bahasa Asing (Arab dan Inggris) yang memadai; (b). Pendanaan riset institusi di sektor mahasiswa masih berkisar 10% dari total mahasiswa yang ada. **Kedua**, analisis eksternal UII dalam pengembangan *research university* mencakup aspek peluang dan ancaman dilakukan pada tiap akhir tahun akademik sebagai bahan penyiapan program riset institusi pada tahun berikutnya agar senantiasa *up to date* dengan dinamika isu yang berkembang. Peluang UII dalam pengembangan program *research university* diantaranya mencakup: (a). Semakin banyaknya tawaran kerjasama riset dengan institusi nasional, maupun internasional; (b). Isu-isu riset yang terus berkembang dengan ragam disiplin keilmuan yang bervariasi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan problem sosial; (c). Banyaknya institusi penyedia beasiswa riset, baik secara nasional dan internasional. Sementara itu, ancaman yang dapat menghambat pengembangan program *research university* di UII diantaranya: (a). Semakin banyaknya PTKI/PTU dengan kapasitas sumber daya yang juga semakin baik, baik di bidang

- SDM, keuangan dan sarana riset; (b). Standar penyediaan beasiswa riset nasional, terlebih internasional, semakin tinggi dan ketat.
- c. Formulasi strategi. perumusan strategi dalam pengembangan program research di UII dilakukan melalui sejumlah langkah: *pertama*, perumusan strategi dilakukan dengan pendekatan *top down-bottom up* sekaligus, dimana tim rektorat yang dikoordinir oleh DPPM UII melakukan plotting isu-isu sentral program riset untuk 3-4 tahun ke depan sebagai bahan referensi utama pedoman induk riset universitas. Yang selanjutnya dipadukan dengan berbagai gagasan yang dimunculkan oleh setiap perwakilan fakultas sesuai dengan disiplin keilmuan kefakultasannya. *Kedua*, perumusan strategi hasil perpaduan gagasan ‘tim universitas’ dan ‘representasi fakultas’ dijadikan pedoman riset universitas. *Ketiga*, hasil perumusan strategi dalam pengembangan program *research university* dipetakan menjadi strategi berdimensi institusional dan non institusional. Strategi berdimensi institusional mencakup; (a). Riset institusional dengan ragam kluster dan pendanaan; (b). Riset non institusional berbasis kerjasama institusional di luar UII maupun melalui pendanaan personal.
- d. Implementasi strategi. Strategi riset berdimensi institusional dilakukan dengan sejumlah program yaitu: riset interdisipliner (kompetitif), riset mandiri (kompetitif/non kompetitif), riset kolaboratif lintas fakultas (kompetitif). Sementara strategi riset berdimensi non institusional dilakukan melalui

sejumlah program yaitu: riset kolaboratif partnership, dan riset mandiri partnership. Secara keseluruhan, baik riset institusional maupun non institusional dapat dikatakan selama ini khususnya periode riset 2017-2019 mencapai ketuntasan sebesar 90%. Angka ketidakterserapan sebesar 10% lebih didominasi oleh kluster penelitian kolaboratif partnership dan mandiri partnership karena harus menyesuaikan dengan institusi penyedia dana riset sekaligus program akademik pada perguruan tinggi luar negeri/institusi di luar UII yang menjadi partner risetnya.

- e. Pengendalian strategi. Proses pengendalian strategi dalam pengembangan program *research university* dapat dikatakan sudah cukup baik, karena dilakukan secara bertahap, baik pada fase pra, proses maupun pasca riset. Proses pengendalian strategi dilakukan pada setiap semester dan tahunan berbasis bentuk kinerja riset dosen dan mahasiswa, baik riset terpublikasi (artikel jurnal, buku riset maupun opini dalam surat kabar) maupun non publikasi (laporan riset). Namun begitu, masih terdapat kelemahan yang perlu disempurnakan, dimana pengendalian strategi pengembangan risetnya masih bersifat *top down* dimana riset yang dilakukan oleh dosen dan mahasiswa langsung dikontrol dan dimonitoring oleh DPPM UII, baik pada tahap pra, proses (progres riset) dan hasil akhir riset sebagai bahan evaluasi sekaligus pelaporan riset universitas. Oleh karena itu, perlu proses monitoring dan kontrol di tingkat fakultas, semisal melalui gugus kendali mutu fakultas (BKMF)

untuk lebih memastikan kualitas proses sekaligus pencapaian standar penyelesaian risetnya sebagaimana gagasan Henry Tierd yang menegaskan bahwa pengendalian secara detail dan terfokus akan memastikan kecilnya tingkat kegagalan suatu program.

3. Dampak implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis *local genius* terhadap daya saing pendidikan tinggi Islam di UII Yogyakarta, secara praksis, dapat dipetakan menjadi 2 dampak substantif: **pertama**, dampak institusional. Dampak ini dirasakan oleh universitas dalam bentuk, diantaranya: (a). Menguatnya status akreditasi institusi dan program studi, mengingat adanya kontinuitas riset yang dilakukannya. (b). Spirit pengembangan program studi bertaraf internasional yang semakin besar, mengingat tidak sedikit dosen dan mahasiswa yang melakukan riset internasional; (b). Kerjasama institusional berbasis *global partnership* yang semakin mudah dan luas, karena riset kolaboratif memungkinkan semakin tumbuhberkembangnya kerjasama internasional; (c). Pengakuan dunia kerja terhadap produk alumni yang semakin baik, mengingat sebagian hasil riset dilakukan melalui kerjasama dengan sejumlah instansi, baik pemerintah, industri dan sebagainya. **Kedua**, dampak non institusional. Dampak ini setidaknya terlihat dalam bentuk antara lain: (a). Budaya riset dosen dan mahasiswa yang semakin baik, mengingat hampir tiap tahun keaktifan dosen dan mahasiswa mengalami kenaikan; dan (b). Budaya literasi yang semakin

berkualitas di kalangan dosen dan mahasiswa, dimana hal itu nampak pada salah satunya sumber referensi riset yang semakin beragam, baik nasional maupun internasional.

B. Saran

Berdasarkan analisis kesimpulan hasil penelitian diatas, maka ada sejumlah saran yang patut untuk dipertimbangkan dalam rangka memperkuat implementasi manajemen strategis program *research university* berbasis local genius di UII yogyakarta sebagai berikut:

1. Nilai-nilai *local genius* yang dikembangkan UII sebagai dasar implementasi manajemen strategis program *research university* nya dapat dikatakan cukup komprehensif, karena mengandung diversifikasi keilmuan, budaya riset kolaboratif, kepemimpinan riset dan kemandirian riset. Namun keempat nilai tersebut belum sepenuhnya terimplementasikan secara maksimal. Terlebih pada aspek kepemimpinan riset dimana dosen melibatkan mahasiswa sebagai partner. Ke depan hal ini perlu menjadi perhatian secara lebih intensif, agar sejak dini, akan lebih banyak mahasiswa yang terbekali dengan keilmuan riset praktis yang lebih memadai. Di satu sisi, dosen akan memiliki intensitas waktu yang proporsional pula dalam pembelajaran berbasis riset yang dilakukannya, karena telah memiliki ‘tangan kanan’ dalam risetnya. Hal ini salah satunya dengan meningkatkan partisipasi riset kolaboratif dosen dan mahasiswa, dengan kebijakan ‘wajib kolaboratif’ yang

tentunya dengan porsi kewenangan masing-masing, baik dosen maupun mahasiswanya.

2. Pada proses manajemen strategisnya, khususnya aspek pengendalian strategi pada pengembangan program *research university* di UII Yogyakarta dapat dikatakan sudah cukup optimal dengan sistem pengendalian pra, proses, dan produk riset, baik yang dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa dimana proses tersebut, langsung dibawa kendali DPPM UII pusat. Namun, akan jauh lebih maksimal, manakala ada peran *research representative controller* pada tiap fakultas (semisal Badan Kendali Mutu Fakultas/BKMF) yang dapat mengontrol sekaligus memonitoring mutu riset, agar proses, hasil dan ketepatan ketercapaian standar riset dapat lebih terpantau dan terpenuhi di tingkat unit kelembagaan yang lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Altbach, Philip G, et.al. *The Global Future of Higher Education and the Academic Profession*. New York: Palgrave MacMillan. 2013.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn dan Bacon, 1996.
- Bungin, Burhan. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2016.
- Centre for Educational Research and Innovation. *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic Countries*. France: OECD Publishing, 2009.
- Connell, Hellen, et.al. *University Research Management: Meeting The Institutional Challenge*. France: OECD Publishing. 2012.
- Cresswell. *Research Disegn: Pependekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixes*, Edisi Ketiga; Yogyakarta; Pustaka Belajar, 2015.
- David, Fred R. *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: Pearson Academic 14th edition, 2014.
- Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) UII Tahun 2008-2038.

- Efferi, Adri. “Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan”, *Jurnal Pendidikan Islam*, UIN Bandung, Vol.2, 2017., 97.
- Fauzan, Ahmad, “Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia”, *Republika*, 22 Februari 2018.
- Fock, John Michael. *Reserch University in Modern Higher Education*. New York: Prentice Hall. Ltd., 2016.
- Hazelkorn, Ellen. *University Research Management: Developing Research In New Institutions*. The Second Edition. France: OECD Publishing. 2015.
- Hoffman, Jonas dan Christophe Sempels. *Sustainable Innovation Strategy Creating Value in a World of Finite Resources*. New York: Palgrave McMillan. 2013.
- Hunger, Hunger and Thomas L. Wheelen. *Strategic Management*. New York: Prentice Hall Ltd., 2013.
- James P, Spredley, *The Ethnographic Interview*, New York: Holt Renhart and Winston, 1980..
- Lincoln, Yvonna S. dan G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publications, 1985.
- Lowe, Robin dan Suwe Marriot. *Enterprise Entreprenuership and Innovation: Concept, Context and Commercialization*. Netherland: Elsevier, 2006.
- Madiarsa, I Made. *Prosiding Seminar : Local Genius dalam Perspektif Kebijakan Publik, Hukum, Manajemen, Pertanian dan Pendidikan Oktober 2015 P.92-99. P3M UNIPAS Singaraja. ISBN 978-979-17637- 1-4*
- Maharani, Esti, “Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi”, *Republika*, 15 September 2017.
- Marcel, Davidson. *Service Quality in Concept and Theory*. USA: American Press, 2003.

- Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2016.
- Murgatroyd dan Morgan. *Total Quality Management and The School*. USA: Open University Press, 2013.
- Pearce dan Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New Yor: Mc Graw Hill, 12th Edition, 2015.
- Reeves, Douglas B. *The Leader's Guide to Standarts: A Blueprint for Educational Equity and Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass. 2010.
- Republika*, Kamis 8 Oktober 2017
- Resbiyantoro, Gaguk. "Pembelajaran Berbasis Riset sebagai Pondasi Menuju Research University". *Media Pendidikan, Vol (23): 1, 63*.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2009.
- Sengupta, Jati. *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*. Swizerland: Springer International Publishing, 2014.
- Sukarji dan Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis-Filosofis dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelola pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Sunyoto, Danang. *Kunggulan Bersaing*. Yogyakarta: BukuSeru, 2015.

- Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Umar, Muhammad Fadlan, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”, *Harian Sindo*, 02 Mei 2018.
- Wibowo, Alexander Joseph Ibnu. “Kinerja Riset Universitas, Reputasi Universitas, dan Pilihan Universitas: Sebuah Telaah Sistematis”. *Jurnal Manajemen*, Vol (13): 2, 2014., 18.

LAMPIRAN-LAMPIRAN FOTO PENELITIAN



Zein Muttaqien, MA dosen Ekonomi Islam UII meraih juara *Best Paper* nasional, untuk kategori SCOPUS pada 2018 pada event Forum Riset Ekonomi dan Keuangan Syariah (FREKS) yang merupakan program tahunan yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK)



Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) Universitas Islam Indonesia (UII) mengadakan *Workshop* Pengenalan Publikasi Internasional Terindeks Scopus bagi para dosen di Ruang Sidang FIAI, Senin, 17 Shafar 1440 H/6 November 2018.



Mukhlas Dwi Putra, program studi Teknik Industri dan Nur Arifan dari program studi Manajemen UII mengikuti ajang konferensi internasional, *4th International Conference on Industrial and Business Engineering (ICIBE 2018)* di Macau pada 24-26 Oktober 2018.



Tim mahasiswa MIPA UII terdiri dari Muhammad Hafizh Abiyu Fathin Fawwazi, Andriyanto, dan Aisyah Ajmala Rizqi berhasil meraih prestasi Gold Medal pada ajang *Advanced Innovation Global Competition (AIGC)* yang diselenggarakan oleh *American Society of Sciences and Art Convergence (ASSAC)* pada 15-17 November 2019 di Nanyang Technology University Hall, Singapura.



Mahasiswa Jurusan Farmasi Universitas Islam Indonesia (UII), Puri Paramita Wulandari berhasil meraih Best Poster Award pada ajang International Conference yang digagas oleh *Asian Association of School of Pharmacy (AASP)*, pada 2-5 Juli 2019, di Suwon Korea Selatan.



Mahasiswa UII yang terdiri dari Rahmat Al Kausar (Teknik Elektro 2016), Ahmed Joko Susilo (Teknik Industri 2016), dan Muhammad Ulil Albab Surya Negara (Teknik Informatika 2018) berhasil mendapatkan juara 3 pada kategori Best Innovation di kompetisi *Nusantara Innovation Summit 2020* yang diadakan oleh Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Jatinangor



Rachmat Aulia dan Ahmad Hanif Faiz yang merupakan mahasiswa Teknik Industri UII angkatan 2016, berkesempatan memaparkan karya inovasi pada Konferensi *Asia Young Scholar Summit 2019*, di Tianjin Nankai University, Tianjin, China pada 17 hingga 19 Mei 2019.



**DESAIN PENGEMBANGAN INOVASI
MADRASAH UNGGUL BERBASIS RISET:**
Studi Multi Kasus di MAN 2 Kudus Jawa Tengah,
dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Peneliti:

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP.198004042009011012

Muhamad Widda Djohan, M.Si
NIP.197207241998031003

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LPPM)
IAIN PONOROGO
2019**

**LAPORAN PENELITIAN
TERAPAN PENGEMBANGAN NASIONAL**



**DESAIN PENGEMBANGAN INOVASI
MADRASAH UNGGUL BERBASIS RISET:
Studi Multi Kasus di MAN 2 Kudus Jawa Tengah,
dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat**

Peneliti:

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

(NIP.198004042009011012)

Muhamad Widda Djohan, M.Si

NIP. 197207241998031003

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LPPM)
IAIN PONOROGO
2019**



PENGESAHAN

Judul Penelitian : Desain Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset: Studi Multi Kasus di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Jenis Penelitian/Kluster: Studi Multi Kasus / Terapan Pengembangan Nasional

Pendekatan Penelitian : Kualitatif

Bidang Kajian : Manajemen Pendidikan Islam

Peneliti : 1. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd (Ketua)
2. Muhamad Widda Djohan, M.Si (Anggota)

Jangka Waktu Penelitian : 6 (enam) bulan

Biaya yang diperlukan : Rp. 35.000.000 (Tiga Puluh Lima Juta Rupiah)

Sumber Dana : DIPA IAIN Ponorogo

Kepala LPPM

Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag.
NIP. 197409092001122001

Ponorogo, 31 Oktober 2019
Ketua Peneliti,

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP: 198004042009011012

Mengesahkan,
Rektor IAIN Ponorogo

Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag.
NIP. 195705061983032002

ABSTRAK

Thoyib, Muhammad., et.al. 2019. *Desain Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset: Studi Multi Kasus di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung*

Kata Kunci: Pengembangan Inovasi, Madrasah Berbasis Riset

Di era global dewasa ini, kontestasi dunia pendidikan sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*. Namun disisi lain, kualitas sebagian besar madrasah khususnya di level Madrasah Aliyah (selevel SMA/SMK) khususnya masih rendah. Bahkan disinyalir masih ada 57% yang kualitas pengelolaannya dibawah standar nasional, terutama dari sisi pengelolaan kurikulum dan SDM nya. Apalagi realitas tersebut diperkuat oleh fakta bahwa inovasi pendidikan berbasis hasil riset yang dilakukan oleh sekolah khususnya madrasah di Indonesia sangatlah rendah. Padahal inovasi berbasis riset tersebut merupakan ‘menara peradaban pendidikan’ bagi sebuah bangsa yang ingin maju dan mandiri. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis sekaligus mensintesis desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat, baik pada aspek proses inisiasi inovasi pendidikan riset, proses implementasi inovasi pendidikan riset, proses kontinuitas inovasi pendidikan riset sekaligus implikasi pengembangan inovasi pendidikan riset terhadap daya saing pendidikan di kedua institusi tersebut. Penelitian ini menarik dilakukan karena merupakan penelitian studi multi kasus dengan menggunakan pendekatan analisis kasus individual sekaligus analisis antar kasus untuk menemukan model sintesis proposisinya. Disamping itu, kesuksesan kedua madrasah tersebut dalam mengembangkan inovasi pendidikan berbasis

risetnya, merupakan ‘sesuatu yang langka,’ mengingat masih sangat minim sekolah/madrasah di Indonesia yang memiliki program unggulan berbasis hasil kreativitas risetnya. Prestise tersebut nampak tidak hanya dari prestasi nasional-internasional di bidang riset yang diraihinya, lebih dari itu, kedua madrasah mampu mengembangkan iklim *research based academic entrepreneurs*, baik dikalangan siswa, guru maupun institusinya. Suatu upaya yang penting untuk diinstitutionalisasikan sebagai *the role model* secara masif di lingkungan madrasah yang ada di bumi nusantara ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala limpahan nikmat, *hidayah* serta *taufiq*-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. *Shalawat* dan salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada *rasul*-Nya, yang menjadi *uswah hasanah* bagi seluruh umat Islam. Selanjutnya penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini, antara lain:

1. Ibu Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag. Selaku Rektor IAIN Ponorogo beserta seluruh Pembantu Ketua, yang telah menaruh perhatian serius pada tridarma perguruan tinggi, yang salah satunya adalah aspek penelitian;
2. Kepala LPPM beserta seluruh jajarannya, yang dengan jerih payahnya kegiatan penelitian di IAIN Ponorogo bisa terlaksana dengan baik;
3. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, baik yang langsung maupun tidak langsung telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Semoga amal mereka semua senantiasa mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT serta karya sederhana ini bermanfaat bagi khalayak akademis pada khususnya. *Amien ya Rabbal 'Alamin*

Ponorogo, 20 Nopember 2019

Ketua Peneliti,

Dr.H. Muhammad Thoyib, M.Pd

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Rancangan Daftar Isi Penelitian.....	13
BAB II. KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	
15	
A. Kerangka Teori.....	15
1. Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan.....	15
a. Makna dan Peranan Desain Pendidikan.....	15
b. Makna, Karakteristik dan Jenis Inovasi Pendidikan.....	20
c. Makna dan Tahapan Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan.....	26
1) Tahapan Inisisasi Inovasi Pendidikan.....	27
2) Tahapan Implementasi Inovasi Pendidikan..	35
3) Tahapan Kontinuasi Inovasi Pendidikan.....	39
2. Lembaga Pendidikan Islam Unggul.....	41
a. Pengertian Lembaga Pendidikan Islam Unggul..	41

b. Karakteristik Lembaga Pendidikan Islam Unggul.....	43
3. Madrasah Berbasis Riset.....	45
a. Makna dan Historisitas Madrasah Berbasis Riset di Indonesia.....	45
b. Prinsip Orientatif Madrasah Berbasis Riset.....	48
B. Kajian Pustaka.....	52
BAB III. METODE PENELITIAN.....	57
A. Jenis Penelitian.....	57
B. Pendekatan Penelitian.....	58
C. Kehadiran Peneliti di Lapangan.....	60
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	61
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	63
F. Teknik Analisis Data.....	66
G. Keabsahan Data.....	72
H. Pelaksanaan Penelitian.....	75
BAB IV. HASIL PENELITIAN.....	76
A. Hasil Penelitian.....	76
1. Deskripsi Data Umum.....	76
a. Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kudus Jawa Tengah.....	76
1) Sejarah MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	76
2) Visi dan Misi Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	82
3) Program Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	83

4) Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	88
5) Profil Sarana dan Prasarana Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	94
6) Profil Prestasi Akademik dan Non Akademik MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	97
b. Profil Madrasah Aliyah Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	99
1) Sejarah MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	99
2) Visi dan Misi Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	102
3) Program, Tantangan dan Sasaran Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	103
4) Profil Tenaga Pendidik di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	106
5) Profil Sarana dan Prasarana Pendidikan di MA Al- Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	107
6) Profil Prestasi Akademik dan Non Akademik MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	109
2. Deskripsi Data Khusus.....	111
a. Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset.....	111
1) Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	111
2) Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung.....	124

b.	Proses Implementas Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset.....	132
1)	Proses Implementas Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.	132
2)	Proses Implementas Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung.	145
c.	Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset.....	154
1)	Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah..	154
2)	Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung...	161
d.	Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan.....	167
1)	Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah.....	167
2)	Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung.....	177
B.	DISKUSI TEMUAN PENELITIAN.....	159
1.	Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	184
2.	Proses Implementasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	192

3. Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	197
4. Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.....	203
BAB V. PENUTUP	211
A. Kesimpulan.....	211
B. Saran.....	217
DAFTAR PUSTAKA	219

BAB I.

PENDAHULUAN

Bab pertama ini merupakan pengantar argumentatif akademis akan urgensi penelitian ini yang mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta rancangan isi/sistematika penelitian.

A. Latar Belakang Masalah

Tampil menjadi sebuah lembaga pendidikan yang mampu menawarkan mutu pendidikan yang prestisius merupakan impian seluruh lembaga pendidikan khususnya madrasah di Indonesia, dimana eksistensinya merupakan branding institusi mayoritas umat Islam di negeri ini. Dengan pendidikan yang bermutu, tentunya madrasah akan memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Apalagi di era global dewasa ini, kontestasi dunia pendidikan sudah semakin kompetitif, bahkan cenderung *high disrupted competition*.

Kompetisi di era global tersebut ditandai dengan adanya tiga hal, yakni proses sosial, mencari keuntungan dan pusat perhatian umum. Proses sosial yaitu interaksi antar individu dan antar kelompok dalam sebuah lembaga pendidikan, atau bahkan antar lembaga pendidikan. Pencarian keuntungan merupakan satu sisi dimana dalam pengelolaan

lembaga pendidikan tidak ingin mengalami kerugian. Setidaknya antara apa yang dikeluarkan seimbang dengan apa yang diraih oleh lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan pusat perhatian adalah kegiatan mencari simpati dari masyarakat, agar masyarakat berkeinginan untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan tersebut.¹

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk dapat memenangkan kompetisi tersebut adalah dengan menjunjung tinggi penerapan inovasi dalam dunia pendidikan. Hal ini selaras dengan pandangan Michael E Porter bahwa salah satu strategi potensial yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan di abad 21 adalah dengan menerapkan inovasi.² Dalam konteks itulah, peran civitas akademika sebuah lembaga pendidikan khususnya kepala madrasah dirasa sangat penting sebagai lokomotif penggerak inovasi lembaga pendidikannya.

Langkah strategis tersebut senada dengan substansi instruksi yang tercantum dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dimana kepala Madrasah diwajibkan dapat menciptakan inovasi yang berguna

¹. Adri Efferi, “Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan”, Jurnal Pendidikan Islam, UIN Bandung, Vol.2, 2017., 97.

². Danang Sunyoto. *Kunggulan Bersaing*. (Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 17.

bagi pengembangan madrasahnyanya.³ Sehingga jika proses inovasi tersebut dikaitkan dengan tiga poin indikator persaingan sebagaimana paparan diatas, maka dengan adanya proses sosial antar warga madrasah dalam mewujudkan pengembangan madrasah yang inovatif terlebih di bidang riset diharapkan madrasah akan mendapatkan berbagai keuntungan masa depan, baik materil maupun non materil, termasuk diantaranya semakin besarnya animo masyarakat yang menggunakan jasa lembaga pendidikannya.

Dengan adanya peraturan yang mengatur pengelolaan pendidikan semacam itu diharapkan laju pertumbuhan inovasi pendidikan bisa semakin membaik. Berdasarkan *World Economic Forum*, pada tahun 2015 indeks inovasi Indonesia mencapai 4,6 atau peringkat 30 dunia, sedangkan indeks inovasi pendidikan tinggi adalah 4,0 atau peringkat 60 dunia. Hal ini menunjukkan masih perlunya etos kerja yang lebih inovatif, sehingga bisa meningkatkan peringkat indeks inovasi pendidikan Indonesia di peringkat 56 pada tahun 2020 nanti.⁴

Di lain pihak menurut Kemenristik, lembaga pendidikan di Indonesia harus bisa meningkatkan

³. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

⁴. Esti Maharani, "Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi", *Republika*, 15 September 2017.

daya saing bangsa melalui inovasi dan teknologi. Mengingat Indonesia menjadi pangsa besar industri global karena sumberdaya manusianya yang tinggi, namun dengan kualitas yang masih memprihatinkan. Betapa tidak, sebagaimana Laporan Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Index*) 2016-2017 yang dirilis oleh *World Economic Forum*, dapat diketahui bahwa daya saing Indonesia berada pada peringkat 41 dari 50 negara pada 2016, dimana mengalami kemerosotan dari peringkat 37 ditahun 2015. Pada tingkat ASEAN, Indonesia masih di bawah Singapura yang berada diperingkat ke-2 dan Malaysia serta Thailand masing-masing pada urutan ke-25 dan ke-34. Seperti dimuat dalam GCI tersebut, meski Indonesia telah banyak melakukan reformasi di berbagai sektor, namun secara *performance*, empat negara lain berhasil menggeser posisi Indonesia. Negara tersebut yakni Malta, India, Kuwait dan Azerbaijan.⁵

Berdasarkan data survei tersebut membuktikan bahwa pendidikan di Indonesia belum sesuai dengan harapan. Untuk itu perlu usaha keras dan kerja sama dari segenap pihak baik akademisi, praktisi serta pemerintah untuk mewujudkan pendidikan Indonesia yang lebih baik dan semakin sejajar dengan negara maju didunia. Khususnya

⁵ . Ahmad Fauzan, “Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia”, *Republika*, 22 Februari 2018.

perlunya akselerasi inovasi pendidikan madrasah di Indonesia, mengingat eksistensi madrasah lah yang selama ini memberikan sumbangsih hampir 65% terhadap kualitas SDM Indonesia, karena jumlahnya yang begitu besar yang tersebar di bumi nusantara ini. Namun disisi lain, kualitas sebagian besar madrasah khususnya di level Madrasah Aliyah (selevel SMA/SMK) khususnya masih rendah. Bahkan disinyalir masih ada 57% yang kualitas pengelolaannya dibawah standar nasional, terutama dari sisi pengelolaan kurikulum dan SDM nya.⁶

Apalagi realitas tersebut diperkuat oleh fakta bahwa inovasi pendidikan berbasis hasil riset yang dilakukan oleh sekolah khususnya madrasah di Indonesia sangatlah rendah. Padahal inovasi berbasis riset tersebut merupakan ‘menara peradaban pendidikan’ bagi sebuah bangsa yang ingin maju dan mandiri. Tertinggalnya pengembangan riset di Indonesia dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang terdapat dalam situs scimagojr.com, di antaranya melalui data jumlah dan kualitas dokumen ilmiah terpublikasikan dari Indonesia jika dibandingkan dengan negara lain. Berdasarkan pangkalan data publikasi ilmiah, Scopus tahun 2015, Indonesia berada pada peringkat 63 dari 238 negara dengan 16.139 dokumen. Peringkat ini masih di bawah Singapura (peringkat 32), Malaysia dan

⁶. *Ibid*,

Thailand (peringkat 42 dan 43), bahkan Pakistan (peringkat 47).⁷Belum lagi jika dibandingkan dengan negara riset yang telah maju, seperti Jepang, Cina, dan Amerika Serikat. Dokumen tersebut semakin menguatkan realitas yang sangat memprihantinkan yang pernah diungkapkan oleh kepala LIPI bahwa per 1 juta penduduk Indonesia, hanya ada 40 orang yang berprofesi sebagai peneliti.⁸

Untuk menjawab problematika kualitas SDM dan daya kompetitif pendidikan Indonesia tersebut, maka pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset adalah salah satu *'futuristic solution'* yang penting untuk digalakkan. Mengingat budaya riset akan menumbuhkan 'jiwa kemandirian dan inovasi', yang tak akan pernah muncul sebagai sesuatu yang bersifat *'taken for granted'*, atau budaya instan. Oleh karena itu, perlu adanya suatu strategi dimana setiap anak bangsa memiliki kesempatan untuk dikenalkan lebih awal dengan riset dan publikasi ilmiah. Dan siswa di tingkat sekolah menengah (MTs/MA) adalah masa terbaik untuk mengenalkan riset secara lebih sistematis, terukur, dan terpola. Mengingat madrasah unggul berbasis riset adalah madrasah yang berhasil mengembangkan tradisi akademik berbasis riset dan

⁷. Muhammad Fadlan Umar, "Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional", Harian Sindo, 02 Mei 2017.

⁸. *Republika*, Kamis 8 Oktober 2017

menghasilkan temuan riset yang bermanfaat untuk mengembangkan khasanah IPTEK yang dilakukan oleh guru atau siswa madrasah sebagai ‘muara masa depan’ kualitas pendidikan Indonesia yang lebih unggul dan kompetitif, baik di level nasional maupun internasional.

Narasi deskriptif diatas menguatkan betapa menarik dan pentingnya penelitian tentang pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset ini dilakukan. Dan penelitian di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat dilakukan dengan sejumlah pertimbangan dasar yang sangat penting; *pertama*, masih minimnya madrasah di Indonesia dengan kualitas pendidikan yang mumpuni apalagi dengan budaya riset sebagai dasar inovasi keunggulan yang dimilikinya. Dan ketiga madrasah tersebut adalah sedikit dari puluhan ratus ribu madrasah aliyah di Indonesia yang sudah memiliki desain pengembangan madrasah berbasis riset.⁹*Kedua*, fakta keunggulan lembaga pendidikan di banyak negara berkembang dan maju, baik di Asia semisal Jepang, China, India, Singapura, Malaysia, maupun di Eropa semisal Amerika, Kanada, Jerman, Perancis, dan sebagainya ditopang oleh tingginya

⁹. Muhammad Fadlan Umar, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”,

budaya riset yang ditanamkan kepada anak didiknya sejak sekolah menengah.

Ketiga, realitas kekinian semakin menguatkan bahwa animo masyarakat terdidik memiliki kecenderungan untuk menyekolahkan anak-anaknya di lembaga pendidikan unggul dan berprestasi, walaupun dengan biaya yang tidak sedikit. Semisal, MAN 2 Kudus pernah tampil sebagai pemenang *National Young Inventors Award* tahun 2014, juara Olimpiade Peneliti Muda tahun 2015, peraih penghargaan dari pemerintah Taiwan dalam *International Exhibition for Young Inventors* di tahun 2014, juga peraih penghargaan dari pemerintah Hongkong di tahun 2014, bahkan menjadi juara *The Young Researcher* dalam kompetisi LKIR LIPI 2018.¹⁰ Dan MA Al-Ihsan Kota Bandung juga pernah mengantarkan siswanya tampil sebagai juara I LKTI tingkat nasional tahun 2016 yang diselenggarakan oleh LIPI, juara II dalam even *Young Asian Researchers* yang diselenggarakan di Malaysia.¹¹ **Keempat**, meningkatnya budaya *young student entrepreneurs* di bidang riset. Dan hal ini juga lah yang dirasakan oleh siswa-siswa di kedua madrasah tersebut yang pada akhirnya mampu mengantar keduanya menjadi madrasah percontohan dalam bidang inovasi madrasah unggul di bidang

¹⁰. Dokumentasi MAN 2 Kudus Jawa Tengah tahun 2018

¹¹. *Republika*, Kamis 08 Oktober 2017.

riset sekaligus memiliki daya kompetitif di level nasional maupun internasional. Pada akhirnya penelitian ini diharapkan akan menjadi *grand desaign* model pengembangan inovasi madrasah unggul di Indonesia.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berangkat dari latar belakang masalah penelitian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan sejumlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat?
2. Bagaimana proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat?
3. Bagaimana proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat?
4. Bagaimana implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap daya saing pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan sejumlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.
2. Mengetahui dan menganalisis proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.
3. Mengetahui dan menganalisis proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.
4. Mengetahui dan menganalisis implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap daya saing pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) sekaligus pengembangan program

pendidikan Islam nasional tentang desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset, baik pada madrasah aliyah negeri maupun madrasah aliyah swasta yang saat ini masih ‘minim’ di Indonesia sebagai modal dasar pengembangan keunggulan lembaga pendidikan Islam nasional.

2. Secara praktis:

- a. Bagi Kementerian Agama, dan Madrasah di Indonesia.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam membuat serta merancang kebijakan dan program pengembangan madrasah unggul berbasis riset, sehingga madrasah di Indonesia (baik negeri maupun swasta khususnya di tingkat madrasah aliyah) dapat lebih produktif dalam menghasilkan *out put* yang tidak hanya kompetitif secara keilmuan, tetapi juga mampu menjadi peoppor masyarakat muslim nasional maupun internasional, sekaligus ‘tangguh’ (*excellence moslem scholar*) dalam menghadapi berbagai tantangan global, baik yang berdimensi kompetisi keilmuan, maupun *global youth social entrepreneurs* yang semakin pesat.
- b. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat

menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan berbagai isu pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang unggul dan kompetitif, khususnya di tingkat madrasah nasional.

E. Rancangan Daftar Isi Penelitian

Untuk mempermudah penulisan hasil penelitian nantinya dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan (rancangan daftar isi). Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan laporan hasil penelitian ini nantinya direncanakan sebagai berikut:

Pada bab I terkait dengan Pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menjelaskan tentang (1) Landasan Teori yang meliputi tinjauan tentang (a). Konsep desain pengembangan inovasi pendidikan (Makna, Orientasi, tujuan dan tahapan pengembangan inovasi pendidikan); (b). Konsep lembaga pendidikan Islam

unggul (pengertian, tujuan dan karakteristik lembaga pendidikan Islam unggul); serta (c). Konsep madrasah berbasis riset (makna, dan prinsip orientatif madrasah berbasis riset, dan kerangka berfikir penelitian; serta (2) Kajian pustaka yang merupakan literasi sejumlah hasil penelitian terdahulu untuk digunakan sebagai *research academic supporting* dari penelitian ini.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: Jenis Penelitian, Pendekatan Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Keabsahan Data.

Bab IV terkait dengan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian yang mencakup 4 (empat) aspek fokus penelitian yang meliputi: (a). Proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, (b). Proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, (c). Proses Kontinuasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, dan (d). Implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap daya saing pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

Selanjutnya bab V berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam

memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Pada bab dua ini secara garis besar dijelaskan dua ulasan utama; *pertama*, terkait dengan kajian teori yang menjadi pijakan akademis dalam menganalisis data yang dikumpulkan yang meliputi konsep pengembangan inovasi pendidikan, lembaga pendidikan Islam unggul dan madrasah berbasis riset. *Kedua*, terkait dengan kajian pustaka yang secara substansial berisi kajian riset terdahulu sebagai bahan pembandingan sekaligus penguat nilai distingtif penelitian ini.

A. Kerangka Teori

1. Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan

a. Makna dan Peranan Desain Pendidikan

Pada saat ini, kompetisi dunia pendidikan bukan hanya berbicara tentang persaingan tentang harga, tetapi sudah berkembang menjadi persaingan merek sebagai citra lembaga sekaligus kualitas produk yang dihasilkannya (*image competition*). Untuk menyakinkan konsumen pendidikan agar membeli produk tersebut sekaligus kualitas citra kelembagaan, maka diperlukan suatu strategi pemasaran produk dan salah satu strategi untuk merangsang konsumen pendidikan dapat dilakukan melalui desain produk pendidikannya.

Ketika kompetisi semakin kuat, desain menawarkan suatu cara potensial untuk mendiferensiasikan serta memposisikan produk suatu lembaga pendidikan secara tepat. Hal ini mengingat dalam persaingan pasar yang semakin cepat, harga dan teknologi tidaklah cukup. Oleh karena itu menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, desain merupakan faktor yang sering memberi keunggulan kompetitif kepada suatu lembaga. Desain (*design*) adalah totalitas fitur yang mempengaruhi tampilan, rasa dan fungsi produk berdasarkan kebutuhan pelanggan.¹

Dalam konsepsi yang lain, desain dimaknai sebagai sesuatu yang unik, karena menawarkan banyak aspek emosional dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan. Desain juga diterjemahkan sebagai seni terapan, dan berbagai pencapaian kreatif lainnya. Dalam sebuah kalimat, kata 'desain' bisa digunakan sebagai kata kerja maupun kata benda. Sebagai kata kerja, desain memiliki arti sebuah proses untuk membuat dan menciptakan objek baru. Sebagai kata benda, desain digunakan untuk menyebut hasil akhir dari

¹ . Philip Kotler dan Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran*, Ter. Bob Sabran (Jakarta: Erlangga, 2008), 10

sebuah proses kreatif, baik berwujud sebuah rencana, proposal atau berbentuk objek nyata.²

Desain pendidikan telah menjadi titik kulminasi dari proses pemasaran, periklanan dan merchandising (perdagangan) dalam dunia pendidikan. Contoh dengan desain yang variatif, maka program pendidikan akan semakin ‘unik’ sekaligus memiliki daya tarik tersendiri. Peranan desain termasuk dalam dunia pendidikan dapat dideskripsikan diantaranya: *pertama*, memberikan pelayanan sendiri (*self service*) yaitu menyebutkan ciri-ciri produk, meyakinkan konsumen dan memberikan kesan yang menguntungkan. Termasuk dalam konteks ini adalah memberikan keyakinan sekaligus ‘daya tarik’ kepada konsumen akan kualitas program pendidikan yang ada di suatu lembaga pendidikan. Hal ini selaras dengan teori ‘Quality’ yang dikemukakan oleh Marcel bahwa keberhasilan suatu tindakan ditentukan oleh kualitas. Karena kualitas merupakan apresiasi tertinggi dari tindakan yang nyata (*performance appreciation*).³

². Agus Dudung. *Merancang Produk*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 112-113.

³. Davidson Marcel. *Service Quality in Concept and Theory*. (USA: American Press, 2003), 192.

Kedua, citra dan merek suatu organisasi atau lembaga, yaitu mengandung keyakinan jika dirancang secara tepat dan cermat dalam mendapatkan keyakinan konsumen mengenai organisasi atau lembaga dan mereknya. Untuk itu, mengingat sifat manusiawi dari jasa, tidak mengejutkan jika kepribadian merek merupakan dimensi citra yang penting untuk jasa.⁴ Untuk itu, suatu lembaga atau organisasi termasuk pendidikan harus mampu mendesain produknya sebaik dan semenarik mungkin untuk mempengaruhi dan menarik minat konsumen, sehingga mampu tercermin citra unggulnya. **Ketiga**, peluang inovasi (*innovation opportunity*). Strategi yang diambil salah satunya yaitu dengan cara mengubah desain atau menciptakan produk baru atau menciptakan variasi lainnya. Selain itu, terdapat elemen penting dalam inovasi produk, diantaranya adalah kompetensi manajemen, produk baru harus memberikan nilai, keberhasilan produk baru dipengaruhi oleh fokus strategi, komitmen manajemen, lingkungan pasar dan timing (tepat waktu).⁵

Peningkatan diferensiasi dan persaingan terjadi berdasarkan tambahan pada produk, yang juga menyebabkan pemasar melihat total sistem

⁴. Agus Dudung. *Merancang.*, 95.

⁵. *Ibid*, 97

konsumsi (*consumption system*) pengguna, cara pengguna melaksanakan kegiatan untuk mendapatkan serta menggunakan produk dan jasa yang berkaitan. Meskipun demikian, setiap tambahan menambah biaya dan manfaat yang ditambahkan segera menjadi manfaat yang diharapkan dan titik paritas yang diperlukan. Ketika beberapa lembaga atau organisasi menaikkan harga produk tambahan mereka, lembaga lain menawarkan versi 'dilucuti' dengan harga yang jauh lebih murah. Maka seiring pertumbuhan lembaga-lembaga mewah, kita melihat munculnya lembaga-lembaga murah yang melayani klien yang hanya menginginkan produk dasar. Dengan demikian suatu lembaga pendidikan itu juga harus mampu membaca peluang, strategi apa yang harus ia ambil untuk menaklukkan konsumennya sekaligus mampu bertahan di era kompetisi yang semakin ketat saat ini.

Dengan demikian dapat disimpulkan secara substantif bahwa desain pendidikan adalah hasil kreativitas budaya (*man-made object*) manusia yang diwujudkan untuk memenuhi kebutuhan manusia di bidang pendidikan, yang memerlukan perencanaan, perancang maupun pengembangan desain, yaitu mulai dari tahap menggali ide atau gagasan, dilanjutkan dengan tahap

pengembangan, konsep perancang, sistem, pembuatan prototipe dan proses produksi, evaluasi dan berakhir dengan tahap pendistribusian program pendidikan.

b. Makna, Karakteristik dan Jenis Inovasi Pendidikan

Inovasi merupakan pusat dari kegiatan usaha yang ingin meluncurkan unit usaha baru dan membarui usaha strategik unit usaha. Inovasi adalah kreasi dan implementasi baru dari proses, produk dan pelayanan serta metode penyampaian yang dapat dilihat sebagai hasil perbaikan yang signifikan dalam hal penghasilan, efisiensi, keefektifan atau mutu di sebuah organisasi.⁶ Meminjam pengertian dari *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), inovasi adalah perubahan yang diperkenalkan dengan tujuan memperbaiki operasi sebuah sistem, kinerjanya, kepuasan stakeholders, dalam waktu yang bersamaan. Sehingga inovasi memiliki karakteristik di antaranya; *pertama*, inovasi adalah produk, proses atau prosedur yang dapat disentuh dalam sebuah organisasi atau lintas organisasi. *Kedua*, inovasi

⁶. Terence E. Brown dan Jan Ulijin. *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. (UK: Edward Elgar, 2004), 2.

harus merupakan sesuatu yang diperkenalkan dalam lingkup organisasi tertentu. *Ketiga*, inovasi bukanlah perubahan yang rutin. *Keempat*, inovasi harus menghasilkan keuntungan yang dapat diukur. *Kelima*, inovasi haruslah menimbulkan akibat di masyarakat.⁷

Dari penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi merupakan sesuatu yang baru, baik berupa produk, pemikiran, perilaku, maupun proses yang mana di dalamnya mengandung ide kreatif dan dapat mengakibatkan suatu perubahan yang lebih baik. Sedangkan inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan untuk memecahkan masalah pendidikan. Inovasi pendidikan merupakan suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil *invention* (penemuan baru) atau *discovery* (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan atau untuk memecahkan masalah yang dihadapi di dunia pendidikan.⁸

Adalah inovator, orang yang melakukan inovasi. Dalam konteks ini, agar kepala

⁷. Centre for Educational Research and Innovation. *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic Countries*. (France: OECD Publishing, 2009), 40-41.

⁸. A. Rusdiana. *Konsep Inovasi Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 46.

sekolah/madrasah dapat menjadi inovator yang baik, maka kepala madrasah harus dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:⁹

- 1) Keluar dari kawasan yang membuat nyaman (*comfort zone*)
- 2) Berpikir dengan cara yang sudah terbiasa ada/dilakukan;
- 3) Bergerak lebih cepat dibanding orang lain (pesaing) agar tidak didahului orang lain;
- 4) Mendengarkan ide stakeholders sekolah/madrasah;
- 5) Bertanya kepada warga sekolah/madrasah dan stakeholders tentang apa yang perlu diubah secara berkala;
- 6) Mendorong diri sendiri dan orang lain untuk cepat bergerak tetapi selamat;
- 7) Berharap untuk menang, dan memiliki kesehatan dan kekuatan;
- 8) Rekreasi secukupnya untuk mendapatkan ide-ide baru.

Selanjutnya, dalam mengadopsi inovasi atau mengembangkan ide kreatif sangat penting untuk mempertimbangkan karakteristik yang dimiliki oleh inovasi. Hal ini bertujuan agar suatu inovasi dapat memberikan keyakinan dan keberhasilan. Adapaun karakteristik inovasi yang diungkapkan

⁹. Direktorat Tenaga Kepeendidikan. *Kewirausahaan*.,18

oleh Rogers yang dikutip oleh Suharsaputra, setidaknya terbagi menjadi 5 (lima) aspek, yaitu:¹⁰

- 1) *Relative Advantage* (keuntungan relatif), yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau mungkin dari faktor status sosial (gengsi), kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima, maka makin cepat tersebarnya inovasi;
- 2) *Compatibility* (kompatibel) ialah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai (values), pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada;
- 3) *Complexity* (kompleksitas) ialah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar

¹⁰. Lar Suharsaputra. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship menuju Learning School*. (Bandung: Refika Aditama, 2016), 246-248.

digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya;

- 4) *Trialability* (trialabilitas) atau kemampuan untuk diuji cobakan adalah derajat dimana suatu inovasi dapat diujicobakan pada batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diujicobakan dalam setting sesungguhnya umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya;
- 5) *Observability* (dapat diamati) ialah derajat dimana hasil suatu inovasi dapat dilihat oleh orang lain. Semakin mudah seseorang melihat suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau sekelompok orang tersebut mengadopsi. Semakin besar keunggulan relatif, kesesuaian, kemampuan untuk diujicobakan, dan kemampuan untuk diamati serta semakin kecil kerumitan semakin cepat diadopsi.

Lebih lanjut, Schumpeter dalam karya Jati Sengupta yang berjudul *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*, membedakan jenis inovasi sebagai berikut:¹¹

¹¹. Jati Sengupta, *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth* (Switzerland: Springer International Publishing, 2014), 464. Lihat juga Robin Lowe dan Suwe Marriot. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization* (Netherland: Elsevier, 2006), 70.

- 1) Inovasi produk, dimana jenis baru dari produk atau jasa ditambahkan ke daftar barang yang memerlukan perubahan dalam rutinitas produksi. Sebuah jenis baru dari produk yang ditambahkan ke sistem yang ada membutuhkan rutinitas produksi baru dan juga perubahan dalam jaringan konsumsi;
- 2) Inovasi proses yang memerlukan perubahan dalam fungsi produksi atau rutinitas produksi. Sebuah teknologi baru untuk produk yang sudah ada, yang membutuhkan perubahan kualitas input dan output;
- 3) Inovasi organisasi, yang melibatkan perubahan dalam rutinitas perubahan dalam rutinitas manajerial biasanya mengarah ke perubahan struktur pasar. Perubahan bidang dan skala ekonomi terlibat dalam organisasi bisnis dan strategi untuk struktur pasar yang baru;
- 4) Inovasi pasar, dimana produk diperkenalkan ke pasar baru seperti menjual ke luar negeri. Perubahan struktur pasar yang melibatkan globalisasi perdagangan, misalnya, varian iPhone diperkenalkan oleh Apple;
- 5) Inovasi input, yaang melibatkan bahan baku baru, misalnya, sumber energi baru atau jenis baru, dari penggunaan input yang sudah tersedia. Sebuah bahan baku baru atau menengah baik baru diperkenalkan ke dalam

sistem ekonomi, misalnya, pengembangan perangkat lunak. Hal ini mungkin sering melibatkan pembukaan sumber baru pasokan.

c. Makna dan Tahapan Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan

Dari pemaparan narasi sebelumnya dapat ditegaskan bahwa desain pengembangan inovasi pendidikan adalah upaya menghasilkan kreativitas budaya (*man-made object*) manusia yang diwujudkan untuk memenuhi kebutuhan manusia di bidang pendidikan, yang memerlukan perencanaan, perancang maupun pengembangan desain, yaitu mulai dari tahap menggali ide atau gagasan, dilanjutkan dengan tahap pengembangan, konsep perancang, sistem, pembuatan prototipe dan proses produksi, evaluasi dan berakhir dengan tahap pendistribusian program pendidikan.

Dalam konteks itu pula, maka menurut Fullan dalam *The New Meaning of Education Change*, fase atau tahapan dalam desain pengembangan inovasi termasuk dalam dunia pendidikan ada 3 dengan variasi nama yang berbeda. Tahapan tersebut meliputi: tahapan pertama yaitu inisiasi, mobilisasi, atau adopsi yang di dalamnya terdapat proses yang mengarah kepada pengambilan keputusan untuk mengadopsi

sebuah proses perubahan. Tahapan kedua, implementasi atau penggunaan awal, yang di dalamnya termasuk cara menuangkan ide kreatif kepada praktik. Tahapan ketiga, kontinuitas, inkorporasi, rutinisasi, atau institusionalisasi. Tahapan ini mengarah kepada apakah proses inovasi ini berlanjut menjadi sebuah kesatuan sistem atau terputus setelah adanya pencapaian inovasi.¹² Secara garis besar ketiga tahapan tersebut dapat dijelaskan secara lebih detail sebagai berikut:

1). Tahapan Inisiasi Inovasi

Inisiasi merupakan proses pengawalan atau memulai perubahan. Tahapan ini juga disebut mobilisasi atau adopsi yang mencakup proses keputusan untuk adopsi untuk meneruskan perubahan. Fase ini sangat penting, karena merupakan langkah awal yang strategis. Tanpa adanya tahapan ini, tahapan lainnya tidak akan terjadi, sehingga inovasi tidak akan pernah terjadi.¹³ Tahapan inisiasi sendiri memiliki tiga sub-tahap yaitu pengetahuan dan kesadaran,

¹². Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition (New York: Teachers Collenge, 2007), 65.

¹³. Sehasaputra. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 309.

pembentukan sikap terhadap inovasi dan pengambilan keputusan.¹⁴

a). Langkah pengetahuan dan kesadaran

Proses inovasi diawali dengan adanya pengetahuan yang dimiliki oleh para penerima inovasi. Pada tahap permulaan atau pemunculan gagasan ini, proses inovasi dilakukan dengan meminta masukan dan mengumpulkan gagasan inovatif dari orang-orang yang ada di dalam organisasi. Kesenjangan penampilan (*performance gaps*) menjadi pendorong untuk mencari cara-cara baru atau inovasi. Tetapi juga dapat terjadi sebaliknya karena akan sadar adanya inovasi, maka pimpinan organisasi merasa bahwa dalam organisasinya ada suatu yang ketinggalan. Kemudian merubah hasil yang diharapkan, maka terjadi kesenjangan penampilan.¹⁵

Pada tahap ini kreativitas dalam berpikir juga menjadi salah satu hal yang sangat vital. Dengan adanya kreatif dalam berpikir hal-hal baru akan ditemukan, hal-hal yang lama dapat dikembangkan, sehingga dapat menjadi sebuah

¹⁴. Moris M. Guvenis. *The influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*. (t.tp: The Pennsylvania State University, 1989), 19.

¹⁵. *Ibid*, 19.

inovasi yang bersifat invensi maupun inovasi yang bersifat ekstensi. Dari berbagai pendapat mengenai cara berpikir kreatif atau proses kreatif satu sama lain memiliki kemiripan. Secara singkat penjelasan proses berpikir kreatif untuk memunculkan ide baru adalah sebagai berikut:¹⁶

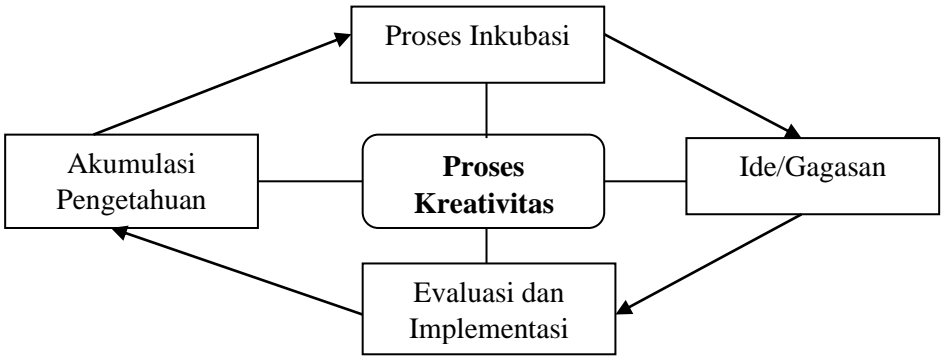
- (1). Akumulasi pengetahuan. Tahapan ini merupakan tahap dimana seseorang menyatukan informasi, baik dari pengetahuan maupun pengalaman yang dimiliki untuk berpikir secara divergen guna mencari ide baru yang solutif untuk memecahkan sebuah permasalahan. Berpikir divergen atau kreatif pada tahap ini sangat penting dikarenakan berpikir kreatif merupakan core dari penemuan ide baru.
- (2). Proses Inkubasi. Tahap ini adalah tahap dimana terjadi proses perenungan di antara beberapa pikiran-pikiran kreatif yang akan dijadikan sebagai new idea. Proses ini bisa membutuhkan waktu yang lama mungkin berminggu-minggu maupun berbulan-

¹⁶. Prim Masrokan Mutohar. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: ar-Ruzz Media, 2013), 205-211.

bulan, atau sebaliknya bisa terjadi dalam waktu singkat.

- (3). Ide dan gagasan. Tahap ide/gagasan ini disebut juga dengan istilah tahap iluminasi. Pada tahap ini ditemukan dan ditentukan gagasan yang akan digunakan untuk menyelesaikan masalah. Pada tahap ini pikiran kreatif sudah bertransformasi menjadi ide baru yang siap untuk diimplementasikan menjadi sebuah inovasi.
- (4). Evaluasi dan implementasi. Tahap ini adalah tahap dimana ide baru dievaluasi dan selanjutnya dilaksanakan. Ide baru yang merupakan produk berpikir divergen (kreatif) akan dievaluasi dengan cara berpikir konvergen (kritis). Evaluasi ini mengarah kepada penilaian kesesuaian antara ide baru yang dihasilkan dengan kondisi nyata (realitas).

Alur berpikir kreatif tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Alur Berpikir Kreatif

b). Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi.

Dalam tahapan ini anggota organisasi membentuk sikap inovasi. Ada dua hal dan dimensi sikap yang ditunjukkan terhadap adanya inovasi yaitu, sikap terbuka terhadap inovasi, yang ditandai dengan kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan adanya inovasi, menunjukkan sikap skeptis terhadap inovasi dan merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Kemudian sikap yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yaitu memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan potensi inovasi. Hal Ini oleh Moris M. Guvenis dalam

The Influences of Techonological Innovations and Change on Facility Planning ditandai dengan adanya kemampuan untuk menggunakan inovasi yang telah mengarah pada keberhasilan menggunakan inovasi di masa lalu. Adanya komitmen/kemauan untuk bekerja dan menggunakan inovasi dan sikap untuk menghadapi masalah yang timbul dalam menerapkan inovasi.¹⁷

c). Langkah pengambilan keputusan.

Pada langkah ini segala informasi tentang potensi inovasi dievaluasi. Jika unit pengambil keputusan dalam organisasi menganggap bahwa inovasi itu dapat diterima dan ia senang untuk menerimanya maka inovasi akan diterima dan diterapkan dalam organisasi, demikian pula sebaliknya, jika unit pengambil keputusan tidak menyukai inovasi dan menganggap inovasi tidak bermanfaat maka ia akan menolaknya. Pada saat akan mengambil keputusan peranan komunikasi sangat penting untuk memperoleh informasi yang sebanyak banyaknya tentang inovasi, sehingga keputusan yang diambil benar-benar

¹⁷. Moris M. Guvenis. *The Influences of Techonological Innovations and Change on Facility Planning*, 19-20.

mantap dan tidak terjadi salah pilih yang dapat mengakibatkan kerugian bagi organisasi.¹⁸

Pada proses pengambilan keputusan ini jika dilihat berdasarkan bagaimana cara memutuskan apakah inovasi dapat diterima atau ditolak oleh seseorang sebagai anggota sistem sosial, maka dapat dibedakan menjadi beberapa tipe keputusan inovasi yaitu:¹⁹ *Pertama*, keputusan inovasi opsional, yaitu pemilihan menerima atau menolak inovasi, berdasarkan keputusan yang ditentukan oleh individu (seseorang) secara mandiri tanpa tergantung atau terpengaruh dorongan anggota sistem sosial yang lain. Jadi hakekatnya, pengertian keputusan inovasi opsional ialah individu yang berperan sebagai pengambil keputusan untuk menerima atau menolak suatu inovasi. *Kedua*, keputusan inovasi kolektif yaitu pemilihan untuk menerima atau menolak inovasi, berdasarkan keputusan yang dibuat secara bersama-sama berdasarkan kesepakatan antara anggota sistem sosial. Semua anggota sistem sosial harus mentaati keputusan bersama yang telah dibuatnya.

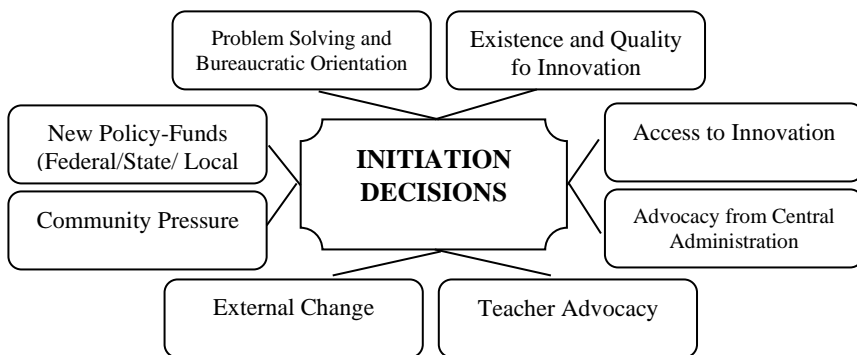
¹⁸ . *Ibid*, 21.

¹⁹. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

Ketiga, keputusan inovasi otoritas, yaitu pemilihan untuk menerima atau menolak inovasi berdasarkan keputusan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai kedudukan, status, wewenang atau kemampuan yang lebih tinggi daripada anggota yang lain dalam suatu sistem sosial. Para anggota sama sekali tidak mempunyai pengaruh atau peranan dalam membuat keputusan inovasinya. *Keempat*, keputusan inovasi kontingensi yaitu pemilihan menerima atau menolak suatu inovasi, baru dapat dilakukan setelah ada keputusan inovasi yang mendahuluinya. Jadi ciri pokok dari keputusan inovasi kontingensi adalah digunakannya dua atau lebih keputusan inovasi secara bergantian untuk menangani suatu difusi inovasi, terserah yang mana yang akan digunakan dapat keputusan opsional, kolektif atau otoritas.

Pada tahap inisiasi ini setidaknya menurut Michael Fullen, ada 8 hal yang dapat mempengaruhinya, yaitu: (a). Eksistensi dan kualitas inovasi; (b). Akses terhadap inovasi; (c). Advokasi dinas pendidikan; (d). Advokasi para pendidik; (e). Agen-agen pembaharuan eksternal; (f). Tekanan masyarakat; (g). Kebijakan baru termasuk pendanaan baik pada level pemerintah pusat, provinsi maupun

kabupaten; (h). Pemecahan masalah dan orientasi birokrasi.²⁰ Faktor-faktor yang mempengaruhi tahapan inisiasi digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inisiasi Inovasi

2). Tahap Implementasi Inovasi

Tahap kedua setelah melakukan inisiasi adalah tahap implementasi. Implementasi strategi adalah jumlah total kegiatan dan pilihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana strategis (inovasi). Ini adalah proses dimana tujuan, strategi, dan kebijakan diberlakukan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meskipun implementasi biasanya dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan,

²⁰. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*, Third Edition (New York: Teachers Collenge, 2001), 35.

implementasi merupakan bagian penting dari manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus sedemikian rupa sehingga dianggap sebagai dua sisi mata uang yang sama. Moris M. Guvenis merumuskan dua langkah yang dapat dilakukan pada tahap implementasi ini, yaitu langkah awal dan implementasi yang berkelanjutan.²¹

a) Langkah awal (permulaan) implementasi. Langkah ini adalah langkah dimana saat usaha pertama dilakukan untuk memanfaatkan inovasi tersebut. Menurut Wheelen dan Hunger, dalam *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability* menegaskan bahwa untuk memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan 3 hal penting berikut:²²

- (1). Pelaksana rencana strategis (inovasi) yang telah diinisiasi. Dibandingkan dengan pihak yang melakukan implementasi strategi jumlahnya lebih banyak. Dalam hal ini di lembaga pendidikan, pelaksana strategi adalah

²¹ .*Ibid.*

²². Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger. *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. (Boston: Pearson, 2012), 273.

setiap orang yang berada dalam lembaga tersebut. Kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, koordinator program unggulan akan bekerjasama dengan para pendidik dan peserta didik untuk mengimplementasikan rencana strategis berupa inovasi yang telah ditentukan sebelumnya.

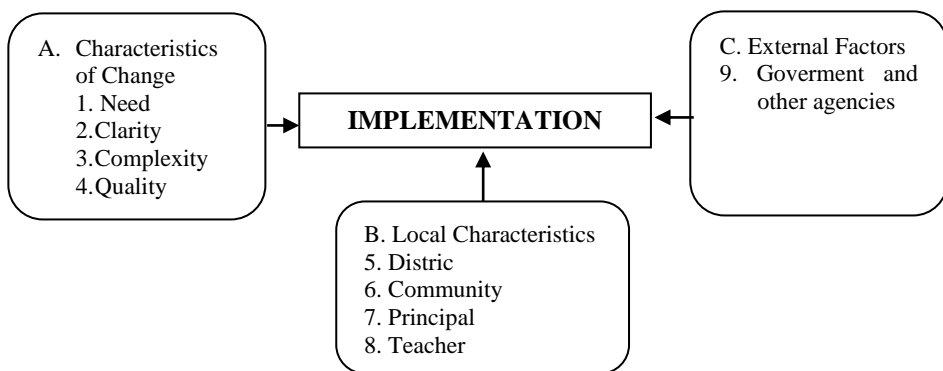
- (2). Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan rencana strategis inovasi. Untuk mendukung implementasi strategi (inovasi) yang telah dirumuskan, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan koordinator program unggulan harus saling bekerjasama dalam mengembangkan program, merancang anggaran dan prosedur yang diperlukan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Hal ini berarti para pemangku kepentingan tersebut harus bekerjasama secara sinergis agar mampu memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing bagi lembaga pendidikannya.
- (3). Mengatur sumber daya manusia yang bertanggungjawab dalam implementasi strategi inovasi. Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan pentingnya

pengembangan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur (SOP) dimana semuanya itu dimaksudkan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Di luar semua itu, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, diantaranya adalah bagaimana cara penataan staf, serta bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka.

- b) Implementasi yang berkelanjutan. Setelah implementasi terlaksana dengan sukses, maka langkah selanjutnya adalah melanjutkan mengimplementasikan inovasi walaupun terdapat sedikit kendala.²³ Pada tahap implementasi ini, Michael Fullan dalam *The New Meaning of Education Change*, menyebutkan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perubahan (inovasi), yaitu; *pertama*, karakteristik perubahan, yang meliputi; kebutuhan akan inovasi, kejelasan tujuan dan proses, kompleksitas masalah individual dalam menerapkan inovasi, praktik dan kualitas dari sebuah program. *Kedua*, karakteristik lokal, yang meliputi wilayah sebuah sekolah, karakteristik sebuah

²³. Moris M. Guvenis. *The Influences of Techonological Innovations and Change on Facility Planning*,21

komunitas, pengaruh kepala sekolah, dan peran serta pendidik. *Ketiga*, faktor eksternal yang meliputi agen pemerintah dan agen lain yang dapat dideskripsikan melalui bagan sebagai berikut:²⁴



Gambar 2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Inovasi

3). Tahap Kontinuasi Inovasi

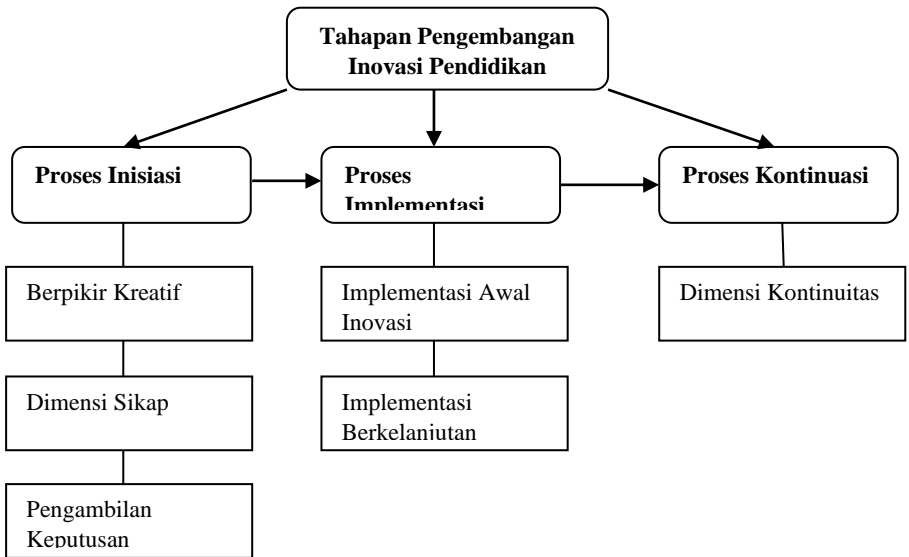
Tahap ini merupakan tahap kelanjutan (kontinuitas), dimana pelaksanaan inovasi didorong untuk menjadi suatu kebiasaan sehingga menjadi sesuatu yang rutin dan terinternalisasi dalam kegiatan organisasi. Penyatuan dengan organisasi sekolah dengan pembelajaran, menjadi tahapan penting dalam meneruskan implementasi inovasi.

²⁴. Michael Fullan, *The New Meaning of Education Change*,

Tahapan ini memiliki dua sisi dilihat dalam konteks perubahan, bila implementasi inovasi dipandang sebagai tujuan, maka perubahan cenderung akan berakhir ketika pelaksanaan inovasi telah terjadi dan inovasi berhenti. Namun jika inovasi dipandang sebagai proses, maka kontinuitas itu merupakan kegiatan yang tidak pernah selesai (*never ending activities*), karena inovasi itu bertujuan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan/pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous improvement*) yang kondisinya serta tuntutan terhadapnya terus akan mengalami perubahan.²⁵

Untuk mempermudah dalam memahami tahapan pengembangan inovasi pendidikan, maka ketiga tahapan tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar sebagai berikut:

²⁵.Suharsaputra. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 313.



Gambar 2.4. Tahapan Pengembangan Inovasi Pendidikan

2. Lembaga Pendidikan Islam Unggul

a. Pengertian Lembaga Pendidikan Islam Unggul

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, unggul bermakna sama dengan mutu adalah ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat (Kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya), kualitas.²⁶ Dalam Bahasa Inggris, unggul atau mutu diistilahkan dengan “*quality*”, sedangkan dalam Bahasa Arab disebut dengan

²⁶.Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 768.

“*Jaudah*”.²⁷ Dalam manajemen mutu terpadu, kata kunci yang menjadi rujukan utama adalah mutu atau kualitas. Kata kualitas masuk ke dalam bahasa Indonesia dari bahasa Inggris yaitu dari kata *quality*. Kata ini mempunyai banyak arti, tiga diantaranya: (1) suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, (2) standar tertinggi sifat kebaikan, dan (3) memiliki sifat kebaikan tertinggi.²⁸

Dalam konteks pendidikan, lembaga pendidikan Islam yang unggul adalah lembaga pendidikan yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (masyarakat).²⁹ Maka dalam konteks itu, lembaga pendidikan Islam yang unggul menurut A.D. Ajjola. Dalam *Restructure of Islamic Education*, dapat dimaknai sebagai suatu lembaga pendidikan yang mempunyai kurikulum, strategi belajar mengajar yang

²⁷Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik, Praktek dan Teoritik* (Yogyakarta: Teras, 2014),40. Lihat juga dalam Muhammad Thoyib, *Model Otonomi Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Islam di Indonesia: Teori dan Praktek*. (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2015),63.

²⁸Sukarji dan Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis-Filosofis dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelola pendidikan Islam*, 71

²⁹Minnah El Widdah, et al., *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), 66.

bermutu dan ada interaksi dengan pihak yang berkepentingan (siswa/mahasiswa, guru/dosen, orang tua, lingkungan dan pejabat yang terkait) dengan tujuan menghasilkan keluaran yang dapat diandalkan.³⁰ Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam dapat dikatakan unggul jika lembaga pendidikan agama Islam tersebut mempunyai tujuan, misi dan sasaran jelas dan baik, mulai dari rekrutmen (*input*) baik tenaga pendidik maupun siswa/mahasiswa, memperhatikan dan melakukan perbaikan nyata pada kegiatan belajar dan mengajar yang berorientasi pada perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) dengan tujuan mendapatkan lulusan yang unggul dikemudian hari.

b.Karakteristik Lembaga Pendidikan Islam Unggul

Keunggulan sebuah sekolah dapat dilihat salah satunya dari tertib atau tidaknya administrasinya, seperti adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien. Jika dilihat dari perspektif operasionalnya, sekolah dikatakan

³⁰. A.D. Ajijola. *Restructure of Islamic Education*. (New Delhi: Adam Publishers and Distributors. 2007), 139. Lihat juga dalam Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Nilai* (Semarang: al-Qalam Press, 2006), 146.

unggul jika sumber daya manusianya secara bersama-sama bekerja dengan efektif dan efisien. Mereka bekerja dikarenakan memiliki rasa tanggung jawab akan tugas pokok dan fungsinya dan sikap mental (*mind set*) tenaga yang ada di sekolah menjadi syarat utama bagi upaya meningkatkan keunggulan sekolah.³¹

Menurut Douglas B Reeves dalam *The Leader's Guide to Standards: A Blueprint for Educational Equity and Excellence* menegaskan bahwa, lembaga pendidikan yang unggul atau bermutu termasuk di dalamnya lembaga pendidikan Islam bercirikan sebagai berikut, diantaranya:³² (a). Lembaga pendidikan berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal, (b). Lembaga pendidikan mempunyai strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pemimpin, tenaga akademik, maupun tenaga administratif, (c). Lembaga pendidikan memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang, (d). Lembaga pendidikan mengupayakan proses perbaikan

³¹. Widdah et. al., *Kepemimpinan Berbasis Nilai*, 53.

³². Douglas B Reeves. *The Leader's Guide to Standards: A Blueprint for Educational Equity and Excellence*. (San Francisco: Jossey-Bass. 2010), 109.

dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya, (e).Lembaga pendidikan mendorong orang memiliki kreativitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas, serta (f).Lembaga pendidikan memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.

3. Madrasah Berbasis Riset

a. Makna dan Historisitas Madrasah Berbasis Riset di Indonesia

Madrasah aliyah riset terdengar begitu kekinian. Perpaduan antara madrasah yang terdeskripsikan sebagai sekolah agama yang berisi materi pembelajaran keislaman bersanding dengan aktivitas riset yang terdeskripsikan sebagai kegiatan para ilmuwan ketika melakukan penelitian ilmiah telah mengubah sudut pandang semua orang (*people mindset*) tentang eksistensi madrasah ini. Madrasah ternyata dapat menghasilkan siswa yang memiliki kompetensi sebagai peneliti muda jauh (*young reseacher*) dari dugaan orang sebelumnya yang mengasumsikan madrasah yang hanya melahirkan seorang calon ustadz yang hanya bisa mengajar mengaji *ansich*.

Tahun 2013 merupakan tahun awal ide pembentukan madrasah riset, mantan menteri Agama Suryadarma Ali pada 2013 di Asrama Haji Mataram Nusa Tenggara Barat memperkenalkan istilah Pro-Madrina yang berarti Program Madrasah Riset Nasional. Pengembangan Pro-Madrina memiliki tujuan agar pembelajaran khususnya sains tidak terbatas pada aspek teori saja namun lebih jauh lagi dapat diimplementasikan pada aspek praktis yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari.³³

Eksistensi madrasah berbasis riset ini kemudian tertuang dalam hasil diversifikasi madrasah sebagaimana yang terdapat pada Peraturan Menteri Agama (PMA) No.60 Tahun 2015. Dalam PMA tersebut madrasah berbasis riset dikategorikan sebagai madrasah akademik yang diberikan tugas mengembangkan keunggulan kompetitif di bidang akademik, riset, dan sains. Pada hakikatnya, inti dari aktivitas madrasah riset ini adalah aktivitas pembelajaran yang dilakukan guru yang mengembangkan inovasi pembelajaran berbasis riset dengan menanamkan kegiatan *inquiry* siswa. Beberapa madrasah yang sudah menjalankan program madrasah riset ini terdiri

³³. Republika, 08 Oktober 2017.

atas MAN 2 Kota Malang, MAN 4 Jakarta dan MAN 2 Kudus. Meskipun tidak banyak jumlah madrasah berbasis riset ini namun kementerian Agama mengharapkan setiap madrasah Aliyah dapat mengembangkan program inovatif ini.

Seiring perkembangan kurikulum di Indonesia, pengembangan madrasah berbasis riset hampir bersamaan waktunya dengan pengembangan Kurikulum 2013. Dalam kurikulum terbaru ini, pola pembelajaran bergeser dari pola lama yang lebih mengedepankan pada pola perubahan pemahaman siswa melalui aktivitas mengajar guru di kelas (*Teacher oriented*) menjadi pola pembelajaran berdasarkan *problem based learning* (PBL) dan *discovery based learning* (DBL). Pola pembelajaran ini lebih menitikberatkan pada pengembangan kemampuan *inquiry* siswa (*student oriented*) dalam menggunakan metode ilmiah berdasarkan permasalahan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari.³⁴

Pola pembelajaran inilah yang sejatinya dikembangkan di madrasah berbasis riset, karena kegiatan riset diawali dari identifikasi masalah yang diakhiri dengan pengambilan

³⁴. Muhammad Fadlan Umar, "Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional", *Harian Sindo*, 02 Mei 2017

kesimpulan dan teori melalui kegiatan penelitian ilmiah yang dilakukan siswa di sekolah. Pada fase ini terjadi sebuah keterpaduan antara kurikulum 2013 dengan konsepsi madrasah berbasis riset, karena ruh kurikulum 2013 dijabarkan secara sistematis di dalam madrasah berbasis riset sehingga tercipta sebuah simbiosis mutualisme antara keduanya. Oleh karena itu integrasi antara madrasah berbasis riset dengan kurikulum 2013 menjadi sebuah keniscayaan.

Pada fase ini juga, peran guru sebagai fasilitator dan inovator mutlak diperlukan. Pola pembelajaran lama yang lebih fokus pada pemahaman konsep dan fakta harus direvisi lagi, karena pada PBL dan DBL, siswa harus aktif mencari informasi, mengolah, meneliti, dan membuat simpulan secara mandiri. Guru harus terampil mendesain pola pembelajaran yang inovatif berbasis PBL dan DBL agar terjadi kohesivitas antara pola pembelajaran guru dengan visi dan misi madrasah berbasis riset itu sendiri.

b. Prinsip Orientatif Madrasah Berbasis Riset

Kemajuan zaman seiring dengan modernisasi pola pikir generasi, tentunya dapat memberikan keseimbangan pada mutu dan

pelayanan, bahkan perkembangan dan pemberdayaan generasi insani untuk menuju peradaban yang beradab. Riset menjadi suatu bentuk proses didik kepada siswa-siswi dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan pemikiran kritis, inovatif, dan objektif.

Untuk itu, kesiapan suatu Lembaga Pendidikan Islam terutama setingkat Madrasah Aliyah (MA) dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), dalam rangka memper-unggulkan suatu produk pendidikan senantiasa menjadi acuan yang strategis. Keunggulan riset bisa dijadikan produk tersendiri dalam rangka mengembangkan dan memberdayakan potensi anak didik yang berada di madrasah, baik ditingkat MTs, maupun MA. Pengembangan potensi anak didik merupakan wujud langkah didalam melahirkan peradaban Islam yang lebih baik.

Dalam konteks itu, ada 2 prinsip orientatif dari madrasah berbasis riset yang penting untuk dikembangkan; *pertama*, setidaknya dengan adanya produk unggulan madrasah yang strategis tersebut, dalam bidang riset, mampu dijadikan tolok ukur didalam hubungan antara madrasah dengan lingkungan, maupun madrasah dengan masyarakat. Seperti keberadaan sebuah madrasah setingkat aliyah yang memiliki produk

keunggulan riset, setidaknya mampu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Seperti murid Madrasah Aliyah mengikuti lomba karya tulis ilmiah, mengenai aras pisang yang bisa dijadikan bahan makanan alternatif abon, atau pembuatan batu bata dari bahan sampah organik.³⁵

Kedua, setidaknya dari hasil riset tersebut tidak berhenti pada titik kemenangan atau kepuasan mendapatkan juara, maupun penghargaan dalam Lomba Karya Tulis Ilmiah (LKTI) yang diadakan oleh universitas terkemuka. Namun memiliki keberlanjutan berkesinambungan yang mampu mensejahterakan lingkungan di sekitar madrasah, setidaknya. Harus disadari, bahwasanya terdapat lingkungan masyarakat disekitar madrasah, yang secara tidak langsung juga memiliki potensi untuk disejahterakan, dengan adanya hasil dari produk unggulan riset tersebut.

Beragam produk unggulan pendidikan madrasah dengan berbagai istilah, seperti halnya Madrasah Berbasis Riset, menjadikan tolok ukur tersendiri didalam pengembangan dan memberdayakan potensi kemadrasahan. Sumber Daya Manusia, serta fasilitas yang mumpuni,

³⁵. *Ibid.*

merupakan titik tolak untuk menuju peradaban madrasah yang lebih baik. Proses pembaharuan untuk produk unggulan “Madrasah Berbasis Riset” merupakan mengembangkan tradisi berpikir bagi kalangan ummat Islam.

Benih-benih yang akan membangun peradaban Islam memerlukan perlakuan khusus, seperti halnya dalam bidang riset, memang harus perlu mendapat perhatian sepenuhnya. Melahirkan generasi peneliti memang selama ini sulit, bahkan langka keberadaannya, memerlukan ekstra perhatian. Maka dari itulah di madrasah-madrasah setingkat Tsanawiyah maupun Aliyah, setidaknya terdapat pengembangan diri Kelompok Ilmiah Remaja, atau biasa disingkat KIR. Berawal dari akar yang kuat, akan menumbuhkan pohon yang kuat pula, serta memiliki buah yang mampu mensejahterakan masyarakat.

Meneliti sesuatu objek yang nantinya mampu memberikan kontribusi secara pribadi, maupun untuk mensejahterakan masyarakat (*hablum minannas*). Kemanfaatan dari riset sangat luas cangkupannya, melakukan riset merupakan langkah untuk tidak tertinggal mengenai perkembangan ilmu pengetahuan, yang semakin hari semakin berkembang pesat. Melahirkan generasi muda dalam bidang riset

atau peneliti tidak ada salahnya, untuk membangun peradaban Islam yang lebih arif dan bijaksana.

B. Kajian Pustaka

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang masih memiliki relevansi sekaligus sebagai penguat dan nilai distingtif (pembeda) bagi penelitian penulis ini. Diantaranya yaitu: *pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Dani Darmawan, tahun 2013, Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia dengan judul *Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*. Penelitian tersebut menegaskan sebuah kesimpulan utama yaitu bahwa: (1). Manajemen inovasi pendidikan nonformal di PP-PAUDNI Regional Bandung secara umum menggunakan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 yang tersertifikasi pada tahun 2012 dengan evaluasi kontinyu pada setiap semester dan akhir tahun. (2). Dengan menggunakan indikator pendidikan yang terasimilasi dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen sebagai kontruksi dalam pengembangan program PNF masih perlu adanya penguatan, sehingga esensi dari pengembangan inovasi model itu sendiri terbangun dengan adanya budaya organisasi yang kreatif. Dan (3). Secara umum, out put manajemen inovasi pendidikan di PP-PAUDNI Regional Bandung memiliki keselarasan

dengan visi pendidikan nasional, walaupun belum sepenuhnya 100%, mengingat instrumentasi pendidikan yang belum sepenuhnya merata (*accessible*).³⁶

Kedua, penelitian saudara Anas Baidhawi tahun 2014 yang berjudul '*Manajemen Kelembagaan Madrasah Unggulan (Studi Multi Situs MTsN di Yogyakarta)*'. Hasil penelitian tersebut menegaskan beberapa hal substantif yaitu: (1). Pada aspek perencanaan kelembagaannya, hampir di seluruh MTsN unggulan di wilayah Yogyakarta sangat mengutamakan keseimbangan kelengkapan struktur kelembagaannya yang ditopang oleh sejumlah unit kelembagaan produktif dan penjaminan mutu, seperti unit kendali mutu, unit kegiatan kesiswaan, unit entrepreneur (kewirausahaan), dan lain sebagainya, mengingat besarnya SDM yang dimilikinya, (2). Pada aspek pelaksanaan kelembagaan, keseluruhan MTsN unggulan di wilayah Yogyakarta dikendalikan oleh SDM dengan kualifikasi dan kualitas yang sangat baik, seperti halnya status kepala madrasah yang minimal harus S2 dengan kemampuan bahasa asing yang bagus, ataupun kepala masing-masing unit yang memiliki kompetensi di bidangnya unit kendali mutu, maka dipegang oleh SDM yang terlatih dibidang

³⁶. Dani Darmawan, "*Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*", (Tesis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2013), iii.

kendali mutu, serta (3). Pada aspek evaluasi kelembagaannya, hampir seluruhnya menggunakan dua pendekatan sekaligus yaitu evaluasi internal dan evaluasi eksternal, yang melibatkan ahli dibidang evaluasi kelembagaan yang dilakukan secara periodik, bulanan, semesteran, dan tahunan.³⁷

Ketiga, penelitian saudara Azkan Musthofa tahun 2016 yang berjudul *Perencanaan Inovasi Sekolah Unggul Bertaraf Internasional (Studi Kasus di SMK N 1 Kota Padang)*. Penelitian tesis tersebut menghasilkan sejumlah poin kesimpulan yaitu: (1). Pada aspek mekanisme penentuan rumusan inovasi di SMKN 1 Kota Padang tidak hanya melibatkan stakeholder internal institusi tersebut, tetapi juga sejumlah ahli inovasi eksternal (ISO) sebagai konsultan akademis yang berfungsi untuk memastikan nilai inovasi yang diciptakan benar-benar *up to date* sesuai dengan kebutuhan kekinian yang dilakukan setiap awal semester dan akhir tahun. (2). Bentuk rumusan inovasi pendidikan di SMKN 1 Kota Padang mencakup sejumlah elemen utama pendidikan yaitu; inovasi input pendidikan, inovasi proses pendidikan, serta inovasi produk pendidikan. Dan (3). Implikasi inovasi pendidikan terhadap nilai kompetitif pendidikan di SMKN 1 Kota Padang sangat

³⁷. Anas Baidhawi, *Manajemen Kelembagaan Madrasah Unggulan (Studi Multi Situs MTsN di Yogyakarta)*, (Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2014), v.

signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan ranking institusional SMKN 1 Kota Padang yang semakin naik secara nasional dan produk alumninya semakin banyak yang terserap di dunia kerja nasional dan internasional.³⁸

Dari ketiga hasil riset sebelumnya tersebut, terdapat titik temu sekaligus perbedaan yang signifikan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Titik temunya adalah, baik penelitian terdahulu maupun penelitian penulis sama-sama memperbincangkan tentang penguatan inovasi dan mutu kelembagaan, walaupun sifat kedua hasil riset sebelumnya masih bersifat parsial (membahas program kerja sekolah/madrasah atau kelembagaan saja), Titik perbedaannya, diantaranya adalah: (1). Pada penelitian terdahulu, obyek kajiannya lebih bersifat generatif (manajemen inovasi di lembaga nonformal), sedangkan penelitian penulis menekankan aspek desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset, serta (2), Penelitian terdahulu lebih fokus ke madrasah tsanawiyah, sekolah kejuruan (SMK) dan lembaga pendidikan nonformal sebagai obyek penelitiannya, sedangkan penelitian peneliti sendiri lebih fokus ke madrasah aliyah yang memiliki

³⁸. Azkan Musthofa, *'Perencanaan Inovasi Sekolah Unggul Bertaraf Internasional (Studi Kasus di SMKN 1 Kota Padang)*, (Tesis, Universitas Negeri Padang, Padang, 2016), iv.

program pengembangan riset sebagai basis inovasi mutu pendidikannya.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab kedua telah dibahas sejumlah teori yang dijadikan sebagai dasar untuk mengkaji sekaligus menganalisis data lapangan di bab empat. Pada bab ketiga ini akan dibahas metode penelitian yang digunakan untuk menentukan sumber-sumber data, mengumpulkan data lapangan, menganalisis data lapangan, hingga penarikan kesimpulan hasil analisis datanya.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus berbasis lapangan (*field research*) dimana penelitian ini berupaya menggambarkan secara intensif dan analisis fenomena tertentu, baik kelompok, perorangan, institusi maupun setting sosial tertentu yang ada secara alami.¹ Dalam konteks itu, tentunya penelitian ini lebih cenderung bertipe *multi case studies* (studi multi kasus) dengan dasar obyek penelitiannya lebih dari satu yang disertai dengan ragam karakteristik keunggulan yang berbeda, yang terkait erat dengan desain pengembangan inovasi

¹. Robert C. Bogdan, dan Sari Kopp Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Aliyn dan Bacon, 1998), 54-62. Bogdan dan Biklen menegaskan bahwa terdapat beberapa macam penelitian studi kasus, diantaranya: *historical organizational case studies, observational case studies, life history, case study design, dan multi case studies*.

madrasah unggul berbasis riset yang telah dirancang dan diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat dalam memproduksi output unggulan yang tidak hanya diakui secara nasional, tetapi juga internasional, baik dari sisi keilmuan maupun keagamaan yang mumpuni (*integrated science and religious competency*).

Hal tersebut pulalah yang menjadikan madrasah aliyah tersebut sebagai madrasah model percontohan dengan berbagai program pendidikan madrasah berbasis riset sekaligus adanya sejumlah pengakuan dari dunia nasional maupun internasional akan produk-produk riset nya selama ini.

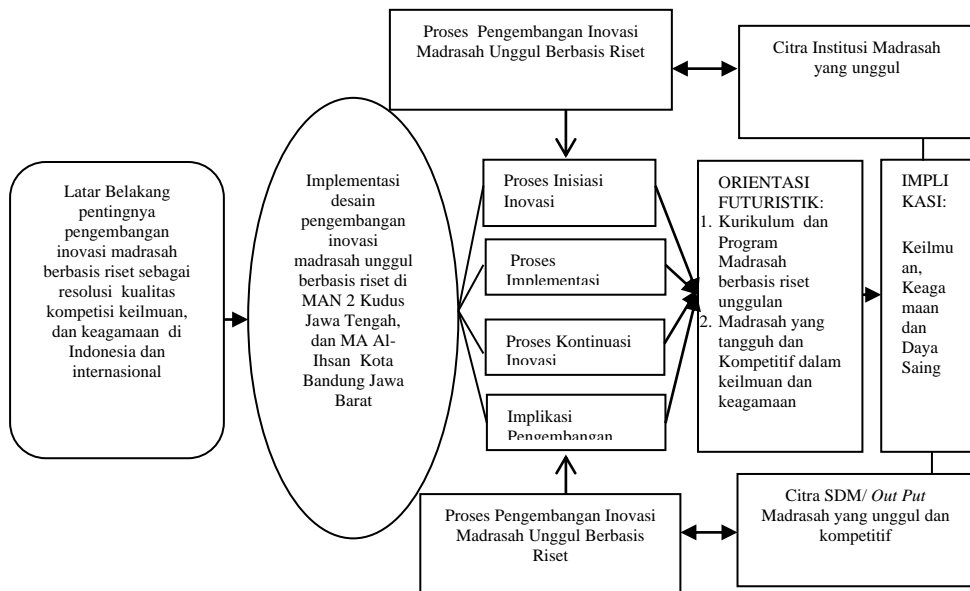
B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis (*phenomenological approach*) yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi. Robert C. Bogdan, dan Sari Kopp Biklen menegaskan bahwa “*A research with phenomenological approach efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation.*”²

Pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam aplikasi

². Robert C. Bogdan, dan Sari Kopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. 71.

desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset, yang berkaitan erat dengan upaya mengetahui dan menganalisis; (a). Proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, (b). Proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, (c). Proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset, dan (d). Implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap daya kompetitif pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. Pendekatan tersebut secara sederhana mengandung alur pikir (kerangka pikir) penelitian yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 3.1. Desain Kerangka Pikir Penelitian

C. Kehadiran Peneliti di Lapangan

Untuk memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena dalam alur kegiatan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat, dibutuhkan keterlibatan langsung peneliti terhadap obyek yang ada di lapangan. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utamanya (*human instrument*). Hal ini dikarenakan ciri khas penelitian kualitatif adalah pengamatan berperan serta, sebab peranan peneliti yang menentukan keseluruhan skenarionya.³

Dalam penelitian ini, peneliti sebagai aktor sekaligus pengumpul data, dan peran peneliti disini sebagai penggali data di lapangan dengan melakukan pengamatan yaitu peneliti melakukan interaksi sosial dengan subyek dalam waktu yang lama dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan.

Beberapa keuntungan pen⁴eliti sebagai instrumen kunci, yaitu: peneliti mempunyai sifat yang *responsiveness* dan *adaptability*, peneliti akan dapat menekankan pada keutuhan, dapat mengembangkan

³. Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004),3.

⁴. Yvonna S. Lincoln dan G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hill, California: Sage Publications, 1985), 193-194.

dasar pengetahuan, kesegaran memproses, mempunyai kesempatan untuk mengklarifikasi dan meringkas, dan dapat menyelidiki respon yang ganjil atau khas, sehingga kehadiran dan keterlibatan peneliti ini tidak dapat digantikan oleh alat lain (*nonhuman*).

D. Data dan Sumber Data Penelitian

1. Data Penelitian

Jenis data penelitian dibedakan menjadi dua yaitu; primer dan sekunder. Data primer di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat adalah berupa ucapan dan perilaku kepala madrasah, wakil kepala madrasah, koordinator program madrasah riset, pendidik dan sebagian peserta didik yang berkaitan dengan pengembangan inovasi pendidikan berbasis riset, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung.

Data sekunder yang berkaitan dengan penelitian ini diambil dari dokumen atau data yang berkaitan dengan penelitian. Semisal dokumen berupa lokasi madrasah, jumlah peserta didik, dan data yang berkaitan dengan profil umum sekolah, serta foto yang berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan inovasi pendidikan berbasis riset di kedua lokasi penelitian tersebut.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data ada dua, yaitu manusia dan bukan manusia (*human and nonhuman*). Sumber data

manusia berfungsi sebagai informan kunci. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian.⁵

Sumber data manusia dalam penelitian ini tentunya meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum, koordinator program madrasah berbasis riset, waka penjaminan mutu, pendidik dan sejumlah siswa. Sedangkan sumber data bukan manusia terbagi menjadi; pertama, peristiwa atau aktivitas. Kedua, tempat atau lokasi, serta yang ketiga, dokumen. Sumber data yang berupa peristiwa atau aktivitas misalnya jalannya kegiatan pengembangan inovasi. Dalam hal ini peneliti langsung melihat bagaimana jalannya kegiatan madrasah yang termasuk dalam kegiatan pengembangan inovasi berbasis riset nya. Sumber data yang berupa lokasi dijadikan sumber pengetahuan kondisi nyata lokasi yang dijadikan tempat pengembangan inovasinya. Sumber data berupa dokumen adalah seperti dokumen atau arsip-arsip foto, catatan, gambar ataupun tulisan tulisan yang relevan dengan pelaksanaan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang ada di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

⁵. S. Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 2005), 55.

Pemilihan dan penentuan sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, tetapi lebih dipentingkan pada pemenuhan data, sehingga data di lapangan dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis penelitiannya, peneliti menggunakan sejumlah prosedur pengumpulan data yang meliputi *interview*, *observasi*, serta *dokumentasi*. Prosedur pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh Suharsimi Arikunto bahwa instrumen penelitian adalah merupakan “Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data.”⁶ Secara rinci penjelasan mengenai prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. *Prosedur Interview*. Wawancara awal dilakukan secara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan informan tentang desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. Wawancara ini

⁶. Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 137.

dilakukan kepada sejumlah stakholder yang ada di kedua madrasah tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan tersebut dengan menggunakan dua metode, yaitu *purposive sampling* dan *snowballing sampling*.⁷ Dalam memilih informan, peneliti memilih informan yang mempunyai pengetahuan khusus dan dekat dengan fokus penelitian. Diantara informan yang akan peneliti wawancarai antara lain:

- a. Kepala madrasah sebagai informan kunci yang diasumsikan memiliki banyak informasi mengenai pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset di kedua institusi tersebut;
- b. Wakil kepala madrasah diasumsikan memiliki banyak informasi mengenai bidang akademis

⁷ Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 68-69. Dalam penelitian kualitatif juga dikenal yang namanya *Key person*. *Key person* biasanya digunakan bagi peneliti yang sudah memahami informasi awal tentang obyek penelitian maupun informan penelitian. Sehingga ia dapat langsung menentukan siapa yang akan diwawancarai (*purposived*). Sedangkan *snowballing sampling* digunakan apabila peneliti tidak mengetahui siapa yang mempunyai informasi berkaitan dengan penelitian yang ia lakukan. Lihat M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana, 2008), 77.

yang ada di madrasah dan pengembangan inovasi riset yang dilakukan;

- c. Koordinator program madrasah riset, sejumlah pendidikan dan peserta didik di MAN 2 Kudus dan MA Al-Ihsan Kota Bandung yang diasumsikan memiliki informasi mengenai alur pelaksanaan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset.
2. *Prosedur observasi.* Observasi dimaknai sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Pengamatan dan pencatatan yang dilakukan terhadap obyek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa sehingga observasi berada bersama obyek yang diselidiki, disebut observasi langsung. Sedangkan observasi tidak langsung merupakan pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki.⁸ Observasi atau pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan situasi dan suasana penelitian yang relevan dengan proses kegiatan desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa

⁸. *Ibid.*, 158-159.

Barat. Pada tahap akhir, peneliti akan lebih mempersempit wilayah observasi dengan menyeleksi dan mencari karakteristik dari alur kegiatan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikan oleh kedua madrasah tersebut.

3. *Prosedur dokumentasi.* Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber noninsan. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Karena sebenarnya sejumlah besar fakta dan data-data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi.⁹ Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis seperti halnya data profil madrasah, rekaman dan dokumentasi foto yang tentunya berkaitan dengan implementasi desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

F. Teknik Analisis Data

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dengan dua tahap yaitu

⁹. M. Burhan Bungin. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya.*(Jakarta: Kencana, 2008), 121.

(1) analisis data kasus individu dan (2) analisis data lintas kasus yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Analisis Data Kasus Individu

Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu;¹⁰

- a. Reduksi data (pemilihan data sesuai tema) merupakan proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan

¹⁰. Miles dan Huberman. *Kualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), 18-19.

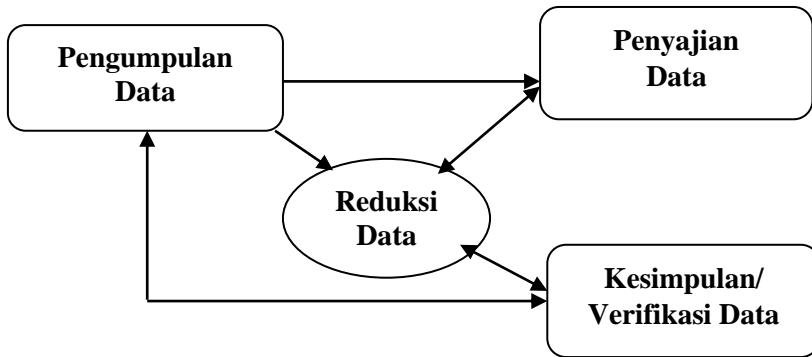
peneliti melakukan pengumpulan selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Dalam konteks ini, data yang peneliti peroleh semisal profil madrasah, kegiatan bidang akademis, pelaksanaan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset di kedua institusi tersebut (MAN 2 Kudus dan MA Al-Ihsan Kota Bandung) akan peneliti reduksi untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas dan ringkas berdasarkan *place*, *actors* dan *activity*. Data tersebut dimasukkan ke dalam sistem pengkodean. Semua data yang diperoleh ditulis dalam catatan lapangan dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Dengan kata lain, data yang terkumpul dalam proses penelitian tersebut dipilah-pilah kembali untuk kemudian difokuskan sesuai dengan tema dan fokus penelitian;

- b. Display data (penyajian data) merupakan penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menegaskan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan mudah memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan data yang dipahami tersebut. Penyajian data ini

meliputi alur kegiatan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset, yang mencakup proses kegiatan inisiasi, implementasi, dan kontinuitas inovasi di MAN 2 Kudus dan MA Al-Ihsan Kota Bandung yang selanjutnya peneliti mencari ciri spesifik pada setiap alur pengembangan inovasi di kedua madrasah tersebut;

- c. Penarikan kesimpulan/verifikasi yaitu data setelah dipaparkan kemudian analisa untuk diambil kesimpulan akhirnya sehingga akan memunculkan suatu analisa terhadap inti temuan penelitian yang tentunya berkaitan dengan aplikasi desain pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. Analisis Model Interaktif ini didasarkan pada gagasan Miles dan Huberman,¹¹ yang dapat diilustrasikan melalui bagan sebagai berikut:

¹¹. Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), 20.



**Gambar.3.2. Komponen-komponen Analisis Data:
Model Interaktif**

2. Analisis Data Lintas Kasus

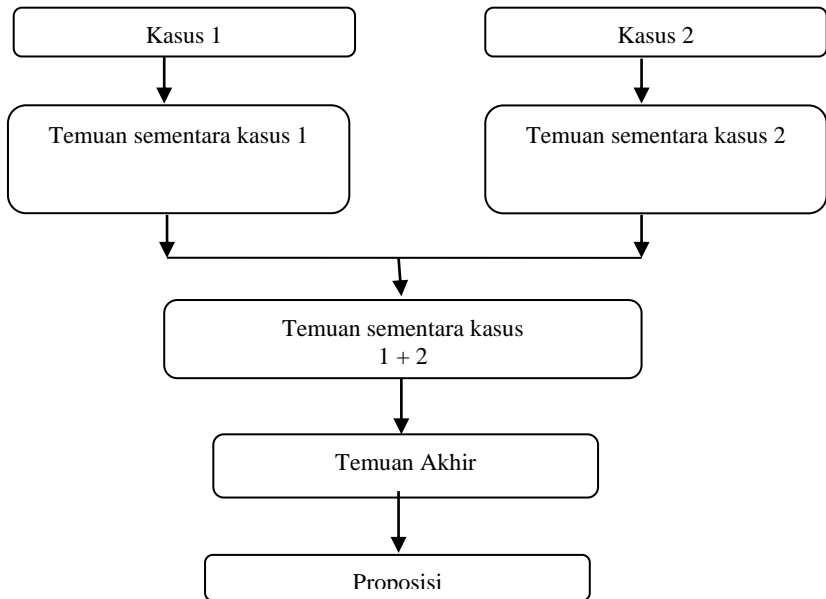
Rancangan studi multi kasus merupakan salah satu bentuk rancangan yang digunakan untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa.¹² Robert C. Bogdan dan Sari Kopp Biklen (1998) menjelaskan ada dua macam pendekatan yang dapat digunakan dalam rancangan studi multi kasus. Pendekatan itu adalah metode induksi analitik yang dimodifikasi dan metode komparatif konstan. Dalam pendekatan penelitian ini menggunakan metode induksi analitik yang dimodifikasi dengan alasan bahwa metode induksi analitik yang dimodifikasi merupakan suatu pendekatan untuk mengumpulkan dan mengolah data yang dimaksudkan untuk mengembangkan

¹². Nurul Ulfatin. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), 67.

teori dan pengujiannya. Pada rancangan metode induksi analitik yang dimodifikasi, prosedurnya ditetapkan berdasarkan fokus penelitiannya, pengumpulan datanya dilakukan secara berulang-ulang, dimana pengumpulan data berikutnya dilakukan, dianalisis, dan digunakan untuk mengembangkan model deskriptif dari fenomena yang ada pada semua kasus. Teori sementara yang dihasilkan melalui pengumpulan data sebelumnya dimodifikasi, untuk menghasilkan teori yang lebih mantap.¹³

Analisis data lintas kasus bertujuan untuk membandingkan dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus penelitian. Secara umum, proses analisis data lintas kasus mencakup kegiatan sebagai berikut: a) merumuskan proposisi berdasarkan temuan sementara kasus pertama, dan kasus kedua; b) membandingkan dan memadukan temuan sementara dari kedua kasus penelitian; dan c) merumuskan simpulan teoritik berdasarkan analisis lintas kasus sebagai temuan akhir dari kedua kasus penelitian di MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung. Berikut skema analisis data lintas kasus.

¹³. *Ibid*, 68.



Gambar 3.3. Skema Analisis Data Lintas Kasus

G. Keabsahan Data

Kriteria keabsahan data dalam penelitian kualitatif memiliki fungsi; *pertama*, sebagai mencapai derajat kepercayaan penelitian dengan cara melakukan inkuiri. *Kedua*, menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.¹⁴ Dengan kata lain, keabsahan berarti sebuah penelitian memang

¹⁴. Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), 173.

benar-benar dapat dipercaya karena dilakukan dengan prosedur, metode, dan cara yang tepat.

Untuk menguji keabsahan data penelitian ini, peneliti tentunya menggunakan 3 pendekatan sekaligus yaitu:¹⁵

1. Perpanjangan pengamatan. Perpanjangan pengamatan adalah peneliti kembali ke lapangan untuk melakukan pengamatan dan wawancara kembali dengan sumber data yang lama maupun yang baru, sehingga dengan perpanjangan pengamatan ini akan menciptakan report. Menurut Susan Stainback dalam Sugiono menegaskan '*Report is relationship of mutual trust and emotional affinity beetween two or more people.*'¹⁶ Penelitian ini akan peneliti lakukan sekitar bulan Juni hingga September 2019. Apabila dikemudian hari peneliti merasa data yang dikumpulkan masih kurang maka akan meperpanjang masa penelitian sampai pada bulan oktober 2019.
2. Meningkatkan ketekunan. Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih teliti dan berkesinambungan. Melalui cara ini, maka kepastian datan dan urutan peristiwa

¹⁵ . Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2005), 122-123

¹⁶ . *Ibid*, 122-123.

akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.¹⁷ Dalam penelitian ini, peneliti akan mengadakan penelitian secara teliti, yakni selalu mengamati hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian yaitu pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus dan MA Al-Ihsan Kota Bandung.

3. Triangulasi. Triangulasi dalam pengujian keabsahan data ini dimaknai sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, sehingga nantinya terdapat triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.¹⁸ Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan *crosscheck* data yang ada di MAN 2 Kudus dan MA Al-Ihsan Kota Bandung dengan membandingkan data yang diperoleh dari informan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Apabila dari ketiga data tersebut menghasilkan data yang sama, maka data yang peneliti peroleh ini sudah dapat dipercaya.

¹⁷. *Ibid*, 124.

¹⁸. *Ibid*, 125-126.

H. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dan berlangsung kurang lebih 5 bulan. Dimulai dari bulan Juni sampai dengan Oktober 2019. Adapun jadwal pelaksanaannya sebagai berikut:

Juni	Juli	Agustus	September	Oktober
Perbaikan Proposal Penelitian	Pengumpulan Data	Pengumpulan Data	Pengolahan Data	Pengolahan Data
Penyusunan Instrumen Penelitian	Studi Literatur	Kroscek Data	Konsultasi Ahli	Seminar dan Laporan Hasil Akhir Penelitian

BAB IV.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Deskripsi Data Umum

a. Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Kudus Jawa Tengah

1). Sejarah MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Nama MAN 2 Kudus bagi masyarakat kabupaten Kudus dan sekitarnya bukan merupakan sesuatu yang asing. Bahkan untuk lingkup Jawa Tengah, madrasah ini dikenal sebagai MAN unggulan. Madrasah yang merupakan alih fungsi dari PGAN Kudus sejak tahun 1992 ini biaya pengelolaannya berasal dari pemerintah / DIPA dan swadaya dari orang tua siswa melalui Syahriyah.

Proses pendirian madrasah ini diawali dari pendirian SGAI (Sekolah Guru Agama Islam) pada tanggal 1 September 1950 khusus untuk kelas putra sebagai Instelling Besluit Departemen Agama RI tanggal 25 Agustus 1950 nomor 167/A/Cq. Kemudian nama SGAI diubah menjadi PGAP dengan Keputusan Menteri Agama No. 7 tahun 1951. Pada tahun 1957 keluarlah Keputusan Inspeksi Pendidikan Agama Wilayah VI tertanggal 12 Juni 1957 dengan nomor :

9/BI/Tgs/1957 tentang izin untuk membuka kelas putri terpisah. Dengan demikian pada tahun 1957 sudah ada kelas putra dan putri secara terpisah.

Berdasarkan surat Keputusan Menteri Agama tanggal 31 Desember 1964 nomor 106/1964 PGAN Kudus disempurnakan, dari PGAN 4 tahun menjadi PGAN 6 tahun. Kemudian berdasarkan surat edaran dari Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Departemen Agama tanggal 24 Mei 1977 nomor D III/Ed/80/77 tentang pelaksanaan program kurikuler di PGA 4/6 th, menyatakan bahwa struktur PGA secara kurikuler untuk kelas I, II dan III menggunakan kurikulum Madrasah Tsanawiyah.

Kemudian disusul dengan Surat Keputusan Menteri Agama tertanggal 6 Maret 1978 nomor 19 tahun 1978 tentang susunan organisasi dan Tata Kerja Pendidikan Guru Agama Negeri, maka PGAN 6 tahun Kudus dibagi menjadi 2, yaitu :

- a) Untuk kelas I, II dan III menjadi MTs Negeri Kudus.
- b) Untuk kelas IV, V dan VI menjadi PGA Negeri kelas I, II dan III.

Selanjutnya pada tanggal 1 Juli 1992 PGAN Kudus mengalami alih fungsi menjadi MAN 2 Kudus berdasarkan KMA Nomor 41 Tahun 1992 Tanggal 27 Januari 1992. Lokasi pertama madrasah adalah meminjam gedung SMPN 1 Kudus sampai 4 bulan, kemudian pindah ke Kudus Kulon yaitu pinjam di gedung SD Muhammadiyah lalu pindah lagi di sebelah baratnya yaitu “Rumah Kapal” / bekas Gudang Pabrik Rokok cap Tebu Cengkeh.

Pada tahun 1960 PGAN Kudus mulai berusaha untuk memiliki tanah sendiri, yaitu membentuk sebuah panitia yang diketuai oleh Sukimo AF yang dibantu oleh anggota POMG / BP3 dan hasilnya adalah tanah di desa Prambatan Kidul sekarang ini, seluas 3,0488 Ha. Status tanah itu adalah tanah Negara Bebas yang pada waktu itu dikerjakan oleh 12 orang penduduk desa Prambatan Kidul secara tidak syah yang kemudian diganti pada penggarapnya.

Dengan demikian maka resmilah PGAN Kudus memiliki tanah sendiri. Maka dimulailah gedung satu unit pada tahun ajaran 1963 / 1964, dan setiap tahun selalu mengalami penambahan sampai seperti sekarang ini. Kendatipun secara resmi PGAN

Kudus telah memiliki tanah sendiri sejak tahun 1962, namun pensertifikatannya baru selesai pada awal tahun 1982. Pada awal didirikan PGAN lembaga ini bertujuan untuk menghasilkan guru – guru agama Islam yang berkualitas dan dapat mendidik siswa mempunyai akhlak yang luhur.

Namun setelah alih fungsi menjadi MAN unggulan maka tujuannya menjadi lebih luas. Yaitu ikut mencerdaskan bangsa dengan menghasilkan lulusan (*out put*) yang mempunyai keimanan dan ketaqwaan yang kuat, akhlaq dan budi pekerti yang luhur, wawasan ilmu pengetahuan yang luas dan mendalam, nasionalisme dan patriotisme yang tinggi, motivasi dan komitmen untuk meraih prestasi, serta kepekaan sosial dan kepemimpinan.

Sejak alih fungsi dari PGAN menjadi MAN dari tahun 1992 sampai sekarang telah terjadi 5 kali pergantian kepala madrasah, yaitu Drs. H. Mukhlis (1992 – 1995), Drs. H. Wahyudi (1995 – 1999), H. Sulaiman Arifin, B.A. (1999 – 2001), Drs. H. Chamdiq ZU, M.Ag. (2001 – 2006), H. AH. RIF AN, M.Ag. (2006 – 2018), Drs. Shofi, M.Ag. (2018 – sekarang).

Sedangkan Ketua BP3 yang sekarang berganti nama menjadi Komite sejak berdirinya MAN dijabat oleh Sudarno (1992 – 1995), dr. H. Kasno (1995 –1999), K.H. Yasin (1999 – 2001), H. Firman Lesmana, S.E. (2001 – 2008), DR. H. Masyharuddin, M.A. (2008 – 2010) dan H. Guntur, S.E. (2010 – sekarang).

MAN 2 Kudus secara nasional telah diakui sebagai salah satu madrasah terkemuka yang terus tumbuh dan berkembang menjadi pusat pendidikan agama, sosial, sains dan bahasa yang modern. Tujuan MAN 2 Kudus adalah (1) meningkatkan kadar keimanan dan ketaqwaan peserta didik; (2) membentuk peserta didik yang cerdas secara akademik maupun nonakademik; (3) mengantarkan peserta didik menuju ke perguruan tinggi negeri dan swasta favorit; (4) memberikan bekal teori dan praktik yang cukup kepada peserta didik agar cerdas secara intelektual, emosional dan spiritual; (5) melatih peserta didik agar dapat mengamalkan ajaran agama sehingga mempunyai sikap yang bijaksana dalam kehidupan sehari-hari; (6) memberikan bekal kecakapan hidup melalui program keterampilan yang mengacu pada perkembangan teknologi, olah raga, seni, kepramukaan, dan karya ilmiah sesuai dengan minat dan bakat peserta didik.

Hal ini dapat dicapai melalui program-program strategis dan komprehensif yang melibatkan seluruh civitas akademika MAN 2 Kudus.

Dewasa ini, sekitar 8000 alumni MAN 2 Kudus tersebar merata di seluruh pelosok Indonesia dengan beragam profesi. Komitmen tak tergoyahkan MAN 2 Kudus untuk mempertahankan pelaksanaan sistem pendidikan terbaik dengan standar pengelolaan yang khas. MAN 2 Kudus terletak pada posisi yang strategis di jalan Kudus-Jepara dengan luas total 17.516 m². Jika dilihat dari peruntukannya, seluas 40 persen area tersebut diperuntukkan bagi kegiatan-kegiatan akademik dan nonakademik. Sedangkan 60 persen sisanya diperuntukkan sebagai lahan hijau terbuka.

Dalam rangka memperkuat dan memperluas jaringan, beberapa lembaga pendidikan terkemuka telah bekerja sama dengan MAN 2 Kudus dalam lingkup akademik yang luas. Lembaga-lembaga yang dapat disebutkan antara lain : Asosiasi Bimbingan Konseling Indonesia (ABKIN), British Council, dan Universitas Diponegoro. Selain itu, MAN 2 Kudus juga senantiasa melakukan kajian Bahasa Inggris dan Scholarship Program terbuka dengan mahasiswa Nanyang

Technological University (NTU) Singapore dan Universitas Putra Malaysia (UPM).

2). Visi dan Misi Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang unggul, baik dalam skala nasional maupun internasional, MAN 2 Kudus tentunya memiliki visi dan misi pendidikan yang menggambarkan profil keunggulan institusionalnya. Visi dan misi pendidikan yang dicanangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a). Visi Pendidikan: “Berakhlaq Islami, Unggul dalam Prestasi dan Terampil dalam Teknologi”
- b). Misi Pendidikan mencakup:
 - (1). Meningkatkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai agama.
 - (2). Meningkatkan kualitas ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan.
 - (3). Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sarana prasarana.
 - (4). Menumbuhkembangkan semangat pengabdian dan kerjasama.

3). Program Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Program pendidikan yang didesain dan diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus, Jawa Tengah, lazimnya sebagai madrasah unggulan tingkat nasional, MAN 2 Kudus juga memiliki program pendidikan yang bersifat integratif, sebagai nilai plus sekaligus menjadi ‘magnet’ daya tarik yang sangat kompetitif bagi konsumen pendidikan dari tahun ke tahun, yaitu program unggulan dan program reguler yang secara yang dapat dideskripsikan secara lebih komprehensif sebagai berikut:

a) Program *Bilingual Class System* (BCS)

Program BCS merupakan kelas unggulan di MAN 2 Kudus. Program ini terdiri atas BCS sains dan BCS keagamaan yang diformulasikan dengan memberikan penekanan lebih pada penguasaan bahasa, sains, keagamaan, dan Teknologi Informasi (TI) tanpa mengurangi ciri khas pendidikan pada madrasah. Silabus yang digunakan dalam proses pembelajaran di kelas sama dengan kelas reguler, hanya perbedaannya terletak pada kedalaman kajian materi

yang berorientasi pada seleksi di perguruan tinggi favorit di dalam dan luar negeri.

Program keagamaan MAN 2 Kudus mempunyai ikatan kerjasama yang berupa penyetaraan ijazah dengan Kementerian Agama Republik Indonesia, al-Azhar University, dan Damaskus University. Melalui kerjasama ini memungkinkan alumnus jurusan keagamaan bisa melanjutkan pendidikan di tingkat S1 di universitas-universitas Timur Tengah dan universitas Islam negeri di Indonesia dengan atau tanpa beasiswa.

Untuk lebih mendalami materi pembelajaran atau penguatan konsep pengetahuan siswa, dilakukan penambahan jam pada setiap hari pada 14.00 sampai 16.20 WIB. Pengampu pelajaran adalah guru-guru bergelar magister (S2) yang mumpuni pada bidang masing-masing.

Dalam hal pengelolaannya, program BCS dikategorikan menjadi BCS *Boarding* dan *Non Boarding*. Kegiatan pembelajaran BCS *Non Boarding* dilakukan selama 9 jam tiap

harinya. Sedangkan kegiatan pembelajaran BCS *Boarding* dilakukan selama 24 jam tiap harinya. Darul Adzkiya' Boarding School MAN 2 Kudus merupakan asrama siswa yang diharapkan dapat menjadi solusi masalah pendidikan masa depan, sehingga mampu menjawab tantangan dan mampu mengembangkan kecerdasan intelektual dan kecerdasan spiritual. Proses pendidikan berupaya menerapkan pendidikan yang komprehensif-holistik yaitu pendidikan yang memadukan ilmu umum dan agama intensif sehingga menghasilkan siswa intelek yang santri dan santri yang intelek.

Sebagai upaya memadukan pendidikan umum dengan pesantren, MAN 2 Kudus menetapkan kurikulum dengan konsep integrasi, yang mencakup dimensi-dimensi: 1) ke-Islaman, 2) akademis, 3) kemandirian, dan keterampilan ICT.

b).Program Reguler IPS, IPA, dan Bahasa.

Sejak ahli fungsi dari PGA menjadi MA, ketiga program jurusan ini tidak pernah sepi dari peminat. Hal ini tidak lain karena program bahasa menawarkan berbagai inovasi pembelajaran yang khas dalam setiap jurusan. Sistem jurusan IPA, IPS, dan Bahasa diformulasikan dengan memberikan tekanan lebih pada penguasaan bidang-bidang khusus tiap jurusan tanpa mengurangi ciri khas pendidikan pada madrasah. Mulai tahun 2014 jurusan IPA, IPS, dan Bahasa secara efektif dilaksanakan pada kelas X. Penjurusan didasarkan nilai tes IQ yang dilakukan oleh ABKIN (Asosiasi Bimbingan Konseling Indonesia) saat pendaftaran di MAN 2 Kudus. Alokasi waktu per tatap muka yaitu 40 menit setiap satu jam pelajaran. Pembelajaran jam pertama diawali dengan berdoa dan membaca Asmaul Husna, sholat dhuha dan sholat dhuhur berjama'ah di mushola kampus dan tadarrus Al-Qur'an selama 30 menit tiap harinya. Dengan fasilitas pendukung yang

memadai antara lain laboratorium MIPA, bahasa, minimarket, ruang multimedia, hotspot, menjadikan pembelajaran menjadi semakin efektif dan tepat guna.

c). Kegiatan Siswa

Dalam rangka meningkatkan kompetensi siswa dalam bidang akademik, siswa MAN 2 Kudus dapat mengikuti organisasi dan ekstrakurikuler pilihan. Organisasi yang dapat diikuti siswa antara lain: OSIS, Pramuka, serta Irmus (Ikatan Remaja Mushola). Sedangkan ekstrakurikuler pilihan antara lain: (1). Karya Ilmiah Remaja (Young Researcher Team – Your-T); (2). Tim Olimpiade; (3). Komputer; (4). Elektronika; (5). Tata Busana; (6). Kitab Kuning; (7). Seni Baca Al-Qur'an; (8). Rebana; (9). PBN; (10). Bela Diri; (11). Drumband; (12). Robotik; (13). English Debate; (14). OSIS; (15). English Scientific Writing; (16). Seni Musik; (17). Radio Amanda FM; (18). Desain Grafis & Animasi; (19). Fotografi; (20).

Journalistic Fun Club (JFC); (21).
Teater; (22). Pramuka; dan (23).
Futsal

4).Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

a). Profil Tenaga Pendidik di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Adapun profil tenaga pendidik yang ada di lingkungan MAN 2 Kudus Jawa Tengah secara garis besar dapat dijelaskan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1. Profil Tenaga Pendidik/Guru MAN 2 Kudus Jawa Tengah

NO	NAMA	MATA PELAJARAN	RIWAYAT PENDIDIKAN
1	Drs. Shofi, M.Ag	Fikih	S2 UIN Jakarta
2	Drs. H. Karsidi M.Pd.	Biologi	S2 Pendidikan IPA UNNES
3	Drs. Maryudiono	Fisika	S1 Pendidikan Fisika IKIP Semarang
4	Dra. Hj. Siti Fatimah M.Pd.	Matematika	S2 Pendidikan Matematika UNNES
5	Drs. H. Supriyanto	Kimia	S1 Pendidikan Kimia IKIP Semarang
6	Drs. Heri Setiyono	Matematika	
7	Dra. Noor Rina	Matematika	

	Niqmatul Huda		
8	Drs. Warsono	Penjasorkes	S1 PJKR IKIP Negeri Semarang
9	Drs. Subiyono	Matematika	
10	Drs. H. Amin Said	Seni Budaya	
11	Dra. Erna Sapti Hidayati	Sosiologi	S1 Pendidikan Tata Boga IKIP Semarang
12	Drs. Rokhmat Mustofa	BK	
13	Sukarjo S.Pd.	B. Inggris	
14	H. Muhamadun S.Ag.M.S.I.	B. Arab	
15	Drs. Lahmudin	B. Inggris	
16	Zahrudin S.Pd.	B. Inggris	
17	Hj. Fitrotul Rifkiyah S.Pd.	Biologi	S1 Pendidikan Biologi UMS
18	Drs. Solamul Huda M.Pd	B. Inggris	S2 Pendidikan Bahasa Inggris UPI
19	M. Muspahaji S.Pd. M.Si.	Kimia	S2 Kimia ITS
20	Mas Bukori M.P.Fis.	Fisika	S2 Fisika ITB
21	Atik Atifah S.Pd.	Prakarya	
22	Tugiyono S.Pd.	Prakarya	
23	H. Heru Sugianto S.Pd. M.Kom	BK IT	S2 Ilmu Komputer UDINUS
24	Marman S.Pd.M.Pd	BK IT	S2 Teknologi Pendidikan Unnes
25	Widayato S.Pd.	Prakarya	

26	H. M Agus Nafi S.Ag.M.S.I	Tafsir/QQ	S2 Pendidikan Agama Islam Unwahas
27	Noor Rokhis S.Pd.	BK	
28	Soehartati S.Pd.	Prakarya	
29	Mohammad Hartono S.Pd.M.Pd.	Ekonomi	S2 Pendidikan IPS Unnes
30	Hj. Uswatun Hasanah S.Pd.	Ekonomi/Sejarah	
31	Qosidah S.Pd.	Fisika	S1 Pendidikan Fisika Unnes
32	Eny Aprilianingsih S.Pd.	B. Indonesia	S1 Pendidikan Bahasa Indonesia Unnes
33	Zulaikhah S.Pd.	B. Indonesia	
34	Sri Indrawati S.Pd.M.Pd	Kimia	S2 Pendidikan IPA UNNES
35	Suyitno S.Pd.	PKn	
36	Dawam Syaifuddin S.Ag.	B. Arab	
37	Moh. Chumaedi S.Pd.	PKn	
38	Saifuddin S.Pd.	B. Prancis	
39	Hj. Sumarsih S.Pd.	Geografi	S1 Pendidikan Geografi IKIP Negeri Semarang
40	Sri Mulyani S.Pd.	Sejarah/Sosio	
41	Dra. Sri Murwati	Biologi	
42	Tri Mulyani S.Pd.I.	B. Arab	
43	Rukiman S.Pd.	S. Budaya	
44	Khusnul Aqibah S.Ag.M.Pd.	Akidah Akh.	S2 Pendidikan Bahasa Arab UIN Malang

45	Drs. Hafidhin S.Pd.	Sejarah	S1 Pendidikan Sejarah Unnes
46	Hartoyo S.Pd.	B. Indonesia	
47	Erni Kurnianingsih S.Pd.	PKn	
48	Widya Hastuti Ningrum S.Pd.	B. Indonesia	
49	Ambarwati S.Pd.	B. Indonesia	S1 Pendidikan Bahasa Indonesia UNS
50	Is`adur Rofiq S.Ag.	Fikih	
51	Herni Mulyandari S.Pd.	Ekonomi	S1 Pendidikan Ekonomi Unnes
52	Titik Wahyuni S.Pd.	Sejarah	S1 PKn IKIP PGRI Semarang
53	H. Heru Purwoko S.Pd.	PKn/Penjaskes	
54	M. Azhar Latif S.T.	BK IT	
55	Erna Susanti S.Pd.	Antropologi	S1 Pendidikan Sosiologi Unnes
56	Miftakhudin S.Pd.I.	Akidah A/SKI	
57	Siti Maidatun Nisa S.Pd.	B. Inggris	
58	Aryanti Marinda S.Pd.	Ekonomi	S1 Pendidikan Ekonomi Unnes
59	Erni Naili Muna K S.Pd.I.	B. Inggris	
60	Ika Dian Nilasari S.Pd.	BSI/Sastra	S1 Pendidikan Bahasa Indonesia IKIP PGRI Semarang
61	Izzatul Milla S.Pd.I.	Fikih/SKI	

62	Rina Zahrotul Umami S.Psi.	BK	
63	Sofiana Nihayati S.Pd.	B. Inggris	S1 Pendidikan Bahasa Inggris UM
64	Ali Mustain S.Pd.I.	Fikih	
65	Muhammad Khadrotun Naja S.Pd.M.Pd	B. Inggris	S2 Pendidikan Bahasa Inggris UNNES
66	Mohammad Alek Mahya Shofa Lc.M.Pd.I	B. Arab/hadits	Al-Azhar University, Kairo Mesir
67	Shobah Muqorroben Dirjani S.Pd.I.M.S.I	SKI	S2 Pendidikan Agama Islam UIN Walisongo
68	Ary Susanto S.Pd.	Penjaskes	S1 PJKR Unnes
69	Qomarul Hana Afriana S.Pd.	Matematika	S2 Pendidikan Matematika UNNES
70	Ardian Awaluddin M.Si.	Matematika/Riset	S2 Matematika IPB
71	Munirotun Roiyana M.Si	Biologi/Riset	S2 Biologi Universitas Diponegoro
72	Muhammad Mas'ud M.S.I	Qur'an H.	S2 Pendidikan Agama Islam Unissula
73	Rosyda Azmi, S.Pd	Penjaskes	S1 PJKR Unnes
74	Zeni Rofiqoh, S.Pd, M.Sc	Matematika/Riset	S2 Math Edu Bristol University Inggris

75	Dewi Nilnal Muna, S.PdI	QH/Tahfidz	S1 Pendidikan Agama Islam UIN Walisongo
76	Minanur Rohman MM, M.PdI	QH/Tahfidz	
77	Fauzul Muna, S.Pd.I	Tahfidz	

b). Profil Tenaga Kependidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Kualitas suatu lembaga pendidikan, pada dasarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Disamping eksistensi guru memiliki peranan yang vital dalam proses peningkatan mutu pendidikan. Namun eksistensi tenaga kependidikan juga tidak dapat diabaikan begitu saja. Mengingat implementasikan program disuatu lembaga pendidikan, pada realitasnya banya disupport oleh kinerja tenaga kependidikannya, sehingga dapat berjalan secara maksimal. Begitu pula dengan, tenaga kependidikan yang ada di lingkungan MAN 2 Kudus, Jawa Tengah, eksistensinya juga sangat urgen, apalagi sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam terkemuka di Indonesia, MAN 2 Kudus, memiliki tenaga kependidikan yang profesional

dan mumpuni sehingga mampu mensupport terwujudnya program madrasah riset tersebut, dimana sebagian tenaga kependidikannya ada yang telah berkualifikasi S2. Secara keseluruhan, hal itu dapat dideskripsikan melalui tabel sebagai berikut:

5). Profil Sarana dan Prasarana Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

MAN 2 Kudus terletak pada posisi yang strategis di jalan Kudus-Jepara, tepatnya di Prambatan Kidul, Kaliwungu, Kudus, Jawa Tengah dengan luas area mencapai 17.516 m². Jika dilihat dari peruntukannya, seluas 40% area diperuntukkan bagi kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik. Sementara 60% lainnya diperuntukkan untuk lahan hijau terbuka.

Lokasi kampus yang terletak di tengah kota memiliki akses yang cukup strategis untuk dijangkau dari seluruh penjuru kota Kudus dan kota-kota sekitar Kudus. Akses madrasah dapat dijangkau dengan angkutan kota, kendaraan bermotor, bahkan sepeda. Kampus MAN 2 Kudus juga terintegrasi dengan MIN dan MTsN

Kudus. Hal ini merupakan potensi besar dalam pengembangan pendidikan kemadrasahan secara komprehensif mulai tingkat pendidikan dasar sampai menengah. Kultur santri juga sangat kental jika dikaitkan secara geografis. Hal ini karena MAN 2 Kudus berdekatan dengan Masjidil Aqso menara Kudus sebagai pusat pendidikan pesantren di wilayah Kabupaten Kudus.

Guna mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuannya, MAN 2 Kudus dilengkapi dengan fasilitas (sarana dan prasarana) yang memadai dan sangat representatif. Beberapa fasilitas yang dimiliki oleh MAN 2 Kudus meliputi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Sarana-Prasarana Pendidikan di MAN 2 Kudus

No	Fasilitas	Jumlah	Kapasitas	Kondisi
a.	MI Laboratorium PA (Matematika, Biologi, Fisika, Kimia)	4 Ruang lab.	40 orang / Lab.	Baik
b.	Auditorium	1 ruang	700 orang	Baik
c.	Musholla	1 ruang	500 orang	Baik
d.	Laboratorium komputer	2 Ruang lab.	40 orang ruang lab.	Baik

e.	Perpustakaan digital			Baik
f.	Ruang multimedia	2 ruang	40 orang ruang	Baik
g.	Laboratorium bahasa	1 ruang	40 orang	Baik
h.	Boarding School	2 gedung	100 orang Gedung	Baik
i.	UPBA Sentral Riset	1 gedung	50 orang	Baik
j.	Free Hotspot Area			Baik
k.	SMS gateway			Baik
l.	E-Learning System			Baik
m.	Sistem Informasi Akademik Terpadu			Baik
n.	Setiap kelas dilengkapi AC, LCD, dan CCTV	1 buah / kelas	1 buah / kelas	Baik
o.	Mubarok Market	1 ruang		Baik
p.	Poliklinik medis)	1 ruang		Baik
q.	Indoor Sport	1 gedung		Baik

	Center			
r.	Kantin Higienis	4 ruang		Baik

6). Profil Prestasi Akademik dan Non Akademik MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Sebagai lembaga pendidikan Islam yang memiliki keunggulan di bidang riset yang sudah cukup lama dan matang, MAN 2 Kudus Jawa Tengah tentunya telah banyak meraih prestasi yang mengagumkan, baik dalam skala nasional maupun internasional yang dapat dideskripsikan diantaranya sebagai berikut:

a). Internasional

- (1) Special Award International Exhibition of Young Inventor (IEYI) 2014
- (2) Finalis ASEAN Student Science Project Competition (ASPC) 2016
- (3) Guru Berprestasi tingkat ASEAN (SEAMEO QITEP in SCIENCE) 2014, 2016
- (4) Melayu Day, Yala, Thailand 2017
- (5) Pertukaran Pelajar ke USA – IYLP 2017
- (6) Pertukaran Pelajar ke USA – Program KLYES 2017-2018

- (7) Juara 1 Developer Game Augmented Reality tingkat Asia Tenggara
- (8) Juara Developer Game Aplikatif SEAMEO tingkat ASIA Tenggara 2017
- (9) Juara 1 Bidang Kimia dalam International Science and Invention Fair, Bali, 2019 dengan judul “The Utilization of Shrimp Shell Waste and Straw as Bioplastic”
- (10) Juara 2 Bidang Sosial dalam International Science and Invention Fair, Bali, 2019 dengan judul “The Implementation of Green Village Allocation of Muria Slope”
- (11) Juara 3 Bidang Matematika dalam International Science and Invention Fair, Bali, 2019 dengan judul “The Mathematical Models of Shells Patterns”

b). Nasional

- (1) Juara 1 Madrasah Award 2013
- (2) Juara 2 Olimpiade Sains Nasional 2015
- (3) Juara Kompetisi Sains Madrasah Nas 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

- (4) Juara Nasional Lomba Karya Ilmiah LIPI 2015, 2016
- (5) Finalis Nasional LKIR LIPI 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017
- (6) Guru Berprestasi Nasional 2012, 2014, 2015
- (7) Juara Nasional Lomba Karya Tulis Ilmiah Madrasah 2017
- (8) Juara AKSIOMA 2017
- (9) Juara Umum Perkemahan Pramuka Madrasah Nasional (PPMN) 2017

b. Profil Madrasah Aliyah Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

1). Sejarah MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Pondok pasantren merupakan institusi “*Tafaqquh Fi Ad-din*” (pendalaman keagamaan) yang bergerak dalam berbagai bidang yaitu dakwah Islamiyah, pendidikan, pengajaran dan layanan sosial. Pondok Pesantren Al-Ihsan Kota Bandung sebagaimana pondok pesantren lain pada umumnya juga bergerak dalam tiga bidang tersebut diatas. Sebagai konsekuensi logis dari hal tersebut adalah didirikannya lembaga pendidikan baik formal maupun non formal. Lembaga pendidikan yang ada di pesantren

ini adalah mulai tingkat pendidikan anak usia dini (PAUD), Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi. Diantara lembaga pendidikan itu ada yang berafiliasi ke Kementerian Agama dan ada pula ke Kementerian Pendidikan Nasional (*baca sejarah PP. Al-Ihsan Kota Bandung*).

Didirikannya lembaga-lembaga pendidikan yang variatif tersebut dimaksudkan agar para santri dapat memilih sekolah sebagai tempat studinya yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan dirinya serta masa depan yang diinginkannya. Salah satu lembaga pendidikan formal setingkat Sekolah Lanjutan Atas yang bercirikan Agama yang ada di Pondok Pesantren Al-Ihsan adalah Madrasah Aliyah Al-Ihsan berdiri secara resmi pada tahun 1986, dengan SK. Yayasan Nurul-Jadid tanggal 1 Januari 1986 dengan SK Nomor: 0506/YAI/A.III/I/1986.

Pada perkembangan selanjutnya Madrasah Aliyah Al-Ihsan mendapat status terdaftar dari Departemen Agama pada tahun 1980 dengan SK nomor: L.m/3/222/1989, yang kemudian statusnya meningkat menjadi Diakui dengan SK. Nomor : B/E.IV/MA/0177/1994. Para pengelola

Madrasah belum merasa puas dengan status Diakui ini. Terbukti pada tahun 1997 status ini berhasil meningkat lagi menjadi Disamakan dengan SK. Nomor : A/E.IV/MA/008/1997, dan pada akhir tahun 2005 berhasil terakreditasi dengan tipe A (Unggul), dengan SK. Nomor : A/Kw.13.4/MA/402/2006 terhitung sejak tanggal 19 Januari 2006 **Terakreditasi A (Unggul)**, oleh BAN – S/M dengan nilai 97, tanggal 30 Oktober 2010, dan nomor seri Sertifikat 006347

Perjalanan sejarah telah menjadikan lembaga pendidikan ini (MA Ihsan Kota Bandung) semakin dewasa. Upaya-upaya pengembangan disegala bidang telah dan terus dilakukan. Terutama proses pembelajaran agar efektif dan efisien. Pada tahun 1989 sejak madrasah ini memperoleh status terdaftar, dibuka dua jurusan, yaitu A1 (*Jurusan IPA*) dan A4 (*Jurusan Ilmu-ilmu Sosial*).

Dalam perkembangan terakhir sejak madrasah ini terakreditasi A program studi yang ada terus dikembangkan. Program Bahasa dikembangkan menjadi Program Bahasa Plus, Program IPA disamping Reguler juga dibuka Program IPA dan IPS

Berstandar International dengan keunggulan di bidang Riset yaitu sejak tahun 2014. Dibukanya Program IPA dan IPS Berstandar Internasional itu karena pada tahun pelajaran 2014/2016 Madrasah Aliyah Al-Ihsan ditunjuk oleh Kemenag RI untuk menjadi salah satu *pilot project* pengembangan **Madrasah Berstandar Internasional (MBI)**.

2). Visi dan Misi Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Visi, dan misi pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a). Visi MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Terdepan dalam membentuk siswa yang berkualitas dalam IMTAQ dan IPTEK berstandar Internasional.

b). Indikator Visi MA Al-Ihsan Kota Bandung

- (1) Unggul dalam beraktivitas keagamaan dan berakhlaqul karimah
- (2) Unggul dalam kemampuan intelektual
- (3) Unggul dalam keterampilan / skill.
- (4) Unggul dalam prestasi akademik

(5) Unggul dalam persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi baik di dalam maupun di luar negeri.

c). Misi MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

(1) Menumbuhkan motivasi dalam aktivitas keagamaan dan berakhlaqul karimah

(2) Mengembangkan kurikulum nasional dan internasional sesuai dengan kebutuhan zaman.

(3) Melaksanakan proses pembelajaran yang aktif kreatif dan efektif dalam rangka mengembangkan potensi intelektual dan skill siswa

(4) Mengembangkan potensi akademik secara optimal sesuai dengan bakat dan minat untuk mencapai prestasi akademik yang kompetitif baik nasional maupun internasional.

3). Program, Tantangan dan Sasaran Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Ada sejumlah program pendidikan sekaligus tantangan dan sasaran yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat yaitu:

a). Program Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung

- (1) Program Unggulan Excellence Class Program (IPA dan IPS)
- (2) Program Reguler IPA, IPS dan Keagamaan

b). Tantangan MA Al-Ihsan Kota Bandung

- (1) Menguatnya tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang berkualitas.
- (2) Ditetapkannya Standar Nasional Pendidikan untuk mengukur tingkat kemajuan dan mutu lembaga pendidikan.
- (3) Diproyeksikannya sekolah-sekolah di Indonesia untuk dikembangkan sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), khususnya di bidang riset
- (4) Persaingan kualitas pendidikan ditingkat global

c). Sasaran Pendidikan MA Al-Ihsan Kota Bandung

- (1) Meningkatkan profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram

- (2) Meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berkomunikasi secara aktif dengan menggunakan bahasa Arab dan atau bahasa Inggris baik di dalam maupun di luar kelas.
- (3) Meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dalam menggunakan ICT untuk efektifitas pembelajaran di dalam kelas.
- (4) Mengembangkan kurikulum bidang studi matematika dan sains dengan mengkombinasikan kurikulum nasional dan internasional.
- (5) Melengkapi fasilitas pembelajaran yang memadai meliputi ruang belajar, perpustakaan, laborotrium bahasa, laboratorium komputer, laboratorium sains, ruang multimedia, laboratorium IPS, ruang pertemuan, sarana olahraga, kamar kecil, kantin, gudang.
- (6) Meningkatkan perolehan nilai rata-rata UN 7,50 untuk matematika dan sains dan 9,00 untuk mata pelajaran selain keduanya.
- (7) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi layanan administrasi dan informasi

dengan standarisasi ISO dan mengembangkan sistem informasi manajemen (SIM) berbasis ICT.

4). Profil Tenaga Pendidik di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Secara garis besar, potensi SDM tenaga pendidik/guru yang dimiliki oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung dapat dikatakan sangat memadai. Hal ini nampak pada ketercukupan jumlah guru pada keseluruhan bidang studi yang ada baik, IPA, IPS, maupun agama dan bahasa, termasuk program unggulan riset dengan kualifikasi pembimbing/pendamping berstatus S2. Secara keseluruhan ada 36 guru di MA Al-Ihsan, dimana 29 diantaranya adalah guru tetap yayasan dengan 11 orang yang sudah berkualifikasi S2. Hal tersebut dapat dilihat secara lebih detail pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3. Jumlah Guru di MA Al-Ihsan Kota Bandung

TINGKAT	JUMLAH GURU			
	GTY	GTT	DPK	TOTAL
S2 / S3	11	3	-	14
S1 / D4	17	4	0	21

D2 / D3	1	-	-	1
D1 / SLTA	0	-	-	0
JUMLAH	29	7	0	36

5). Profil Sarana dan Prasarana Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Secara garis besar profil sarana dan prasarana pendidikan yang telah dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung yang secara struktural di bawah naungan PP. Al-Ihsan Kota Bandung dapat dijabarkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Sarana-Prasarana Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

No	Fasilitas	Jumlah	Kapasitas	Kondisi
a.	MI PA Laboratorium (Biologi, Fisika, Kimia)	3 Ruang lab.	50 orang / Lab.	Baik
b.	Auditorium	1 ruang	1000 Orang	Baik
c.	Masjid pesantren	1 ruang	500 orang	Baik
d.	Laboratorium Komputer	1 Ruang lab.	40 Orang / ruang lab.	Baik
e.	Perpustakaan digital			Baik

f.	Ruang multimedia	2 ruang	40 Orang ruang	Baik
g.	Laboratorium bahasa	1 ruang	40 orang	Baik
h.	Pesantren School Integration	3 gedung	350 orang	Baik
i.	UPBA Sentral Riset	1 gedung	50 orang	Baik
j.	Free Hotspot Area			Baik
k.	SMS gateway			Baik
l.	E-Learning System			Baik
m.	Infor Sistem masi Akademik Terpadu			Baik
n.	Setiap kelas dilengkapi AC, LCD, dan CCTV	1 buah / kelas	1 buah / kelas	Baik
o.	Mubarok Market	1 ruang		Baik
p.	(te na ga Poliklinik medis)	1 ruang		Baik
q.	Indoor Sport Center	1 gedung		Baik
r.	Kantin Higienis	4 ruang		Baik

6). Profil Prestasi Akademik dan Non Akademik MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Ada sejumlah prestasi yang telah diraih oleh MA Al-Ihsan dari tahun 2013 hingga tahun 2019, walaupun sebelum tahun tersebut sudah cukup banyak prestasi yang diraih pula, baik akademis maupun non akademis. Di antaranya:

- a) Juara I Pidato Bahasa Inggris se Kabupaten Bandung Barat oleh IPNU Kabupaten Bandung Barat tahun 2013
- b) Juara II Pidato Bahasa Arab se Kabupaten Bandung Barat oleh IPNU Kabupaten Bandung Barat tahun 2013
- c) Juara II Pidato Bahasa Arab se Jawa Barat oleh UIN Bandung tahun 2014
- d) Harapan I Pidato Bahasa Arab se Jawa Barat oleh UIN Bandung tahun 2014
- e) Juara I Kaligrafi se Jawa Barat di UIN Bandung tahun 2014
- f) Semifinal Pidato Bahasa Inggris se Jawa Barat Oleh FKS Kota Bandung tahun 2014
- g) Juara I Olimpiade Biologi se Jawa-Bali oleh UNEJ tahun 2014
- h) Juara I Olimpiade Matematika se Jawa Barat tahun 2015

- i) Juara II Lomba Debat Bahasa Arab se Jawa Barat di UIN Bandung tahun 2015
- j) Juara III Pidato Bahada Inggris se Jawa Bali yang dilaksanakan di IAIN Cirebon, 29 Maret 2015
- k) Juara I Olimpiade Bahasa Arab se Jawa Bali pada yang dilaksanakan oleh IAIN Cirebon, 29 Maret 2015
- l) Juara I Olimpiade IPA (Fisika, Kimia, Biologi) Nasional pada yang dilaksanakan oleh UPI Bandung, 2015
- m) Juara II Olimpiade Bahasa Inggris Nasional yang dilaksanakan oleh UPI Bandung, 2016
- n) Juara I Olimpiade Biologi Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Negeri Jakarta, 2016
- o) Juara II Olimpiade Fisika Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh UI Jakarta, 2017
- p) Juara II Lomba Karya Tulis Bela Negara dan Ketahanan Nasional bagi Siswa SMK/MA/SMK yang diselenggarakan oleh UIN Jakarta, 2018
- q) Juara I Olimpiade Biologi Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh UPI Bandung, 2018

- r) Juara I Olimpiade Kimia se Kota Bandung yang diselenggarakan oleh oleh Unpad Bandung, 2018.
- s) Juara I LKTI tingkat nasional tahun yang diselenggarakan oleh LIPI tahun 2016
- t) Juara II dalam even *Young Asian Researchers* yang diselenggarakan di Malaysia tahun 2017.

2. Deskripsi Data Khusus

a. Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

1). Proses Inisiasi Inovasi Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Proses inisiasi inovasi berbasis riset pada dasarnya merupakan upaya penggalian ide, perumusan ide hingga pengambilan keputusan tentang ide-ide yang terkait dengan program riset kekinian yang melibatkan seluruh stakeholder yang ada di lingkungan lembaga pendidikan, tak terkecuali apa yang telah dilaksanakan dan dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah untuk menjadi ‘institutional branding’ atas keunggulan kompetitif yang dimilikinya (*competitiveness quality*), baik dalam skala nasional maupun internasional.

Dalam konteks itu, proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah dikoordinir langsung oleh Tim Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR) sebagai motor penggerak program inovasi riset unggulannya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Kepala MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag:

Program inovasi berbasis riset yang kami implementasikan di MAN 2 Kudus ini sudah berlangsung cukup lama. Bahkan sudah dirintis sejak 2008. Untuk memaksimalkan pelaksanaan program riset yang menjadi unggulan di madrasah ini, kami membentuk Tim Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR). Hal ini diasumsikan perlunya wadah tersendiri yang memiliki fokus untuk mengelola sekaligus mengoordinir program tersebut, sehingga hasilnya diharapkan lebih maksimal. Dan alhamdulillah hingga tahun 2019 ini kita mendapati progres repot hasil pelaksanaan program inovasi riset ini sangat membanggakan, baik dalam skala nasional maupun internasional.¹

¹. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Kudus, Ardian Awaluddin, M.Si., Koordinator Tim PMBR selaku ketua tim yang telah ditunjuk oleh madrasah menegaskan hal yang serupa:

Iya betul, program inovasi riset di MAN 2 Kudus ini merupakan salah satu program unggulan yang lagi naik daun, apalagi semenjak madrasah ini dalam beberapa tahun ke belakang selalu berhasil menorehkan prestasi yang gemilang menjadi madrasah favorit sekaligus pilihan pertama bagi masyarakat di sekitar kudus dan kabupaten lainnya yang berdekatan. Untuk memaksimalkan implementasi program riset tersebut, dibentuklah unit PMBR yang kebetulan koordinatornya adalah saya. Hanya pemilihan koordinator ini berlangsung setiap 4 tahun sekali yang melibatkan seluruh stakeholder MAN 2 Kudus yang kemudian disahkan oleh Kepala madrasah.²

Statemen keduanya tersebut menegaskan pentingnya peran koordinator sebuah program unggulan dalam sebuah

². Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

institusi pendidikan agar mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan harapan stakeholder pada umumnya dengan melibatkan partisipasi aktif civitas akademika dalam penentuan kelayakan koordinator berdasarkan kompetensi dan pengalaman dalam kiprah sebelumnya yaitu minimal S2 dan telah mendampingi program inovasi riset siswa tersebut setidaknya selama minimal 3 tahun. “Persyaratan sebagai koordinator PMBR memang minimal secara akademis harus S2 mas, setidaknya dari jenjang itu terlihat kedalaman keilmuan dan pengalamannya.”³

Secara lebih lanjut, Koordinator tim PMBR MAN 2 Kudus menegaskan bahwa proses penggalan ide hingga pengambilan keputusan terkait ide-ide utama tentang isu-isu riset kekinian yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus yang kemudian menjadi program riset unggulannya mencakup sejumlah tahapan:

Memang mas untuk menggali ide-ide kekinian tentang riset sedapat mungkin pada setiap tahunnya, kami menyelenggarakan Forum Madrasah Meneliti-Berinovasi pada setiap

³. *Ibid.*

menjelang awal tahun ajaran baru yang melibatkan seluruh guru dan partner peneliti dari beberapa perguruan tinggi ternama di Indonesia maupun LIPI untuk bersama-sama menggali ide-ide besar riset kekinian, merumuskan ide-ide kreatif tersebut, penentuan skala prioritas ide riset, menawarkan ide kreatif kepada kepala madrasah sekaligus pada tahap akhirnya yaitu pengambilan keputusan atas ide-ide kreatif riset yang menjadi skala prioritas tersebut oleh kepala madrasah.⁴

Tahapan pertama, yaitu melakukan pengayaan ide-ide kreatif dan merefleksikan ide kreatif tentang isu-isu riset dengan melibatkan guru, dan *Researcher partnering* (peneliti perguruan tinggi, dan LIPI), melalui ‘forum madrasah meneliti-berinovasi’ pada tiap awal tahun ajaran baru. Tahap ini dilakukan oleh MAN 2 Kudus sebagai upaya untuk menggali ide-ide kekinian riset yang berkembang yang memungkinkan untuk diadopsi kembali dengan melibatkan banyak pihak yang diasumsikan dapat melengkapi program inovasi riset pada setiap tahunnya. Guru pendamping riset siswa, Munirotun

⁴. *Ibid.*

Roiyana M.Si juga menegaskan: “Pelibatan guru dan partner peneliti dari berbagai perguruan tinggi ternama di Indonesia sekaligus LIPI tersebut untuk memperkuat analisis isu riset secara global.”⁵

Disamping itu kepala MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag., juga menegaskan akan pentingnya eksistensi *researcher partnership*, selain guru internal sebagai berikut:

Researcher partnership dari PT ternama dalam negeri sekaligus LIPI, kita asumsikan mereka adalah pihak eksternal yang memahami betul isu-isu terkini di bidang riset yang perlu dikembangkan, baik di bidang ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial maupu ilmu terapan termasuk keagamaan. Dengan begitu, kita lebih mudah untuk melakukan inventarisasi isu-isu riset yang dapat dijadikan skala prioritas pada setiap tahunnya. Sedangkan guru, selain sebagai pendengar juga sekaligus sebagai penyeimbang informasi riset.⁶

Tahapan kedua, mengevaluasi ide kreatif oleh tim PMBR. Tahapan ini

⁵. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

⁶. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

dilakukan sepenuhnya oleh tim PMBR pasca terumuskannya ide-ide kreatif riset oleh segenap stakeholder yang terlibat (guru dan *researcher partnership*) dengan tujuan untuk menentukan skala prioritas ide-ide riset yang nantinya akan dijadikan sebagai program riset unggulan di MAN 2 Kudus. Ketua PMBR MAN 2 Kudus, Ardian Awaluddin, M.Si., menegaskan hal itu:

Ya memang, hasil pengayaan yang melibatkan seluruh stakeholder dan *partnership* sebelumnya, akan kita evaluasi untuk kemudian ditentukan skala prioritas isu riset yang akan ditetapkan sebagai program resmi riset madrasah untuk dikembangkan dalam pembelajaran selama setahun ke depan. Tugas penentuan skala prioritas dalam bentuk evaluasi hasil pengayaan isu-isu riset tersebut dilakukan oleh tim PMBR selaku koordinator program inovasi pendidikan riset di madrasah ini.⁷

Tahapan ketiga, menawarkan rancangan ide inovasi riset kepada kepala madrasah. Tahapan ini sebagai proses semifinal rancangan program pendidikan riset yang ada di MAN 2 Kudus dimana rancangan

⁷. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

hasil evaluasi yang dilakukan oleh tim PMBR disampaikan secara resmi kepada kepala MAN 2 Kudus untuk kemudian ditelaah lebih lanjut kelayakannya, terutama dari sisi potensialitas dan kebermanfaatannya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag: “Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi dalam hirarki struktur organisasi madrasah, memiliki hak secara penuh untuk meninjau ulang rancangan program pendidikan riset yang ditawarkan tersebut. Apakah sesuai dengan jati diri madrasah atau tidak, serta kebutuhan masyarakat?”.⁸

Tahapan keempat, pengambilan keputusan inovasi riset yang mencakup kegiatan menerima rancangan inovasi, meninjau sisi manfaat dan potensialitas inovasi berbasis riset. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Zeni Rofiqoh, S.Pd, M.Sc., selaku salah seorang guru pendamping riset siswa: “Nilai potensialitas dan kebermanfaatan dari rencana program pendidikan riset yang dikembangkan harus muncul dan diproyeksikan dapat dicapai oleh siswa dan guru sebagai pendampingnya,

⁸. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

sekaligus dirasakan kontribusinya oleh masyarakat.”⁹

Tahapan kelima, sikap menyetujui ataupun menolak inovasi madrasah berbasis riset oleh kepala madrasah. Tahapan ini sebagai proses akhir dari inisiasi program riset yang ditempuh oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah. Tahapan ini juga menegaskan sikap akhir dari kepala madrasah sebagai *leading sector* dalam perencanaan program inovasi pendidikan riset di madrasah. Hal ini diungkapkan oleh koordinator PMBR, Ardian Awaluddin, M.Si., yang menegaskan:

Kepala madrasah memiliki otoritas penuh dari hasil telaah beliau tentang kelayakan rencana program pendidikan riset yang telah disetting, apakah beliau berkenan dilanjutkan atau tidak. Kalau berkenan berarti tinggal menindaklanjuti ke tahap berikutnya, yaitu pelaksanaannya. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa kepala madrasah sangat mengetahui nilai kebaikan dan kontribusi yang dapat diberikan dari program ini, sekaligus sebagai pihak yang paling bertanggungjawab atas program ini

⁹. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

secara keseluruhannya, baik secara struktural maupun sosial.¹⁰

Dari hasil proses inisiasi program Inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah lahir 2 program inovasi riset unggulan yaitu: (a). Riset Sains dan Produk Inovatif (*research of science and inovative product*); dan (b). Riset Sosial dan Humaniora. Hal ini juga ditegaskan oleh koordinator PMBR MAN 2 Kudus:

Program inovasi riset sebagai pondasi pendidikan riset di MAN 2 Kudus ini secara umum terbagi menjadi 2 yaitu: pertama, riset sains dan produk inovatif. Jenis program riset ini diorientasikan bagi siswa yang mengambil program studi Ilmu Pengetahuan Alam yang didalamnya ada Biologi, Fisika, Matematika, Kimia dan sebagainya sekaligus riset yang bersifat practical learning, sehingga diharapkan dapat menghasilkan produk riset yang dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat pengguna, seperti halnya obat malaria, obat asma, program Al-Qur'an Digital

¹⁰. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

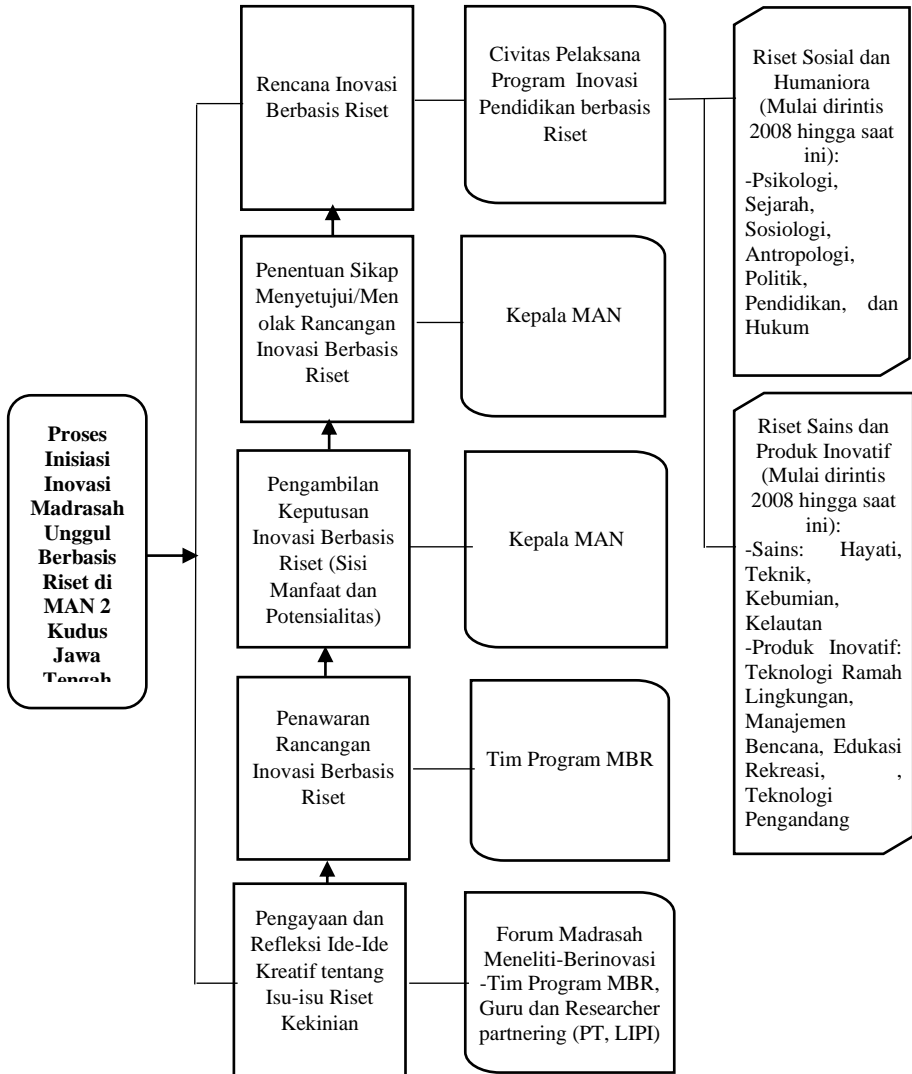
untuk penyanggah kebutuhan khusus, dan sebagainya. Kedua, riset sosial dan humaniora. Jenis program inovasi riset ini diorientasikan bagi siswa yang mengambil program studi Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) yang didalamnya ada Sosiologi, Antropologi, Ilmu Politik, Sejarah, Bahasa dan Keagamaan. Bidang ini pun cukup banyak peminatnya sekaligus produk risetnya pun cukup konstruktif seperti halnya buku Deradikalisasi Agama ala Milenial yang menjadi bahan bacaan tentang menjadi pelajar Indonesia yang inklusif.¹¹

Berdasarkan paparan data diatas, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah dikoordinir langsung oleh Tim Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR) mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan pengayaan ide-ide kreatif dan merefleksikan ide kreatif tentang isu-isu riset dengan melibatkan guru, dan *Researcher partnering* (peneliti perguruan tinggi, dan LIPI), melalui ‘forum madrasah meneliti-berinovasi’ pada tiap awal tahun ajaran baru;

¹¹. *Ibid.*

(b). Mengevaluasi ide kreatif oleh tim PMBR; (c). Menawarkan rancangan ide inovasi riset kepada kepala madrasah; (d). Pengambilan keputusan inovasi riset yang mencakup kegiatan menerima rancangan inovasi, meninjau sisi manfaat dan potensialitas inovasi berbasis riset; serta (e). Sikap menyetujui ataupun menolak inovasi madrasah berbasis riset oleh kepala madrasah. Inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah program riset yaitu: (a). Riset Sains dan Produk Inovatif (*research of science and inovative product*); dan (b). Riset Sosial dan Humaniora.

Secara lebih detail, hal tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1. sebagai berikut:



Gambar 4.1. Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

2). **Proses Inisiasi Inovasi Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat**

Proses inisiasi inovasi pendidikan berbasis riset merupakan *basic fundamental element* dalam sebuah proses inovasi di bidang riset. Karena proses ini sangat menentukan kesadaran kolektif civitas akademik terhadap upaya pembaharuan pendidikan yang berkesinambungan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan akan urgensi nilai-nilai kreativitas pendidikan riset yang perlu dibangun, dan dikembangkan secara simultan sesuai dengan tantangan kekinian sekaligus isu-isu transformatif dunia pendidikan secara global. Hal ini tak terkecuali dilakukan pula oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung dengan pendekatan *Islamic boarding school* nya.

Pandangan tersebut sejalan dengan pemikiran kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung, Muhammad Kamaludin, MA., yang menegaskan bahwa: “Proses pengembangan ide-ide kreativitas dalam program unggulan pendidikan riset di madrasah ini akan selalu kita hadirkan pada setiap tahunnya dalam forum Madrasah Pesantren Riset sebagai branding program

ini.”¹² Apa yang ditegaskan oleh kepala madrasah tersebut, selaras dengan pandangan ketua forum Madrasah Pesantren Riset (MPR) MA Al-Ihsan Kota Bandung, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si., yang menegaskan secara lebih detail sebagai berikut:

Proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan penting yaitu: *pertama*, merumuskan ide-ide kreatif penelitian tentang isu-isu kekinian yang dikoordinir oleh Tim Madrasah-Pesantren Riset (MPR), mengingat MA Al-Ihsan berada di bawah naungan Pesantren Al-Ihsan, dengan melibatkan guru, dan, *Department partnering* (dinas pendidikan, perdagangan, pertanian dan industri). *Kedua*, menentukan skala prioritas ide kreatif riset ke dalam rencana waktu target pelaksanaannya sekaligus penanggungjawab pendampingan siswa. *Ketiga*, menawarkan rencana eksekusi program riset yang menjadi skala prioritas kepada kepala MA dan pengasuh pesantren untuk ditinjau secara bersama-sama sebagai agenda riset madrasah berbasis pesantren.

¹². Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung

Keempat, kepala MA dan Pengasuh Pesantren Al-Ihsan secara kolektif menyetujui program riset madrasah yang telah menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan secara bersama-sama.¹³

Tahapan pertama, merumuskan ide-ide kreatif penelitian tentang isu-isu kekinian yang dikoordinir oleh Tim Madrasah-Pesantren Riset (MPR), mengingat MA Al-Ihsan berada di bawah naungan Pesantren Al-Ihsan, dengan melibatkan guru, dan, *Department partnering* (dinas pendidikan, perdagangan, pertanian dan industri) ini dibenarkan oleh salah seorang guru pendamping riset siswa, Hj. Rini Subandriyah, M.Pd., yang menegaskan: “ Iya betul mas, tiap awal tahun menjelang tahun akademik baru, madrasah selalu mengadakan forum Madrasah Pesantren Riset yang mengundang banyak pihak baik internal maupun eksternal, termasuk departemen pemerintah terkait sebagai forum evaluasi sekaligus pengayaan potensi riset ke depan.”¹⁴

¹³. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung

¹⁴. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMR MA Al-Ihsan Kota Bandung

Langkah kedua, menentukan skala prioritas ide kreatif riset ke dalam rencana waktu target pelaksanaannya sekaligus penanggungjawab pendampingan siswa. Langkah ini pun diamini oleh guru pendamping riset siswa lainnya yaitu Muhammad Amin, M.Pd yang menegaskan: “Skala prioritas ide kreatif riset penting untuk disetting ke dalam rencana target pelaksanaannya supaya hasilnya dapat diprediksi (*predictable purpose*) keterselesaiannya.”¹⁵

Langkah ketiga, menawarkan rencana eksekusi program riset yang menjadi skala prioritas kepada kepala MA dan pengasuh pesantren untuk ditinjau secara bersama-sama sebagai agenda riset madrasah berbasis pesantren. Langkah ketiga tersebut dikuatkan oleh Bapak Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si., selaku ketua PMR MA Al-Ihsan Kota Bandung:

Rencana eksekusi program pendidikan riset yang disetting sebagai skala prioritas tersebut harus mendapatkan persetujuan kepala MA sekaligus pengasuh pesantren. Karena program unggulan ini bersifat integrated dengan

¹⁵. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMR MA Al-Ihsan Kota Bandung

pesantren, karenanya dalam pelaksanaannya, pesantren ikut terlibat secara aktif, baik gurunya maupun dalam sistem pembelajarannya. Hal ini sekaligus yang membedakan dengan program pendidikan riset di sekolah/madrasah lainnya. Harapannya ada pendalaman proses dan materi pembelajaran riset yang berkesinambungan, baik di madrasah maupun pesantren, sekaligus sebagai upaya eksploratif terhadap potensi kepesantrenan yang saat ini mulai diperhitungkan oleh banyak kalangan, tidak hanya didalam negeri tetapi juga di luar negeri.¹⁶

Langkah keempat, Kepala MA dan Pengasuh Pesantren Al-Ihsan secara kolektif menyetujui program riset madrasah yang telah menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Langkah ini dibenarkan oleh Pengasuh Pondok Pesantren Al-Ihsan, KH. Shalahudin Ayyubi, MA., yang menegaskan: “Memang sejak awal kita memiliki kesepakatan bersama bahwa program unggulan riset tersebut harus menyatu dengan pesantren. Karena itu

¹⁶. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMR MA Al-Ihsan Kota Bandung

rencana program itu juga harus atas persetujuan saya selaku pengasuh disini. Dan alhamdulillah itu dapat berjalan dengan baik, sangat sinergis sekali mas.”¹⁷

Sementara itu, inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah program yaitu Riset Sains (*science research*) dan Riset Sosial-Keagamaan berbasis pesantren. Hal ini pun dibenarkan oleh pengasuh pesantren Al-Ihsan Kota Bandung: “Sepengetahuan saya ada 2 yaitu riset sains dan riset sosial-keagamaan. Kedua segmentasi ini sudah disepakati sejak awal. Walaupun historisnya, riset sains lah yang dikembangkan terlebih dahulu yaitu pada tahun 2013, baru kemudian riset sosial-keagamaan dirintis pada tahun 2016 yang lalu.”¹⁸

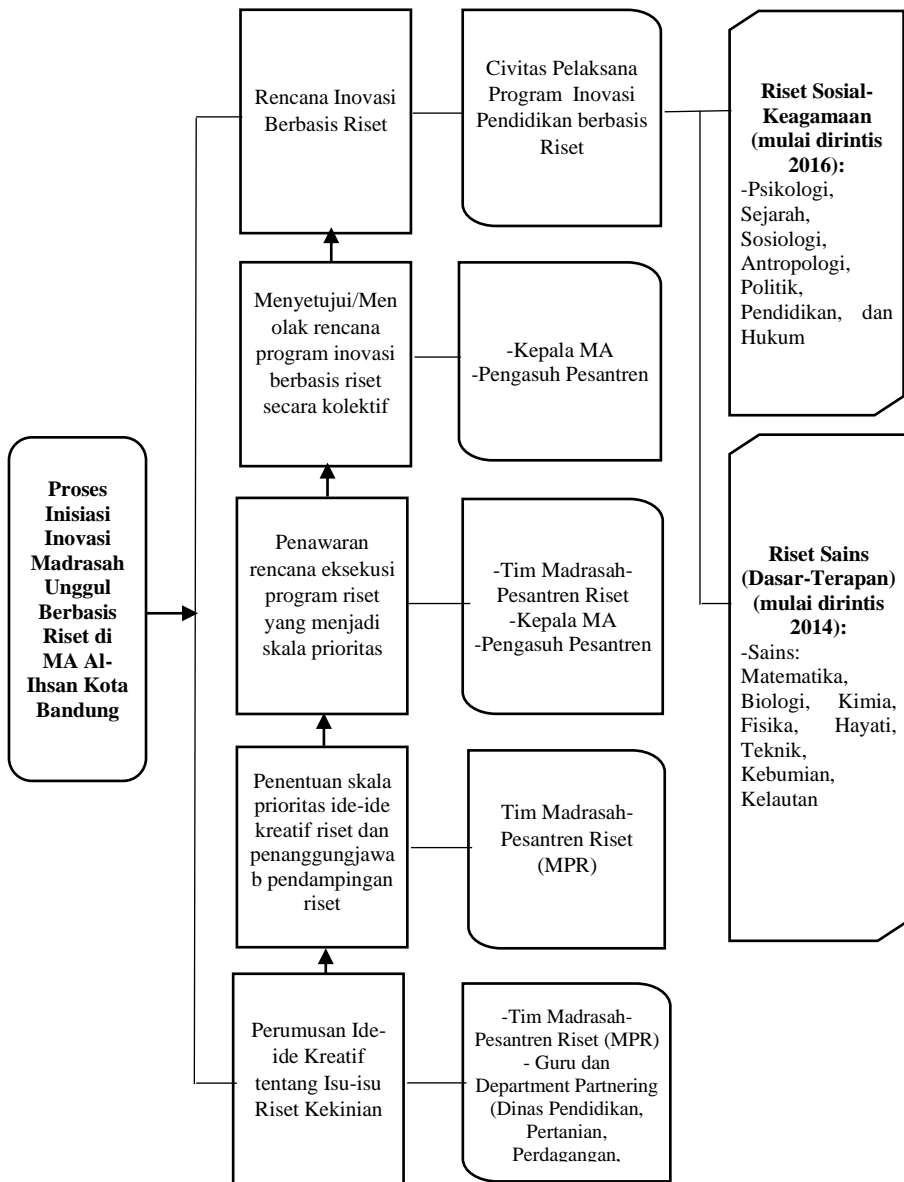
Berdasarkan paparan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yang tak kalah penting yaitu: (a). Merumuskan ide-

¹⁷. Wawancara pada 27 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Pondok Pesantren Al-Ihsan Kota Bandung

¹⁸. *Ibid.*

ide kreatif penelitian tentang isu-isu kekinian yang dikoordinir oleh Tim Madrasah-Pesantren Riset (MPR), mengingat MA Al-Ihsan berada di bawah naungan Pesantren Al-Ihsan, dengan melibatkan guru, dan, *Department partnering* (dinas pendidikan, perdagangan, pertanian dan industri); (b). Menentukan skala prioritas ide kreatif riset ke dalam rencana waktu target pelaksanaannya sekaligus penanggungjawab pendampingan siswa; (c). Menawarkan rencana eksekusi program riset yang menjadi skala prioritas kepada kepala MA dan pengasuh pesantren untuk ditinjau secara bersama-sama sebagai agenda riset madrasah berbasis pesantren; dan (d). Kepala MA dan Pengasuh Pesantren Al-Ihsan secara kolektif menyetujui program riset madrasah yang telah menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Sementara itu, inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah program yaitu: (a). Riset Sains (*science research*); dan (b). Riset Sosial-Keagamaan berbasis pesantren.

Secara lebih detail dan sederhana, paparan tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2. Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung

b. Proses Implementasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

1). Proses Implementasi Inovasi Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Setelah proses inisiasi dilakukan, langkah berikutnya, MAN 2 Kudus Jawa Tengah melakukan proses implementasi inovasi berbasis riset yang merupakan kesinambungan dari proses sebelumnya. Proses implementasi inovasi berbasis riset dilakukan melalui dua tahapan yang saling terkait dan melengkapi (*intercomplementation phases*), yang bersifat pra dan post tindakan implementatif. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh koordinator PMBR MAN 2 Kudus, Ardian Awaluddin, M.Si:

Proses implementasi inovasi berbasis riset yang kami lakukan pasca inisiasi sebelumnya, diselenggarakan melalui 2 tahapan yaitu tahap awal dan tahap kelanjutan. Tahap awal maksudnya adalah proses persiapan teknis guna menunjang segala kebutuhan pelaksanaannya nantinya. Hal ini mencakup penentuan tim pelaksana inovasi madrasah riset yang dikoordinir oleh tim PMBR, penyusunan anggaran,

penyusunan SOP, serta pelaksanaan program pendukung sekaligus penguatan kapasitas komitmen SDM. Sedangkan tahap lanjutannya merupakan proses pelaksanaan inovasi riset melalui program pendidikan yang berjenjang mulai dari kelas X, XI, dan XII dengan orientasi produk pendidikan riset yang berbeda-beda.¹⁹

Hal tersebut sebagaimana dikuatkan pula oleh pandangan kepala MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag yang menegaskan: “ Iya memang benar, proses implementasi inovasi pendidikan berbasis riset yang dikembangkan di madrasah ini, mencakup pra dan post tindakan inovasi yang bersifat saling menguatkan keterlaksanaannya.”²⁰

Tahap awal dari proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah hal yaitu: *pertama*, penetapan tim pelaksana inovasi madrasah berbasis riset yang dikoordinir oleh Ketua Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR). Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan kepastian

¹⁹. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

²⁰. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

proses pendidikan riset yang akan dijalani oleh siswa pada setiap tahunnya, mulai dari penentuan wali kelas program riset, guru pendamping riset dan anggota tim riset. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh wali kelas program riset di program IPA unggulan, Munirotun Roiyana M.Si:

Penetapan tim pelaksana inovasi pendidikan madrasah berbasis riset dilakukan pada setiap tahunnya untuk memastikan proses pendampingan siswa pada program unggulan riset dapat dicapai secara tepat dan maksimal. Oleh karena itu penetapan wali kelas program riset, guru pendamping siswa, hingga anggota tim riset siswa harus dilakukan berdasarkan pertimbangan yang rasional, baik dari sisi kompetensi guru, kompetensi bidang studi siswa, kesesuaian tema penelitian, hingga karakter siswa dalam tim riset.²¹

Apa yang disampaikan oleh wali kelas program riset IPA unggulan tersebut selaras dengan pandangan salah seorang guru pembimbing riset siswa lainnya Qomarul Hana Afriana S.Pd. M.Pd., yaitu yang

²¹. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor guru MAN 2 Kudus

menegaskan: “Karakteristik siswa dan tema penelitian haruslah linier dengan kompetensi dan kapasitas keilmuan guru yang mendampinginya agar hasilnya lebih maksimal. Selama ini seperti itu mas.”²²

Kedua, penyusunan instrumen pendukung yang meliputi; penyusunan anggaran, SOP dan pembuatan program pendukung inovasi berbasis riset (pelatihan, dan lokakarya pemantapan persiapan riset berbasis *core research problem*). Ketiga hal tersebut penting untuk dilakukan sebagai persiapan teknis terakhir sebelum pelaksanaan inovasi pendidikan berbasis riset dilakukan. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh koordinator PMBR MAN 2 Kudus, Ardian Awaluddin, M.Si:

Penyusunan sejumlah instrumen pendukung, baik anggaran, SOP pelaksanaan, dan lokakarya pemantapan persiapan pelaksanaan inovasi pendidikan berbasis riset akan sangat menentukan optimal tidaknya hasil yang akan dicapai. Mengingat proses pendidikan berbasis riset di madrasah ini membutuhkan dana yang tidak sedikit. Oleh karena itu upaya

²². Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Guru MAN 2 Kudus

memastikan target pencapaian hasil melalui pemantapan instrumen pendukung yang lebih memadai dan lebih matang akan sangat menentukan hasil akhirnya, termasuk di dalamnya adalah biaya selama pendampingan pendidikan riset serta tindak lanjut hasil riset dalam even kompetisi nasional maupun internasional yang kita ikuti selama ini mas.²³

Hal tersebut selaras dengan pandangan kepala MAN 2 Kudus Jawa Tengah, Drs. H. Shofi, M.Ag., yang menegaskan pentingnya ketiga substansi instrumen pendukung dari proses implementasi inovasi pendidikan berbasis riset: “Betul mas, ketiga hal itu, mutlak diperlukan supaya kita tidak hanya bisa lebih memastikan tingkat ketercapaian tujuan pendidikan inovasi berbasis riset ini, tetapi sekaligus dapat mengontrol proses pelaksanaannya sesuai dengan *master plannya*.”²⁴

Ketiga, pengaturan sumber daya manusia yang meliputi pengarahan dan pemotivasian dari kepala madrasah dan Ketua

²³. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

²⁴. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

PMBR terhadap siswa dan guru selaku pelaksana riset. Langkah ini dilakukan oleh MAN 2 Kudus sebagai tahap akhir dari proses implementasi inovasi pendidikan berbasis riset yang bersifat teknis sebagai upaya untuk menguatkan komitmen seluruh stakeholder yang terlibat baik guru, siswa maupun tim PMBR agar tetap konsisten dan mampu bekerja secara optimal sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh guru pendamping riset siswa, Qomarul Hana Afriana S.Pd. M.Pd: “Iya, biasanya bapak kepala madrasah yang memberikan motivasi langsung kepada kami untuk memastikan komitmen kami dan anak-anak di madrasah ini tetap berkobar sesuai tujuan awal.”²⁵

Apa yang disampaikan oleh guru pendamping riset siswa tersebut selaras dengan statemen wakil kepala madrasah bidang kurikulum, Drs. H. Karsidi M.Pd., yang menegaskan pula sebagai berikut:

Sebelum pelaksanaan inovasi pendidikan berbasis riset dilaksanakan secara operasional melalui sistem pendampingan guru sesuai dengan

²⁵. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Guru MAN 2 Kudus

kompetensinya, biasa kepala madrasah memberikan penguatan, baik secara formal melalui forum pelepasan pendidikan riset maupun secara informal pada waktu upaya bendera pada tiap hari senin. Hal ini penting dilakukan untuk memberikan dorongan spirit kepada seluruh pelaksana program inovasi pendidikan berbasis riset agar selalu berkomitmen terhadap pencapaian target yang disepakati sekaligus standar yang telah ditetapkan oleh tim PMBR di MAN 2 Kudus ini.²⁶

Tahap selanjutnya dari proses implementasi inovasi pendidikan berbasis riset yaitu, pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset di bawah pengawasan dan evaluasi dari ketua program madrasah berbasis riset (PMBR) yang berlangsung pada setiap tahunnya (tiap akhir tahun ajaran). Tahap lanjutan ini merupakan tahap teknis operasional terakhir yang menegaskan sisi penyelenggaraan program inovasi pendidikan berbasis riset di MAN 2 Kudus. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Koordinator PMBR, Ardian Awaluddin, M.Si:

²⁶. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Waka Kurikulum MAN 2 Kudus

Setelah segala sesuatu yang terkait dengan kebutuhan implementasi terpenuhi dan tercukupi, maka inovasi pendidikan berbasis riset tersebut dapat dilaksanakan. Memang demikian SOP nya. Termasuk dalam SOP tersebut disebutkan siswa pada program-program kelas tertentu yang dikenakan pendidikan riset ini, yaitu kelas *Bilingual Class System* (BCS) dan kelas reguler unggulan IPA, IPS, maupun bahasa, baik yang boarding maupun non boarding. Dua kelas program unggulan ini diasumsikan memiliki *basic knowledge* dan *basic potentials* yang memadai untuk mengikuti pendidikan riset, karena salah satunya adalah kemampuan mencari, membaca dan menganalisis literatur asing sebagai model referensi risetnya. Oleh karena itu, kemampuan bahasa asing menjadi parameter dasar kelayakan siswa untuk dapat mengakses program unggulan madrasah ini.²⁷

Apa yang disampaikan oleh koordinator PMBR tersebut diamini oleh kepada MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag, yang juga

²⁷. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

menegaskan substansi yang sama: “Program unggulan madrasah ini, yaitu pendidikan riset hanya bisa diakses oleh kelas BCS dan kelas reguler unggulan, baik IPA maupun IPS, dan bahasa. Karena memang mutlak membutuhkan siswa dengan kemampuan basik bahasa yang memadai mas.”²⁸

Dengan kemampuan dasar bahasa yang sangat memadai sekaligus potensi dasar yang menjanjikan yang telah diseleksi sejak awal tersebut akan sangat memungkinkan bagi pihak madrasah untuk mendesain target pencapaian pendidikan riset di madrasah tersebut sesuai dengan jenjang dan level pendidikan siswanya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Waka Kesiswaan MAN 2 Kudus, Dra. Hj. Siti Fatimah M.Pd: “Iya mas, dengan itu kita lebih mudah membuat target pencapaian hasil pada setiap level jenjang pendidikan siswa untuk program pendidikan riset ini. Karena faktor bahasa dan kemampuan dasar anak menjadi sangat penting.”²⁹

²⁸. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

²⁹. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Waka Kesiswaan MAN 2 Kudus

Dalam konteks yang sama, koordinator PMBR MAN 2 Kudus juga menegaskan sekaligus menjabarkan target pencapaian pelaksanaan program pendidikan riset tersebut:

Dengan kemampuan individual yang telah terekam sejak awal seleksi program riset ini, maka kami membuat target pencapaian hasil program unggulan pendidikan riset ini yaitu: 1). untuk kelas X diorientasikan pada produk proposal riset berbasis minat dan bakat siswa; 2). Untuk kelas XI diorientasikan berupa laporan hasil riset; serta 3). Untuk kelas XII diorientasikan berupa laporan hasil riset kolaboratif antar siswa sekaligus sebagai pioner materi olimpiade maupun LKTI, baik ditingkat regional, nasional maupun internasional.³⁰

Untuk memenuhi berbagai macam target pencapaian hasil pelaksanaan program pendidikan riset tersebut, MAN 2 Kudus Jawa Tengah mensetting pelaksanaan pendidikan riset bagi siswa yaitu selama 3 jam pelajaran pada tiap minggunya. Disamping itu juga, bagi siswa boarding akan

³⁰. Dokumen Buku Induk Pengembangan Program Riset MAN 2 Kudus Tahun 2017.

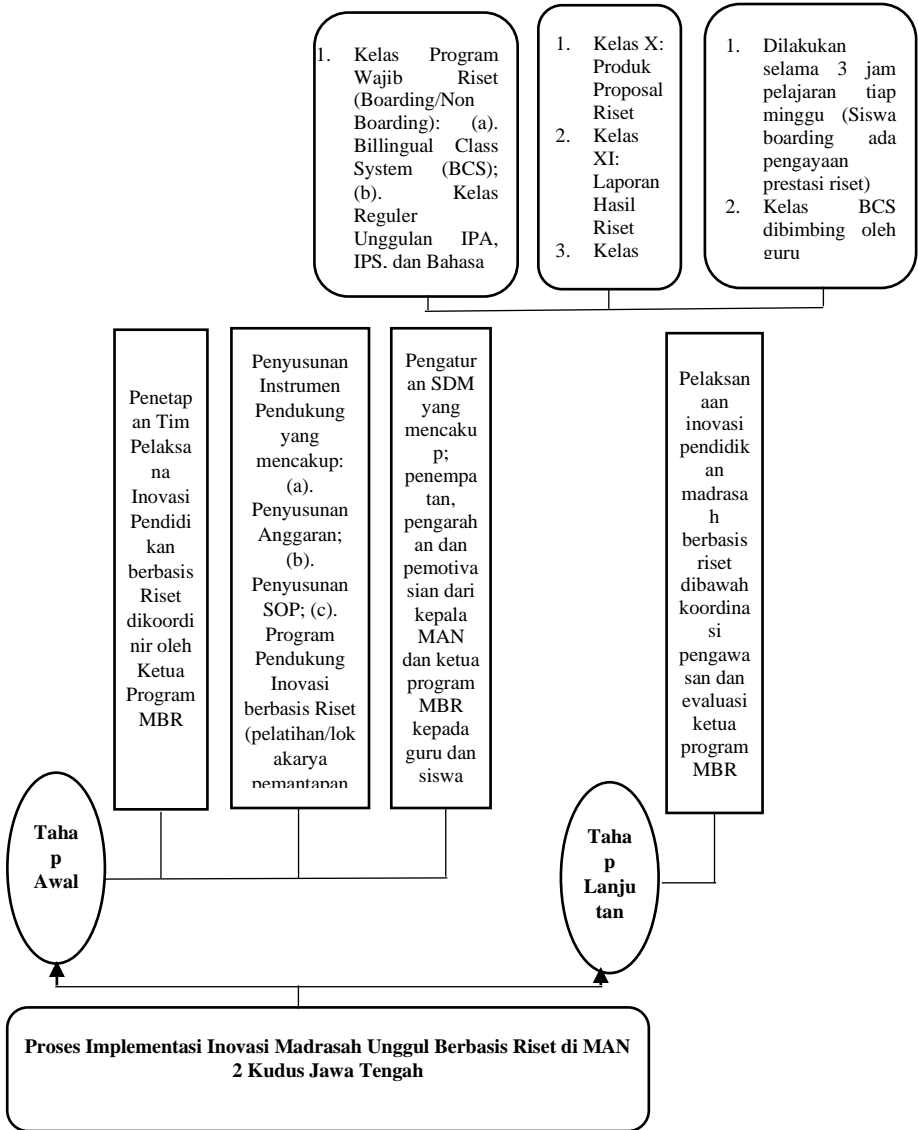
ditunjang oleh materi pengayaan tentang prestasi riset siswa secara berkala untuk membantu pemaksimalan pendidikan riset tersebut. Di samping itu juga, khusus kelas Bilingual Class System (BCS) harus didampingi oleh guru pendamping riset yang telah berkualifikasi S2, mengingat bahasa pengantar sekaligus tingkat kesulitan siswa yang juga dirasa ‘spesial’. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Waka Kurikulum, Drs. H. Karsidi M.Pd: “Untuk memenuhi target itu, maka kita berlakukan durasi 3 jam pelajaran khusus riset pada tiap minggunya. Ditunjang oleh pengayaan prestasi riset di sistem boarding sekaligus guru pendamping riset siswa yang berkualifikasi S2 khususnya kelas BCS mas.”³¹

Dari deskripsi data diatas dapat disimpulkan bahwa proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah tahapan yaitu: *tahap awal* yang terdiri dari (a). Penetapan tim pelaksana inovasi madrasah berbasis riset yang dikoordinir oleh Ketua Program Madrasah

³¹. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Waka Kurikulum MAN 2 Kudus

Berbasis Riset (PMBR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi; penyusunan anggaran, SOP dan pembuatan program pendukung inovasi berbasis riset (pelatihan, dan lokakarya pematapan persiapan riset berbasis *core research problem*); (c). Pengaturan sumber daya manusia yang meliputi penempatan, pengarahan dan pemotivasian dari kepala madrasah dan Ketua PMBR terhadap siswa dan guru selaku pelaksana riset. ***Tahap selanjutnya*** yaitu, pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset di bawah pengawasan dan evaluasi dari ketua program madrasah berbasis riset (PMBR) yang berlangsung pada setiap tahunnya (tiap akhir tahun ajaran).

Secara lebih detail dan sederhana, kesimpulan paparan data tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 4.3. sebagai berikut:



Gambar 4.3. Proses Implementasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

2). **Proses Implementasi Inovasi Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat**

Tahapan implementasi inovasi berbasis riset merupakan *execution implementation* yang sangat menentukan tidaknya pencapaian tujuan inovasi pendidikan riset yang telah digagas. Karenanya fase implementasi harus dipersiapkan secara lebih matang dan komprehensif (*comprehensive manning action*), setidaknya prosedur awal implementasinya. Hal ini pulalah yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung dalam melakukan proses implementasi program inovasi pendidikan berbasis risetnya. “ Dalam implementasi inovasi pendidikan riset, kita selalu berupaya mensetting agenda pelaksanaannya seekselen mungkin. Tak terkecuali, perangkat pelaksanaan yang dibutuhkan.”³² Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung, Muhammad Kamaludin, MA.

Padangan tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh ketua tim MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si., yang menegaskan:

³². Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung

Intinya dalam proses implementasinya ini, kita melakukan 2 upaya yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Yaitu upaya yang bersifat pra *action* dengan upaya yang bersifat *in action*. Pra *action* untuk memastikan perangkat yang dibutuhkan untuk implementasi sudah tersedia dan tercukupi secara standar dan *in action* adalah tindakan pelaksanaannya. Pra *action* mencakup rentang kendali pelaksanaan pendidikan riset, kebutuhan pendanaan, penetapan regulasi pendidikan riset maupun penguatan komitmen.³³



Gambar 4.4. Refresment dan Sosialisasi Program Pendidikan Riset di Aula MA Al-Ihsan Kota Bandung³⁴

³³. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung

³⁴. Dokumen Program Pendidikan Riset MA Al-Ihsan Kota Bandung 208

Secara spesifik, proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yang dapat dideskripsikan yaitu: *tahap awal* yang meliputi: *pertama*, penetapan rentang kendali penyelesaian rencana riset tim yang dikoordinir langsung oleh ketua tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR). Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh ketua MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung: “Rentang kendali ini penting untuk memastikan pencapaian target penyelesaian program pendidikan riset dengan produk targetnya sesuai dengan kesepakatan bersama, baik antara siswa, guru pendamping maupun tim program Madrasah Pesantren Riset di MA Al-Ihsan ini.”³⁵

Statemen tersebut dipertegas oleh salah seorang guru pendamping riset siswa, Hj. Rini Subandriyah, M.Pd:

Dengan rentang kendali tersebut, kita menjadi lebih terpacu untuk bekerja seoptimal mungkin mas dengan waktu yang disepakati. Karena tanpa itu, akan susah untuk mengejar target yang disepakati bersama. Terlebih setiap

³⁵. *Ibid.*

siswa dan guru pendamping memiliki idealisme sendiri. Dan yang lebih penting ada kejelasan produk yang dicapai pasca berakhirnya pendidikan riset tersebut.³⁶

Kedua, penyusunan instrumen pendukung yang meliputi anggaran, dan SOP implementasi program riset madrasah. Dalam hal ini, kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung, Muhammad Kamaludin, MA., menegaskan:

Rancangan anggaran pendidikan riset khususnya dalam satu tahun akademik penting untuk diploting sejak awal. Hal ini untuk memastikan keterlaksanaan program pendidikan riset, dari kebutuhan riset, pendamping riset maupun perangkat risetnya sekaligus. Termasuk juga penentuan Standart Operational Procedur (SOP) bagaimana mekanisme pelaksanaan pendidikan riset dapat terlaksana dengan baik, mulai pengajuan judul riset, pengembangan proposal hingga uji hasil sekaligus pelaporan hasil riset. Ketentuan dan Mekanisme ini penting sebagai panduan bagi seluruh civitas akademika di lingkungan MA Al-Ihsan, khususnya siswa dan guru pendamping

³⁶. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Guru MA Al-Ihsan Kota Bandung

riset dalam memastikan keterlaksanaan program risetnya.³⁷

Tahap selanjutnya, yaitu pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset oleh masing-masing tim riset dengan diawasi sekaligus dievaluasi secara langsung oleh kepala madrasah dibantu oleh tim MPR pada setiap awal tahun ajaran baru. Pada tahap ini, inovasi pendidikan riset dilaksanakan dengan ketentuan yang telah ditetapkan sejak awal dimana program inovasi berbasis riset ini diorientasikan sebagai berikut:³⁸

- a) Kelas Program Wajib Riset/Boarding. Program ini diorientasikan bagi siswa yang berada di program Excellent Class System (ECS), baik pada program IPA maupun IPS, dan dilaksanakan sejak siswa di kelas X dengan sejumlah ketentuan yang dipersyaratkan.
- b) Kelas Non Wajib Riset: Reguler IPA, IPS dan Bahasa, yaitu kelas non wajib riset dibebankan kepada seluruh kelas selain program ECS yang memang dipandang

³⁷. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung.

³⁸. Dokumen Pengembangan Program Pendidikan Riset MA Al-Ihsan Tahun 2016

tidak memiliki perangkat bahasa asing yang memadai.

Sementara untuk target pelaksanaan program inovasi pendidikan berbasis riset yang ada di MA Al-Ihsan Kota Bandung diorientasikan sebagai berikut:³⁹

- a) Kelas X. Target untuk kelas ini adalah pengembangan pengetahuan dan keterampilan dibidang teori dasar riset, baik kualitatif, kuantitatif maupun pengembangan
- b) Kelas XI. Target untuk kelas ini adalah Proposal sekaligus Laporan Riset yang disesuaikan dengan bidang keilmuan dan peminatan yang sudah dipilih oleh masing-masing siswa.
- c) Kelas XII. Target untuk kelas ini adalah Proposal-Laporan Hasil Riset, yang sifatnya kolaboratif maupun non kolaboratif, yang lebih banyak diorientasikan untuk pengembangan produk riset kompetitif, baik dikompertisikan maupun diberdayakan sebagai produk riset komersial.

Dalam proses pelaksanaan program inovasi pendidikan berbasis risetnya, MA Al-

³⁹. *Ibid.*

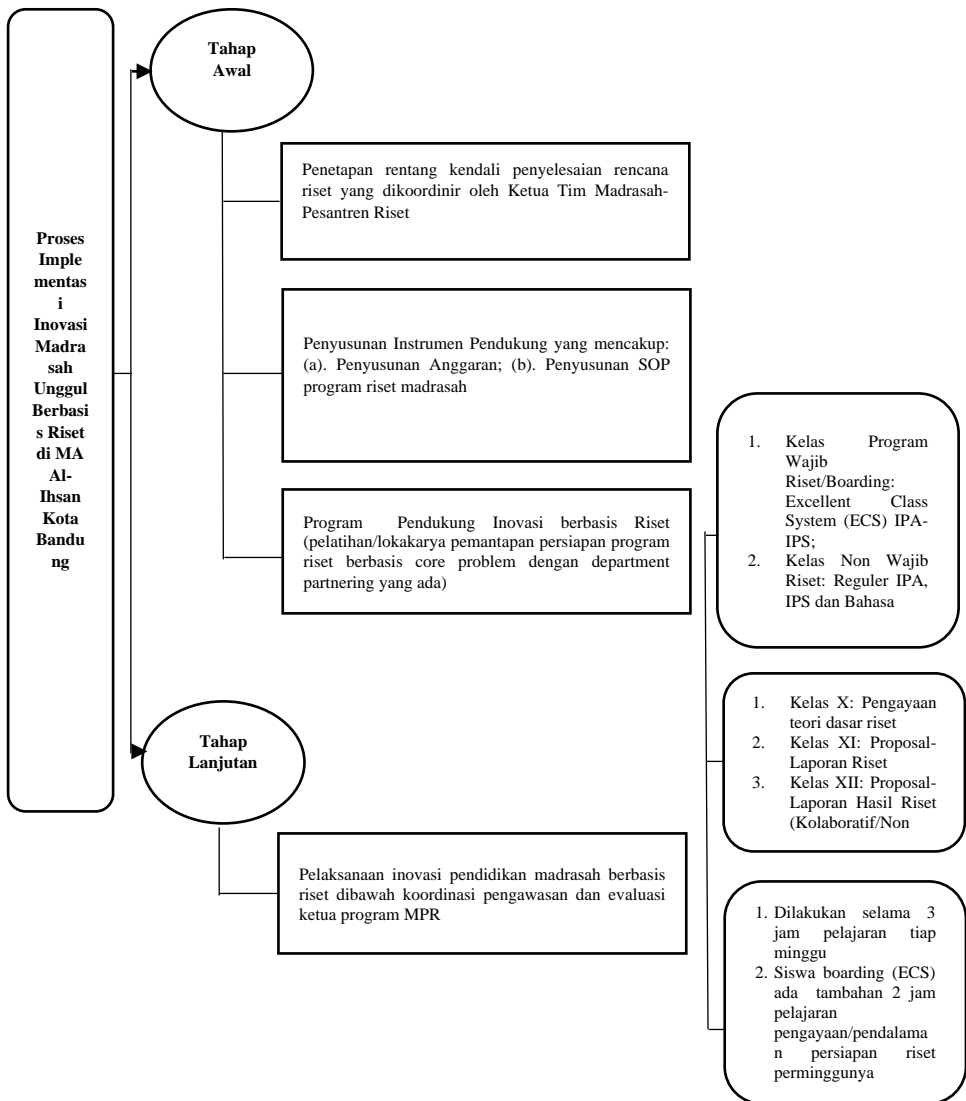
Ihsan Kota Bandung membuat kebijakan dimana program tersebut diselenggarakan dengan ketentuan dimana pembelajaran riset dilakukan selama 3 jam pelajaran pada tiap minggu dimana siswa dengan program boarding (ECS) diberikan tambahan 2 jam pelajaran pengayaan/pendalaman persiapan riset perminggunya, sebagai upaya pemastian komprehensivitas proses pendidikan riset yang dijalankan di madrasah tersebut.⁴⁰

Berdasarkan paparan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yaitu: *tahap awal* yang meliputi: (a). Penetapan rentang kendali penyelesaian rencana riset tim yang dikoordinir langsung oleh ketua tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi anggaran, dan SOP implementasi program riset madrasah; *Tahap selanjutnya*, yaitu pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset oleh masing-masing tim riset dengan diawasi sekaligus dievaluasi secara langsung

⁴⁰. Wawancara dengan ketua Program MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung.

oleh kepala madrasah dibantu oleh tim RMPR pada setiap awal tahun ajaran baru.

Secara lebih detail dan sederhana, kesimpulan paparan tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 4.5 sebagai berikut:



Gambar 4.5. Proses Implementasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung

c. Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

1). Proses Kontinuasi Inovasi Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Proses kontinuasi inovasi pada dasarnya menggambarkan hasil tindaklanjut dari proses implementasi untuk menjadi sebuah sistem institusionalisasi inovasi. Dengan kata lain, menjadi kultur baru atau penyempurnaan kultur inovasi yang telah ada (*new innovation culture or reculturing innovation*). Tentunya dalam hal ini, adalah inovasi pendidikan riset yang telah diimplementasikan dan dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah.

Dalam konteks itu, MAN 2 Kudus telah melakukan proses kontinuasi berupa penyempurnaan sistem inovasi pendidikan risetnya dari tahun ke tahun, sejak program tersebut dirintisnya pada tahun 2008 yang lalu. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh kepala madrasah, Drs. H. Shofi, M.Ag: “Sistem program pendidikan riset kita terus mengalami penyempurnaan dari waktu ke waktu mas. Jadi tidak bersifat revolutif, atau instan begitu saja. Kita lebih memilih *step by*

step, yang penting jelas dan *adaptable* terhadap kebutuhan madrasah.”⁴¹

Apa yang dikemukakan oleh kepala madrasah tersebut dipertegas oleh koordinator PMBR, Ardian Awaluddin, M.Si., yang menjelaskan:

Sejak awal dirintisnya program unggulan madrasah ini yaitu pendidikan riset, madrasah memiliki filosofi bahwa untuk mencapai mutu yang baik, maka perlu perubahan yang bersifat graduatif, bertahap, sekaligus disesuaikan dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh madrasah, baik potensi material maupun non material, terlebih SDM nya, baik guru maupun siswanya. Oleh karena itu sistem inovasi pendidikan riset terus kita kembangkan dari waktu ke waktu dimana hal itu kita lakukan melalui salah satunya forum madrasah meneliti-berinovasi pada setiap awal tahun menjelang tahun ajaran baru mas. Forum itu sekaligus untuk melihat berbagai kemungkinan yang bisa kita lakukan untuk mengembangkan sistem pendidikan riset di madrasah ini.⁴²

⁴¹. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

⁴². Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

Dalam konteks itu pula, proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah tahapan yaitu: *Pertama*, melakukan evaluasi inovasi program madrasah riset secara kontinyu dan simultan pada tiap tahunnya dalam rangka mencapai perbaikan dan kesempurnaan yang ditargetkan, baik secara internal (dipimpin langsung oleh ketua PMBR) maupun eksternal dengan mendatangkan narasumber evaluator sejumlah perguruan tinggi partnership seperti UGM, UNDIP, Unnes, dan sebagainya. Hal itu salah satunya melalui forum madrasah meneliti berinovasi: “Forum madrasah meneliti berinovasi pada setiap awal tahun ajaran baru tersebut melibatkan stakeholder internal dan eksternal sekaligus untuk melihat pencapaian yang telah diperoleh dan apa yang akan dilakukan selanjutnya,” ungkap koordinator PMBR MAN 2 Kudus.⁴³

Statemen tersebut diperkuat oleh pandangan salah satu wali kelas program pendidikan riset yaitu kelas *Bilingual Class System* (BCS) untuk program studi IPA, Munirotun Roiyana M.Si:

⁴³. *Ibid.*

Keterlibatan sejumlah pihak, baik internal guru maupun partnership dari sejumlah perguruan tinggi semisal UGM, UNDIP, Unnes, LIPI dan lainnya tersebut disatu sisi untuk melihat kedalaman pencapaian program pendidikan riset selama setahun sebelumnya sekaligus melihat peluang yang dapat dikembangkan untuk tahun berikutnya. Sehingga dengan begitu kita akan mendapat 2 hal sekaligus yaitu hasil evaluasi program yang telah terlaksanakan sekaligus modal peluang riset ditahun berikutnya. Disamping itu ada evaluasi kontinyu pada setiap semesternya yang melibatkan seluruh siswa dan guru pendamping riset yang dikoordinir langsung oleh tim PMBR madrasah ini.⁴⁴

Kedua, bekerjasama dengan pelaku usaha/industri terkait sejumlah temuan hasil riset sebagai upaya mensinkronkan kebutuhan kekinian masyarakat, seperti dengan perusahaan Kimia Farma, Jamu Sido Muncul, perusahaan industri rumah tangga, dan sebagainya guna melihat kesinambungan kerjasama menindaklanjuti produk hasil penelitian. Langkah kedua dari proses

⁴⁴. Wawancara pada 14 Juli 2019 di Kantor Guru MAN 2 Kudus

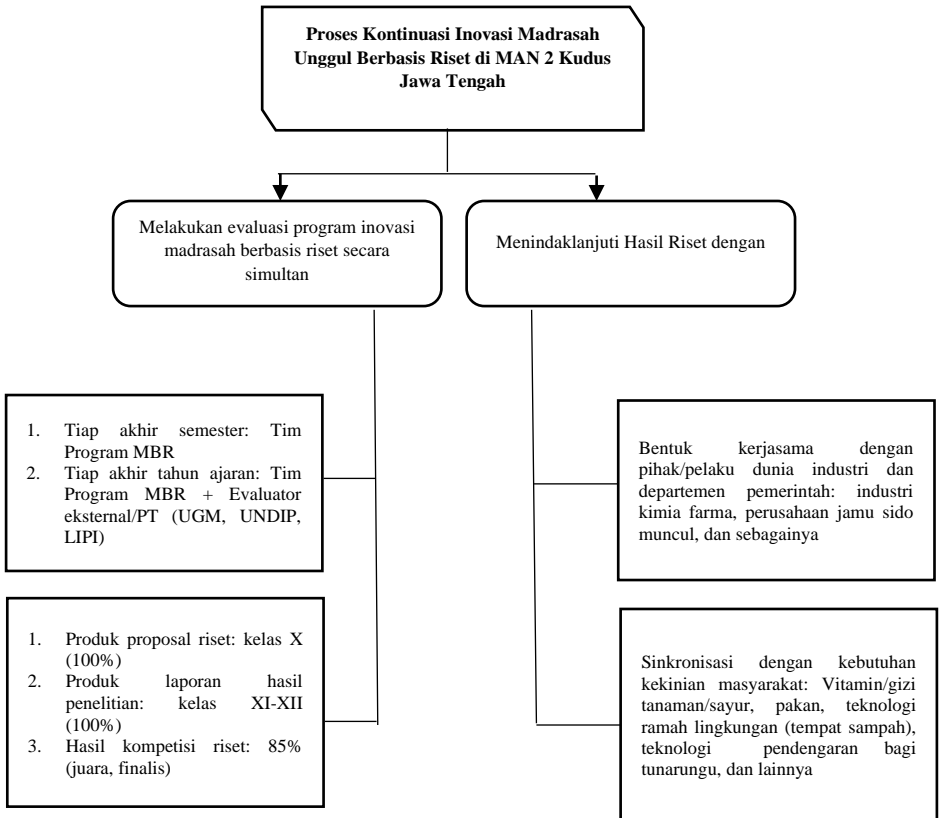
kontinuasi inovasi pendidikan berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus ini sebagai tindaklanjuti produk riset yang dihasilkannya sebagai upaya pengembangan madrasah, baik secara institusional maupun personal civitas akademiknya khususnya siswa dan gurunya, Ardian Awaluddin, M.Si., menegaskan:

Iya betul sekali mas, kita di madrasah ini juga sudah memikirkan hal itu jauh-jauh hari dimana produk riset harus memiliki nilai kontributif yang dapat langsung dirasakan oleh masyarakat, baik melalui kerjasama dunia industri seperti perusahaan Kimia Farma, Jamu Sido Muncul, dan sebagainya, maupun kontribusi yang dirasakan oleh siswa, guru dan institusi berupa Hak Paten atas karya riset tersebut. Sekaligus yang lebih penting lagi adalah menumbuhkan jiwa *entrepreneurship* dikalangan siswa dan guru atas hasil riset yang selama ini dilakukan. Semisal juga produk program al-Qur'an Digital untuk orang-orang berkebutuhan khusus, maupun buku-buku hasil riset yang diterbitkan melalui kerjasama dengan sejumlah pihak penerbit, dan sebagainya.⁴⁵

⁴⁵. Wawancara pada 15 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

Dari paparan data tersebut secara substantif dapat disimpulkan bahwa proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan evaluasi inovasi program madrasah riset secara kontinyu dan simultan pada tiap tahunnya dalam rangka mencapai perbaikan dan kesempurnaan yang ditargetkan, baik secara internal (dipimpin langsung oleh ketua PMBR) maupun eksternal dengan mendatangkan narasumber evaluator sejumlah perguruan tinggi partnership seperti UGM, UNDIP, Unnes, dan sebagainya; (b). Bekerjasama dengan pelaku usaha/industri terkait sejumlah temuan hasil riset sebagai upaya mensinkronkan kebutuhan kekinian masyarakat, seperti dengan perusahaan Kimia Farma, Jamu Sido Muncul, perusahaan industri rumah tangga, dan sebagainya guna melihat kesinambungan kerjasama menindaklanjuti produk hasil penelitian.

Secara lebih detail dan sederhana, kesimpulan paparan tersebut dapat dideskripsikan melalui gambar 4.6 sebagai berikut:



Gambar 4.6. Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

2). Proses Kontinuasi Inovasi Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung, Jawa Barat

Proses kontinuasi inovasi berbasis riset pada dasarnya merupakan upaya pelembagaan hasil inovasi pendidikan riset yang selama ini telah dikembangkan oleh sebuah institusi pendidikan, tak terkecuali apa yang telah dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung. Walaupun brandingnya sebagai madrasah swasta, namun MA Al-Ihsan Kota Bandung mampu menempatkan institusinya sebagai madrasah unggulan karena memiliki *educational research branding system* yang paten, sekaligus menjadi platform *competitiveness values* nya.

Platform sistem inovasi yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan tersebut, nampak begitu jelas sebagaimana dikemukakan oleh koordinator Program Madrasah Pesantren Riset (MPR) MA Al-Ihsan, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si: “Iya mas, kita memang memiliki sistem inovasi yang berbeda dengan madrasah lainnya, terutama pada aspek target produk pendidikan risetnya.”⁴⁶

⁴⁶. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Program PMR MA Al-Ihsan Kota Bandung

Apa yang disampaikan oleh Koordinator Program MPR tersebut, dibenarkan oleh kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung, Muhammad Kamaludin, MA:

Sejujurnya, memang kita dahulunya ketika merancang program unggulan pendidikan riset ini, kita sempat melakukan studi banding termasuk ke MAN 2 Kudus. Namun begitu, tentu kita tidak bisa secara mutlak melakukan adopsi sistem inovasi pendidikannya, mengingat kita adalah madrasah yang memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi. Sehingga dari itu kita memiliki peluang yang lebih besar untuk lebih dinamis dan fleksibel dalam mengembangkan sistem pendidikan riset secara mandiri. Diantaranya adalah pada aspek standar evaluasi, ruang lingkup dan target produk hasil risetnya.⁴⁷

Proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yaitu: *pertama*, melakukan evaluasi inovasi madrasah riset secara simultan setiap akhir semester dan akhir tahun dengan menitikberatkan pada

⁴⁷. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung

pencapaian jangka pendek-menengah yang bertumpu pada evaluasi internal tim Madrasah-Pesantren Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung yang mencakup sejumlah aspek evaluatif yaitu:⁴⁸

- a. Pengetahuan dasar riset. Aspek ini dititiktekanan untuk kelas X (tahun pertama) dengan target minimal 85% dipahami oleh siswa. Upaya evaluatif ini dilakukan dalam bentuk Ujian teori yaitu Ujian Tengah Semester dan Ujian Akhir Semester (UTS-UAS).
- b. Produk Proposal-Laporan hasil penelitian. Aspek ini dititiktekanan untuk siswa kelas XI-XI dimana targetnya sebesar 100% dilakukan oleh siswa. Upaya evaluatif ini didasarkan pada tema-tema penelitian sesuai dengan peminatan siswa yang melakukan penelitian dan dievaluasi setiap akhir semester dan akhir tahun oleh guru pendamping riset siswa serta tim MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung.
- c. Hasil kompetisi riset. Aspek ini merupakan evaluasi terhadap tindaklanjut hasil riset yang dilombakan dalam even-event kompetisi riset, baik diskala

⁴⁸. Dokumen Pengembangan Program Pendidikan Riset MA Al-Ihsan Kota Bandung Tahun 2016

regional, nasional maupun internasional dengan target 60% dapat mencapai target sebagai finalis dan juara.

Kedua, mengembangkan *two bussness research entrepreneurs path* melalui kerjasama dengan dunia industri pengguna produk penelitian sekaligus mendayagunakan hasil produk penelitian sebagai madrasah industri (*Islamic school industry*) seperti hasil penelitian Produk Agrobisnis (memperbesar dan memperbanyak buah sayur), dan sebagainya. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh ketua MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si: “Kita juga mengoptimalkan produk hasil riset madrasah ini sebagai upaya entrepreneurship madrasah, selain memang kita kembangkan nilai bisnisnya dengan sejumlah perusahaan atau dunia industri terkait produk riset tersebut.”⁴⁹ Hal itu diperkuat oleh pandangan siswa kelas *Excellence Class System (ECS)* kelas XI, Diana Putri: “Iya betul pak, dengan produk hasil riset itu, kita juga diajarkan sekaligus belajar mengelola usaha produk riset yang dikelola secara mandiri oleh madrasah ini

⁴⁹. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Program MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung

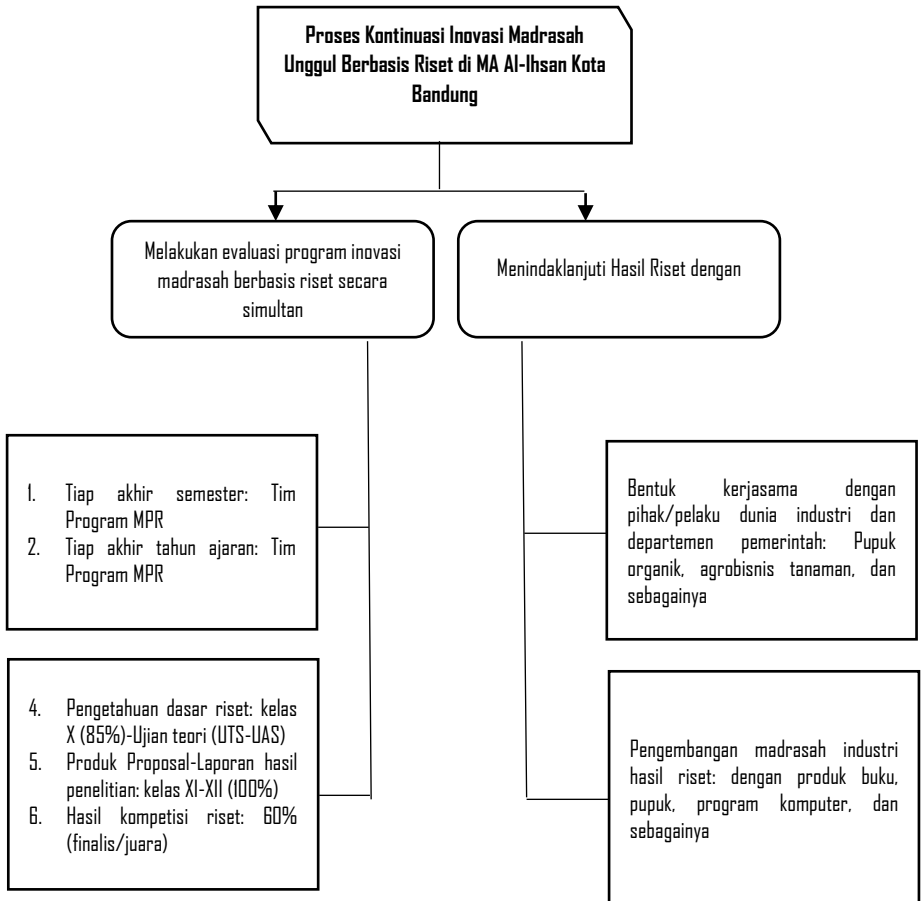
dimana sebagian siswa menjadi bagian pengelolanya.”⁵⁰

Berdasarkan paparan data tersebut, maka substansinya dapat disimpulkan bahwa proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan evaluasi inovasi madrasah riset secara simultan setiap akhir semester dan akhir tahun dengan menitikberatkan pada pencapaian jangka pendek-menengah yang bertumpu pada evaluasi internal tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung; (b). Mengembangkan *two bussness research entrepreneurs path* melalui kerjasama dengan dunia industri pengguna produk penelitian sekaligus mendayagunakan hasil produk penelitian sebagai madrasah industri (*Islamic school industry*) seperti hasil penelitian Produk Agrobisnis (memperbesar dan memperbanyak buah sayur), dan sebagainya.

Secara lebih detail dan sederhana, kesimpulan paparan tersebut dapat

⁵⁰. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Program MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung

dideskripsikan melalui gambar 4.7 sebagai berikut:



Gambar 4.7. Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung

d. Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

1). Implikasi Pengembangan Inovasi Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

Segala sesuatu yang telah dilakukan niscaya akan memberikan *side effect* (efek samping atau dampak) terhadap eksistensi sesuatu itu sendiri, baik itu bersifat negatif maupun positif, baik bersifat material maupun non material. Begitu pula dengan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukan oleh MAN 2 Kudus tersebut, tentunya memberikan implikasi atau dampak terhadap eksistensi madrasah itu sendiri. Yang pada akhirnya menempatkan MAN 2 Kudus sebagai salah satu madrasah unggulan sekaligus favorit, tidak hanya di level nasional tetapi juga di level internasional.

Implikasi nyata tersebut sebagaimana disampaikan oleh kepala MAN 2 Kudus Jawa Tengah, Drs. H. Shofi, M.Ag:

Kami merasakan manfaat sekaligus dampak yang luar biasa dari keseriusan

dalam mengelola program unggulan pendidikan riset di madrasah ini mas. Madrasah ini tidak hanya semakin dikenal di level nasional dan internasional karena banyaknya prestasi di bidang *research innovation* yang telah kami raih, tetapi lebih dari itu, madrasah ini menjadi rujukan sekaligus model bagi madrasah-madrasah lain di Indonesia dalam pengembangan riset, sekaligus penyiapan peserta didik untuk dapat mengakses beasiswa keluar negeri sebagai konsekuensi dari program unggulan ini.⁵¹

Apa yang ditegaskan oleh kepala MAN 2 Kudus tersebut diamini sekaligus diperdetail kembali oleh koordinator PMBR yang menegaskan bahwa implikasi yang dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya setidaknya ada 2 yaitu: *pertama*, implikasi material yang mencakup terwujudnya produk-produk hasil riset komersial seperti obat malaria yang dapat diproduksi secara masal, kepemilikan Hak Cipta/Paten, dan sebagainya. Beliau Bapak Ardian Awaluddin,

⁵¹. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

M.Si., mengatakan: “Tentu secara otomatis mas, dampak material kita langsung dapat rasakan berupa produk-produk riset yang bisa kita kembangkan dengan kerjasama dengan perusahaan industri maupun kementerian terkait seperti temuan obat malaria, program anti virus komputer, Al-Qur’an Digital, dan sebagainya.”⁵² Lebih lanjut beliau mengatakan:

Berbagai macam temuan produk riset tersebut juga kita patenkan sebagai karya ilmiah atas nama institusi maupun personal siswa. Dengan begitu langkah ini semakin memperkokoh kualitas institusi termasuk menambah point yang signifikan dalam proses akreditasi juga. Hal ini akan senantiasa kita perkuat dan tingkatkan pada setiap tahunnya. Bahkan dalam setahun tidak jarang kita mampu mengumpulkan HKI sebanyak 10-15 buah. Ini adalah pencapaian yang luar biasa untuk ukuran madrasah di bidang riset yang selama ini wilayahnya berada di perguruan tinggi.⁵³

⁵². Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR
MAN 2 Kudus

⁵³. *Ibid.*

Kedua, implikasi non material mencakup animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang semakin besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional-internasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa berbasis hasil riset. Berbagai implikasi atau dampak non material tersebut sebagaimana ditegaskan oleh kepala MAN 2 Kudus, Drs. H. Shofi, M.Ag:

Sejak MAN 2 Kudus ini terkenal sebagai madrasah riset di level nasional karena lumayan banyaknya prestasi yang telah kita raih. MAN 2 Kudus ini peminatnya dari tahun ke tahun semakin membludak bahkan kita terpaksa harus menolak-nolak mas, karena kapasitas kita satu periode angkatan siswa baru hanya menerima 350 siswa, sementara peminatnya hampir 900an peserta. Ini satu kebanggaan tersendiri. Disamping itu juga tidak sedikit alumni kita yang mendapatkan beasiswa S1 diluar negeri, khususnya output dari kelas BCS (*Bilingual Class System*) yang

memang dari sisi bahasa asing sudah sangat memadai.⁵⁴

Apa yang disampaikan oleh kepala MAN 2 Kudus tersebut dipertegas kembali oleh koordinator tim PMBR, Ardian Awaluddin, M.Si., yang mengatakan bahwa: “Alhamdulillah, MAN 2 Kudus ini semakin diakui prestasi maupun prestisenya sebagai madrasah unggulan, karena kita cukup sering mencapatakan prestasi, tidak hanya dilevel nasional, bahkan internasional seperti yang baru-baru ini di Bali tahun 2019.”⁵⁵

Sebagaimana diketahui yang terbaru bahwa sejumlah tim riset siswa MAN 2 Kudus tahun 2019 ini meraih prestasi internasional yang sangat prestisiu dimana ajang bergengsi tingkat Internasional karya ilmiah yang terbagi di beberapa bidang telah digelar selama lima hari di Bali. Kegiatan tersebut diselenggarakan oleh *Internasional Young Scientist Association (IYSA)* dan *Indonesia International Institut for Life Science (i3L)* sejak tanggal 21 Juni 2019 sampai 25 Juni 2019. Jumlah Karya ilmiah

⁵⁴. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Kepala MAN 2 Kudus

⁵⁵. Wawancara pada 13 Juli 2019 di Kantor Sekretariat PMBR MAN 2 Kudus

yang masuk sebanyak 145 yang diikuti oleh peserta dari berbagai Negara seperti, Jerman, Turkey, Filipina, Malaysia, Vietnam, Turkmenistan, Thailand dan Indonesia.⁵⁶

MAN 2 Kudus meraih 3 medali di ajang *International Science and Invention Fair* (ISIF) 2019 di Bali. Medali Emas diperoleh dari bidang kimia dengan judul “The Utilization of Shrimp Shell Waste and Straw as Bioplastic” diraih oleh tim yang terdiri dari M. Abdullah Aufa Al Ghifari kelas XI IPA 4, Mutia Rahma Azzahra kelas XI IPA 4, Muhammad Usman dan Rico Aji P atas bimbingan Ibu MunirotnRoiyana, M.Si. dan Ibu Sri Indrawati, M.Pd.

Medali perak diraih oleh MAN 2 Kudus riset di bidang sosial dengan judul “The Implementation of Green Village Allocation of Muria Slope” diraih oleh tim yang terdiri dari Elva Khusna kelas XI Bahasa, Fahrina Alya Purnomo kelas XI IPS 1, Uliyaton Nisa Marwa R kelas X Bahasa, dan Puteri Anggita D atas bimbingan Ibu Erna Susanti, S.Pd. dan Ibu Hj. Sumarsih, S.Pd.

Medali perunggu diraih pula oleh MAN 2 Kudus riset di bidang matematika dengan

⁵⁶. Wawancara dengan Putri Lestari Safitri, Siswa Kelas XII, Program BCS berbasis riset MAN 2 Kudus pada 14 Juli 2019.

judul “The Mathematical Models of Shells Patterns” diraih oleh tim yang terdiri dari Fachrur Surya Amana kelas XI IPA 6 dan M. Labib Qotrun Niam kelas X IPA 2 atas bimbingan Ardian Awaluddin, S.Pd., M.Si. dan M. Khodrotun Nadja, M.Pd.

Kepala MAN 2 Kudus, Bapak Drs. H. Shofi, M.Ag. dengan kemenangan tersebut, beliau mengungkapkan kegembiraannya dengan mengatakan, “Kemenangan ini menunjukkan bahwa MAN 2 Kudus tak henti-hentinya menunjukkan eksistensinya di bidang riset yang benar-benar mendunia”. Untuk menjaga stabilitas prestasi research tersebut, beliau menegaskan bahwa MAN 2 Kudus akan selalu mensupport dan memfasilitasi lomba-lomba di bidang riset, baik di kancah nasional maupun internasional yang semakin menguatkan jatidiri MAN 2 Kudus sebagai madrasah riset berskala internasional yang patut untuk dicontoh.



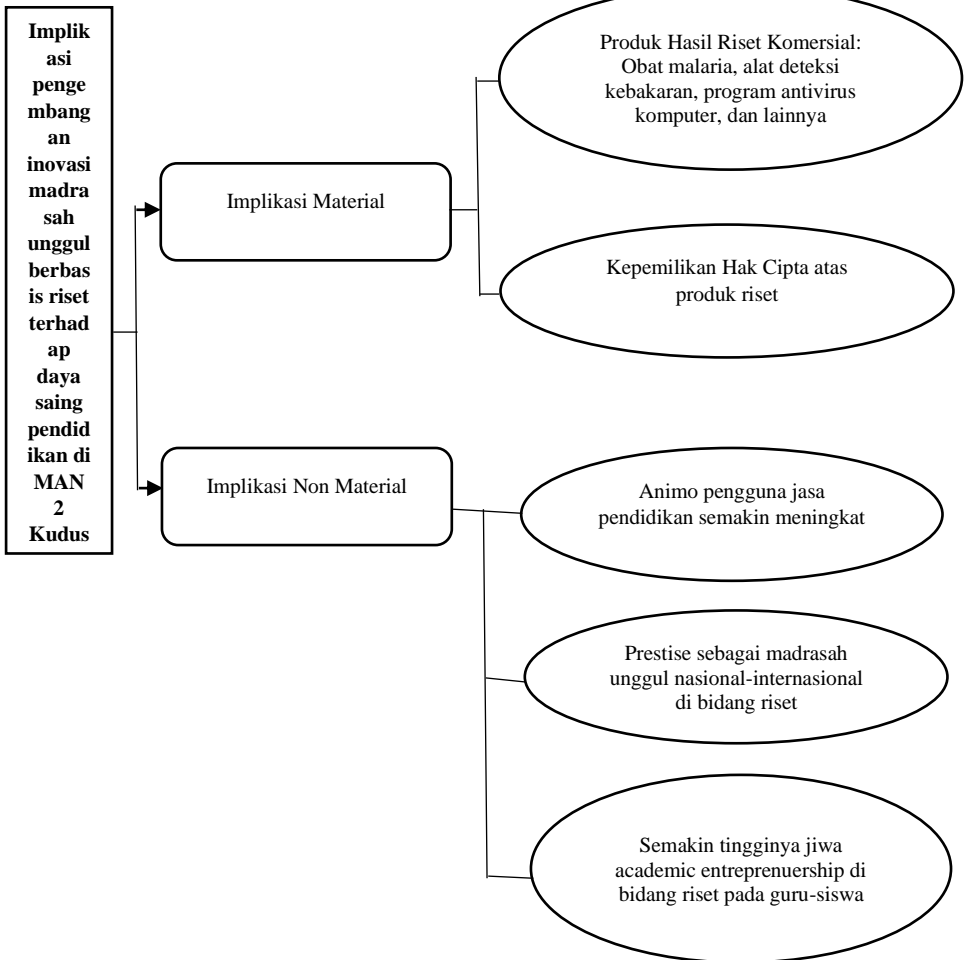
Gambar 4.8. Siswa/Siswi MAN 2 Kudus Menerima Piagam Penghargaan atas Prestasi Internasional dalam ajang *International Science and Invention Fair (ISIF) 2019* di Bali⁵⁷

Berdasarkan paparan data di atas dapat disimpulkan bahwa implikasi yang dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis

⁵⁷. Dokumen Foto Kegiatan *International Science and Invention Fair (ISIF) 2019* di Bali

riset yang telah dilakukannya adalah: (a). Implikasi material yang mencakup terwujudnya produk-produk hasil riset komersial seperti obat malaria yang dapat diproduksi secara massal, kepemilikan Hak Cipta/Paten, dan sebagainya; dan (b). Implikasi non material mencakup animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang semakin besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional-internasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa berbasis hasil riset.

Secara lebih detail dan singkat, kesimpulan paparan tersebut dapat dilihat pada gambar 4.9 berikut:



Gambar 4.9. Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah

2). Implikasi Pengembangan Inovasi Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat

Sebagaimana umumnya lembaga pendidikan unggul lainnya, MA Al-Ihsan juga dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan Islam yang berhasil menerapkan inovasi pendidikan berbasis riset sebagai salah satu platform pendidikan unggulnya (*genuine educational quality*). Keunggulan program pendidikan risetnya ini merupakan implikasi atau dampak dari inovasi pendidikan yang dilakukannya secara kontinyu dan simultan sepanjang waktu sejak dirintis tahun 2013. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh kepala MA Al-Ihsan, Muhammad Kamaludin, MA:

Begini mas, memang kita akui, bila dilihat dari rentang waktu perintisan program inovasi pendidikan riset sebagai program unggulan di madrasah ini dapat dikatakan masih relatif ‘berusia muda’ karena kita baru mengawalinya sejak tahun 2013 yang lalu. Hanya kami merasa bahwa rentang waktu yang sedemikian dengan torehan prestasi akademik dan non akademik yang telah diraih oleh madrasah ini dapat dikatakan sebagai sesuatu yang *amazing*, mengagumkan sekaligus

membanggakan. Dan ini adalah dampak dari pengembangan inovasi pendidikan berbasis riset yang kita rintis dengan penuh perjuangan.⁵⁸

Apa yang disampaikan oleh kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung tersebut dikuatkan oleh wali kelas program unggulan riset, Muhammad Amin, M.Pd., yang menegaskan: “Kita alhamdulillah merasakan betul manfaat dari program inovasi pendidikan berbasis riset yang telah kami rintis selama ini. Dampak tersebut, baik secara materil maupun non materil begitu besar. Seperti citra madrasah dan animo masyarakat akan madrasah ini.”⁵⁹

Secara umum, implikasi yang dirasakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya, sebagaimana data lapangan yang telah diperoleh meliputi yaitu: *pertama*, implikasi material dimana melalui riset, MA Al-Ihsan Kota Bandung mampu menghasilkan produk-produk komersial yang dapat ditindaklanjuti

⁵⁸. Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Kepala MA Al-Ihsan Kota Bandung

⁵⁹. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Guru MA Al-Ihsan Kota Bandung

dalam bentuk kerjasama dengan sejumlah perusahaan pengguna hasil riset seperti produk obat Asma, Bronkitis, dan sebagainya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh koordinator tim program pendidikan riset MA Al-Ihsan Kota Bandung, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si:

Secara materil, kita memiliki peluang besar untuk mengembangkan produk riset siswa dan guru tersebut melalui kerjasama dengan sejumlah perusahaan atau dunia industri sekaligus instansi pemerintah yang memerlukan produk tersebut, seperti halnya produk obat asma, bronkitis, ataupun buku-buku literatur karya penelitian siswa dan guru semisal tentang *Deradikalisasi Agama dan Pendidikan di Era Milenial*, dan sebagainya.⁶⁰

Apa yang disampaikan oleh ketua tim program riset tersebut selaras dengan pandangan salah seorang guru pendamping riset siswa bidang IPS, Munirul Anam, M.Pd., yang mengatakan:

Implikasi adanya program pendidikan riset di MA Al-Ihsan ini sungguh luar biasa bagi kami, khususnya bagi siswa

⁶⁰. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Program MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung.

dan institusi ini. Di samping produk-produk ilmiah berupa diantaranya obat-obatan atas sejumlah penyakit kekinian, juga produk buku karya tulis siswa hasil riset sederhana mereka yang ditunjang dengan pengayaan referensi isu-isu mutakhir, salah satunya tentang deradikalisasi agama, maupun pendidikan digital di era milenial ini.⁶¹

Kedua, implikasi non material yang meliputi konsistensi animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa dan guru, sekaligus institusi. Dalam hal ini, ketua tim program pendidikan riset MPR MA Al-Ihsan, Ahmad Ikhsanudin Hasan, M.Si., menegaskan:

Jujur kita akui pak, dengan adanya program inovasi pendidikan berbasis riset sebagai program unggulan madrasah ini, MA Al-Ihsan mengalami grafik peningkatan yang luar biasa, baik pada sisi animo pengguna jasa

⁶¹. Wawancara pada 26 Juli 2019 di Kantor Guru MA Al-Ihsan Kota Bandung

pendidikan pada tiap tahunnya yang selalu naik, prestise sebagai madrasah swasta nasional yang memiliki prestasi nasional-internasional yang semakin diakui, sekaligus tumbuhnya budaya kewirausahaan yang ada di lingkungan MA Al-Ihsan ini, baik di kalangan siswa, guru maupun institusi pendidikan ini sendiri.⁶²

Diantara sekian prestasi yang sangat membanggakan yang telah diterohkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung yaitu juga pernah mengantarkan siswanya tampil sebagai juara I LKTI tingkat nasional tahun 2016 yang diselenggarakan oleh LIPI, juara II dalam even *Young Asian Researchers* yang diselenggarakan oleh Malaya University di Malaysia pada tahun 2018 yang lalu atas nama Indra Sulaiman Arif dan Nuraini Meiza dengan guru pembimbing H. Isman Budiman, MA. Sebuah prestasi nasional dan internasional yang patut diteladani sekaligus dikembangkan secara berkesinambungan.⁶³

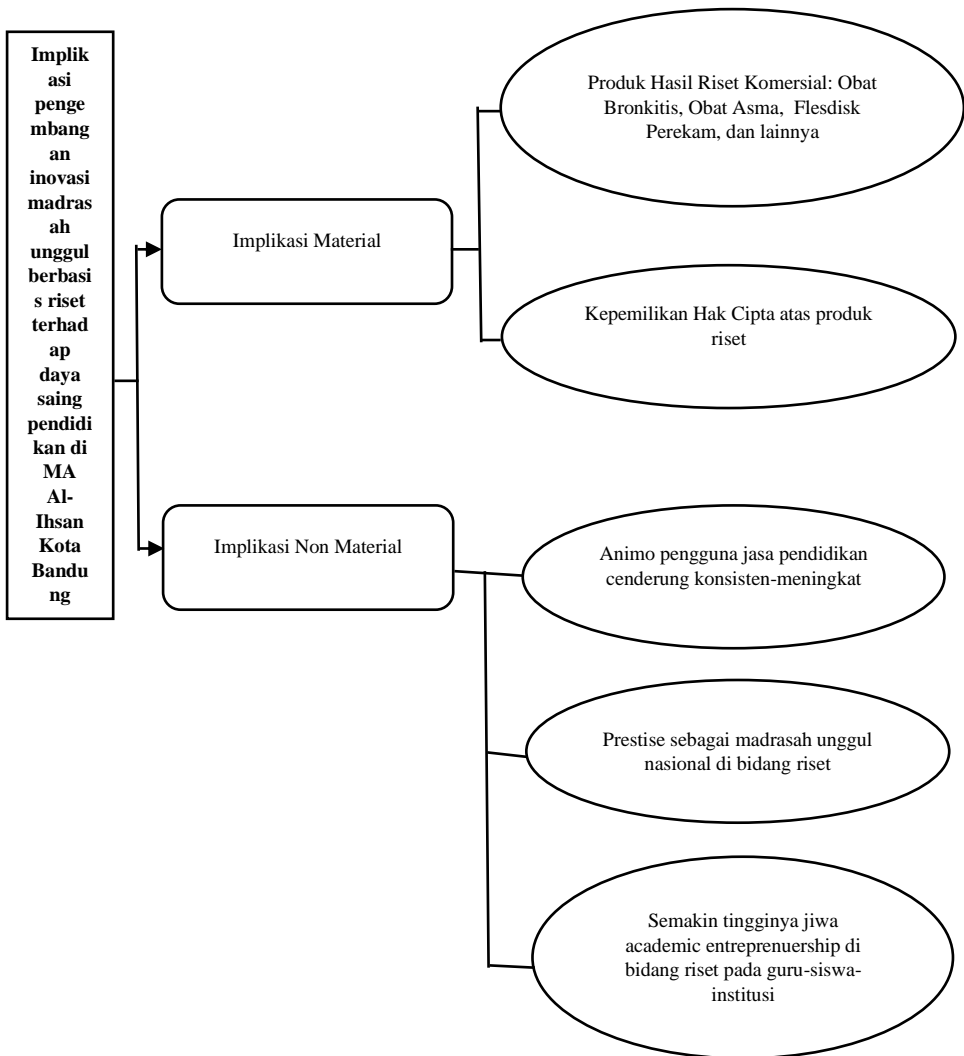
Berdasarkan paparan data tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa

⁶². Wawancara pada 25 Juli 2019 di Kantor Sekretariat Program MPR MA Al-Ihsan Kota Bandung

⁶³. Dokumen Prestasi MA Al-Ihsan Kota Bandung Tahun 2018.

implikasi yang dirasakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya, tidak jauh berbeda dengan apa yang telah dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah yaitu: (a). Implikasi material dimana melalui riset, MA Al-Ihsan Kota Bandung mampu menghasilkan produk-produk komersial yang dapat ditindaklanjuti dalam bentuk kerjasama dengan sejumlah perusahaan pengguna hasil riset seperti produk obat Asma, Bronkitis, dan sebagainya; dan (b). Implikasi non material yang meliputi konsistensi animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa dan guru, sekaligus institusi.

Secara lebih detail, hal tersebut dapat dilihat pada gambar 4.10. sebagai berikut:



Gambar 4.10. Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MA Al-Ihsan Kota Bandung

A. PEMBAHASAN

1. Proses Inisiasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

Berdasarkan hasil deskripsi data sebelumnya yang secara substantif menegaskan bahwa dalam konteks proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah dengan baik dikoordinir langsung oleh Tim Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR) yang mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan pengayaan ide-ide kreatif dan merefleksikan ide kreatif tentang isu-isu riset dengan melibatkan guru, dan *Researcher partnering* (peneliti perguruan tinggi, dan LIPI), melalui ‘forum madrasah meneliti-berinovasi’ pada tiap awal tahun ajaran baru; (b). Mengevaluasi ide kreatif oleh tim PMBR; (c). Menawarkan rancangan ide inovasi riset kepada kepala madrasah; (d). Pengambilan keputusan inovasi riset yang mencakup kegiatan menerima rancangan inovasi, meninjau sisi manfaat dan potensialitas inovasi berbasis riset; serta (e). Sikap menyetujui ataupun menolak inovasi madrasah berbasis riset oleh kepala madrasah.

Sejumlah tahapan proses inisiasi yang diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah tersebut dapat dikatakan baik, mengingat

secara keseluruhan tahapan proses inisiasi tersebut yang bersifat integratif dan terstruktur dalam membangun kesadaran pentingnya berinovasi melalui kreativitas riset yang dilakukan oleh civitas akademiknya, khususnya di kalangan siswa dan guru, hingga memunculkan pengambilan keputusan tentang kebijakan institusional sebagai platform madrasah riset yang diputuskan oleh Kepala madrasah. Namun secara teoritis akademis, terdapat sejumlah langkah dalam proses inisiasi tersebut yang perlu dianalisis untuk menghasilkan identifikasi upaya penyempurnaan. Diantaranya: *pertama*, pada tahapan pengayaan ide-ide kreatif dan perefleksian ide kreatif tersebut tentang isu-isu riset kekinian hanya melibatkan guru, dan reseacher partnering (dari UGM, Undip, Unnes, LIPI) dalam forum madrasah meneliti-berinovasi pada setiap menjelang awal tahun ajaran baru. Namun belum melibatkan secara aktif pula siswa selaku subyek dan obyek pendidikan riset di MAN 2 Kudus, setidaknya siswa kelas XII sebagai representasi keseluruhan siswa program madrasah risetnya.

Posisi strategis representasi siswa sebagai bagian utama dari program madrasah riset yang tidak dilibatkan dalam tahapan pengayaan ide-ide kreatif bidang isu riset ini, tentunya berdampak pada nilai komprehensifitas pemahaman civitas

akademik MAN 2 Kudus yang belum sepenuhnya maksimal dalam merumuskan rencana berbagai program riset yang akan menjadi kebijakan utama MAN 2 Kudus Jawa Tengah. Hal ini mengingat secara teoritis menurut Michael Fullan dalam *The New Meaning of Education Change*, untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang maksimal, maka pelibatan seluruh stakeholder lembaga pendidikan bersifat ‘wajib’, apalagi dalam konteks program madrasah riset, siswa tidak hanya sebagai *research object* yang diberikan pendampingan dalam riset, tetapi juga sebagai *research subject* yang memiliki peran dalam melakukan riset secara independen dan mandiri. Atau dalam bahasa Michael Fullan, sebagai proses *collaborative mind thinking*, yang menuntut kesatuan pengggalian ide kreatif civitas akademiknya.¹

Kedua, pada tahapan pengambilan keputusan rencana inovasi madrasah riset yang menjadi otoritas penuh kepala MAN 2 Kudus, meskipun selama ini telah berjalan dengan baik, mengingat kualitas leadership kepala madrasahnyanya bagus termasuk dalam akselerasi pengambilan

¹. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition. (New York: Teachers Collenge, 2007), 57. Lihat juga dalam Jati Sengupta. *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*. (Swizerland: Springer International Publishing, 2014), 17. Sengupta Jati memaknainya sebagai ‘prasyarat primer’ dalam upaya mendapatkan ide-ide kreatif untuk inovasi yang lebih kekinian.

keputusannya. Namun secara teoritis, apalagi jika digeneralisasikan kepada manajemen madrasah pada umumnya, idealnya pengambilan keputusan akan jauh lebih baik, maksimal dan akseleratif bila diputuskan secara kolektif dan bersinergi dengan koordinator program madrasah risetnya. Hal ini pun dikuatkan oleh pandangan Michael Fullan, bahwa otoritas pengambilan keputusan yang bersifat kolektif kolegial struktural akan menghasilkan keputusan yang lebih matang, dan komprehensif.² Atau dalam bahasa, kolektivitas keputusan inovasi akan mengantarkan ‘kesuksesan yang lebih terlihat’. Dalam artian kolektivitas inovasi akan memberikan kepastian kesuksesan yang lebih meyakinkan.³

Dalam konteks selanjutnya, inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah program riset yaitu: (a). Riset Sains dan Produk Inovatif (*research of science and inovative product*); dan (b). Riset Sosial dan Humaniora. Kedua jenis inovasi riset yang dikembangkan dan implementasikan oleh MAN 2 Kudus tersebut dapat dikatakan sangat representatif dan

². *Ibid*, 61.

³. Robin Lowe dan Suwe Marriot. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization*. (Netherland: Elsevier, 2006), 121.

komprehensif, mengingat telah mengcover keseluruhan program studi yang digeluti dan diminati oleh siswa sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, baik di bidang sains (fisika, kimia, biologi, matematika) maupun sosial humaniora yang mencakup pendidikan, psikologi, sosiologi, politik maupun keagamaan.

Dalam konteks yang sama dengan proses inisiasi yang telah dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, sementara itu proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yang tak kalah penting yaitu: (a). Merumuskan ide-ide kreatif penelitian tentang isu-isu kekinian yang dikoordinir oleh Tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR), mengingat MA Al-Ihsan berada di bawah naungan Pesantren Al-Ihsan, dengan melibatkan guru, dan, *Department partnering* (dinas pendidikan, perdagangan, pertanian dan industri); (b). Menentukan skala prioritas ide kreatif riset ke dalam rencana waktu target pelaksanaannya sekaligus penanggungjawab pendampingan siswa; (c). Menawarkan rencana eksekusi program riset yang menjadi skala prioritas kepada kepala MA dan pengasuh pesantren untuk ditinjau secara bersama-sama sebagai agenda riset madrasah berbasis pesantren; dan (d). Kepala MA dan Pengasuh Pesantren Al-Ihsan secara kolektif

menyetujui program riset madrasah yang telah menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan secara bersama-sama.

Dengan mencermati setiap tahapan yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung pada aspek proses inisiasi ini tentunya terdapat titik kesamaan maupun perbedaan dengan MAN 2 Kudus. Diantaranya baik MAN 2 Kudus maupun MA AL-Ihsan sama-sama melakukan proses inisiasi dalam menggali dan merumuskan ide-ide kreatif terhadap isu-isu riset kekinian dengan melibatkan guru, *partnering tools*, sekaligus tidak melibatkan siswa sejak awal proses inisiasi ini. Sehingga keduanya sama2 kurang komprehensif dalam proses penggalan ide, walaupun hasil yang diperoleh keduanya sudah bagus dalam ‘menangkap’ isu-isu kekinian yang strategis tersebut. Namun titik perbedaan yang begitu mencolok dari keduanya adalah *pertama*, di MA Al-Ihsan pelibatan *department partnering* (Kementerian Pertanian, Peternakan, Pendidikan, Industri dan sebagainya) lebih dominan dibandingkan dengan *researcher* perguruan tinggi ataupun LIP. Karena MA Al-Ihsan memandang yang lebih efisien dan efektif untuk menjadi *partnering* ini adalah pelaku sekaligus peneliti praktis yang ada di lingkungan kementerian terkait sejumlah bidang keilmuan yang ada, mengingat di

setiap kementerian tersebut sudah disupport oleh peneliti internalnya yang tentunya memiliki keahlian yang profesional.

Kedua, pada tahapan pengambilan keputusan terhadap tawaran hasil perumusan ide-ide kreatif riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung lebih bersifat ‘elastis’ dan ‘kolaboratif’ yang tidak hanya menjadi otoritas kepala MA secara personal, tetapi juga menjadi otoritas pengasuh pondok pesantren Al-Ihsan Kota Bandung selaku organisasi tertinggi yang menaungi MA Al-Ihsan nya. Dengan kata lain, pengambilan keputusan menjadi otoritas bersama antara kepala MA Al-Ihsan serta Pengasuh Pondok Pesantren Al-Ihsan, sehingga harus disepakati bersama, mengingat karakter madrasah riset MA Al-Ihsan bersendikan nilai-nilai kepesantrenan sekaligus melibatkan pendampingan pesantren secara sinergis dalam proses pendidikan riset siswanya. Dalam konteks ini, MA Al-Ihsan Kota Bandung lebih ‘kolaboratif mind thinking’ bila merujuk pada pandangan teoritis Michael Fullan dalam *The New Meaning of Education Change* yang digagasnya.⁴

Sementara itu, inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah program

75. ⁴. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

yaitu: (a). Riset Sains (*science research*); dan (b). Riset Sosial-Keagamaan berbasis pesantren. Rancangan kedua jenis program riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung tersebut secara prinsipil dapat dikatakan sudah baik karena telah mengakomodir program studi yang dikembangkannya sekaligus selaras dengan bakat, minat dan pilihan keilmuan yang ingin dikaji oleh siswa. Hal ini pun selaras pula dengan apa yang telah diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus. Namun ada sejumlah perbedaan yang bersifat elementer pada kedua institusi tersebut.

Perbedaan fundamental dalam konteks rancangan program inovasi madrasah riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan maupun MAN 2 Kudus Jawa Tengah yaitu: *pertama*, pada program riset sains, di MA Al-Ihsan lebih bersifat ‘murni’ saintific, sementara di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, program riset sains nya bersifat ‘murni’ saintifik sekaligus bersifat ‘terapan’ dari keilmuan saintifik itu sendiri. Dengan kata lain, di MAN 2 Kudus jauh lebih luas dan komprehensif, sekaligus kontributif. Hal ini dapat dimaklumi, mengingat kebijakan riset di MAN 2 Kudus sudah lama dikembangkan dan diimplementasikan yaitu dirintis sejak 2008, sementara di MA Al-Ihsan baru dimulai sejak 2014 untuk riset sainsnya dan 2016 untuk riset sosial humanioranya.

Kedua, pada aspek karakter program riset madrasahny, di MA Al-Ihsan Kota Bandung ‘bersinergi’ dengan pesantren sebagai nilai yang saling komplementatif, sehingga program risetnya juga melibatkan eksistensi pesantren yang menaunginya termasuk pendampingan riset siswa selama 24 jam, baik di madrasah maupun di pesantren. Sementara, di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, karakter program risetnya bersifat ‘mandiri’, tidak bersinergi secara substantif dengan ma’had/pondok pesantrennya, dimana pesantren difungsikan sebagai lembaga penguatan nilai-nilai keagamaan siswa selama menempuh jenjang pendidikan menengah.

2. Proses Implementasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

Secara implementatif, baik di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun di MA Al-Ihsan Kota Bandung dapat dikatakan sudah baik, karena ditunjang dengan sejumlah tahapan awal dan tahapan tindaklanjut yang saling berkaitan dan terstruktur. Hal ini pun selaras dengan ide spesifik Michael Fullan, yang menegaskan pentingnya pentahapan sebagai sebuah rangkaian sistem yang saling terkait dan saling mempengaruhi

keberlanjutan pada setiap proses pada tahapan tersebut.⁵

Dalam konteks implementasinya di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di tersebut sebagaimana terdiskripsikan mencakup sejumlah tahapan yaitu: *tahap awal* yang terdiri dari (a). Penetapan tim pelaksana inovasi madrasah berbasis riset yang dikoordinir oleh Ketua Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi; penyusunan anggaran, SOP dan pembuatan program pendukung inovasi berbasis riset (pelatihan, dan lokakarya pematangan persiapan riset berbasis *core research problem*); (c). Pengaturan sumber daya manusia yang meliputi penempatan, pengarahan dan pemotivasian dari kepala madrasah dan Ketua PMBR terhadap siswa dan guru selaku pelaksana riset.

Pada tahapan awal ini secara substantif dapat dikatakan sudah bagus, mengingat segala kebutuhan terhadap persiapan maupun proses implementasi inovasi program risetnya terpenuhi, mulai dari pelaksana, anggaran, SOP, maupun pelatihan workshop sebagai ‘bekal’ persiapan implementasi riset yang akan dilakukan oleh siswa melalui pendampingan para guru pamong riset.

⁵. *Ibid*, 79.

Namun Robin Lowe dan Suwe Marriot menegaskan dalam proses pelaksanaan inovasi, pelaksana inovasi seharusnya sudah ‘terdeteksi’ dan ‘terplanning’ secara matang dalam skema pengambilan keputusan, sehingga pada tataran implementasinya sudah murni berorientasi pada upaya pemastian proses implementasi dapat berjalan dengan baik.⁶

Pada *Tahap lanjutan* yang telah dilaksanakan oleh MAN 2 Kudus dimana pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset dilakukan di bawah pengawasan dan evaluasi dari ketua program madrasah berbasis riset (PMBR) yang berlangsung pada setiap tahunnya (tiap akhir tahun ajaran). Dalam konteks ini, apa yang telah dilakukan oleh MAN 2 Kudus dapat dikatakan sudah tepat, mengingat kontrol, pengawasan dan evaluasi langsung dilakukan oleh pengelola program madrasah riset sebagai koordinator utama program unggulan di madrasah tersebut. Hal ini pun sejalan dengan pemikiran Michael Fullan yang menegaskan eksistensi fungsi kontrol inovasi harus diperankan oleh unit atau seseorang yang tidak hanya memahami namun juga mampu

⁶. Robin Lowe dan Suwe Marriot. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization*. 131

mengimplementasikan program inovasi tersebut.⁷ Sehingga pemilihan pengelola program madrasah riset sebagai pengontrol sekaligus evaluator utama menjadi tepat.

Dalam konteks yang sama, proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung juga mencakup sejumlah tahapan yaitu: *tahap awal* yang meliputi: (a). Penetapan rentang kendali penyelesaian rencana riset tim yang dikoordinir langsung oleh ketua tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi anggaran, dan SOP implementasi program riset madrasah. Tahapan awal dari proses implementasi inovasi riset yang dilaksanakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung yang terdiri dari 2 langkah tersebut sudah terlaksana dengan baik, yang ditandai dengan upaya pemastian rentang kendali penyelesaian riset maupun penganggaran sekaligus prosedur inovasi riset tersebut. Dengan begitu, rentang kendali tersebut, madrasah memastikan waktu ketercapaian produk inovasi riset yang telah direncanakan sebelumnya.

Penetapan rentang kendali yang diimplementasikan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung tersebut ini selaras dengan substansi

⁷. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

gagasan implementasi Michael Fullan yang menegaskan pentingnya penetapan rentang kendali dalam implementasi inovasi menjadi kunci krusial seberapa besar kredibilitas program inovasi yang telah dilaksanakan akan dapat diakui, terukur sekaligus terevaluasi secara tepat.⁸ Pada langkah inilah, yang membedakan secara tidak langsung dengan apa yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah.

Pada tahap selanjutnya, yaitu pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset yang dilakukan oleh masing-masing tim riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung yang diawasi sekaligus dievaluasi secara langsung oleh kepala madrasah dibantu oleh tim RMPR pada setiap awal tahun ajaran baru tersebut dapat dikatakan sangat baik, mengingat daya akomodasi dalam proses pengawasan dan evaluasinya tidak hanya melibatkan satu orang/satu unit, tetapi melibatkan banyak orang, sehingga penilainnya yang muncul akan lebih obyektif. Walaupun secara teoritis normatif, keterlibatan kepala madrasah secara langsung sebagai pihak yang ‘dipandang’ tidak kapabel karena tidak berkaitan langsung dengan kewenangan dan kompetensinya belum sepenuhnya selaras dengan ide dasar (*basic mind*) dari Michael Fullan, yang memandang kompetensi dan keilmuan menjadi

⁸. *Ibid*, 102.

prasyarat mutlak bagi pengelola sekaligus pengendali program inovasi,⁹ termasuk dalam hal ini inovasi berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung.

3. Proses Kontinuasi Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

Proses kontinuasi pada dasarnya merupakan proses pemastian hasil implementasi inovasi menjadi sebuah kesatuan sistem organisasi yang menjadi platform karakter institusionalnya atau upaya pembaharuan rencana inovasi pasca sejumlah temuan atas segenap kekurangan maupun kelebihan implementasi inovasi yang telah dilakukannya. Hal inilah yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun MA Al-Ihsan Kota Bandung. Walaupun secara implementatif, substansi proses kontinuasi yang dilakukan oleh kedua institusi madrasah tersebut cenderung bersifat fleksibel, yaitu proses institusionalisasi hasil inovasi menjadi sistem sekaligus penyempurnaan sistem inovasi riset pada tiap waktu sesuai dengan tantangan dan kebutuhan masyarakat serta kompetisi global (*global needs and challenges*).

⁹. *Ibid.*

Dalam konteks ‘karakter’ proses kontinuitas di kedua madrasah tersebut dapat dikatakan substansinya ‘melebihi’ apa yang menjadi ekspektasi teoritis Michael Fullan dalam karyanya *The New Meaning of Education Change* yang hanya memberikan dua pilihan yang sejatinya bersifat stagnan, yaitu menjadi sistem institusional atau beroleh proses institusionalisasinya,¹⁰ sehingga secara tidak langsung apa yang telah dilakukan oleh kedua madrasah tersebut lebih adaptif, dinamis namun memiliki fundamental prinsip *innovation* yang menjadi ‘ruh’ keorganisasian lembaga pendidikannya.

Secara implementatif, proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah sebagaimana terdiskripsikan sebelumnya mencakup sejumlah tahapan yaitu: *pertama*, melakukan evaluasi inovasi program madrasah riset secara kontinyu dan simultan pada tiap tahunnya dalam rangka mencapai perbaikan dan kesempurnaan yang ditargetkan, baik secara internal (dipimpin langsung oleh ketua PMBR) maupun eksternal dengan mendatangkan narasumber evaluator sejumlah perguruan tinggi *partnership* seperti UGM, UNDIP, Unnes, dan sebagainya;

111. ¹⁰. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

Mekanisme evaluasi inovasi program madrasah riset yang telah dilakukan oleh MAN 2 Kudus tersebut sangat selaras juga dengan pandangan Michael Fullan yang menegaskan proses evaluasi inovasi harus melibatkan stakeholder lembaga pendidikan yang memiliki kesamaan kepentingan dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga akan menghasilkan evaluasi yang komprehensif sekaligus tindaklanjutnya guna penyempurnaan program riset di tahun berikutnya. Keterlibatan pimpinan, pengelola program inovasi riset, guru, siswa, dan pihak eksternal sebagai evaluator utamanya tersebut membuktikan *design of deep evaluation* yang diimplementasikan oleh MAN 2 Kudus sangat relevan pula dengan gagasan Moris M. Guvenis dalam karyanya *The influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, karena seluruh pihak tersebut bersifat *innovation intersupplement* yang saling memberikan penguatan terhadap eksistensi program inovasi riset yang ada.¹¹

Kedua, bekerjasama dengan pelaku usaha/industri terkait sejumlah temuan hasil riset sebagai upaya mensinkronkan kebutuhan kekinian masyarakat, seperti dengan perusahaan Kimia

¹¹. Moris M. Guvenis. *The influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*. (The Pennsylvania State University, 1989), 42.

Farma, Jamu Sido Muncul, perusahaan industri rumah tangga, dan sebagainya guna melihat kesinambungan kerjasama menindaklanjuti produk hasil penelitian. Partnership yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus dengan dunia industri/usaha dapat dikatakan sudah tepat, karena pada hakekatnya menilai ketercapaian program inovasi riset dengan keterlibatan dunia usaha/industri adalah penilaian yang bersifat linier. Hal ini mengingat dunia usaha/industri lah yang pada tahap selanjutnya akan menjadi ‘pengguna’ sekaligus ‘penyempurna’ berbagai produk hasil risetnya tersebut. Hal ini pun senada dengan pemikiran dasar Michael Fullan yang menandakan bahwa kontribusi inovasi harus dapat dimanfaatkan, digunakan dan dirasakan dampak positifnya bagi masyarakat luas (*public consument*).¹²

Dalam konteks yang sama dengan MAN 2 Kudus, proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset telah pula dilaksanakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung yang mencakup sejumlah tahapan yaitu: *Pertama*, melakukan evaluasi inovasi madrasah riset secara simultan setiap akhir semester dan akhir tahun dengan menitikberatkan pada pencapaian jangka pendek-menengah yang bertumpu pada evaluasi internal tim Rumah

133. ¹². Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

Madrasah-Pesantren Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung. Bila melihat substansi evaluasi yang telah dilakukannya, maka gagasan substantif Michael Fullan belum sepenuhnya selaras dengan apa yang telah diimplementasikan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung tersebut, walaupun rentang kendali proses evaluasinya sudah jelas yaitu dilakukan sebanyak 2 kali, pada tiap semester dan setiap akhir tahun. Mengingat proses evaluasi inovasi program madrasah risetnya hanya melibatkan internal tim Madrasah-pesantren Risetnya saja, tanpa melibatkan pihak outsider selaku ‘evaluator’ yang obyektif dalam melihat tingkat ketercapaian pelaksanaan program madrasah riset tersebut.

Dengan tingkat keterlibatan yang cukup rendah dari pihak eksternal, tentunya dikhawatirkan terjadi subyektivitas penilaian sekaligus pengukuran terhadap pencapaian tujuan program riset tersebut, yang pada akhirnya justru dikhawatirkan tidak mampu memberikan saran tindaklanjut yang memadai untuk menyempurnakan program madrasah riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung di masa yang akan datang.

Kedua, mengembangkan *two bussness research entrepreneurs path* melalui kerjasama dengan dunia industri pengguna produk penelitian sekaligus mendayagunakan hasil produk penelitian sebagai madrasah industri (*Islamic school industry*)

seperti hasil penelitian Produk Agrobisnis (memperbesar dan memperbanyak buah sayur), buku hasil penelitian semisal buku *Fenomena Radikalisme di Era Millennial: Tantangan dan Solusi Masa Depan Keindonesiaan*, dan sebagainya.

Pengembangan hasil produk riset dalam bentuk pendayagunaan hasil riset melalui kerjasama dengan pelaku usaha/industri sekaligus mengembangkan secara mandiri dunia usaha di level internal institusi madrasah yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung, dalam konteks ini begitu selaras dengan *basic mind* (pemikiran dasar) dari Robin Lowe dan Suwe Marriot dalam bukunya *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization* yang mengharapkan dimana produk inovasi riset tidak hanya mampu menjembatani partnership dengan dunia usaha/industri,¹³ tetapi lebih dari itu, lahirnya kemandirian institusi dalam memanfaatkan sekaligus mendayagunakan produk riset tersebut untuk pengembangan madrasah yang berkelanjutan.

¹³. Robin Lowe dan Suwe Marriot. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concept, Context and Commercialization*.89.

4. Implikasi Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Bandung Jawa Barat.

Setiap program pengembangan yang dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan, niscaya akan memberikan dampak atau implikasi yang akan dirasakan oleh institusi itu sendiri, baik implikasi positif maupun negatif, baik bersifat material maupun non materia. Termasuk dalam hal ini, apa yang dirasakan oleh kedua institusi tersebut, MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung sebagai konsekuensi dari program pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah diimplementasikannya. Secara kualitatif, maupun kuantitatif, pada umumnya dalam perspektif peneliti, justru banyak nilai positif yang didapatkan oleh kedua institusi tersebut atas inovasi berbasis riset yang telah dilakukannya, khususnya terhadap daya saing pendidikan (*education competitiveness values*) di kedua institusi tersebut.

Secara spesifik, implikasi yang dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya dapat dikaji secara lebih komprehensif yaitu: *pertama*, Implikasi

material yang mencakup terwujudnya produk-produk hasil riset komersial seperti obat malaria yang dapat diproduksi secara massal, kepemilikan Hak Cipta/Paten, dan sebagainya. Hal ini selaras dengan teori inovasi bahwa produk utama inovasi (*primary innovation*) adalah sesuatu yang dapat diukur secara meyakinkan (*under measurable*), sehingga produk inovasi tersebut dapat digunakan secara langsung sekaligus memberikan manfaat yang dapat dirasakan secara langsung pula. Sama halnya dengan produk inovasi riset yang dicapai oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dalam konteks itu, produk inovasi risetnya pun dapat langsung digunakan dan dirasakan kemanfaatannya untuk masyarakat, dunia usaha sekaligus institusinya sendiri.

Kedua, implikasi non material mencakup animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang semakin besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional-internasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa berbasis hasil riset. Implikasi non material yang dirasakan oleh MAN 2 Kudus ini pun selaras dengan sinyalemen Michael Fullan yang menegaskan secara tegas bahwa inovasi tidak hanya memberikan jaminan ‘surplus’ dampak

positif berupa material, tetapi lebih dari itu, ‘surplus’ non material pun dengan sendirinya akan diterima dan dirasakan oleh institusi pendidikan sebagai kelanjutan dampak materialnya.¹⁴ Seperti halnya adanya pengakuan sebagai madrasah riset berpestasi di level nasional-internasional, maka dengan produk inovasi yang dihasilkannya, secara pasti akan mengantarkannya kepada profit non material tersebut.

Dalam konteks yang sama dengan MAN 2 Kudus Jawa Tengah, sementara itu, implikasi yang dirasakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya, tidak jauh berbeda dengan apa yang telah dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah yaitu: *pertama*, implikasi material dimana melalui riset, MA Al-Ihsan Kota Bandung mampu menghasilkan produk-produk komersial yang dapat ditindaklanjuti dalam bentuk kerjasama dengan sejumlah perusahaan pengguna hasil riset seperti produk obat Asma, Bronkitis, buku bacaan hasil riset semisal buku *Fenomena Radikalisme di Era Millennial: Tantangan dan Solusi Masa Depan Keindonesiaan*

¹⁴. Terence E. Brown dan Jan Ulijin. *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. (UK: Edward Elgar, 2004), 19.

dan sebagainya dapat dikatakan sudah baik. Mengingat institusi madrasah ini melalui program inovasi risetnya tidak hanya mampu menghasilkan produk ‘jadi’ dari keilmuan saintifik saja tetapi juga keilmuan sosial yang juga digeluti oleh anak didiknya. Hal ini menegaskan tingkat keragaman produk riset keilmuan di MA Al-Ihsan sudah bagus.

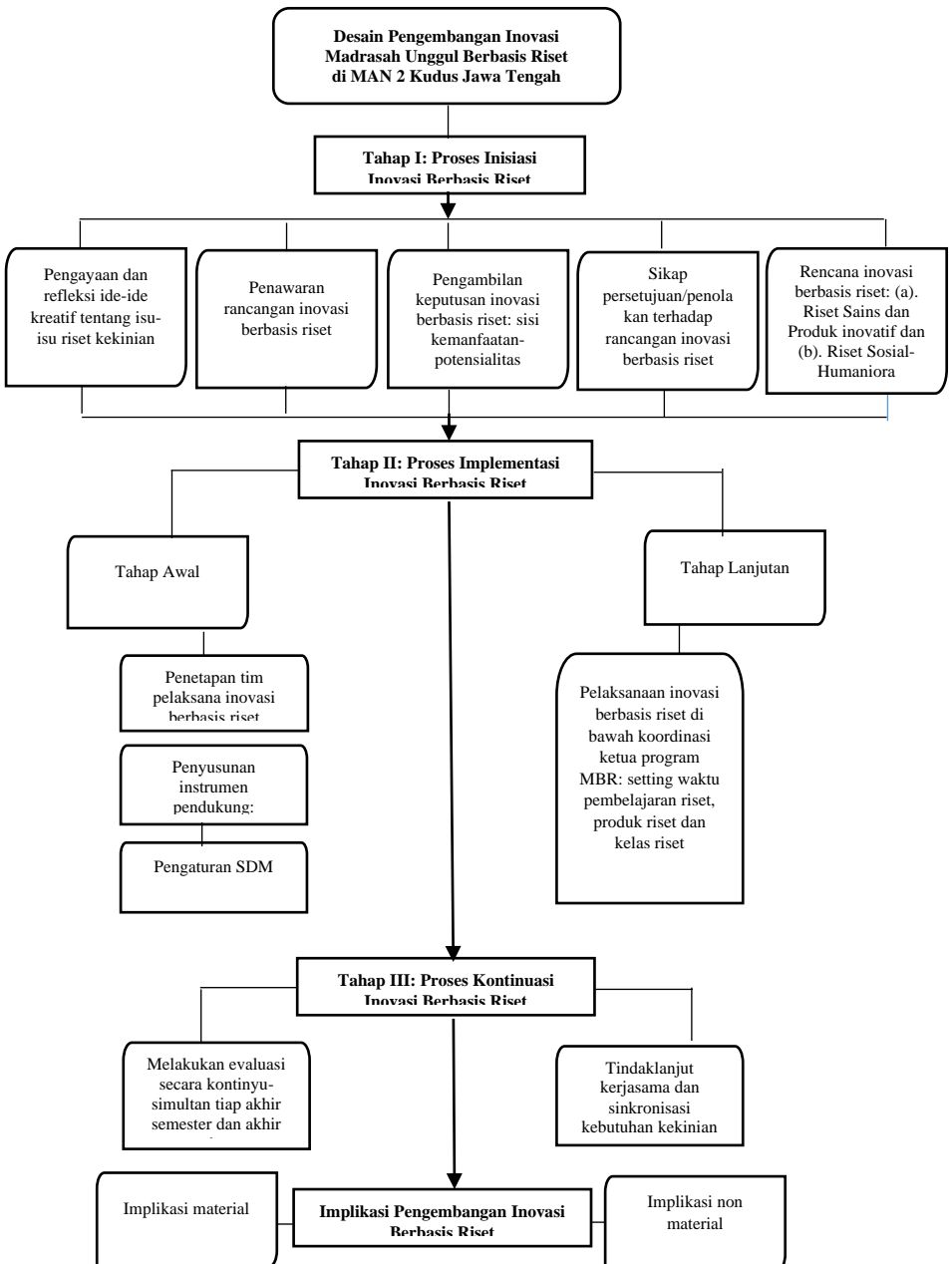
Produk riset berbasis keragaman keilmuan yang digeluti dan diminati anak didik di institusi tersebut selaras dengan harapan besar Michael Fullan yang menegaskan pentingnya mengakomodir bidang keilmuan yang menjadi ‘*passion*’¹⁵ setiap anak didik menjadi indikasi kuat kualitas inovasi produk inovasi di kedua institusi tersebut, baik di MA Al-Ihsan Kota Bandung maupun MAN 2 Kudus Jawa Tengah.

Kedua, implikasi non material yang meliputi konsistensi animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurs* siswa dan guru, sekaligus institusi. Sebagai dirasakan oleh MAN 2 Kudus sebelumnya, implikasi ini tentunya

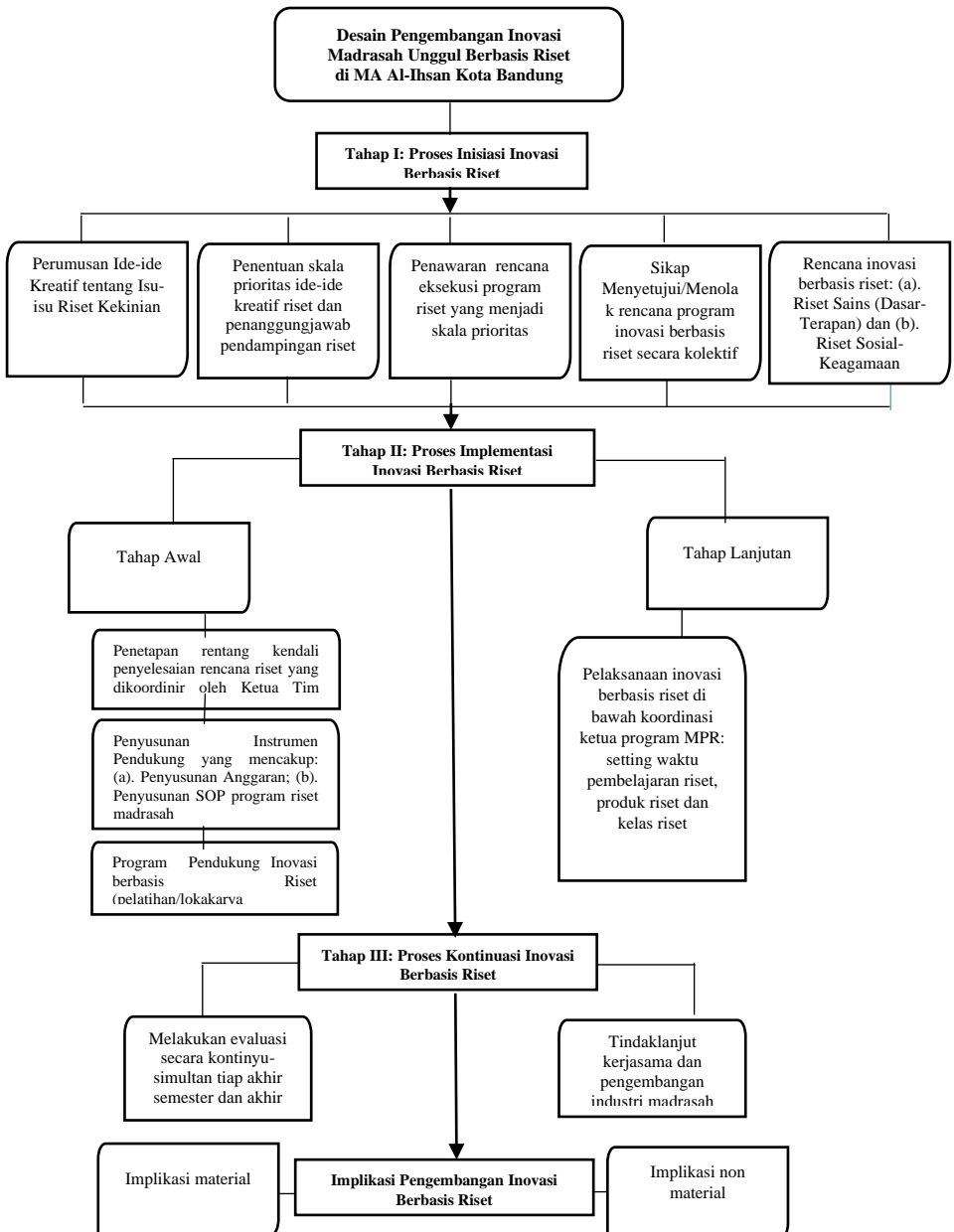
137. ¹⁵. Michael Fullan. *The New Meaning of Education Change*,

dirasakan langsung manfaatnya oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung sebagai konsekuensi sekaligus tindaklanjut implikatif dari implikasi materialnya, dimana pengakuan sebagai madrasah berprestasi di bidang riset regional dan nasional, sekaligus munculnya spirit jiwa kewirausahaan yang berkembang, tidak hanya di tingkat institusi tetapi lebih dari itu ditingkat siswa maupun guru secara personal. Hal ini diperkuat dengan adanya HAKI maupun HKI yang dimiliki secara personal maupun kelembagaan yang ada di kedua institusi tersebut.

Dari hasil analisis terhadap deskripsi data secara keseluruhan dari kedua institusi tersebut, yaitu MAN 2 Kudus Jawa Tengah dan MA Al-Ihsan Kota Bandung terkait dengan pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset mulai dari proses inisiasi inovasi, implementasi inovasi, kontinuitas inovasi hingga implikasinya terhadap daya saing pendidikan (*educational competitiveness values*) di kedua institusi tersebut dapat dijelaskan melalui gambar 4.10 dan gambar 4.11 sebagai berikut:



Gambar 4.10. Model Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah



Gambar 4.11. Model Pengembangan Inovasi Madrasah Unggul Berbasis Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung

BAB V

PENUTUP

Pada bab sebelumnya telah diulas deskripsi maupun analisis substansi temuan penelitian ini yang terkait dengan inisiasi inovasi, implementasi inovasi, kontinuitas inovasi riset serta implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap daya saing pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun MA Al-Ihsan Kota Bandung. Maka selanjutnya dalam bab ini, peneliti akan memberikan sejumlah kesimpulan substantif hasil temuan penelitian tersebut sebagai berikut:

A. Kesimpulan

Berangkat dari deskripsi dan analisis data tersebut dapat disimpulkan beberapa substansi temuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. *Pertama*, proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah dikoordinir langsung oleh Tim Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR) yang mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan pengayaan ide-ide kreatif dan merefleksikan ide kreatif tentang isu-isu riset dengan melibatkan guru, dan *Researcher partnering* (peneliti perguruan tinggi, dan LIPI),

melalui ‘forum madrasah meneliti-berinovasi’ pada tiap awal tahun ajaran baru; (b). Mengevaluasi ide kreatif oleh tim PMBR; (c). Menawarkan rancangan ide inovasi riset kepada kepala madrasah; (d). Pengambilan keputusan inovasi riset yang mencakup kegiatan menerima rancangan inovasi, meninjau sisi manfaat dan potensialitas inovasi berbasis riset; serta (e). Sikap menyetujui ataupun menolak inovasi madrasah berbasis riset oleh kepala madrasah. Inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah program riset yaitu: (a). Riset Sains dan Produk Inovatif (*research of science and inovative product*); dan (b). Riset Sosial dan Humaniora. **Kedua**, sedangkan proses inisiasi inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yang tak kalah penting yaitu: (a). Merumuskan ide-ide kreatif penelitian tentang isu-isu kekinian yang dikoordinir oleh Tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR), mengingat MA Al-Ihsan berada di bawah naungan Pesantren Al-Ihsan, dengan melibatkan guru, dan, *Department partnering* (dinas pendidikan, perdagangan, pertanian dan industri); (b). Menentukan skala prioritas ide kreatif riset ke dalam rencana waktu target pelaksanaannya sekaligus penanggungjawab

pendampingan siswa; (c). Menawarkan rencana eksekusi program riset yang menjadi skala prioritas kepada kepala MA dan pengasuh pesantren untuk ditinjau secara bersama-sama sebagai agenda riset madrasah berbasis pesantren; dan (d). Kepala MA dan Pengasuh Pesantren Al-Ihsan secara kolektif menyetujui program riset madrasah yang telah menjadi skala prioritas untuk dilaksanakan secara bersama-sama. Sementara itu, inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dikembangkan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah program yaitu: (a). Riset Sains (*science research*); dan (b). Riset Sosial-Keagamaan berbasis pesantren.

2. Proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. ***Pertama***, proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah mencakup sejumlah tahapan yaitu: ***tahap awal*** yang terdiri dari (a). Penetapan tim pelaksana inovasi madrasah berbasis riset yang dikoordinir oleh Ketua Program Madrasah Berbasis Riset (PMBR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi; penyusunan anggaran, SOP dan pembuatan program pendukung inovasi berbasis riset (pelatihan, dan lokakarya pementapan persiapan riset berbasis *core research problem*);

(c). Pengaturan sumber daya manusia yang meliputi penempatan, pengarahan dan pemotivasian dari kepala madrasah dan Ketua PMBR terhadap siswa dan guru selaku pelaksana riset. **Tahap selanjutnya** yaitu, pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset di bawah pengawasan dan evaluasi dari ketua program madrasah berbasis riset (PMBR) yang berlangsung pada setiap tahunnya (tiap akhir tahun ajaran). **Kedua**, proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yaitu: **tahap awal** yang meliputi: (a). Penetapan rentang kendali penyelesaian rencana riset tim yang dikoordinir langsung oleh ketua tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset (RMPR); (b). Penyusunan instrumen pendukung yang meliputi anggaran, dan SOP implementasi program riset madrasah; **Tahap selanjutnya**, yaitu pelaksanaan inovasi madrasah berbasis riset oleh masing-masing tim riset dengan diawasi sekaligus dievaluasi secara langsung oleh kepala madrasah dibantu oleh tim RMPR pada setiap awal tahun ajaran baru.

3. Proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat. **Pertama**, proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MAN 2 Kudus Jawa

Tengah mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan evaluasi inovasi program madrasah riset secara kontinyu dan simultan pada tiap tahunnya dalam rangka mencapai perbaikan dan kesempurnaan yang ditargetkan, baik secara internal (dipimpin langsung oleh ketua PMBR) maupun eksternal dengan mendatangkan narasumber evaluator sejumlah perguruan tinggi partnership seperti UGM, UNDIP, Unnes, dan sebagainya; (b). Bekerjasama dengan pelaku usaha/industri terkait sejumlah temuan hasil riset sebagai upaya mensinkronkan kebutuhan kekinian masyarakat, seperti dengan perusahaan Kimia Farma, Jamu Sido Muncul, perusahaan industri rumah tangga, dan sebagainya guna melihat kesinambungan kerjasama menindaklanjuti produk hasil penelitian. **Kedua**, proses kontinuitas inovasi madrasah unggul berbasis riset yang dilakukan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung mencakup sejumlah tahapan yaitu: (a). Melakukan evaluasi inovasi madrasah riset secara simultan setiap akhir semester dan akhir tahun dengan menitikberatkan pada pencapaian jangka pendek-menengah yang bertumpu pada evaluasi internal tim Rumah Madrasah-Pesantren Riset di MA Al-Ihsan Kota Bandung; (b). Mengembangkan *two bussness research entrepreneurs path* melalui kerjasama dengan dunia industri pengguna produk penelitian

sekaligus mendayagunakan hasil produk penelitian sebagai madrasah industri (Islamic school industry) seperti hasil penelitian Produk Agrobisnis (memperbesar dan memperbanyak buah sayur), dan sebagainya.

4. Implikasi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset terhadap Daya Saing Pendidikan di MAN 2 Kudus Jawa Tengah, dan MA Al-Ihsan Kota Bandung Bandung Jawa Barat. **Pertama**, implikasi yang dirasakan oleh MAN 2 Kudus Jawa Tengah atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya adalah: (a). Implikasi material yang mencakup terwujudnya produk-produk hasil riset komersial seperti obat malaria yang dapat diproduksi secara massal, kepemilikan Hak Cipta/Paten, dan sebagainya; dan (b). Implikasi non material mencakup animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang semakin besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional-internasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa berbasis hasil riset. **Kedua**, Sementara itu implikasi yang dirasakan oleh MA Al-Ihsan Kota Bandung atas upaya pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang telah dilakukannya, tidak jauh berbeda dengan apa yang telah dirasakan oleh

MAN 2 Kudus Jawa Tengah yaitu: (a). Implikasi material dimana melalui riset, MA Al-Ihsan Kota Bandung mampu menghasilkan produk-produk komersial yang dapat ditindaklanjuti dalam bentuk kerjasama dengan sejumlah perusahaan pengguna hasil riset seperti produk obat Asma, Bronkitis, dan sebagainya; dan (b). Implikasi non material yang meliputi konsistensi animo masyarakat pengguna jasa pendidikan yang besar pada tiap tahunnya, prestis sebagai madrasah unggul berbasis riset tingkat nasional, prestasi tingkat nasional-internasional yang semakin diakui, serta tumbuhnya jiwa *academic entrepreneurship* siswa dan guru, sekaligus institusi.

B. SARAN

Berdasarkan analisis kesimpulan hasil penelitian diatas, maka ada sejumlah saran yang patut untuk dipertimbangkan dalam rangka memperkuat eksistensi pengembangan inovasi madrasah unggul berbasis riset yang ada di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun MA Al-Ihsan Kota Bandung Jawa Barat.

1. Pada proses implementasi inovasi madrasah unggul berbasis riset, baik di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun MA Al-Ihsan Kota Bandung perlu diperkuat dengan keterlibatan secara lebih aktif sejumlah guru pendamping riset dalam aktivitas riset itu sendiri. Hal ini mengingat tidak semua

pendamping riset siswa aktif melakukan riset pula, sehingga iklim riset di kedua madrasah tersebut terasa kurang maksimal dan berjalan satu arah (*only one research direction*).

2. Pada proses kontinuitas madrasah unggul berbasis riset, baik di MAN 2 Kudus Jawa Tengah maupun MA Al-Ihsan Kota Bandung perlu melakukan pengayaan filantropi riset khususnya dengan perguruan tinggi, sehingga daya 'jelajah' topik riset siswa menjadi semakin bervariasi dan berkelanjutan dengan kebutuhan sekaligus perkembangan dunia pendidikan, khususnya pendidikan tinggi Islam saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A.D. Ajjola. *Restructure of Islamic Education*. New Delhi: Adam Publishers and Distributors. 2007.
- Adri Efferi, “Dinamika Persaingan antar Lembaga Pendidikan”, *Jurnal Pendidikan Islam*, UIN Bandung, Vol.2, 2017., 97.
- Anonim, “Inovasi Kunci Mengukur Kemajuan Sekolah”. *Harian Andalas*, 20 September 2017
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Bogdan, Robert. C. dan Sari Koppa Biklen. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Aliyn dan Bacon, 1998.
- Brown, Terence E. dan Jan Ulijin. *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. UK: Edward Elgar, 2004.
- Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Centre for Educational Research and Innovation. *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic Countries*. France: OECD Publishing, 2009.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2002.

- Dudung, Agus. *Merancang Produk*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam: Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik, Praktek dan Teoritik*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Fauzan, Ahmad, “Daya Saing Pendidikan Indonesia dalam Cakrawala Asia”, *Republika*, 22 Februari 2018.
- Fullan, Michael. *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition. New York: Teachers Collenge, 2007.
- Guenis, Moris M. *The influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*. t.tp: The Pennsylvania State University, 1989.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran*, Ter. Bob Sabran. Jakarta: Erlangga, 2008.
- Lincoln, Yvonna S dan G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publications, 1985.
- Lowe, Robin dan Suwe Marriot. *Enterprise Entreprenuership and Innovation: Concept, Context and Commercialization*. Netherland: Elsevier, 2006.
- Maharani, Esti, “Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi”, *Republika*, 15 September 2017.

- Marcel, Davidson. *Service Quality in Concept and Theory*. USA: American Press, 2003.
- Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisi Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleng, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: ar-Ruzz Media, 2013.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Reeves, Douglas B. *The Leader's Guide to Standarts: A Blueprint for Educational Equity and Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass. 2010.
- Republika*, Kamis 8 Oktober 2017
- Rusdiana. *Konsep Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2005.
- Sengupta, Jati. *Theory of Innovation: A New Paradigm of Growth*. Swizerland: Springer International Publishing, 2014.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith, *Transformative Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.

- Sugiono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Suharsaputra. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entreprenuership menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama, 2016.
- Sukarji dan Umiarso, *Manajemen dalam Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis-Filosofis dalam Menemukan Kebermaknaan Pengelola pendidikan Islam*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Sunyoto, Danang. *Kunggulan Bersaing*. (Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 17.
- Syukur, Fatah, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Nilai*. Semarang: al-Qalam Press, 2006.
- Thoyib, Muhammad. *Model Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Islam di Indonesia: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta:Tiara Wacana. 2015.
- Tohirin, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling: Pendekatan Praktis untuk Peneliti Pemula dan Dilengkapi dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara serta Model Penyajian Data*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Ulfatin, Nurul. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing, 2013.
- Umar, Muhammad Fadlan, “Pendidikan Indonesia: Membangun Budaya Riset Nasional”, *Harian Sindo*, 02 Mei 2017.

- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. (Boston: Pearson, 2012)
- Widdah, Minnah El, et al., *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta, 2012.

FINAL REPORT

**FOR THE SHORT COURSE OF RESEARCH METHODOLOGY AT
UNIVERSITY OF WESTERN SYDNEY (UWS), AUSTRALIA**

**THE DIRECTORATE OF ISLAMIC HIGHER EDUCATION
MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS – REPUBLIC OF
INDONESIA**

2014

Prepared By:

**Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP. 19800404200911012**



**STATE ISLAMIC COLLEGE OF PONOROGO
EAST JAVA
2014**



ACADEMIC AND FINANCIAL REPORT

THE SHORT COURSE RESEARCH METHODOLOGY IN UNIVERSITY OF WESTERN SYDNEY AUSTRALIA

PHILANTHROPY OF INDONESIAN ISLAMIC EDUCATION MULTICULTURALISM

(Synthesis Study of Model Integration of Multicultural Islamic School
Management in East Java)

Ponorogo, 28 November 2014


Dr. H. Muhammad Thoyib, M.Pd
NIP. 19800404200911012

Approved by:
Chairman of State Islamic College of Ponorogo


Dr. Hj. S. Maryam Yusuf, M.Ag.
NIP. 195705061983032002

PREFACE

All praises and thanks due to Allah. Due to his blessing, a report of Short Course Research Methodology in Overseas Countries, organized by the Directorate of Islamic Higher Education 2014 has been completed.

This program is based on that improving the quality of Islamic Higher Education constitutes an inevitable demand. Accordingly, providing qualified lecturers who are able to compete on international level through a network of overseas universities, both in education and teaching, research, and community service must be realized. This ideal, of course, requires strategic efforts through policy intervention that is able of to lead lectures to actualize all their academic potential. Therefore, Ministry of Religious Affairs through the Directorate of Islamic Higher Education Directorate General of Islamic Education encourage lecturers at Islamic Higher Education to be able to develop multi competences at university and produce an excellent research and contribute significantly to the development of science and the problem solving of the nation. In order to improve the capacity and quality of lecturers at Islamic Higher Education, the Program of Short Course Research Methodology in Overseas Countries is implemented. This report covers the activities during Short Course Research Methodology held from October 26 to November 12, 2014 at the Western Sydney University, Australia. This report also covers the academic and financial activities.

In particular, I am especially indebted to Director of the Directorate of Islamic Higher Education of MORA, Prof. Dr. Dede Rosyada who sent me to follow this program. My sincere gratitude goes to Drs. Khaeroni, M.Si., Zidal Huda, M.H., M. Adib Abdushomad, Ph.D, and all staffs of Directorate of Islamic Higher Education of MORA. I am greatly indebted to all my instructors and librarian of University of Western Sydney, Australia, for their guidance in this program, especially to Prof. Dr. Adam Possamai and Dr. Arskal Salim for their kindness and hospitality. My special thanks go to all friends who felt a strong academic environment in Australian university like University of Western Sydney, and benefited from this prestigious program. In closing, I would like to thank all those who have given opportunity and trust so that I can attend the program. May Allah repay all of their kindness.

Ponorogo, 28 November 2014

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd

TABLE OF CONTENT

Validation Sheet	ii
Preface	iii
Table of Content	iv
Table of Appendices	v
Chapter 1. Introduction	1
1.1. Background.....	1
1.2. The Objectives of the Program.....	2
1.3. Significant of the Program.....	2
Chapter 2. Academic Report	3
2.1. Sunday, 26 Oct 2014.....	3
2.2. Monday, 27 Oct 2014	3
2.3. Tuesday, 28 Oct 2014	5
2.4. Wednesday, 29 Oct 2014	6
2.5. Thursday, 30 Oct 2014.....	7
2.6. Friday, 31 Oct 2014	8
2.7. Monday, 3 Nov 2014	9
2.8. Tuesday, 4 Nov 2014.....	10
2.9. Wednesday, 5 Nov 2014	11
2.10. Thursday, 6 Nov 2014.....	12
2.11. Friday, 7 Nov 2014.....	13
2.12. Monday, 10 Nov 2014.....	14
2.13. Tuesday, 11 Nov 2014.....	15
2.14. Wednesday, 12 Nov 2014.....	16
Chapter 3. Financial Report	17
3.1. Balance Sheet.....	17
3.2. Proof of Payment	18
Chapter 4. Conclusion and Suggestion	24
4.1. Conclusion.....	24
4.2. Suggestion.....	24
Appendixes	26

TABLE OF APPENDICES

Appendix 1. Surat Keputusan Penetapan Penerima Bantuan “The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (Short Course Metodologi Penelitian)” Tahun Anggaran 2014	27
Appendix 2. Surat Tugas.....	33
Appendix 3. Certificate as participant at the “Intensive Academic Course Program in Social Science and Humanities Research, Writing, and Presentation”	34
Appendix 4. Certificate as participant at the public lecturer of “The Yezidis: Reflection on Group Survival and the Limits of Tolerance” and “Socio-Economic Status of Australian Muslims: Implications for Citizenship and Social Integration”	35
Appendix 5. Certificate as participant at the “Symposium on Researching Gender in Religious Communities: Challenges and Solutions”.....	36
Appendix 6. Invitation Letter.....	37
Appendix 7. VISA.....	38
Appendix 8. Ticket.....	41
Appendix 9. Pre-journal (base on Proposal Research).....	43

CHAPTER 1

INTRODUCTION

1.1. Background of Program

In order to prepare the qualified Indonesian human resources and their international competitiveness through higher education, the government continues to try in improving the quality and qualifications of lecturers. In this context, based on Law No. 14 of 2005, there are at least two very important things to do, namely, (1) to improve and develop the competence of lecturers continuously; and (2) to gain access to learning resources, information, learning facilities and infrastructure, as well as research and community service. In fact, being professors and doctors are not the final culmination of the learning activities, so it should be an attempt to revitalize (recharging) the lecturers who had come to the highest academic qualification.

Based on the above challenges, the Directorate of Islamic Higher Education, Directorate General of Islamic Education Ministry of Religious Affairs, carried out several acceleration schemes qualification activities of Islamic University (PTAI) lecturers to provide educational scholarships S2/S3 abroad, scholarships (BS) for education S2/S3 in the country, education fee assistance (BBP), Academic Recharging for Islamic Higher Education program (POSFI), Visiting Professor program (VIPP) for the professors, also provide an opportunity for faculty who are conducting S3 programs in the country to do internship in college or research institution abroad for a maximum of 4 (four) month-S3 through Sandwich Program abroad (PROSALE).

In addition to some of the programs above, it is still within the framework of enhancing the competence and quality of the faculty, especially the field of research in each PTAI, in 2014, the Islamic Directorate of Higher Education, Directorate General of Islamic Education Ministry of Religious Affairs, implement programs Short Course in Research Methodology at the University of Western Sydney, Australia. This program is intended to facilitate faculty to develop research methods with multi-disciplinary approach in an attempt to integrate science and general Islamic knowledge.

Short Course Research Methodology in Overseas Countries are sending lecturers master program (S2), doctoral candidates (Doctoral Candidate), and new doctoral (graduate in the country) or abroad to foreign universities with a duration of 17 days, which will conduct refresher training at the same scientific methodology research at the University of Western Sydney, Australia as a partner institution of Ministry of Religious Affairs

1.2. The Objectives of the Program

The objectives of Short Course Research Methodology in Overseas Countries at University of Western Sydney, Australia are:

1. Increasing the competitiveness of participant research works, which is expected to improve the competitiveness of institutional PTAI leading to international.
2. Developing the competence of the participants in the field of research, academic writing and networking abroad through scientific presentations, publishing manuscripts in the reputable international journals;
3. Developing the capacity building of the participants so that they can conduct research in multi-disciplinary approach.

1.3. Significant of the Program

This program will give a meaningful insight to the participants of the Short Course Research Methodology Overseas Countries University of Western Sydney, Australia, among others:

1. Increasing the capacity of participants to conduct scientific publications;
2. Improving the participants' understanding of research methodology;
3. Establishing a network of individual and institutional cooperation.

The whole benefit of this activity will further oriented towards improving the quality of education in each participant sender PTAI Short Course.

CHAPTER II ACADEMIC REPORT

In general, the activities carried out at the University of Western Sydney, Australia, among others are:


- a. Following training, facilitated by the Religion and Society Research Centre School Sciences and Psychology at the University of Western Sydney, Australia as a partner agency of Religious Affairs.
- b. Conducting library research to enhance the research proposals that have been made with reference or advanced materials primarily related to research methodology.
- c. Building and exploring cooperative research and advanced studies for some of the participants at the University of Western Sydney, Australia.

In more detail the activities were carried out as follows:

2.1. Sunday, 26 Oct 2014

Participants arrive in Sydney; the agenda of 26 Oct 2014 are orientation in local areas, accommodation, and modes of transportation in Sydney

2.2. Monday, 27 Oct 2014


Time	Activities	Gallery
09.00am-10.00am	Welcome reception attended by <ul style="list-style-type: none">• Prof Kevin Dunn (Dean of SSAP UWS) and• Prof Adam Possamai (Director of RSRC UWS).	

Time	Activities	Gallery
10.00am-12.00pm	<p>Campus Tour & Online Library Research Introduction to UWS library system and services</p> <p>Instructor: Maureen O'Brien</p>	
12.00pm-01.30pm	<p>Lunch Break</p>	
01.30pm-02.30pm	<p>Course Overview</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resources and references • Tools and support <p>Instructor: Dr. Arskal Salim</p>	
02.30pm-04.00pm	<p>Theory and Method (Part 1) Social Science Research</p> <ul style="list-style-type: none"> • Why conducting social research • Between research outcome & significance • Between paradigm and framework • Why doing interviews • Research ethics <p>Instructor: Dr Alpha Possamai-Inesedy</p>	



Time	Activities	Gallery
04.00pm-04.30pm	Computer Lab Tour Instructor: Brett Marriage	


2.3. Tuesday, 28 Oct 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30pm	Reviewing Literatures (Part 1) <ul style="list-style-type: none"> • Planning and defining the scope • Searching and assessing the evidence base • Using sources and referencing • Summarising and Paraphrasing • Looking at findings and patterns Instructor: Dr. Marie Fellbaum Korpi	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	Public Lecture (1) The Yezidis: Reflections on Group Survival and the Limits of Tolerance Speaker: Professor Garry Trompf	



Time	Activities	Gallery
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	
02.00pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.4. Wednesday, 29 Oct 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30pm	<p>Effective Reading</p> <ul style="list-style-type: none"> • Text comprehension • Recognising structure-- Identifying, exploring and organising information <p>Instructor: Dr. Zulfan Tadjoeddin</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Critical Thinking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpreting--Reflecting on thinking and processes • Analysing, synthesising and evaluating reasoning <p>Instructor: Dr. Zulfan Tadjoeddin</p>	
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	



Time	Activities	Gallery
02.00pm-04.00pm	<p>Reviewing Literatures (Part 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparing and contrasting • Categorising and classifying • Synthesising included studies • Finding and filling a lacuna <p>Instructor: Dr Marie Fellbaum Korpi</p>	


2.5. Thursday, 30 Oct 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30pm	<p>Journal Article Writing (Part 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designing your journal article • Writing an introduction • Structuring and formulating the argument • Defining your article's contribution • Writing a conclusion <p>Instructor: Dr. Cristina Rocha</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Journal Article Writing (Part 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenting evidence • Adding weight to the argument • Connecting ideas in writing • Revising and editing your paragraphs <p>Instructor: Dr. Cristina Rocha</p>	
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	



Time	Activities	Gallery
02.00pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.6. Friday, 31 Oct 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Managing Field Data</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processing field notes • Collating, classifying and categorising • Separating opinions from facts <p>Instructor: Dr. Arskal Salim</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Reviewing Literature (Part 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sharing experiences in preparing literature reviews • Discussing participants' drafted literature review • Peer feedbacks and suggestions <p>Instructor: Dr. Arskal Salim</p>	
12.30pm-02.30pm	Lunch Break and Friday Prayer	



Time	Activities	Gallery
02.30pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.7. Monday, 3 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Publishing Your Journal Article</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifying your readers • Choosing journals that publish your work • How would journal editors assess an article <p>Instructor: Dr. Anne Jamison</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Theory and Method (Part 2) Conducting Research and Publishing on Education</p> <p>Instructor: Dr. Joanne Orlando</p>	
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	

Time	Activities	Gallery
02.00pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.8. Tuesday, 4 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Reviewing Literature (Part 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sharing experiences in preparing literature reviews • Discussing participants' drafted literature review • Peer feedbacks and suggestions <p>Instructor: Dr. Salut Muhidin</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Preparing Conference Presentation (Part 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seeking information of forthcoming relevant conferences • Crafting a good and attractive abstract • Making effective Power Point slides <p>Instructor: Dr. Arskal Salim</p>	
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	

Time	Activities	Gallery
02.00pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.9. Wednesday, 5 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Analysing & Interpreting Data (Part 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Applying social theories in data analysis • Points on analysis • Generating ideas and analysis <p>Instructor: Professor Dr. Adam Possamai</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Analysing & Interpreting Data (Part 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drawing out interpretation • From analysis to interpretation • From interpretation to narrative <p>Instructor: Professor Dr. Adam Possamai</p>	

Time	Activities	Gallery
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	
02.00pm-05.00pm	<p>Working in Library; Individual Study or Tutorial; Writing Consultation</p> <p>Participants plan or choose their own activities and work accordingly</p>	


2.10. Thursday, 6 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Preparing Conference Presentation (Part 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delivering a presentation in English • Sounding like a native speaker • Great openings and closings <p>Instructor: Professor Dr. Adam Possamai</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Journal Article Writing (Part 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discussing participants' drafted journal articles • Peer feedback and suggestions <p>Instructor: Dr. Vanessa Goldie-Scot</p>	


Time	Activities	Gallery
12.30pm-02.00pm	Lunch Break	
02.00pm-03.30pm	<p>Journal Article Writing (Part 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discussing participants' drafted journal articles • Peer feedback and suggestions <p>Instructor: Dr. Vanessa Goldie-Scot</p>	



2.11. Friday, 7 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p>Speaking Clearly & Effectively (Part 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identify common challenges of presentation • Understanding typical phrases for presenting your ideas <p>Instructor: Dr. Lynn Burnett</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	
11.00am-12.30pm	<p>Public Lecture (2) Socio-economic Status of Australian Muslims; Implications for Citizenship and Social Integration</p> <p>Speaker: Professor Dr. Riaz Hassan</p>	


Time	Activities	Gallery
12.30pm-02.30pm	Lunch Break and Friday Prayer	
02.30pm-04.00pm	<p data-bbox="512 416 884 477">Speaking Clearly & Effectively (Part 2)</p> <ul data-bbox="512 483 892 544" style="list-style-type: none"> • Participants' micro-presentation • Peer feedbacks and suggestions <p data-bbox="512 580 724 640">Instructor: Dr. Lynn Burnett</p> <p data-bbox="512 680 927 815">Participants present their paper in 7 minutes and all presentations will be videotaped and reviewed in the class</p>	



2.12. Monday, 10 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-10.30am	<p data-bbox="512 1081 884 1142">Speaking Clearly & Effectively (Part 3)</p> <ul data-bbox="512 1149 892 1209" style="list-style-type: none"> • Participants' micro-presentation • Peer feedbacks and suggestions <p data-bbox="512 1245 724 1305">Instructor: Dr. Lynn Burnett</p> <p data-bbox="512 1346 927 1480">Participants present their paper in 7 minutes and all presentations will be videotaped and reviewed in the class</p>	
10.30pm-11.00am	Tea/ Coffee Break	

Time	Activities	Gallery
11.00am-12.30pm	<p>Speaking Clearly & Effectively (Part 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participants' micro-presentation • Peer feedbacks and suggestions <p>Instructor: Dr. Lynn Burnett</p> <p>Participants present their paper in 7 minutes and all presentations will be videotaped and reviewed in the class</p>	
12.30pm-02.00pm	Lunch Break and Friday Prayer	
02.00pm-03.00pm	<p>Closing Program</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remarks and thanks • Certificate of completion distributed <p>Drs. Khaeroni, M.Si, Professor Adam Possamai Dr. Arskal Salim</p>	

2.13. Tuesday, 11 Nov 2014

Time	Activities	Gallery
09.00am-03.00am	<p>Symposium on Religion and Gender</p> <p>Convenors: Lisa Worthington Farjana Mahbuba</p>	

Time	Activities	Gallery
		

2.14. Wednesday, 12 Nov 2014

The participants of the Short Course Research Methodology Overseas Countries University of Western Sydney, Australia returned to Indonesia through International Terminal Sydney Airport on Wednesday, 12 November 2014.

CHAPTER 3

FINANCIAL REPORT

3.1. Balance Sheet

The report of the use of funds of Short Course Research Methodology in Overseas Countries 2014 include the receipt of funds and expenditure reports, which include the tuition fee, accommodation, visa, expenditures on equipment, domestic travel expenses, and others related to research proposal. Financing components are described in detail below.

Table 3.1 Balance Sheet

No.	Description	Price	Amount	Unit	Total	Remarks
A.	Receipt of Fund	Rp. 50.000.000	1	Rp	Rp.50.000.000	
B.	Expenditure					
1.	Accommodation (Dormitory)	AUD 1.500	1	Package	Rp.16.020.000	Fig. 3.1
2.	Tuition Fee	AUD 2000	1	Package	Rp.21.360.000	Fig. 3.2
3.	Visa	Rp.1.668.000	1	Package	Rp.1.668.000	Fig. 3.3
4.	Local Transportation (Ponorogo-Surabaya-Jakarta: PP)	Rp.865.000	2	Return (2 ways)	Rp.1.730.000	Fig. 3.4
5.	Tools and Devices					
	a. Laptop	Rp.4.630.000	1	Unit	Rp.4.630.000	Fig. 3.5
	b. Printer	Rp.550.000	1	Unit	Rp.550.000	Fig. 3.5
	c. Camera	Rp.1.540.000	1	Unit	Rp.1.540.000	Fig. 3.5
	d. External Hardisk	Rp.480.000	1	Unit	Rp.480.000	Fig. 3.5
	e. Presenter	Rp.85.000	1	Unit	Rp.85.000	Fig. 3.5
	f. Flesdisk 16 G	Rp.184.000	1	Unit	Rp.184.000	Fig. 3.7

No.	Description	Price	Amount	Unit	Total	Remarks
g.	Print E-Book	Rp.975.000	1	Package	Rp.975.000	Fig. 3.6
h.	Print E-Journal	Rp.720.000	1	Package	Rp.720.000	Fig. 3.6
i.	Report Reproduction	Rp.58.000	1	Package	Rp.58.000	Fig. 3.7
Total Expenditure					Rp. 50.000.000	Nil Balance

3.2. Proof of Payment

Campus Living Australia				Statement			
				11/11/2014			
				Statement up to date : Tue, 11 Nov 2014			
				09:00			
				Room :			
MORA Group							
Muhammad Thoyib							
Date	Type	Group	Description	Debit	Credit	Tax	Balance
10/26/2014	12:04	PAYM	RESOUT	rent UWSBNK_Overnight Stay 3 Weeks 26/10-12/11	1275.00		1275.00 Cr
						Tax :	225.00 Dr
						Total Including Tax :	1500.00 Dr

Figure 3.1 Accommodations (Dormitory)

UNIVERSITY OF WESTERN SYDNEY

Finance Office – Locked Bag 1797

Penrith NSW 2751

ABN : 53 014 069 881**Phone** : (02) 98525222**TAX INVOICE**

To : Ministry of Religious Affairs
 Muhammad Thoyib
 Jl. Lapangan Banteng
 Barat No. 3-4 Lt.7
 Jakarta Pusat
 Indonesia

Payment Due Date : 29-OCT-14**TAX INVOICE** : 7036710**Transaction Date** : 15-OCT -14**Page** : 1 of 20**Customer contact** :**Customer No:** 34327**Batch:** No Found

Line	Description	Quantity	Unit price	GST	Amount (Ex Tax)
1	MORA Intensive Academic Course at UWS Australia 27.10.14-11.11.14	1	1700.00	300.00	1700.00
Total				300.00	1700.00
(AUD) Invoice Total (Inc GST)					2000.00

Figure 3.2 Tuition Fee

CHAPTER 4

CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

4.1. Conclusions

Conducting a Short Course Research Methodology Overseas 2014, motivated by the Intention of Islamic Higher Education Directorate, the Directorate General of Islamic Education Ministry of Religious Affairs is improving and developing the competence of lecturers continuously; and allow professors to gain wider access to learning resources, information, learning facilities and infrastructure, as well as research and community service. In general, the activities of the Short Course Research Methodology Overseas Country 2014 goes well , the satisfaction level of each participant were excellent . The benefits obtained by the participants of Short Course Research Methodology at University of Western Sydney, Australia, among others are explained below.

1. Increase the capacity of participants to conduct scientific publications.
2. Increase understanding of research methodology.
3. The establishment of a network of individual and institutional cooperation.
4. Increase an opportunity to find out supervisor and co supervisor, for those want to continue their Ph.D in overseas country.

4.2. Suggestion

1. Activities of Short Course Research Methodology in Overseas Countries 2014 have outputs, benefits, and the impact that both the institution and individual participants, expected this kind of activity can be continued in the following years.
2. Prior to the delivery of the participants, should be done preparatory activities which includes the strengthening of English language skills, and the ability of writing a scientific article.
3. In order to the Short Course activities expanded in other areas, it is not just in the field of research methodology, but also involves other aspects, such as the model of learning, curriculum development, scientific writing, and others that are relevant to the duties and functions of the lecturer.

APPENDICES

Appendix 1. Surat Keputusan Penetapan Penerima Bantuan “The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (Short Course Metodologi Penelitian)” Tahun Anggaran 2014



**KEPUTUSAN DIREKTUR PENDIDIKAN TINGGI ISLAM
SELAKU PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN**

NOMOR : Dt. I. IV/5/1315/PP.009/2014

TENTANG

**PENETAPAN PENERIMA BANTUAN THE GRANT OF OVERSEAS
SHORT COURSE IN RESEARCH METHODOLOGY
(SHORT COURSE METODOLOGI PENELITIAN)
TAHUN ANGGARAN 2014**

ATAS RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKTUR PENDIDIKAN TINGGI ISLAM

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka peningkatan mutu penelitian bagi dosen di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), dipandang perlu memberikan bantuan The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (short course metodologi penelitian) Tahun Anggaran 2014;
- b. bahwa mereka yang namanya tercantum dalam daftar lampiran keputusan ini dipandang layak dan memenuhi syarat untuk menerima bantuan The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (short course metodologi penelitian) Tahun Anggaran 2014;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Pendidikan Tinggi Islam selaku Pejabat Pembuat Komitmen tentang bantuan The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (short course metodologi penelitian) Tahun Anggaran 2014;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran

5. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
6. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
7. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2013 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5462);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4864);
10. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5007);
11. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
12. Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5178);
13. Peraturan Pemerintah Nomor 45 tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 103, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5423);
14. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
15. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 53 Tahun 2010 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;

16. Peraturan Presiden RI Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2014 tentang Perubahan Kelima atas peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 24);
17. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2014 tentang Perubahan Kelima Atas Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara;
18. Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2006 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran atas Beban Anggaran Pendapatan & Belanja Negara di Lingkungan Kementerian Agama sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2012 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2006 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2006 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran atas Beban Anggaran Pendapatan & Belanja Negara di Lingkungan Kementerian Agama;
19. Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 80 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
20. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 81/PMK.05/2012 tentang Belanja Bantuan Sosial Pada kementerian Negara/Lembaga;
21. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
22. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 72/PMK.02/2013 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2014;

Memperhatikan : Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun Anggaran 2014, Nomor : DIPA-025-04.1.426302/2014, tanggal 5 Desember 2013;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR PENDIDIKAN TINGGI ISLAM TENTANG PENETAPAN BANTUAN THE GRANT OF OVERSEAS SHORT COURSE RESEARCH METHODOLOGY (SHORT COURSE METODOLOGI PENELITIAN) TAHUN ANGGARAN 2014.

KESATU : Menetapkan nama-nama dosen dan peneliti PTAI yang tercantum dalam Lampiran Keputusan penerima bantuan The Grant of

- Overseas Short Course in Research Methodology (short course metodologi penelitian) Tahun Anggaran 2014.
- KEDUA : Mekanisme pencairan, peruntukkan dan pertanggungjawaban dana The Grant of Overseas Short Course in Research Methodology (short course metodologi penelitian) adalah sebagai berikut:
1. Penerima bantuan wajib memenuhi segala syarat dan prosedur pencairan sesuai mekanisme yang berlaku;
 2. Penerima bantuan wajib memanfaatkan dana bantuan peningkatan mutu penelitian sesuai dengan petunjuk teknis dan atau panduan yang telah ditetapkan;
 3. Penerima bantuan wajib membayar pajak-pajak yang ditimbulkan karena pemanfaatan dana bantuan tersebut sesuai ketentuan yang berlaku;
 4. Penerima bantuan wajib membuat laporan pertanggungjawaban baik secara akademis maupun secara keuangan atas hasil pelaksanaan penelitian kepada Direktur Pendidikan Tinggi Islam;
 5. Dana bantuan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan harus dikembalikan ke kas Negara sesuai mekanisme yang berlaku.
- KETIGA : Segala biaya sebagai akibat dari pelaksanaan Keputusan ini dibebankan kepada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun Anggaran 2014 Nomor: DIPA-025-04.1.426302/2014, tanggal 5 Desember 2013, dengan kode kegiatan Nomor : (025.04.07) 2132.008.001.011.J.521219;
- KEEMPAT : Keputusan ini disahkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam;
- KELIMA : Keputusan ini berlaku untuk Tahun Anggaran 2014.

Ditetapkan di : Jakarta,
Pada tanggal : 13 Oktober 2014

Direktur Pendidikan Tinggi Islam
Selaku Pejabat Pembuat Komitmen,


DEDE ROSYADA

LAMPIRAN SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PENDIDIKAN TINGGI ISLAM

**NOMOR : Dt.I.IV/5/1315/PP.009/2014
TENTANG**

**PENETAPAN PENERIMA BANTUAN THE GRANT OF OVERSEAS
SHORT COURSE IN RESEARCH METHODOLOGY
(SHORT COURSE METODOLOGI PENELITIAN)
TAHUN ANGGARAN 2014**

NO	NAMA	PTAI	JUDUL PROPOSAL
1.	Gun Gun Heryanto	UIN Jakarta	Symbolic Convergence in New Public Sphere
2.	Ismail Yahya	IAIN Surakarta	The Mysticism of Shamsuddin al Sumatra: Textual Edition and Reading of Jawhar al-Haqaiq
3.	Muhammad Thoyib	STAIN Ponorogo	Philanthropy of Indonesian Islamic education Multiculturalism
4.	Sunaryati	UIN Yogyakarta	Demographic Structure and Household in Indonesia
5.	Muhsinin	IAIN Mataram	Developing English For Specific Purposes (ESP) Reading Syllabus For Students Of Islamic Education
6.	Ary Setya Budi Ningrum	STAIN Kediri	Investigating EFL Learners' Proficiency Across Gender Differences and Learning Style
7.	M. Ali Romdhoni	UIN Bandung	The Analysis of key success factor in Information technology design for supporting knowledge management in Islamic Higher Education
8.	Nur Arfiyah Febriani	PTIQ Jakarta	Naturalist Intelligence an evocative Spiritual Awareness in Natural Disaster Mitigation
9.	Isriani Hardini	STAIN Pekalongan	Teacher's and Student's language choices and Code-Switching Strategies in the classroom interaction
10.	Sukron Ma'mun	STAIN Salatiga	A Cultural Reproduction of Islamic Fundamentalist Movement in Universities; A Case Study Of Student Islamic Propagation Unit in Yogyakarta

11.	Khorriyatul Khotimah	UIN Surabaya	The Effectiveness of Classroom Developmental Bibliotherapy in learning to Improve Student's Academic Honesty
12.	Susi Hertati Afriani	IAIN Palembang	The Realization of Politeness Strategies in English Directive among member of Australian Ethnic Groups in Australia
13.	Sadari	IAI Al Ayyubi	Discretion of Islamic Law family
14.	BahrulUlumi	IAIN Semarang	Strengthening the Function of Library as centre of Knowledge Sharing: Case study at IAIN Semarang
15.	Wasilah	UIN Makassar	Study Morphology Form and Construction of Mamasa Architecture
16.	Suwito	STAIN Purwokerto	Death Tradition in Javanese Moslem
17.	Indah Piliyanti	IAIN Surakarta	Proposed Model Of Micro Tacaful in Indonesia
18.	Lalu Muhammad Ariadi	IAI HamzanwadiPancor	Reading Manuscript as Tradition and Tolerance Values Development Between Religion in Lombok
19.	Dr. Wawan	IAILM Suryalaya	Effect Of Leader Performance and Academic Service To Quality Of Performance Institute Of Private Islamic In West Java
20.	Zulfatun Ni'mah	IAIN TulungAgung	Legal Protection Toward Women in Unilateral Divorce (A Case Study on Sasak Community in Lombok Island)

Ditetapkan di : Jakarta
pada tanggal : 13 Oktober 2014

Direktur Pendidikan Tinggi Islam
Selaku Pejabat Pembuat Komitmen,


DEDE ROSYADA

Appendix 2 Surat Tugas



KEMENTERIAN AGAMA RI SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN) PONOROGO

Alamat: Jln. Pramuka No.156 Ponorogo Jawa Timur 63471, Tlpn: (0352) 481277
e-mail: stainponorogo@gmail.com, web: www.stainponorogo.ac.id

SURAT TUGAS

Nomor: Sti.21/1/HM.01/3887/2014

1. Instansi Pemerintah RI : Ketua STAIN Ponorogo
Yang Memberi Tugas
2. Nama yang diberi tugas/NIP : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd/
NIP.19800404200911012
3. Jabatan yang diberi tugas : Lektor
4. Pangkat/Golongan : Penata (III/c)
5. Yang bersangkutan diberi tugas : Mengikuti **The Short Course Of Research Methodology In Australia** from 25 October – 12 November 2014 (University Of Western Sydney) yang diselenggarakan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI berdasarkan Surat Keputusan Direktur Pendidikan Tinggi Islam Nomor: Dt .1.1V/5/1315/~P.009/2014.
6. Tugas tersebut berlaku mulai : 25 Oktober – 12 Nopember 2014
7. Keterangan lain-lain : Setelah melaksanakan tugas segera melapor pada
Ketua STAIN Ponorogo

Ponorogo, 21 Oktober 2014
Ketua



[Handwritten Signature]
Dr. H. S. Mariam Yusuf, M.Ag
NIP. 195705061983032002

Appendix 3. Certificate as participant at the “Intensive Academic Course Program in Social Science and Humanities Research, Writing, and Presentation”



**RELIGION AND SOCIETY RESEARCH CENTRE
SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE AND PSYCHOLOGY**

CERTIFICATE OF APPRECIATION

IS HEREBY GRANTED TO:

Muhammad Thoyib Dardak

For his participation at the
**Intensive Academic Course Program
in Social Science & Humanities Research,
Writing and Presentation**

26 October - 12 November 2014



Prof Adam Possamai
Director of RSRC-UWS

Appendix 4. Certificate as participant at the public lecturer of “The Yezidis: Reflection on Group Survival and the Limits of Tolerance” and “Socio-Economic Status of Australian Muslims: Implications for Citizenship and Social Integration”



**RELIGION AND SOCIETY RESEARCH CENTRE
SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE AND PSYCHOLOGY**

CERTIFICATE OF APPRECIATION

IS HEREBY GRANTED TO:

Muhammad Thoyib Dardak

For his participation at public lectures of
“The Yezidis: Reflections on Group survival and the Limits of Tolerance” by
Emeritus Professor Garry Trompf on Tuesday, 28 October 2014
and
“Socio-Economic Status of Australian Muslims: Implications for Citizenship and
Social Integration” by Emeritus Prof Riaz Hassan on Friday, 07 November 2014
as part of MORA Intensive Academic Course Program at UWS



Prof Adam Possamai
Director of RSRC-UWS

Appendix 5. Certificate as participant at the “Symposium on Researching Gender in Religious Communities: Challenges and Solutions”



**RELIGION AND SOCIETY RESEARCH CENTRE
SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE AND PSYCHOLOGY**

CERTIFICATE OF APPRECIATION

IS HEREBY GRANTED TO:

Muhammad Thoyib Dardak

For his participation at the
Symposium on Researching Gender in Religious
Communities: Challenges and Solutions as part of
MORA Intensive Academic Course Program at UWS

Tuesday, 11 November 2014



Prof Adam Possamai
Director of RSRC-UWS

Appendix 6. Invitation Letter

Locked Bag 1797
Pennrith NSW 2751

School of Social Sciences and Psychology



Professor Kevin M Dunn

Phone: (02) 4738 0057

Fax: (02) 9772 6621

Email: k.dunn@uws.edu.au

13 October 2014

Dear Mr Muhammad Thoyib Dardak,

On behalf of University of Western Sydney's School of Social Sciences and Psychology, I would like to invite you to participate in the Intensive Academic course in Social Sciences and Humanities Research, Writing and Presentation, organised by the Religion and Society Research Centre. The program would take place from 27 October to 11 November 2014 at UWS's Bankstown Campus.

This program is based on the Memorandum of Academic Cooperation between University of Western Sydney (UWS) and Indonesia's Ministry of Religious Affairs (MORA) as attached. Under the framework of this Memorandum, both parties agreed to organise a joint academic and scientific activity, namely the Intensive Academic Course in Social Sciences and Humanities Research, Writing and Presentation. For this particular program, MORA is responsible for providing expenses including your return international airfare, airport transfer, accommodation at UWS Village during the program, local transports and access fees to amenities and services provided by UWS. For the counterpart budget, UWS is obliged to prepare speakers and instructors that would run the whole program.

It would be our pleasure to host you in University of Western Sydney, Australia, for a couple of weeks. We very much look forward to seeing you at our Bankstown campus.

Yours sincerely,

Professor Kevin Dunn
Dean of Social Sciences and Psychology
University of Western Sydney

Sincerely,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "K. Dunn".

Professor Kevin Dunn
Dean
Professor in Human Geography and Urban Studies
School of Social Sciences and Psychology

Appendix 7. VISA



Australian Government

Department of Immigration and Border Protection

17 October 2014

Mr Muhammad Thoyib DARDAK
Jl Kh Abdul Fattah No 18 Rt02/03 Nglawak
Kertosono
Nganjuk
Jawa Timur
00000
INDONESIA

In reply please quote:

Client Name	Muhammad Thoyib DARDAK
Date of Birth	04 April 1980
Application ID	IRIS 10254947801
Grant ID	0570112620975K
File Number	01143489
Payment Receipt Number	Not Recorded
Place of Lodgement	Jakarta

Dear Mr Muhammad Thoyib DARDAK

Notification of the grant of a VISITOR (Class FA) VISITOR (Subclass 600) visa.

I wish to advise that a decision has been made on this application and a visa has been granted on 17 October 2014 to the applicant(s) listed in the Visa Grant Notice, which contains important information about your visa. Please keep a copy of this letter and the Visa Grant Notice in a safe place for your reference.

Questions about this decision

If you have questions about this decision, or the process or information that was taken into account, you may contact us by any of the means listed below.

Changes to your Circumstances

It is important that you tell us about any changes to your circumstances including your name, passport, contact details, address or family members as soon as possible. You are required to do this in writing. There are a number of forms available at www.immi.gov.au or at any of our offices.

Client service information

Our Client Service Charter and information on how to make a compliment, complaint or suggestion is available at www.immi.gov.au

Contacting the Department

In Australia you can call 13 18 81 between 8:30 am and 4:30 pm Monday to Friday. Details on contacting our offices outside Australia are available at www.immi.gov.au

people our business

The Australian Embassy, JL. HR Rasuna Said Kav C15-16, Kuningan, Jakarta Selatan-12940, INDONESIA
Embassy website: www.indonesia.embassy.gov.au General Website: www.immi.gov.au
Email: immigration.jakarta@dfat.gov.au Tel: (62-21) 25505-5700 Fax: (62-21) 2550-5695

VISA GRANT NOTICE

The following is important information, including your visa grant number or transaction reference number. This is the unique number assigned to your visa. Please keep this visa number with you for the life of your visa, as you may be asked for it.

Details of Application

Application ID	IRIS 10254947801
Visa Class	VISITOR (Class FA) VISITOR (Subclass 600)
Application Lodgement Date	15 October 2014
File Number	01143489
Grant ID	0570112620975K
Payment Receipt Number	Not Recorded
Decision Date	17 October 2014

Primary Applicant

Name	Muhammad Thoyib DARDAK
Date of Birth	04 April 1980
Application ID	10254947801
Citizenship	Indonesia
Passport Number	W782588
Visa Grant Number	0570112620975K
Visa Stream	Business Visitor
Visa Grant Date	17 October 2014
Stay For/Until	3 Month(s)
Entries	Single
Last Date to Arrive	17 January 2015

Conditions:

8115 - LIMITED ACTIVITIES
8201 - MAX 3 MONTHS STUDY

No visa label required. The Australian Government does not require you to have a visa label placed into your passport for travel to Australia. However, if you are transiting or exiting through another country, it is your responsibility to check with the relevant government authorities regarding requirements to show a visa label in your passport. The Australian Government cannot advise on other countries' requirements.

More information on travelling without a visa label and visa entitlements verification is available at www.immi.gov.au/myvisa/about

Other Applicants

No Other Applicants Recorded

Visa conditions and entitlements

If your visa has been granted subject to certain conditions and you do not comply with these conditions, there may be serious consequences including: visa cancellation, detention and removal from Australia. More information on visa conditions and entitlements is available at

www.immi.gov.au/myvisa/vevo

Australia is now visa label-free

Australia's electronic visa system does not require you to have a visa label placed in your passport. More information is available at www.immi.gov.au/visa-labels

You can access your visa information at any time using **Visa Entitlement Verification Online (VEVO)**, a free web-based service available 24 hours a day, seven (7) days a week.

You should keep this letter in a safe place as it contains useful information which will assist you when accessing VEVO. To log into VEVO you will need your passport information and your visa grant number or transaction reference number (if lodged online) listed above. More information is available at www.immi.gov.au/VEVO

Foreign governments have been informed about Australia's label-free policy and airline staff will electronically confirm you have a valid visa before you board the plane to travel to Australia.

Most countries have specific entry, exit and visa requirements. If you are transiting or exiting through another country, it is your responsibility to check with the relevant government authorities. The Australian Government cannot advise on other countries' requirements.

Polio vaccinations

On 5 May 2014, the World Health Organization (WHO) Director General declared the recent international spread of wild type polio virus to be a 'public health emergency of international concern' under the International Health Regulations (IHR). Ten countries, listed below, have been identified as having suffered recent outbreaks of Polio. If you are from one of the countries listed below, or have spent 28 days or longer in these countries on or after 5 May 2014, we encourage you to have a polio vaccination prior to departing for Australia. Having the vaccination will also assist in eradicating the spread of polio. To obtain maximum benefit in assisting with the eradication of the spread of polio, it is advisable to have the vaccination at least 4 weeks prior to your travel. **Countries:** Afghanistan, Cameroon, Equatorial Guinea, Ethiopia, Iraq, Israel, Nigeria, Pakistan, Somalia, Syria

Further information is available from www.immi.gov.au/allforms/health-requirements/threats-public-health.htm

ANITA BONG
Position Number: 60031511
Department of Immigration and Border Protection

Appendix 8. Ticket

Date: 20OCT2014
Time: 21:20:27

ABACUS ELECTRONIC TICKET
PASSENGER ITINERARY/RECEIPT
CUSTOMER COPY

Passenger: DARDAK/MUHAMMAD THOYIB MR Ticket Number: 6185807016443
DATE: 20OCT14 Issuing Airline: SINGAPORE AIRLINES
Issuing Agent: U9K8ALD IATA Number: 15305172
Tour Code: JKT101402 Name Ref:
Abacus Booking Ref: YZSFOP FOID:
Frequent Flyer No: Customer Number:

DAY	DATE	FLIGHT	CITY/TERMINAL	STOPOVER CITY	TIME	CLASS/STATUS	FARE BASIS
SAT	25OCT	SQ963	DEP JAKARTA SOEKARNO TERMINAL TWO		1905	ECONOMY/E	ELRT
	25OCT		ARR SINGAPORE CHANGI		2140	CONFIRMED	
SINGAPORE AIRLINES REF:48B4UC						NVA:25NOV14	BAGGAGE:30K
SUN	26OCT	SQ231	DEP SINGAPORE CHANGI TERMINAL 3		0045	ECONOMY/E	ELRT
	26OCT		ARR SYDNEY KINGSFORD TERMINAL 1 INTERNATIONAL		1140	CONFIRMED	
SINGAPORE AIRLINES REF:48B4UC						NVA:25NOV14	BAGGAGE:30K
WED	12NOV	SQ212	DEP SYDNEY KINGSFORD TERMINAL 1 INTERNATIONAL		0905	ECONOMY/M	MLE1M
	12NOV		ARR SINGAPORE CHANGI		1415	CONFIRMED	
SINGAPORE AIRLINES REF:48B4UC						NVA:25NOV14	BAGGAGE:30K
WED	12NOV	SQ960	DEP SINGAPORE CHANGI TERMINAL 2		1520	ECONOMY/M	MLE1M
	12NOV		ARR JAKARTA SOEKARNO TERMINAL TWO		1605	CONFIRMED	
SINGAPORE AIRLINES REF:48B4UC						NVA:25NOV14	BAGGAGE:30K

Form of Payment: AGT/QS/RED QS/RED

Endorsement/Restriction: NON END AND CHNG/NO SHOW FEEAPPLIES

Fare Calculation: JKT SQ SIN391.00SQ SYD2624.17SQ SIN2624.17SQ JKT391.00NUC6030.3
4END ROE1.00

Fare: USD 6030.00

Taxes/fees/charges: USD 14.20SG, USD 4.8000, USD 48.20AU, USD 48.40WY, USD 320.00YQ

Total: USD 6465.60

Positive identification required for airport check in
Notice:

Transportation and other services provided by the carrier are subjected to conditions of contract and other important notices. Please ensure that you have received these notices, and if not, contact the

travel agent or issuing carrier to obtain a copy prior to the commencement of your trip.

If the passenger journey involves an ultimate destination or stop in a country other than the country of departure, the Warsaw Convention may be applicable and this convention governs and on most case limits the liability of carriers for death or personal injury and in respect of loss of or damage to baggage.

IATA Ticket Notice: <http://www.iatatravelcentre.com/e-ticket-notice/General/English/>
(Subject to change without prior notice)

PHILANTHROPY OF INDONESIAN ISLAMIC EDUCATION
MULTICULTURALISM
(Synthesis Study of Model Integration of Multicultural Islamic School
Management in East Java)

Muhammad Thoyib
State Islamic College of Ponorogo, East Java

Abstract

During three decades of centralized policy and tighter security on the issue of difference have eliminated the ability of people to think, discuss and solve problems that arise from differences openly, rationally and peacefully. Sectarian violence that erupted sporadically in the late 1990s and early 2000s, which occurred in various regions in Indonesia, such as in Maluku, Papua, Aceh, and a number of other areas as well to point out how the climate of prejudice between groups and how low the understanding between Indonesian society. Even new problems that occur along this 2013-2014 as events in Yogyakarta and Papua (forcible dissolution of worship which result in violence in the name of 'religion'), as well as Sunni-Shiite conflict in Sampang, Madura, which has not been completed until today shows how vulnerable the sense of community that built in this country, but this country can simply be referred to as a "multicultural". But on the other hand, the reality of "multicultural" is faced with the urgent need to reconstruct "Indonesian national culture" that can be "*integrating force*" for the future of this nation, and the most important of which is in the education sector. In that context, in the modern era with a multicultural community identity, the role of educational institutions, especially Islamic schools in Indonesia is very urgent, in developing and maintaining multicultural values of Indonesian society that is very heterogeneous so that the unity and integrity of this republic State can always be maintained from time to time. In this context also, the presence of Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Pandaan, Pasuruan, East Java and Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Bangil, Pasuruan, East Java as 'the light' of multiculturalism of Indonesian future that are eligible to serve as research objects that have implemented the management of multicultural education with a number of considerations: *first*, MINU Pandaan, Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan are two of the few Islamic Schools in East Java and Indonesia in general that are developing the values of multiculturalism where many of their students who come from diverse religious and cultural organizations, such as NU, Muhammadiyah, Persis, as well as from ethnic elements such as Javanese, Sundanese, Madurese, and Chinese and so on. *Secondly*, both MINU Pandaan, Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan are two of the few Islamic Schools with the number of students from the chinese are quite a lot, so it adds an interesting value of Islamic Javanese-Chinese acculturation in the Islamic Schools. *Third*, the majority of both Islamic Schools board comes from muslim chineses who have a very modern mindset in the field of diversity of the archipelago and have good schooling management skills shown by the results of accreditation of their Islamic Schools with A score of accreditation.

Keywords: Philanthropy, Islamic Education, Management, Multiculturalism

INTRODUCTION

During three decades of centralized policy and tighter security on the issue of difference have eliminated the ability of people to think, discuss and solve problems that arise from differences openly, rationally and peacefully. Sectarian violence that erupted sporadically in the late 1990s and early 2000s, which occurred in various regions in Indonesia, such as in Maluku, Papua, Aceh, and a number of other areas as well to point out how the climate of prejudice between groups and how low the understanding between Indonesian society. A number of historical records describe some mass rioting in Indonesia, the trigger are these obvious differences, one of which is a religious and cultural differences, Likewise unrest in Lampung in 1989, riots in Rengasdengklok 1997, riots in Makassar in 1997, riots in Ambon, Poso, Ketapang and Kupang and several other areas. But after that, the unrest appeared back in 1998 when the war in the name of 'reformation' that issued SARA as its trigger has killed hundreds of people and eliminated jobs, and caused thousands of homes burned, and in May 1998, the Chinese people become the target of the massacre in Jakarta and Central Kalimantan. Even new problems that occur along this 2013-2014 as events in Yogyakarta and Papua (forcible dissolution of worship which result in violence in the name of 'religion'), as well as Sunni-Shiite conflict in Sampang, Madura, which has not been completed until today shows how vulnerable the sense of community that built in this country

Its is a reality that can not be denied that Indonesia consists of various communities like from ethnicity, culture, religion, and so forth so that the Indonesian state can simply be referred as a "multicultural state". But on the other hand, the reality of "Indonesian multicultural" is faced with the urgent need to reconstruct "Indonesian national culture" that can be "*integrating force*" for the future of this nation, and the most important of which is in the education sector. In that context, in the modern era with a multicultural community identity, the role of educational institutions, especially Islamic schools (madrassas) in Indonesia is very urgent, in developing and maintaining multicultural values of Indonesian society that is very heterogeneous so that the unity and integrity of this republic State can always be maintained from time to time..

Social changes that occurred in Indonesia today, allowing all to arise the conflicts between religions or cultures. Although the latent conflicts actually have existed long before the era of reformation. The problem of integration in a multi-ethnic unitary state and a pluralistic society structures, such as the 'wolf in sheep's clothing' or full of ambivalences (ambiguous). Its performance according to **Husamah** shows a balance (equilibrium) between social structure, politics, and culture, but it is full of intrigue, dissatisfaction, paradoxically, ethnocentrism, stereotipism, and social conflicts unresolved.¹

Indonesia, as the fourth largest countries in the world and most plural society is always haunted by the disintegration of the nation and the movement of separatism. The structure of Indonesian society is characterized by ethnic heterogeneity and unique nature. Horizontally it is marked by the fact of the social union based on differences in ethnicity, religion, customs, and primordialism. No surprising, that since Indonesia's independence on 17 August 1945 RI always disturbed by issues of disintegration, intertribal conflict and separatism movement. Intertribal conflict then ends with

¹. Husamah, *Mengusung Multikuralisme*. Media Indonesia, edisi 12 Juli 2012.

horizontal violence is alarming and heartbreaking us as nation children that are brought up in the diversity and different values.

In looking at the conflicts and potential conflicts between groups, and religious groups in Indonesia, it needed to be understood as dynamic things. Social and political changes in Indonesia that are so quickly, especially after the reformation era, also helped reinforcing the polarization of the conflict between faiths and cultures. Increasingly gaping gaps between social groups, backwardness and non-simultaneous updates can disturb the atmosphere disharmony, and can damage the social order or the order of the relationship between social groups and between religious groups.

This diverse groups, socially caused the emergence and development of new values in a variety of processes that require institutionalization interests. But according to **Charles Zastrow**, it may also be the emergence of new conflicts, because other groups, other groups, other religions, feel that their presence is a threat to the existing social order. Attitude ethnocentrism is growing, which considers its own group is 'true', the most excellent and perfectly justified, while others are seen as bad, wrong, and various other shortcomings.²

In diverse communities, such as Indonesia, which consists of various ethnicity, race, religion, and group, the integration problem of these groups is a strange problem. Thus, it needs the ability to manage conflict, so as to produce social change towards a better future and not destructive. Conflicts can occur through several phases. Phases of violent conflict in accordance to **Tubagus Ronny Rahman Nitibaskara** is as follows:

The first phase, a preliminary stage. In this phase, structural factor has being fertile and conducive land to the explosion of violence between ethnic conflict. just a bit tired of people who understand consciously that developing situation if this stage in the tackle failed, then social reality enters the second phase,. *The second stage* is the stage of the boiling point. At this stage, the structural factor causing violent conflict has really conducive to an open confrontation between the explosion of inter-ethnic hostility harbored. Action of harassing each ethnic symbols began to frequent the more open culture in the exploitation of the difference. When the second stage failed at lower tension, the next stage will occur, namely the inter-ethnic violent conflicts openly. Finally, going to the stage or phase of the fourth stage of conflict circulation. At this stage, every thing that leads to the emergence of new conflicts must be solved as early as possible.³

It shows that excessive sentiment and belief about public confidence in one of the groups, or religious groups will lead to conflict, both nuanced socio-economic, political or religious conflicts. This evidence also shows that the potential for conflict at the same time is in many fields, therefore it needs for a simultaneous effort made to these potential conflicts is managed carefully, either by the local government, the community and law enforcement officers. The equally important is the role of educational institutions and learning processes that occur in it. Education is the process of changing one's attitudes and behaviors in order to mature children through the efforts of teaching and training, processes, and education action. Education is a conscious and deliberate effort to create an atmosphere of learning and the learning process so that learners are

². Charles Zastrow, *Social Problem, Issue and Solution*, (United States: Wadsworth, 2007), p. 157.

³. Tubagus Ronny Rahman Nitibaskara, *Paradok Konflik dan Otonomi Daerah Sketsa Bayang-bayang Konflik dalam Prospek Masa Depan Otonomi Daerah*, (Jakarta Peradaban, 2006), p.50-53.

actively developing their potentials to have the spiritual strength of religious, self-control, personality, intelligence, noble character, and skills needed by them, the people of this nation and the state. While, multiculturalism can be interpreted as a symptom in a person or society that is characterized by the habit of using more than one culture.⁴ It is also in harmony with the spirit of the Law No.30 Year 2013 on National Education System that "*The society has right to conduct community-based civic education in formal and non-formal education in accordance with the peculiarities of religious, social environment, and culture for the benefit of society.*"

The paradigm of multicultural education is actually departing from the realization, that every human being has the potential of different (heterogeneous). By realizing that every human being has a different potential (capability), then the educational process must be carried out by the principle of wisdom. The main goal of multicultural education is none other than to apply the values of justice, democracy, and humanization. Multicultural education in Indonesia is known as a relatively new approach that is more suitable for the Indonesian people who are heterogeneous, especially during this time of autonomy and decentralization.

In that context, in the modern era with a multicultural community identity, the role of educational institutions, especially Islamic schools in Indonesia is very urgent, in developing and maintaining multicultural values of Indonesian society that is very heterogeneous so that the unity and integrity of this republic State can always be maintained from time to time. In this context also, the presence of Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Pandaan Pasuruan, East Java and Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Bangil, Pasuruan, East Java as 'the light' of multiculturalism of Indonesian future that are eligible to serve as research objects that have implemented the management of multicultural education with a number of considerations: *first*, MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan are two of the few Islamic Schools in East Java and Indonesia in general that are developing the values of multiculturalism where many of their students who come from diverse religious and cultural organizations, such as NU, Muhammadiyah, Persis , as well as from ethnic elements such as Javanese, Sundanese, Madurese, and Chinese and so on. *Secondly*, both MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan are two of the few Islamic Schools with the number of students from the chinese are quite a lot, so it adds an interesting value of Islamic Javanese-Chinese acculturation in the Islamic Schools. *Third*, the majority of both Islamic Schools board come from muslim chineses who have a very modern mindset in the field of diversity of the archipelago and have good schooling management skills shown by the results of accreditation of their Islamic Schools with A score of accreditation.

LITERATURE REVIEW

Until now, many scientific papers that examine or discuss multicultural perspective quite a lot, such as; **Syamsul Maarif's** work entitled *Pendidikan Pluralisme di Indonesia*.⁵ The paper is based on the existence of social concern over the outbreak of conflict in every region of Indonesia. Syamsul Maarif argued that the

⁴. Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa*, (Jakarta:CINAPS, 2000), p. 77.

⁵. Syamsul Ma'arif, *Pendidikan Pluralisme di Indonesia* (Yogyakarta; Lagung Pustaka, 2005), p.67.

subject matter is education. Syamsul Maarif recommend educational pluralism which rely on vision and opening wider horizons, can cross the boundaries of the ethnic, cultural and religious traditions, thus humanity is seen as a big family that has both differences and similarities ideals.

Besides Syamsul Ma'arif, other study that discuss similar themes done by **M. Ainul Yaqin** in *Pendidikan Multikultur ; Cross Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan*.⁶ Yaqin examine multicultural education from various aspects such as language diversity, gender-sensitive attitudes, differences in status, anti-discrimination ethnicity, differences in ability, and appreciating the differences in age. Only study conducted by Yaqin is limited only to formal school education level as in a spacious garden, will look less attractive and less beautiful if there is only one type of flower in it. Flower will look more attractive and more beautiful if there are many types of flowers. As it gave us the concept of diversity in a community. What's in a life of nation and state. From the description above it consolidate our confidence that multicultural education is very useful paradigm for developing cohesiveness, solidity, and internity between ethnic diversity, race, religion, and culture. With the implementation of multicultural education management, will help students, teachers and the entire academic stakeholders to be able to understand, accept and appreciate people of different tribes, cultures, and the personality values.

The differences between the above studies and this research are; **First**, the two previous studies are more literary study, while the author of this research is field research. **Second**, in both studies were previously more inclined to the study of multicultural education in general, where as the research of author focus on management aspects associated with multicultural education. While the equation, equally examines the substance of multicultural education.

In the context of that diversity, it is understood that the core of the community is a large collection of individuals who live and work in a relatively long period, so individuals can meet their needs and absorb social character. This condition then makes the most of them into an organized community that thinks about the idea and distinguish the existence of the community's existence. On the other hand, if life in the community means the interaction between individual and social environment. So what making the individual formation is education or in terms of community educators, management is a process that helps achieve harmony between the community's existence.

Management is seen as a system that each component displays something to meet the needs. Management is a process, and therefore can be interpreted as a process; (1) planning, (2) organizing, (3) leading, and (4) controlling efforts of the organization in all its aspects in order that organizational goals can be achieved effectively and efficiently.⁷ In the context of that education, multicultural education management can be defined as a process of continuous coordination carried out by all members of the organization that are heterogeneous to use resources in an effort to achieve the goal-based organizations, including in terms of managing the values of its multiculturalism.

The leader of an institution is supposed to know what strength there is in his

⁶. M. Ainul Yaqin. *Pendidikan Multikultural : Cross Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005), p.105.

⁷. Muhammad Thoyib. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer: Teori, Aksi dan Mutu Pendidikan Islam dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia.*(Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), p.81.

organization and to be empowered and to use in order to achieve organizational goals. By knowing the strength or excess-led organization will be more opened to advance the institution. What elements of the forces should receive attention and the opportunity to be distributed in order to support the activities of organization effectively. Conversely, if the powers that are not known and can be used to make the organization, so well that the achievement of goals less than the maximum. Likewise, the weaknesses of an institution should be known and considered. If a leader does not know the weaknesses of the organization he leads, it can happen a failure to achieve goals that is caused by weakness attention. In other words, the weaknesses may occur causing the failure to achieve organizational goals.

With the management of multicultural education that is implemented in the school setting will suppress or minimize conflicts of differences that occur in the school, so that the purpose of educational institutions it will be easier to achieve. Educational institution, especially school consisting of several groups of people such as: the presence of the school principal as a leader, staff or employees, and students is an integral and involved conduct activities to achieve educational goals.

In that context, the management of multicultural education can be understood by the three basic understandings: **First**, management as a process. **Second**, management as a collectivity of people who perform management activities despite having potential and different characters but one purpose and **Third**, management as an art and as an emerging and developing knowledge of the potential of diverse organizations (multicultural).⁸ It is also consistent with **Johnson's** view in his book "*The Theory and Management of Systems*", which confirmed that the management is the process integrating unrelated resources into a total system to complete a goal.⁹ He also explained that the meaning of resources is including people, tools, medium, materials, and money, were all transferred to the centralized and coordinated in order to complete the goal.

Management as a collectivity of people is meaning all the people who perform management activities within a particular agency,¹⁰ or in other words the people involved in a single activity. Latter sense that management as art works to achieve the real goal, to bring the results or benefits, while the functions of management as science explains phenomena (symptoms), events and situations.¹¹ Included in this is a different state or in an organization of multicultural education (Islamic school).

METHODOLOGY

The Type of research is a field research which is the qualitative research conducted intensive, detailed and in-depth research on a particular object with a case study. This research is directed to establish the nature of a situation on the time of research.¹² Because it is a descriptive research that needs to analyze and systematically presents the facts about the actual state of the object.¹³

The research activity is focused on the implementation of multicultural management at Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Pandaan

⁸. M, Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), p.14

⁹. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), p.3

¹⁰. *Ibid*, M. Manulang, p.16

¹¹. *Ibid*, p.17.

¹². Jon W. Best, *Reseach in Education*, (New Jersey: Engle Wood Cliffs, 1996), p.145.

¹³. Saifudin, Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), p. 6.

Pasuruan and Nahdlatul Ulama Islamic Elementary School (MINU) Bangil Pasuruan, East Java. It is expected that this research will be able to explain the phenomenon that is mainly concerned with the application of multicultural education management model that has been developed by both the Islamic Schools.

This research used a phenomenological approach that aims to describe phenomena that occurs or circumstances. **Bogdan** and **Biklen** assert that "*A research with the phenomenological approach Efforts to understand the meanings of interrelated phenomenon with people in certain situation.*"¹⁴ This approach is an appropriate way to express and interpret a variety of activities that are interrelated and affected in the application of the management model of multicultural education in MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan, East Java.

The data collection procedures used in this study are as follow: (a). Documentation. Documentation procedure is a procedure data collection that is performed on objects, writings, images or other documents. With this documentation procedure, researcher wants to get data by collecting data already available in books, writings, and other important notes. The data obtained serving as supporting data or the primary data complement obtained through observation and in-depth interviews. It is intended to obtain valid data in the research. Documentation procedure is used to obtain a written record of management model application of multicultural education in terms of the basic policy implemented by MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil, Pasuruan, East Java as a policy document on multicultural values developed by the both Islamic schools, its vision and mission, and so forth. (b). Observation. Observation is a procedure to collect data by observing and recording directly with the research object systematically on the phenomena investigated.¹⁵ This procedure has the advantage that can be gained from the data objects that can communicate both verbally and non-verbally.¹⁶ In this case, the researcher come to the location to conduct research directly on all matters relating to the implementation of multicultural education management in MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan, East Java, both with regard to the physical conditions of the environment as well as an overview individual and organizational behavior in the Islamic Schools.¹⁷

(c). Interview. The interview is the type of data collection procedure by conducting a question and answer directly to the informant.¹⁸ In one research, this procedure is a major helper for observation. In this procedure, researcher will retrieve data by interviewing some persons whom are deemed in necessaring and providing data related to the purpose of this research, like headmaster and chairman of the foundation, a number of teachers, and students in MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan, East Java and other parties deemed to provide information related to this research. This procedure is useful for looking statements or information regarding the application of the model management of multicultural education in MINU Pandaan Pasuruan and MINU Bangil Pasuruan, East Java, in greater detail, both concerning the

¹⁴. Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. (Boston: Allyn dan Bacon, 1998), p.25.

¹⁵. M. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta Ghalia: Indonesia, 1998), p. 213.

¹⁶. Sidney, I. London & Ronald J, Bogus, *The Double Dictinory for Home, School and Office*, (New York: Douleday & Company In Garden Cty, tth), p. 243.

¹⁷. Tatang M. Arifin, *Menyusun Rencana Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Press, 1997), p. 92.

¹⁸. *Ibid*, p. 93.

background of the multicultural Islamic Schools management application, its multicultural planning, its multicultural evaluation, its implementation and impact for both Islamic Schools.

Data analysis was performed with the aim that the data has been obtained to make it more meaningful. Data analysis in qualitative research is a process of simplification of data into a form that is easier to read, interpreted and understood. Qualitative research is looking at the data as a product of the process of interpretation in which researcher already contained meanings that have reference to the value. Thus, the data is generated from the construction of the interaction between researcher and informants and key informants. Because of the characteristics of qualitative research, the data analysis using interactive model of analysis consisted of three flows of activities, namely; (1). Data reduction (selection of data according to the theme); (2). Display of data (data presentation); and (3). Conclusion drawing / verification. Interactive model analysis is based on the idea of Miles and Huberman that can be seen in Figure 2 below:¹⁹

To test the validity of data in this research, the researcher must use two approaches simultaneously, namely: (1). Using a triangulation approach is to do a crosscheck in depth to the various data that has been collected, as well as data from interviews among respondents, the interview with the observation, and interviews with the study of theory / experts in the field of view of the character of the research; and (2). The approach that is based on the length of time of research, it is not less than 6 months to get more comprehensive data in its final report.

Based on the description of theoretical basis and the research method will be used in this research process later, the researcher can declare the research framework to make more clearly all the stages of this research:

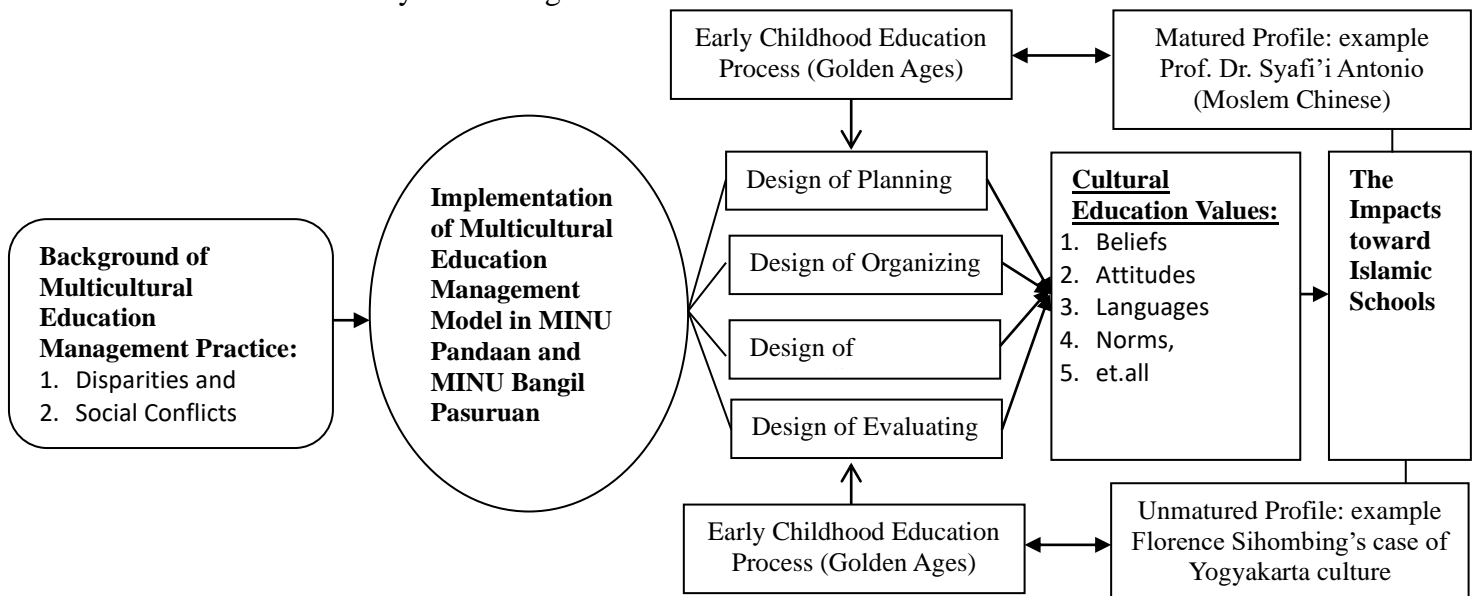


Fig.2. Research Framework

¹⁹. Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Terj. Tjetjep Rohendi Rohidi. *Analisis Data Kualitatif*. (Jakarta: UI Press, 1992), p.20.

BOOK REFERENCES

- Amin Abdullah, *Pendidikan Agama Era Multikultural-Multireligius*, Jakarta: Pusat Studi Agama dan Peradaban Muhamadiyah, 2008.
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn dan Bacon, 1998.
- Charles Zastrow, *Social Problem, Issue and Solution*, United States: Wadsworth, 2007.
- Donna M Gollich, *Multicultural Education in Pluralistik Society*, London: The CV Mosby Company, 1993.
- Garcia L. Ricardo. *Teaching in Pluralistic Society*. New York: Row Publisher, 1995.
- H.A.R, Tilaar, *Multikulturalisme, Tantangan-tantangan Global Masa Depan dalam Transformasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo, 2009.
- Husamah, *Mengusung Multikulturalisme*. Media Indonesia edisi 12 Juli 2012
- Jon W. Best, *Research in Education*, New Jersey: Engle Wood Cliffs, 1996.
- Jose A Cardinas. *Multikultural Education: A Generation of Advocacy*. Amerika: Simon dan Schuter Custom Publishing, 2002.
- Koentjoroningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1993.
- Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*. Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press, 1992.
- M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007.
- M. Nazir, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998.
- M. Ainul Yaqin. *Pendidikan Multikultural: Cross Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan*. Yogyakarta: Pilar Media, 2005.
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer: Teori, Fakta, dan Aksi Mutu Pendidikan Islam dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012.
- Saifudin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.

Sidney, I, London & Ronald J, Bogus, *The Double Dictinory for Home, School and Office*, New York: Douleday & Company In Garden Cty,tt.

Soedijarto, *Pendidikan Nasional Sebagai Wahana Mencerdaskan Kehidupan Bangsa dan Membangun Peradaban Negara-Bangsa*, Jakarta: CINAPS, 2000.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1998.

Syamsul Ma'arif, *Pendidikan Pluralisme di Indonesia*, Yogyakarta; Lagung Pustaka, 2005.

Tatang M. Arifin, *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta: Rajawali, 1997.

Tubagus Ronny Rahman Nitibaskara, *Paradoks Konflik dan Otonomi Daerah Sketsa Bayang-bayang Konflik Dalam Prospek Masa Depan Otonomi Daerah*, Jakarta: Peradaban, 2006.

Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.