ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Oleh:
Brotoseno
NIM: 17913084

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM STUDI ILMU AGAMA ISLAM PROGRAM MAGISTER
JURUSAN STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk memenuhi salah satu syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

YOGYAKARTA
2021

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Oleh:
Brotoseno
NIM : 17913084

Pembimbing:
Dr. Junanah, MIS

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM STUDI ILMU AGAMA ISLAM PROGRAM MAGISTER
JURUSAN STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

YOGYAKARTA
2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Brotoseno
NIM	: 17913084
Konsentrasi	: Pendidikan Islam
Judul	: **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 01 Desember 2021

Yang menyatakan,

Brotoseno

ii

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
MAGISTER
ILMU AGAMA ISLAM
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

PENGESAHAN

Nomor: 309/Kaprodi.IAI-S2/20/Prodi.MIAI-S2/XII/2021

TESIS berjudul : **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Ditulis oleh : Brotoseno

N. I. M. : 17913084

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Yogyakarta, 29 Desember 2021

Ketua,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FIAI MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM

Dr. Dra. Junanah, MIS

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
MAGISTER
ILMU AGAMA ISLAM
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Brotoseno
Tempat/tgl lahir : Bah Butong, 15 Desember 1990
N. I. M. : 17913084
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Ketua	: Dr. Drs. Ahmad Darmadji, M.Pd.	( )
Sekretaris	: Dr. Drs. Yusdani, M.Ag.	( )
Pembimbing	: Dr. Dra. Junanah, MIS.	( )
Penguji	: Prof. Dr. Faisal Ismail, MA	( )
Penguji	: Dr. Muzhoffar Akhwan, MA..	( )

Diuji di Yogyakarta pada Rabu, 22 Desember 2021
Pukul : 09.00 – 10.00
Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Ketua Program Studi
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII

Dr. Dra. Junanah, MIS

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
ILMU AGAMA ISLAM
PROGRAM MAGISTER
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: mia@uii.ac.id

NOTA DINAS

No.: 305/Kaprodi.IAI-S2/20/Prodi.MIAI-S2/XII/2021

TESIS berjudul : **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Ditulis oleh : Brotoseno

NIM : 17913084

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Studi Ilmu Agama Islam Program Magister, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 16 Desember 2021

Ketua,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FIAI MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM

Dr. Dra. Junanah, MIS .

PERSETUJUAN

Judul	: ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Nama	: Brotoseno
NIM	: 17913084
Konsentrasi	: Pendidikan Islam

disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 06 Desember 2021

Pembimbing,

Dr. Junanah, MIS

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Inang Satimi dan Amang Alm. Supanjang kedua orangtua tercinta
2. Kakak-kakak saya, Sugianti, Susilawati dan Heni Lestari

MOTTO

Masa depan Indonesia ditentukan oleh keunggulan sumber daya manusia Indonesia yang memiliki nilai budaya, memahami dan menguasai mekanisme pengembangan serta penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi.

(BJ. Habibie)[1]

[1] Baharudin Jusuf Habibie

ABSTRAK

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Oleh :

Brotoseno

17913084

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis lebih dalam mengenai implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Subjek penelitian ini adalah direktorat penelitian dan pengabdian masyarakat, direktorat kemitraan/kantor urusan internasional dan dosen. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kajian dokumen. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Analisis data menggunakan model alir Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa analisis implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII memenuhi tujuh dari sembilan indikator keberhasilan strategis kemitraan. Hal tersebut mengacu pada tiga rumusan masalah, yaitu: 1) Implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah dilihat dari ruang lingkup manajemen pengelolaannya sudah berjalan dengan baik, namun belum maksimal; 2) Strategi kebijakan peningkatan implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII berorientasi pada pendekatan kebijakan pendidikan yang mengacu pada rencana strategis penelitian dan rencana pengembangan kampus menuju *research university* dan WCU; 3) Faktor pendukung implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah adalah dukungan seluruh civitas akademik yang terlibat dan mitra dengan menjunjung tinggi kerja kolektif. Faktor penghambat implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah adalah kapasitas kemampuan SDM yang bervariasi.

Kata kunci: *Kemitraan pendidikan, riset, publikasi ilmiah, UII*

ANALYSIS ON THE HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN INTERNATIONAL PARTNERSHIP IN SCIENTIFIC RESEARCH AND PUBLICATION AT UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

By:
Brotoseno
17913084

This study aims to more deeply describe and analyze the higher education management implementation in international partnerships in research and scientific publication at UII (Islamic University of Indonesia).

This study used a descriptive-qualitative approach and the subjects of this research included the Directorate of Research and Community Service, Directorate of Partnerships/International Affairs office as well as lecturers. Data collection technique was carried out by observation, interviews and document review. The data validity test used source triangulation and data analysis used the Miles and Huberman flow model, i.e. data reduction, data presentation and making conclusion.

The results of this study showed that the analysis of the higher education management implementation in international partnership in research and scientific publication at UII has fulfilled seven of nine indicators of strategic success of the partnership. The seven indicators included *cooperative development, long-term, strategic, mutual trust, sustainable competitive advantage, mutual benefit for all the partners, separate and positive impact*. Two indicators that have not been properly implemented included *successful* and *world class/best practice*. These results were obtained based upon the discussion of three problem formulations, those are 1) The implementation of international partnerships in research and scientific publications as seen from the scope of management that has run well but not optimal; 2) The policy strategy for increasing the implementation of international partnerships in research and scientific publication referring to the strategic research plan and campus development plan towards a research university and world class university; 3) The supporting factor for the implementation of international partnerships in research and scientific publications as the support of the entire academic community involved and partners by upholding the collective work. While, the inhibiting factor for the implementation of international partnerships in research and scientific publication is related to the various capacities of human resources.

Keywords: Education Partnership, Research, Scientific Publication, UII

December 08, 2021

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr…wb…

Segala puji bagi Allah SWT atas keberkahan rahmat yang telah dilimpahkan pada penulis karena sungguh banyak karunia tak terhingga sampai pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya. Penyusunan tesis ini juga tidak terlepas dari dukungan pihak-pihak terkait baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis menghaturkan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M. Sc., Ph. D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. H. Tamyiz Mukharrom, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Ibu Dr. Dra. Rahmani Timorita Yulianti, M.Ag. selaku Ketuan Jurusan Studi Islam Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dr. Junanah, MIS selaku Ketua Program Studi Ilmu Agama Islam Program Magister Universitas Islam Indonesia yang sekaligus sebagai dosen pembimbing tesis saya.
5. Segenap dosen Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penyusun selama masa studi.
6. Segenap teman-teman satu angkatan tahun 2017 Program Studi Ilmu Agama Islam Program Magister.
7. Keluarga besar Sukasmo, Nawari dan Suharto (Anak Ganang) yang selalu mendukung saya untuk dapat menyelesaikan studi ini.

8. Ibu Wina Rohmania, Ira Utami, Zulfirman Siregar, Nabhan Hani, Abdul Gani, Destin Choirunisa, Dewi Aisyah, Zulfa Mustakimah, Ummi Habibah, Dody Nur Wahyu Hidayat, Rian Oztari Hardiansyah Sitorus, Syelvi Agustin, Dian Trisna Ardiyanto, Ani Setyowati, Satria Pradana, Fandi, Erika Apriliani Boyli Agustian, Astriliani Laganda dan Ichad yang telah memberikan dukungan moril maupun materil selama masa studi.
9. Keluarga besar PT Sasuka Online Indonesia.
10. Keluarga besar Sanggar Nusantara - Yogyakarta

Di akhir kata, teriring harapan semoga karya tesis ini bermanfaat bagi penyusun maupun bagi masyarakat pada umumnya. Aamiin.

Wassalamualaikum wr…wb…

Yogyakarta, 06 Desember 2021

Penyusun,

Brotoseno

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**

PENGESAHAN ..... **iii**

TIM PENGUJI ..... **iv**

NOTA DINAS ..... **v**

PERSETUJUAN ..... **vi**

PERSEMBAHAN ..... **vii**

MOTTO ..... **viii**

ABSTRAK ..... **ix**

ABSTRACT ..... **x**

KATA PENGANTAR ..... **xi**

DAFTAR ISI ..... **xiii**

DAFTAR TABEL ..... **xvi**

DAFTAR GAMBAR ..... **xvii**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xviii**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian 12

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 12

D. Sistematika Pembahasan 14

BAB II KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI **16**

A. Kajian Penelitian Terdahulu 16

B. Kerangka Teori 36
1. Implementasi Kebijakan 36
2. Manajemen Pendidikan Tinggi 48
3. Kemitraan Pendidikan Tinggi 84
4. Tinjauan Riset dan Publikasi 98

BAB III METODE PENELITIAN 103
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 103
B. Tempat atau Lokasi Penelitian 104
C. Informan Penelitian 104
D. Teknik Penentuan Informan 104
E. Teknik Pengumpulan Data 105
F. Keabsahan Data 109
G. Teknik Analisis Data 110

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 113
A. Hasil Penelitian 113
1. Profil UII 113
2. Analisis Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di UII 120
3. Strategi Kebijakan Peningkatan Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di UII 135
4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di UII 153

B. Pembahasan 159

BAB V PENUTUP 176

A. Kesimpulan 176

B. Saran 177

DAFTAR PUSTAKA 178

LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

Tabel 01. Kisi-Kisi Wawancara 106

Tabel 02. Kisi-Kisi Kajian Dokumen..... 108

Tabel 03. Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2016 138

Tabel 04. Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2017 139

Tabel 05. Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2018 140

Tabel 06. Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2019 141

Tabel 07. Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2020 142

Tabel 08. Bidang Unggulan Rencana Strategis Penelitian UII Tahun 2016 sampai 2020..... 146

Tabel 09. *List of Partner Country Universities, Programme Country Universities and Results of Publications by REPESEA*..... 152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 01. Peran/Fungsi Manajemen Menurut C. Turney 55

Gambar 02. Konsep dan Prinsip Kemitraan 89

Gambar 03. *The Elements of Strategic Partnering* 94

DAFTAR LAMPIRAN

I. Permohonan Izin Penelitian 1

II. Surat Izin Penelitian 2

III. Pengajuan Calon Pembimbing Tesis 3

IV. Kartu Bimbingan Tesis 4

V. Hasil Cek Plagiasi 5

VI. Surat Keterangan Hasil Cek Plagiasi 6

VII. Daftar Pertanyaan Wawancara 7

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Refleksi terhadap pendidikan secara utuh menjadi sangat penting dalam proses kehidupan manusia sebagaimana kehadirannya tidak dapat dipungkiri menjadi salah satu kebutuhan dasar dalam hidup. Pendidikan harus di tempatkan pada posisi yang tepat dengan kesadaran penuh sebagai suatu fondasi pembentuk peradaban. Kebutuhan pendidikan dan pemenuhannya memang sudah menjadi agenda besar bagi setiap negara di dunia dalam rangka memperkuat posisi generasi dimasa depan menuju sumberdaya unggul. Rangkaian agenda besar ini juga menjadi perhatian dan sejalan dengan tujuan *United Nations* (UN) melalui *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) dimana pada tahun 1990 telah mendeklarasikan *Education for All* (EFA) sebagai bentuk dedikasinya terhadap tegaknya pendidikan bagi masyarakat dunia.

Indonesia secara tegas memberikan perhatian yang kuat terhadap pemenuhan kebutuhan pendidikan bagi setiap warga negara. Negara wajib memberikan hak pendidikan sebagaimana hal ini tertuang dan diatur dalam Undang-Undang Dasar Tahun 1945 pasal 31 ayat 1 yaitu “setiap warga negara

berhak mendapatkan pendidikan".[2] Secara lebih mendalam hal ini tertuang dalam Bab III pasal 4 ayat 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 yaitu "pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa".[3]

Implementasi pemerintahan yang baik *(good government)* untuk dapat menciptakan solusi atas problem pendidikan yang begitu kompleks jelas menjadi suatu tantangan dan membutuhkan proses yang sangat panjang. Merujuk pada dinamika yang dihadapi Indonesia terhadap problem pendidikan memang sangat kentara letak keberagamannya, mulai dari pertumbuhan, perkembangan hingga eksistensi mempertahankan kualitas. Saat ini pemerataan pendidikan masih begitu timpang sebagai akibat dari akses pendidikan yang yang belum menjangkau keseluruhan dari tiap-tiap daerah dan berujung pada munculnya beban sosial. Implementasi pendidikan yang berkeadilan menjadi tugas besar pemerintah dan diharapkan bahwa pendidikan bukanlah suatu beban pembangunan.

Pendidikan sebagai fondasi pembangunan diharapkan seterusnya dapat memberdayakan masyarakat dalam konteks kehidupan berbangsa dan bernegara secara berkelanjutan. Bertumpu pada pendidikan dan pembangunan, maka sejak tahun 1990 *United Nations Development Program* (UNDP)

---

[2] *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Tentang Pendidikan dan Kebudayaan*, Bab XIII Pasal 31 Ayat 1, Jakarta.

[3] *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Bab III Pasal 4 Ayat 1, Jakarta.

sebenarnya sudah menjadikan pendidikan sebagai salah satu indikator dalam Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di suatu negara. Sementara itu, sejak tahun 2015 semua pembangunan pada tatanan global sudah mengacu pada Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) atau lebih dikenal sebagai *Sustainable Development Goal's* (SDGs) sebagaimana pendidikan menjadi bagian dari tujuan pembangunan tersebut. Hal ini terdapat dalam tujuan keempat dari 17 tujuan yang dikembangkan, yaitu menjamin kualitas pendidikan yang adil dan inklusif serta meningkatkan kesempatan belajar seumur hidup untuk semua.[4]

Tahun 2020, IPM Indonesia tercatat mencapai angka 71,94 dengan peningkatan sebesar 0,02 dari tahun sebelumnya. Sementara itu, jika dilihat terperinci pada sektor pendidikan maka terjadi perubahan yang cukup signifikan dari tahun 2019 ke 2020. Terjadi kenaikan sebesar 0,03 tahun bagi anak-anak usia 7 tahun yang menandakan bahwa adanya harapan untuk dapat menikmati pendidikan selama 12,98 tahun dan ini setara dengan lamanya menamatkan pendidikan pada jenjang Diploma I. Tidak hanya itu, rata-rata usia 25 tahun keatas sudah menempuh 8,48 tahun masa sekolah di tahun 2020, naik 0,14 dari tahun 2019.[5] Hasil ini tentu menjadi evaluasi bagi pemerintah agar terus meningkatkan kualitas pendidikan untuk membangun kemajuan nasional. Kinerja yang semakin intensif juga harus didukung dengan sikap keprofesionalan pada satuan lembaga pendidikan.

---

[4] Badan Pusat Statistik, "Tujuan Pembangunan Bekelanjutan", dikutip dari https://www.bps.go.id. Diakses pada hari Senin tanggal 07 Juli 2021 jam 09:00 WIB.

[5] *Ibid.*

Perlu disadari bahwa tolok ukur suatu kebijakan pendidikan bertumpu pada poin implementasi. Rumusan kebijakan yang telah ditetapkan tidak hanya berhenti pada fase perumusan, tetapi harus dapat dijalankan secara fungsional. Implementasi begitu penting karena bagian dari eksekusi, jika rumusannya baik namun gagal diimplementasi atau bahkan tidak dapat diimplementasikan maka nilai gunanya tidak akan dirasakan. Sebaliknya, sesederhana apapun rumusan kebijakan pendidikan, namun dapat diimplementasikan maka akan terasa nilai gunanya.[6] Dukungan juga menjadi faktor penting dalam menjalankannya. Implementasi pendidikan yang terdapat dalam misi pendidikan nasional juga sepenuhnya harus didukung oleh kinerja lembaga pendidikan salah satunya pendidikan tinggi.

Universitas Islam Indonesia (UII) sebagai salah satu pionir pendidikan tinggi di Indonesia saat ini terus berkembang menjadi institusi pendidikan tinggi yang proaktif dalam memberikan layanan pendidikan berkualitas bagi masyarakat. Keseriusan tersebut terlihat dari semangat yang dibangun melalui semboyan utamanya yaitu nilai *(values),* inovasi *(innovation)* dan kesempurnaan *(perfection).* Secara lebih dalam harapan dan cita-cita UII terhadap pembangunan pendidikan di Indonesia tertulis dalam visi UII yaitu "Terwujudnya Universitas Islam Indonesia sebagai *rahmatan lil 'alamin,* memiliki komitmen pada kesempurnaan (keunggulan), risalah islamiah, di

[6] Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 64

bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan dakwah, setingkat universitas yang berkualitas di negara-negara maju".[7]

Konsekuensi dari visi tersebut dapat dilihat bahwa UII sebagai institusi pendidikan tinggi memiliki tanggung jawab besar dalam menjawab kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan berkualitas searah dengan globalisasi yang kian berkembang. Oleh karena itu, terlihat secara perlahan bahwa UII akan membawa tujuan pendidikan mengarah pada kemampuan beradaptasi menuju universitas kelas dunia *(World Class University* – WCU*)* dengan keunggulan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam.

Berdasarkan pada Siaran Pers Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) Nomor 147/SP/HM/BKKP/VIII/2019 terkait klasterisasi perguruan tinggi Indonesia, UII meraih peringkat ke 17 perguruan tinggi non-vokasi dan masuk dalam klaster 2. Secara nasional, maka UII adalah perguruan tinggi swasta peringkat ke 2 setelah Universitas Telkom.[8] Hasil lain menunjukkan berdasarkan SK BAN-PT No.705/SK/BAN-PT/AK-ISK/PT/VIII/2021 dinyatakan bahwa UII mendapatkan akreditasi unggul.[9] Hasil tersebut dapat diraih tentu berdasakan ikhtiar kolektif yang dilakukan

[7] Universitas Islam Indonesia, "Profil UII", dikutip dari *www.uii.ac.id*, diakses pada hari Senin tanggal 18 November 2019 jam 10:00 WIB.

[8] Ristekdikti, Siaran Pers Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) No: 147/SP/HM/BKKP/VIII/2019 Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia, dikutip dari *www.ristekdikti.go.id*, diakses pada hari Minggu tanggal 01 Desember 2019 jam 09:00 WIB.

[9] Universitas Islam Indonesia, "Profil UII", dikutip dari *www.uii.ac.id*, diakses pada hari Rabu tanggal 01 September 2021 jam 07:30 WIB.

oleh para akademik UII dalam meningkatkan pengelolaan manajemen pendidikan tinggi.

Beberapa prestasi UII tersebut tentu menjadi penyemangat bahwa UII sebagai institusi pendidikan tinggi yang memiliki reputasi baik terus berusaha adaptif. Persaingan untuk menjadi perguruan tinggi berkualitas tidak hanya sekedar cukup pada ranking nasional saja, melainkan juga harus mampu secara internasional. Kemampuan UII untuk berkembang dalam merespon globalisasi sangat dibutuhkan, salah satunya dengan melakukan perluasan kemitraan pendidikan pada tingkat internasional.

Hal ini sebenarnya sudah didukung oleh pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 tahun 2007 tentang Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Luar Negeri.[10] Strategi pemasaran strategis dan pencitraan suatu perguruan tinggi salah satunya dapat dilakukan melalui *external oriented strategy*, maksudnya adalah bahwa perguruan tinggi dapat melakukan kerja sama dan aliansi strategis dengan perguruan tinggi lain.[11]

Salah satu kriteria perguruan tinggi ideal adalah melakukan kerja sama yang saling menguntungkan dengan berbagai perguruan tinggi di luar negeri yang relevan. Adapaun bentuk kerja sama tersebut dapat berupa pertukaran

[10] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 Tahun 2007 Tentang Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Luar Negeri. Jakarta.

[11] Serian Wijatno, *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009)., hlm. 381.

dosen, mahasiswa, dan kerja sama penelitian yang dapat meningkatkan kualitas dan daya saing para dosen dan mahasiswa dalam menghadapi globalisasi khususnya di bidang pendidikan.[12] Dalam rangka membuka jaringan kerja sama yang luas, UII tidak hanya melakukan kerja sama dengan institusi pendidikan dalam negeri saja, melainkan juga luar negeri berupa kerja sama bergelar dan non gelar dalam bentuk penelitian bersama, pertukaran mahasiswa, pertukaran dosen, gelar ganda, konferensi ilmiah, *academic and development projects* serta *identify other areas of possible collaboratian* dan sebagainya.[13]

Pengelolaan kerja sama UII berada di bawah koordinasi Direktorat Kemitraan / Kantor Urusan Internasional (DK/UII) yang berfungsi sebagai pengelola administrasi kemitraan dan memfasilitasi berbagai satuan unit di lingkungan UII dalam hal penjajagan peluang kemitraan, adanya upaya pengembangan kolaborasi dan pelaksanaan evaluasi kerja sama. Kerja sama yang dibangun UII dapat berupa kolaborasi bilateral dan multilateral, baik nasional maupun internasional. Adapun mitra UII terdiri dari perguruan tinggi, institusi pemerintahan, industri dan lainnya. Adapun mitra kerja sama secara internasional tersebar di beberapa kawasan dan negara seperti Amerika Serikat, Arab Saudi, Australia, Belanda, Inggris, Jepang, Malaysia, Tiongkok, Vietnam dan sebagainya.[14]

---

[12] *Ibid.*, hlm. 383.

[13] Universitas Islam Indonesia, "Portal Informasi Kerja Sama UII", dikutip dari www.uii.ac.id, diakses pada hari Senin tanggal 18 November 2019 jam 11:00 WIB.

[14] *Ibid.*

Beberapa contoh kemitraan pendidikan tingkat internasional yang dilakukan UII pada tiga tahun terakhir ini adalah, pada tahun 2018 UII melakukan kemitraan dengan Universiti Putra Malaysia dari negara Malaysia (Asia) dengan masa perjanjian kerja sama selama 5 tahun. Kemitraan ini berlaku sejak 30 Mei 2018 sampai 30 Mei 2023 dengan bentuk kemitraan berupa penelitian bersama, gelar ganda, pertukaran mahasiswa, penyelenggaraan seminar, workshop, konferensi ilmiah, pengabdian masyarakat, pertukaran dosen dan program beasiswa cendekia BAZNAS. Tahun 2019 UII melakukan kemitraan dengan The University of Rhode Island dari negara Amerika Serikat (Amerika) dengan masa perjanjian kerja sama selama 5 tahun. Kemitraan ini berlaku sejak 30 Agustus 2019 samapi 30 Agustus 2024 dengan bentuk kemitraan berupa penelitian bersama, pertukaran mahasiswa, penyelenggaraan workshop, seminar, konferensi ilmiah, *academic and development project.* Tahun 2020 UII kembali melakukan perluasan kemitraan, tercatat ditahun tersebut UII bermitra dengan The Institute of Chartered Accountants in England and Wales dari kawasan Eropa dengan masa perjanjian kerja sama selama 3 tahun. Kemitraan ini berlaku sejak 10 Juli 2020 sampai 10 Juli 2023 dengan bentuk kemitraan berupa penelitian bersama, pemagangan, penyelenggaraan seminar, workshop, konferensi ilmiah, pengabdian masyarakat dan pertukaran dosen.[15]

Seiring semakin tingginya semangat menuju internasionalisasi di beberapa perguruan tinggi di Indonesia termasuk UII, kemitraan internasional

[15] Universitas Islam Indonesia, "Portal Informasi Kerja Sama UII", dikutip dari *www.uii.ac.id*, diakses pada hari Senin tanggal 07 Juli 2021 jam 11:00 WIB.

pada bidang riset dan publikasi ilmiah menjadi catatan khusus untuk lebih diperhatikan. Beberapa nota kesepahaman (MoU) sering dijajaki, tetapi hanya sebagian kecil saja yang ditindaklanjuti karena terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan MoU tersebut. Pada umumnya sering ditemukan bahwa kerja sama dosen dengan pihak luar negeri pada bidang riset masih bersifat individual yang mengakibatkan kesetaraan kemitraan menjadi tidak seimbang sehingga hak atas hasil data riset sebagian besar dimiliki mitranya dari luar negeri. Dosen-dosen di Indonesia juga kurang mampu menganalisis dan menafsirkan hasil penelitiannya secara komprehensif sehingga rasa percaya diri atas mutu penelitiannya sangat rendah. Selain itu, keterbatasan dana pendamping bagi para dosen Indonesia juga menyebabkan rendahnya posisi tawar menawar *(bargaining position)* dalam menindaklanjuti riset.[16]

Dalam kurun waktu tujuh tahun sejak 2010 sampai april 2016 perbandingan publikasi ilmiah internasional Indonesia di Scopus dan Web of Science masih di bawah Malaysia dan Thailand. Data Scopus menunjukkan bahwa publikasi Indonesia berada di angka 29.624 sementara Malaysia mencapai 142.894 dan Thailand 73.751. Data Web of Science menunjukkan bahwa publikasi Indonesia berada di angka 17.636 sementara Malaysia mencapai 89.422 dan Thailand 55.292. Publikasi ilmiah Indonesia di Internasional lebih banyak terbit di jurnal selain yang terindeks di Scopus dan Web of Science, seperti di DOAJ, Ebsco, Proquest, Pubmed dan bahkan tidak

[16] Kementerian Pendidikan Nasional, *Panduan Penelitian Kerja Sama Luar Negeri dan Publikasi Internasional,* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2011)., hlm. 1.

sedikit yang masuk ke dalam jurnal-jurnal predator yang hampir tidak melalui proses penelaahan *(review).* Oleh karena itu, hal ini berdampak pada kualitas artikel yang kurang baik dan tidak diakui oleh dunia akademik, sehingga para dosen dari perguruan tinggi di Indonesia kurang maksimal dalam meningkatkan *citation index* dan pengakuan internasional *(international recognition).*[17]

Seiring berjalannya waktu, peningkatan riset dan publikasi ilmiah Indonesia di tingkat internasional mulai menunjukan perubahan positif dalam kurun waktu 2014 sampai 2018. Di kawasan ASEAN, secara ranking Indonesia mulai mengungguli Thailand namun masih di bawah Malaysia. Hal ini mengacu pada Siaran Pers Kemenristekdikti No: 230/SP/HM/BKKP/XI/2018 disebutkan bahwa publikasi ilmiah internasional Indonesia sebanyak 24.883 jurnal. Indonesia berhasil mengungguli Singapura sebanyak 19.767 jurnal dan Thailand sebanyak 15.018 jurnal. [18]

Berdasarkan pada beberapa contoh problem terkait riset dan publikasi ilmiah secara umum di Indonesia, sebenarnya hal ini juga menjadi perhatian penting bagi UII. Secara umum implementasi yang dilakukan UII terhadap bidang tersebut masih menghadapi beberapa kendala seperti faktor kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) dan fasilitas pendukung. Strategi kebijakan peningkatan riset dan publikasi ilmiah melalui kemitraan internasional saat ini

[17] Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, *Kekuatan Lima Puluh Institusi Ilmiah Indonesia, Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus,* (Jakarta: Sub Direktorat Fasilitasi Publikasi Ilmiah Direktorat Pengelolaan Kekayaan Intelektual, 2016)., hlm. 5-6.

[18] Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, "Siaran Pers Kemenrinstekdikti No: 230/SP/HM/BKKP/XI/2018", dikutip dari *https://risbang.ristekbrin.go.id* , diakses pada hari Rabu tanggal 12 Februari 2020 jam 11:00 WIB.

sedang menjadi perhatian penting bagi UII dalam rangka meningkatkan motivasi, mutu dan kompetensi civitas akademik agar diakui secara internasional. Oleh karena itu, UII melalui Wakil Rektor (WR) bidang pengembangan riset dan WR bidang *networking* mengupayakan agar semua direktorat yang berhubungan dengan pengelolaan riset dan publikasi ilmiah saling bekerja sama untuk dapat mengatasi hal ini.

Berdasarkan dari beberapa kendala yang disebutkan diatas, maka identifikasi masalah yang ditemukan secara keseluruhan adalah bahwa pelaksanaan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII perlu ditingkatkan kembali. Riset dan publikasi adalah dua hal yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Kedua hal tersebut bahkan menjadi indikator dalam setiap pemeringkatan ranking institusi pendidikan tinggi baik secara nasional maupun internasional. Riset dan publikasi ilmiah memiliki bobot penilaian yang cukup tinggi hampir disetiap lembaga pemeringkat institusi pendidikan tinggi dan kini menjadi salah satu acuan untuk menuju WCU. Hal ini harus diperhatikan oleh segenap civitas akademik UII agar riset dan publikasi ilmiah di UII semakin bekualitas. Di dukung berdasarkan pengalaman peneliti dalam beberapa kesempatan di kegiatan bertajuk riset dan publikasi ilmiah sebagaimana kedua bidang tersebut memang masih harus dikembangkan lagi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisis implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah tersebut, maka fokus penelitian ini adalah analisis implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah.

2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah dan penentuan fokus penelitian, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

a. Bagaimana implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?
b. Bagaimana strategi kebijakan peningkatan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?
c. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Mengacu pada tiga pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

a. Untuk mendeskripsikan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.
b. Untuk mendeskripsikan strategi kebijakan peningkatan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.
c. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan bagi institusi pendidikan tinggi dalam melakukan implementasi manajemen pendidikan tinggi khususnya pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Peneliti

Sebagai wadah untuk mengimplementasikan berbagai ilmu yang telah diperoleh dari pembelajaran selama studi dalam bentuk penelitian. Penelitian ini juga menjadi cara bagi peneliti untuk berkontribusi dalam bentuk gagasan ilmiah yang kritis dan membangun serta sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan.

2) Bagi Lembaga

Sebagai bahan referensi bagi institusi pendidikan tinggi khususnya UII untuk dapat membangun dan memaksimalkan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah sehingga mampu mewujudkan visinya menuju WCU.

D. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran pembahasan yang lebih sistematis, maka alur penulisan tesis ini akan digambarkan dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab pertama merupakan bagian pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, fokus dan pertanyaan penelitian, tujuan dan mafaat penelitian, dan bagian akhir adalah sistematika pembahasan.

Bab kedua merupakan bagian kajian penelitian terdahulu dan kerangka teori yang isinya menguraikan tentang teori yang berhubungan dengan objek penelitian disertai teori-teori pendukung lainnya.

Bab ketiga merupakan bagian metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian dan pendekatan, tempat atau lokasi penelitian, informan penelitian, teknik penentuan informan, teknik pengumpulan data, keabsahan data, teknik analisis data.

Bab keempat merupakan bagian hasil dan analisis penelitian. Pada bagian ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang merupakan penjelasan penyajian data hasil penelitian yang sudah diolah oleh penyusun yang kemudian disertai dengan pembahasan penelitian.

Bab kelima merupakan bagian penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran sebagaimana kesimpulan adalah penyajian ringkas atas hasil pembahasan penelitian.

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Peneliti	Simon Marginson
Judul	*Global Perspectives and Strategies of Asia-Pacific Research Universities*
Tahun	2011
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Penelitian ini menekankan bahwa keadaan dan sumber daya strategis yang bervariasi sesuai dengan faktor nasional, gagasan kelas dunia seperti kedudukan global dan lembaga yang efektif telah menjadi penekanan umum pada universitas riset. Oleh karena itu, strategi dan tindakan dimensi global, nasional dan lokal perlu dikoordinasikan dan diintegrasikan dalam mentransformasikan universitas. • Strategi global telah menciptakan berbagai efek baru dengan berbagai bentuk seperti terbukanya ruang-ruang publikasi. Beberapa dimensi global telah terkondisikan untuk menyatukan pendidikan tinggi

	global sebagai suatu ruang, *e-university*. • Dimensi global pendidikan tinggi adalah pekerjaan kolektif yang memunculkan banyak kebebasan berinovasi dimana pendidikan tinggi dapat melakukan itu tanpa harus diatur oleh pemerintah. Salah satu problem yang dihadapi adalah bahwa tidak semua pendidikan tinggi di dunia memiliki kebebasan dan kesetaraan yang baik.[19]
Peneliti	Linda Setiawati
Judul	Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju WCU)
Tahun	2012
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Pembangunan manajemen pendidikan tinggi dilihat dari fungsi manajemen pendidikan, proses perencanaan dan pengawasan telah dilakukan dengan baik, sementara proses pelaksanaan belum memadai, dalam perangkingan universitas dunia belum ada satupun PTN di Jawa Barat yang masuk kedalam

[19] Simon Marginson, Global Perspectives and Strategies of Asia-Pacific Research Universities", dalam Nian Cai Lu dkk (ed) *Paths to a World- Class University*, (Rotterdam: Sense Publisher, 2011), hlm 22-25.

	kriteria THES dan SJTU. Berdasarkan pemeringkatan versi Webometric Juli 2015, 5 PTN di Jawa Barat masuk dalam 1000 universitas top dunia. UI berada di peringkat 507 dan ITB di peringkat 568. UPI berada di peringkat 630 dan IPB berada di peringkat 764. UNPAD berada di peringkat 990 sementara UIN tidak masuk rangking top 1000. Apabila dilihat dari model pengembangan manajemen pendidikan tinggi berdasarkan aspek *internal service quality*, *service capability* dan *eksternal service quality*, maka PTN di Jawa Barat mengembangkan manajemen pendidikan tinggi disesuaikan dengan ke khasan masing-masing perguruan tinggi. *Internal service quality* dan *eksternal service quality* merupakan aspek yang sudah dapat dipenuhi oleh masing-masing PTN, sedangkan *service capability* merupakan aspek yang membutuhkan perhatian lebih banyak.[20]
Peneliti	Alexander Joseph Ibnu Wibowo
Judul	Kinerja Riset Universitas, Reputasi Universitas dan Pilihan Universitas : Sebuah Telaah Sistematis

[20] Linda Setiawati, "Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju World Class University)", *Jurnal Peneltian Pendidikan*, Vol. 13 No. 2, (Oktober 2012), hlm. Abstrak.

Tahun	2014
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Peneliti menemukan adanya pengaruh kinerja riset universitas terhadap reputasi akademik universitas. Reputasi akademik universitas ditemukan memiliki efek terhadap pilihan universitas. Terdapat beberapa variabel pembentuk kinerja riset, yaitu: keunggulan riset, kemampuan riset ilmiah, produktivitas riset, aliansi strategis melalui riset kolaboratif, kualitas riset, perilaku ilmiah yang bertanggung jawab dan upah terhadap produktivitas ilmiah. Reputasi akademik dapat dibagi menjadi dua variabel yaitu reputasi tingkat program, reputasi tingkat institusi dan kinerja akademik.[21]
Peneliti	Djalal Fuadi
Judul	Internasionalisasi Perguruan Tinggi: Studi Multisitus pada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

[21] Alexander Joseph Ibnu Wibowo, "Kinerja Riset Universitas, Reputasi Universitas dan Pilihan Universitas : Sebuah Telaah Sistematis", *Jurnal Manajemen,* Vol. 13, No. 2, (Mei 2014), hlm. 106.

Tahun	2015
Jenis	Disertasi
Hasil	• 1) Tata kelola yang disusun dalam rangka internasionalisasi dijabarkan dalam bentuk: a) visi, misi tujuan dan rencana strategi, kebijakan mutu serta adanya sasaran mutu yang berorientasi pada kualitas internasional; b) pengelolaan program internasional secara umum diserahkan pada lembaga tertentu yang secara khusus mengelola program internasional; c) kurikulum dan proses pembelajaran yang dikembangkan disusun dengan model dan kecenderungan yang berbeda-beda; d) tata kelola dalam rangka internasionalisasi dijabarkan dan dikawal dalam bentuk penjaminan mutu. • 2) Reformasi institusi perguruan tinggi dari skala nasional ke tingkat internasional: a) implementasi yang dilakukan bersifat dinamis, opsional dan dasar implementasi ditentukan oleh kebijakan, pandangan atau orientasi pimpinan dalam memandang posisi perguruan tingginya dalam tataran internasional; b) implementasi kerja sama akademik dalam skala internasional dilaksanakan melalui program kerja sama dengan berbagai variasi; c) *benchmarking* tidak

	mengiblat secara khusus atau tidak mengacu secara eksplisit pada perguruan tinggi tertentu yang memiliki reputasi internasional atau predikat WCU; d) proses pemasaran tidak dilakukan secara khusus, namun berlangsung secara terpadu dan almiah, mahasiswa asing adalah salah satu media marketing secara tidak langsung.[22]
Peneliti	Masoomeh Shahbazi Moghadam dkk
Judul	*Effective Factors for Increasing University Publication and Citation Rate*
Tahun	2015
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Setiap perubahan minimum dalam tiga zona kebijakan global, lokal, dan universitas dapat secara serius memengaruhi pencapaian publikasi jangka pendek dan bahkan jangka panjang universitas. Beberapa faktor terkait kebijakan yang mempengaruhi kegiatan publikasi universitas adalah: • 1) Kebijakan global terdiri dari: a) Sistem pemeringkatan universitas, reformasi kebijakan sangat

[22] Djalal Fuadi, "Internasionalisasi Perguruan Tinggi: Studi Multisitus pada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta", *Disertasi*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2015, hlm. Abstrak.

	penting untuk mendapatkan reputasi internasional, mahasiswa internasional dan dana pemerintah, yang dapat menjadi awal bagi globalisasi dan sikap baru terhadap urusan internasional; b) Basis data dan kebijakan penerbit, reputasi jurnal yang dianggap sebagai *Web of Science* diindeks (sebelumnya dikenal sebagai ISI-diindeks) dan tetap menjadi salah satu tidak melekat pada jurnal tersebut. Ini tidak hanya mempengaruhi jurnal relevan lainnya tetapi juga berdampak pada pengenalan akademik universitas. • 2) Kebijakan lokal terdiri dari: a) Kebijakan pendidikan tinggi; b) Dana pemerintah; c) Penginternasionalan; d) Jumlah jurnal internasional. • 3) Kebijakan universitas terdiri dari; a) Perkuliahan dan penelitian; b) Jumlah mahasiswa doktoral dan pasca doktoral; c) Jumlah kuliah pertukaran; d) Hubungan universitas-industri; e) Hibah publikasi dan otoritas hibah; f) Bidang publikasi; g) Fasilitas dan peralatan; h) Kolaborasi dengan universitas yang diterbitkan dengan baik; i) Komunikasi ilmiah dan

	berbagi pengetahuan; j) Kegiatan inovatif universitas.[23]
Peneliti	Shelly Andari dkk
Judul	Manajemen Program Internasionalisasi di *International Office* (IO) dalam Mewujudkan *World Class University*
Tahun	2016
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Penyusunan program internasionalisasi di UB, UIN Maliki, UMM berlandaskan pada Tridharma Perguruan Tinggi, Visi Misi dan tujuan yang mencerminkan cita-cita perguruan tinggi. Penyusunan program internasionalisasi dilakukan oleh pihak-pihak tertentu seperti IO, rektor, fakultas, jurusan dan unit lain di perguruan tinggi tersebut. Program dapat dilakukan dengan menggunakan MoU dan tanpa menggunakan MoU dengan syarat sudah terdapat rasa kepercayaan yang tinggi antara lembaga yang bekerja sama. Setiap kerangka program kerjasama yang disusun harus mendapatkan persetujuan dari rektor dan setiap kerjasama yang disusun oleh fakultas, jurusan

[23] Masoomeh Shahbazi-Moghadam dkk, "Effective Factors for Increasing University Publication and Citation Rate", *Asian Social Science,* Vol.11, No. 16, (2015), hlm. 339-346.

	dan unit lain harus diketahui dan dilaporkan ke IO. IO tidak hanya menyusun program, tetapi juga menerima tawaran kerja sama dari lembaga atau organisasi internasional. • 2) Pelaksana program adalah fakultas, jurusan dan unit lain yang menjadi sasaran program, namun pada kondisi tertentu IO juga dapat menjadi pelaksana teknis program. Fokus utama program internasionalisasi adalah program yang mengarah pada karateristik WCU. IO lebih banyak berperan dalam mengawal atau memonitor agar program terlaksana dengan baik. • 3) Monitoring dan evaluasi dilasanakan oleh IO, rektor dan pihak lain yang berhubungan dengan program seperti fakultas, jurusan, unit tertentu dan mitra kerjasama. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan secara periodik yaitu setiap minggu, bulan, semester dan tahun. Monitoring dan evaluasi dibedakan atas dua macam yaitu per program dan rutin.[24]
Peneliti	Jonathan dan Karen AG

[24] Shelly Andari dkk, "Manajemen Program Internasionalisasi di International Office (IO) dalam Mewujudkan World Class University", *Jurnal Pendidikan Humaniora*, Vol. 4, No. 4, (Desember 2016), hlm. 204.

Judul	*The Implications of International Research Collaboration for UK Universities*
Tahun	2016
Jenis	Laporan Penelitian
Hasil	• 1) Publikasi penelitian kolaboratif internasional telah meningkat untuk basis penelitian Inggris secara keseluruhan, sejalan dengan ekonomi penelitian lainnya. • 2) Keseimbangan mitra bersifat dinamis dan kolaborasi telah meningkat lebih tajam dengan UE dibandingkan dengan seluruh dunia. • 3) Universitas yang paling intensif melakukan penelitian lebih kolaboratif daripada yang lain, tetapi lintasan kolaborasi semakin meningkat untuk semua universitas. • 4) Kurang dari setengah dari output UK sekarang murni domestik dan pangsa domestik jauh lebih sedikit untuk beberapa universitas terkemuka. • 5) Publikasi dengan penulis bersama internasional rata-rata lebih banyak dikutip daripada publikasi domestik Inggris. • 6) Ada korelasi yang signifikan antara rata-rata dampak normal dari makalah universitas dan bagian

	yang kolaboratif internasional.[25]
Peneliti	K.S. Reddy, En Xie, Qingqing Tang
Judul	*Higher Education, High-Impact Research and World University Rankings: A Case of India and Comparison with China*
Tahun	2016
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Beberapa tantangan yang dihadapi oleh pendidikan tinggi dan penelitian akademik di India antara lain yaitu: *political intefence, gross enrolment ratio, university education and infrastructure, job market placement, industry oriented research and innovation, quality and assessment of practices and innedequate financial support.* • Berdasarkan *citation documents*, China masih berada di atas India dan data UTD top 24 journal menunjukkan bahwa hanya ada 101 paper yang dipublikasikan oleh 14 institusi di India, sementara China mempublikasikan 1513 paper dari 75 institusi. Meujuk pada data pemeringkat universitas dunia

[25] Jonathan Adams dan Karen A Gurney, "The Implications of International Research Collaboration for UK Universities", *Digital Science,* (Februari 2016), hlm. 7-8, diakses 07 Januari 2020, ISBN: 978-0-9929477-4-3.

	(ARWU) dalam kurun waktu 2015 sampai 2016, tidak ada satupun universitas India yang berada di top 300 dunia, sementara universitas China memiliki spot 10 universitas di top 200, 19 di top 300, 37 di top 400 dan 44 di top 500. • Pada sektor kebijakan pemerintah, ada beberapa poin yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian di India, yaitu: *research funding* (pendanaan penelitian), *collaborative research projects* (proyek penelitian kolaborasi) *and research assessment council* (dewan penilaian penelitian). • *Research funding* menekankan pada dukungan keuangan yang memadai dan mengarah pada fisik, teknis infrastruktur yang canggih, potensi fakultas, penelitian berdampak tinggi, jumlah citasi dan pandangan internasional. *Collaborative research projects* menekankan pada setiap universitas dapat mempromosikan kerjasama intenasional tidak hanya dalam penanganan proyek tetapi juga dalam penanganan pengembangan kursus metode pengajaran dan proses penilaian. *Research assessment council* menekankan pada evaluasi paper penelitian, buku dan

	jurnal yang di publikasikan oleh fakultas dan segenap para akademisi.[26]
Peneliti	Armando Goncalves dan Adolfo Ignacio Calderon
Judul	*Academic Rankings in Higher Education: Trends of International Scientific Literature*
Tahun	2017
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• WCU merupakan simbol adanya kompetisi internasional dikalangan universitas dan menunjukan adanya kekuatan institusi pendidikan bergengsi; • Kebijakan pemerintah dalam memberikan dukungan terhadap institusi pendidikan tinggi berpengaruh terhadap uapaya pengembangan universitas, misalnya dalam hal bantuan dana untuk pengembangan riset dan publikasi; • Beberapa universitas khususnya universitas publik masih banyak mengalami kendala pengembangan riset dan publikasi karena masalah birokrasi; • Kualitas dan produktivitas riset mempengaruhi upaya publikasi. Beberapa negara mulai melibatkan para

[26] K.S. Reddy, En Xie, Qingqing Tang, "Higher Education, High – Impact Research and World University Rankings : A Case of India and Comparison with China", *Pacific Science Review B : Humanities and Social Sciences Hosted by Elsevier*, 2 (2016), hlm. 13-16.

	periset muda untuk aktif mengembangkan kemampuannya dan melibatkan mereka untuk bergabung dalam riset kolaborasi; • *Peer review* menjadi salah satu tolok ukur reputasi suatu universitas dan negara; • Adanya penggunaan peringkat dalam kebijakan publik untuk merangsang pengembangan universitas menuju ranking dunia, khususnya di Asia; • Klasifikasi memunculkan kendala pendanaan pada publik dan swasta terkait dengan kinerja HEI.[27]
Peneliti	Iskandar Agung dan Agus Santosa
Judul	Dinamika LPTK Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (*World Class University/*WCU)
Tahun	2017
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Beberapa temuan menunjukkan bahwa pengembangan hubungan kerja sama, penelitian unggulan dan indeks rujukan menjadi perhatian penting bagi LPTK dalam mencapai WCU. LPTK sudah memperlihatkan usaha serius untuk meningkatkan hubungan kerja sama

[27] Armando Goncalves dan Adolfo Ignacio Calderon, "Academic Rankings in Higher Education : Trends of International Scientific Literature", *Rev Dialogo Educ,* Vol. 17, No. 54, (2017), hlm. 1141.

	dengan perguruan tinggi, instansi dan negara lain, baik di bidang akademis maupun non akademis. Dikalangan pengelola LPTK terdapat keinginan dan semangat internasionalisasi dengan terus meningkatkan standar mutu dan bekerjasama dengan beberapa universitas dan instansi internasional baik dalam bentuk penelitian, pengembangan maupun pertukaran dosen dan mahasiswa. • Usaha LPTK dalam mengembangkan penelitian unggulan dan indeks rujukan masih jauh untuk dapat dikatakan dalam memenuhi kriteria baik. Penelitian masih kurang produktif dan kurang di dukung oleh laboratorium dan fasilitas riset yang memadai. Pendistribusian dan pelaksanaan kegiatan riset oleh lembaga penelitian juga masih tertuju pada dosen dalam bentuk penelitian individual. Temuan lain menunjukkan bahwa masih rendahnya pengembangan indeks rujukan di LPTK, masih kurangnya dukungan berupa insentif penulisan dan publikasi artikel dosen dalam jurnal internasional.[28]

[28] Iskandar Agung dan Agus Santosa, "Dinamika LPTK Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia *(World Class University/WCU)*", *Perspektif Ilmu Pendidikan,* Vol. 31, No. 1, (April 2017), hlm. Abstrak.

Peneliti	Shuhei Aoki dan Megumi Kimura
Judul	*Allocation of Research Resources and Publication Productivity in Japan : A Growth Accounting Aproach*
Tahun	2017
Jenis	Artikel Penelitian
Hasil	• Selama periode 2000-an, penurunan produktivitas penelitian yang diukur di universitas mempengaruhi hasil penelitian dan sangat signifikan. Efek mis-alokasi dana penelitian di antara universitas-universitas kecil. Sejak akhir tahun 1990-an akibat reformasi telah terjadi penurunan waktu penelitian pada anggota fakultas sehingga mempengaruhi produktivitas.[29]
Judul	Pardjono dkk
Peneliti	Analisis Faktor-Faktor Penghambat Produktivitas Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa PPs UNY pada Jurnal Internasional Terindeks
Tahun	2017
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• 1) Faktor penghambat publikasi karya ilmiah pada jurnal internasional terindeks bersumber dari faktor

[29] Shuhei Aoki dan Megumi Kimura, "Allocation of Research Resources and Publication Productivity in Japan : A Growth Approach Accounting", *Public Policy Review*, Vol. 13, No. 3, (November 2017), hlm. 300-301.

	eksternal yaitu kesibukan kerja, besarnya biaya, terbatasnya jurnal langganan cetak, terbatasnya langganan jurnal online dan terbatasnya akses jurnal cetak. • 2) Harapan mahasiswa PPs UNY untuk meningkatkan produktivitas publikasi karya ilmiah dalam jurnal internasional terindeks yaitu perbaikan dan peningkatan dalam sosialisasi, akses informasi dan layanan, pelatihan penulisan dan Bahasa Inggris, bantuan alih bahasa secara gratis, menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, serta langganan jurnal online dan cetak.[30]
Peneliti	Ahmad Darmadji dkk
Judul	*Research Productivity and International Collaboration of Top Indonesian Universities*
Tahun	2018
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Produktivitas penelitian menunjukkan bahwa sejak Scopus pertama kali diperkenalkan pada tahun 2004 tidak berdampak langsung pada publikasi penelitian di

[30] Pardjono dkk, "Analisis Faktor-Faktor Penghambat Produktivitas Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa PPs UNY pada Jurnal Internasional Terindeks", *Jurnal Dinamika Vokasional Teknik Mesin*, Vol. 2, No, 2, (Oktober 2017), hlm. Abstrak.

	Indonesia. Empat tahun setelahnya barulah terdapat tiga universitas terbaik di Indonesia yaitu ITB, UI dan UGM yang menunjukkan peningkatan pada bidang publikasi. Beberapa universitas juga telah menunjukkan peningkatan tapi gagal untuk meraih ranking tiga besar universitas di Indonesia. ITB, UI dan UGM masih memimpin dalam hal produktivitas peneliti yang terindeks Scopus bila dibandingkan tujuh universitas lainnya yang masuk kedalam sepuluh besar universitas terbaik di Indonesia. • Produktivitas peneliti menjadi kunci utama untuk bersaing dalam bidang publikasi. Kolaborasi internasional, secara umum sepuluh universitas terbaik di Indonesia lebih banyak melakukan kerja sama internasional dengan mitra dari negara maju seperti 20 negara terbaik versi *Scimago Journal* dan *Country Ranking.* Selain itu, universitas yang masuk dalam top sepuluh juga melakukan kerja sama dengan negara di kawasan Asia Tenggara tetapi sangat terbatas. Malaysia adalah negara di kawasan Asia Tenggara

	yang menjadi banyak pilihan top sepuluh universitas terbaik di Indonesia untuk kerja sama internasional.[31]
Peneliti	Anetta Caplanova dkk
Judul	*Policy Paper on the Assesment of the Impact and Quality of Research in Indonesia*
Tahun	2018
Jenis	Artikel Penelitian
Hasil	• Tim REPESEA mengembangkan sistem penilaian dampak dan kualitas penelitian (SAIQoR) menggunakan multi-indikator dan beberapa metode untuk menilai dampak penelitian dengan kompleksitasnya. Sistem ini dikembangkan sebagai sistem generik pertama dan kemudian disesuaikan untuk kebutuhan negara-negara mitra yang berbeda (Indonesia, Thailand, Malaysia) dan berbagai disiplin akademis dan kebutuhan masing-masing lembaga mitra. • SAIQoR yang disesuaikan dengan Indonesia mempertimbangkan secara spesifik penelitian Indonesia dan lingkungan pendidikan tinggi, yang

[31] Ahmad Darmadji dkk, "Research Productivity and International Collaboration of Top Indonesian Universities", *Current Science,* Vol. 115, No. 4, (25 August 2018), hlm. 655-657.

	tercermin dalam indikator pengukuran yang diusulkan dari dampak penelitian akademik dan non-akademik. Sistem ini diuji coba di lembaga mitra REPESEA Indonesia (UGM dan UII) dan kemudian, disesuaikan untuk merefleksikan temuan dari fase implementasi percontohan. SAIQoR tersedia untuk pembuat kebijakan, manajer di bidang penilaian kinerja penelitian serta manajer lembaga pendidikan tinggi gratis dan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan masing-masing lembaga.[32]
Peneliti	Barbara S. Lancho – Barrantes Fancisco J. Cantu – Ortiz
Judul	*Quantifying The Publication Preferences of Leading Research Universities*
Tahun	2021
Jenis	Artikel Jurnal
Hasil	• Penelitian ini mempelajari pemeringkatan universitas di Shanghai, QS, Leiden dan Times Higher Education (THE). Peneliti menggunakan data dari THE karena sudah tersedia untuk dilakukan penelitian. Hasil

[32] Anetta Caplanova dkk, " Policy Paper on the Assessment of the Impact and Quality of Research in Indonesia", *Book of Abstracts REPESEA Final Project Confrence,* (September 2019), hlm. 3.

	menunjukkan bahwa universitas terkemuka memiliki profil penelitian yang kuat, memimpin di bidang tersebut dan memiliki perbedaan yang tampak bila dibandingkan dengan universitas lain. Hasil lain juga menekankan bahwa penelitian kolaborasi itu penting, mendefenisikan dan mengarahkan kembali jalur penelitian dengan membangun kemitraan di masa pandemi dengan strategi baru.[33]

B. Kerangka Teori

1. Implementasi Kebijakan

a. Pengertian Implementasi

Kamus Webster mengartikan implementasi sebagai *"to provide the means for carrying out"* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effects to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu)". Adapun maksud dari pengertian tersebut adalah bahwa implementasi merupakan bentuk penyediaan

[33] Barbara S. Lancho-Barrantes and Francisco J. Cantu-Ortiz, "Quantifying The Publication Preferences of Leading Research Universities", *Scientometrics of Springer 126:2269-2310* (January 2021), hlm. Abstrak.

sarana untuk dapat melaksanakan suatu kebijakan dimana implikasinya dapat menimbulkan dampak terhadap sesuatu.[34]

Merujuk pada arti yang seluas-luasnya, implementasi kadang dianggap sebagai bentuk pengoperasionalisasian ataupun penyelenggaraan kegiatan yang telah ditetapkan berdasarkan pada undang-undang yang akhirnya akan menjadi kesepakatan bersama diantara para pemangku kepentingan *(stakeholders)*, aktor, organisasi yang bersifat publik maupun privat, prosedur dan teknik sinergitis yang kemudian digerakkan pada kerja sama dalam menerapkan kebijakan menuju arah yang disepakati.[35]

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah sarana bagi pengoperasionalan aktivitas yang dilakukan oleh para aktor yang terlibat berdasarkan prosedur yang telah disepakati untuk mencapai tujuan bersama dan apa yang diraih tersebut berdampak pada lingkungannya.

b. Konsep Implementasi Kebijakan

Pengimplementasian kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan merupakan suatu masalah yang pada dasarnya sungguh-sungguh kompleks karena akan dihadapi oleh setiap organisasi, terutama organisasi besar. Hal ini memang benar-benar akan menjadi

[34] Joko Widodo, *Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik,* (Malang: Bayu Media, 2008), hlm.86.

[35] Solichin Abdul Wahab, Dari *Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 133.

suatu masalah karena biasanya akan ditemukan suatu kesenjangan waktu antara penetapan kebijakan dan strategi pelaksanaannya. [36]

Implementasi suatu kebijakan harus dilakukan karena berbagai masalah yang dirumuskan dalam suatu rumusan kebijakan menuntut pemecahan melalui tindakan nyata tidak hanya berupa konseptual saja. Apabila secara konseptual rumusan mengenai pemecahan masalah tersebut dilakukan ketika formulasi kebijakan, maka akan menuntut adanya implementasi yang baik. Implementasi dapat menjadi tolok ukur tepat, akurat, relevan atau realistis tidaknya suatu rumusan kebijakan.[37]

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum pengambilan langkah-langkah implementasi kebijakan dan strategi, yaitu memperhatikan kerangka konseptual. Diantara kerangka konseptual tersebut antara lain adalah:

1) Penentuan pembagian tugas-tugas utama serta langkah-langkah strategis yang hendak diambil secara logis dalam mendapatkan hasil maksimal dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan;
2) Menentukan secara jelas terkait tugas dan tanggung jawab, langkah dan keputusan operasional apa yang harus dilaksanakan;

[36] Sondang P. Siagian, *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1986), hlm. 225.

[37] Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hlm. 65.

3) Menentukan mana saja yang menjadi satuan strategis baik yang bersifat fungsional maupun departemental;
4) Penentuan jenis, kualitas dan kuantitas dari sumber dana serta daya yang dibutuhkan dalam implementasi, memperhatikan adanya penjaminan bahwa sumber-sumber tersebut tersedia pada saat diperlukan;
5) Menentukan hasil kerja yang diharapkan dari pelakasanaan berbagai kegiatan melalui satuan kerja strategis dan pihak-pihak yang terdapat di dalamnya dikaitkan dengan jangka dan batas waktu pelaksanaan pada waktu dimana seluruh aktivitas diharapkan dapat terlaksana;
6) Penentuan sistem motivasi yang akan digunakan agar pelaksana memiliki keinginan kuat dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;
7) Penentuan sikap disiplin sebagai antisipasi apabila pelaksana gagal atau tidak maksimal melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dipercayakan kepadanya;
8) Menentukan bentuk, sifat dan intensitas pengikutsertaan para pelaksana dalam mendesain sistem dan proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional;
9) Menganalisa interelasi kunci antara manusia, satuan kerja strategis dan berbagai kegiatan dalam setiap satuan organisasi

yang memerlukan koordinasi, sekaligus menentukan sitem koordinasi yang akan diberlakukan;

10) Penyusunan program pendidikan dan pelatihan yang diperkirakan akan diperlukan dalam usaha penjaminan ketersediaan tenaga yang ahli dan terampil sesuai tuntutan;
11) Penentuan sitem umpan balik *(feedback)* yang diperlukan dalam mendapatkan informasi terkait pelaksanaan kegiatan operasional untuk dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan;
12) Menjamin adanya kepemimpinan yang efektif dalam menggerakkan dan mengemudikan organisasi dan implementasi kebijaksanaan dan strategi sedemikian rupa agar tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan terwujud dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.[38]

Pelaksanaan suatu kebijakan harus disadari sebagai suatu aktivitas yang dapat menimbulkan hasil *(outputs),* dampak *(outcomes),* dan kemanfaatan *(benefit)* serta dampak *(impacts)* yang akan dapat dinikmati oleh kelompok sasaran *(target groups).*[39]

Melaksanakan suatu program bukanlah suatu hal yang mudah bagi para pelaku implementasi kebijakan. Implementasi memiliki presentase yang cukup besar dalam menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Presentase keberhasilan suatu kebijakan dapat kita lihat

[38] Sondang P. Siagian, *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi,* (Jakarta: Gunung Agung, 1986), hlm. 226.
[39] Joko Widodo, *Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik,* (Malang: Bayu Media, 2008), hlm. 88.

melalui aspek perencanaan yang memiliki presentase sebesar 20%, implementasi sebesar 60% dan evaluasi sebesar 20%.[40]

Senada dengan hal tersebut, dikatakan bahwa tolok ukur keberhasilan suatu kebijakan terletak pada tahap implementasi, dimana implementasi lebih mengarah pada aktivitas yang lebih praktis dimana terdapat perilaku dalam mengeksekusi dan mengarahkan. Keberhasilan proses implementasi akan mendapat pengaruh dari berbagai unsur baik pendukung maupun penghambat serta lingkungan baik fisik maupun sosial budaya.[41]

Esensi dari suatu program implementasi yang baik adalah adanya eksploitasi dari setiap kesempatan yang timbul akibat dari suatu keputusan yang diambil dan mencari celah risiko yang kemungkinan muncul beserta rencana untuk mengantisipasinya. Berbagai kesempatan yang hadir akan sulit direalisasikan apabila tidak ada dukungan dari pemilik kewenangan, tidak diberikan sumber daya yang memadai dalam implementasi dan memperoleh perlawanan dari orang-orang yang kehidupannya dipengaruhi oleh keputusan tersebut. Program implementasi yang baik setidaknya terdiri dari tiga hal, yaitu

[40] H.A.R. Tilaar dan Riant Nugroho, *Kebijakan Pendidikan,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hlm. 211.

[41] Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan,* (Jakarta: Raja Grafindo, 2011), hlm. 41.

identifikasi pemangku kepentingan *(stakeholder)* yang berpengaruh, identifikasi sumber risiko dan identifikasi program mengatasi risiko.[42]

Tidak terimplementasinya suatu kebijaksanaan dapat disebabkan oleh ketidaksesuaian rencana yang diharapkan, penyebabnya adalah ada pihak-pihak yang tidak mau bekerja sama. Selain itu, adanya pekerjaan yang tidak dilakukan secara efisien, tidak menguasai permasalahan, atau permasalahan yang dihadapi di luar kemampuan. Hal ini menyebabkan sulitnya menanggulangi masalah secara efektif.[43]

c. Pendekatan Implementasi Kebijakan dan Teori Pengambilan Keputusan

Implementasi kebijakan, dalam hal ini implementasi kebijakan pendidikan memiliki berbagai pendekatan. Berikut adalah beberapa pendekatan-pendekatan tersebut:

1) Pendekatan Struktural *(Structural Approach)*

Pendekatan ini memiliki sifat *top-down* dan dikenal sebagai teori organisasi modern. Pendekatan ini merupakan pendekatan dengan struktur organisasi dan bersifat birokratis. Pendekatan ini memandang bahwa suatu kebijakan pendidikan harus memiliki

[42] Rachmadi Agus Triono, *Pengambilan Keputusan Manajerial*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 130.

[43] Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 62.

perancangan, pengimplementasian, pengendalian dan pengevaluasian yang sifatnya struktural;

2) Pendekatan Prosedural dan Manajerial *(Procedural and Managerial Approach)*

Pendekatan ini berupaya mengembangkan proses-proses dan prosedur yang relevan. Menurut pendekatan ini terdapat tiga langkah prosedur implementasi kebijakan, yaitu:

a) Membuat desain program beserta adanya perincian tugas yang jelas, menentukan ukuran prestasi kerja, biaya dan waktu;
b) Pengimplementasian program kebijakan dengan mendayagunakan sumber-sumber, prosedur dan metode yang tepat;
c) Mengembangkan sistem penjadwalan, monitoring dan sarana-sarana pengawasan yang tepat.

Perencanaan jaringan kerja dan pengawasan *(Network Planning and Control-NPC)* adalah teknik manajerial yang merupakan perwujudan dari pendekatan ini yang akan menyajikan suatu kerangka kerja, adanya identifikasi tugas proyek yang diimplementasikan serta adanya urutan logis pelaksanaan tugas.

3) Pendekatan Perilaku *(Behavioural Approach)*

Pendekatan ini meletakan dasar semua orientasi dari aktivitas implementasi kebijakan pada perilaku manusia sebagai pelaksanannya, bukan pada organisasinya. Adanya asumsi bahwa upaya implementasi kebijakan yang baik adalah apabila perilaku manusia beserta segala sikapnya harus dipertimbangkan dan dipengaruhi;

4) Pendekatan Politik *(Political Approach)*

Penekanan pada pendekatan ini adalah ada pada faktor-faktor politik atau kekuasaan yang dapat memperlancar ataupun menghambat proses dari implementasi kebijakan itu sendiri. Pendekatan ini mempertimbangkan pemantauan kelompok pengikut dan kelompok penentang serta dinamika yang mengiringinya. Realitas politik harus mendapatkan perhatian apbila suatu kebijakn dilakukan dengan perangkat struktural dan sistem manajerial.[44]

Suatu kebijakan, dalam hal ini kebijakan pendidikan sebenarnya dirumuskan atas realita yang terjadi. Terdapat dua pendekatan dalam perumusan suatu kebijakan pendidikan yaitu:

a) *Social Demand Approach*

Pendekatan ini mendasarkan diri terhadap aspirasi, tuntutan, serta beragam kepentingan yang diinginkan masyarakat untuk

[44] Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan,* (Yogyakarta: Laksbang Mediatama, 2009), hlm. 140-146.

dipenuhi. Langkah-langkah yang diambil oleh para pengambil kebijakan dmulai pada suatu tindakan untuk mengetahui lebih dalam dan dan pendeteksian terhadap segala aspirasi yang berkembang dalam masyarakat sebelum para pengambil kebijakan melakukan perumusan kebijakan. Pendekatan ini tidak hanya memberikan respon terhadap aspirasi dari masyarakat sebelum dirumuskannya suatu kebijakan pendidikan, selain itu juga merespon apa yang dikehendaki masyarakat setelah terimplementasikannya kebijakan. Pendekatan ini dianggap demokratis, namun disisi lain dianggap pasif apabila dilihat dari segi perumusan kebijakan karena menunggu aspirasi masyarakat;

b) *Man-Power Approach*

Pendekatan ini berdasar pada pertimbangan-pertimbangan yang lebih rasional dalam menciptakan SDM yang memadai di masyarakat. Pendekatan ini mengacu pada pertimbangan rasional dan visioner dari sudut pengambil kebijakan. Orientasi pendkatan ini mengarah pada tujuan kedepan untuk membangun masyarakat yang lebih baik. Pendekatan ini dinilai sebagai pendekatan otoriter dan kurang menghargai proses demokratis dalam perumusan kebijakan karena pada dasarnya pengambil kebijakan memiliki hak yang sangat besar. Hal positif dari pendekatan ini

adalah perumusan kebijakan pendidikan yang lebih efisien dalam proses dan berdimensi jangka panjang.[45]

Pembuatan kebijakan adalah tindakan yang memiliki pola. Teori pengambilan keputusan setidaknya akan menjadi referensi bagi para pembuat kebijakan dalam menghasilkan suatu kebijakan. Berikut adalah beberapa teori pengambilan keputusan yang bisa mempengaruhi pengambilan kebijakan, yaitu:

a) Teori Rasional Komprehensif

Teori ini merujuk pada teori pengambilan keputusan yang dikenal di masyarakat. Adapun unsur-unsurnya adalah:

(1) Para pembuat keputusan akan dihadapkan pada masalah tertentu, masalah tersebut dapat diperbandingkan satu sama lain karena berbeda-beda;
(2) Tujuan, nilai dan sasaran yang memberikan pedoman memiliki kejelasan yang dapat dianalisis berdasarkan urutan prioritas kepentingan;
(3) Adanya penelitian secara seksama terhadap alternatif pemecahan masalah;
(4) Pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah;
(5) Adanya pengomparasian setiap alternatif dan akibat yang ditimbulkan;

[45] *Ibid.*, hlm. 114-118.

(6) Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya

b) Teori Inkremental

Teori ini mengindari adanya masalah yang harus dipertimbangkan, teori ini banyak ditempuh oleh para birokrat pemerintahan. Adapun pokok-pokok teori ini adalah:

(1) Pemilihan tujuan dan analisis tindakan empiris adalah hal yang saling berhubungan;
(2) Adanya penilaian bahwa para pembuat keputusan hanya memberikan pertimbangan pada bagian yang langsung dengan pokok masalah;
(3) Akibat yang muncul dari setiap alternatif akan dievaluasi sebagian kecil saja;
(4) Para golongan inkrementalis memberikan beberapa kemungkinan untuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana;
(5) Fokus uji keputusan yang baik terdapat pada keyakinan terhadap analisis untuk kesepakatan tertentu;
(6) Keputusan inkrementalis sebenarnya hanya keputusan untuk perbaikan-perbaikan kecil.

c) Teori Pengamatan Terpadu

Teori ini dipopulerkan oleh Amitai Etzioni yang menggunakan pendekatan untuk pengambilan keputusan dengan

memperhitungkan baik itu keputusan fundamental maupun ikremental. Teori ini memprioritaskan pada proses pembuatan kebijakan fundamental yang berfungsi sebagai pemberi arahan dasar dan proses-proses pembuatan kebijakan inkremental yang melapangkan jalan bagi keputusan-keputusan fundamental sesudah berbagai keputusan tersebut tercapai.[46]

2. Manajemen Pendidikan Tinggi

a. Manajemen

1) Pengertian Manajemen

Pemberian arti terhadap istilah manajemen untuk dapat diterima secara umum tentu tidak mudah karena harus melalui proses keilmuan secara mendalam. Istilah manajemen sering sekali dikaitkan dengan istilah administrasi. Penggunaan istilah manajemen lebih banyak digunakan pada literatur yang banyak dikeluarkan oleh para pemikir Inggris, sementara istilah administrasi banyak digunakan oleh para pemikir dari Amerika. Kedua istilah tersebut memiliki kedudukan yang bisa diartikan sama sejajar di Indonesia. Adakalanya manajemen dianggap lebih tinggi kedudukannya dibanding administrasi dan ada juga yang memposisikan manajemen berada dibawah administrasi. Orang-orang yang mensejajarkan kedua istilah tersebut merujuk terkait pemahaman bahwa keduanya adalah suatu usaha penataan

[46] Solichin Abdul Wahab, *Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 75-84.

kelembagaan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan adanya laporan secara bertanggungjawab.[47]

Berikut adalah beberapa pengertian istilah manajemen, yaitu:

Pengertian manajemen dalam Oxford Learners Pocket Dictionary adalah *"act of running and controlling a business, people who manage a business, act or skill of dealing with people or situations successfully''.*[48]

Manajemen adalah suatu proses yang memiliki ke khasan dimana terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan serta adanya evaluasi yang dilakukan oleh pengelola organisasai dalam upaya mencapai apa saja yang menjadi tujuan bersama dengan melakukan suatu usaha pemberdayaan terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumberdaya lain.[49]

Manajemen adalah suatu aktivitas yang dilakukan secara kerja sama dengan orang-orang dalam rangka menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan turut melakukan pelibatan implementasi fungsi-fungsi manajemen mulai

[47] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 85-86.

[48] Oxford University, *Oxford Learner's Pocket Dictionary,* Third Edition (Oxford UK: Oxford University Press, 2004)., hlm. 261.

[49] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 18.

dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pada pengawasan.[50]

Manajemen adalah rangkaian berbagai aktivitas yang dilakukan seseorang dengan mengacu pada norma-norma yang telah ditetapkan dimana dalam implementasinya memiliki hubungan dan saling berkaitan satu sama lain. Aktivitas tersebut bisa jadi dilakukan secara sendiri maupun bersama-sama yang terdapat dalam organisasi tersebut dan memiliki tugas untuk dapat mengimplementasikan aktivitas tersebut.[51]

Manajemen adalah aktivitas tertentu yang dilakukan secara sendiri ataupun bersama-sama dengan memegang teguh segala jenis norma dan peraturan yang berlaku untuk mencapai suatu tujuan dengan memperhatikan fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan sehingga segala jenis sumberdaya yang ada dapat dikembangkan.

2) Pendekatan dan Prinsip Manajemen

Terdapat sebelas macam pendekatan dalam manajemen, yaitu:

[50] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 23.

[51] Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Bandung: Falah Production, 2000), hlm. 77.

a) Empirikal atau kasus yaitu ilmu dan praktik dari manajemen mendapatkan pengembangan dari suatu kajian kasus yang telah berproses dimasa lalu;
b) Perilaku antar pribadi *(interpersonal behavior)* yaitu ilmu dan praktik dalam manajemen dipelajari melalui hubungan-hubungan antar pribadi pada organisasi dengan fokus kajian pada setiap individu dan motivasi yang mereka bangun dalam menjalankan kegiatan;
c) Perilaku kelompok yaitu studi tentang pola-pola perilaku kelompok dalam organisasi lebih dominan daripada hubungan antar individu agar tercipta kebersamaan dan menciptakan iklim kondusif;
d) Sitem sosial kooperatif yaitu memadukan antara hubungan pribadi dengan kelompok. Mempelajari manajemen sebenarnya dapat dilakukan dengan mempelajari hubungan antar manusia yang saling membutuhkan dan sebagai keterkaitan sosial yang bekerjasama dalam mencapai tujuan;
e) Sistem sosio teknikal yaitu sistem teknikal memberikan pengaruh besar pada sistem sosial itulah sebabnya sangat disarankan agar dikembangkan keterpaduan perhatian dan praktik secara simultan untuk keduanya;

f) Teori keputusan yaitu manajer harus mampu secara bijaksana dalam melakukan keahlian kepemimpinanya dalam pengambilan suatu keputusan;
g) Sistem yaitu memahami bagian interdependen organisasi dan hubungan dengan lingkungan yang memiliki pengaruh di dalamnya;
h) Matematikal yaitu mempelajari manajemen secara matematikal melalui pengkajian model-model alat identifikasi masalah dan penilaian alternatif solusi;
i) Kontingensi atau situasional yaitu kredibilitas manajer diukur dari kontribusi yang diberikan melalui saran praktik manajemen yang cocok dalam situasi-situasi tertentu;
j) Peranan-peranan manajerial yaitu observasi yang dilakukan manajer untuk pengidentifikasian dan pengklasifikasian peranan-peranan yang bersifat umum bagi manajer;
k) Operasional yaitu penggunaan konsep, prinsip, teori serta teknik sebagai fondasi dalam menghubungkan dengan fungsi atau kegiatan manajemen (Koontz, 1980).[52]

Adapun prinsip-prinsip manajemen menurut beberapa ahli adalah:

a) Adanya prioritas tujuan dimana setiap individu yang terlibat di dalamnya harus mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi;

[52] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 90-91.

b) Tindakan koordinasi wewenang dan tanggung jawab;
c) Adanya pemberian tanggung jawab pada personil sekolah dalam hal ini sebagai suatu organisasi untuk menjalankan tugas sesuai sifat-sifat dan kemampuannya;
d) Mengenal dan memahami faktor-faktor psikologis manusia;
e) Adanya relativitas nilai-nilai (Douglas, 1963).[53]

Prinsip-prinsip tersebut selaras dengan prinsip-prinsip berikut, yaitu:

a) Prinsip berdasarkan sasaran yaitu tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Hal ini harus selaras dengan arah organisasi, perkembangan zaman dan nilai-nilai yang berlaku. Tujuan dapat dijabarkan melalui visi, misi dan sasaran. Ketiganya harus dapat dirumuskan dalam satu kekuatan tim dengan komitmen yang tinggi dalam membentuk kemajuan dimasa depan;
b) Prinsip berdasarkan orang yaitu keberadaan orang dianggap penting karena tanpa kontribusi orang-orang di dalamnya tidak akan berjalan. Orang adalah penggerak organisasi yang membutuhkan perlakuan secara manusiawi kebutuhan, tuntutan, keinginan, aspirasi, perkembangan dan juga apa yang menjadi keluhannya dalam menjalan tugas masing-masing;

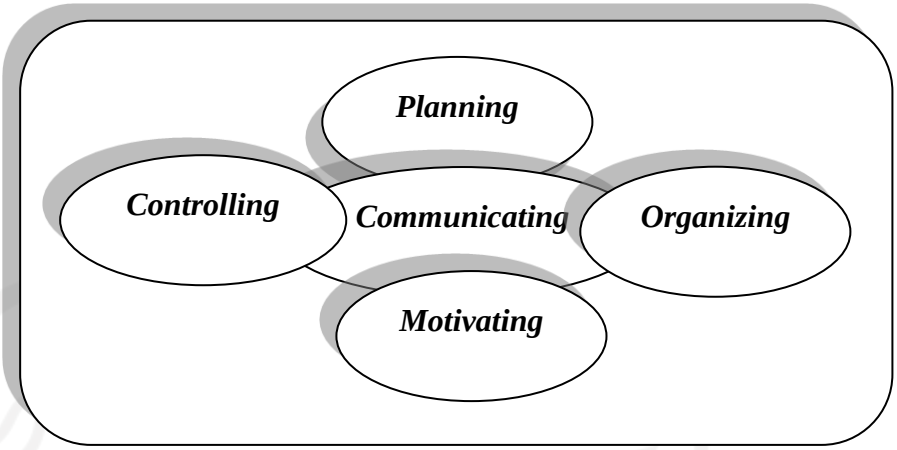
[53] *Ibid.*, hlm. 91.

c) Prinsip berdasarkan informasi yaitu banyak aktivitas manajemen yang membutuhkan data dan informasi secara cepat, lengkap dan akurat. Aktivitas pengambilan keputusan sangat didukung oleh informasi begitupun dalam melaksanakan kegiatan rutin dan insidental diperlukan informasi yang telah mengalami perancangan sebaik mungkin sehingga akan lebih memudahkan manajer dan para pengguna dalam mengakses informasi (Fattah, 1996).[54]

3) Fungsi Manajemen

Secara tegas sebenarnya tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum terhadap terhadap fungsi manajemen. Namun demikian, sebenarnya kita dapat melihat bahwa fungsi manajemen dapat di telaah melalui kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para manager dalam mengimplementasikan organisasi mulai dari perencanaan, implementasi dan penilaian.[55] C, Turney et al (1992: 99) menyatakan terdapat lima fungsi manajemen yaitu, perencanaan *(planning),* komunikasi *(communicating),* pengorganisasian *(organizing),* pemberian motivasi *(motivating)* dan pengawasan *(controlling).* [56] Hubungan keterkaitan antara lima fungsi manajemen tersebut dapat digambarkann sebagai berikut:

[54] *Ibid.*, hlm. 91-92.
[55] *Ibid.*, hlm. 92.
[56] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 8.



Gambar 1 Peran/Fungsi Manajemen Menurut C.Turney
Sumber: Uhar Suharsaputra, 2013

a) Perencanaan *(Planning)*

Penentuan tujuan adalah syarat mutlak dalam suatu rencana, karena suatu tujuan adalah cita-cita, maka kita harus mengetahui bagaimana penentuan cara pencapaian dengan memahami kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Setidaknya terdapat lima komponen yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan oleh seorang manajer dalam hal ini disuatu organisasi pendidikan, yaitu *visioining and formulating school mission, making policy and setting goal, designing programmes, determining and allocating resources* serta *modifying policy and plan (C. Turney et all, 1992).* [57]

b) Komunikasi *(Communicating)*

---

[57] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 9.

Komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan dalam memimpin suatu organisasi. Seorang pimpinan harus memiliki keterampilan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada yang dipimpin demikian sebaliknya. Komunikasi menjadi suatu cara untuk dapat mengembangkan organisasi terutama dalam membudayakan iklim yang demokratis sehingga membuka peluang masukan bagi perkembangan organisasi.

c) Pengorganisasian *(Organizing)*

Pengorganisasian adalah penentuan siapa-siapa saja yang akan mendapatkan tugas dalam melaksanakan rencana yang telah disusun serta memahami bagaimana prosedurnya. Terdapat empat tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam pengorganisasian, yaitu *developing and modifying organizational structure, orienting participant and establishing high expectations, assigning task and where approriate in delegating authority* serta *coordinating and sustaining contribution* (C. Turney et all, 1992).[58]

d) Pemberian Motivasi *(Motivating)*

Pergerakan dan implementasi adalah fungsi manajemen yang sangat penting karena dengan fungsi ini maka rencana

[58] *Ibid.,* hlm. 10.

dapat terlaksana. Oleh karena itu, sebenarnya sangat penting untuk diketahui bahwa pembinaan dan pemberian motivasi agar seluruh komponen dalam suatu organisasi dapat menjalankan proses pencapaian tujuan sebagai suatu bagian yang integral.[59]

Apabila dilihat dari sifatnya, maka motivasi mencakup motivasi yang memberi harapan, menyadarkan, dan upaya paksaan. Penjabarannya adalah:

(1) Memberi harapan, yaitu motivasi yang mendorong adanya harapan *(expectation),* kebutuhan dan keinginan untuk melaksanakan sesuatu, biasanya dilakukan dengan rangsangan dan pemberian penghargaan seperti pujian, hadiah dan peningkatan karir;

(2) Menyadarkan, yaitu penggerakan yang bersifat ajakan *(persuation*) sehingga seseorang atau kelompok melakukan kegiatan yang harus dikerjakan. Motivasi ini terdiri dari beberapa tahapan, yaitu: pertama, menarik perhatian dimana seorang motivator harus mampu menumbuhkan perhatian seseorang dan kelompok dalam melaksanakan tugasnya; kedua, menggugah hati dimana motivator dapat menumbuhkan rasa kebermaknaan pada sasaran yang dimotivasi berkaitan dengan nilai-nilai tugas

[59] *Ibid.,* hlm. 11.

; ketiga, membangkitkan keinginan dimana motivator dapat membangkitkan keinginan, semangat dan dorongan pada mereka yang dimotivasi dalam melakukan tugas dengan cara yang dikehendaki; keempat, meyakinkan dimana motivator harus yakin dan tidak ragu-ragu dalam memotivasi yang dipimpin bahwa tugas yang mereka lakukan adalah tugas yang benar dan akan membawa kebaikan; kelima, menggerakan kegiatan dimana motivator dapat mengupayakan sehingga ajakan, anjuran, dorongan yang disampaikan kepada sasaran yang dimotivasi dilaksanakan dengan nyata, yakin dan berkesinambungan.

(3) Paksaan, yaitu upaya penggerakan yang sifatnya memberikan sangsi kepada sasaran yang dimotivasi bahwa tugas mereka harus dilaksanakan sesuai prosedur. Sangsi dapat berupa administratif, fisik, sosial dan psikologis.[60]

e) Pengawasan *(Controlling)*

Pengawasan adalah langkah pengendalian agar pelaksanaan dapat sesuai dengan apa yang direncanakan serta guna memastikan apakah tujuan organisasi yang diharapkan tercapai, karena pada dasarnya rencana adalah patokan atau

[60] Sudjana, Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 151-152.

kriteria penting supaya pengawasan dapat terlaksana dengan efektif.[61] Adapun langkah-langkah dalam pengawasan adalah *establishing standard of performance, influencing the performance of staff, monitoring and evaluating progress* serta *initiating corrective action where performance below standard* (C. Turney et al, 1992).[62]

4) Proses Manajemen

Proses manajemen secara umum mengikuti langkah-langkah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.

a) Merencanakan

Merencanakan merupakan tindakan untuk membuat suatu target-target yang akan dicapai. Merencanakan dalam suatu organisasi merupakan suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang terarah, tujuan dan tindakan sekaligus melakukan kajian dari berbagai sumber daya dan metode yang sesuai.[63] Perencanaan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan seksama dan dengan pertimbangan matang terkait apa yang di tuju dengan melakukan tindakan yang berdasarkan pada beberapa metode,

[61] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 11

[62] *Ibid.*

[63] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 94.

rencana atau logika, bukan menggunakan permainan perasaan. Perencanaan mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Perencanaan merupakan pedoman sebagai upaya untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan sehingga tujuan tercapai, anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah diterapkan dan adanya monitor serta proses pengukuran terhadap kemajuan sehingga tindakan korektif dapat diambil apabila kemajuan tidak memuaskan.[64]

Keberadaan suatu rencana sangat penting karena berfungsi untuk:

(1) Menjelaskan dan merincikan tujaun yang akan dicapai;
(2) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan guna mencapai tujuan tersebut;
(3) Organisasi akan mendapatkan standar sumber daya yang baik dan mampu mendayagunakan sesuai tugasnya masing-masing;
(4) Menjadi rujukan anggota organisasi guna melaksanakan aktivitas yang konsisten akan prosedur dan rujukan;

[64] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 25-26.

(5) Adanya pemberian batas kewenangan serta tanggung jawab terhadap seluruh pelaksana;

(6) Monitor dan pengukuran terhadap berbagai keberhasilan secara intensif sehingga ada upaya preventif terhadap penyimpangan sedari awal;

(7) Memungkinkan adanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal;

(8) Menghindari pemborosan.[65]

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia sehingga dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan memperoleh keputusan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang tersedia sehingga tercapai tujuan dan sasarannya (George R. Terry).[66] Mengorganisasikan berarti menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan dalam mencapai cita-cita organisasi. Mengorganisasikan adalah merancang dan mengembangkan kelompok kerja orang yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan yang diharapkan. Selain itu, mengorganisasikan adalah

[65] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 94.

[66] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 27.

menugaskan pihak-pihak terkait terhadap tanggung jawab tertentu dan mendelegasikan wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan dalam melaksanakan tugas.[67]

c) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah salah satu proses dalam manajemen yang sangat penting karena menentukan arah aktivitas yang terdapat di dalam suatu organisasi. Apabila seorang pemimpin ingin mendapatkan kepercayaan harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang tentunya harus bijaksana dalam menentukan tindakan-tindakan kegiatan. Kepemimpinan tidak hanya harus cerdas, tetapi juga harus bijaksana dalam membawa kepribadiannya di suatu organisasi sehingga mampu membawa suasana yang kondusif dan disenangi.[68]

d) Pengendalian

Pengendalian suatu organisasi penting dalam rangka membuat institusi berjalan sesuai jalur yang telah ditentukan dengan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adanya monitoring dalam proses mencapai tujuan, diawasi dan

[67] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 95.

[68] *Ibid.*

dinilai supaya tidak keluar dari jalur. Hasil evaluasi dapat dijadikan sebagai bahan informasi yang benar-benar menjamin bahwa aktivitas yang menyimpang tidak akan berulang kembali. Proses ini dapat melibatkan beberapa elemen, yaitu adanya penetapan standar kerja, pengukuran terhadap kinerja, perbandingan unjuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan dan pengambilan tindakan korektif saat terdeteksi adanya penyimpangan.[69]

b. Manajemen Pendidikan

1) Pengertian Manajemen Pendidikan

Pemahaman kita akan lebih terarah untuk mengetahui tentang manajemen pendidikan atau administrasi pendidikan ketika kita telah mengetahui istilah manajemen secara umum karena dari pengertian tersebut di dapatkan informasi mengenai apa saja yang menjadi komponen-komponen yang terdapat dalam manajemen secara keseluruhan. Manajemen pendidikan memiliki bidang cakupan yang luas dan saling berhubungan satu sama lain, sehingga pemahaman tentang manajemen pendidikan membutuhkan wawasan yang tidak sederhana dan harus antisipatif terhadap

[69] *Ibid.*, hlm. 95-96.

adanya perubahan di masyarakat terutama terkait pendalaman teori manajemen.[70]

Manajemen pendidikan adalah adalah suatu proses aktivitas atau beberapa kegiatan kompleks yang terangkai dimana dilakukan secara terus-menerus. Rangkaian kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan pendidikan yang telah di tetapkan dengan adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang jelas.[71]

Manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang di dalamnya mempelajari berkenaan dengan penataan sumberdaya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara produktif dan berkaitan dengan penciptaan suasana yang mendukung bagi berlangsungnya aktivitas tersebut sehingga tujuan utama yang telah disepakati dapat diraih.[72]

Manajemen pendidikan adalah suatu bidang studi praktik yang titik fokusnya terdapat dalam operasi lembaga pendidikan. Manajemen pendidikan sama halnya dengan manajemen bahwa kedua istilah tersebut tidak memiliki pengertian yang baku dan

---

[70] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 11-12.

[71] Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teologis*, (Bandung: Angkasa, 1993, hlm. 18.

[72] Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001, hlm. 2.

tetap dimana manajemen sebagai bidang ilmu derivatifnya juga memiliki pengertian yang beragam.[73]

Manajemen pendidikan berdasarkan prinsip yang dimilikinya merupakan suatu pengimplementasian manajemen atau administrasi dalam pengelolaan, pengaturan, dan pengalokasian sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan. Secara operasional manajemen pendidikan lebih memberikan penekanan pada upaya memimpin yang dipimpin untuk dapat mengelola sumber daya yang selalu terbatas untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif.[74]

Manajemen pendidikan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam satu maupun beberapa kegiatan dan biasanya di operasikan di dalam lembaga pendidikan dengan pembagian tugas kerja yang jelas antara pemimpin dan yang dipimpin untuk memberdayakan sumber daya yang tersedia dengan memperhatikan proses tata kelola, pengaturan dan pengalokasian sehingga tujuan bersama dapat dicapai.

b) Ruang Lingkup dan Urgensi Manajemen Pendidikan

Sejarah manajemen pendidikan *(educational management)* pada awalnya lebih banyak dirumuskan sebagai kepemimpinan

[73] Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 7.

[74] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 13.

pendidikan *(educational leadership)* dan administrasi pendidikan *(educational administration).* Keadaan ini pada awalnya banyak dipengaruhi oleh pemikiran tentang administrasi publik yang saat itu sedang berkembang. Seiring dengan perkembangan tori-teori dalam manajemen maka manajemen pendidikan juga mendapatkan perubahan pengertian yang semakin luas dari hanya sekedar kepemimpinan dan administrasi. Ternyata hal ini juga berpengaruh terhadap perubahan yang mencakup konteks kebijakan, tujuan, praktisi, konsep pelatihan hingga kepada fokus penelitian manajemen pendidikan.[75]

Ruang lingkup manajemen pendidikan juga akan membawa kita pada penggambaran tentang sudut pandang yang terdapat di dalamnya. Secara umum sudut pandang tersebut dikelompokkan kedalam tiga, yaitu:

(a) Sudut pandang proses, merupakan cara pandang atau pendekatan terhadap manajemen pendidikan yang melihat kearah bagimana proses tersebut dapat dijalankan dan hal lain yang masih berkaitan terhadap fungsi manajemen secara umum sebagaimana dikemukakan terdahulu sebagaimana fungsi *planning organizing, actuating* dan *controlling;*

[75] Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 10-11.

(b) Sudut pandang esensi berkaitan terhadap berbagi bidang yang menjadi perhatian dalam manajemen seperti halnya kepemimpinan, kinerja pegawai, penjaminan kualitas, iklim dan budaya organisasi yang dibentuk;

(c) Sudut pandang substansi kerja memiliki kaitan terhadap bidang-bidang yang ada kaitannya dengan dunia pendidikan, misalnya sekolah, pembiayaan pendidikan, kepemimpinan, fasilitas, kinerja guru dan tentunya proses belajar mengajar.[76]

Secara umum ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi:

(a) Manajemen kurikulum, meliputi pendataan terhadap jumlah mata pelajaranya yang diajarkan, alokasi waktu yang disediakan, jumlah pengajar dan waktu yang disediakan untuk jam pelajaran, jumlah ruang kelas, penjadwalan, buku yang dibutuhkan, program semester, evaluasi, program tahunan dan kalender pendidikan;

(b) Manajemen ketenagaan pendidikan (pegawai), meliputi pendataan terhadap kumpulan surat lamaran yang masuk terkait penerimaan pegawai, mutasi atau perpindahan, surat keputusan, surat tugas, berkas tenaga kependidikan, daftar umum kepegawaian dan sebagainya;

[76] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 13-14.

(c) Manajemen kesiswaan, meliputi brosur dan penerimaan tahun ajaran baru, buku dan brosur pendaftaran lengkap dengan syarat penerimaan, data tes penerimaan, buku induk, buku pembagian kelas, absensi, buku mutasi, catatan khusus dan sebagainya;

(d) Manajemen sarana dan prasarana, meliputi buku perencanaan dan pengadaan barang, inventaris, buku perbaikan barang, buku tukar tambah dan penghapusan barang;

(e) Manajemen pembiayaan, meliputi keuangan pendaftaran siswa baru, sumbangan pengembangan pendidikan, uang seragam, uang peralatan sekolah, SPP, uang kegiatan rutin, buku donatur, usaha kegiatan sekolah yang berkaitan dengan pemasukan dan pengeluaran;

(f) Manajemen perkantoran, meliputi pembukuan surat masuk, surat keluar, ekspedisi, buku tamu dan buku penting lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan;

(g) Manajemen unit-unit penunjang pendidikan meliputi, kegiatan bimbingan dan penyuluhan (BP), perpustakaan, Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), pramuka, olahraga, kesenian dan sebagainya;

(h) Manajemen layanan khusus pendidikan meliputi pembukuan konsumsi, layanan anatar jemput dan sebagainya;

(i) Manajemen tata lingkungan kemanan meliputi pembukuan perencanaan tata ruang dan pertamanan, jadwal kebersihan, tata tertib dan sebagainya;

(j) Manajemen hubungan masyarakat meliputi pembukuan alamat kantor, hasil kerja sama, program-program humas dan sebagainya.[77]

Beberapa poin penting yang perlu diketahui bahwa manajemen pendidikan itu memiliki urgensi adalah:

(a) Pendidikan itu sangat penting dan berhubungan dengan kebutuhan utama manusia yang keberadaannya dijamin oleh negara sehingga perlu diperhatikan untuk pembangunan yang lebih baik. Apabila hal ini dapat dikelola dengan maksimal maka akan menjadi unsur pendukung kemajuan bangsa;

(b) Pendidikan merupakan bidang dengan skala pengelolaan yang sangat luas dan melibatkan banyak aktor didalamnya. Hal ini terlihat dari segi pengelolaan terhadap lembaga pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, pemerintah hingga masyarakat umum yang juga sebagai *stakeholder* di dalamnya. Oleh karena itu, manajemen dibutuhkan agar lebih terarah;

[77] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 58-59.

(c) Saat ini, lembaga pendidikan sebagai lembaga nonprofit sulit untuk dibedakan pengelolannya dengan lembaga bisnis yang bertujuan pada profit. Masyarakat menuntut hal yang sama dan menyamakannya dengan lembaga-lembaga lain tersebut tentunya tentang bagaimana lembaga pendidikan mampu memberikan layanan bermutu dan menghasilkan lulusan sesuai keinginan masyarakat;

(d) Persaingan dalam konteks pendidikan terutama antar lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang kurang berkualitas akan semakin ditinggalkan karena dianggap kurang memenuhi kebutuhan masyarakat. Akibatnya adalah lembaga tersebut akan sulit bertahan dalam dunia persaingan;

(e) Terjadinya perkembangan konseptual darai ilmu manajemen yang semakin memberikan solusi terhadap berbagai persoalan yang dihadapi organisasi atau lembaga.[78]

2) Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan

Adapun tujuan manajemen pendidikan pada dasarnya adalah untuk membantu lembaga pendidikan dalam mencapai kemaksimalan sumber daya yang ada dalam rangka menuju cita-cita pendidikan.[79]

[78] Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 14-15.

[79] Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 15.

Manajemen pendidikan diperlukan sebagai upaya untuk perbaikan secara berkelanjutan dan hal ini sebenarnya sudah menjadi prinsip dasar dari manajemen atau administrasi mutu termasuk di dalamnya adalah manajemen mutu pendidikan yang sudah menjadi paradigma penting dalam pembangunan pendidikan pada saat sekarang ini.[80]

a) Produktivitas, yaitu perbandingan terbaik antara hasil yang di peroleh *(output)* dengan jumlah sumber yang digunakan *(input).* Produktivitas dapat dinyatakan secara kuntitas dan kualitas. Kualitas output dapat dicontohkan seperti jumlah lulusan, sementara kuantitas input dapat dicontohkan seperti tenaga kerja dan sumberdaya lainnya yang berpengaruh. Produktivitas apabila dilihat dari segi kualitas maka tidak dapat dinilai secara materil, hal ini dapat dilihat dari segi keefektifan dan keefisienan dalam memberdayakan sumber daya yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan yang semaksimal mungkin;
b) Kualitas, yaitu menunjukkan kepada objektivitas kinerja berdasarkan bobot yang dihasilkan dengan harapan utama dapat memenuhi keinginan pelanggan bahkan melampaui ekspektasi yang diperkirakan;
c) Efektivitas, yaitu penelaahan dari masukan yang merata, keluaran yang banyak dan bermutu tinggi, ilmu dan adanya keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun, pendapatan tamatan yang memadai.;

[80] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan,* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 16.

d) Efisiensi, yaitu berkenaan terhadap cara membuat sesuatu dengan benar. Efisiensi pada dasarnya lebih menekankan pada perbandingan antara input sumber daya dengan output yang dihasilkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa efisiensi pendidikan membahas tentang bagaimana tujuan tersebut dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga dan sarana.[81]

Untuk dapat mewujudkan tujuan manajemen pendidikan tersebut, maka terdapat beberapa fungsi manajemen pendidikan yang harus di implementasikan, diantaranya adalah:

a) Fungsi Perencanaan *(Planning)*

Fungsi manajemen pendidikan secara perencanaan *(planning)* terdiri dari:

(1) Perencanaan strategis *(strategic planning)* yang mencakup pada analisis kesempatan dan tantangan yang dihadapi organisasi atau lembaga pendidikan, kekuatan dan kelemahan yang ada, serta penentuan posisi organisasi atau lembaga pendidikan dalam melakukan perannya baik itu bersaing ataupun tidak secara efektif. Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang bisa jadi sampai lebih dari tiga tahun;

(2) Perencanaan taktis *(tactical planning)* adalah perencanaan jangka sedang dengan durasi sekitar satu sampai dengan tiga tahun. Para pengelola lembaga pendidikan harus mampu merancang dan mengembangkan

[81] Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 89-90.

perangkat implementasi perencanaan strategis yang sudah disusun sebelumnya;

(3) Perencanaan operasionnal *(operational planning)* adalah perencanaan jangka pendek yaitu kurang dari satu tahun dan digunakan dalam rangka mendukung implementasi perencanaan strategis dan praktis (Mason Carpenter, et all., 2012).[82]

b) Fungsi Pengorganisasian *(Organizing)*

Fungsi manajemen pendidikan secara pengorganisasian merupakan fungsi dalam merumuskan apa yang menjadi tujuan pendidikan dimana fungsi ini dilakukan oleh para pimpinan dan pengelola untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Adapun cakupannya adalah bagaimana upaya jajaran manajemen lembaga pendidikan untuk menetapkan tugas dan kewajiban secara fungsional maupun struktural dari para anggotanya. Sebagai contoh fungsi pengorganisasian dapat dijalankan melalui perumusan struktur kelembagaan formal, adanya penetapan spesialisasi kerja dan lainnya. Setiap organisasi sebenarnya memiliki tipe sendiri dalam menjalankannya yang pasti akan mempengaruhi jalannya rangkaian kegiatan yang sudah menjadi ketetapan. Organisasi dan pengorganisasian dapat dikelompokkan dalam lima jenis, yaitu:

(1) Pengorganisasaian bagi organisasi lini atau garis. Organisasi ini terdiri dari unsur pimpinan dan pelaksana;

[82] Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm.18-19.

(2) Pengorganisasian bagi organisasi lini dan staf. Organisasi ini terdiri dari tiga unsur, yaitu pimpinan, pembantu pimpinan dan unsur pelaksana;

(3) Pengorganisasian bagi organisasi fungsi. Organisasi fungsi disusun atas dasar kegiatan dari setiap fungsi yang memiliki ketergantungan satu sama lain;

(4) Pengorganisasian bagi organisasi panitia. Organisasi ini dimaksudkan untuk memecahkan berbagai kendala yanng tidak dapat dihadapi oleh beberapa orang dan banyak orang.[83]

c) Fungsi Kepemimpinan *(Leadership)*

Fungsi ini adalah lebih mengarahkan perilaku orang lain dalam suatu organisasi pendidikan ke arah pencapaian tujuan tertentu terutama tujuan pendidikan. Pengarahan dalam hal ini dimaksudkan untuk membuat orang lain bertindak melalui cara tertentu atau mengikuti arah tertentu sesuai apa yang diinginkan. Kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi ini dirasa cukup berat karena tanggung jawab yang di emban termasuk besar dan bukan sekedar jabatan yang hanya bisa mengarahkan dan memerintahkan tanpa peran serta yang aktif. Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh besar terhadap para anggotanya karena nantinya akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi.[84]

[83] *Ibid.*, hlm.19.
[84] *Ibid.*, hlm.20.

d) Fungsi Pengendalian *(Controlling)*

Fungsi ini mencakup pemberian arahan prosedur kerja bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan semaksimal mungkin dan dengan cara terbaik untuk dapat menciptakan suasana kerja yang sangat bersahabat. Pengendalian biasanya dilakukan untuk proses perbaikan apabila ditemukan aktivitas yang tidak sesuai tujuan. Proses pengendalian dapat dibagi menjadi lima, yaitu:

(1) Pengendalian pencegahan *(preventive controls)* dilakukan sebagai antisipasi adanya kesalahan, sebagai contoh untuk melihat adanya potensi kesalahan menjadi lebih besar;

(2) Pengendalian deteksi *(detective controls)* dilakukan untuk mendeteksi kesalahan yang telah terjadi. Pengendalian ini membutuhkan biaya operasional yang mahal dengan alasan bahwa *pertama*, pengendalian ini dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. *Kedua*, adanya beberapa kesalahan yang tidak secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga membutuhkan penanganan pengendalian deteksi;

(3) Pengendalian korektif *(corrective controls)* merupakan koreksi atau perbaikan oleh manajemen atas masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi. Tujuannya adalah supaya kesalahan yang sudah terjadi tidak terulang. Masalah ini dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau auditor;

(4) Pengendalian pengarahan *(directive controls)* yaitu pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan maksud kegaitan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan;

(5) Pengendalian kompensatif *(compensating controls)* adalah pengendalian yang dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu kegiatan pengendalian dengan meningkatkan kompensasi yang telah diberikan untuk upaya pengontrolan.[85]

3) Model-Model dan Prinsip Manajemen Pendidikan

Adanya perkembangan manajemen pendidikan secara eklektik dari berbagai perkembangan di bidang manajemen secara umum, maka tidak dapat dipungkiri bahwa berbagai model manajemen pendidikan yang ada adalah hasil pengaruh dari perkembangan ilmu manajemen secara umum. Oleh karena itu, ketika membahas teekait model manajemen pendidikan, maka hal ini akan terkait dengan adanya adopsi dan adaptasi model-model yang digunakan dalam tataran lembaga atau organisasi. Berikut adalag enam model manajemen pendidikan yang dapat dugunakan sebagai alat analisis, yaitu:

a) Model formal, model ini melihat organisasi sebagi suatu sistem yang hierarki dimana manajer menggunakan instrumnen yang rasional dalam mencapai kesepakatan tujuan. Adanya legalitas formal dari manager di suatu organisasi serta adanya tanggung jawab kepada pemberi otoritas;

[85] *Ibid.*, hlm. 20-22.

b) Model kolegial, model ini melihat organisasi sangat menentukan kebijakan dan keputusan melalui proses-proses diskusi untuk mencapai konsensus dan adanya penyebaran kekuasaan terhadap anggota organisasi yang dipandang memiliki kesamaan pemahaman terkait cita-cita lembaga;

c) Model politik, model ini melihat kebijakan dan keputusan organisasi muncul dari adanya upaya negosiasi dan tawar menawar *(bargaining position).* Akan ada kelompok kepentingan yang berkembang dan membentuk aliansi sebagai upaya pencapaian terhadap tujuan kebijakan khusus, lalu konflik dianggap sebagai sesuatu yang alami dan kekuasaan cenderung diperoleh oleh koalisi dominan daripada sekedar memperkuat pimpinan yang formal;

d) Model subjektif, model ini melihat organisasi sebagai hasil kreativitas, partisipasi muncul sebagai penafsiran dengan berbagai cara dan adanya persepsi individu dari latar belakang dan nilai masing-masing orang sehingga oranisasi memiliki berbagai macam makna bagi setiap anggota;

e) Model ambiguitas, model ini melihat dinamika dan ketidakpastian sebagai ciri dominan dari suatu organisasi, tidak adanya kejelasan bagi tujuan lembaga dan prosesnya tidak secara tepat dipahami, partisipasi dalam pembuatan kebijakan sangat fleksibel untuk sependapat ataupun tidak ketika pembuatan keputusan;

f) Model kultural, model ini melihat bahwa keyakinan, nilai-nilai serta ideologi adalah pusat organisasi atau penentu organisasi, ini akan memunculkan norma yang dipegang bersama sebagai tradisi yang

didukung bersama yang kemudian dikomunikasikan dalam kelompok serta diperkuat melalui simbol dan ritual tertentu (Tony Bush., 2003).[86]

Manajemen pendidikan modern lebih mengarah pada suatu penghargaan yang tinggi terhadap komponen manusia. Prinsip demokrasi dalam amanajemen pendidikan dijunjung tinggi sebagai upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa prinsip manajemen pendidikan demokratis yang sangat fundamental meliputi:

a) Pelibatan tanggung jawab para individu dalam memberikan partisipasinya untuk pengambilan keputusan. Maksudnya adalah adanya penciptaan situasi dan prosedur dimana para individu dalam berbagai kelompok dapat bekerja sama dalam perencanaan pendidikan;
b) Adanya usaha menempatkan kepemimpinan dan mendorong pelaksanaannya sesuai dengan kemampuan, kapsitas, latar belakang, pengalaman, minat serta kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalamnya;
c) Adanya fleksibilitas suatu organisasi yang memungkinkan penyesuaian yang dilakukan secara berkelanjutan. Penyesuaian ini menyangkut hubungan individu dengan yang lain dimana saling membutuhkan satu sama lain untuk dapat tumbuh dan berkembang bersama;
d) Terwujudnya penghargaan terhadap usaha dan aktivitas kreatif sesuai dengan hakikat manusia dimana ini dapat diekspresikan pada perencanaan dan pelaksanaan program kependidikan.[87]

[86] Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hlm. 19-20.

4) Tinjauan Pendidikan Tinggi

Disebutkan dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada Bab I pasal 1 ayat 2 bahwa:

> "Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia".[88]

Pasal 4 poin a sampai dengan c disebutkan bahwa fungsi pendidikan tinggi adalah:

a) mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa;
b) mengembangkan Sivitas Akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma; dan
c) mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora.[89]

Adapun tujuan pendidikan tinggi dalam pasal 5 poin a sampai d disebutkan bahwa:

a) berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
b) dihasilkan lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;

---

[87] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 60.

[88] *Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, Bab II Pasal 50 Tentang Pendidikan Tinggi,* 2012 Jakarta.

[89] *Ibid.*

c) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan
d) terwujudnya Pengabdian Kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.[90]

Penataan terhadap sistem pendidikan tinggi sewajarnya bertolak dari keadaan riil yang melandasi penyelenggaraannya dan secara normatif sesuai dengan perundangan yang berlaku di Indonesia. Perguruan tinggi bercirikan suatu organisasi profesional, dimana hasil dan dampak yang tersalurkan ke masyarakat ditentukan oleh kemampuan dan kinerja sivitas akademika yang dilandasi kreativitas dan ingenuitas. Hal ini tentu berbeda dengan organisasi yang bergerak dibidang lainnya. Perguruan tinggi mengemban berbagai fungsi di masyarakat, dimana utilitasnya sangat dibutuhkan. Fungsi yang dianggap melekat meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Apabila ketiga fungsi tersebut dilaksanakan maka akan menghasilkan lulusan (manusia terdidik), ilmu pengetahuan baru (hasil penelitian) dan jasa pembangunan masyarakat (hasil pengabdian kepada masyarakat.[91]

[90] *Ibid.*

[91] Chairuman Armia dan Lukman Hakim (ed.), *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi,* (Jakarta: Media Ekonomi Publishing (mep), 1999), hlm. 139-140.

Pengembangan manajemen perguruan tinggi khususnya tahun 2020 banyak menghadapi berbagai tantangan, beberapa diantaranya adalah:

a) Pengembangan Bidang Penelitian

Bidang ini secara umum masih ditanggungjawabi oleh Wakil Rektor I (WR I) walupun saat sekarang ini banyak perguruan tinggi yang mendirikan lembaga penelitian. Penelitian sangat penting dikembangkan karena melalui penelitian perguruan tinggi dapat menciptakan kerja sama antar lembaga yang bersifat kemitraan dan saling menguntungkan. Kegiatan ini perlu direncanakan, dikelola dan dipantau secara profesional sehingga pengembangan ke arah mendukung industri dan pengembangan standar mutu lebih baik dan tepat.[92]

b) Pengembangan Manajemen Riset dan Hubungan Antar Lembaga

Kedua bidang ini menjadi penggerak kehidupan perguruan tinggi dalam menjawab permasalahan relevansi, otonomi dan kemandirian.

(1) Manajemen Riset

Riset adalah sarana untuk mengomunikasikan berbagai kepentingan. Berbagai pihak yang melakukan kerja sama dalam

[92] *Ibid.*, hlm. 70.

riset membutuhkan komunikasi satu sama lain. Riset akan membantu dalam hal tukar menukar informasi dalam upaya pengembangan lembaga, baik perguruan tinggi maupun industri. Pelaksanaan kegiatan riset di suatu perguruan tinggi selain membutuhkan dana, SDM, juga harus didukung oleh manajemen yang baik. Manajemen sangat penting karena untuk memudahkan kegiatan riset. Setelah kegiatan riset selesai dilaksanakan, maka hasilnya sebaiknya di publikasikan pada lembaga-lembaga yang memiliki keterkaitan langsung terhadap kegiatan riset. Kegiatan tersebut antara lain melakukan pemantauan dan evaluasi dan publikasi. Pemantauan dilakukan untuk mengetahui hasil riset pada kondisi yang sebenarnya secara objektif sesuai tujuan tujuan riset sehingga akan meningkatkan kualitas dan relevansi riset. Diketahuinya hasil riset, akan diketahui hal-hal yang tidak diperkirakan sebelumnya dalam riset namun memiliki arti penting di lapangan dan diidentifikasi masalah baru yang muncul dan berguna bagi riset selanjutnya. Publikasi perlu sebagai sarana pengenalan kepada masyarakat ilmiah dan akademis untuk mendapatkan masukan *(feedback)* bagi pengembangan selanjutnya.[93]

(2) Manajemen Hubungan Antar Lembaga

[93] *Ibid.,* hlm. 71-73.

Satu hal yang perlu menjadi catatan penting dalam melakukan manajemen hubungan antar lembaga adalah hubungan kemitraan sederajat yang saling menguntungkan. Adapun beberapa fungsi yang perlu diperhatikan adalah:

(a) Fungsi Penguat Lembaga

Fungsi ini adalah suatu konsekuensi logis dari suatu hubungan yang dilakukan, karena dengan adanya hubungan dengan lembaga lain, maka dibutuhkan suatu pengakuan terhadap keberadaan lembaga;

(b) Fungsi Sarana

Adapun contoh dalam fungsi ini adalah tentang pencarian sumber dana dengan melakukan kerja sama antara perguruan tinggi dan dunia industri. Biasanya banyak dilakukan dalam kerja sama proyek riset. Fungsi ini perlu mendapatkan perhatian khusus dalam pengelolaan, misalnya perencanaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang sehingga ada keberlanjutan yang dapat ditangani secara profesional;

(c) Fungsi Peningkatan Mutu

Fungsi ini dapat dicontohkan terkait peningkatan mutu pendidikan dan mutu lulusan perguruan tinggi, misalnya adalah hubungan kemitraan antara lembaga perguruan tinggi dengan dunia usaha atau industri dalam program

"pendidikan kerja sama" atau *co-op (cooperative education).* Mahasiswa dapat ikut berpartisipasi mendapatkan pengalaman kerja dalam industri dan dapat membandingkan relevansi ilmu di perkuliahan dengan dunia kerja.[94]

3. Kemitraan Pendidikan Tinggi

a) Kemitraan

1) Pengertian Kemitraan

Apabila dilihat dari sudut pandang etimlogis, kemitraan sebenarnya diadaptasi dari kata *partnership,* yang berasal dari kata *partner.* Terjemahan dari kata partner adalah pasangan, jodoh, sekutu atau kompanyon. Kata *partnership* kemudian mendapat arti sebagai persekutuan. Berdasarkan pada pengertian tersebut maka kemitraan merupakan bentuk persekutuan antara pihak yang terlibat, dua atau lebih yang kemudia membentuk ikatan kerja sama yang didasari atas kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka peningkatan kapasitas dan kapabilitas pada suatu usaha untuk mendapatkan hasil yang terbaik.[95]

Kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu dengan individu lainnya, kelompok maupun organisasi untuk

[94] *Ibid.*, hlm. 73-75.

[95] Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan,* (Yogyakarta: Gava Media, 2004), hlm. 129.

mencapai suatu tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu. Hubungan yang dilakukan tersebut terjalin atas dasar kesepakatan, komitmen dan cita-cita yang diharapkan. Kemitraan juga membentuk adanya peninjauan kembali terhadap kesepakatan yang telah dibuat dengan menanggung segala hasil maupun risiko secara bersama-sama.[96]

Kemitraan adalah kerja sama yang mendatangkan keuntungan antara pihak yang saling bekerja sama, dimana kerja sama tersebut akan saling menempatkan pihak-pihak yang bekerja sama dalam posisi sederajat. Kemitraan mengandung pengertian tentang kerja sama yang merupakan derajat upaya suatu pihak dalam memenuhi keinginan pihak lain. Keteguhan yaitu derajat upaya suatu pihak dalam memenuhi keinginannya sendiri. Kolaborasi yaitu situasi dimana masing-masing pihak dalam konflik ingin memenuhi sepenuhnya kepentingan semua pihak. Kompromi yaitu situasi dimana masing-masing pihak mau saling berkorban pada situasi konflik agar terjadi pemerataan beban dan manfaat. Mengakomodasi yaitukesediaan salah satu pihak pada situasi konflik untuk menempatkan kepentingan lawannya diatas kepentingan sendiri (Sentanoe Kertonegoro, 1988: 125-126).[97]

---

[96] Soekidjo Notoadmojo, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan, (*Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 105.

[97] Nana Rukmana, *Strategic Partnering for Educational Management Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm.60.

Kesimpulan dari beberapa pendapat tersebut adalah bahwa kemitraan merupakan hubungan yang dijalin antara dua pihak atau lebih dengan kesepakatan yang ditentukan bersama, memegang teguh komitmen selama proses kemitraaan dan saling berkorban untuk sama-sama saling mendapatkan keuntungan tanpa berat sebelah.

2) Model dan Prinsip Kemitraan

Prinsip, nilai, kinsep dasar adalah beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam membangun kemitraan. Adanya rasa percaya antara pihak yang bermitra merupakan prinsip paling penting. Sementara itu, nilai yang dibutuhkan dalam bermitra adalah karateristik atau kualitas SDM dalam rangka mencapai visi misi organisasi. Konsep yang diimplementasikan antara pihak yang bermitra harus didasarkan pada strategi bersama *(sharing strategy),* visi bersama *(shared or joint vision) "common goals and performance indicator"* sehingga pihak yang bermitra akan selalu melaksanakan tanggung jawab dengan baik.[98]

Berikut adalah model kemitraan model tersebut diilhami dari fenomena biologis yaitu:

(a) *Pseudo Partnership* atau disebut sebagai kemitraan semu. Kemitraan ini adalah persekutuan antara dua pihak atau lebih

[98] *Ibid.,* hlm.60-61.

namun tidak melaksanakan kerja sama secara seimbang. Pihak-pihak yang bermitra dalam model ini tidak mengetahui substansi yang mereka lakukan dalam bermitra;

(b) *Mutualism Partnership* atau disebut sebagai kemitraan mutualistik. Kemitraan ini dilakukan antara dua pihak atau lebih dimana pihak yang bermitra sama-sama mengrtahui tujuan atas kemitraan yang dilakukan dan saling bekerja sama satu sma lain;

(c) *Conjugation Partnership* atau disebut sebagai kemitraan melalui peleburan dan pengembangan. Kemitraan ini dilakukan melalui peleburan satu sama lain dalam mendapatkan masukan sehingga masukan yang didapatkan dapat berguna dalam meningkatkan kemampuan mereka setelah kemitraan telah selesai.[99]

Selain model kemitraan diatas, ada juga model yang diilhami dari fenomena kerja sama antar organisasi, yaitu:

(a) *Subordinate Union of Partnership* yaitu kemitraan ini terjadi antara dua pihak atau lebih yang memiliki status, kemampuan atau kekuatan yang sangat tidak seimbang. Model ini

[99] Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan,* (Yogyakarta: Gava Media, 2004), hlm. 130-131.

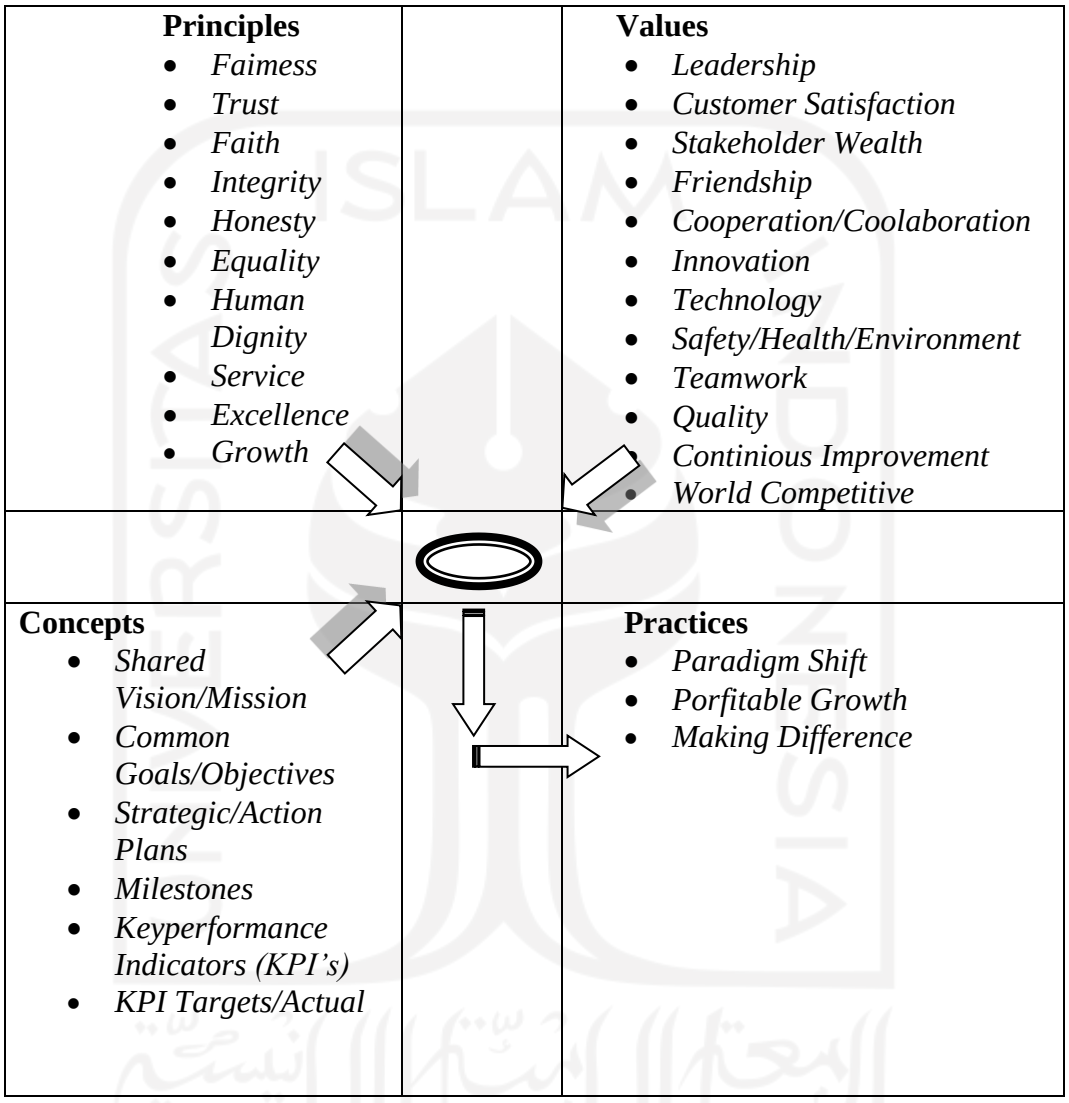
menyebabkan antara pihak yang bermitra tidak bisa melakukan *sharing* karena kekuatannya berbeda;

(b) *Linear Union of Partnership* yaitu kemitraan yang terjadi karena adanya persamaan secara relatif antara pihak yang bermitra. Kesamaan yang dimaksud dapat berupa tujuan, misi, besaran usaha atau organisasi, status dan legalitas;

(c) *Linear Collaborative of Partnership* yaitu kemitraan yang disebut sebagai kerja sama secara linear karena lebih menakankan pada visi-misi yang saling melengkapi, namun tidak dilihat dari besaran ataupun kekuatan pihak yang bermitra. Model ini adalah model yang menempatkan pihak bermitra pada posisi yang seimbang dan tidak saling tersubordinasi.[100]

[100] *Ibid.,* hlm. 131-132.

Konsep dan prinsip kemitraan secara diagramatis dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 Konsep dan Prinsip Kemitraan
Sumber: Nana Rukmana, 2006

Kerjasama kemitraan harus menuju pada perubahan paradigma. Melakukan perubahan dalam berbagai kegiatan harud dirubah melalui perubahan paradigma dalam menyikapi dan mengatasi berbagai persoalan serta berorientasi pada perubahan

paradigma yang terdapat dalam lingkungan eksternal.[101] Untuk mencapai manfaat yang sebesar-besarnya bagi pihak yang bermitra, sekiranya perlu sekali dikembangkan terkait konsep bersama berupa visi, misi, tujuan, rencana stratejik dan indikator kinerja *(performance indicators).* Sebagai upaya untuk mencapai tujuan bersama, ada beberapa prinsip bermitra yang harus dipegang teguh, yaitu kejujuran, saling percaya, integritas dan saling menghormati. Masing-masing pihak yang bermitra perlu menetapkan *"value"* yang harus di pegang teguh, sebagai contoh orientasinya pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction), concern pada kualitas, perbaikan mutu yang berkesinambungan (continuous improvement) dan sebagainya. Itulah sebabnya jika ingin mengajak pihak yang bermitra harus mampu menetapkan kriteria sesuai maksud dan tujuan bermitra, paham akan kondisi kompetitor, pelanggang dan penyuplai (Tony Lendrum, 2003: 159).[102]

3) Faktor-Faktor Strategis dalam Kemitraan

Adapun faktor-faktor strategis dalam kemitraan dipengaruhi oleh beberapa poin penting, yaitu sikap, perilaku dan indikator yang ditetapkan. Untuk dapat menjadikan kemitraan semakin

[101] Nana Rukmana, *Strategic Partnering for Educational Management Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm.62.
[102] *Ibid.*, hlm.63.

kuat, ada beberapa poin yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah:

(a) Kemitraan yang kuat di pengaruhi oleh kedermawanan, perspektif "pemberi" dalam rangka memperluas hubungan;

(b) Kemitraan yang kuat berlandaskan kepercayaan dimana sesama pihak yang bermitra harus yakin dan mengandalkan hubungan yang baik;

(c) Kemitraan yang kuat didukung oleh tujuan bersama. Tujuan yang tercapai akan semakin menguatkan pihak yang bermitra untuk berkomitmen kembali dan membawa kemitraan secara berkelanjutan dalam jangka panjang;

(d) Kemitraan yang kuat dijalin dengan kejujuran. Kebenaran dan keterusterangan dianggap sebagai cara untuk pertumbuhan dan bukan sebagai alat untuk menunjukkan ketidaksenangan;

(e) Kemitraan yang kuat berdasrkan keseimbangan supaya terjadi kestabilan;

(f) Kemitraan yang kuat berdasarkan keindahan. Semangat kemitraan adalah aliran indah dan memberikan rasa pengenalan serta kesantaian (Chip. R Bell, 1997:25).[103]

Perilaku kemitraan adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap kemitraan pimpinan dab staf dalam suatu organisasi. Sikap

[103] *Ibid.*, hlm.73-74.

kemitraan merupakan operasionalisasi dan aktualisasi pendirian pemimpin pada suatu instansi dalam rangka bermitra dengan instansi lain. Sikap tersebut dapat berupa sikap individual dan sosial yang dapat berpenaruh terhadap kemitraan. Sikap dan perilaku kemitraan adalah ruh dari suatu kemitraan, oleh karena itu sikap dan perilaku yang baik harus ditanamkan terutama oleh pimpinan untuk dapat membantu penentuan sikap para bawahannya dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip perilaku kemitraan yang baik.[104]

Berikut beberapa sikap dan perilaku kemitraan yang baik dan pantas diterapkan, diantaranya adalah:

(a) Memiliki kesetiaan dan memegang teguh pendapat bahwa keuntungan menyeluruh dari unit kerja yang bermitra harus didahulukan;
(b) Menghargai budaya dan cara berpikir masing-masing mitra, gunakan perbedaan keahlian dan dalam pengalaman mitra sebagai sumber pembelajaran dan kreativitas;
(c) Menjunjung tinggi sikap lapang dada, karena setiap rekan mitra memiliki kekurangan masing-masing;
(d) Memiliki dugaan yang baik atau selalu *positive thinking* atas apa yang menjadi kesalahan mitra dan saling membantu satu

[104] *Ibid.*, hlm.78.

sama lain (Allan R. Cohen dan David L. Brandford, 2000: 394).[105]

Suatu organisasi kemitraan yang efektif ditentukan oleh tiga elemen penting, yaitu lingkungan *(environment),* proses *(process)* dan manusia *(people).* Lingkungan dapat memberikan batasan-batasan pada pihak yang bermitra satu sama lain dalam menjalankan operasi kegiatan yang telah disepakati. Faktor budaya organisasi, strategi dan struktur organisasi kemitraan dan kondisi tempat beraktivitas adalah hal-hal yang sangat berpengaruh dan perlu diperhatikan. Lingkungan yang baik dan proses yang efektif belum tentu berhasil dalam mencapai tujuan kemitraan tanpa adanya partisipasi orang-orang baik.[106]

Ketercapaian indikator penting dalam kemitraan untuk melihat sejauh mana kemitraan dapat mencapai tujuan dan mengetahui apa-apa saja yang belum dapat dicapai agar dapat dilakukan evaluasi.

[105] *Ibid.,* hlm.78-79.
[106] *Ibid.,* hlm. 88.

<table>
<tr>
<td>Workplace Reform

• Enterprise
• Agreements
• Restructuring
• Productivity Gains
• Upskilling/Multi
• Skilling
• Ownership
• Empowerment
• Attitude/Culture Change</td>
<td>Strategic Partnering: a Combination of</td>
<td>Total Quality

• Accreditation
• TQM/SPC
• Teamwork
• Attitude/Culture Change
• Quality Up
• Costs Down
• Internal Customers and Suppliers</td>
</tr>
<tr>
<td>Technology Process Capability</td>
<td>Partnerships

• Mutually Rewarding, Strong, Long-Term Relationships Based on Two-Way Trust, Commitment and Cooperation
• World-Class Companies
• World Class Products
• World-Class Services</td>
<td>Partnering Process/Partnering Alliance Manager</td>
</tr>
<tr>
<td>Enternal Customers and Suppliers

• S/ROI Large
• Strategic Fit
• Shared Information
• Vision
• Trust
• World Class</td>
<td></td>
<td>Management

• Leardership
• Vision
• Strategy
• Active Participation
• Support</td>
</tr>
</table>

Gambar 3 *The Elements of Strategic Partnering*
Sumber: Nana Rukmana, 2006

Dari gambar tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat sembilan kata kunci yang menjadi indikator dari keberhasilan strategis suatu kemitraan, yaitu *cooperative development, successfull, long-term, strategic, mutual trust, world class/best practice, sustainable competitive advantage, mutual benefit for*

all the partners, separate dan *positive impact* (Tony Lendrum, 2003:7-11).[107]

4) Kemitraan Pendidikan Tinggi

Dewasa ini, kemitraan pendidikan khususnya kemitraan pendidikan tinggi sangat aktif dilakukan. Berbagai institusi pendidikan tinggi berupaya mewujudkan apa yang menjadi visinya terutama yang mengarah pada internasionalisasi. Internasionalisasi dikalangan institusi pendidikan tinggi di Indonesia sudah tidak dapat dipungkiri karena perkembangan zaman telah membangun paradigma ke arah tersebut. Institusi pendidikan tinggi harus adaftif dan merespon perkembangan yang kini semakin kentara.

Pembahasan terkait hal ini telah termaktub dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Disebutkan dalam Bab II tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi bagian keempatbelas mengenai Kerja Sama Internasional Pendidikan Tinggi pasal 50 ayat 1 sampai dengan 5 bahwa:

a) Kerja Sama Internasional Pendidikan Tinggi merupakan proses interaksi dalam pengintegrasian dimensi internasional ke dalam kegiatan akademik untuk berperan dalam pergaulan internasional tanpa kehilangan nilai-nilai keindonesiaan;

[107] *Ibid.,* hlm.72-73.

b) Kerja sama internasional harus didasarkan pada prinsip kesetaraan dan saling menghormati dengan mempromosikan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan nilai kemanusiaan yang memberi manfaat bagi kehidupan manusia;

c) Kerja sama internasional mencakup bidang Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat;

d) Kerja sama internasional dalam pengembangan Pendidikan Tinggi dapat dilakukan, antara lain, melalui:

(1) hubungan antara lembaga Pendidikan Tinggi di Indonesia dan lembaga Pendidikan Tinggi negara lain dalam kegiatan penyelenggaraan Pendidikan yang bermutu;

(2) pengembangan pusat kajian Indonesia dan budaya lokal pada Perguruan Tinggi di dalam dan di luar negeri; dan

(3) pembentukan komunitas ilmiah yang mandiri.

e) Kebijakan nasional mengenai kerja sama Internasional Pendidikan Tinggi ditetapkan dalam peraturan menteri.[108]

Kebijakan secara nasional tentang kerja sama internasional pendidikan tinggi sebenarnya sudah diatur melalui peraturan menteri

[108] *Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, Bab II Pasal 50 Tentang Pendidikan Tinggi*, 2012 (Jakarta).

lima tahun sebelum disahkannya UU No. 12 Tahun 2012. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Nasional pada tahun 2007 menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 Tahun 2007 Tentang Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Luar Negeri dan juga telah menetapkan naskah Akademik Penyelenggaraan Program Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Dalam dan Luar Negeri sebagaimana yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia.

Di dalam pasal 6 Permendiknas RI No. 26 Tahun 2007 disebutkan bahwa yang dimaksud sebagai kerja sama adalah meliputi pengelolaan perguruan tinggi, pendidikan, penelitian; dan/atau, pengabdian kepada masyarakat. Kerja sama perguruan tinggi di Indonesia dengan lembaga lain di luar negeri sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 6 tentang pendidikan, penelitian; dan/atau, pengabdian kepada masyarakat adalah berbentuk:

a) Magang;
b) Beasiswa;
c) Penelitian;
d) Pemanfaatan bersama sumber daya;

e) Penyelenggaraan bersama pertemuan ilmiah atau kegiatan ilmiah lain;

f) Penerbitan bersama karya ilmiah; dan/atau;

g) Bentuk kerja sama lain yang dianggap perlu untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi.[109]

4. Tinjauan Riset dan Publikasi Ilmiah

a) Riset

Riset adalah istilah lain dari penelitian *(research).* Disebutkan dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 1 ayat 10 bahwa:

"Penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan/atau pengujian suatu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi".[110]

Sebagai suatu kegiatan ilmiah, penelitian memiliki karateristik kerja ilmiah yaitu:

1) Bertujuan, kegiatan tidak akan pernah terlepas dari kerangka tujuan suatu permasalahan. Walaupun suatu penelitian tidak memberikan jawaban secara langsung pada permasalahan yang diteliti, tetapi hasil penelitian harus memiliki sumbangsih terhadap usaha pemecahan permasalahan.

[109] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 Tahun 2007 Tentang Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Luar Negeri. Jakarta.

[110] *Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, Bab II Pasal 50 Tentang Pendidikan Tinggi*, 2012 (Jakarta).

2) Sistematik, kegiatan ini meliputi alur metodologi penelitian yang benar mulai dari persiapan, pelaksanaan hingga pada penyelesaian laporan penelitian. Penelitian tanpa perencanaan yang baik, maka kegiatan yang sistematik dan mengikuti standar metodologis tidak akan dapat dilakukan.
3) Terkendali, maksudnya adalah bahwa dalam batas-batas tertentu peneliti harus mampu menentukan berbagai fenomena yang dihadapi dan mampu memilah dan memilih fenomena yang hadir selama penelitian berlangsung.
4) Objektif, hasil penelitian harus dijaga orisinalitasnya sehingga tidak tercemar oleh rasa subjektivitas peneliti maupun tekanan dari luar. Peneliti tidak hanya mengumpulkan fakta yang mendukung praduga, asumsi, dan teori saja, melainkan juga harus menelaah serta melakukan pengumpulan data yang berlawanan sehinga bias-bias yang ditemukan akan terhindarkan saat analisis dilakukan.
5) Tahan uji, penyimpulan dari suatu penelitian harus di dasari oleh teori yang solid dan metode yang benar sehingga ketika dilakukan replikasi oleh peneliti lain, maka akan sampai pada suatu kesimpulan yang sama.[111]

b) Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah merupakan salah satu luaran penelitian yang dilaksanakan oleh akademisi dan peneliti. Berkalah ilmiah atau

[111] Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 2-4.

majalah ilmiah yang selanjutnya biasa disebut sebagai jurnal adalah bentuk terbitan yang memiliki fungsi dalam meregistrasi kegiatan kecendekiaan, mensertifikasi hasil kegiatan yang telah memenuhi syarat ilmiah minimum, pendiseminasian secara luas dan pengarsipan semua hasil kegiatan kecendekiaan ilmuwan yang dimuat didalamnya.[112]

Salah satu cara yang dapat dilakukan pendidikan tinggi dalam rangka mewujudkan WCU adalah memanfaatkan hasil penelitian untuk dipublikasikan secara luas, saat ini kegiatan publikasi yang mengarah pada level internasional sudah menjadi keharusan agar luaran penelitian tersebut dapat dimanfaatkan oleh akademisi lain dengan melakukan kegiatan sitasi tulisan yang dihasilkan. Oleh karena itu, publikasi ilmiah di internasional adalah salah satu luaran penelitian yang dapat dijadikan indikator dalam keberhasilan penelitian sebagai bagian dari kinerja perndidikan tinggi.[113]

Mempublikasikan hasil penelitian di jurnal internasional bereputasi adalah cara yang sangat baik agar hasil penelitian ditelaah oleh para pakar dibidangnya, sehingga penelitian tersebut memiliki kebaruan dan berdampak nyata pada bidang penelitian yang ditekuni. Dipublikasikannya hasil penelitian di tingkat internasional maka dapat dijadikan cara untuk membandingkan tingkat produktivitas,

[112] Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, *Kekuatan 50 Institusi Ilmiah Indonesia Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus,* (Jakarta: Sub Direktorat Fasilitasi Publikasi Ilmiah Direktorat Pengelolaan Kekayaan Intelektual Kemenristekdikti, 2016), hlm. 1.

[113] *Ibid.*, hlm. iii.

perkembangan bidang keilmuan dan kolaborasi penelitian baik secara institusi maupun negara.[114]

Kebutuhan terhadap publikasi hasil penelitian di Indonesia sudah sangat mendesak dan sangat diwajibkan. Hal ini tertera dalam surat edaran Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi No. 152 Tahun 2012, dimana setiap jenjang sarjana (S1), magister (S2) dan doktor (S3) agar dapat lulus harus mempublikasikan tugas akhir yang dimiliki ke dalam jurnal nasional, nasional terakreditasi dan internasional. Selain itu, untuk dapat melakukan kenaikan jenjang kepangkatan terhadap beberapa jabatan fungsional telah mempersyaratkan untuk mempublikasikan hasil penelitian dan pemikiran dalam jurnal ilmiah.[115]

Berdasarkan peraturan yang berlaku di Indonesia tentang publikasi jurnal, maka jurnal ilmiah dapat dibagi menjadi empat klasifikasi, yaitu:

1) Jurnal Nasional

   Jurnal nasional adalah majalah ilmiah yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

   a) Karya ilmiah ditulis dengan memenuhi kaidah ilmiah dan etika keilmuan;
   b) Memiliki ISSN;
   c) Memiliki terbitan versi *online;*
   d) Dikelola secara profesional: ketepatan keberkalaan, ketersediaan petunjuk penulisan, identitas jurnal, dll;
   e) Bertujuan menampung/mengkomunikasikan hasil-hasil penelitian ilmiah dan atau konsep ilmiah dalam disiplin ilmu tertentu;

[114] *Ibid.*, hlm. i.
[115] *Ibid.*, hlm. 1.

f) Ditujukan kepada masyarakat ilmiah/peneliti yang mempunyai disiplin-disiplin keilmuan yang relevan;
g) Diterbitkan oleh Penerbit/badan ilmiah/Organisasi Profesi/Perguruan Tinggi dengan unit-unitnya;
h) Bahasa yang digunakan adalah Bahasa Indonesia dan atau Bahasa Inggris dengan abstrak dalam Bahasa Indonesia;
i) Memuat karya ilmiah dari penulis yang berasal dari minimal dua institusi yang berbeda;
j) Mempunyai dewan redaksi/*editor* yang terdiri dari para ahli dalam bidangnya dan berasal dari minimal dua institusi yang berbeda;
k) Jurnal nasional yang memenuhi kriteria 1 sampai 10 dan terindeks oleh DOAJ diberi nilai yang lebih tinggi dari jurnal nasional yaitu maksimal 15.

2) Jurnal Nasional Terakreditasi

Jurnal nasional terakreditasi adalah majalah ilmiah yang memenuhi kriteria sebagai jurnal nasional berdasarkan Peraturan Dirjen Dikti atau Kepala LIPI tentang terbitan berkala ilmiah mendapat status terakreditasi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi atau Kepala LIPI dengan masa berlaku hasil akreditasi yang sesuai.

3) Jurnal Internasional

Jurnal internasional adalah jurnal yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

(a) Karya ilmiah yang diterbitkan ditulis dengan memenuhi kaidah ilmiah dan etika keilmuan;
(b) Memiliki ISSN;
(c) Ditulis dengan menggunakan bahasa resmi PBB (Inggris, Perancis, Arab, Rusia, dan Cina);
(d) Memiliki terbitan versi *online;*
(e) Dikelola secara profesional;
(f) *Editorial Board* (Dewan Redaksi) adalah pakar dibidangnya dan biasanya berasal dari berbagai negara;
(g) Artikel ilmiah yang diterbitkan dalam satu *issue* berasal dari penulis berbagai negara;
(h) Memuat karya ilmiah dari penulis yang berasal dari berbagai negara dalam setiap penerbitannya.

4) Jurnal Internasional Bereputasi

Jurnal internasional bereputasi adalah jurnal yang memenuhi kriteria jurnal internasional pada point 3 dengan kriteria tambahan terindek oleh *database* internasional bereputasi (Scopus, Web of Science) dan mempunyai faktor dampak *(impact factor)* dari Web of Science (Thomson Reuters) atau Scimago Journal Rank (SJR). Jurnal ini mempunyai urutan tertinggi dalam penilaian karya ilmiah dengan nilai maksimal 40.[116]

[116] *Ibid.*, hlm. 3-4.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan *(field research)* dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang lebih memberikan penekanan pada makna, adanya penalaran, defenisi tentang situasi tertentu, dan meneliti tentang hal-hal yang sangat berkaitan dengan kejadian sehari-hari.[117] Penelitian deskriptif adalah penelitian yang lebih menggambarkan kemurnian mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan dengan tidak bermaksud untuk menguji adanya hipotesis tertentu.[118]

Tujuan peneliti menggunakan jenis penelitian dan pendekatan tersebut karena ingin mengetahui dan memahami lebih dalam mengenai manajemen, strategi kebijakan peningkatan dan faktor-faktor yang terdapat dalam implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah.

[117] Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 257.

[118] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 234.

B. Tempat atau Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Indonesia yang berlokasi di Jalan Kaliurang km 14,5 Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Informan Penelitian

Data dalam pendekatan kualitatif bersifat deskriptif, adapun maksudnya adalah bahwa data yang diperoleh peneliti dapat berupa gejala-gejala yang dikategorikan atau bisa jadi dalam bentuk yang lainnya, sebagai contoh berupa foto, dokumen, artefak maupun catatan lapangan saat penelitian tersebut dilakukan.[119] Peneliti dalam penelitian kualitatif diharapkan dapat mengumpulkan beragam jenis data dan memanfaatkan waktu seefektif mungkin pada saat mengumpulkan informai di lokasi penelitian. Peneliti harus dapat memahami secara baik terkait apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada prosedur pengumpulan data tersebut.[120] Penelitian ini ditujukan kepada direktorat penelitian dan pengabdian masyarakat, direktorat kemitraan / kantor urusan internasional dan dosen. Sumber data utama yang diperoleh dicatat pada catatan tertulis dan melalui alat perekam *(recorder).*

D. Teknik Penentuan Informan

Adapun instrumen dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri yang kemudian harus divalidasi dengan tujuan untuk mengetahui

---

[119] Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 259.

[120] John W. Creswell, *Research Design,* alih bahasa Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari, Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran, Cet. 1 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), hlm. 254.

seberapa jauh peneliti telah siap untuk melakukan penelitian di lapangan.[121] Peran peneliti dalam penelitian kualitatif dapat dilihat dari bagaimana peneliti melakukan kegiatan secara mandiri mulai dari perencanaan, penentuan informan, pengumpul data, menilai data, menganalisis serta melakukan penarikan kesimpulan data.

Teknik penentuan informan pada penelitian ini dilakukan secara *non probability sampling* dengan pemilihan sumber data secara bertujuan *(purposive sampling).* Pemilihan sumber data secara bertujuan *(purposive sampling)* dilakukan atas dasar pertimbangan tertentu sebagaimana sumber data dianggap sebagai sumber yang paling mengetahui dan memahami tentang data yang diharapkan oleh peneliti.[122]

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan kajian dokumen.

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi secara lisan antara dua orang atau lebih sebagaimana di dalamnya terdapat kegiatan tanya jawab secara tatap muka dalam rangka mendapatkan informasi dan keterangan dari narasumber.[123] Secara garis besar terdapat dua pedoman pada wawancara, yaitu

[121] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 222.
[122] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen,* (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 368.
[123] Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm. 83.

wawancara tidak terstruktur yang merupakan wawancara yang dilakukan dengan memuat apa saja yang menjadi garis besar terkait pertanyaan penelitian. Pada pedoman wawancara ini, pewawancara harus memiliki kreativitas karena akan menjadi pengarah dari jawaban responden. Sementara itu, wawancara terstruktur adalah wawancara dengan menggunakan pedoman yang terperinci. Pewawancara hanya membutuhkan tanda *check* pada nomor yang sesuai.[124] Penelitian ini menggunakan pendekatan wawancara tidak terstruktur (mendalam) guna mendapatkan informasi dari responden secara lebih luas dan detail.

Tabel 01 Kisi-Kisi Wawancara

No	Kajian Utama	Ruang Lingkup	Informan
1	Manajemen	▪ Perencanaan ▪ Komunikasi ▪ Pengorganisasian ▪ Motivasi ▪ Pengawasan	-Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat -Direktorat Kemitraan/Kantor Urusan Internasional -Dosen

[124] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 202.

2	Strategi Kebijakan Peningkatan	▪ Riset ▪ Publikasi	-Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat -Direktorat Kemitraan/Kantor Urusan Internasional -Dosen
3	Faktor-Faktor	▪ Pendukung -Internal -Eksternal ▪ Penghambat -Internal -Eksternal	-Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat -Direktorat Kemitraan/Kantor Urusan Internasional -Dosen

2. Kajian Dokumen

Kajian dokumen adalah sarana pembantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data melalui surat-surat, ikhtisar rapat, kebijakan tertentu dalam bentuk tertulis maupun bahan tulisan lain. Teknik dapat dilakukan peneliti karena sangat berguna tanpa harus mengganggu suasana penelitian. Teknik ini dapat mengenalkan peneliti pada pengetahuan tentang budaya maupun nilai-nilai yang terdapat pada obyek yang diteliti.[125]

Adapun beberapa dokumen yang akan diteliti adalah kumpulan-kumpulan dokumen yang relevan dengan penelitian.

Tabel 02 Kisi-Kisi Kajian Dokumen

No	**Kajian Utama**	**Ruang Lingkup**	**Sumber Data**
1	Profil UII	▪ Sejarah ▪ Visi ▪ Misi ▪ Kondisi geografis	Bidang Informasi
2	Riset dan	▪ List institusi yang	-Direktorat

[125] Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 225.

	Publikasi	bermitra / kolaborator ▪ List jenis kemitraan - Riset - Publikasi	Penelitian dan Pengabdian Masyarakat -Direktorat Kemitraan /Kantor Urusan Internasional -Dosen

F. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian adalah salah satu bagian yang sangat penting untuk melihat bentuk pertanggungjawaban data. Untuk menetapkan keabsahan data dibutuhkan teknik pemeriksaan. Setidaknya terdapat empat kriteria yang dapat digunakan, diantaranya adalah derjat kepercayaan *(credibility),* keteralihan *(transferability),* kebergantungan *(dependability)* dan kepastian *(confirmability).*[126]

Adapun teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi metode sebagaimana teknik ini memiliki dua strategi, yaitu pengecekan derajat kepercayaan pada penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.[127]

[126] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 324.

[127] *Ibid.*, hlm. 331.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi untuk diorganisasikan ke dalam kategori, adanya suatu penjabaran unit-unit, melakukan sintesa, penyusunan pola, memilih dan memilah data yang dianggap penting sehingga dapat ditarik kesimpulan agar lebih mudah dipahami.[128]

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data *(data collection)*, reduksi data *(data condensation)*, penyajian data *(data display)* dan penarikan kesimpulan atau verifikasi *(conclusions: drawing/verifying)* sebagai suatu kesatuan pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar dalam rangka membangun suatu analisis.[129]

1) Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah kegiatan menghimpun data-data penelitian yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi (kajian dokumen). Metode observasi dilakukan sebagai bentuk pengenalan awal terkait hal-hal apa saja yang nantinya akan dibutuhkan sebagai data

[128] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 335.

[129] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 31.

penelitian, pengenalan bentuk-bentuk kegiatan yang berhubungan dengan penelitian dan sarana pengenalan peneliti dengan pihak-pihak yang nantinya akan terkait sebagai informan penelitian.

Metode wawancara dilakukan kepada seluruh informan dimana peneliti sebelumnya melakukan konfirmasi terkait kesediaan para informan. Metode kajian dokumen dilakukan dengan meminta kesediaan informan dalam memberikan data dalam bentuk dokumen-dokumen sebagai penguat data penelitian.

2) Reduksi Data

Reduksi data adalah kegiatan untuk memilih, memusatkan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan melakukan transformasi data-data yang sifatnya masih acak atau kasar sebagaimana data-data tersebut diperoleh dari catatan lapangan.[130] Pada kegiatan ini, peneliti melakukan reduksi data untuk menghindari adanya penumpukan data. Peneliti mencoba meningkatkan sensitivitas dalam berfikir, mengembangkan kecerdasan dalam memilih dan memilah data untuk pengolahan data berikutnya.

[130] Miles dan Huberman, *Qualitative Data Analysis*, alih bahasa Tjejep Rohendi Rohidi, Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru, (Jakarta: Penerbit UI Press, 2007), hlm. 16.

3) Penyajian Data

Penyajian merupakan sekumpulan informasi tersusun dimana akan memberikan kemungkinan dalam menarik kesimpulan serta pengambilan tindakan. Penyajian-penyajian akan memberikan pemahaman kepada peneliti tentang apa yang terjadi dan harus dilakukan untuk menganalisis atau mengambil tindakan atas pemahaman yang telah diperoleh dari penyajian tersebut. Analisis kualitatif yang valid dapat diperoleh dari penyajian data yang dapat dilakukan dalam bentuk matris, grafik, jaringan dan bagan.[131]

4) Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah terakhir dari analisis data ini adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Beberapa kesimpulan final kemungkinan tidak akan muncul sampai pada pengumpulan data terakhir, sebab hal ini bergantung pada besarnya kumpulan catatan yang terdapat di lapangan, pengodean, penyimpanan, keahlian peneliti dan metode pencarian ulang yang digunakan. Penarikan kesimpulan yang jelas pada analisis data penelitian harus di dahului oleh hasil uji data, apakah sudah benar, kokoh dan memiliki kecocokan.[132]

[131] *Ibid.*, hlm. 17-18.
[132] *Ibid.*, hlm. 19.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Profil Universitas Islam Indonesia

   a. Sejarah Universitas Islam Indonesia

      Sekolah Tinggi Islam (STI) adalah nama awal dari UII yang pada waktu itu di dirikan di Jakarta tepatnya tanggal 27 Rajab 1364 H / 8 Juli 1945. Kehadiran STI adalah sebagai bentuk jawaban atas dominasi pemerintahan kolonial Belanda yang pada saat itu pendidikan tinggi dimiliki oleh mereka. STI lahir atas dasar cita-cita luhur para tokoh nasional Indonesia dan telah ditetapkan menjadi perguruan tinggi nasional pertama di Indonesia. Dinamika perkembangan STI hingga berganti nama menjadi UII tentu memiliki proses sejarah yang cukup panjang. UII dengan segala proses perkembangan yang dihadapi telah menghadirkan banyak perubahan ke arah yang lebih baik melalui hadirnya sarana dan pasarana memadai sesuai perkembangan zaman sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan penyelenggaraan pendidikan.

      Di awali dari tahun 1945 dimana STI didirikan, berselang sembilan bulan kemudian pada tanggal 10 April 1946 STI resmi didirikan di Yogyakarta. Perkembangan terjadi dimana panitia perbaikan STI merubah nama menjadi UII pada 14 Desember 1947

yang berkedudukan di Yogyakarta dengan hadirnya fakultas perintis antara lain Fakultas Agama, Fakultas Hukum, Fakultas Pendidikan dan Fakultas Ekonomi. Secara resmi UII dibuka pada 5 Juni 1948 di Pendopo Kepatihan Yogyakarta. Pada Agustus 1950, terjadi pengembangan dimana Fakultas Agama UII menjadi Perguruan Tinggi Islam Negeri yang saat ini dikenal sebagai Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga.

Seiring bejalannya waktu, telah terjadi pembekuan Fakultas Pendidikan dan penggabungan Perguruan Tinggi Islam Indonesia Surakarta ke UII pada tahun 1951. Berselang setahun kemudian, UII mengajukan proposal pembangunan kampus ke Presiden Soekarno pada tahun 1952. Dinamika kembali terjadi pada tahun 1961 atas adanya pembukaan Fakultas Agama yang kemudian menjadi Fakultas Syari'ah dan Fakultas Tarbiyah UII. Perluasan kampus hingga ke luar Pulau Jawa terjadi pada tahun 1962 dimana UII membuka cabang di Surakarta, Purwokerto, Cirebon, Klaten, Madiun, Bangil dan Gorontalo.

Adanya peraturan perundangan pada tahun 1967 dan 1968 mengharuskan UII melebur fakultas cabang ke induk di Yogyakarta dan perguruan tinggi setempat. Tahun 1972 terjadi pengembangan kampus di Yogyakarta yaitu di Taman Siswa, Demangan, Sorowajan dan Cik Di Tiro yang kemudian diresmikanlah pada tahun 1974 Kampus Cik Di Tiro sebagai

gedung utama UII. Sembilan tahun berselang pada tahun 1983 dilakukanlah perintisan lahan kampus terpadu di Jalan Kaliurang Kabupaten Sleman. Beberapa tahun kemudian dilakukan penyusunan rencana induk pengembangan fisik pertama untuk kampus terpadu tepatnya tahun 1987. Seiring berjalannya waktu di tahun 1988 dilakukan pembangunan Kampus Antara di Condongcatur yang kemudian menjadi cikal bakal kampus Fakultas Ekonomi UII.

Pada tahun 1990 dilakukan pengembangan penunjang kegiatan akademik melalui peningkatan status akreditasi program studi. Di priode ini juga dilakukan pengembangan kegiatan mahasiswa, pengabdian masyarakat dan kerja sama institusional. Berselang tiga tahun kemudian mulailah dilakukan kegiatan akademik yang berlangsung di kampus terpadu tepatnya tahun 1993. Sebagai upaya untuk memfasilitasi dan rekruitmen mahasiswa unggulan, maka pada tahun 1996 UII mendirikan pondok pesantren. Pencapaian yang luarbiasa pada tahun 2002 bahwa UII telah memiliki delapan fakultas yaitu Fakultas Ilmu Agama Islam, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi, Fakultas Psikologi (kemudian menjadi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Kedokteran dan Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan.

Pergerakan pembangunan kemitraan mulai digalakkan tahun 2003 melalui peningkatan kerja sama, penjaminan mutu, peningkatan fungsi teknologi informasi dalam rangka menunjang kegiatan akademik. Tahun 2005 dilakukan restrukturisasi organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing dalam dinamika kompetisi perguruan tinggi. Tiga tahun berselang pada 2008 UII dinobatkan ole Dikti sebagai perguruan tinggi dengan nilai penjaminan mutu internal tebaik di Indonesia. UII memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008 untuk manajemen dan ISO 17025 dalam hal pengelolaan laboratorium. Di tahun 2010 UII semakin menunjukkan kualitasnya dengan adanya pengakuan internasional melalui pemeringkatan oleh institusi ternama seperti Webometrics, 4ICU, GreenMetrics, dan QS-Star.

Seluruh jajaran UII dapat berbangga atas pencapaian tersebut karena di tahun 2013 prestasi ternyata semakin bertambah atas perolehan akreditasi institusi peguruan tinggi dengan nilai A oleh BAN-PT dan UII menjadi PTS dengan nilai tertinggi se-Indonesia. Tahun 2014 UII mulai melakukan perintisan untuk akreditasi internasional di beberapa fakultas seperti Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik Sipil & Perencanaan, dan Fakultas MIPA. Pada tahun 2015 Kemenristekdikti mengumumkan bahwa UII masuk dalam peringkat sepuluh besar perguruan tinggi terbaik berdasarkan kualitas manajemen di Indonesia. Prestasi kembali

diraih karena pada tahun 2016 UII memperoleh penghargaan tiga bintang dari QS Star atas skor tertinggi untuk PTS se-Indonesia dan juga peringkat pertama PTS dalam bidang kinerja penelitian oleh Ristekdikti.

b. Visi Universitas Islam Indonesia

Adapun visi Universitas Islam Indonesia adalah *"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"*.

c. Misi Universitas Islam Indonesia

Misi Universitas Islam Indonesia adalah *"Menegakkan wahyu ilahi dan sunnah 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 betakwa, 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 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".

d. Kondisi Geografis Universitas Islam Indonesia

Universitas Islam Indonesia adalah salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) ternama di Indonesia yang berada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Secara geografis, kampus UII berada di lokasi yang berbeda-beda yaitu di daerah Sardonoharjo Ngemplak Kabupaten Sleman, Taman Siswa Kota Yogyakarta, Condongcatur Depok Kabupaten Sleman, Demangan Depok Kabupaten Sleman dan Cik di Tiro Kota Yogyakarta. Kampus terpadu UII beralamat di Jalan Kaliurang Km 14,5 Sleman. Kampus terpadu merupakan pusat kegiatan akademik, administrasi dan kemahasiswaan. Pemilihan lokasi tersebut sebagai kampus terpadu karena sebagian besar fakultas berada di daerah tersebut dan didukung oleh adanya badan dan direktorat.

Di kampus terpadu terdapat enam fakultas yaitu, Fakultas Ilmu Agama Islam, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Teknologi Industri dan Fakultas Kedokteran. Lokasi kampus terpadu sangat strategis karena selain luas masih mudah untuk dijangkau. Lokasi yang berada di wilayah Kabupaten Sleman ini berjarak sekitar 10 Km dari Kota

Yogyakarta, bersuhu udara cukup sejuk karena satu arah dengan wilayah Kaliurang. Lokasi kampus terpadu yang tidak terlalu dekat dengan pusat Kota Yogyakarta menjadi tempat yang nyaman karena jauh dari kebisingan hiruk pikuk kehidupan kota. Walaupun demikian, kampus terpadu masih tergolong memiliki mobilitas pendidikan yang tinggi.

Kampus UII yang berada di luar wilayah kampus terpadu adalah Kampus Taman Siswa untuk Fakultas Hukum, Kampus Condongcatur untuk Fakultas Ekonomi, Kampus Demangan untuk Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam dan Kampus Cik di Tiro untuk Pascasarjana Fakultas Hukum dan Kantor Yayasan Badan Wakaf. UII sebagai salahsatu perguruan tinggi ternama tidak hanya giat mengembangkan sistem akademik saja, tetapi juga fokus untuk menggalakkan *green campus* melalui penataan lingkungan yang terkonsep. Secara konsisten dalam tiga tahun berturut-turut yaitu 2018, 2019 dan 2020 UII masuk ke dalam peringkat universitas swasta paling lestari di Indonesia yang di publish oleh *UI GreenMetric World University Rankings.*

2. Analisis Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

Kemitraan internasional pada pendidikan tinggi adalah bagian dari layanan pendidikan yang berfungsi mendukung dan mempercepat internasionalisasi pengembangan pendidikan melalui perluasan jaringan global dengan menghadirkan program-program unggulan secara berkelanjutan. Kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII terus dibangun dari tahun ke tahun dengan melibatkan berbagai disiplin ilmu untuk memperkuat posisi UII menuju WCU. Dibangunnya kemitraan internasional pada kedua bidang tersebut tentu melibatkan berbagai civitas akademik yang ada melalui badan atau direktorat terkait. Pentingnya kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII sudah menjadi bagian tidak terpisahkan untuk dapat meningkatkan *bainstroming* di tingkat dunia. Berikut beberapa tanggapan informan terkait pentingnya kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII, yaitu :

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Kebijakan kemitraan internasional adalah salah satu langkah internasionalisasi bagi perguruan tinggi termasuk UII. Kemitraan internasional adalah salah satu bentuk komitmen untuk dapat menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang berkualitas. Saat ini kita tahu bahwa kemitraan termasuk kemitraan dalam dunia pendidikan tinggi sudah sangat *boderless* yang artinya

tidak ada lagi batasan-batasan untuk dapat melakukan interaksi dan aktivitas internasional. Kapasitas riset dan publikasi ilmiah adalah dua hal yang memang terus di *upgrade* bagi perguruan tinggi manapun termasuk UII yang menjadikan ini sebagai cara untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di level dunia".[133]

Sama halnya dengan penyataan Bapak IS:

"Kemitraan secara internasional dalam pendidikan tinggi adalah salah satu hal yang sangat esensial, termasuk kegiatan riset dan publikasi ilmiah. Hubungan ini tentu dapat dilaksanakan karena adanya hubungan proksikal untuk saling menguntungkan satu sama lain. Kemitraan internasional dalam bidang riset dan publikasi ilmiah adalah salah satu jalan untuk dapat meningkatkan posisi perguruan tinggi di level dunia. Riset dan publikasi ilmiah menjadi salah satu parameter yang cukup kuat untuk dapat menaikkan peringkat dan berkontribusi meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Saat ini saya melihat bahwa kebutuhan terhadap riset dan publikasi ilmiah di UII menjadi salah satu prioritas menuju *research university*".[134]

Diperkuat pernyataan Ibu NF:

"Menurut saya kemitraan pada pendidikan tinggi itu sangat penting. Suatu institusi pendidikan tinggi seperti universitas harus bisa membuka link kerja sama yang beragam dengan institusi lain agar hasil dari kerja sama tersebut dapat memberikan hasil yang bermanfaat. Manfaat tersebut tentu bisa jadi sangat luas bagi masyarakat maupun spesifik untuk kedua institusi tersebut. Kerja sama dalam pendidikan tinggi dapat menciptakan temua-temuan baru melalui riset dan publikasi ilmiah yang bisa dikembangkan bagi keberlanjutan bidang tersebut. Sebagaimana kalau kita merunut pada visi UII dalam hal ini menjadi *rahmatan lil alamin* yang sekaligus dapat mewujudkan tri dharma

[133] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021
[134] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021

> pendidikan tinggi melalui adanya kemitraan secara kolaboratif".[135]

Berdasarkan pendapat dari ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemitraan internasional dalam dunia pendidikan adalah hal yang sangat dibutuhkan pada saat sekarang ini *(current issues).* Pendidikan dengan segala perubahan dan kemajuan yang dihadapi telah menempatkan kolaborasi antar institusi menjadi sangat esensial sebab akan memberikan dampak positif dan menjadi studi perbandingan *(comparative study)* antar mitra. Kemitraan internasional dalam bidang riset dan publikasi ilmiah telah menjadi parameter yang cukup kuat untuk dapat menaikkan peringkat institusi pendidikan tinggi karena kedua bidang tersebut bekontribusi menaikkan ranking yang cukup signifikan menuju *research university.* UII menyikapi hal ini sebagai suatu hal yang positif karena dapat menjadi jalan dalam meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

Manajemen tersebut dikelola secara profesional dibawah koordinasi yang terstruktur dan memiliki integritas kuat dengan memperhatikan fungsi manajemen. Hal tersebut dibangun melalui penyamaan kesatuan visi untuk menjadikan UII sebagai institusi pendidikan tinggi yang mampu beradaptasi dalam tatanan perkembangan kemitraan global.

a. Perencanaan

[135] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

Posisi perencanaan dalam suatu manajemen sangat penting mengingat perencanaan adalah langkah pertama yang harus ditetapkan untuk dapat mengembangkan perangkat implementasi suatu kebijakan. Perencanaan harus melalui serangkaian pemikiran yang matang dan terarah agar setiap sumber daya yang nantinya terlibat dapat terkondisikan dan berkontribusi secara makasimal. Berikut beberapa tanggapan informan terkait perencanaan yang ditetapkan dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Perencanaan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah dapat dilakukan secara individu maupun melalui unit-unit yang ada di UII seperti program studi, fakultas maupun pusat studi. Mereka dapat melakukan inisiasi perencanaan melalui bantuan direktorat kemitraan/kantor urusan internasional dibawah payung hukum MoU sebagai acuan tertinggi. Setiap perencanaan yang dibuat dapat dituangkan dalam bentuk MoA antar pihak ataupun unit yang terlibat. Pada dasarnya perencanaan terhadap kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah dapat diajukan karena adanya *interest purpose* sebelum dilakukan MoA".[136]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

> "Riset dan publikasi ilmiah di UII sebenarnya mengacu pada rencana strategis pengembangan kampus. Saat ini semua *stake holder* di UII mulai dari unit terkecil tampaknya memang mulai giat

[136] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021

> dalam merespon kegiatan riset dan publikasi ilmiah termasuk yang dikerjasamakan dengan institusi lain. Dalam beberapa tahun terakhir civitas akademik termasuk dosen mengaggap riset dan publikasi ilmiah sebagai kebutuhan sehingga mereka memiliki perencanaan masing-masing. Perencanaan tersebut menjadikan mereka memiliki target untuk setidaknya dalam setahun harus melakukan riset dan publikasi. Hubungannya dengan kemitraan internsional saya melihat dibeberapa program studi sangat kuat semangatnya dengan melakukan inisiasi *joint research and publication* yang artinya ada semacam agenda dalam merespon permintaan-permintaan dari luar".[137]
>
> Diperkuat pernyataan Ibu NF:
>
> "Perencanaan riset dan publikasi ilmiah secara internasional melalui kegiatan kemitraan memang sudah dipikirkan secara terarah walaupun pelaksanaannya belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari rencana strategis UII yang mempertimbangkan trend pendorong perubahan seperti kolaborasi antar institusi. Trend tersebut seperti perluasan *joint research* yang tidak hanya dilakukan di kawasan tertentu tetapi juga mulai dikembangkan mengacu pada kebutuhan riset itu sendiri. Saat ini UII juga mulai merencanakan untuk bagaimana meningkatkan standar mutu riset dan publikasi melalui kemitraan internasional agar internasionalisasi semakin mudah diraih".[138]

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah yang ada di UII dapat dilakukan melalui inisiasi secara individu, unit program studi, fakultas, pusat studi dan direktorat terkait secara bersinergi. MoU adalah acuan tertingi yang

[137] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021
[138] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

kemudian dapat dijabarkan dalam bentuk MoA. Perencanaan ini mengacu pada rencana strategi pengembangan kampus dalam bidang *networking* yang memposisikan riset dan publikasi ilmiah sebagai kebutuhan pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas menuju capaian WCU dan *research university.*

b. Komunikasi

Komunikasi dalam fungsi manajemen digunakan untuk memperkuat hubungan perilaku antar pribadi *(interpersonal behavior)* agar setiap individu sebagai suatu kesatuan kelompok yang terlibat saling membentuk iklim yang kondusif. Lingkungan yang menjunjung tinggi kondusivitas terlihat dari bagaimana masing-masing individu menciptakan kepekaan kondisi, mempertimbangkan segala bentuk prilaku yang semuanya dikomunikasikan agar tidak terjadi kesalapahaman dalam setiap pengambilan tindakan dan keputusan. Berikut beberapa tanggapan informan terkait komunikasi yang dibangun dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> “Saya rasa komunikasi yang dibangun untuk mengembangkan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi sangat baik. Pimpinan membangun komunikasi dengan divisi terkait secara

komunikatif sebagaimana kami merasakan adanya budaya demokratis. Komunikasi yang dibangun antara UII dengan mitra juga sangat baik sebagaimana kami melakukan pendekatan yang lebih bersahabat dan menjunjung tinggi budaya ramah tamah walaupun itu untuk hal-hal yang kecil namun *meaningful.* Selain itu, kami membangun komunikasi dengan program studi di UII untuk menjembatani adanya tawaran dari mitra tentang topik riset tertentu. Setiap tahun juga kami melakukan *internal gathering* untuk lebih menguatkan hubungan silaturahim".[139]

Sama halnya dengan pernyataan Ibu NI:

"International recognition sebenarnya dapat dibangun melalui komunikasi kemitraan. Internasionalisasi itu sendiri apabila dilihat dari kemitraan riset dan publikasi ilmiah di UII sebenarnya terjalin dengan baik sebagaimana UII memang mengedepankan kenyamanan dalam bermitra dengan berbagai institusi baik itu dalam maupun luar negeri. Kaitannya dengan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi walupun tidak sebanyak dengan bidang lain, namun upaya komunikasi dan penjajgan baru terus dilakukan. Sementara itu dari sisi internal juga masing-masing komponen terutama program studi juga merespon baik dan mulai melihat peluang ini sebagai upaya menaikkan level ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini secara signifikan dalam beberapa tahun belakangan grafiknya positif dengan pertambahan mitra yang lebih beragam karena promosi melalui upaya komunikasi dijalankan".[140]

Diperkuat pernyataan Bapak AD:

"Apabila kita melihat komunikasi yang dibangun belakangan ini tampaknya untuk kegiatan riset dan publikasi ilmiah memang sangat diperhatikan sekali. Keadaan ini jelas berbeda jika saya harus membandingan dengan tahun-tahun sebelumnya yang memang untuk riset dan publikasi apalagi

[139] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021
[140] Wawancara dengan Ibu NI di UII pada Tanggal 24 November 2021

> yang level internasional belum begitu maksimal. Kalau dulu interestnya jelas bebeda dan masih dikalangan dalam negeri saja secara umum. Saya termasuk pengajar dari kalangan senior yang melihat perkembangan ini cukup signifikan. Pengajar-pengajar mudah di dorong untuk mengembangkan kemampuan riset internasional dengan target publikasi sekian dalam setahun, namun perlu diperhatikan kembali hasil dari riset tersebut publikasinya harus dibagaimanakan agar tidak sekedar mengikuti trend saja, lebih ke segi kebermaknaannya".[141]

Berdasarkan dari tanggapan ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang dibangun dalam mengimplementasikan kemitraan intenasional di bidang riset dan publikasi ilmiah adalah UII mengedepankan budaya komunikasi yang demokratis. Budaya demokratis tersebut terlihat dengan menjunjung tinggi nilai ramah tama dalam rangka meningkatkan kenyamanan baik itu dari sisi internal maupun eksternal. Komunikasi yang dibangun antar civitas akademik juga meningkatkan antusias dalam merespon trend riset dan publikasi ilmiah. UII menjadikan komunikasi sebagai media promosi untuk menciptakan *benchmark* dan *external oriented strategy* bagi kemitraan internasional dengan memperhatikan perencanaan yang sudah ditetapkan bersama.

c. Pengorganisasian

[141] Wawancara dengan Bapak AD di UII pada Tanggal 30 November 2021

Tata kelola manajemen dalam hal pengorganisasian sebagai bagian dari salah satu fungsinya berperan menetapkan siapa saja individu yang perlu dilibatkan dalam stuktur dan skema suatu organisasi. Penetapan pengorganisasian menjadi sangat penting karena berkaitan erat dengan perancangan kelompok kerja dan pembagian tanggung jawab tertentu sesuai kemampuan yang dimiliki. Berikut beberapa tanggapan informan terkait pengorganisasian yang ditetapkan dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Pengorganisasian yang dilakukan adalah dengan menentukan siapa saja yang perlu dilibatkan sesuai tugas dan fungsinya. Di UII sendiri ada pimpinan melalui rektor sebagai pemegang MoU tetinggi untuk kemitraan internasional. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut tentu pimpinan memiliki wakil rektor sesuai bidangnya dan UII juga memiliki divisi ataupun direktorat terkait. Manajemen secara pengorganisasian juga melibatkan program studi, fakultas dan pusat studi untuk dapat membuat MoA kegiatan. Kami sebagai divisi terkait memiliki tugas mewadahi dan menjembatani setiap unit di UII untuk dapat bermitra dengan institusi lain temasuk riset dan publikasi ilmiah".[142]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

> "Saya bergabung dengan direktorat kemitraan/kantor urusan internasional ini memang baru beberapa tahun belakangan ini, namun sepengetahuan saya semuanya yang behubungan

[142] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021

> dengan kemitraan kampus inisiasi kemitraannya bisa melalui beberapa metode namun posesnya akan tetap dibantu oleh KUI. Pertama bisa melalui KUI dimana kami melakukan korespondensi, kedua bisa juga dilakukan melalui program studi karena mereka juga biasanya memiliki calon mitra untuk *joint research* dan publikasi, namun pada akhirnya yang dari pogram studi akan melaporkan ke KUI untu di data. Demikian halnya yang dari luar bisa melalui KUI dan juga langsung ke program studi. Secara gambaran umum pengorganisasiannya sudah jelas dan memiliki fungsi masing-masing".[143]

Diperkuat pernyataan Ibu NF:

> "Menurut sepemahaman saya semua yang berkaitan dengan kemitraan itu pintu masuknya dari wakil rektor bidang *networking* dan apabila kemitraannya berhubungan dengan riset dan publikasi maka akan ditangani oleh wakil rektor bidang pengembangan akademik dan riset. Di UII semua sudah ada bagian dan alurnya sehingga saling bersinergi. Kalau dari pusat studi penelitian selama ini kami diwadahi oleh direktorat terkait jika ada korespondensi dari mitra luar negeri termasuk jika akan melakukan mobilitas ke luar negeri. Demikian halnya jika ada mitra luar negeri ketika ingin mengajukan kemitraan maka pintu masuknya melalui direktorat terkait yang menangani bidang tersebut".[144]

Berdasarkan dari tanggapan ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh UII dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah secara struktural rektor adalah pemegang jabatan tertinggi yang akan mengesahkan MoU. Dalam menjalankan tugasnya

[143] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021
[144] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

rektor dibantu oleh wakil rektor terkait, dalam hal ini untuk urusan akademik dan riset ada di WR I dan bagian kemitraan ada di WR IV. Untuk dapat melakukan penjajagan kemitraan dapat dilakukan melalui beberapa metode, yaitu melalui progam studi dengan membuat MoA sesuai MoA dan bisa juga melalui korespondensi ke direktorat kemitraan atau kantor urusan internasional UII. Semua penjajagan yang dilakukan oleh program studi pada akhirnya juga harus dilaporkan ke direktorat kemitraan atau kantor urusan internasional agar datanya terpusat.

d. Motivasi

Sebagai salah satu upaya untuk dapat meningkatkan semangat kerja setiap sumber daya yang terlibat, maka motivasi dalam fungsi manajemen perlu di bangun agar produktivitas kerja tersebut menghasilkan kinerja yang maksimal. Kinerja tersebut dapat berbentuk prestasi secara kuantitas dan kualitas. Motivasi pada dasarnya dibentuk untuk memberikan pembinaan agar seluruh komponen yang terlibat memiliki pendukung sebagai faktor akselerasi pencapaian tujuan. Berikut beberapa tanggapan informan terkait motivasi yang dikembangkan dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

"Kalau untuk motivasi yang kami lakukan biasanya kami akan menanyakan ke mitra sebagai bentuk penwaran *does their institution have an interest in joint research program? If yes*, maka kami akan menawarkan juga ke program studi urntuk menyusun apa saja topik-topik pilihan yang akan dimitrakan di *joint research* tersebut. Motivasi yang kami lakukan lebih kepada bagaimana membangun komunikasi antara kedua belah pihak agar terjalin kemitraan dan kami dapat menjadi pembuka jalan".[145]

Sama halnya dengan pernyataan Ibu NF:

"Kalau terkait kemitraan internasional secara umum sudah sangat diperhatikan oleh setiap *stake holder* yang ada demikian juga dengan para dosen. Hal ini disadari atas dasar bahwa semua pihak terkait sudah memahami apa yang menjadi visi UII kedepannya sehingga civitas akademik semua dirangsang dan dimotivasi agar peka akan adanya kemitraan internasional. Civitas akademik diharapkan dapat memanfaatkan setiap program yang dibentuk, karena memang beragam jenisnya, kita sebagai civitas akademik tinggal menyesuaikan mana yang bisa menunjang *passion* kita dan bisa memilih. Biasanya antara UII dan mitra sudah memberikan daftar pilihan topik *joint research*. Sebenarnya motivasi terbesar lebih ke masing-masing individu, namun tiap fakultas memiliki gaya motivasi dan iklim belajar yang khas dalam menyikapi adanya *joint research* ini".[146]

Diperkuat pernyataan Bapak AD:

"Saya rasa kalau motivasi yang dibangun memang setiap fakultas berbeda-beda dalam menyikapi

[145] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021
[146] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

> adanya kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah. Saya akui bahwa untuk fakultas dari rumpun eksakta jauh lebih tinggi motivasinya dan mereka sangat merespon berbagai kegiatan yang ada. Walaupun demikian, fakultas lain juga mulai bergerak terutama dari kalangan dosen muda yang beusaha untuk dapat meningkatan kemampuan risetnya karena nantinya juga berpengaruh pada kenaikan pangkat mereka sekaligus menaikkan citra fakultas. Dosen-dosen muda sekarang motivasinya jauh lebih kuat dibanding zaman saya dahulu karena sekarang aksesnya jauh lebih muda".[147]

Berdasarkan dari tanggapan ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dibangun dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah adalah adanya kesadaran terhadap visi dan misi UII. Kesadaran terhadap cita-cita tersebut merupakan modal utama bagi UII. Perlu diketahui bahwa memang setiap fakultas saat ini memiliki iklim kerja yang berbeda-beda dalam merespon kemitraan di kedua bidang tersebut. Dibeberapa fakultas motivasinya sangat tinggi karena satu sama lain saling mendukung, Mereka di motivasi karena riset dan publikasi ilmiah selain akan meningkatkan kapasitas mereka juga sebagai penunjang kenaikkan pangkat.

e. Pengawasan

Pengawasan dalam setiap implementasi kebijakan memang sangat dibutuhkan agar tujuan yang ditetapkan

[147] Wawancara dengan Bapak AD di UII pada Tanggal 30 November 2021

sesuai dengan apa yang diharapkan. Tujuan tersebut tentu tercipta dari hasil kerja yang sesuai jalur dan telah melewati serangkaian proses monitoring dan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan tidak harus menunggu suatu kegiatan selesai secara utuh, namun dapat dilakukan selama proses aktivitas sedang berjalan agar meminimalisir kesalahan-kesalahan yang terjadi. Berikut beberapa tanggapan informan terkait pengawasan yang ditetapkan dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Pengawasan maupun evaluasi dari kegiatan riset dan publikasi ilmiah di UII dilakukan sesuai tugas dan fungsi direktorat atau divisi yang terlibat. Sebenarnya semua adalah tugas bersama untuk saling mengawasi dan mengevaluasi, namun kalau yang riset dan publikasi memang secara langsung berada dibawah naungan wakil rektor bidang pengembangan akademik dan riset. Walaupun demikian, kami sebagai direktorat yang juga memiliki andil terhadap kemitraan juga ikut memonitoring dan memberikan evaluasi bagi perbaikan kedepannya. Evaluasi dengan mitra internasional kami lakukan biasanya setahun sekali melalui *internal gathering*, namun saat ini karena pandemik covid 19 maka dilakukan secara daring".[148]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

> "Terkait pengawasan sebenarnya hal ini lebih banyak yang tahu dari bidang akademik dan riset, namun kamu juga ikut mengawal karena ada beberapa kegiatan yang melibatkan kami. Sebagai

[148] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021

> contoh *research engagement grant* yang kami tawarkan ke progam studi. Kami melakukan pengawasan mulai dari memulai, melihat prosesnya berapa lama hingga ke laporan akhir yang harus disusun oleh dosen yang mengikuti kegiatan tersebut. Kami selalu melakukan kolaborasi antar divisi dan setiap tiga bulan sekali kami melakukan kegiatan dengan mitra secara bergantian karena jumlah mitra memang banyak sekali. Selain itu, kami juga membentuk *forum group discussion* untuk melihat perkembangan kemitraan dengan mengupdate kebijakan agar *bainstroming* UII semakin baik".[149]

Diperkuat pernyataan Ibu NF:

> "Secara umum kalau ditanya tentang pengawasan kegiatan khususnya di bidang riset dan publikasi ilmiah sudah berjalan baik, namun kami juga harus lebih disiplin karena sebenarnya ada target-target tertentu yang harus diraih. Saat ini memang terkait riset dan publikasi masih harus ditingkatkan karena untuk mencapai standar mutu internasional lumayan berat dan evaluasi mulai dari tingkat program studi itu sangat berpengaruh besar. Program studi sebenarnya ujung tombak untuk mendongkrak keberhasilan riset dan publikasi karena disanalah semua dimulai. Program studi harus bisa menciptakan iklim kerja yang kondusif terhadap kedua bidang ini".[150]

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan dalam mengimplementasikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah dilakukan sesuai tugas dan fungsi dari masing-masing pihak terkait. Untuk yang berhubungan dengan

[149] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021
[150] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

kemitraan di bidang riset dan publikasi ilmiah secara struktur ada dibawah naungan bidang akademik dan riset yang berkoordinasi dengan direktorat kemitraan atau kantor urusan internasional. Direktorat terkait melakukan pengawasan sejak pertama kali kemitraan dimulai, melihat prosesnya berapa lama hingga laporan akhir. Evaluasi dilakukan juga melalui *forum group discussion* dan membentuk *internal gathering*. Evaluasi terus dilakukan untuk meningkatkan komitmen dan disiplin dalam rangka mencapai target dan standar kualitas *research engagement grant* yang telah dilakukan.

3. Strategi Kebijakan Peningkatan Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

Kemajuan ilmu pengetahuan suatu negara diantaranya dapat dilihat melalui indikator riset baik secara kuantitas maupun kualitas yang kemudian memiliki nilai kebermanfaatan karena luaran riset tersebut dipublikasikan. Lahirnya inisiasi baru terhadap riset dan publikasi ilmiah sangat dibutuhkan mengingat peta kekuatan riset dan publikasi ilmiah Indonesia secara umum masih harus ditingkatkan. Institusi pendidikan tinggi berperan penting dalam mendukung perkembangan di bidang tersebut melalui beragam kegiatan baik itu

secara internal maupun eksternal dengan melakukan penjajagan kemitraan kolaboratif. Seiring menguatnya persaingan secara global dalam institusi pendidikan tinggi menuju WCU, keberadaan UII dalam percaturan ranking pendidikan tinggi dunia mulai menampakkan eksistensinya.

Berikut tanggapan beberapa informan mengenai implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu NF:

> "Kalau dari sisi pusat penelitian saya melihatnya secara umum belum berjalan maksimal karena ada beberapa target yang harus dicapai. Sebenarnya para civitas akademik khususnya dosen sebagaimana harapan UII bahwa satu dosen bisa menghasilkan satu buah publikasi yang dimuat dalam *international proceeding* belum bisa dipenuhi, baik itu publikasi individu maupun yang kolaboratif internasional. Luaran dalam bentuk buku juga belum bisa dikatakan maksimal karena apabila merujuk pada standar mutu masih perlu ditingkatkan. Kalau untuk jurnal dalam lima tahun terakhir grafiknya naik semakin bertambah namun standar mutu juga masih perlu dimatangkan kembali".[151]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak AD:

> "Sebenarnya kalau saya harus membandingkan dengan apa yang saya alami dahulu dengan sekarang tentu berbeda. Dahulu kami masih fokus dengan riset-riset dalam negeri, tetapi makin kemari perkembangannya semakin membaik karena aksesnya semakin mudah. Walaupun demikian, UII harus mengevaluasi kembali mobilitas internasional yang berhubungan dengan riset kolaboratif apakah dampaknya benar-benar signifikan atau tidak. Saya masih melihat kegiatan seperti ini tidak disemua fakultas memiliki iklim riset yang tinggi karena motivasinya berbeda-beda. Di salah satu atau beberapa fakultas memang

[151] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

> sangat dominan karena fakultas tersebut fokus dan motivasinya tinggi".[152]

Diperkuat dengan pernyataan Bapak IS:

> "Kalau ditanya mengenai apakah implementasinya sudah berjalan maksimal maka saya bisa memberikan keterangan bahwa kegiatan riset dan publikasi ilmiah sudah berjalan dengan baik, namun berjalan baik juga belum tentu maksimal. UII itu memiliki banyak pengajar lulusan dari luar negeri dan biasanya yang lulusan dari luar negeri ini sangat memotivasi pengajar-pengajar lain di program studinya masing-masing. Hampir di semua fakultas pasti ada yang pernah mengikuti kegiatan riset dan publikasi, namun jumlahnya berbeda, ada yang dominan ada juga yang biasa saja. Kami di divisi terkait selalu berkoordinasi satu sama lain karena sebenarnya yang lebih paham terkait kebutuhan riset dan publikasi itu ada di program studi, jadi kami mewadahi ketika ada korespondensi dan ajakan kemitraan dari luar".[153]

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemitraan internasional dalam bidang riset dan publikasi ilmiah sudah berjalan dengan baik dan signifikan, namun belum maksimal. Ada beberapa hal yang menjadi catatan penting mengapa implementasinya belum maksimal adalah terkait respon dan iklim kerja yang berbeda-beda antar pogram studi, motivasi yang bervariasi baik individu maupun kolektif dan capaian standar kualitas yang sangat kompetitif. UII melalui unit terkait sudah membuka jalan dan akses yang cukup baik agar koordinasi kemitraan internasional di kedua bidang tersebut berjalan lancar. Evaluasi perlu dilakukan terus menerus untuk menilai sisi kebermanfaatan dari pengembangan kedua bidang tersebut secara berkelanjutan.

[152] Wawancara dengan Bapak AD di UII pada Tanggal 30 November 2021
[153] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021

Berikut data kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak 2016 sampai dengan 2020, yaitu:

Tabel 03 Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah Universitas Islam Indonesia Tahun 2016

No	Nama Mitra	Negara	Mulai	Berakhir	Masa	Bidang	
						Riset	Publikasi
1	Hokkaido University	Japan	07-01-2016	07-01-2021	5 Tahun	√	-
2	Faculty of Social Sciences and Humanities Vietnam National University	Vietnam	01-04-2016	01-04-2021	5 Tahun	√	-
3	The Faculty of Engineering Chulalongkorn University	Thailand	19-04-2016	19-04-2021	5 Tahun	√	-
4	University of Debrecent	Hungary	12-05-2016	12-05-2021	5 Tahun	√	-
5	Bangladesh Journal of Medical Science	Bangladesh	17-05-2016	17-05-2018	2 Tahun	√	√
6	Deutsch Indonesische Gesellschafth Fiur Medizin	Germany	17-05-2016	17-05-2021	5 Tahun	√	-
7	Faculty of Science Prince of Songkla University	Thailand	18-05-2016	18-05-2021	5 Tahun	√	-
8	University of Rhode Island USA	USA	14-06-2016	14-06-2021	5 Tahun	√	-
9	The Fatih Sultan Mehmet Vakif University in Instanbul Turkey	Turkey	06-09-2016	06-09-2018	2 Tahun	√	-
10	University of Gloucestershire	England	01-10-2016	01-10-2019	3 Tahun	√	-

11	University of Hawai'I at Manoa	USA	13-10-2016	13-10-2021	5 Tahun	√	-
12	Dublin City University	Ireland	24-11-2016	24-11-2021	5 Tahun	√	-
13	University of Western Australia	Australia	02-12-2016	02-12-2021	5 Tahun	√	-
14	School of Management National Taiwan University of Science and Technology	Taiwan	08-12-2016	08-12-2021	5 Tahun	√	-
15	Kansai University	Japan	19-12-2016	19-12-2021	5 Tahun	√	-
16	Accounting Research Institute Universiti Teknologi Mara	Malaysia	23-12-2016	23-12-2020	4 Tahun	√	-

Sumber : UII, 2021

Tabel 04 Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah

Universitas Islam Indonesia Tahun 2017

No	Mitra	Negara	Mulai	Berakhir	Masa	Bidang	
						Riset	Publikasi
1	Faculty of Tropical Medicine – Mahidol University	Thailand	06-02-2017	06-02-2019	2 Tahun	√	-
2	Accounting Research Institute - Universiti Teknologi MARA	Malaysia	12-04-2017	13-04-2020	3 Tahun	√	-
3	Ekonomicka Univerzita V Bratislava Slovakia	Slovak	20-04-2017	20-04-2020	3 Tahun	√	-
4	Department of Industrial and Information Management National Cheng	Taiwan	02-06-2017	02-06-2022	5 Tahun	√	-

	Khung University						
5	An-Nur Foundation at Dili	Timor Timur	08-07-2017	08-07-2022	5 Tahun	√	-
6	Universiti Sains Malaysia	Malaysia	18-08-2017	18-08-2020	3 Tahun	√	√
7	University of South Asia	Pakistan	30-08-2017	30-08-2022	5 Tahun	√	-
8	ENAGO	USA	15-09-2017	-	-	-	√
9	TDS Technology, Co.,Ltd	Thailand	20-11-2017	20-22-2022	5 Tahun	√	-

Sumber : UII, 2021

Tabel 05 Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah

Universitas Islam Indonesia Tahun 2018

No	Nama Mitra	Negara	Mulai	Berakhir	Masa	Bidang	
						Riset	Publikasi
1	Santichon Islamic School	Thailand	19-02-2018	19-02-2023	5 Tahun	√	-
2	King Prajadhipok's Institute	Thailand	19-02-2018	19-02-2021	3 Tahun	√	-
3	Burapha University	Thailand	20-02-2018	20-02-2023	5 Tahun	√	-
4	The Halal Science Center Chulalongkorn University	Thailand	20-02-2018	20-02-2020	2 Tahun	√	-
5	Islamic University of Science and Technology	India	01-03-2018	01-03-2023	5 Tahun	√	-
6	College of Architecture Myongji University	South Korea	15-03-2018	15-03-2020	2 Tahun	√	-
7	Univesiti Putra Malaysia	Malaysia	30-05-2018	30-05-2023	5 Tahun	√	-
8	University of Rhode Island	USA	07-06-2018	07-06-2019	1 Tahun	√	-
9	Universiti Teknologi MARA	Malaysia	30-07-2018	30-07-2023	5 Tahun	√	-
10	Southeast Asian Minister of Education	Southeast Asian	18-10-2018	18-10-2019	1 Tahun	√	-

	Organization (SEAMEO)						
11	Universiti Sains Malaysia	Malaysia	30-10-2018	30-10-2019	1 Tahun	√	-
12	Lunghwa University of Science and Technology	Taiwan	01-11-2018	01-11-2023	5 Tahun	√	-
13	Central University of Kashmir	India	07-12-2018	07-12-2023	5 Tahun	√	-
14	Depatment of Industrial Management National Taiwan University of Science and Technology	Taiwan	07-12-2018	07-12-2023	5 Tahun	√	-

Sumber : UII, 2021

Tabel 06 Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah

Universitas Islam Indonesia Tahun 2019

No	Nama Mitra	Negara	Mulai	Berakhir	Masa	Bidang	
						Riset	Publikasi
1	FPT University	Vietnam	01-02-2019	01-02-2024	5 Tahun	√	-
2	Real Tech Support	USA	15-02-2019	15-02-2024	5 Tahun	√	-
3	Universiti Teknikal Malaysia Melaka	Malaysia	10-04-2019	10-04-2024	5 Tahun	√	-
4	University of The Sacred Heart Tokyo	Japan	03-05-2019	03-05-2024	5 Tahun	√	-
5	International Research Academic Leipzig Germany	Germany	23-05-2019	23-5-2024	5 Tahun	√	-
6	Songsermsart School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
7	Nurul Islam Phumi Vitya School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
8	UBTECH Robotics	Tiongkok	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
9	Triam Seksawitya School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
10	Ma'had	Thailand	01-08-	01-08-	5 Tahun	√	-

	Sasnuphatam School		2019	2024			
11	Puyud Pracarak School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
12	Pattana Islam School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
13	Withaya Foundation Islamic School	Thailand	01-08-2019	01-08-2024	5 Tahun	√	-
14	The University of Rhode Island	USA	30-08-2019	30-08-2024	5 Tahun	√	-
15	University of Economics and Law	Vietnam	01-11-2019	01-11-2024	5 Tahun	√	-
16	Daneshpajoohan Pishro Higher Education Institute	Iran	02-11-2019	02-11-2022	3 Tahun	√	-
17	Dicle University	Turkey	19-11-2019	19-11-2021	2 Tahun	√	-
18	Perdana University	Malaysia	25-11-2019	25-22-2022	3 Tahun	√	-
19	Anadolu University	Turkey	28-11-2019	28-11-2024	5 Tahun	√	-
20	Ankara Baci Hayram Veli University	Turkey	27-11-2019	27-11-2024	5 Tahun	√	-
21	The Association of Local Colleges and Universities Commission on Accreditation (ALCUCOA)	Philippines	28-11-2019	28-11-2024	5 Tahun	√	-
22	Universidade de Aveiro Theoria Polesis Praxis	Portuguese	02-12-2019	02-12-2024	5 Tahun	√	-
23	University of Aveiro	Portuguese	02-12-2019	02-12-2024	5 Tahun	√	-

Sumber : UII, 2021

Tabel 07 Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah

Universitas Islam Indonesia Tahun 2020

No	Nama Mitra	Negara	Mulai	Berakhir	Masa	Bidang	
						Riset	Publikasi
1	Dong-A University	South Korea	13-02-2020	13-02-2022	2 Tahum	√	-
2	University Malaya	Malaysia	03-07-2020	03-07-2025	5 Tahun	√	-
3	Duy Tan	Vietnam	13-07-	13-07-	5 Tahun	√	-

	University		2020	2025			
4	Mapua University	Philippines	15-07-2020	15-07-2025	5 Tahun	√	-
5	The Institute of Chartered Accountants in England and Wales	United Kingdom	10-07-2020	10-07-2023	3 Tahun	√	-
6	Universiti Sains Malaysia	Malaysia	17-07-2020	17-07-2023	3 Tahun	√	-
7	International Islamic University Malaysia	Malaysia	20-08-2020	20-08-2022	2 Tahun	√	-
8	University of Gloucestershire	England	26-10-2020	26-10-2023	3 Tahun	√	-
9	Rangsit University	Thailand	15-12-2020	15-12-2025	5 Tahun	√	-
10	Anhalt University of Applied Science	Germany	22-12-2020	22-12-2025	5 Tahun	√	√

Sumber : UII, 2021

Berdasarkan data yang tertera dari kelima tabel tersebut menunjukkan bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak 2016 sampai 2020 kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah telah meluaskan jaringan hingga ke berbagai kawasan seperti Asia, America dan Europe dengan dominasi masih dari kawasan Southeast Asian. Sasaran institusi yang dijajaki juga tidak hanya dari kampus saja, tetapi juga institusi lain yang dapat dikerjasamakan dan memiliki kontribusi terhadap pendidikan. Rata-rata durasi kemitraan berjalan selama lima tahun, namun beberapa data menunjukkan bahwa ada juga yang durasinya berda di bawah lima tahun. Dari data tersebut juga tetera bahwa dari total 72 kemitraan yang terbentuk dalam kurun lima waktu terakhir terdapat 68 kemitraan

di bidang riset, 2 kemitraan di bidang publikasi ilmiah dan 2 kemitraan kolaboratif untuk kedua bidang tesebut.

a. Riset

Tata kelola riset dalam pendidikan tinggi pada dasarnya disusun sebagai pemberi arah kebijakan riset dan pengembangan keilmuan bagi pendidikan. Tata kelola tersebut harus disadari sebagai usaha untuk memperkuat sistem dan pengorganisasian riset agar dapat menciptakan layanan yang prima dalam bidang tersebut. Penguatan tata kelola dapat dilakukan melalui rencana strategis riset yang tidak hanya merespon tetapi juga menciptakan kreativitas riset sebagaimana penjajakan kolaborasi pada saat ini benar-benar sangat dibutuhkan. Kemitraan internasional dalam bidang riset yang diselenggarakan UII kini semakin menguat dan terus dilakukan sebagai upaya menuju *research university* dan WCU.

Berikut tanggapan beberapa informan mengenai strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang riset, seperti yang dikatakan oleh Ibu NF:

> "Strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional khusus di bidang riset yang dibangun dari direktorat penelitian melalui pusat penelitian UII adalah mendorong agar civitas akademik khususnya dosen benar-benar menaruh pehatian akan adanya fasilitas dan program yang sudah disiapkan UII. Dibentuknya klinik publikasi jurnal

internasional selama dua kali dalam setahun adalah sebagai bentuk percepatan untuk dapat menghasilkan luaran penelitian. Selain itu, adanya hibah penelitian juga upaya untuk meningkatkan semangat penelitian dan kami mengharapkan para dosen mengambil kesempatan tersebut. UII juga memperkuat sejumlah pusat studi dalam rangka pengembangan penelitian baik dalam negeri maupun *joint research* dengan mitra internasional. Hal ini dapat dilihat dari adanya pengembangan tema-tema pokok penelitian seperti yang terdapat di dalam rencana strategis penelitian 2016-2020. Salah satu upaya yang dikuatkan adalah peningkatan kapasitas kerja sama antar lemabaga internasional dan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan metodologi penelitian dan teknik penyusunan proposal riset kompetitif".[154]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

"Berdasarkan data yang saya miliki, kemitraan internasional di bidang riset grafiknya naik dalam beberapa tahun terakhir, namun tetap harus dievaluasi apakah MoA yang sudah disetujui dalam pelaksanannya akan sesuai harapan atau tidak. Saat ini strategi yang dapat kami lakukan adalah mendorong tiap program studi untuk merespon tawaran kemitraan riset dan kami juga saling berkoordinasi dengan direktorat akademik dan riset. Kalau dari direktorat kemitraan strateginya jelas bahwa kami mencoba menjajaki calon mitra internasional yang potensial untuk nantinya kami tawarkan dengan program studi. Sebenarnya ujung tombaknya adalah kesiapan program studi karena tidak semua pogram studi cepat dalam merespon".[155]

Diperkuat oleh pernyataan Ibu NI:

"Selama ini kalau kegiatan kemitraan intenasional memang lebih banyak untuk yang pertukaran

[154] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021
[155] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021

> mahasiswa dan dosen, kalau spesifik pada riset memang ada, namun tidak sebanyak pada kegiatan pertukaran mahasiswa dan dosen tersebut. Berkaitan dengan strategi kebijakan peningkatan riset pada level kemitraan internasional maka sebenarnya dalam beberapa tahun belakangan ini UII mendapatkan tawaran dari luar negeri cukup banyak. Proyek-proyek penelitian bersama yang didanai Uni Eropa seperti dari ERASMUS+ dan CBHE sebagai bentuk inisiatif strategis multilateral ternyata dapat meningkatkan antusias civitas akademik. Salah satu proyek yang fokus terhadap peningkatan kualitas dan dan kinerja penelitian adalah REPESEA. Strategi yang dilakukan adalah kami tetap mengacu pada rencana strategis penelitian UII, artinya disana kan ada teman-tema pilihan yang potensial dan inilah yang kami tawarkan pada mitra yang potensial juga, jadi kamu membantu untuk menginisiasi, membuka jalan dan juga merespon tawaran untuk selanjutnya akan ditindak lanjuti oleh pogram studi dan fakultas".[156]

Berikut bidang unggulan riset yang terdapat dalam *road map* rencana strategis penelitian UII tahun 2016 sampai 2020 dalam rangka peningkatan kehidupan masyarakat yang madani dan lestari, yaitu:

Tabel 08 Bidang Unggulan Rencana Strategis Penelitian

Universitas Islam Indonesia Tahun 2016 - 2020

No	Bidang Unggulan Riset
1	Pengembangan Model Peningkatan Kualitas Hidup Islami
2	Sistem Penyelenggaraan Negara Anti Kejahatan Kemanusiaan Berbasis Keadilan

[156] Wawancara dengan Ibu NI di UII pada Tanggal 24 November 2021

3	Pengembangan Industri Ekonomi Kreatif Berbasis Wirausaha dan Etika Berdaya Saing Global
4	Pengembangan Pemukiman yang Cerdas, Lestari dan Tanggap Bencana
5	Pengembangan *Virtual Environment* (VE) untuk Pendidikan, Pemerintahan dan Bisnis
6	Pengembangan Teknologi Kesehatan untuk Pencegahan, Diagnostik, dan Terapeutik
7	Pengembangan Minyak Atsiri dan Fitofarmaka untuk Peningkatan Kesehatan

Sumber : UII, 2021

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan dan data yang tertera pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang riset yang dilakukan oleh UII adalah mendorong dan menguatkan perhatian seluruh civitas akademik mulai dari individu, program studi, fakultas dan direktorat terkait. Secara spesifik UII telah menyusun tujuh topik riset unggulan yang potensial bagi pengembangan kampus, membentuk klinik publikasi selama dua kali dalam setahun, menguatkan kompetensi civitas akademik melalui pelatihan riset, merespon adanya hibah riset dari pemerintah dan hibah riset kemitraan multilateral dari konsorsium yang melibatkan banyak institusi pendidikan

tinggi dunia. UII selalu menekankan sinergitas dan kerja kolektif antar divisi dalam mengimplementasikan strtaegi dan kebijakan tersebut.

b. Publikasi Ilmiah

Publikasi ilmiah dalam beberapa tahun belakangan ini tampaknya sudah menjadi kebutuhan mendesak dan wajib bagi pendidikan tinggi. Kondisi ini perlu disikapi secara matang oleh pendidikan tinggi melalui strategi kebijakan peningkatan yang menyelaraskan dengan kebijakan riset yang telah direncanakan oleh masing-masing institusi pendidikan tinggi tersebut. UII dengan semangat visi yang dibangun, memberikan porsi yang cukup serius terhadap bidang publikasi ilmiah secara kemitraan internasional.

Berikut tanggapan beberapa informan mengenai strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang publikasi ilmiah, seperti yang dikatakan oleh Ibu NF:

> "Publikasi ilmiah mau tidak mau sekarang sudah menjadi kebutuhan mendesak bagi institusi pendidikan tinggi termasuk UII dalam rangka meningkatkan *citation index*. Berdasarkan yang saya pahami berkaitan dengan strategi kebijakan peningkatan publikasi ilmiah adalah UII melakukan stabilisasi yaitu meningkatkan kompetensi institusi dan *networking* untuk dapat menghasilkan luaran penelitian dan meningkatkan keunggulan bersaing

seperti reputasi, kredibilitas dan pendanaan. UII juga mendorong civitas akademik untuk memanfaatkan kegiatan bertajuk *joint research* agar nantinya ada kesempatan bagi UII dan mitra dalam mengembangkan luaran penelitian, misalnya mereka dapat membentuk *international advisory* bagi luaran penelitian tersebut. Beberapa dosen ada juga yang terlibat sebagai *peer review* untuk luaran penelitian seperti jurnal, *international proceeding*, *book chapter*, *editorial*, *erratum*, *abstract report* dan sebagainya". Luaran tersebut difokuskan tidak hanya dari segi kuantitas tetapi juga kualitas. Civitas akademik UII diharapkan memasukkan hasil risetnya di jurnal bereputasi dan diusahakan agar tidak terjebak pada *predatory journal* yang saat ini banyak terjadi dikalangan akademisi".[157]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

"Publikasi ilmiah UII dalam beberapa tahun ini grafiknya naik secara signifikan. baik itu yang nasional dan internasional. Pertumbuhan yang posistif tersebut mampu mendongkrak peringkat UII menjadi lebih baik. Kenaikan ini tentu didukung oleh adanya semangat yang dibangun oleh seluruh civitas akademik UII. Bagi saya, dukungan yang kuat dari pimpinan adalah bagian dari strategi untuk dapat menciptakan iklim belajar yang kondusif. Publikasi ilmiah secara internasional tentu bukanlah hal yang mudah, apalagi kalau kita harus mencapai target setidaknya se level Scopus, Web of Science, Scimago dan lainnya. Walaupun demikian, UII mendorong civitas akademik mulai dari mahasiswa untuk dapat meningkatkan kapasitas kemampuan riset seperti mengikuti lomba-lomba penelitian tingkat nasional yang pada akhirnya nanti akan menunjang kemampuan mereka di tingkat internsional. Secara strategi kemitaan internasional dalam hal peningkatan publikasi saya rasa jelas ada di dalam rencana strategis penelitian UII yang salah satunya adalah peningkatan kapasitas SDM untuk mendalami pelatihan penulisan artikel ilmiah agar dapat di publikasikan di jurnal internasional secara periodik seperti pelatihan *transferable skill* di REPESEA. Peningkatan kapasitas tersebut juga

[157] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

> dapat dilihat dari adanya kegiatan riset kolaboratif sebagaimana yang terdapat dalam MoA kemitraan internasional, kegiatan untuk saling menemukan ide dan gagasan bersama, pengadaan *international conference* yang di dalamnya memuat kegiatan *call for paper* dan lainnya".[158]

Diperkuat oleh pernyataan Bapak AD:

> "Publikasi ilmiah sebenarnya beragam mulai dari atikel, *conference paper, book chapter,* laporan ilmiah dan lainnya. Pada zaman saya memang kami di dorong untuk banyak menulis buku, namun sekarang ini apalagi dosen-dosen muda di dorong untuk banyak melakukan riset baik itu pribadi maupun kolaborasi dengan berbagai mitra dan institusi terkait agar dapat menghasilkan luaran penelitian seperti ke dalam jurnal-jurnal bereputasi. Sasaran jurnal bereputasi beragam, namun tingkat keberhasilan untuk bisa mencapai skor yang baik memang butuh kerja yang ekstra. Adanya forum-forum diskusi dan pelatihan baik itu dari pogram studi, fakultas dan antar mitra saya rasa sering dilakukan guna menunjang kemampuan riset dan menghasilkan publikasi ilmiah".[159]

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang publikasi ilmiah yang dilakukan oleh UII adalah melakukan stabilisasi yaitu meningkatkan kompetensi institusi dan *networking* untuk dapat menghasilkan luaran penelitian dan meningkatkan keunggulan bersaing seperti reputasi, kredibilitas dan pendanaan. Semua komponen tersebut

[158] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021
[159] Wawancara dengan Bapak AD di UII pada Tanggal 30 November 2021

dilakukan melalui kegiatan *trasnferable skill* dalam forum diskusi internasional tertentu untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan luaran riset yang kompetitif, menaikkan *citation index*, melibatkan civitas akademik sebagai *international advisory*, *peer review* dan membekali mereka agar terhindar dari *predatory journal.*

Sampai dengan saat ini, UII memiliki 38 jurnal dan 8 prosiding yang dikelola berdasarkan Sistem Akeditasi Jurnal Kemenristekdikti ARJUNA dan menjadi bagian dari Sitasi Jurnal dari Indonesian Science Index (SINTA). Sebagai penerbit jurnal daring, UII juga telah terdaftar sebagai anggota Directory of Open Access Journals (DOAJ) dan terindeks di Bielefeld Academic Search Engine (BASE). Selain itu, dalam rangka meningkatkan kemampuan riset dan publikasi ilmiah secara internasional UII terlibat dalam tiga proyek Easmus+ dan Capacity Building for Higher Education (CBHE). Proyek ini adalah kerja sama transnasional pada kemitraan multilateral antara negara-negara di kawasan Asia dan Eropa. Proyek ini di danai oleh Uni Eropa yang salah satu fokus utamanya

adalah mempromosikan peningkatan kualitas dan kinerja penelitian bernama REPESEA.[160]

Berikut daftar *partner country universities, programme country universities dan results of publications dari* REPESEA, *yaitu*:

Tabel 09 *List of Partner Country Universities, Programme Country Universities and Results of Publications by REPESEA*

Partner Country Universities of REPESEA	
Universitas Gadjah Mada	Universitas Islam Indonesia
International College Burapha University	Universiti Teknologi MARA
University Teknologi Malaysia	International College of National Institute of Development of Administration
Programme Country Universities of REPESEA	
University of Economics in Bratislava	Matej Bel University in Banska Bystrica
University of Clermont Auvergne	Warsaw School of Economics
University of Bath	
Results of Publications	
Developing Transferable Skills for Research	
The Assessment of Research Quality and Impact in Southeast Asian Countries	
Measuring Academic Impact and Quality of Research at South-East Asian Universities (The System of The Assessment of Impact and Quality of Research (SAIQoR)	
Assessment of Impact and Quality of Research in Academic Environment: Current Challenges and Solutions – Book of Abstracts	

Sumber : UII, 2021

[160] Univesitas Islam Indonesia, "Portal Jurnal UII", dikutip dari *www.uii.ac.id*, diakses pada hari Rabu tanggal 01 Desember 2021 jam 10:00 WIB.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

Implementasi suatu kebijakan dalam ruang lingkup apapun termasuk pendidikan tinggi tentu akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik itu faktor pendukung maupun faktor penghambat. Kedua faktor tersebut dapat hadir dari sisi internal dan eksternal yang terus menghadirkan dinamika dari implementasi kebijakan yang telah ditetapkan. Kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII dalam implementasinya tentu saja memiliki faktor pendukung yang kehadirannya benar-benar sangat diharapkan dalam memaksimalkan kegiatan ini, namun tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa faktor penghambat juga masih sering ditemukan mengingat kemitraan internasional melibatkan beberapa *stake holder* yang pada dasarnya mereka memiliki budaya dan lingkungan yang berbeda sehingga dengan adanya kemitraan kolaboratif ini dapat disatukan supaya tujuan bersama dapat diraih. Semua dilaksanakan dengan tetap mengacu pada prinsip kemitraan yang ada.

a. Faktor Pendukung Internal dan Eksternal

Manajemen UII melalui badan maupun direktorat terkait sebagai pelaksana kemitraan internasional yang juga melibatkan jajaran fakultas dan para civitas akademik tentu

mendapatkan berbagai faktor pendukung internal dan eksternal. Berikut adalah beberapa tanggapan dari badan atau direktorat terkait dan civitas akademik di lingkungan UII.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Faktor pendukung secara keseluruhan (internal dan eksternal) adalah adanya penerimaan terhadap gagasan-gasan baru dan menjadikan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah sebagai kebutuhan. UII melalui pimpinan benar-benar sangat egaliter dan visioner. Kekuatan modal tersebut menjadi *support system* bagi setiap unit yang ada dan jadi bahan *challenge* agar setiap unit bisa memantik ide dan mengeksplor kemampuan. Saat ini setiap program studi yang memunculkan ide-ide kreatif dan inovatif sangat di apresiasi. Sementara itu, di sisi direktorat terkait juga memiliki atmosfir kerja sama yang kuat dan saling mendukung, kolaborasi benar-benar sangat dikembangkan dan dijaga untuk memaksimalkan tim yang solid dan kerja secara kolektif. Mitra dari luar juga sangat kooperatif dan sama-sama saling support agar dapat melaksanakan kegiatan yang sudah dipersiapkan dengan baik".[161]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

> "Kalau menurut saya, faktor pendukung yang benar-benar kuat dan saya rasakan adalah apresiasi dan dukungan dari pimpinan UII melalui rektor beserta jajaran terkait. Hal ini bisa di lihat dari adanya rencana strategis rektor di bidang inovasi pengembangan kampus menuju *research university* maupun WCU. Penekanannya adalah ada pada kerja kolektif bukan individu. Selain itu, program studi dan fakultas juga sangat mendukung setiap kegiatan internasional termasuk riset dan publikasi ilmiah walaupun secara keseluruhan belum merata tetapi

[161] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021

> semangatnya perlu di apresiasi. Komitmen dalam MoU yang sudah terjalin juga sangat dijaga kuat oleh mitra UII bahkan ada yang ketika kemitraan telah selesai masa berlakunya mereka mengajukan kembali untuk melakukan kemitraan internasional".[162]

Diperkuat pernyataan Ibu NF:

> "Faktor pendukung kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah secara internal tentu adanya visi misi yang jelas ke arah tersebut, kerja kolektif di semua civitas akademik dan dukungan secara penuh dari pimpinan UII. Kalau pendukung secara eksternal adalah mitra sangat koopeatif dan saling membantu terutama hal-hal yang berkaitan dengan fasilitas riset. Selain itu, adanya peluang besar untuk melibatkan masing-masing civitas akademik menjadi *peer review* untuk *proceeding* maupun jurnal publikasi hasil dari riset kolaboratif. Kerja sama riset juga ternayata memberi peluang bagi adanya beasiswa untuk mahasiswa di masing-masing universitas yaitu seperti mahasiswa UII untuk lanjut studi ke universitas mitra dan mahasiswa asing dari universitas mitra yang studi ke UII".[163]

Berdasarkan pernyataan ketiga informan tersebut dapat dikatakan bahwa faktor pendukung internal dan eksternal terhadap implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah kuatnya dukungan moril dan kegiatan tersebut sangat diapresiasi, baik itu dari UII maupun mitra. Hal ini dapat dilihat dari semangat dan dukungan pimpinan hingga ke masing-masing unit melalui penekanan pada kerja kolektif. Selain

[162] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021
[163] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

itu, kegiatan ini juga diperkuat melalui rencana pengembangan kampus menuju *research university* dan WCU sebagaimana riset dan publikasi ilmiah adalah salah satu poin yang cukup besar dalam penentuan peringkat kampus secara global. UII juga memiliki mitra internasional yang kooperatif dan memegang teguh prinsip saling *back up* dan membantu satu sama lain.

b. Faktor Penghambat Internal dan Eksternal

Hadirnya faktor penghambat baik internal maupun eksternal dalam kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah salah satu identifikasi bahwa implementasi kegiatan tersebut masih belum berjalan maksimal sepenuhnya. Porsi besar atau kecilnya faktor penghambat tersebut tidak dapat dipungkiri tetap harus dievaluasi sebagaimana kehadirannya akan dapat menghambat program-program yang telah ditetapkan bersama. Berikut adalah beberapa tanggapan dari badan atau direktorat terkait dan civitas akademik di lingkungan UII.

Sebagaimana dikatakan oleh Ibu DSU:

> "Faktor penghambat sebagian lebih mengarah pada *human resource* yang tidak siap. Sebagai contoh ada mitra yang mengajak kerja sama dan bisa jadi juga di dalamnya terdapat program *joint research* namun

karena program studi yang dituju tidak siap maka terhambat. Kadang juga tenaga pendidik sebagai pendukung mereka tidak siap karena kendala bahasa asing. Calon mitra biasanya sebelum mengajukan kemitraan mereka akan berusaha mencari informasi melalui website progam studi maupun fakultas, beberapa pogram studi secara general ada yang belum memiliki website dalam Bahasa Inggris sehingga calon mitra agak sedikit kesulitan".[164]

Sama halnya dengan pernyataan Bapak IS:

"Faktor penghambat biasanya sebagian program studi yang belum siap ketika ada korespondensi penjajakan kemitraan dari luar. Selain itu, program studi juga belum memiliki divisi khusus yang memang benar-benar menangani untuk urusan kemitraan internasional sehingga semua memang harus melewati kantor internasional".[165]

Diperkuat pernyataan Ibu NF:

"Faktor penghambat kemitraan internasional secara internal dan eksternal *generally* adalah terkait kesiapan dari masing-masing individu yang akan dilibatkan untuk menjalankan program. Faktor *soft skill* terhadap sumber daya yang dilibatkan harus di *upgrade* karena *soft skill* seperti kemampuan berkomunikasi dalam Bahasa Inggris sangat menunjang keberhasilan. Kalau secara khusus di bidang riset dan publikasi ilmiah lebih kepada kesiapan prodi dalam merespon adanya permintaan untuk *joint research* karena selama ini masih di dominasi oleh fakultas tertentu. Saya akui ada fakultas yang memang sangat gencar dan memiliki motivasi kuat karena lingkungan yang dibangun memang bermobilitas tinggi, namun ada juga yang masih tergolong standar. Terkait publikasi seperti yang ada di dalam *international proceeding* dan *international journal* memang agak sedikit sulit dalam mencapai standar mutu karena untuk bisa memenuhi standar Scopus saja sangat selektif dan kompetitif. Walaupun demikian UII patut berbangga

[164] Wawancara dengan Ibu DSU di UII pada Tanggal 29 November 2021
[165] Wawancara dengan Bapak IS di UII pada Tanggal 24 November 2021

> karena ada juga dosen produktif yang mampu menembus Top 2 % *World Ranking Scientists* dan tentu menjadi prestasi tersendiri bagi UII".[166]

Berdasarkan tanggapan dari ketiga informan tersebut dapat dikatakan bahwa faktor penghambat internal dan eksternal terhadap implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah mengarah pada kesiapan *human resource* yang dilibatkan. Kesiapan tersebut mulai dari kemampuan *soft skill* civitas akademik yang harus di *upgrade* hingga kepada kemampuan dalam melakukan riset dan publikasi internasional. Pelu disadari bahawa untuk memenuhi standar internasional sangat selektif dan kompetitif. UII melalui unit-unit terkecil seperti pogram studi harus lebih memperhatikan kesiapan menuju internasionalisasi dan membutuhkan *environment culture* yang kuat untuk saling memotivasi. Lingkungan yang memiliki atmosfir kuat dalam internasionalisasi pada akhirnya akan menciptakan tingkat kepercayaan diri terhadap kerja kolaboratif sehingga lebih produktif.

[166] Wawancara dengan Ibu NF di UII pada Tanggal 06 November 2021

B. Pembahasan

1. Analisis Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

Universitas Islam Indonesia sebagai salah satu perguruan tinggi ternama di Indonesia memiliki komitmen kuat untuk dapat menyelenggarakan pendidikan unggul berlandaskan nilai-nilai keislaman dan kebangsaan. Nilai-nilai tersebut di implementasikan dalam penyelenggaraan pendidikan yang adaptif dan kontributif dengan berbagai langkah inovasi dan inisiatif yang berkelanjutan. Langkah tersebut dapat dilihat dari bagaimana UII memposisikan sektor riset dan pengajaran sebagai dua hal yang sangat esensial dalam pengembangan universitas. Pengembangan ini dilakukan dalam rangka adaptasi UII menuju *research university* dan *World Class University (WCU).* Pengembangan menuju cita-cita tersebut dikelola dalam suatu manajemen pendidikan tinggi yang memperhatikan pentingnya membangun *international recognition* melalui kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah.

UII menganggap bahwa kolaborasi antar institusi menjadi hal penting mengingat perubahan ke arah *borderless* di segala bidang termasuk pendidikan menjadi suatu hal yang tidak bisa dihindari. Hal ini perlu dilakukan agar adaptasi terhadap munculnya perkembangan

baru dapat diikuti dengan tetap menjaga nilai-nilai yang sudah ditetapkan. Kemitraan internasional dalam bidang riset dan publikasi ilmiah adalah kebijakan pendidikan yang ditetapkan UII dalam rangka mengimplementasikan *comparative study* (studi perbandingan) antar institusi secara global. Implementasi *comparative study* tersebut pada akhirnya besinergi dengan tata kelola manajemen yang dilakukan UII dengan memperhatikan ruang lingkup perencanaan, komunikasi, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.

Secara struktural (pengorganisasian), kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di pimpin oleh rektor sebagai pimpinan utama. UII memiliki beberapa wakil rektor dengan tugas dan fungsinya masing-masing, maka secara garis struktural hal ini masuk ke dalam ranah Wakil Rektor I yang membidangi pengembangan akademik dan riset dan Wakil Rektor IV yang membidangi *networking* dan kewirausahaan. WR I memiliki garis struktural kerja sebagaimana hal ini masuk ke dalam ranah tugas Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (DPPM) yang di dalamnya juga terdapat Pusat Penelitian sebagai fasilitator bagi satuan unit kerja hingga kepada pogam studi. WR IV memiliki garis struktural kerja sebagaimana hal ini akan masuk ke dalam ranah tugas dari Direktorat Kemitraan/Kantor Urusan Internasional yang di dalamnya terdapat Divisi Kemitraan Luar Negeri dan Divisi Mobilitas Internasional. Secara struktural dan

koordinasi, maka satuan unit kerja tersebut akan bersinegi hingga ke satuan unit kerja program studi.

Apabila di lihat dari tata kelola manajemen dalam ruang lingkup perencanaan, maka kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah dapat dilakukan melalui perpaduan inisiasi secara *bottom-up* maupun *top-down* dengan memperhatikan kesinambungan dan kerja secara kolektif. MoU adalah acuan utama sebagaimana ditetapkan oleh pimpinan utama yaitu rektor dan terdapat MoA yang dapat dieksplor secara kreatif oleh masing-masing satuan unit kerja dengan tetap memperhatikan prinsip kemitraan. Komunikasi dalam tata kelola ini juga menjunjung tinggi kondusivitas dan kepekaan kondisi. Setiap pengambilan keputusan dilakukan secara matang, demokratis, terbuka dan memperhatikan kreativitas gagasan (ide). Komunikasi yang dibangun tidak hanya dari segi internal UII saja, tetapi juga dibangun secara eksternal dengan menjunjung tinggi iklim kemitraan *be diverse be tolerant* yang bersahabat dan saling memahami satu sama lain.

Keterlibatan satuan unit kerja melalui sumber daya yang ada di UII dibentuk dengan komitmen sehingga motivasi dalam fungsi manajemen untuk meningkatkan produktivitas kerja dapat berjalan dengan baik. Iklim kerja terhadap riset dan publikasi ilmiah di UII sangat beragam. Perlu diakui bahwa iklim kerja tersebut dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang dibangun di masing-masing satuan unit kerja mulai dari program studi hingga fakultas. Riset dan publikasi

ilmiah selain dianggap sebagai syarat kenaikkan pangkat, ternyata juga disadari sebagai upaya untuk berkontribusi terhadap pengembangan kampus dimasa depan dan upaya meningkatkan kapasitas SDM terlibat. Di lihat dari motivasi yang keadaannya beragam memang perlu dilakukan upaya lebih mendalam agar kedua bidang tersebut tidak hanya dimaknai sebagai pemenuhan kewajiban saja sebagai civitas akademik, tetapi juga sebagai kebutuhan yang esensial.

Pengawasan dalam menjalankan fungsi manajemen pada implementasi kedua bidang tersebut dilakukan sebagai bentuk antisipasi atas hadirnya penghambat yang dapat memperlambat dalam mencapai tujuan. Pengawasan dalam ranah ini dilakukan sesuai tugas dan fungsi dari masing-masing pihak terkait. Kegiatan dilakukan mulai dari awal pembentukkan kemitraan, memperhatikan proses pelaksanaan hingga menuju penyusunan laporan akhir. Evaluasi dilakukan melalui *foum group discussion* dan pembentukkan *internal gathering*. Adapun fungsi utama pengawasan lebih ditekankan pada upaya untuk menjaga komitmen dan kedisiplinan sehingga standar kualitas tujuan memenuhi harapan sesuai *research and publication engagement grant* yang ditetapkan bersama.

2. Strategi Kebijakan Peningkatan Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

Riset dan publikasi ilmiah dapat dijadikan indikator kemajuan ilmu pengetahuan di suatu negara. Hal tersebut akan semakin kuat apabila luaran hasil riset memiliki nilai kebermanfaatan yang besar bagi masyarakat. Sayangnya belum semua negara memiliki peta kekuatan riset dan publikasi ilmiah yang cukup berkualitas sebagaimana hal ini dipengaruhi oleh kebijakan dalam memposisikan kedua bidang tersebut. Strategi kebijakan terhadap peningkatan kedua bidang tersebut dapat dilakukan melalui sektor pendidikan tinggi sebagaimana riset dan publikasi ilmiah dapat disinergikan dalam bentuk pengajaran. Hal ini tentu akan memberikan kontribusi ilmiah dari setiap permasalahan yang dihadapi melalui ulasan setiap sudut pandang disiplin ilmu, baik itu multi disiplin, lintas disiplin atau bahkan intra dan antar disiplin.

Merespon dari kondisi yang terjadi, UII sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi yang fokus terhadap penyelenggaraan riset dan publikasi ilmiah secara berkelanjutan memiliki strategi kebijakan peningkatan terhadap bidang tersebut secara internasional. Adapun startegi kebijakan peningkatan yang dilakukan berorientasi pada pendekatan kebijakan pendidikan yaitu pendekatan *struktural approach, procedural and managerial approach, behavioral approach and political approach* sehingga dalam implementasinya terjalin model kemitraan *mutualism* (mutualistik). Berdasarkan implementasi yang terjadi dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak 2016 sampai dengan 2020 sudah berjalan dengan baik dan secara signifikan

memberikan dampak bagi perkembangan kampus, namun ada beberapa hal yang perlu dijadikan catatan penting terkait kesiapan merespon hingga ke satuan unit kerja progam studi, penguatan motivasi civitas akademik terlibat dan peningkatan standar kualitas yang kompetitif.

Berdasarkan data lima tahun terakhir, kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah telah memberlakukan perluasan jaringan dengan total 72 kemitraan terbentuk. Adapun datanya adalah Asia (50), Australia (1), America (6) dan Europe (15). Dari ke 72 perluasan jaringan tersebut, dominasi terdapat di wilayah South Eastasian sebanyak 35 (48,61%). Dari total 72 kemitraan internasional yang terbentuk pada kedua bidang tersebut, terdapat 68 kemitraan di bidang riset, 2 kemitraan di bidang publikasi ilmiah dan 2 kemitraan kolaboratif untuk keduanya. Kemitraan pada kedua bidang tersebut memiliki perbedaan yang cukup tinggi. Rata-rata durasi kemitraan tersebut adalah lima tahun walaupun ada juga yang durasinya dibawah lima tahun. Analisis berdasarkan data, maka secara umum kemitraan yang terbentuk selama lima tahun terakhir memperhatikan tiga elemen penting, yaitu *environment* (lingkungan), *process* (proses) dan *people* (SDM). Mengingat kemitraan internasional di kedua bidang tersebut masuk ke dalam ranah *comparative study*, maka kemitraan ini pada dasarnya memperhatikan kajian studi area dan studi tematik.

Strategi kebijakan untuk meningkatkan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di kedua

bidang tersebut adalah mendorong dan menguatkan motivasi seluruh civitas akademik mulai dari individu, program studi, fakultas dan direktorat terkait. Sebagai upaya penguatan riset maka UII menyusun tujuh topik riset unggulan yang berpotensi bagi pengembangan kampus, membentuk klinik publikasi selama dua kali dalam setahun, penguatan kompetensi civitas akademik melalui pelatihan riset, merespon hibah riset dari pemerintah dan hibah riset kemitraan multilateral dari konsorsium yang melibatkan banyak institusi pendidikan tinggi dunia.

Sementara itu, dari sektor publikasi ilmiah adalah dilakukannya stabilisasi peningkatan kompetensi institusi dan *networking* dalam menghasilkan luaran penelitian dan meningkatkan keunggulan bersaing pada reputasi, kredibilitas dan pendanaan. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan *citation index*, melibatkan civitas akademik sebagai *international advisory, international committee, peer revie*w dan pembekalan agar terhindar dari *predatory journal.* Samapai dengan saat ini UII memiliki 38 jurnal dan 8 posiding yang dikelola sesuai aturan Sistem Akreditasi Jurnal Kemenristekdikti ARJUNA dan telah menjadi bagian dari Sitasi Jurnal dari *Indonesian Science Index* (SINTA). UII juga telah terdaftar sebagai anggota *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) dan terindeks di *Bielefeld Academic Search Engine* (BASE). Sebagai upaya untuk memperkuat kemampuan riset dan publikasi ilmiah secara internasional, UII telah terlibat dalam tiga proyek *Erasmus+* dan *Capacity Building for Higher Education* (CBHE)

sebagaimana proyek ini adalah kemitraan transnasional pada kemitraan multilateral antar negara di kawasan Asia dan Europe untuk mempromosikan peningkatan kualitas dan kinerja penelitian yang diberi nama REPESEA. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas riset dan publikasi ilmiah yang dapat dilakukan dalam bentuk *article, conference paper, book chapter, erratum, abstrak report* dan lainnya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Univesitas Islam Indonesia

Kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII tentu memiliki faktor pendukung dan penghambat, baik secara internal maupun eksternal. Faktor pendukung yang ada selama ini telah berkontribusi dalam memperlancar kemitraan di dua bidang tersebut. Seluruh *stake holder* juga perlu menyadari bahwa hadirnya faktor penghambat harus diantisipasi agar tidak mempebesar kendala yang terjadi. Kemitraan internasional adalah kemitraan yang melibatkan sumber daya yang tidak sedikit sehingga penguasaan terhadap lingkungan dan budaya yang berbeda harus diperhatikan secara lebih mendalam. Pemahaman akan pentingnya penguasaan terhadap hal tersebut dalam rangka meraih tujuan kemitraan internasional sesuai komitmen yang ditentukan.

Adapun faktor pendukung internal dan eksternal sesuai hasil penelitian ini adalah kuatnya dukungan moril dan apresiasi yang diberikan sebagai wujud menjunjung tinggi visi-misi UII menuju *research university* dan WCU, penekanan pada kerja kolektif, mitra yang kooperatif (saling membantu), komitmen pada kemitraan mutualistik dan dorongan untuk meningkatkan motivasi. Sementara itu, adapun yang menjadi faktor penghambat internal dan eksternal adalah kesiapan *human resource* terlibat yang perlu ditingkatkan kembali. Kesiapan ini dapat ditunjang dengan meng*upgrade* kemampuan soft skill hingga kepada kemampuan dalam melakukan riset dan publikasi ilmiah. Motivasi yang masih beragam juga perlu ditingkatkan agar setiap satuan unit kerja menjadikan riset dan publikasi sebagai *adaptation needs on education* sehingga dengan sendirinya habituasi tersebut akan meningkatkan *international recognition* (pengakuan internasional) bahwa UII benar-benar fokus pada peningkatan riset dan publikasi ilmiah.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini, maka penulis melakukan pembahasan dengan menganalisis ketiga rumusan masalah tersebut mengacu pada indikator keberhasilan strategis kemitraan yang ditetapkan oleh Tony Lendrum. Indikator tesebut terdiri dari Sembilan komponen, yaitu *cooperative development, successful, long-term, strategic, mutual trust, world class/best practices, sustainable competitive advantage, mutual benefit for all the*

partners, separate and positive impact. Penjabaran kesembilan idikator keberhasilan strategis kemitraan tersebut adalah:

1. *Cooperative Development*

   Apabila ditinjau dari aspek *cooperative development*, maka UII telah memenuhi indikator ini. Hal ini ditandai dengan adanya manajemen pengelolaan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah secara terarah dan memiliki acuan yang pasti melalui rencana strategis penelitian dan pengembangan kampus dimasa depan. Manajemen pengelolaan tersebut memenuhi ruang lingkup manajemen mulai dari perencanaan, komunikasi, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.

   Secara garis besar kelima ruang lingkup tersebut telah terpenuhi walaupun masih harus ditingkatkan kembali karena sebagian kecil masih ditemukan kendala dalam pengimplementasiannya. Koordinasi dan sinergitas antar pihak terkait dikembangkan dengan sistem kerja secara adaptif, kolektif, demokratis, menjunjung tinggi prinsip kemitraan dan berkelanjutan. Kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah adalah wujud nyata dari upaya UII menuju *research university* dan WCU.

2. *Successful*

Apabila ditinjau dari indikator *successful* maka hal ini sebenarnya sangat relatif, namun berdasarkan temuan dan analisis penulis maka implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah belum berjalan maksimal. Ada beberapa faktor yang menandai bahwa hal ini belum berjalan maksimal, diantaranya adalah rensposivitas antar unit kerja yang bervariasi, ragam motivasi, kuantitas capaian dan kualitas capaian.

UII memiliki banyak satuan unit kerja dengan tingkat rensponsivitas yang berbeda karena disebagian unit kerja seperti program studi atmosfir iklim kerjanya tidak sama. Ketidaksamaan tersebut disebabkan oleh motivasi yang beragam. Sebagian program studi dan fakultas memiliki atmosfir kerja yang sangat menjunjung tinggi kondusivitas kinerja riset dan publikasi ilmiah. Sementara itu, di sebagian lainnya hanya menjadikan riset dan publikasi ilmiah sebagai syarat kenaikkan pangkat. Perbedaan motivasi ini secara tidak langsung mempengaruhi capaian kuantitas dan kualitas kedua bidang tersebut.

Apabila ditinjau dari jumlah kemitraan yang terjadi di kedua bidang tersebut dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak 2016 sampai 2020, maka data menunjukkan bahwa hasilnya masih didominasi oleh program *joint research*. UII

masih harus menyelaraskan kedua bidang tersebut sebab keduanya saling berkaitan. UII juga diharapkan dapat memperbanyak kemitraan multilateral yang melibatkan beragam institusi dengan fokus pada inisiatif strategis peningkatan kualitas dan kinerja riset sehingga publikasi ilmiah yang dihasilkan dapat memenuhi standar kuantitas dan kualitas.

3. *Long-Term*

Long-term dapat di defenisikan sebagai jangka panjang dan berkaitan sekali dengan keberlanjutan dilihat dari sisi tujuan suatu program. Dalam konteks ini, UII sudah menjadikan riset dan publikasi ilmiah sebagai kebutuhan yang sangat esensial bagi tumbuh kembangnya suatu institusi pendidikan tinggi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa seiring dengan upaya UII menuju *research university* dan WCU, rencana strategis penelitian yang disusun dalam kurun waktu lima tahun terakhir benar-benar difokuskan pada bidang unggulan yang potensial dan menekankan pada *sustainable value*.

Bidang potensial tersebutlah yang dijadikan promosi dan *bainstroming* UII dengan mitra internasional sehingga diharapkan dapat memperkuat *bargaining posisition* ketika menjajaki kemitraan internasional. Berdasarkan data yang diperoleh dalam rangka mewujudkan *long-term* kemitraan

internasional, maka penjajakan kemitraan di kedua bidang tersebut juga memperhatikan ruang lingkup seperti partner kolaborasi, bidang ilmu, trend penelitian, durasi dan tempat publikasi.

4. *Strategic*

   Strategic dalam hal ini dapat diartikan sebagai kestrategisan kemitraan internasional. Kemitraan di kedua bidang tersebut menjadi sangat strategis mengingat kebutuhan akan kinerja riset dan pencapaian kualitas publikasi ilmiah adalah bagian dari *current issues on education* saat ini. Kuantitas dan kualitas kedua bidang tersebut menjadi jalan bagi pencapaian sasaran mutu UII sehingga pemenuhan indikator rekognisi internasional dapat terpenuhi. Beberapa nilai kestrategisan dalam rangka mencapai rekognisi internasional dapat dilihat dari penguatan kompetensi dan kapabilitas civitas akademik. Hal ini terlihat dari adanya upaya untuk melibatkan mereka sebagai international *advisory members, board of reviewers, committee* dalam penyusunan luaran penelitian dalam berbagai bentuk seperti *article, conference paper, book chapter, erratum, abstrak report* dan lainnya.

5. *Mutual Trust*

   Ditinjau dari indikator *mutual trust*, kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII sudah

sesuai harapan. Hal ini dapat dilihat dari tingginya *mutual trust* berdasarkan durasi kemitraan dengan rata-rata lima tahun. Selain itu, hal lain ditandai dari model kemitraan mutualistik yang terjadi dengan menjunjung tinggi pinsip *mutualism partnership.* Dalam menjalankan kemitraan mutualistik, UII sangat mengedepankan nilai-nilai demokratis, komunikatif, toleransi dan kekeluargaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kondusivitas dan rasa nyaman sehingga meminimalisir adanya perbedaan sikap satu sama lain. UII menyadari pentingnya nilai *be diverse be tolerant.*

6. *World Class / Best Practices*

Praktek implementasi kemitraan intenasional di bidang riset dan publikasi ilmiah dilihat dari indikator *world class / best practices* berdasarkan data, maka analisis peneliti menyatakan belum terlaksana dengan maksimal. Masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan, misalnya kesiapan pogram studi dalam merespon penjajakan kemitraan, peningkatan mobilitas riset dan publikasi ilmiah secara kapasitas individu, penguatan *soft skill* SDM terlibat, pencapaian terhadap standar mutu dan perluasan bidang ilmu agar tidak stagnan pada bidang ilmu tertentu.

7. *Sustainable Competitive Advantage*

Indikator *sustainable competitive advantage* sudah masuk kedalam indikator yang telah tercapai di UII. Kontinuitas ini terlihat dari adanya penjajakan MoA kembali yang tidak hanya berhenti setelah masa kemitraan berakhir. Beberapa mitra internasional ada yang bahkan memperpanjang kembali kemitraan setelah masa berlaku berakhir. Ini menunjukkan bahwa menjunjung tinggi prinsip kemitraan adalah bagian terpenting yang selama ini dipegang teguh oleh UII dan mitra serta patuh terhadap komitmen MoA yang telah disepakati bersama.

8. *Mutual Benefit for All The Partners*

Kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah tentu disusun dengan mempertimbangkan sisi kebermanfaatan dari adanya studi perbandingan *(comparative study).* Kemitraan internasional di kedua bidang tersebut adalah bagian dari studi perbandingan yang telah memberikan manfaat bagi UII dan mitra yaitu manfaat keilmuan *(scientific benefits),* perluasan jaringan *(network expansion),* adaptasi kebutuhan *(adaptation needs),* pengembangan kapasitas *(capacity building)* branding institusi *(institutional branding) dan* pengakuan internasional *(international recognition).*

9. *Separate and Positive Impact*

Adapun yang dimaksud dari indikator ini adalah apakah kedua bidang tersebut berdampak positif setelah kemitraan internasional berakhir. Berdasarkan analisis peneliti bahwa kemitraan internasional di kedua bidang tersebut memberikan pengaruh yang positif secara signifikan sebagaimana dilakukan dengan manajemen pengelolaan yang baik dari sisi internal maupun eksternal.

Berdasarkan pada hasil penelitian terkait analisis implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII, maka dapat disimpulkan bahwa implementasinya memenuhi tujuh dari sembilan indikator keberhasilan strategis kemitraan. Tujuh indikator tersebut adalah *cooperative development, long-term, strategic, mutual trust, sustainable competitive advantage, mutual benefit for all the partners, separate and positive impact.* Dua indikator yang belum terimplementasikan dengan baik adalah *successful* dan *world class/best practice.*

Analisis tersebut apabila mengacu pada tiga rumusan masalah dalam penelitian ini, maka hasilnya adalah:

1. Implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII dilihat dari ruang lingkup manajemen

pengelolaannya sudah berjalan dengan baik namun belum maksimal.

2. Strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII berorientasi pada pendekatan kebijakan pendidikan yaitu pendekatan *struktural approach, procedural and managerial approach, behavioral approach and political approach* yang mengacu pada rencana strategis penelitian dan rencana pengembangan kampus menuju *research university* danWCU

3. Faktor pendukung kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah dukungan seluruh civitas akademik yang terlibat dan mitra dengan menjunjung tinggi kerja kolektif. Faktor penghambat kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah kemampuan dan kapasistas SDM yang bervariasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasakan pada hasil penelitian terkait analisis implementasi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII, maka dapat disimpulkan bahwa implementasinya memenuhi tujuh dari sembilan indikator keberhasilan strategis kemitraan. Tujuh indikator tersebut adalah *cooperative development, long-term, strategic, mutual trust, sustainable competitive advantage, mutual benefit for all the partners, separate and positive impact.* Dua indikator yang belum terimplementasikan dengan baik adalah *successful* dan *world class/best practice.* Hasil tersebut mengacu pada tiga rumusan masalah, yaitu:

1. Implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII dilihat dari ruang lingkup manajemen pengelolaannya sudah berjalan dengan baik namun belum maksimal.
2. Strategi kebijakan peningkatan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII berorientasi pada pendekatan kebijakan pendidikan yaitu pendekatan *struktural approach, procedural and managerial approach, behavioral approach and political approach* yang mengacu pada rencana strategis penelitian dan rencana

pengembangan kampus menuju *research university* dan WCU.

3. Faktor pendukung kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah dukungan seluruh civitas akademik yang terlibat dan mitra dengan menjunjung tinggi kerja kolektif. Faktor penghambat kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII adalah kemampuan dan kapasistas SDM yang bervariasi.

B. Saran

Berdasarkan pada penelitian dan beragam informasi yang telah ditemukan, maka dari hasil analisis penelitian ini dapat diajukan saran sebagai beikut:

1. Bagi UII

   Sebaiknya UII memfasilitasi program studi maupun fakultas agar memiliki divisi sendiri terkait kemitraan internasional supaya penciptaan peluang penjajagan kemitraan dapat dimulai dari layanan unit-unit terkecil.

2. Bagi Peneliti

   Karya ini dapat memberikan sumbangsih dalam meningkatkan kapasistas riset bagi peneliti sekaligus menambah wawasan di bidang kemitraan internasional khususnya riset dan publikasi ilmiah.

DAFTAR PUSTAKA

Andang., 2014, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif,* Yogyakarta: Arr-Ruzz Media.

Arikunto, Suharsimi., 2002, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek,* Jakarta: Rineka Cipta.

....., 2005, *Manajemen Penelitian,* Jakarta: Rineka Cipta.

Armia, Chairuman., Lukman., 1999, *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi,* Jakarta: Media Ekonomi Publishing (mep).

Azwar, Saifuddin., 2010, *Metode Penelitian,* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik, Tim., "Tujuan Pembangunan Berkelanjutan", dikutip dari https://www.bps.go.id, pada Rabu, 07 Juli 2021, pukul 09:00 WIB.

Creswell, John W., 2016, *Research Design,* alih bahasa Achmad Fawaid dan Rianayati Kusmini Pancasari, Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran, Cet. 1, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Engkoswara., 2001, *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah,* Bandung: Yayasan Amal Keluarga.

Engkoswara., Aan., 2012, *Administrasi Pendidikan,* Bandung: Alfabeta.

Idrus, Muhammad., 2009, *Metode Penelitian Sosial,* Jakarta: Erlangga.

Imron, Ali., 1995, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia,* Jakarta: Bumi Aksara.

Irianto, Yoyon Bahtiar., 2011, *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan,* Jakarta: Raja Grafindo.

Kementerian Pendidikan Nasional, Tim., 2011, *Panduan Penelitian Kerja Sama Luar Negeri dan Publikasi Internasional,* Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Tim., 2016, *Kekuatan Lima Puluh Institusi Ilmiah Indonesia, Profil Publikasi Ilmiah Terindeks Scopus,* Jakarta: Sub Direktorat Fasilitasi Publikasi Ilmiah Direktorat Pengelolaan Kekayaan Intelektual.

Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Tim.,"Siaran Pers Kemenrinstekdikti No: 230/SP/HM/BKKP/XI/2018", dikutip dari https:// risbang.ristekbrin.go.id, pada hari Rabu, 12 Februari 2020, pukul 11:00 WIB.

Mahmud., 2019, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spritualitas,* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Miles., Huberman., 2007, *Qualitative Data Analysis,* alih bahasa Tjejep Rohendi Rohidi, Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru, Jakarta: Penerbit UI Press.

Moleong, Lexy J., 2013, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyono., 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan,* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Narbuko, Cholid., Abu., 2003, *Metodologi Penelitian,* Jakarta: Bumi Aksara.

Notoadmojo, Soekidjo., 2003, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan,* Jakarta: Rineka Cipta.

Oxford Learner's Pocket Dictionary New Edition, Oxford United Kingdom: Oxford University Press.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 26 Tahun 2007 Tentang Kerja Sama Perguruan Tinggi di Indonesia dengan Perguruan Tinggi atau Lembaga Lain di Luar Negeri. Jakarta.

Ristekdikti, Tim., "Siaran Pers Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) No: 147/SP/HM/BKKP/VIII/2019 Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia", dikutip dari www.ristekdikti.go.id, pada hari Minggu, 01 Desember 2019, pukul 09:00 WIB.

Ristekdikti, Tim., "SK Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan tentang Pemeringkatan Perguruan Tinggi Berbasis Kinerja Pengabdian kepada Masyarakat Tahun 2016-2018", dikutip dari www.ristekdikti.go.id, pada hari Minggu, 01 Desember 2019, pukul 10:00 WIB.

Rohman, Arif., 2009, *Politik Ideologi Pendidikan,* Yogyakarta: Laksbang Mediatama.

Rukmana, Nana., 2006, *Strategic Partnering for Educational Management Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan,* Bandung: Alfabeta.

Sarwono, Jonathan., 2006, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Siagian, Sondang P., 1986, *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*, Jakarta: Gunung Agung.

Sudjana., 2000, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Luar Sekolah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.

....., 2004, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Falah Production.

Sugiyono., 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

....., 2009, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

....., 2015, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, Uhar., 2013, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama.

Sulistiyani, Ambar Teguh., 2004, *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*, Yogyakarta: Gava Media.

Sutisna, Oteng., 1993, *Administrasi Pendidikan Dasar Teologis*, Bandung: Angkasa.

Tilaar, H.A.R., Riant., 2008, *Kebijakan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Triono, Rachmadi Agus., 2012, *Pengambilan Keputusan Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945. Jakarta.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta.

Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Jakarta.

Universitas Islam Indonesia, Tim., "Profil UII", dikutip dari www.uii.ac.id, pada hari Senin, 18 November 2019, pukul 10:00 WIB.

Universitas Islam Indonesia, Tim., "Profil UII", dikutip dari www.uii.ac.id, pada hari Rabu, 01 September 2021, pukul 07:30 WIB

Universitas Islam Indonesia, Tim., "Portal Informasi Kerja Sama UII", dikutip dari www.uii.ac.id, pada hari Senin, 18 November 2019, pukul 11:00 WIB.

Universitas Islam Indonesia, Tim., "Portal Informasi Kerja Sama UII", dikutip dari www.uii.ac.id, pada hari Rabu, 07 Juli 2021, pukul 11:00 WIB.

Univesitas Islam Indonesia, "Portal Jurnal UII", dikutip dari *www.uii.ac.id*, diakses pada hari Rabu tanggal 01 Desember 2021 jam 10:00 WIB.

Wahab, Solichin Abdul., 2005, *Analisis Kebijaksanaan,* Jakarta: Bumi Aksara.

....., 2012, *Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik,* Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, Joko., 2008, *Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik,* Malang: Bayu Media.

Wijatno, Serian., 2009, *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif, dan Ekonomis.* Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN

I. Permohonan Izin Penelitian

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
ILMU AGAMA ISLAM
PROGRAM MAGISTER
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

Nomor : 246/Kaprodi.IAI-S2/90/Prodi.MIAI-S2/X/2021
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yang Terhormat:
1. **WR I UII Bidang Pengembangan Akademik dan Riset**
2. **WR IV UII Bidang Networking dan Kewirausahaan**
3. **Direktorat Kemitraan / Kantor Urusan Internasional UII**
4. **Kepala Pusat Penelitian UII**
5. **Kepala Divisi Pengembangan Media dan Riset UII**

di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Prodi Ilmu Agama Islam Program Magister Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta menyatakan bahwa:

NAMA	: Brotoseno
NIM	: 17913084
KONSENTRASI	: Pendidikan Islam
NO. HP	: 083195835963

adalah Mahasiswa Prodi Ilmu Agama Islam Program Magister Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dan saat ini yang bersangkutan sedang dalam proses menuju penyusunan Tesis dengan judul: **"ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA"**

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kepada Bapak/Ibu untuk memberikan Izin kepada yang bersangkutan guna melakukan Penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta,29 Oktober 2021
Ketua Prodi,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FIAI MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM

Dr. Jinanah., MIS

II. Surat Izin Penelitian

Rektorat Universitas Islam Indonesia
Gedung GBPH Prabuningrat
Jl. Kaliurang Km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 (Hunting)
F. (0274) 898459
E. rektorat@uii.ac.id
W. www.uii.ac.id

Nomor : 4318 /WR.I/70/SP/XI/2021
Hal : Pemberian Izin Penelitian

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Ilmu Agama Islam Program Magister
Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indonesia

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh,

Menjawab surat Saudara Nomor: 246/Kapordi.IAI-S2/90/Prodi.MIAI-S2/X/2021 perihal permohonan izin penelitian, dengan ini disampaikan bahwa Pimpinan Universitas Islam Indonesia memberikan izin penelitian di lingkungan Universitas Islam Indonesia kepada:

Nama	:	Brotoseno
No. Mahasiswa	:	17913084
Program Studi	:	Program Studi Ilmu Agama Islam Program Magister
Judul Penelitian	:	Analisis Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Pada Kemitraan Internasional di Bidang Riset dan Publikasi Ilmiah di Universitas Islam Indonesia

dengan catatan dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan responden yang sedang berlangsung dan menjamin kerahasiaan data yang diperoleh serta mematuhi protokol COVID-19 yang berlaku. Selanjutnya Saudara dipersilakan berkoordinasi dengan pimpinan unit tempat penelitian sesuai prosedur yang berlaku pada unit tersebut dan setelah selesai penelitian wajib menyerahkan laporan hasil penelitian kepada Wakil Rektor I Universitas Islam Indonesia.

Demikian, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Yogyakarta, 10 Rabiulakhir 1443
15 November 2021
Wakil Rektor Bidang Pengembangan Akademik & Riset,

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc

Tembusan:
Brotoseno (17913084)

III. Pengajuan Calon Pembimbing Tesis

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
ILMU AGAMA ISLAM
PROGRAM MAGISTER
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

PENGAJUAN CALON PEMBIMBING TESIS

Nama : Brotoseno	No. Mhs. : 17913084
Alamat : Jalan Matahari No. 45 Deresan, Caturtunggal, Depok, Sleman, D.I.Yogyakarta No. Hp.: 083195835963	No. Ujian :

Judul Tesis	**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?
2. Bagaimana strategi kebijakan peningkatan implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi manajemen pendidikan tinggi pada kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?

Yogyakarta, 26/10/2021 10:56:56

Yang Mengajukan,

(Brotoseno)

Mengetahui
Ketua Prodi

(Dr. Dra. Junanah, MIS)

KETERANGAN DARI CALON PEMBIMBING

Catatan :
.....
.....
.....
.....

Tanggal, 26/10/2021

Pembimbing

(Dr. Dra. Junanah, MIS)

NB: dibuat rangka-p 2
- untuk Prodi IAI-PM-FIAI-UII
- untuk yang bersangkutan

IV. Kartu Bimbingan Tesis

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637

PROGRAM STUDI
ILMU AGAMA ISLAM
PROGRAM MAGISTER
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

KARTU BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa : **Brotoseno** **NIM** **17913084**
Judul Tesis : **ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Konsentrasi : **Pendidikan Islam**
Dosen Pembimbing : **Dr. Dra. Junanah, MIS**

Bimbingan	Tanggal	Materi Bimbingan	Tanda Tangan Pembimbing
Ke-1	26/10-2021	Koreksi penelitian terdahulu	
Ke-2	30/10-2021	Koreksi sistem penulisan	
Ke-3	4/11-2021	Koreksi sistem penulisan	
Ke-4	9/11-2021	Konsultasi pengumpulan data	
Ke-5	14/11-2021	Koreksi reduksi wawancara	
Ke-6	3/12-2021	ACC Bab IV Pembahasan	
Ke-7	6/12-2021	ACC utk daftar Ujian	
Ke-8			

Yogyakarta, 06 Desember 2021
Mengetahui,
Ketua Prodi

Dr. Junanah, MIS

V. Hasil Cek Plagiasi

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ORIGINALITY REPORT

16%	16%	1%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.uny.ac.id Internet Source	9%
2	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	1%
3	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	1%
4	repo.unand.ac.id Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	1%
6	library.um.ac.id Internet Source	1%
7	repository.radenfatah.ac.id Internet Source	1%
8	Submitted to UIN Sunan Gunung DJati Bandung Student Paper	1%
9	core.ac.uk Internet Source	1%
10	arsip.partnership.uii.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes On
Exclude bibliography On
Exclude matches < 1%

VI. Surat Keterangan Hasil Cek Plagiasi

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II YOGYAKARTA
Telp dan Fax (0274) 523637
PROGRAM STUDI
MAGISTER
ILMU AGAMA ISLAM
Website : master.islamic.uii.ac.id
Email: msi@uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL CEK PLAGIASI
No: 05/Perpus/MIAI/XII/2021

Assalamu'alaikum War. Wab.

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	: Brotoseno
Nomor Induk Mahasiswa	: 17913084
Konsentrasi	: Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	: Dr. Junanah, MIS.
Fakultas/Prodi	: Prodi Ilmu Agama Islam Program Magister FIAI UII
Judul Tesis	:

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI PADA KEMITRAAN INTERNASIONAL DI BIDANG RISET DAN PUBLIKASI ILMIAH DI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalaui proses cek plagiasi menggunakan **Turnitin** dengan hasil kemiripan (similarity) besar **16 (enam belas persen) %.**

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum War. Wab.

Yogyakarta, 06 Desember 2021
Kaprodi MIAI

Dr. Junanah, MIS

VII. Daftar Pertanyaan Wawancara

Daftar Pertanyaan Wawancara	
Peruntukkan	Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat • Pusat Penelitian UII
Jumlah item	15

1. Bagaimana pandangan Anda tentang kemitraan pendidikan khususnya pada tingkat pendidikan tinggi?
2. Bagaimana pandangan Anda mengenai kemitraan internasional yang dilaksanakan di UII selama ini?
3. Bagaimana pandangan Anda mengenai kemitraan internasional di UII khususnya riset dan publikasi?
4. Bagaimana sistem manajemen perencanaan yang dibangun oleh direktorat penelitian UII dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
5. Bagaimana sistem komunikasi yang dibangun oleh direktorat penelitian UII dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
6. Bagaimana sistem pengorganisasian yang dibangun oleh direktorat penelitian UII dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
7. Bagaimana sistem manajemen pengawasan yang dibangun oleh direktorat penelitian UII dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
8. Apa dan bagaimana strategi kebijakan peningkatan kuantitas maupun kualitas penelitian kolaboratif internasional yang dilakukan UII?
9. Apa saja tema riset strategis yang menjadi prioritas utama UII pada kemitraan internasional dalam kurun waktu lima tahun terakhir?
10. Bagaimana strategi kebijakan peningkatan jenis, tempat penelitian, produktivitas penulis dan kolaborasi intstitusi yang bermitra dengan UII?
11. Bagaimana sistem pengelolaan luaran penelitian hasil dari kemitraan internasional yang ada di UII?
12. Apa saja faktor pendukung yang memudahkan direktorat penelitian UII baik itu secara internal maupun eksternal dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
13. Apa saja faktor penghambat yang dihadapi oleh direktorat penelitian UII baik itu secara internal maupun eksternal dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?

14. Apa saja manfaat yang sudah dirasakan dari adanya kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi ilmiah di UII?
15. Apa motivasi yang dibangun dan harapan direktorat penelitian UII dalam berkontribusi untuk memaksimalkan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?

Daftar Pertanyaan Wawancara	
Peruntukkan	Direktorat Kemitraan / Kantor Urusan Internasional • Direktur Kemitraan / Kantor Urusan Internasional • Divisi Kemitraan Luar Negeri • Divisi Mobilitas Internasional
Jumlah item	18

1. Bagaimana pandangan Anda mengenai hubungan kerja sama dan mitra kerja dalam dunia pendidikan khususnya pada tingkat pendidikan tinggi?
2. Bagaimana pandangan Anda mengenai kemitraan internasional yang dilaksanakan di UII selama ini?
3. Bagaimana alur penjajakan kerja sama internasional? Apakah semua melalui jalur direktorat urusan intenasional?
4. Bagaimana pandangan Anda mengenai kemitraan internasional di UII khususnya penelitian dan publikasi?
5. Sebagai katalis internasionalisasi di UII, perencanaan apa yang telah dilakukan untuk memaksimalkan kemitraan internasional di bidang penelitian dan publikasi?
6. Bagaimana cara direktorat internasional UII membangun komunikasi dan pengorganisasian tehadap calon mitra dan unit dilingkungan UII agar penjajakan peluang kemitraan internasional dapat diwujudkan?
7. Motivasi seperti apa yang dibangun oleh direktorat internasional UII guna pengembangan kolaborasi internasional khususnya di bidang penelitian dan publikasi?
8. Seperti apa pengawasan dan evaluasi yang dilakukan diektorat internasional terhadap hal ini?
9. Apakah selama ini kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi sudah berjalan maksimal di UII?
10. Apakah kerja sama internasional di bidang penelitian dan publikasi menjadi bidang kerja sama yang paling banyak diminati oleh mitra UII?
11. Bidang ilmu apa saja yang paling banyak diminati untuk untuk kerja sama internasional di bidang riset dan publikasi?

12. Apa saja manfaat yang sudah didapatkan UII atas adanya kemitraan intenasional di bidang riset dan publikasi?
13. Apa strategi yang dilakukan agar setiap tahunnya kemitraan internasional yang sudah dibangun tetap produktif?
14. Bagaimana strategi kebijakan peningkatan kolaborasi lembaga dan negara terhadap riset dan publikasi yang dilakukan oleh UII dalam membangun kemitraan internasional?
15. Apa saja kriteria mitra yang biasanya ditetapkan oleh UII untuk bisa membangun kerja sama internasional?
16. Sejauh ini dari wilayah/institusi manakah kolaborator yang paling dominan di UII?
17. Apa faktor pendukung internal dan eksternal kemitraan internasional di UII?
18. Apa faktor penghambat internal dan eksternal kemitraan internasional di UII?

Daftar Pertanyaan Wawancara	
Peruntukkan	Dosen UII
Jumlah item	18

1. Apa perencanaan yang Anda lakukan baik itu secara pribadi maupun secara kontributif terhadap UII dalam menghadapi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
2. Siapa saja biasanya yang Anda libatkan dalam membangun komunikasi untuk menyukseskan kegiatan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
3. Seperti apa pengorganisasian yang Anda lakukan dalam menghadapi kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
4. Apa motivasi yang Anda bangun dan kembangkan dalam menjalani kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
5. Pengawasan seperti apa yang Anda bentuk bersama mitra dalam menjalankan kemitraan internasional di bidang riset dan publikasi?
6. Apa dan bagaimana strategi kebijakan peningkatan yang Anda lakukan dalam memaksimalkan jumlah dan pertumbuhan penelitian dan publikasi?
7. Bidang ilmu apa yang menjadi basic terkuat Anda dalam melakukan penelitian dan apakah Anda pernah melakukan penelitian kolaboratif di luar bidang ilmu utama untuk level internasional baik sebagai *author* maupun *co-author*?

8. Dalam bentuk apa jenis dokumen penelitian dan publikasi internasional yang Anda publish?
9. Dimana biasanya Anda mempublikasikan hasil penelitian tersebut?
10. Apa yang Anda lakukan agar tetap produktif dalam melakukan penelitian dan publikasi internasional?
11. Bagaimana grafik produktivitas penelitian dan publikasi internasional Anda dalam 3 tahun terakhir?
12. Apakah Anda pernah terlibat sebagai *peer review* dan *editorial board* untuk jurnal-junal yang ada di UII maupun mitra UII secara internasional?
13. Seberapa banyak/berapa jumlah kutipan Anda sebagai *author* dan *co-author* untuk penelitian kolaboratif internasional?
14. Berapa banyak publikasi internasional Anda yang itu sifatnya pribadi maupun kolaboratif yang terindeks di *Scopus* dan *Web of Science* ? selain itu terindeks dimana saja?
15. Berapa banyak jumlah sitiran dan *H-index* terhadap dokumen yang telah Anda publish khususnya yang sifatnya penelitian dan publikasi internasional secara kolaboratif?
16. Berdasarkan pengalaman Anda ketika melakukan penelitian dan publikasi kolaboratif internasional, institusi mana/universitas mana yang paling sering menjadi kolaborator utama dan mengapa?
17. Apa saja faktor pendukung internal dan eksternal yang Anda hadapi dalam berkolaboasi di level internasional?
18. Apa saja faktor penghambat internal dan eksternal yang Anda hadapi dalam berkolaborasi internasional?

CURRICULUM VITAE

Personal Detail	
Name	Brotoseno
Place / Date of Birth	Bah Butong, December 15th 1990
Status	Single
Email	Brotoseno.indonesia@gmail.com
Phone	083195835963
Address	Deresan, Caturtunggal, Depok, Sleman, D.I.Yogyakarta 55281

Education			
2009 - 2013	Educational Policy	Bachelor Degree	Yogyakarta State University
2017 – now	Islamic Studies	Master Degree	Indonesian Islamic University

Organization Experience	
2012 – 2017	Student Association of North Sumatera-Yogyakarta
2015 – now	Art and Cultural Community (Sanggar Nusantara/Talent and Management Production)
2016 – now	International Society for Engineer and Researcher (ISER)

Work Experience	
2013 – 2014	Private Teacher for Junior High School (English)
2014 – 2016	Waiters (Dgejrot Kemek Yogyakarta)
2017 – 2019	Supervisor (Dgejrot Kemek Yogyakarta)
2019	Stock and Purchasing (Cak Kholiq Yogyakarta)
2020 – now	Retail Supervisor (Sasuka Online Indonesia)

Skills	
Performing Arts	Ms. Office
English	Writing
Leadership	Researching

Award and Participation		
2009	Best Freshman	Educational Policy Study Program (Yogyakarta State University)
2012	Committee	International Confrence on Current Issues in Education (Yogyakarta State University in Collaboration with National University of Malaysia)
2013	Best Graduate	Educational Policy Study Program (Yogyakarta State University)
2014	Participant	International Confrence on Innovation of Science and Technology for Food, Energy and Health Sovereignty (Masyarakat Ilmuwan dan Teknolog Indonesia)
2016	Presenter	International Confrence on Education and Social Science (Bangkok, Thailand)
2016	Participant	World Dance Day (Surakarta, Central Java)
2017	Indonesian Delegation	PIFAF (Polewali Mandar, West Sulawesi)
2017	Volunteer	KUMON Asia and Oceania Instructors Confrence (Yogyakarta)

2018	3rd Winner	Essay Competition by Student Association of Central Java-Yogyakarta
2019	Participant	Training in Transferable Skilss REPESEA Co-Founded by Erasmus+ Programme of The European Union (Universitas Gadjah Mada and Indonesian Islamic University)
2019	Committee & Presenter	Creative and Innovative Education in The Industry 4.0 : The Current Trends (Indonesian Graduate Student Association)
2019	Presenter	International Forum For The Advancement of Culture / IFAC (Jakarta)