

**MANAJEMEN MUTU BERTARAF *WORLD CLASS UNIVERSITY***  
**(Multikasus di Universitas Islam Negeri Maliki Malang**  
**Dan Universitas Brawijaya)**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Pascasarjana**  
**Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang**  
**Untuk Memenuhi Beban Studi Pada**  
**Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**  
**Pada semester Genap Tahun Akademi 2015/2016**

**OLEH**

**Muhammad Junaidi Marasabessy**  
**NIM : 13710003**

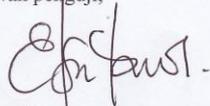


**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**2016**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

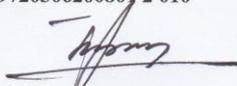
Tesis dengan judul “*Manajemen Mutu Bertaraf World Class University (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Brawijaya)*” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 19 Januari 2016

Dewan penguji,



(Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd),  
NIP. 19720306200801 2 010

Ketua



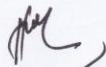
(Dr. H.M. Samsul Hady, M.Ag),  
NIP. 19660825199403 1 002

Penguji Utama



(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I),  
NIP. 19561231198303 1 032

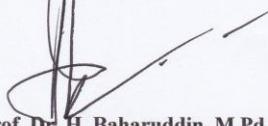
Anggota



(Dr. H. A. Khudori Soleh, M.Ag),  
NIP. 9681124200003 1 001

Anggota

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana  
Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



(Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I)  
NIP. 195612311983031032

## PERSEMBAHAN

Tesis Ini Dipersembahkan Untuk:

1. Kedua Orang Tua Tercinta Abd Rahman Marasabessy dan Masita Umarella
2. Abangku, Zainal Abidin Marasabessy dan adik-adikku  
Jubbai Marasabessy, Rahmayanti Marasabessy, Rosida Marasabessy,  
Faradila Marasabessy, Maimuna Marasabessy



## MOTTO

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

Bacalah, dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang telah  
Menciptakan (QS: Al-Alaq:1)

إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿١﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ

وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٢﴾

Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian,  
Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat  
menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati  
supaya menetapi kesabaran.(QS: Al Ashr 2-3)



## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Junaidi Marasabessy  
NIM : 13710003  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Penelitian : Manajemen Mutu Bertaraf *World Class University*

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penciplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Batu, 17 Maret 2016

Hormat saya



Muhammad Junaidi Marasabessy



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>i</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>xii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Orisinalitas Penelitian .....	14
F. Definisi Istilah .....	23
G. Sistematika Pembahasan .....	24
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Peningkatan Mutu Akademik	
1. Pengertian Manajemen .....	27
2. Fungsi-Fungsi Manajemen .....	28
3. Pengertian Mutu .....	31
4. Implementasi Total Quality Management Dalam Peningkatan Mutu Akademik .....	41

B. World Class University	
1. Pengertian .....	58
2. Kriteria World Class University .....	61
C. Kebijakan Universitas dalam proses menciptakan <i>World Reputation</i> .....	71
D. Strategi Universitas meningkatkan produktifitas penelitian berskala Internasional.....	81

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian .....	88
B. Kehadiran Penelitian .....	90
C. Latar Penelitian .....	91
D. Data Dan Sumber Data .....	92
E. Teknik Pengumpulan Data .....	94
F. Teknik Analisis Data .....	101
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	105
H. Prosedur Penelitian .....	107
I. Jadwal Penelitian .....	109

### **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian	
1. Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian Di Universitas Islam Negeri Maliki Malang	
a. Gambaran Umum Latar Penelitian .....	111
b. Paparan Data pada kasus 2 Universitas Islam Negeri Malang .....	117
c. Temuan Penelitian .....	138
2. Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian Di Universitas Brawijaya	
a. Gambaran Umum Dan Latar Penelitian .....	106
b. Paparan Data Kasus 2 Universitas Brawijaya .....	111
c. Temuan Penelitian .....	157
B. Analisi Temuan Lintas Kasus .....	158

### **BAB V PEMBAHASAN HASIL TEMUAN**

A. Kebijakan Universitas Dalam proses Menciptakan World Reputation .....	159
B. Strategi Universitas Dalam Meningkatkan Produktifitas Penelitian Berskala Internasional .....	167

## **BAB VI PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	172
B. Implikasi .....	175
C. Rekomendasi .....	177

## **DAFTAR RUJUKAN**

## **LAMPIRAN**



## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah SWT, tesis yang berjudul ” Manajemen Mutu Bertaraf *World Class University*, Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia kearah jalan kebenaran.

Dalam menyelesaikan tesis ini, Banyak pihak-pihak yang membantu. Untuk itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanuljaza'* khususnya kepada:

1. Rektor UIN Maliki Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para pembantu rektor. Derektor pascasarjana UIN Maliki Malang, Bapak Prof. H. Muhaimin (Alm) atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam serta Pembimbing 1, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin M.Pd.I atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing II Dr. H. A. Khudori Soleh atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Semua staff pengajar atau dosen Pascasarjana UIN Maliki Malang yang tidak mungkin disebut satu persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan selama menyelesaikan studi.
5. Seluruh civitas UIN Maliki, terutama Rektor bidang Kemahasiswaan, Sekretaris LPM UIN Maliki Ali Ridho, Kepala LP2M Ibu Mufidah, Mantan Kepala LP2M In'am Esa serta Karyawan Infopub yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
6. Seluruh Civitas Universitas Universitas Brawijaya, terutama Rektor bidang akademik (Prof Dr Ir Kusmartono), Kepala LPPM pak woro dan stafnya,

unit PPIKID UB, dan lembaga pemeringkatan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.

7. Kedua orang, ayahanda Abd Rahman Ismail Marasabessy dan ibunda Masita Umarella yang tidak henti-hentinya memberikan motivasi, bantuan materiil dan do'a sehingga menjadi dorongan untuk menyelesaikan studi, semoga menjadi amal yang diterima disisi Allah, Amin.
8. Rektor Institut Agama Islam Negeri Ternate
9. Pemerintah Kota Ternate Maluku Utara, dan
10. Teman-teman pascasarjana yang banyak memberikan waktunya untuk berdiskusi dan membedah isi tesis sampai selesainya penulisan ini.

Batu, 17 Maret 2016

Penulis



## DAFTAR TABEL

### Tabel

- 1) Pemingkatan Universitas-Universitas Indonesia Versi Webrometik .....
- 2) Perbedaan Penelitian dengan penelitian sebelumnya .....
- 3) Kriteria WCU menurut Times Higher Edcation Rangking .....
- 4) Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya.....
- 5) Rangkaian Perencanaan yang dapat diadopsi .....
- 6) Format Transkrip Wawancara.....
- 7) Alur Analisi Data .....
- 8) Jadwal Penelitian .....
- 9) Prestasi UIN Maliki versi webometrik dari tahun 2011-2015 .....
- 10) Instansi Luar Negeri yang menjalin kerjasama dengan UIN Maliki  
Malang .....
- 11) Penelitian Kompetitif Dosen UIN Malang dari tahun 2013 .....
- 12) Rencana Strategi Universitas Brawijaya.....
- 13) Rencana Kerja UPI tahun 2015 .....
- 14) Pertumbuhan publikasi UB dari tahun 2013.....
- 15) Analisis dan Temuan Kasus Manajemen Peningkatan Mutu Akademik menuju  
World Class University di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas  
Brawijaya .....
- 16) Pasal 54 UU No 12 Tahun 2012 Tentang Sistem Pendidikan Tinggi .....
- 17) Kebijakan UIN Menciptakan World Reputation .....
- 18) Pencapaian UB versi QS 2015.....
- 19) Rangking UB versi 4ICU.....
- 20) Kebijakan Universitas Brawijaya Menciptakan World Reputation.....
- 21) Stategi Universitas Islam Negeri Malang dalam meningkatkan produktifitas  
penelitian berskala internasional.....

- 22) Daftar Perguruan Tinggi Mandiri .....
- 22) Pertumbuhan Publikasi (Scopus) .....
- 23) Stategi Universitas Brawijaya dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala internasional.....



## ملخص

محمد جونيدي ماراسابيسي، 2016، إدارة ترقية نوعي الأكاديمية إلى مستوى العالية الجامعة (دراسة حالات متعددة في الجامعة الإسلامية الحكومية بمالانج والجامعة براويجايا مالانج). رسالة الماجستير. قسم إدارة تعليم الإسلامي، بالجامعة الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول بروبيسور دكتوراة الحج بحار الدين الماجستير. المشرف الثاني دكتوراة الحج خضاري صالح الماجستير.

هذا البحث يهدف إلى الوصفية والتحليل سياسات الجامعة في الاستجابة إلى خلق عالم السمعة والوصفية والتحليل استراتيجيات الجامعة في زيادة إنتاجية البحوث حجم الدولي في الجامعة الإسلامية الحكومية بمالانج والجامعة براويجايا مالانج.

المنهج المستخدم في هذا البحث هو الكيفي بنوع البحث الدراسة المتعددة القضية تعني تلك البيانات يوجد من المقابلات وملاحظة الميدانية، وكذلك من وثيقة الشخصية، وحاول الباحث لفهم الأحياء، و سلوك الإنسان، سواء كان ذلك في إطار أو نمط التفكير المعين. البيانات التي تم جمعها من ثلاث طرق جمع البيانات يمكن تحليلها للحصول على نتائج البحث، هذا الحال تحليل من خلال النظر مرة أخرى للبيانات، وتقديم البيانات واستخلاص النتائج. التحقق من صحة البيانات يستخدم بطريقة تمديد مشارك الباحث. تقنية التثليث باستخدام المتنوعة من المصادر والنظريات وكذلك مثابرة المراقبة، هذا الحال فقي بطريق المقارنة والتحقق مرة أخرى درجة ثقة البيانات السواب.

حصل نتائج البحث تبين، أن: 1) سياسة الجامعة في الاستجابة إلى خلق عالم السمعة الذي قامت به الجامعة الإسلامية الحكومية بمالانج وكذلك الجامعة براويجايا بمالانج، عندما استعرض من التصور كصانع السياسة فهناك اتجاه، يعنى: أ) التعميد المعلم للكتابة، ب) إدارة الأكاديمية على أساس ألول الباب، ج) التوعيد لبحث التكامل، د) شرعية الجامعة على المستوى الدولي، ه) شراكة مع الجامعة خارج الوطني، و) تعزيز نظم إدارة النوعي، ز) تعزيز قدرة مساعدة الداخلية، ح) مراجعة وتعزيز المؤسسة الرتبة، ط) blogmetrics الجوائز. 2) الاستراتيجيات المستخدمة هتين الجامعتين في زيادة إنتاجية البحوث على النطاق الدولي منهما: أ) البحث المحاضر التنافسية، ب) شرعية الكتابة، ج) نشر البحث في الكتابة المؤشر scopus، د) عقد التدريب/ورشة العمل، ه) مناقشة نتائج ابحوث المحاضر (وطنية أو دولية) وكذلك التقويم.

كلمة الرئيسية : النوعي، المستوى الدولي.

## Abstract

Muhammad Junaidi Marasabessy, 2016, Manajement of Academic Quality Improvement Towards World Class University, (Multi-case Studies on Malang State Islamic University and Brawijaya). Thesis. Manajement of Islamic Education Program. Postgraduate Islamic State University Maulana Malik Ibrahim Malang. 1<sup>st</sup> Advisor, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. 2<sup>nd</sup> advisor, Dr. H. A. Khudori Soleh, M.Ag.

The purpose of this study was to describe and analyze the universities' polices of responsiveness in prosesing the world reputation and also to describe and analyze the universities' strategies in increasing the productivity of international research on Malang Islamic State University and Brawijaya.

This study used qualitative research design, especially multi-case studies which is the data were taken by interviews, field notes, and personal documents. The researcher tries to understand the living world and human behavior, whether it be a frame or a particular mindset. The data collected were analyzed to get the research findings. It is analyzed by: data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Checking the validity of the findings is done by the extension of the researcher participation. Triangulation techniques using a various sources and theories, also perseverance observation, were taken by comparing and checking the degree of confidence from the same data.

This study showed the following findings: 1) The universities' polices of responsiveness in creating the world reputation from both of the university Malang State Islamic and Brawijaya, viewed from its perception as policy makers, there are some tendencies, they are: a. order the lecturer write regularly, b. academic management based on ulul albab, c. research integration regularly, d. accreditation the university at international level, e. cooperation with foreign universities, f. strengthening the quality management system, g. strengthening the internal capacity, h. rating the agencies audit and promotion, i. blogmetrics award. 2) The universities strategies in increasing the productivity of international research are: a. the lecturer research competitively, b. journal accreditation, c. research publication in journal indexed Scopus, d. holding trainings/workshops, e. seminar the lecturer research (national and international) and also evaluation.

Key words: quality, World Class,

## Abstrak

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

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa kebijakan universitas dalam proses menciptakan world reputation dan untuk mendeskripsikan dan menganalisa strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional di universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan jenis penelitian studi multi kasus yakni data tersebut berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan peneliti berupaya untuk memahami dunia kehidupan dan perilaku manusia, baik itu berupa frame atau pola pikir tertentu. Data yang terkumpul dari ketiga metode pengumpulan data tersebut dapat dianalisis untuk mendapatkan temuan penelitian, hal ini dianalisis dengan mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Pengecekan keabsahan temuan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti. Teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber dan teori, serta ketekunan pengamatan, hal ini ditempuh dengan cara membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan data yang sama.

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

Kata Kunci: Mutu, World Class,

## DAFTAR GAMBAR

### Daftar Gambar

- 1) Paradigma Baru Proses Pengelolaan Perguruan Tinggi .....
- 2) Lima Pilar Total Quality Management .....
- 3) Penyempurnaan Kualitas Berkesinambungan dalam perguruan tinggi .....
- 4) Fase Implementasi Total Quality Management .....
- 5) Tetrahedro Pengelolaan Perguruan Tinggi .....
- 6) Roadmap pengembangan UIN Maliki Malang .....
- 7) Pohon Ilmu UIN Maliki Malang .....
- 8) Fokus bidang riset unggulan di UIN Maliki Malang .....
- 9) Orientasi Program Riset UIN Maliki Malang .....
- 10) Evaluasi yang diterapkan UIN Maliki Malang .....
- 11) Dasar Penjaminan Mutu Dalam Rangka Akreditasi .....
- 12) Evaluasi .....

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pada tahun 1940an setelah perang dunia kedua, terdorong dari sebuah tuntutan untuk memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk-produk yang diinginkan, industri pabrik mulai mengembangkan arti khusus bagi mutu.<sup>1</sup> Di Jepang misalnya, perkembangan mutu menjadi keharusan bagi negara tersebut,<sup>2</sup> dikarenakan kebutuhan untuk membangun kembali industri pabrikasi.<sup>3</sup> Sedangkan Eropa dan Amerika, pertama-tama dilakukan oleh angkatan bersenjata, agar dapat menyesuaikan perlengkapan untuk memenuhi peranan militer saat itu.<sup>4</sup> Industri pabrikasi pun saat itu mengambil istilah mutu untuk mengartikan “penyesuaian terhadap produk”,

Selanjutnya pola industrialisasi ini bergeser ke arah sebuah falsafah, bahwa produk yang dibuat harus dilakukan tanpa kegagalan sesuai dengan apa yang diperlukan dan dikehendaki para pelanggan mengenai produk tersebut. Sehingga membuat pengertian khusus tentang pemaknaan istilah mutu yaitu *quality*.

---

<sup>1</sup> Lesley Munro-Faure dan Malcolm Munro-Faure *Implementing Total Quality Management: Menerapkan Mutu Terpadu* (Jakarta: Elex Media Komputindo) hlm.7

<sup>2</sup> Orang-orang Jepang menjajagi pasar di luar negeri yang akan dimasuki menggambarkan pendekatan mereka umunya terhadap perencanaan Strategi. Kisah Honda dan Toyota hanya Menunjukkan bagian ujung dari sebuah gunung es. *Lihat* hlm.95

<sup>3</sup> Konsepsi Jepang pun berkembang, menurut *Johny K. Johansson & Ikujiro Nonaka dalam bukunya “The Japanese Way Of Marketing” hlm. 20* menyebutkan bahwa pada akhirnya Jepang memiliki konsepsi tersendiri yang mengatakan bahwa pembeli itu Dewa, dan pemasaran merupakan abdi Dewa-Jika Dewa memang menerima dia.

<sup>4</sup> Lesley Munro-Faure *Implementing Total Quality Management: hlm.7*

Dalam studi di Amerika yang dilakukan terhadap 86 perusahaan di bagian Timur Amerika Serikat menemukan bahwa untuk mendefinisikan mutu telah menghasilkan respon yang berbeda sebagaimana dikemukakan oleh Evans and Lindsay yang mencakup hal-hal berikut: 1) *Perfection* 2) *Consistency* 3) *Eliminating waste* 4) *Speed of delivery* 5) *Compliance with policies and procedures* 6) *Providing a good, usable product* 7) *Doing it right the first time* 8) *Delighting or pleasing customer* 9) *Total customer service and satisfaction*.<sup>5</sup>

Kriteria tersebut sudah barang tentu dapat pula di implementasikan atau digunakan dalam dunia pendidikan. Walaupun tidak terdapat satu batasan terkait mutu yang disepakati para ahli yang merujuk kepada dasar kriteria mutu yang berbeda.

Olehnya itu sebuah perusahaan, institusi, atau lembaga pendidikan dituntut untuk senantiasa menghasilkan produk yang bermutu dan senantiasa dapat meningkatkan mutu produk tersebut, agar mampu bersaing dengan negara-negara lain.<sup>6</sup>

Menurut Hardjosoedarmo peningkatan mutu dimulai dengan melakukan transformasi di bidang manajemen. Yaitu dari manajemen konvensional ke arah manajemen yang memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) bergerak secara lebih efektif atas dasar visi dan misinya, 2)

---

<sup>5</sup> Evans, James R., and Lindsay, William M., (2005) *The Management and Control of Quality*, Thomson, South Western : Australia p.12

<sup>6</sup> Dalam konteks sejarah kehidupan manusia, dunia universitas tidak jarang ditindas atau hidup di bawah bayang-bayang kekuasaan yang berlaku. Namun sejarah pula kerap kali menunjukkan peranan dunia akademik atau keluaran (*output*) dari lembaga akademik menjadi pendorong bagi perubahan-perubahan besar dalam kehidupan umat manusia, dan itu dimulai dengan sebuah pemikiran yang sikap rasional. rasional atau rasionalisme tidak identik dengan sikap rasionalistik yang mengagamakan rasio. Sikap rasional ini, menurut Tilaar dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Nasional*, h.90 mengatakan bahwa sikap rasional merupakan kejernihan berpikir yang logis dan multidimensional. bukan sikap berpikir yang linier dan dialektik

selalu berusaha memenuhi pelanggan, 3) kegiatannya bersifat proaktif, 4) mengejar daya saing, 5) anggotanya lebih tekun bekerja (industrious), 6) anggotanya harus lebih giat berusaha enterprising), 7) mau mengerahkan seluruh karyawan dengan pemberdayaan (empowormen), pimpinannya mendorong karyawan tuk selalu meningkatkan pengetahuan dan kecakapan supaya mutakhir dan relevan dengan tugasnya, 9) perencanaannya terpadu, pelaksanaan dan pengendaliannya terdesentralisasi.<sup>7</sup>

Disisi lain menurut Mulyasana sebuah lembaga pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang didalamnya telah dilakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya akhlak dan keimanan.<sup>8</sup>

Pemerintah dalam hal ini sebagai pembuat regulasi juga telah mengeluarkan PP No.19 Tahun 2005 yang dimaksudkan agar setiap perguruan tinggi ataupun lembaga penjaminan mutu dapat menyelaraskan kemampuannya berdasarkan standar nasional guna mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Hardjosoedarmo, Soewarso “*Dasar-dasar Total Quality Management*” (Yogyakarta: ANDI Offset. 1997)

<sup>8</sup> Dedi Mulyasana “Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing” (Bandung:Remaja Rosdakarya,2011) hlm. 120

<sup>9</sup> Perihal penjaminan Mutu diatur dalam PP No.19 Tahun 2005, pasal 91 yang berbunyi 1. Setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. 2. Penjaminan mutu pendidikan dimaksud pada ayat 1 bertujuan untuk memenuhi atau melampaui standar nasional pendidikan. 3. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan tersebut merupakan penjabaran dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP) merupakan lembaga yang berwenang mengenai standar nasional pendidikan.<sup>10</sup>

Pada saat yang sama ditingkat internasional, banyak lembaga pemeringkatan menyajikan ranking universitas sebagai pengakuan atas bermutunya perguruan tinggi yang berskala global,<sup>11</sup> dan berikut adalah lembaga-lembaga pemeringkatan dunia tersebut:

1. *International Accreditations* (ABET, AACSB, ASIN, JABEE, Royal Society, AUN-QA etc.)
2. *International Standards* (ISO)
3. *World Rankings* (ARWU, THES, QS etc)
4. *World Ratings* (QS etc)
5. *Metrics* (Webometric, Green Metric, etc)
6. dsb./etc.

Lembaga-lembaga pemeringkatan universitas tersebut diatas, masing-masing memiliki cara dan penilaian tersendiri dalam merankingkan universitas se-dunia, webometrik misalnya perankingan dengan menggunakan 4 komponen penilaian<sup>12</sup>, ikut berpartisipasi

---

<sup>10</sup> Lingkup SNP meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan, lihat Permendiknas RI No.41, 2007 : hlm 1

<sup>11</sup> Hermawan Kresno Dipojono “*Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*” hlm. 1

<sup>12</sup> 4 komponen penilaian *Webometric Ranking of World Universities* yaitu: 1. Presence merupakan jumlah halaman website yang terekam pada search engine (Google) 2). Impact merupakan jumlah eksternal link unik (jumlah backlink) yang diterima oleh domain web universitas (inlinks) yang terekam search engine (Google) 3). Openness merupakan jumlah file

merankingkan universitas se-dunia dan tentu Indonesia didalamnya. Berikut adalah hasil *Webometrics Ranking of Indonesia Universities* 2016:

**Table 1:** Peringkat Universitas-Universitas Indonesia  
Versi *Webometric*<sup>13</sup>

Rank	<u>World Rank</u> ▲	<u>University</u>	<u>Det.</u>	<u>Presence Rank*</u>	<u>Impact Rank*</u>	<u>Openness Rank*</u>	<u>Excellence Rank*</u>
1	758	<a href="#">Universitas Indonesia</a>		357	376	326	1846
2	796	<a href="#">Institute of Technology Bandung</a>		398	404	362	1898
3	802	<a href="#">Universitas Gadjah Mada</a>		368	445	63	2040
4	1442	<a href="#">Universitas Diponegoro</a>		374	835	338	3033
5	1502	<a href="#">Universitas Riau</a>		1440	425	1214	3463
6	1526	<a href="#">Brawijaya University</a>		365	406	247	3935
7	1538	<a href="#">Bogor Agricultural University</a>		379	1245	316	2893
8	1711	<a href="#">Universitas Padjadjaran</a>		704	695	307	3811
9	2061	<a href="#">Universitas Sebelas Maret</a>		386	605	193	4853
10	2146	<a href="#">Universitas Syiah Kuala</a>		616	2861	2322	2867
11	2275	<a href="#">Petra Christian University</a>		727	3186	158	3404
12	2415	<a href="#">Universitas Hasanuddin</a>		656	2545	1081	3633
13	2465	<a href="#">Universitas Airlangga</a>		636	909	99999	3125
14	2541	<a href="#">Universitas Udayana</a>		1742	1456	1047	4533
15	2627	<a href="#">Universitas Mercu Buana</a>		631	1079	143	5439
16	2642	<a href="#">Universitas Negeri Semarang</a>		581	938	483	5439
17	2814	<a href="#">Universitas Muhammadiyah Yogyakarta</a>		997	1040	1014	5439
18	2848	<a href="#">Universitas Negeri</a>		420	1492	258	5439

dokumen yang dapat diakses serta terhubung dengan domain website universitas yang terekam oleh search engine (*Google Scholar*) 4). Excellence merupakan jumlah artikel publikasi ilmiah karya sivitas akademika yang terindeks di *Google Scholar*.

<sup>13</sup> Webometric, *Rangking Web Of Universitas 2016*. (<http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia>) diakses 2 Februari 2016 pukul 22.45 WIB

Rank	<u>World Rank</u>	<u>University</u>	<u>Det.</u>	<u>Presence Rank*</u>	<u>Impact Rank*</u>	<u>Openness Rank*</u>	<u>Excellence Rank*</u>
		<u>Yogyakarta</u>					
19	2872	<u>Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta</u>		2940	2221	2996	4285
20	2872	<u>Universitas Sumatera Utara</u>		437	3748	38	4533
21	2939	<u>Institut Teknologi Sepuluh Nopember</u>		934	1759	99999	3286
22	2957	<u>Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang</u>		2217	1300	786	5439
23	3015	<u>Universitas Andalas</u>		843	3410	602	4533
24	3078	<u>Universitas Islam Indonesia</u>		641	2157	173	5439
25	3133	<u>Universitas Trisakti</u>		1593	1053	6309	5439
26	3140	<u>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya</u>		594	2704	5006	4533
27	3143	<u>Universitas Lampung</u>		888	1319	99999	3935
28	3189	<u>Universitas Terbuka</u>		2699	1406	2356	5439
29	3236	<u>Telkom University</u>		513	2505	270	5439
30	3289	<u>Universitas Tadulako</u>		3971	1779	6632	4853
...	...	...	...	...	...	...	...
72	5180	<u>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang</u>		2746	1709	99999	5439

Dari table diatas menunjukan bahwa universitas Indonesia (UI) tercatat sebagai universitas dengan pengelolaan website terbaik di Indonesia versi *Webometrics Ranking of World Universities 2016*. UI juga berhasil meraih peringkat 13 di Asia Tenggara dan peringkat 758 di

dunia.<sup>14</sup> Hal itu tentu membaggakan sekaligus menjadikan intropeksi terhadap perguruan tinggi lainnya yang tahun lalu dengan tahun ini tetap pada posisinya atau bahkan menurun.

Proses peningkatan mutu perguruan tinggi secara historis telah mengalami berbagai perubahan, baik yang berkaitan dengan konsep maupun praksis, metode maupun media pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Perubahan tersebut dimaksudkan untuk mencapai cita-cita Sistem Pendidikan Nasional (SPN) dan perubahan tersebut juga merupakan salah satu cara untuk menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks baik yang menyangkut input, proses, dan output pendidikan.

Olehnya itu perbaikan mutu yang berorientasi pada pelanggan harus menjadi prioritas bagi setiap perguruan tinggi demi kelangsungan perguruan tinggi agar lebih dinamis. di beberapa negara yang telah berkembang maju dan di pengaruh modernitas sangat kuat, institusi pendidikan telah berubah menjadi lembaga internasional.

Adapun kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan dengan berbagai cara, yaitu dengan meningkatkan mutu tenaga akademik secara berkelanjutan, penataan program studi, peningkatan proporsi murid bidang sains dan keteknikan, pengembangan kurikulum yang fleksibel dan terkendali, peningkatan mutu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengadaan sarana atau prasarana dan fasilitas penunjang, peningkatan kerja sama dengan

---

<sup>14</sup> Webometric, *Rangking Web Of Universitas 2016*. (<http://www.webometrics.info/en/Asia/>)

pemerintah daerah, dunia usaha, kalangan industri dan lembaga dalam dan luar negeri.<sup>15</sup>

Usaha perbaikan mutu diatas telah ditetapkan indikator kerjanya, yang antara lain mencakup program studi sesuai kebutuhan pembangunan nasional, peningkatan mutu dosen S2 maupun S3, kurikulum yang sempurna sesuai dengan kebutuhan pembangunan, peningkatan mutu penelitian dan peningkatan yang berdaya guna bagi masyarakat dan kalangan bisnis.

Dengan adanya persaingan dan tingginya tuntutan terhadap mutu perguruan tinggi di era global ini mendorong setiap perguruan tinggi untuk meningkatkan standar mutu penyelenggaraan perguruan tinggi agar mampu memberikan kontribusi terhadap daya saing bangsa..

Mencermati gelombang perubahan yang merupakan bagian integral dari peradaban sebagaimana dampak globalisasi itu sendiri, ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan motor dan penggerak bagi globalisasi. maka pendidikan tinggi harus peka dan berperan aktif dalam menyikapi perubahan tersebut.<sup>16</sup>

Untuk penguatan manajemen dan tata kelola serta kesehatan organisasi guna mewujudkan lembaga pendidikan tinggi yang berkinerja baik dan otonomom beberapa perguruan tinggi berupaya dengan

---

<sup>15</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Standar Nasional Pendidikan ini adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 diterbitkan sebagai salah satu upaya yuridis agar penyelenggaraan pendidikan di Indonesia makin memiliki model perbaikan mutu yang lebih terarah dengan menuntut adanya sebuah sistem penjaminan mutu pendidikan

<sup>16</sup> A. Malik Fadjar Dkk, *Horison Baru Pengembangan Pendidikan Islam, Upaya Merespon Masyarakat Global*. ( Malang: UIN Press 2004), hlm 131-133

menjanjikan kampus sebagai *world class university* (WCU) dan perbaikan sistem pengelolaan.

Untuk mencapai *world class university* diperlukan sebuah proses yang dikenal sebagai internasionalisasi pendidikan. Pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh berbagai pakar mengenai konsep ‘internasionalisasi pendidikan’ memiliki beragam pemahaman tergantung pada aspek yang mempengaruhinya. Negara yang berbeda, sistem pendidikan, lembaga dan penyedia pendidikan mungkin memiliki dimensi yang berbeda mengenai ‘internasionalisasi pendidikan. Hal ini mungkin saja terjadi karena adanya perbedaan prioritas, budaya dan sejarah, politik dan sumber daya.

Merujuk kepada lembaga-lembaga pemeringkat WCU ini, QS (*Quacquarelli Symond*) dan *The Times Higher Education* (THE), menyampaikan bahwa untuk menuju Perguruan Tinggi yang bereputasi International, setidaknya ada lima komponen yang perlu diperhatikan dan selama ini telah menjadi tolok ukur, yaitu: akademik atau pendidikan, reputasi di bidang penelitian, kerjasama internasional, rasio mahasiswa dan dosen internasional, serta *industry income*.<sup>17</sup> Dengan tujuan utama agar universitas-universitas dapat melibatkan diri pada interaksi internasional sebagai wujud tanggung jawabnya ikut mempersiapkan lulusannya agar siap mengarungi kehidupan pada era atau waktu mendatang.

---

<sup>17</sup> Lihat: <http://www.thes.co.uk/>; <http://www.topuniversities.com>

Bagi institusi perguruan tinggi, rintisan menuju WCU akan mentrasformir kesadaran instrinsik dan ekstrinsik menuju ke kesadaran sistemik. Seperti yang diungkapkan oleh Epstein:

*“The inexorable transformation of consciousness brought on by globalization alters the content and contours of education, as university take on an increasingly important role in the process.”<sup>18</sup>*

Oleh karena itu, perubahan paradigma menuju *world class university* merupakan alternatif tepat untuk mengatasi persoalan mutu akademik pada lembaga pendidikan tinggi. Perubahan standar ini adalah perubahan yang fundamental, karena yang dirubah adalah pandangan, komitmen, nilai, orientasi dan saasaran yang dituju suatu perguruan tinggi. Perubahan paradigma mengharuskan adanya perubahan visi yang diemban oleh suatu perguruan tinggi.

Terlebih bagi mahasiswa upaya menuju *World Class University* akan membantu mereka memahami dan mengimplementasikan perspektif global yang pada gilirannya berkontribusi bagi kemampuannya mengarungi pergaulan internasional. Bagi dosen, rintisan menuju WCU akan memberi peluang dan kesempatan yang lebih luas untuk melakukan penelitian bertaraf internasional, mempublikasikan hasil-hasil penelitiannya pada jurnal internasional, dan membangun komunitas keilmuannya secara internasional. Pengabdian pada masyarakat dalam rangka WCU juga dapat berkontribusi sebagai penghubung dan saling kesepahaman antar masyarakat dan bangsa.

---

<sup>18</sup> Epstein, E.H, 2008, “*Globalization of Education - Globalization Theory, The Role of Education*”, Retrieved <http://education.stateuniversity.com/>

Kementrian agama secara khusus telah melakukan upaya untuk menjadikan universitas Indonesia menuju *World Class* yaitu memberikan mandate kepada Universitas Islam Negeri (UIN) Jakarta dan Universitas Islam Negeri (UIN) Malang agar mampu mempersiapkan dirinya menjadi universitas yang dapat bersaing dengan universitas di luar entah yang berada di tingkat regional maupun internasional di segala bidang keilmuan maupun sumberdaya manusianya.

Dalam hal ini menurut Segaf upaya yang dilakukan pemerintah sudah sesuai dengan *roadmap* UIN Malang yang di mulai sejak tahun 2006 sampai dengan 2030 dengan tujuan menjadikan UIN Malang sebagai pusat peradaban Islam yang mengintegrasikan sains dan Al-Quran. Dengan adanya konsep *World Class University* ini sesungguhnya dapat mendukung UIN malang mencapai cita-cita mulia ini. Namun upaya tersebut sesungguhnya masih terdapat kekurangan-kekuarangan yang dihadapi oleh kita, diantaranya yang berkaitan dengan penjaminan mutu perguruan tinggi adalah dukungan pelatihan penjaminan mutu di tingkat internasional khususnya yang berkenaan dengan proses perizinan keluar negeri dan anggaran peningkatan SDM dengan di libatkan dalam pelatihan di tingkat Internasional.<sup>19</sup>

Selain dana yang dibutuhkan cukup besar, masalah mentalitas untuk melakukan perubahan juga merupakan hal penting lainnya. Dalam penelitian Hayward di negara-negara berkembang ditemukan bahwa, "*The major obstacles are not money but... mentality.*" Menuju WCU diperlukan

---

<sup>19</sup> Wawancara/2/April/2015, jam 15.10 wib. Dengan sekretariat LPM UIN Malang Segaf  
M.Sc

perubahan yang mendasar, yaitu perubahan mental, yaitu menciptakan suatu keinginan untuk merubah universitasnya menjadi berkelas dunia, sehingga hal inilah yang membutuhkan dukungan seluruh civitas akademika.<sup>20</sup>

Menurut Epstein rintisan menuju WCU adalah *teori* sekaligus *proses*, maka keadaan demikian dapat digambarkan sebagai sebuah *dynamic spiral* yang menggambarkan hermenitika pengembangan pendidikan tinggi dalam dimensi *ruang* dan *waktu* yang dituntun oleh teori, paradigma atau filsafat pengembangan pendidikan tinggi (diwujudkan dalam visi dan misi), dan mengisi proses atau kegiatan sebagai wujud dari aktualisasi semua potensi yang ada.

Terkait dengan lemahnya pengelolaan dan dengan adanya tuntutan standarisasi internasional pada lembaga pendidikan tinggi serta perbaikan mutu bertaraf internasional, maka studi ini ingin menggambarkan, menguraikan dan menganalisa mengenai *Manajemen Mutu Bertaraf World Class University Di Universitas Islam Negeri Malang Dan Universitas Brawijaya*.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian yang telah peneliti kemukakan diatas maka dapat diambil fokus penilitan sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan universitas dalam proses menciptakan *World reputation?*

---

<sup>20</sup> Hayward, Fred M. "Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons. Planning for Higher Education." International Higher Education, 2008 p.6

2. Bagaimana strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional?

### **C. Tujuan penelitian**

Berpijak dari fokus penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa kebijakan universitas dalam proses menciptakan *World reputation*
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisa strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional

### **D. Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menambah wacana keilmuan terutama dalam manajemen peningkatan mutu bertaraf *world class university* di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pendidikan tinggi yang lain.

Dari hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat mengeluarkan sumbangan pemikiran baru terutama tentang manajemen peningkatan mutu bertaraf *world class university* di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya. Adapun Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Bagi Pengembangan Teoritis Ilmu
  - a. Sebagai sumbangan bagi pengembangan pengetahuan terhadap manajemen mutu bertaraf *world class university* di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya
  - b. Sebagai bahan pengetahuan kepustakaan tentang pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen mutu bertaraf *world class university* di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya
2. Manfaat Praktis
  - a. Dapat memberikan pengetahuan tentang pengelolaan mutu bertaraf *world class university* khususnya Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan tambahan informasi dan pengetahuan yang bermanfaat kepada pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan. Khususnya perguruan tinggi agar dapat menemukan kelemahan pengelolaan peningkatan mutu akademiknya sehingga dapat dicarikan upaya perbaikan.

#### **E. Orisinalitas Penelitian**

Orisinalitas Penelitian di perlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian akan diketahui sisi-sisi apa saja yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian penelitian terdahulu.

1. Pada Disertasi Nur Sayidah, 2014, yang berjudul *Membangun university governance* dalam dimensi ketauhidan. Dalam penelitiannya

bermaksud membangun *university governance* berdasarkan pada nilai-nilai ketauhidan. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada tiga model *university governance* yaitu NPM sebagai model *university governance modern*, model *university governance* transisi, dan model *university governance* dalam dimensi ketauhidan. Ketiga model tersebut masing-masing dimetaforakan sebagai bangunan. NPM *university governance* dinyatakan sebagai cara universitas untuk mencapai kemenangan ekonomi yang berlandaskan pada prinsip materialisme serta bertopang pada prinsip efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas keuangan. *University governance* transisi merupakan upaya penyelamatan universitas yang mempunyai tujuan pragmatis dan dibangun di atas pondasi prinsip penyatuan dengan ditopang oleh kekuatan pilar otonomi dan kreatifitas, perubahan serta pertanggungjawaban semu. *University governance* dalam dimensi ketauhidan merupakan cara universitas untuk mencapai keadilan sebagai manifestasi kualitas Ilahiyah yang berlandaskan pada prinsip kesatuan dan bertopang pada prinsip kebebasan dan pertanggungjawaban, kesejarahan serta kekekalan.<sup>21</sup>

2. Pada jurnal penelitian pendidikan, 2012, yang berjudul Model Kepemimpinan Berbasis *Total Quality Learning (TQL)* Menuju *World Class University*. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi yang termasuk pada PT BHMN (Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara), pada dasarnya telah mengimplementasikan

---

<sup>21</sup> Nur Sayidah, *Membangun University Governance* dalam dimensi ketauhidan. Disertasi (Universitas Brawijaya: PPs Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2014)

model kepemimpinan *Total Quality Learning*, hal itu dapat diketahui dari hasil bahwa *leadership capacity* yang dipersiapkan menuju *worldclass* telah memahami kompetensi yang harus dimiliki serta mampu membuat tahapan rencana untuk memenuhi indikator dari lembaga yang berlabel *worldclass* sehingga setiap produk yang ditawarkan telah dikaji berdasarkan *student need* dan perkembangan dan tuntutan dari pengguna lulusan serta kualitas yang ditetapkan adalah berkelas dunia<sup>22</sup>

3. Pada tesis karya Husni Bawafi, 2010, yang berjudul Efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah di SMA Negeri 2 Sragen, dalam penelitiannya menjelaskan tentang bagaimana Efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah dengan memperhatikan ciri khas sekolah, (2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi, (3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur profesional serta transparansi, (4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja, (5) Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personal, (6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua

---

<sup>22</sup> Eka Prihatin, Jurnal Penelitian Pendidikan, "*Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (TQL) Menuju World Class University*" 2012

aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif, (7) Pengelolaan dan perencanaan karir dilakukan dengan proporsional, (8) Kompensasi dilakukan dengan memperlihatkan pola kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.<sup>23</sup>

Dan penelitian tersebut hanya memfokuskan pada efektifitas pengelolaan dan pelayanan sumberdaya manusia yang masih belum mampu menunjukkan sisi-sisi profesionalitas dalam memberikan kepuasan para pelanggannya

4. Pada Tesis Mulyono, 2002 yang berjudul, Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Studi Kasus STAIN Malang) maka perolehan hasil kesimpulan dalam tesis ini yaitu;
  - a. Faktor-faktor dominan yang mendorong STAIN Malang memilih manajemen pengembangan yaitu ada tiga faktor: Faktor eksternal, faktor Internal dan faktor keunggulan pemimpin; ketiga faktor itu memiliki karakteristik, yaitu: Illahiyah, amaliyah, insaniyah, ilmiah serta global.
  - b. Bidang manajemen yang dikembangkan STAIN Malang meliputi sepuluh aspek, yaitu: akademik, kelembagaan, kerjasama, fisik, non fisik, manajemen, fasilitas penunjang, penampilan kampus dan politik kampus; yang memiliki tiga karakteristik; komprehensif, totalitas dan berciri khas
  - c. Strategi manajemen pengembangan yang di terapkan STAIN Malang meliputi: strategi perencanaan, strategi pengorganisasian,

---

<sup>23</sup> Husni Bawafi, *Efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah (Studi Implementatif di SMA Negeri 2 Sragen)*, Tesis (Malang: PPs UIN Maliki, 2010)

strategi pelaksanaan dan strategi pengawasan; yang memiliki karakteristik strategi korelatif.

- d. Alasan STAIN Malang memilih manajemen pengembangan karena ingin mewujudkan cita-cita besarnya yaitu menuju perguruan Tinggi Islam yang dapat menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) dan Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*) yang mampu mencetak lulusan dengan memiliki empat kekuatan yaitu memiliki kekokohan Aqidah dan kedalaman spritual, keunggulan akhlak dan budi pekerti, keluasan Ilmu, Kematangan Profesional.

Dengan memiliki empat kekuatan itu maka figur yang lahir dari STAIN Malang out put yang berprofit sebagai: Ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama.<sup>24</sup>

5. Karya S. Nurhasanah Yasir dengan judul tesis Manajemen Peningkatan Kualitas Dosen Di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang memaparkan bahwa
- a. Manajemen peningkatan kualitas dosen, kualitas penelitian, kualitas belajar mengajar dan kualitas pengabdian masyarakat dosen fakultas tarbiyah UIN Malang
  - b. Faktor yang mempengaruhi peningkatan kualitas dosen fakultas Tarbiyah UIN Malang adalah faktor eksternal, faktor internal dan faktor keunggulan pemimpin

---

<sup>24</sup> Mulyono, 2002 yang berjudul, Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Studi Kasus STAIN Malang) (Malang: PPs UIN Maliki, 2002)

- c. Kendala yang di hadapi dalam peningkatan kualitas dosen fakultas tarbiyah UIN Malang adalah proses belajar mengajar yang masih berpusat pada penyampaian informasi, sikap dosen terhadap ilmu yang lebih berorientasi ilmu sebagai produk, pelaksanaan tugas yang lebih berorientasi administrasi dari kebermaknaan perilaku serta kurangnya komitmen<sup>25</sup>
6. Karya Anwar Khoirul. 2010 “Kepemimpinan Transformasional dalam pencapaian indikator *world class university*: Studi kasus di universitas Gadjah Mada, dan dari hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap indikator kinerja layanan akademik, kinerja dosen, dan kepuasan kerja *world class university* di Universitas Gadjah Mada. Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan mempengaruhi indikator *world class university* (kinerja layanan akademik, kinerja dosen dan kepuasan kerja) Universitas Gadjah Mada dan hasilnya signifikan.

---

<sup>25</sup> S. Nurhasanah Yasir dengan judul tesis Manajemen Peningkatan Kualitas Dosen Di Universitas Negeri (UIN) Malang Tesis (Malang: PPs UIN Maliki, 2009)

**Tabel 2: Perbedaan penelitian dengan penelitian sebelumnya<sup>26</sup>**

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Nur Sayidah, Membangun <i>university governance</i> dalam dimensi ketauhidan, 2014	Penelitian ini bermaksud membangun <i>university governance</i>	Berdasarkan pada nilai-nilai ketauhidan,	Menggunakan lembaga versi pemeringkat perguruan tinggi dunia sebagai indikator pencapai mutu akademik, sehingga menjadi <i>world class university</i>
2	Eka Prihatin, Model Kepemimpinan Berbasis <i>Total Quality Learning (TQL)</i> Menuju <i>World Class University</i> , 2012	Menggunakan teori <i>TQM</i> sebagai pisau analisi menilai peningkatan Mutu akademik di perguruan tinggi	Selain faktor dari pemimpin perlu juga di lihat kebijakan, dan sarana pendukung lainnya sebagai sebab keberhasilan menjadi <i>world class university</i>	Menggunakan TQM sebagai subyektifitas penilaian peningkatan mutu akademik dengan kesesuai standar nasional dengan standar internasional sehingga menjadi <i>world class university</i>
3	Bawafi Husni, Efektifitas manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan mutu sekolah (studi Implementatif di SMA Negeri 2 Sragen), 2010	Menggunakan SDM sebagai variabel bebas untuk mencapai mutu yang sesuai standarisasi	Selain SDM sebagai variabel bebas di dalam penelitian ini, peneliti menambahkan sarana prasana juga pola pengelolaan dalam suatu lembaga pendidikan dalam mencapai <i>world class university</i>	Memiliki mutu akademik yang kompleksitas dan beragam, serta tuntutan standar pengelolaan yang bertaraf internasional
4	S. Nurhasanah Yasir Manajemen Peningkatan Kualitas Dosen Di Uiniversitas Negeri Malang	Melihat proses sebagai indikator keberhasilan karena tanpa proses yang	Selain kualitas dosen dalam penelitian ini peneliti menambah standar sarana &	Memiliki mutu akademik yang kompleksitas dan beragam, serta tuntutan

<sup>26</sup> Lihat *Pendoman Penulisan Tesis, Disertai Dan Makalah Pascasarjana* UIN Maliki Malang. 2014 hlm. 18

		konsisten dalam mengelola perguruan tinggi maka pencapaian yang telah di buat akan sulit dicapai	prasarana dan standar pengelolaan dalam melihat keberhasilan pencapaian mutu akademik dalam perguruan tinggi sehingga menuju <i>world class university</i>	standar pengelolaan yang bertaraf internasional
5	Mulyono Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi Islam (Studi Kasus STAIN Malang) 2002	Pola pengembangan sebuah perguruan tinggi yang di mulai dari internal serta menejemen yang komprehenship yang di terapkan di lokasi penelitian	Dilihat dari pengelolaan, belum memiliki situs yang modern serta peran dosen yang mendapat tantangan agar dapat bersaing dalam pencaturan dunia internasional	Terdapat pola baru dalam pengembangan perguruan tinggi, dengan kompetensi yang ketat serta banyaknya lembaga pemeringkat dunia yang mempuni dalam menilai sebuah perguruan tinggi sebagai <i>world class university</i>
6	Aswar, Khoirul. "Kepemimpinan Transformasional dalam pencapaian indikator <i>world class university</i> : Studi kasus di universitas Gadjah Mada. 2010	Menggunakan indikator world class university (beberapa lembaga pemeringkat) sebagai standar pelayanan akademik	Terbatas pada pemimpin	Melihat wcu sebagai indikator penilaian terhadap peningkatan mutu akademik (relevansi dan menghasilkan produk) yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu di atas, dapat di simpulkan bahwa manajemen mutu bertaraf *world class university* adalah tesis yang baru dan benar adanya untuk menjadi bahan penelitian dan mempunyai dasar penelitian terdahulu, sehingga dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian ini.

Selain itu ada beberapa variabel yang menjadi fokus peneliti yaitu dilihat dari variabel tergantung atau masalah yang di teliti diantaranya proses dan hasil dalam sebuah lembaga perguruan tinggi yang telah menjadi *world class university*.

Di dalam penelitian ini juga penulis memilih Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan kedua universitas tersebut telah mencapai peringkat 80 besar perguruan tinggi Indonesia versi webometrik dan terus menunjukkan komitmennya dalam pencapaian menjadi *world class university*



## F. Definisi Istilah

Tesis ini berjudul "manajemen mutu bertaraf *world class university* di Universitas Negeri Islam (UIN) Malang dan Universitas Brawijaya" Judul tersebut mengandung pengertian yang perlu penjelasan, penegasan, serta ruang lingkup agar tidak terjadi kesalah pahaman dalam memahami judul ini. Berikut adalah pengertian judul:

1. Manajemen secara umum pengertian manajemen adalah merupakan proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, kebijakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa istilah manajemen adalah proses kegiatan yang meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Manajemen Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari upaya dan proses organisasi untuk menciptakan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Untuk itu manajemen peningkatan mutu meniscayakan semua layanan organisasi agar menfokuskan diri pada upaya yang telah diharapkan
3. *World Class University* adalah universitas yang unggul dan masuk dalam peringkat 500 besar universitas dunia sebagaimana diukur Webometrics atau Times Higher Education Supplement dan lain sebagainya. Keunggulan tersebut mencakup, antara lain, keunggulan dalam riset yang diakui masyarakat akademis internasional melalui publikasi internasional; keunggulan dalam tenaga pengajar (profesor) yang berkualifikasi tinggi dan

terbaik dalam bidangnya; keunggulan dalam kebebasan akademik dan kegairahan intelektual; keunggulan manajemen dan governance; fasilitas yang memadai untuk pekerjaan akademis, seperti perpustakaan yang lengkap, laboratorium yang mutakhir; dan pendanaan yang memadai untuk menunjang proses belajar-mengajar dan riset. Dan tidak kurang pentingnya, keunggulan dalam kerja sama internasional, baik dalam program akademis, riset, dan sebagainya. Sedangkan bertaraf *World Class University* adalah standar yang dilakukan Perguruan Tinggi beserta segenap komponen organisasi dan sivitas akademik untuk mewujudkan keunggulan berstandar internasional dibidang Pengajaran dan Program Pendidikan, Penelitian dan Publikasi, serta Organisasi dan Manajemen Pendidikan.

Berdasarkan pengertian istilah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu bertaraf *world class university* adalah proses pengorganisasian sebuah lembaga pendidikan tinggi menciptakan budaya berkualitas, dalam riset yang diakui masyarakat akademis internasional melalui publikasi internasional dan keunggulan tenaga pengajar (profesor) yang memiliki kualitas terbaik demi tujuan organisasi sehingga segenap civitas akademika mampu bersaing berskala global.

## **G. Sistematika Pembahasan**

Penulisan tesis manajemen mutu bertaraf *world class university* (*Studi Multikasus Di Universitas Islam Negeri Malang Dan Universitas Brawijaya*) akan dibagi menjadi enam bab, dimana masing-masing bab disusun berdasarkan dan rinci sesuai dengan alur penelitian ini.

Adapun sistematika pembahasan dan penulisannya adalah sebagai berikut:

#### Bab I: PENDAHULUAN.

Dalam bab pendahuluan ini berisikan paparan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian, studi terdahulu, dan sistematika pembahasan.

#### Bab II: KAJIAN TEORI.

Dalam kajian ini peneliti menggunakan landasan teori yang berkenaan dengan latar belakang masalah, adapun landasaan teori tersebut antara lain: pengertian manajemen, pengertian mutu, kebijakan serta strategi mencapai *world class University*.

#### Bab III. METODE PENELITIAN.

Pada metode penelitian meliputi paradigma penelitian, pendekatan penelitian, kehadiran penelitian, instrumen penelitian, sumber data, jenis data, tehnik pengumpulan data, tehnik analisis data, pengecekan keabsahan data, tahapan-tahapan penelitian, dan jadwal penelitian.

#### Bab IV. PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.

Pada bagian ini berisi uraian tentang gambaran penelitian, paparan data, hasil penelitian. Bab ini akan membahas tentang perkembangan, struktur akademik, visi dan misi Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya,

#### Bab V PEMBAHASAN,

Mengungkapkan temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian yang terkait dengan fokus masalah, yaitu berupa analisa tentang manajemen mutu

bertaraf *world class university* di lokasi penelitian yang dijelaskan secara deskripsi berdasarkan fokus masalah.

#### Bab VI PENUTUP,

Bab ini berisikan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi terhadap manajemen mutu bertaraf *world class university*



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Mutu

##### 1. Pengertian manajemen

Manajemen yang berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, yang bila diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau “*act of running and controlling a business*”.<sup>1</sup>

Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan.:

*“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”.*<sup>2</sup>

Menurut Luther Gulick manajemen sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat atau seni oleh Follet, karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Sedangkan dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi

---

<sup>1</sup> Oxford, Learner's Pocket Dictionary. 2005. Newyork, Oxford University Press

<sup>2</sup> Hasibuan, S.P. Malayu.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II. Jakarta,PT Toko Gunung Agung. 1995

oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu profesi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik. Menurut Albert Lepawsky manajemen adalah tenaga, kekuatan yang memimpin, memberi petunjuk, dan membimbing suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Selain itu, menurut Frederick Winslow Taylor "*management is knowing exactly what you want to do and then that do it in the best and cheapest way*". Manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang terbaik dan termurah. Manajemen menurut Mary Parker Foulett seorang kontributor awal dari bidang psikologi dan sosiologi manajemen "*the art of getting things done through people*" Sedangkan manajemen pendidikan menurut Pidarta dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>3</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa istilah manajemen adalah merupakan suatu proses yang dijalani dan meliputi perencanaan, pengorganisasian, serta evaluasi untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut Hamalik, manajemen berlangsung dalam suatu proses yang berkesinambungan secara sistematis, yang meliputi pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen staf, pengarahan

---

<sup>3</sup> Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Rnika Cipta hlm.4

dan kontrol. Masing-masing fungsi manajemen tersebut mencakup beberapa sub fungsi yang bekerja secara bergiliran. Terdapat tiga hal pokok berkaitan dengan pekerjaan seorang manajer, yaitu 1) Berpikir konseptual, merumuskan gagasan dan kesempatan-kesempatan baru dalam organisasi 2) Administrasi, merinci proses manajemen, dan 3) Kepemimpinan, memotivasi orang-orang supaya melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>4</sup>

Sedangkan jabaran fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: Pertama, merencanakan, memilih serangkaian tindakan, Kedua, mengorganisasikan, menata pekerjaan untuk melaksanakan rencana, Ketiga, menyusun staf, memilih dan mengalokasikan pekerjaan kepada orang-orang yang akan melaksanakannya, Keempat, mengarahkan, menuntut tindakan bertujuan pada pekerjaan, Kelima, mengontrol, rencana dilaksanakan dan dilengkapi.

Masing-masing fungsi yang berurutan tersebut mencakup berbagai kegiatan, antara lain: Pertama, fungsi perencanaan. Untuk mengembangkan suatu rencana, seseorang harus mengacu ke masa depan atau menentukan pengaruh pengeluaran biaya atau keuntungan, menetapkan perangkat tujuan atau hasil akhir, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan akhir; menyusun program, yakni menetapkan prioritas dan urutan strategis; anggaran biaya atau alokasi sumber-sumber; menetapkan prosedur kerja dengan metode yang baru; dan mengembangkan kebijakan-kebijakan berupa aturan dan ketentuan.

---

<sup>4</sup> Hamalik, Oemar,. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Rosdakarya 2006 hlm.26

Kedua, fungsi pengorganisasian. Meliputi kegiatan-kegiatan membentuk struktur organisasi baru untuk menghasilkan produk baru; dan menetapkan garis hubungan kerja antarstruktur yang ada dalam struktur baru, merumuskan komunikasi dan hubungan-hubungan, menciptakan deskripsi kedudukan dan menyusun kualifikasi setiap kedudukan yang menunjuk apakah rencana dapat dilaksanakan oleh organisasi yang ada atau diperlukan orang lain yang memiliki keterampilan khusus.

Ketiga, fungsi staffing. Meliputi kegiatan seleksi calon tenaga staf, memberikan orientasi kepada tenaga staf ke arah pekerjaan dan tugas, memberikan latihan-latihan keterampilan sesuai dengan tugas serta melakukan pembinaan ketenagaan. Keempat, fungsi pengarahan. Meliputi langkah-langkah pndelegasian atau pelimpahan tanggungjawab dan akuntabilitas, memotivasi dan mengkoordinasikan agar usaha-usaha kelompok serasi dengan usaha-usaha lainnya, merangsang perubahan bila terjadi perbedaan/pertentangan untuk mencari pemecahan/penyelesaian sebelum mengerjakan tugas-tugas berikutnya.

Kelima, fungsi kontrol. Meliputi kegiatan pengadaan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalamkaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran.

### 3. Pengertian Mutu

Dalam kamus ilmiah kata mutu bermakna kualitas, derajat, tingkat, manikam, mutiara emas kertas<sup>5</sup>. Sedangkan arti *quality* dalam bahasa Inggris disebut sebagai taraf atau tingkatan kebaika dari nilai sesuatu. Jadi mutu artinya kualitas atau nilai kebaikan suatu hal. Adapun beberapa pakar lainnya juga mendefinisikan mutu diantaranya:

Menurut David Hoyle mendefinisikan kualitas memiliki banyak makna. Ia mengatakan,

*“The word quality has many meanings,,: e.g A degree of excellence, Conformance with requirements, The totality of characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated or implied needs, Fitness for use, Fitness for purpose, Freedom from defects, imperfections or contamination, and Delighting customers.”*<sup>6</sup>

Artinya bahwa kata kualitas memiliki banyak makna,,: misalnya tingkat keunggulan, kesesuaian dengan persyaratan, totalitas karakteristik sebuah entitas yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat, kesesuaian untuk digunakan, kesesuaian untuk mencapai tujuan, Bebas dari cacat, ketidaksempurnaan atau kontaminasi, dan memuaskan pelanggan.

Selain David, menurut Garvin memang terjadi multitafsir pemaknaan mutu karena sudut pandang yang berbeda. Dalam hal ini Garvin mengungkapkan setidaknya ada lima prespektif dalam mendefinisikan mutu, yaitu:

<sup>5</sup> Pius partanto & Dahlan Barry “kamus ilmiah populer” (Surabaya:Arkola:2001) hlm.510

<sup>6</sup> David Hoyle, *Quality Management Essentials*, (Burlington, Elsevier Limited: 2007),

- a. Transenden view berarti kesempurnaan (*excellence*)
- b. Berbasis produk berarti jumlah atribut yang diinginkan (*amount of desirable attribute*)
- c. Berbasis pengguna berarti kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*)
- d. Berbasis manufaktur berarti kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*)
- e. Berbasis nilai berarti kepuasan relatif terhadap harga (*satisfaction relative to price*)<sup>7</sup>

Sedangkan peningkatan mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari upaya dan proses organisasi untuk menciptakan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Untuk itu manajemen peningkatan mutu meniscayakan semua layanan organisasi agar menfokuskan diri pada upaya yang telah diharapkan.

Dalam konteks pendidikan, pengertian manajemen mutu meliputi input, proses dan output pendidikan karena meskipun sentral layanan pendidikan adalah output secara umum dan lulusan secara khusus, mutu lulusan itu sendiri sangat terkait dengan mutu input, proses dan output. Ketiga tidak dapat dipisahkan satu dengan lain.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses, diantaranya meliputi, 1) siswa: kesiapan dan

---

<sup>7</sup> Jens J.Dahlgaard dkk, *Fundamentals of Total Quality Management, Process analysis and improvement*, (London: Taylor & Francis Group, 2002), hlm. 11

motivasi belajarnya, 2) guru: kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerjasamanya (kemampuan sosial). 3) kurikulum : relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya, dan 4) sarana dan prasarana: kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran, 5) masyarakat: (orang tua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi): partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan sekolah. Mutu komponen-komponen tersebut diatas menjadi fokus perhatian sekolah.

Secara rinci dapat disebutkan input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan; dsb). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program dan lain sebgainya, input harapan berupa visi, misi, tujuan dan sarana yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dengan tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut<sup>8</sup>

Proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam penelitian berskala mikro, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelola program, proses belajar-mengajar, dan proses monitoring dan

---

<sup>8</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta;2002) hlm.7

evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah yang dihasilkan dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, inovasinya, moral kerjanya dan lain sebagainya. Output pendidikan dapat juga dikatakan bermutu jika prestasi sekolah, khususnya prestasi peserta didik dalam berbagai hal akademik maupun non akademik menunjukkan pencapaian yang tinggi.

Sementara itu definisi mutu akademik didasarkan pada kemutlakan pertama dari Crosby, juga pada definisi mutu yang bersifat umum, yaitu panduan sifat-sifat produk, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tidak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersier<sup>9</sup> (dunia kerja), masa kini dan masa depan.<sup>10</sup>

Selain itu, istilah dosen, mahasiswa tidak perlu digantikan dengan pelanggan. Yang perlu dipahami adalah makna dan nilai pelanggan itu sendiri, seperti yang diungkapkan Tampubolon bahwa nilai hakiki dalam memahami kebutuhan pelanggan pada dasarnya adalah saling membutuhkan, saling memahami, saling melayani dengan sebaik-baiknya

---

<sup>9</sup> Kebutuhan Tersier dalam memahami pelanggan-pelanggan, perlu juga melihat secara tidak langsung, bahwa produk penelitian dapat juga diterima dan di manfaatkan langsung oleh dunia usaha. Demikian juga halnya dengan produk pengabdian pada masyarakat.

<sup>10</sup> Daulat Purnama Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, (Jakarta: Gramedia, 2001) hlm.71

serta kebersamaan.<sup>11</sup> Nilai hakiki ini yang merupakan nilai kependidikan yang sangat mendalam.

Dengan nilai-nilai tersebut, tentu dapat dikembangkan melalui pembudayaan tim kerja, solusi masalah yang tepat dalam usaha peningkatan mutu dapat tercapai. Kinerja bermutu mengimplikasikan efisiensi dan efektifitas. Di samping nilai-nilai tersebut yang dikembangkan perlu juga dikemukakan bahwa pemanfaatan tim, organisasi dapat lebih ramping,<sup>12</sup> sehingga efisien dan efektif meningkat.

Namun perlu juga diketahui bahwa keberhasilan sebuah perguruan tinggi tidak terlepas dari pemberdayaan sumber daya manusianya, termasuk pimpinan, dosen, tenaga penunjang akademik sampai pada pegawai administrasi. pemberdayaan (*empowerment*) diartikan dengan menciptakan dan mengembangkan *win-win solution* dalam perguruan tinggi, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.<sup>13</sup>

Para pakar pendidikan mengemukakan berbagai pendapat tentang program pengembangan profesi dosen ini. Menurut J.G. Gaff dan Doughty, sebagaimana dikutip Miarso, terdapat tiga usaha yang saling berkaitan, yaitu pengembangan instruksional (*instructional development*:

---

<sup>11</sup> Tampubolon, *Perguruan...* hlm. 76

<sup>12</sup> Warren Benni & Mische 1996

<sup>13</sup> Walter Johnson dalam Djam'an Satori (2000 : 4) mengartikan tugas profesional sebagai orang yang menampilkan suatu tugas khusus yang mempunyai tingkat kesulitan lebih dari biasa, dan mempersyaratkan waktu persiapan dan pendidika yang cukup lama untuk menghasilkan pencapaian kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang berkadar tinggi. Soedijarto (2001) menyatakan bahwa untuk dapat melaksanakan peran kampus sebagai lembaga sosialisasi nilai, basis keilmuan, sikap, komitmen, kemampuan, dan memiliki kedisiplinan diperlukan dosen yang memiliki kemampuan, rasa tanggung jawab, kejujuran, kepekaan profesional, serta pengabdian kepada profesi, bangsa, dan negara yang tinggi.

ID), pengembangan organisasi (*organization development: OD*), dan pengembangan profesional (*professional development: PD*).<sup>14</sup>

Disisi lain menemukan sumber mutu adalah sebuah petualangan yang penting. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikannya pada pelajar dan anak didik. Sesungguhnya, ada banyak sumber mutu dalam pendidikan, misalnya sarana gedung yang bagus, guru yang terkemuka, nilai moral yang tinggi, hasil ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orang tua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap pelajar dan anak didik, kurikulum yang memadai, atau juga kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu, memahami bahwa sebagian besar rahasia mutu berakar dari mendengar dan merespon secara simpatik terhadap kebutuhan dan keinginan para pelanggan dan klien. Meraih mutu melibatkan keharusan melakukan segala hal dengan baik, dan sebuah institusi harus memposisikan pelanggan secara tepat dan proposional agar mutu tersebut bisa dicapai.

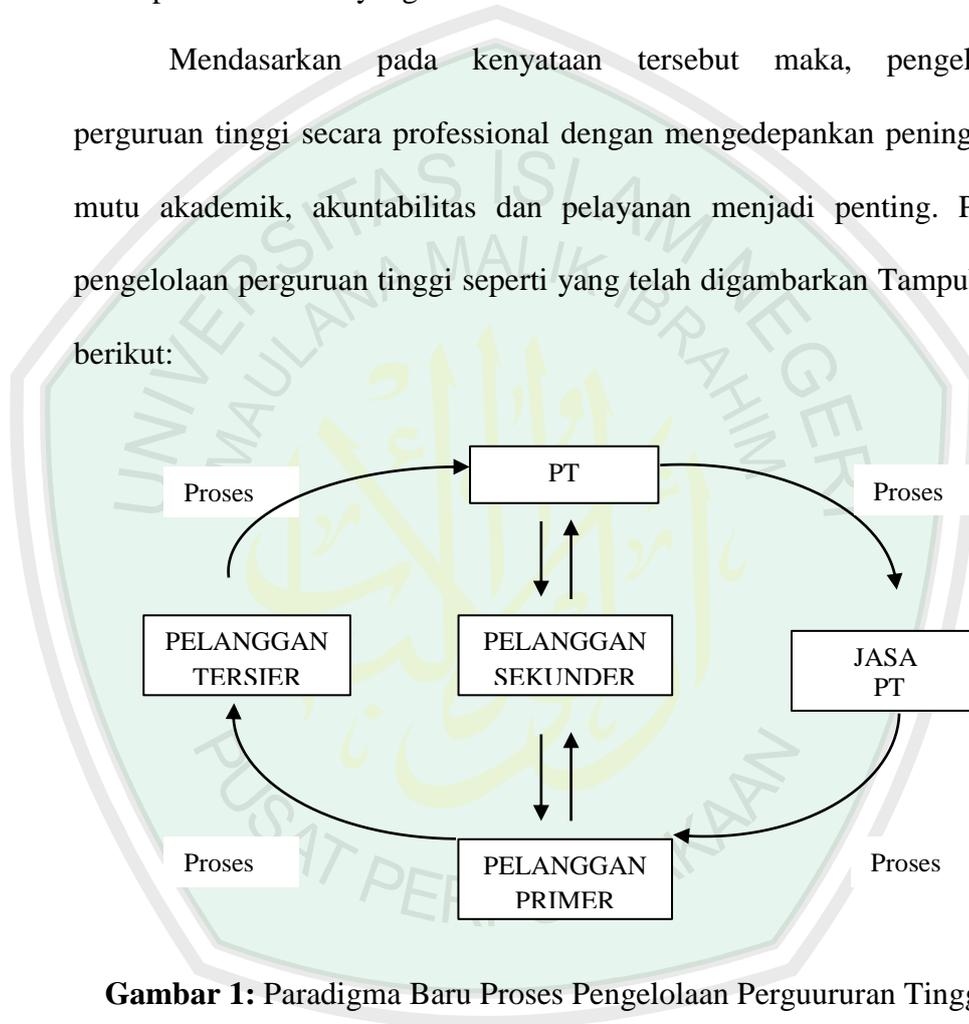
Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting terlebih dalam mengelola sebuah lembaga perguruan tinggi. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit

---

<sup>14</sup> Miarso, Yusufhadi.. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan.*( Jakarta: Pustekom 2004) DIKNAS

diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.<sup>15</sup>

Mendasarkan pada kenyataan tersebut maka, pengelolaan perguruan tinggi secara professional dengan mengedepankan peningkatan mutu akademik, akuntabilitas dan pelayanan menjadi penting. Proses pengelolaan perguruan tinggi seperti yang telah digambarkan Tampubolon berikut:



**Gambar 1:** Paradigma Baru Proses Pengelolaan Perguruan Tinggi<sup>16</sup>

Dalam perguruan tinggi merencanakan mutu produk berdasarkan data kebutuhan pelanggan (primer, sekunder, tersier) dan melaksanakan rencana itu dengan baik sehingga jasa bermutu tercapai. Pelanggan primer yang telah memahami dan menghayati jasa itu dengan sepenuhnya adalah

<sup>15</sup> Edward Salis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (Jogjakarta: IRCiSoD. 2012) hlm.29

<sup>16</sup> Tampubolon, Daulat P. *Perguruan Tinggi Bermutu*. (Jakarta:Gramedia.2001) Lihat juga, Sugeng Listyo Prabowo *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)* (Malang:UIN Press.2009) hlm.24

lulusan. Lebih lanjut menurut Tampubolon produk perguruan tinggi adalah jasa kependidikan yang terdiri atas jasa kurikulum, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat, jasa administrasi dan jasa ekstrakurikuler.<sup>17</sup>

Penjaminan mutu pendidikan formal, non formal dan informal sebagaimana tersurat dalam peraturan menteri pendidikan nasional no 63 tahun 2009 tentang system penjaminan mutu pendidikan mutu, merupakan kegiatan yang sistemik dan terpadu pada penyelenggaraan pendidikan untuk meningkatkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa. Kegiatan sistemik dan terpadu tersebut dilakukan oleh satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat serta melibatkan dunia usaha.<sup>18</sup>

Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing dipasar global adalah kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standar yang berlaku. Secara historis beraneka ragam standar seperti halnya jenis produk-produk manufaktur yang dihasilkan oleh suatu Negara.<sup>19</sup> Salah satu standar yang paling penting adalah ISO 9000, yang dihasilkan oleh internasional *organization for standardization* di Jenewa, Swiss. Yakni sekumpulan standar system kualitas universal, memeberikan rangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia. Tujuan utama dari ISO 9000 ini adalah:

---

<sup>17</sup> Tampubolon. "*Perguruan ..* hlm.25

<sup>18</sup> Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: RosdaKarya, 2002) hlm.1

<sup>19</sup> Fandi Tjiptono & Anastasya Diana, *TQM* (Jogjakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 86.

- a. Organisasi harus mencapai dan memepertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
- b. Organisasi harum memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan.
- c. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.<sup>20</sup>

Dengan prinsip diatas mutu PT harus dilihat dari seluruh produknya, bukan hanya dari tingkat kemampuan lulusanya. Setiap jasa yang dihasilkan, harus dievaluasi untuk mengetahui apakah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, PT bermutu dipahami sebagai lembaga pendidikan tinggi yang terkelola sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan jasa kependidikan tinggi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.<sup>21</sup>

Namun, disisi lain dalam manajemen mutu terpadu, atribut-atribut mutu perguruan tinggi harus diidentifikasi pada seluruh aspek secara terpadu, dan bukan hanya pada produk (lulusan) seperti di masa lalu. Pengutamaan sistem dan proses-proses dalam identifikasi atribut-atribut mutu adalah prinsip yang sangat penting dalam mutu perguruan tinggi, karena jasa-jasa perguruan tinggi yang berupa proses pelayanan terhadap

---

<sup>20</sup> Fandi Tjiptono, *TQM* hlm. 87.

<sup>21</sup> Daulat, *Perguruan..* hlm. 73-74

para pelanggan, terutama mahasiswa, seperti perkuliahan, pembimbingan dan praktikum. Berikut adalah atribut-atribut mutu perguruan tinggi:

- a. Relevansi (kesesuaian dengan kebutuhan).
- b. Efisiensi (kehematan dalam penggunaan sumber daya (dana, tenaga waktu dalam lain-lain)
- c. Efektifitas (kesesuaian perencanaan dengan hasil yang dicapai, atau ketepatan sistem, metode dan atau proses yang dipergunakan untuk menghasilkan jasa yang direncanakan)
- d. Akuntabilitas (dapat tidaknya kinerja dan prodak PT, termasuk perilaku para pengelola, dipertanggungjawabkan secara hukum, etika para akademik, agama dan nilai budaya)
- e. Kreativitas (kemampuan perguruan tinggi untuk mengadakan inovasi, pembaharuan, atau menciptakan sesuatu yang sesuai dengan perkembangan zaman, termasuk kemampuan evaluasi diri)
- f. Situasi menang-menang (situasi yang menyenangkan dan memotivasi dalam perguruan tinggi sehingga semua orang melaksanakan tugasnya dengan senang hati, tulus dan penuh semangat
- g. Ketanggapan (kemampuan perguruan tinggi, khususnya para pengelola, dalam memperhatikan dan memberikan respons terhadap keadaan serta kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat)
- h. Produktifitas (kemampuan perguruan tinggi dan seluruh staf pengelola untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan menurut rencana yang ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif)

- i. Kemampuan akademik (penguasaan mahasiswa atas bidang studi yang diambil)<sup>22</sup>

Kedelapan komponen atribut diatas menggambarkan keterpaduannya dalam membentuk mutu akademik sebuah perguruan tinggi sehingga menjadi lembaga yang dapat bersaing secara profesional dengan lembaga perguruan tinggi lainnya.

Dari banyaknya pengertian dan definisi diatas maka dapat disimpulkan dengan sederhana, bahwa manajemen adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari upaya dan proses organisasi untuk menciptakan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Untuk itu manajemen peningkatan mutu meniscayakan semua layanan organisasi agar menfokuskan diri pada upaya yang telah diharapkan

#### **4. Implementasi *Total Quality Managemen (TQM)* dalam peningkatan Mutu akademik**

Manajemen mutu terpadu (TQM) pada dasarnya dikembangkan dalam dunia industri dan diadopsi oleh organisasi non profit lainnya. Metode ini lebih luas dan merupakan pengembangan selanjutnya dari jaminan mutu, Sallis mengatakan bahwa TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota staff untuk memuaskan para pelanggan. TQM sebenarnya mengenai fokus pada pelanggan demi pengembangan organisasi/lembaga yang didasari pada kepuasan pelanggan itu sendiri..

---

<sup>22</sup> Daulat, *Perguruan...*hlm. 121-126

Konsep TQM merupakan konsep yang menyeluruh tentang mutu, mengimplementasikan TQM setidaknya membutuhkan beberapa hal berikut;

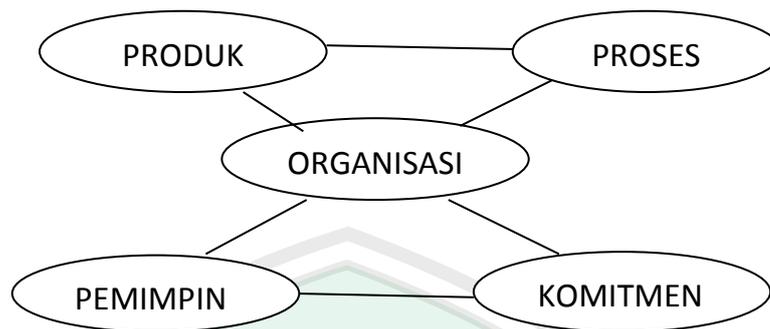
- a. Komitmen untuk mencapai visi dan nilai bersama
- b. Mencapai kepuasan pelanggan
- c. Team kerja sebagai basis kegiatan organisasi
- d. Setting tantangan
- e. Sistem manajemen hari perhari

Dalam mengimplemantasikan TQM di lembaga pendidikan, ada lima pilar yang sangat menentukan tegaknya organisasi kelembagaan dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas. Tokoh yang menemukan lima pilar dalam TQM (*Total Quality Management*) ini adalah Bill Grech, dia mengatakan bahwa:

“Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi, Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Bill Greech, *Lima Pilar Manajen Mutu TQM*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hlm. 6-7.



**Gambar 2:** Lima Pilar *Total Quality Management*<sup>24</sup>

Lima pilar utama TQM disini adalah adanya produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan, dalam menghasilkan produk dan, organisasi yang digerakkan oleh seorang pemimpin, serta adanya komitmen di antara para pemimpin di dalam suatu organisasi. Istilah manager dan pemimpin janganlah dicampur adukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manager melaksanakan fungsi-fungsi pengawasan, termasuk dalam fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan.<sup>25</sup> Jadi, antara pemimpin dan manager adalah dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan. Kemudian, berjalannya lima pilar ini sangat menentukan keberhasilan implementasi TQM di lembaga pendidikan dan yang menggerakkannya adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Untuk itu, fungsi dan peran pemimpin untuk menggerakkan sistem mutu ini sangat penting adanya.

Selain itu, dalam konteks menetapkan mutu, Menurut Murgatroyd dan Morgan ada tiga teknik mendasar yang perlu di ketahui untuk

<sup>24</sup> Bill Greech, *Lima Pilar Manajemen Mutu*. hlm. 7

<sup>25</sup> M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 150

menetapkan mutu, yaitu (a) *quality assurance*, (b) *contract conformance*, dan (c) *customer-driven*.<sup>26</sup>

*Quality Assurance* mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok/lembaga para pakar yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi dan yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Hal penting dalam proses *quality assurance* ini adalah publikasi dari standar yang ditetapkan itu.

*Contract Conformance* mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak. Mutu harus dilihat apakah punya kesesuaian dengan komitmen yang spesifik tersebut. Yang membedakan antara *quality assurance* dengan *contract conformance* adalah bahwa spesifikasi mutu dibuat oleh orang yang membuat tugas kerja (lokal), bukan oleh panel (jajaran para pakar).

*Customer-driven Quality* mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien.

Persoalan selanjutnya terdapat pada filosofi TQM itu sendiri, yaitu “pengembangan secara terus-menerus (*continuous improvement*)”. Pengembangan secara terpadu dan terus menerus tersebut meniscayakan adanya perubahan-perubahan secara konstan yang harus dilaksanakan.

---

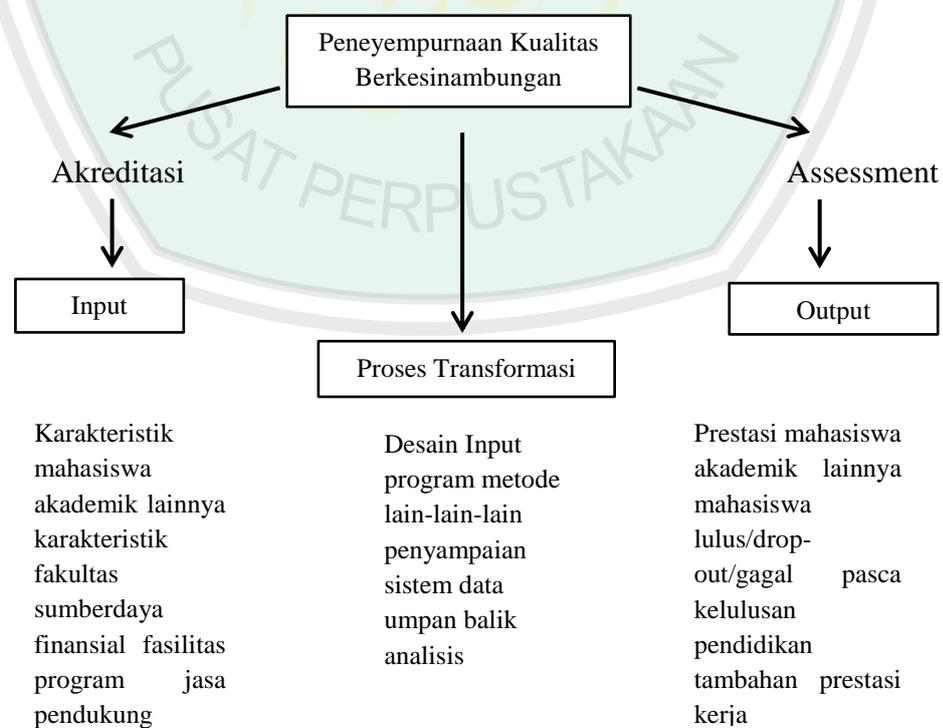
<sup>26</sup> Murgatoyd, Stephen dan Morgan, Collin. *Total Quality Management and the School*. Buckingham: Open University Press.

Melaksanakan perubahan tidaklah gampang. Banyak sekali hal yang dapat menjadi hambatan perubahan, seperti sulitnya para staff menyesuaikan dengan perubahan yang baru.

Olehnya itu upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam perguruan tinggi perlu diterapkan, menurut Fandi dan Anastasia, dengan menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti perguruan tinggi- *student learning*. Seperti yang telah di gambarkan oleh Lewis dan Smith menunjukkan tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi, yaitu dengan pendekatan akreditasi, pendekatan *outcome assessment*, dan pendekatan sistem terbuka. Seperti terlihat pada table dibawah ini:

**Table 3:** Penyempurnaan Kualitas Berkesinambungan dalam perguruan tinggi

(sumber: Lewis & Smith (1994), p. 11)<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Fandy Tjiptono & Anastasia Diana "Total Quality Management (TQM)" Edisi Revisi (Yogyakarta: Andi. 2001) hlm. 409

Dalam tabel di atas menunjukkan bahwa pendekatan akreditasi berfokus pada input institusi, seperti prestasi mahasiswa, *faculty degree*, fasilitas, dan sumber daya fisik. Dengan asumsi, bila tersedia input berkualitas tinggi, maka akan memperoleh hasil output yang juga berkualitas tinggi. Selain itu, pendekatan *outcome assessment* menekankan pentingnya evaluasi output perguruan tinggi, seperti prestasi mahasiswa, *graduation*, dan pekerjaan/jabatan. Namun, baik pendekatan akreditasi maupun *outcome assesment*, keduanya lebih merupakan pendekatan “terpotong-potong” dalam upaya menajmin kualitas perguruan tinggi.

Oleh sebab itu, dibutuhkan pendekatan sistem terbuka yang merupakan sistem jaminan kualitas terintegrasi bagi perguruan tinggi. Pendekatan ini menekankan kebutuhan akan kualitas pada ketiga tahap utama: input, proses transformasi dan output. Upaya penyempurnaan kualitas harus difokuskan pada ketiga tahap tersebut dengan mempertimbangkan pula tantangan perlunya pemenuhan standar kualitas perguruan tinggi dalam skala nasional, regional maupun internasional.

Agar penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi dapat dilaksanakan, maka beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses

pendidikan tinggi, serta pengorganisasian Penjaminan mutu di Perguruan tinggi<sup>28</sup>

- a. Komitmen, para pelaku dikti di suatu perguruan tinggi, baik yang memimpin maupun yang dipimpin harus memiliki komitmen yang tinggi untuk senantiasa menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan.
- b. Perubahan paradigma, paradigma lama yang beranggapan bahwa mutu pendidikan tinggi di suatu perguruan tinggi dipelihara serta ditingkatkan apabila dilakukan pengawasan atau pengendalian yang ketat oleh pemerintah, harus diubah menjadi suatu paradigma baru. Yaitu Perguruan tinggi harus menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya sendiri agar visinya dapat diwujudkan melalui pelaksanaan misi secara efektif.
- c. Sikap mental, harus diakui bahwa sebagian PT di Indonesia menyelenggarakan dikti tanpa didahului dengan perencanaan. Dapat dikemukakan fakta bahwa dalam skala makro, Rencana Induk Pengembangan (RIP) suatu PT, sebagian disusun untuk memenuhi persyaratan akreditasi, sedangkan dalam skala mikro rendahnya persentase dosen yang membuat rencana pembelajaran berupa Satuan Acara Perkuliahan (SAP). Sikap mental dirubah menjadi *plan your work and work your plan*.
- d. Pengorganisasian, mengenai pengorganisasian serta mekanisme kerja organisasi penjaminan mutu dikti di suatu PT tidak terdapat pola baku

---

<sup>28</sup> Serian Wijayatmo “*Pengelolaan Perguruan Tinggi secara Efisien, Efektif dan Ekoomis. Untuk meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*” ( Jakarta:Salemba Empat:2009) hal. 203

yang harus diikuti oleh semua PT. Pengorganisasian penjaminan mutu dikti sangat bergantung pada ukuran, struktur, sumberdaya, visi dan misi, sejarah dan kepemimpinan di perguruan tinggi tersebut. Sebagai contoh, dapat dikemukakan bahwa suatu PT dapat mengadakan unit penjaminan mutu di dalam struktur organisasinya yang dipimpin oleh wakil rektor, atau suatu unit yang independen terlepas dari struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang dosen. Faktor terpenting dalam pengorganisasian ini adalah pengorganisasian tersebut mampu menumbuhkan kesepahaman tentang penjaminan mutu dikti di PT tersebut yang pada gilirannya akan menumbuhkan sikap suportif dari seluruh komponen di PT itu terhadap upaya peningkatan mutu.

Selain itu menurut Goetsch dan Davis peningkatan mutu pendidikan dapat diimplementasikan dengan beberapa fase teoritik yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan<sup>29</sup>. Berikut adalah penjabarannya:

### **1. Fase Persiapan**

Fase ini terdiri dari 10 langkah, yang mana sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Langkah-langkahnya antara lain:

- a. *Membentuk Total Quality Steering Committee (SC)*. Pimpinan puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk

---

<sup>29</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 343.

menjadi anggota *steering committee (SC)*, kemudian ia sendiri menjadi ketuanya.

- b. Membentuk Tim.* Steering Committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya, langkah ini membutuhkan konsultan. Kalau dalam pendidikan, perlu didatangkan dari luar seorang konsultan pendidikan. Lebih baik sesi ini dilakukan di luar lembaga pendidikan. Agar bisa lebih fokus melakukan pembahasan tanpa mengganggu proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).
- c. Pelatihan TQM.* SC (*Steering Commitee*) membutuhkan pelatihan yang berkaitani dengan filosofi, teknik dan alat-alat TQM sebelum memulai aktifitas TQM. Dalam pelatihan ini, perlu mendatangkan pula seorang konsultan. Kemudian pada jangka panjangnya, juga diadakan pelatihan yang serupa sebagai *follow up* dari pelatihan yang pertama.
- d. Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.* Usaha yang pertama dalam TQM adalah penyusunan visi organisasi dan pedoman operasi organisasi.
- e. Menyusun Tujuan Umum.* SC menyusun tujuan umum dari organisasi (perusahaan atau sekolah) berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan.
- f. Komunikasi dan Publikasi.* Pemimpin puncak dan SC perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai visi dan misi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan konsep TQM.

- g. *Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.* SC harus secara obyektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Ini sangat penting untuk mencari pendekatan terbaik dalam pelaksanaan TQM dan bisa untuk menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki. Kemudian melakukan perbaikan-perbaikan strategis ke depannya.
- h. *Identifikasi Pendukung dan Penolak.* Langkah ini di dorong ni bisa dilakukan bersamaan dengan langkah identikasi kelemahan dan kekuatan atau sesudahnya. Di sini, SC mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi penolak dan pendukung TQM. Terutama untuk anggota penolak TQM, ini dimungkinkan terjadi, karena ada kemungkinan orang tersebut belum paham dan siap dengan konsep TQM yang telah dijalankan. Dalam hal ini perlu dicari akar permasalahannya dan diadakan langkah-langkah untuk meminimalisirnya.
- i. *Memperkirakan Sikap Karyawan.* Dengan bantuan personalia atau konsultan luar, SC perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Pimpinan perlu memberikan *judgment* yang obyektif. Jika itu sudah dilakukan, akan dapat diketahui apakah TQM berjalan atau tidak.
- j. *Mengukur Kepuasan Pelanggan.* SC perlu berusaha mendapatkan umpan balik obyektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat

kepuasan mereka. Survei kepada pelanggan sebaiknya dilakukan secara acak.<sup>30</sup>

## 2. Fase Perencanaan

Dalam fase ini ada empat (4) langkah yang harus dijalani secara sistematis. Karena semuanya membentuk sistem yang saling mempengaruhi. Adapun langkah-langkahnya adalah:

- a. *Merencanakan pendekatan implementasi, kemudian menggunakan siklus Plan – Do – Check – Adjust.* Pada langkah ini, SC merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat aktivitas pembelajaran berlangsung, informasi –informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, peyesuaian, dan sebagainya.
- b. *Identifikasi Poyek.* SC bertanggung jawab untuk memilih proyek atau program kegiatan awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan keberhasilannya.
- c. *Komposisi Tim.* Steering Committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakan program TQM tersebut.
- d. *Pelatihan Tim.* Sebelum tim yang baru terbentuk untuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan instrumen yang sesuai untuk melaksanakan program kegiatan yang akan mereka laksanakan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Fandy Tjiptono, *Total Quality Management* hlm. 343-346.

<sup>31</sup> Fandy Tjiptono, *Total Quality Management* hlm. 347.

### 3. Fase Pelaksanaan

- a. *Penggiatan Tim.* Steering Committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim menggunakan teknik TQM yang telah mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan-DO-Check-Action* sebagai model proses TQM.
- b. *Umpan Balik Kepada Steering Committee.* Masing-masing tim memberikan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Survei formal pelanggan perlu dilakukan setiap tahun. Data yang diperoleh mengenai kepuasan pelanggan dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.
- c. *Umpan balik dari Karyawan.* Setiap tim yang berada dibawah kontrol SC secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan yang ada dibawahnya. Kemudian mengadakan komunikasi ntensif dengan steering committee.
- d. *Memodifikasi Infrastruktur.* Umpan balik yang diperoleh dari langkah-langkah di atas (dari tim proyek, pelanggan dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh steering committee untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur lembaga pendidikan<sup>32</sup>.

Kemudian pada tataran praktis, implementasi dari konsep teoritis di atas dapat dikembangkan dalam konteks lembaga pendidikan. Kadang-kadang, terjadi kesulitan ketika menerapkan konsep TQM yang memang

---

<sup>32</sup> Fandy Tjiptono, *Total Quality Management* hlm. 348-349.

dari awalnya berasal dari dunia bisnis perusahaan. Oleh karena itu, Edward Sallis memberikan langkah-langkah yang sangat bermanfaat bagi pengelola pendidikan untuk dapat mengimplemantasikan konsep tersebut dalam sebuah lembaga pendidikan. Adapun langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut.<sup>33</sup>

- a. *Kepemimpinan dan komitmen mutu harus datang dari atas.* Seluruh tokoh mutu menekankan bahwa tanpa dukungan dari manajemen senior, maka sebuah inisiatif mutu tidak akan bertahan hidup. Kepala sekolah harus menunjukkan komitmen yang kuat dan selalu memotivasi supervisor lainnya agar selalu berupaya keras dan serius dalam meningkatkan mutu ini.
- b. *Menggembirakan pelanggan adalah tujuan TQM.* Hal ini dapat dicapai dengan usaha yang terus-menerus untuk mencapai tujuan pelanggan, baik eksternal maupun internal. Kemudian pandangan dari oaring yang tidak bergabung di institusi juga dikumpulkan. Informasi dari konsultasi ini harus disusun dan di analisis kemudian digunakan ketika membuat keputusan.
- c. *Menunjuk fasilitator mutu.* Fasilitator mutu harus menyampaikan perkembangan mutu langsung kepada kepala sekolah. Tanggung jawab fasilitator adalah mempublikasikan program dan memimpin kelompok pengendali mutu dalam mengembangkan program mutu.
- d. *Membentuk kelompok pengendali mutu.* Kelompok ini harus merepresentasikan perhatian-perhatian kunci dan harus merupakan

---

<sup>33</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management ni Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), hlm. 245-253.

representasi dari tim manajemen senior. Perannya adalah untuk mengarahkan dan mendorong proses peningkatan mutu. Ia adalah pengembang ide sekaligus inisiator proyek.

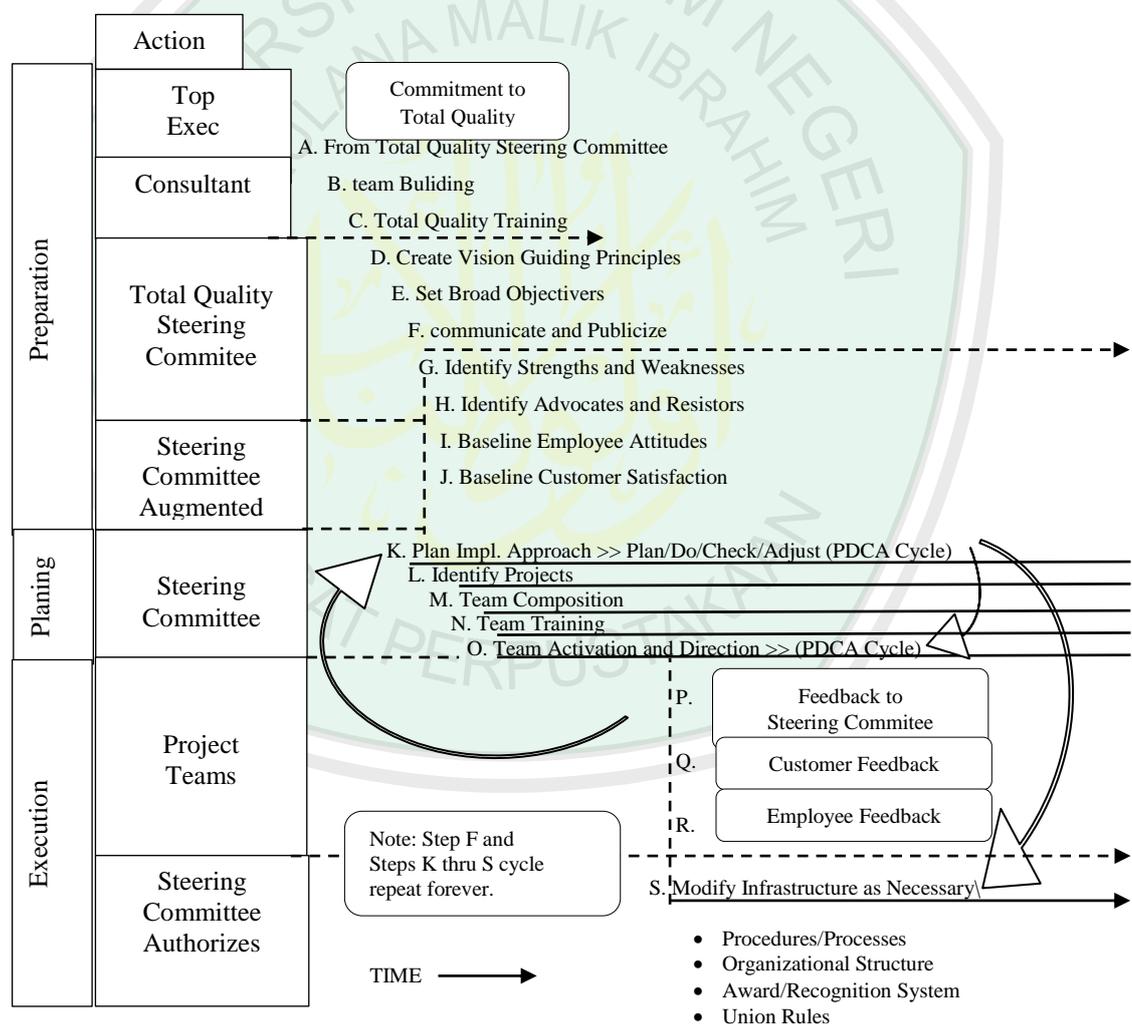
- e. *Menunjuk koordinator mutu.* Dalam setiap inisiatif dibutuhkan orang-orang yang memiliki waktu untuk melatih dan menasehati orang-orang lain. Koordinator tidak mengerjakan seluruh proyek mutu. Perannya adalah untuk membantu dan membimbing tim dalam menemukan cara baru dalam menangani dan memecahkan masalah.
- f. *Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.* Pelatihan khusus dalam pendekatan strategis terhadap mutu mungkin dibutuhkan. Hal itu dikarenakan mereka perlu memberi contoh pada tim dalam memajukan institusi.
- g. *Menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada.* Proses ini tidak bisa diremehkan, karena ia sangat menentukan seluruh proses mutu. Seluruh institusi perlu menjelaskan dimana posisinya dan mana arah yang mereka tuju.
- h. *Menggunkaan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain.* Ini bisa berupa adaptasi dari salah satu “guru” mutu atau seorang tokoh pendidikan khusus atau yang mengadaptasi pola TQM yang diterapkan di tempat lain untuk kemudian diambil sisi positifnya dan bisa diterapkan di sekolah yang dipimpin.
- i. *Mempekerjakan konsultan eksternal.* Langkah ini sangat baik dilakukan, terutama jika ingin mencapai tingkat standar mutu internasional, semacam ISO.

- j. *Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf.* Pelatihan adalah tahap implementasi awal yang sangat penting. Oleh karena itu setiap orang perlu dilatih dasar-dasar TQM. Staf membutuhkan pengetahuan tentang beberapa alat kunci yang mencakup tim kerja, metode evaluasi, pemecahan masalah, dan teknik pembuatan keputusan.
- k. *Mengkomunikasikan pesan mutu.* Strategi, relevansi dan keuntungan TQM harus dikomunikasikan secara efektif. Program jangka panjang harus dirancang secara jelas. Staf harus mendapatkan informasi atau laporan secara reguler melalui surat kabar atau jurnal.
  - l. *Mengukur biaya mutu.* Mengetahui biaya dalam implementasi program mutu merupakan hal yang penting. Demikian juga dengan biaya pengabaian mutu. Biaya tersebut bisa muncul dari berkurangnya jumlah pendaftar, kegagalan murid, kerusakan reputasi dan sebagainya. Pengujian terhadap biaya pengabaian mutu itu juga perlu dilakukan, agar disatu sisi tetap berpegang pada program mutu, di sisi lain juga ada kontrol terhadap biaya yang dikeluarkan.
- m. *Mengevaluasi program dalam interval yang teratur.* Evaluasi teratur harus menjadi bagian yang integral dalam program mutu. Evaluasi itu harus dilakukan enam bulan sekali secara teratur dan hasil dari evaluasi itu benar-benar dijadikan bahan pertimbangan berjalannya program selanjutnya.

Selain yang disebutkan Goetsch dan Davis diatas dalam pelaksanaan peningkatan mutu perguruan tinggi, menurut sugeng pelaksanaannya menggunakan siklus dari Deming yang lebih terkenal

dengan sistem PDCA (*Plan Do Check Action*).<sup>34</sup> Dalam siklus PDCA tersebut terdapat tahap *Check* yang berfungsi sebagai evaluasi untuk melakukan pengecekan terhadap mutu yang akan dihasilkan.

Lebih lanjut, Goetsch dan Davids menggambarkan bagaimana fase dalam mengimplementasikan *total quality management* di dalam sebuah lembaga pendidikan maupun industrisasi, sebagai berikut:



**Gambar 5:** Fase Implementasi *Total Quality Management*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Sugeng Listyo Prabowo "Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines Iwa-2), (Malang:UIN-Malang Prees.2009) hal. 38

Seperti telah diketahui sebelumnya, bahwa konsep mutu ini berkembang lebih dahulu di lembaga industri baik jasa maupun manufaktur. Pengadopsian sistem ini di perguruan tinggi membutuhkan penyesuaian-penyesuaian dikarenakan kekhasan lembaga perguruan tinggi. Untuk itulah dirjen dikti depdiknas memberikan 13 butir mutu diantaranya: 1) Kurikulum program studi, 2) Sumber daya manusia (dosen, dan tenaga penunjang), 3) Mahasiswa, 4) Proses pembelajaran, 5) Prasarana dan sarana 6) Suasana akademik 7) Keuangan 8) Penelitian dan publikasi 9) Pengabdian kepada masyarakat 10) Tata pamong (*gouvernance*) 11) Manajemen lembaga 12) Sistem informasi 13) Kerjasama dalam dan luar negeri. Butir-butir tersebut berada di wilayah akademik maupun administratif. Namun demikian untuk pelaksanaan pendidikan tinggi hendaknya memilih beberapa butir yang mampu dilakukan penjaminan mutunya sesuai dengan keadaan masing-masing perguruan tinggi.<sup>36</sup>

Olehnya itu dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* dalam dunia pendidikan harus dimulai dengan perencanaan yang baik, selanjutnya dilakukan berdasarkan perencanaan semula, jika terdapat tantangan yang diluar perencanaan maka dilakukan peninjauan ulang terhadap penyesuaian konteks, dan tindakan. Kesemuanya dilakukan dengan asas perbaikan berkelanjutan (*continues improvement*).

---

<sup>35</sup> Modifikasi dari Goetsch dan Davis ( 1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice Hall International, Inc., p. 585 Lihat juga, Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 350

<sup>36</sup> Departemen pendidikan Nasional “ *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*”. (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.2003) hal. 13

## B. World Class University

### 1. Pengertian

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

Menurut Li Lanqing sebuah universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih untuk memenuhi standar universal<sup>37</sup>. Karena itu tidak masuk akal menargetkan setiap perguruan tinggi menjadi kelas dunia. Apa lagi tidak semua universitas atau perguruan tinggi mempunyai potensi untuk menjadi institusi kelas dunia.

Selain itu Li Lanqing menggambarkan bahwa *world class university* adalah universitas yang mempunyai reputasi akademik yang mapan dan didukung sumberdaya akademik yang kaya. Adapun karakteristik *world class university*, meliputi: (1) Mempunyai tim dosen dan pakar di bidangnya masing-masing yang diakui dunia; (2) Kemampuan perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam memasuki pasar kerja; (3) Menjunjung tinggi kebebasan akademik

---

<sup>37</sup> Li Lanqing. 2005. *Education For 1.3 Billion*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.

dan mendorong inovasi teoritis; (4) Adanya sejumlah program studi andalan dan mempunyai spektrum lengkap; (5) Lebih berkonsentrasi pada program pascasarjana, khususnya program doctor; (6) Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru sehingga merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori dan teknologi baru; (7) Memiliki warisan budaya; dan (8) Mempunyai kontribusi dalam pembangunan sosioekonomi bagi negara dan kawasan sekitarnya.<sup>38</sup>

Lebih lanjut Altbach mengatakan bahwa keunggulan dalam bidang penelitian menjadi jantung konsep kelas dunia.<sup>39</sup> Penelitian yang unggul adalah penelitian yang telah diakui oleh sesama ilmuwan dan yang memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan. Karena penelitian adalah elemen utama, maka aspek-aspek lain dari universitas juga perlu mendukung terciptanya penelitian yang berkualitas. Oleh karena itu dosen-dosen yang berkualitas tentu saja sangat penting sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang baik meningkatkan semangat kerja.

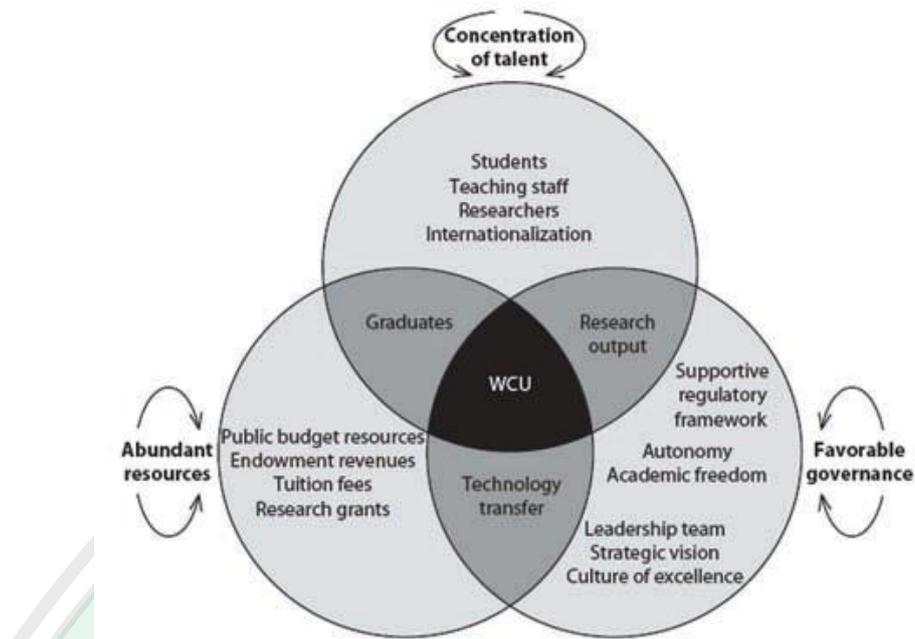
Hal lain yang menggambarkan *world class university* ialah, seperti yang dikemukakan Jamil Salmi, bahwa sebuah universitas yang hendak mencapai predikat sebagai *world class university* harus mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah *Concentration of talent, Abundant resource, favorable governance*.<sup>40</sup> Berikut adalah gambaran kriteria WCU:

---

<sup>38</sup> <http://esihairani.blogspot.com/2009/01/perguruan-tinggi-menuju-wolrd-class.htm>. akses 8 Februari 2015

<sup>39</sup> Philip G Altbach dalam *The Costs and Benefits of World Class Universities* (2005)

<sup>40</sup> Jamil Salmi, *The Challenge of Establish World-Class University*. Woshinton DC: The World Bank, 2009: hlm..8



**Gambar 1 :** *Characteristics of a world-class university: Alignment of key factors.*

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

1. *Excellence in Research* (Academic freedom & an atmosphere of intellectual excitement, Self-governance, Adequate facilities & funding, Diversity)
2. *Internationalization: students, scholars, and faculty from abroad* (Democratic leadership)
3. *A talented undergraduate body* (Use of ICT, efficiency of management, Library)
4. *Quality of teaching* (Connection with Society/community needs)
5. *Within Institutional Collaboration*<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Materi Hermawan Kresno Dipojono *Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*

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

## **2. Kriteria World Class University**

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

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

**Table 3:** Kriteria WCU menurut *Times Higher Education**Rangking (THE Rangking)*<sup>42</sup>

Kriteria	Indicator	Bobot
Kualitas Riset	Peer Review	40 %
	Sitasi Per dosen	20 %
Keterserapan Lulusan	Review perekrut	10 %
Citra Internasional	Dosen Internasional	5 %
	Mahasiswa Internasional	5 %
Kualitas Pengajaran	Dosen	20 %
<i>Total</i>		100%

1. Kualitas penelitian dengan skor 60%. Kualitas penelitian ini diukur berdasarkan 2 indikator, yaitu hasil *peer review* (40%) dan *citations per faculty* (20%).
2. Kesiapan kerja dengan skor 20%. Kesiapan kerja diukur dengan indikator penilaian *recruiter review*.
3. Pandangan internasional dengan skor 10%. Pandangan internasional ini dapat diukur melalui indikator jumlah fakultas yang menyelenggarakan kelas internasional dan jumlah mahasiswa internasional.
4. Kualitas pengajaran dengan skor 20%. Indikator penilaiannya adalah rasio jumlah mahasiswa dan fakultasnya.<sup>43</sup>

Sementara ARWU adalah sistem perangkingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education*, Shanghai Jiao Tong University (IHE-SJTU), Cina. ARWU termasuk salah satu sistem perangkingan universitas

<sup>42</sup> <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

<sup>43</sup> Mohammad Ali, *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri Dan Berdaya Saing Tinggi*, (Jakarta :Grasindo, 2009) hal.180

yang valid, dengan teknik dan metodologi yang diakui oleh dunia akademis internasional

Sistem perbandingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education*, Shanghai Jiao Tong University (IHE-SJTU) Cina. Rangka yang ditentukan oleh ARWU dihitung berdasarkan 6 faktor utama, yaitu:

1. Alumni: Total jumlah alumni yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi dan kedokteran serta meraih Field Medal di bidang matematika. Digunakan hitungan bobot (weight) berdasarkan kebaruan tahun mendapatkan penghargaan tersebut. Semakin lama mendapatkan penghargaan, semakin kecil bobot prosentase nilainya.
2. Award: Total jumlah staff saat ini yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi dan kedokteran serta meraih Field Medal di bidang matematika. Perhitungan bobotnya sama dengan Alumni.
3. HiCi: Jumlah peneliti (Dosen) yang mendapatkan nilai citation tinggi (high cited researcher) alias penelitiannya banyak dikutip oleh peneliti lain, dalam 20 kategori subyek berdasarkan publikasi resmi
4. PUB: Jumlah artikel yang diindeks oleh Science Citation Index-Expanded dan Sosial Science Citation Index.
5. TOP: Prosentase artikel yang dipublikasikan dalam top 20% journal internasional dari berbagai bidang ilmu. Penentuan top 20% journal adalah berdasarkan nilai impact factors dari Journal Citation Report,

6. Fund: Jumlah total anggaran biaya penelitian dari sebuah universitas. Data didapatkan dari negara dimana universitas berada dan dari institusi-institusi pemberi dana penelitian.<sup>44</sup>

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

Criteria	Indicator	Code	Weight
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly cited researchers in 21 broad subject categories	HICI	20%
Research Output	Papers published in Nature and Science*	N&S	20%
	Papers indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%
Total			100%

\* For institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.

Selain itu ada lembaga pemeringkatan lainnya QS (*Quacquarelli Symond*) *World University Rankings*, QS sendiri adalah salah satu institusi yang cukup obyektif dalam melakukan pemeringkatan. QS *World University Rankings* dikelola oleh *Quacquarelli Symonds Limited*. QS telah menilai kualitas perguruan tinggi dunia sejak tahun 2004. Lembaga ini menggunakan beberapa metodologi dalam penilaian universitas, seperti

<sup>44</sup> Romisatriawahono "Teknik-Perangkingan-Universitas-Arwu" 2007. akses 20 Januari 2015 <http://romisatriawahono.net/>

jumlah mahasiswa (*size*), banyaknya program studi (*focus*), jumlah riset & publikasi yang terindeks (*Research*), dan umur universitas (*age*)<sup>45</sup>

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

a. Pengajaran

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

b. Ketenaga Kerjaan

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

c. Penelitian

1. Reputasi akademik yang dinilai berdasarkan Jumlah akademisi yang ikut serta dalam survey QS.

---

<sup>45</sup> Lihat: <http://www.topuniversities.com/qs-stars/home>

2. Kutipan setiap paper- hanya yang terbaik saja di bidang kedokteran, sains dan teknologi.
3. Paper penelitian (Scopus) setiap anggota fakultas.
4. Jumlah anggota fakultas yang menerima penghargaan internasional (seperti Nobel atau Award yang setara).

d. Internasionalisasi

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

e. Lingkungan Pengajaran

1. Fasilitas olahraga.
2. Jumlah ruangan mahasiswa yang relatif dengan badan kemahasiswaan.
3. Infrastruktur IT.
4. Fasilitas perpustakaan.
5. Fasilitas kesehatan.
6. Organisasi mahasiswa.

*Advance Criteria*

a. Inovasi

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

b. Akses

1. Beasiswa dan dana bantuan.
2. Akses kursi roda di kampus.
3. Kesimbangan gender (laki-laki dan perempuan).
4. Proporsi jumlah mahasiswa yang diidentifikasi dari keluarga kurang mampu.

*Specialist Criteria*

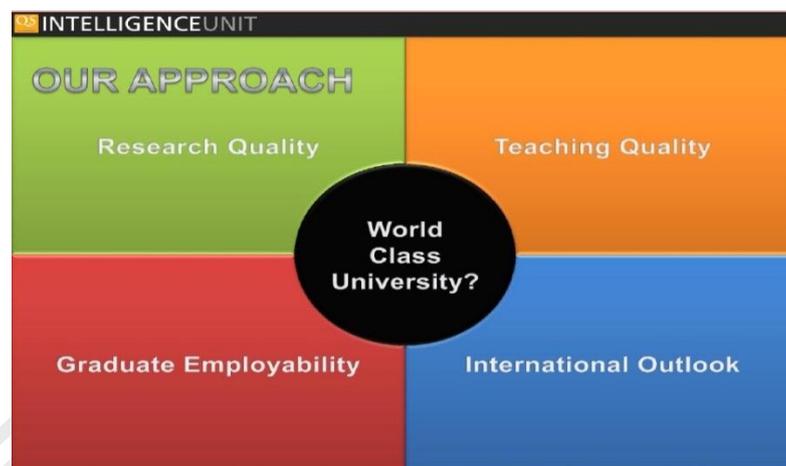
a. *Discipline Ranking and Accreditation*

1. Discipline Ranking (rangking yang dinilai berdasarkan program studi yang sudah diakreditasi secara nasional dan internasional).
2. Akreditasi.<sup>46</sup>

Gambaran indikator menjadi *World Class University* versi QS sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> <http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>



**Gambar:** Indikator *World Class University* versi QS-Star

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

Sementara itu *world class university* versi Webometrics lebih menekankan visibility (jumlah tautan eksternal), size (jumlah halaman yang ditemukan dari mesin pencari), rich files (volume file dalam bentuk PDF, doc, ppt, ps), dan scholar.<sup>47</sup> Hasil pemeringkatan tersebut akan dirilis Webometric dalam 2 periode yaitu pada bulan Januari dan Juli.

Lembaga ini bertugas menilai peringkat universitas di dunia atau sering disebut *Webometric Ranking of World Universities*. Tujuan dari lembaga ini adalah untuk mempromosikan dan membuka akses publikasi ilmiah guna meningkatkan kehadiran akademik dan lembaga-lembaga

<sup>47</sup> <http://www.webometrics.info>

penelitian di situs web. Penilaian peringkat universitas di seluruh dunia ini dilakukan melalui penilaian website setiap perguruan tinggi. Karena website merupakan salah cara agar Universitas tersebut dikenal oleh seluruh masyarakat dunia.

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

a. Visibility (50%)

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

b. Activity (50%)

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

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

Excellence (1/3) : Jumlah paper akademik berkualitas, yang dipublikasikan dalam jurnal yang memiliki reputasi internasional. Webometric mengambil data tersebut dari Scimago grup, yang menyediakan data yang tidak kosong untuk 5200 institusi perguruan tinggi. Untuk memperoleh jumlah paper yang berkualitas tersebut, Webometric mengeluarkan indikator penilaian yaitu 10% dari jumlah paper yang paling banyak disitasi.

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

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

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

*Ranking (Global Ranking)* berdasarkan (a) *Time Higher Education Supplement*; (b) *Shanghai Jiaotong World Universities Ranking*; (c) *Webometrics Ranking of World Universities*.<sup>48</sup>

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

### **C. Kebijakan Universitas dalam proses Menciptakan *World Reputation***

Keputusan apapun yang disampaikan sebuah institusi pendidikan kepada para stakeholdernya terkait dengan peningkatan mutunya harus disampaikan dengan jelas. Artinya mereka harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan itu sendiri merupakan statemen komitmen yang disampaikan institusi dan harus betul-betul dilaksanakan. Statemen kebijakan yang jelas setidaknya dapat merupakan pernyataan tertulis yang mencerminkan tujuan mendasar dari rencana dan tujuan tersebut.

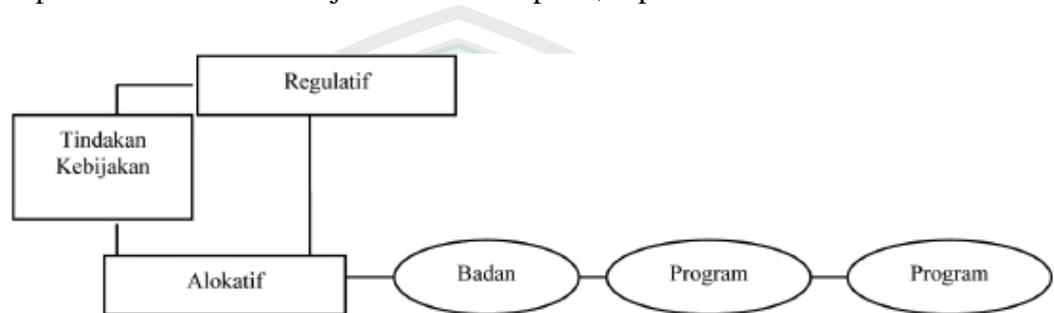
Kebijakan itulah yang kemudian diusahakan untuk dijabarkan melalui perencanaan-perencanaan yang matang, sebuah rencana mutu akan mengantarkan statemen kebijakan mutu pada pelaksanaan mutu. Ia

---

<sup>48</sup> Jurnal Penelitian Pendidikan | Eka Prihatin *Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (Tql) Menuju World Class* Vol. 13 No. 2 Oktober 2012

menunjukkan bagaimana proses peningkatan mutu dibuat dan dipertahankan.<sup>49</sup>

William Dunn memberikan gambaran tentang bagaimana tindakan pelaksanaan suatu kebijakan itu di terapkan, seperti dibawah ini:



Gambar : Tindakan Implementasi Kebijakan<sup>50</sup>

Lebih lanjut, rencana mutu menekankan agar proses dilakukan untuk mengantarkan peningkatan mutu melalui perincian proyek-proyek peningkatan oleh institusi. Dan perencanaan sebagai hasil dari suatu kebijakan, akan melahirkan beberapa kebijakan lainnya, siklus itu sepertinya akan terus berlangsung selama adanya perubahan-perubahan internal maupun eksternal institusi. Gibson menyampaikan bahwa rencana dimaksudkan sebagai jangka panjang panjang atau permanent dalam sebuah organisasi, manajemen mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk mengimplementasikannya<sup>51</sup>.

Lebih lanjut ia mengatakan bahwa kebijakan yang efektif memiliki karakteristik-karakteristik berikut:

<sup>49</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: Ircisod,2006) hlm.231

<sup>50</sup> Dunn, William. "Public policy Analysis: An Introduction Second " Edition diterjemahkan Samodra Wibawa, dkk. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press; 2003) hlm:515.

<sup>51</sup> Gibson, et.all., *Manajemen*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1996) hlm.192

1. Flesdibilitas. Sebuah kebijakan harus menghasilkan keseimbangan yang wajar antara tabilitas dan flektabilitas. Flektabilitas dalam hal ini meniscayakan adanya perubahan-perubahan sesuai dengan kondisi yang ada yanpa harus mengorbankan stabilitas tujuan yang ingin dicapai.
2. Kekomprensifan. Jika sebuah rencana ditetapkan dan harus menguasai ketidakpastian sesuai dengan luas bidang cakupan kebijakan itu sendiri.
3. Koordinasi, kebijakan harus mampu mengakomodir dari berbagai unit maupun subunit yang aktivitasnya saling terkait. Tanpa ada koordinasi sulit akan dicapai perencanaan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Etika. Sebuah kebijakan harus sesuai dengan kode etik perilaku masyarakat. Sifat masyarakat kontemporer yang makin kompleks dan saling tergantung menimbulkan sejumlah masalah yang melibatkan dilema etika.
5. Kejelasan. Sebuah kebijakan harus ditulis dengan jelas dan logis. Ia harus menentukan maksud dan tindakan yang diperintahkan, menentukan metode dan tindakan yang tepat, dan menggambarkan batas-batas kebebasan tindakan yang diijinkan kepada mereka yang dituntun oleh kebijakan itu.

Arah dari efektifitas kebijakan diatas adalah ditekankan pada tercapainya tujuan. Kebijakan itu harus ditunjuan untuk pengkajian ulang

pada basis yang berkelanjutan. Jika sebuah kebijakan tidak membawa ke arah tujuan, maka ia harus direvisi.

Selain itu Manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang perlu diintegrasikan. Faktor itu diantaranya adalah klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur.

Pelanggan atau klien, dalam organisasi manajemen peningkatan mutu pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Jadi, klien tidak berada secara eksternal terhadap organisasi tetapi berada pada setiap tahapan yang mempersyaratkan penyempurnaan hasil sebuah produk atau pemberian layanan. Hal ini menggambarkan bahwa terdapat mata rantai dari klien, yang keterkaitannya bersama dengan proses.

Manajemen mutu juga mempersyaratkan organisasi untuk melakukan penggalian dengan bertanya atau mendengarkan, yang tentunya kepada klien yang tepat. Dalam hal ini diperlukan umpan balik yang pasti untuk menjamin bahwa layanan yang dikerjakan memang tepat. Hal-hal yang tercakup di dalam manajemen peningkatan mutu terhadap pelanggan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.

Dalam kaitannya dengan perguruan tinggi makna pelanggan terdapat dua pemaknaan yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Namun dalam pemaknaan pelanggan internal terdapat penjabaran yang berbeda

dan kebutuhannya pada masing-masing pelanggan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 4:** Pelanggan Perguruan Tinggi dan Kebutuhannya

(Sumber: Lewis & Smith)<sup>52</sup>

<b>Pelanggan</b>	<b>Kebutuhan</b>
Pelanggan internal – akademik <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahasiswa</li> <li>• Staf pengajar</li> <li>• Program/departemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan profesional; kegembiraan dalam belajar</li> <li>• Perkembangan pribadi, “rasa aman” kegembiraan dalam bekerja, informasi, dan input berkesinambungan.</li> <li>• Perbaikan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerja sama dan kolaborasi</li> </ul>
Pelanggan Internal-administrasi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahasiswa</li> <li>• Karyawan</li> <li>• Unit/departemen, Divisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan tersedia saat di butuhkan, pertanyaan terjawab saat diajukan</li> <li>• Perkembangan pribadi, “rasa aman” kegembiraan dalam bekerja, informasi, dan input berkesinambungan.</li> <li>• Perbaikan berkesinambungan, pertukaran informasi (input/output), kerja sama dan kolaborasi</li> </ul>
Pelanggan Eksternal-Langsung <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employers</i></li> <li>• Perguruan tinggi lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan yang kompeten dan berkinerja produktif</li> <li>• Mahasiswa yang mampu mengikuti studi lanjut dan melakukan riset lanjut.</li> </ul>
Pelanggan Eksternal- tidak langsung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislator</li> <li>• Masyarakat</li> <li>• BAN (Badan Akreditasi Nasional)</li> <li>• Alumni</li> <li>• Donatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terpilihnya atau diangkat kembali, pemenuhan persyaratan, memberikan kontribusi</li> <li>• Angkatan kerja pemimpin dan pengikut yang kompeten, sukarelawan dalam pelayanan masyarakat, warga negara yang aktif secara politis</li> <li>• Pemenuhan kriteria dan standar yang ditetapkan</li> <li>• Kebanggaan karena pernah menuntut ilmu di situ; melanjutkan pendidikan</li> <li>• Kesadaran akan kualitas dan kebutuhan fakultas/universitas, pemberian donasi yang tepat</li> </ul>

Selanjutnya adalah Kepemimpinan, Jika integritas moral merupakan hal yang fundamental bagi manajemen peningkatan mutu, maka kepemimpinan merupakan cara mengerjakannya. Kepemimpinan dalam konteks TQM, pemimpin perlu memiliki karakteristik pribadi yang

<sup>52</sup> Fandy Tjiptono & Anastasia Diana “*Total Quality Management*” (Yogyakarta: Andi. 2001) hlm. 406

mencakup dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreativitas/ originalitas, adaptabilitas/fleksibilitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma.<sup>53</sup>

Manajemen peningkatan mutu secara eksplisit menggambarkan perbedaan antara memimpin, memanaj, dan mengadministrasikan. Mutu kepemimpinan mencukupi : visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), manajemen perubahan. Pemimpin dalam manajemen peningkatan mutu pada dasarnya peduli dengan nilai-nilai dan orang, menetapkan arah dan mengizinkan orang untuk mencapai target, yang berhubungan dengan hal-hal makro maupun mikro. Isu dalam pendidikan adalah sejauh mana kepemimpinan dibedakan dari manajemen dan administrasi.

Tim, sebuah tim merupakan kualitas kelompok. Hampir semua kepustakaan menekankan pentingnya kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. Baik secara teoretik maupun praktek tim dipandang sebagai hal yang fundamental terhadap manajemen mutu di dalam organisasi.

Proses, kunci penting dalam manajemen mutu adalah menetapkan komponen proses kerja. Pada dasarnya, sekali klien menetapkan persyaratan yang telah disepakati, maka hal penting untuk dilakukan adalah menetapkan proses dan prosedur yang menjamin kesesuaiannya dengan persyaratan.

---

<sup>53</sup> Fandy Tjiptono *Total* hlm. 407

Struktur, organisasi yang mencoba memperkenalkan MPM tanpa meninjau strukturnya mungkin akan menghadapi kegagalan. Beberapa organisasi memiliki struktur yang berfokus pada klien cenderung mendasarkan diri pada hirarki formal sekaligus membatasi kerja praktis yang berfokus. Misalnya: organisasi secara utuh memiliki “kedekatan” dengan klien, pemasok berbicara langsung dengan klien.

Selain dari komponen penunjang manajemen peningkatan mutu di atas, lembaga pendidikan perlu juga memahami cara atau teknik yang mesti digunakan. dalam hal ini menurut Dikmenum Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu yaitu : (a) *School Review*, (b) *Benchmarking*, (c) *Quality Assurance*, dan (d) *Quality Control*.<sup>54</sup>

*School Review* adalah proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan school review diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang dapat membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi sekolah, dan memberikan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan sekolah di masa mendatang, yang berjangka sekitar tiga atau empat tahun mendatang.

*Benchmarking* (perbandingan) adalah teknik manajemen untuk mengukur performa atau hasil kerja, dengan membandingkan dengan

---

<sup>54</sup> Dikmenum Depdikbud. 1998/1999. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Depdikbud

parameter atau ukuran terbaik. kegiatan ini untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu.

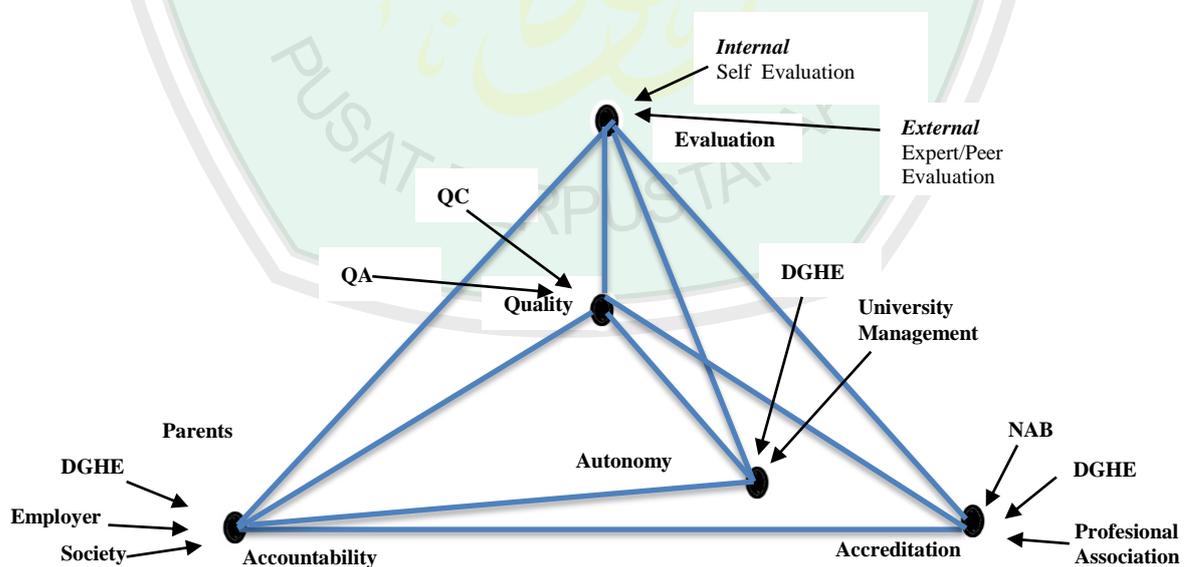
*Quality Assurance* sifatnya process oriented. Artinya, konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat diharapkan hasil (output) yang memenuhi standar yang ditentukan pula. Agar proses berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka perlu dilaksanakan audit atau pengecekan secara berkesinambungan. Sistem audit ini harus dilembagakan, sehingga menjadi subsistem sekolah.

Sub sistem inilah yang disebut *quality assurance*. Untuk itu, perlu disusun suatu prosedur dan mekanisme, sehingga checking dapat dilaksanakan secara menyeluruh untuk semua komponen dalam sekolah. Hasil pengecekan merupakan balikan (*feedback*) bagi sekolah, yang digunakan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan. Dengan *quality assurance* ini pihak sekolah meyakinkan orang tua dan masyarakat bahwa sekolah selalu memberikan layanan yang terbaik bagi para peserta didiknya.

Jadi, *quality assurance* adalah suatu sub sistem dari suatu sekolah yang bertujuan untuk: (a) membantu sekolah dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan serta hasil pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar, (b) menilai program-program yang relevan, yang dapat membantu sekolah, dan (c) memperkuat akuntabilitas dan mutu lulusan sekolah.

*Quality Control* Merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas out-put yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada output untuk memastikan apakah mutu out-put sesuai dengan standar. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.

Agar perguruan tinggi memiliki mutu yang punya daya saing dan dapat selalu ditingkatkan, maka perguruan tinggi harus memiliki kemandirian, keterbukaan dan akuntabilitas, olehnya itu dibutuhkan kemampuan pengelolaan yang di miliki lembaga penjaminan mutu, diantaranya menurut Sugeng, yaitu rencana sistem yang memastikan bahwa apa yang telah direncanakan oleh lembaga perguruan tinggi dan di laksanakan dan dicapai<sup>55</sup>. Sebagaimana tergambar dalam tetrahedron pengelolaan perguruan tinggi dibawah ini:



**Gambar 5 :** Tetrahedro Pengelolaan Perguruan Tinggi<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Sugeng Listyo Prabowo "Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2) (Malang:UIN Press.2009) hlm.20

<sup>56</sup> Sugeng Listyo Prabowo "Implementasi.. hlm. 20

Dalam Tetrahedro tersebut dapat dilihat bahwa untuk dapat mencapai dan mempertahankan mutu, maka perguruan tinggi harus dipilari oleh 3 hal yaitu, 1) akuntabilitas, dalam pengelolaan perguruan tinggi, 2) akreditasi, perguruan tinggi yang berkualitas harus dapat dan mau untuk melakukan penilaian oleh lembaga-lembaga lain yang berkompeten, dan 3) otonomi, yaitu mampu mengembangkan sistem manajemen internal yang mendorong perguruan tinggi untuk mandiri.

Manajemen peningkatan mutu yang efektif perlu juga memperhatikan beberapa hal yang mempengaruhi mutu yang dikemukakan oleh Murgatroyd dan Morgan sebagai “3 C of TQM”, yaitu: *culture, commitment, dan communication* yang semula dikenal dengan 2C (*command dan Control*).

Budaya yang dimaksudkan di sini meliputi aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai yang mengikat kebersamaan dalam organisasi. Keberhasilan MPM dari suatu organisasi ditentukan bagaimana organisasi menciptakan budaya, seperti: (a) inovasi dipandang bernilai tinggi, (b) status dinomorduakan, yang dipentingkan adalah performansi dan kontribusi, (c) kepemimpinan adalah sebuah kunci dari kegiatan/tindakan, bukan posisi, (d) ganjaran dibagi rata melalui kerja tim, (e) pengembangan, belajar dan pelatihan dipandang sebagai sarana penunjang, dan (f) pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang menantang didukung oleh pengembangan yang berkelanjutan dan keberhasilan seharusnya merupakan iklim untuk memotivasi diri sendiri.

Keberhasilan MPM suatu organisasi seharusnya melahirkan rasa kebanggaan dan kesempatan untuk berkembang bagi orang-orang di dalamnya (staf dan klien) sehingga mereka merasa sebagai pemilik (ikut memiliki) perwujudan tujuan organisasi bersama dan di antara semua karyawan. Komitmen berarti juga keterlibatan menanggung akibat dalam pencapaian tujuan, menuntut kerja yang sistematis, meneruskan informasi mengenai adanya kesempatan untuk melakukan inovasi dan pengembangan. Komitmen sifatnya normatif.

Komunikasi di antara anggota tim memiliki kekuatan, walaupun sederhana tetapi efektif. Komunikasi harus didasarkan pada kenyataan dan pengertian yang murni, bukannya asumsi apalagi yang sifatnya humor. Komunikasi memiliki alur yang bebas dalam organisasi

#### **D. Strategi Universitas Dalam Meningkatkan Produktivitas Penelitian Berskala Internasional**

Kualitas dan kuantitas penelitian yang dihasilkan dari setiap perguruan tinggi menjadi salah satu kunci *benchmarks* dalam pencapaian akademik. Penilaian mengenai hal ini juga telah tertuang dalam standar dan prosedur akreditasi perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang memiliki reputasi sebagai universitas berbasis riset (*research university*) seringkali diindikasikan sebagai perguruan tinggi yang memiliki kualitas yang baik<sup>57</sup>. Hal ini mendorong setiap perguruan tinggi untuk mengarahkan dosen-dosen semakin produktif dalam penelitian.

---

<sup>57</sup> Hu, Q and Gill, T.G. 2000. Is Faculty Research Productivity: Influential Factors and Implications. Information Resources Management Journal. Vol. 13, No. 2 April-June, 15-25.

Produktivitas penelitian oleh dosen-dosen di sebuah perguruan tinggi ditentukan oleh banyak faktor. Wichian menjelaskan bahwa karakteristik individu dan lingkungan menjadi faktor utama.<sup>58</sup> Karakteristik individu yang mempengaruhi produktivitas penelitian adalah usia, jabatan akademik, jenis kelamin, masa kerja dan pengalaman pendidikan. Sementara faktor lingkungan yang dimaksud adalah dukungan institusi, ukuran institusi, dan akreditasi fakultas (prodi).

Di Indonesia, produktivitas penelitian cenderung tertinggal<sup>59</sup> Hal ini terjadi karena aktifitas transfer pengetahuan di universitas-universitas di Indonesia lebih ditekankan pada pengajaran dibandingkan penelitian. Selain itu beban mengajar yang tinggi membuat dosen kurang waktu dalam melakukan penelitian sehingga dosen cenderung mengalokasikan waktu yang lama hanya untuk mempersiapkan materi mengajar dalam kelas. Rendahnya kemampuan dosen dalam meneliti juga menjadi tantangan dalam membangun budaya meneliti di Indonesia.<sup>60</sup> Keterbatasan fasilitas juga menjadi hambatan pertumbuhan penelitian di Indonesia. Perpustakaan masih banyak yang tidak dilengkapi dengan database jurnal yang up to date, laboratorium dan peralatan yang belum otomatisasi, dan dana serta reward melakukan penelitian yang dianggap belum sepadan.

---

<sup>58</sup> Wichian, Na Sageemas; Suwimon Wongwanich and Suchada Bowarnkitiwong. 2009. Factors Affecting Research Productivity of Faculty Members in Government Universities: Lisrel and Neural Network Analysis. *Kasetsart J. (Soc. Sci)*. 30: 67-78

<sup>59</sup> <http://unnes.ac.id/berita/publikasi-ilmiah-peneliti-di-perguruan-tinggi-indonesia-masih-rendah/> Diakses 4 Agustus 2015 14.45 WIB

<sup>60</sup> Furqan, Arief. (2006). Potret Penelitian di PTAI: Harapan dan Kenyataan. <http://www.ditperta.net/artikel/arief01.asp> Diakses pada Diakses 4 Agustus 2015 14.53 WIB

Faktor-faktor pendorong produktivitas penelitian yang mengkategorikan dorongan personal untuk melakukan riset menjadi 2, yaitu faktor investasi (penghargaan ekstrinsik) dan faktor konsumsi (penghargaan intrinsik).<sup>61</sup> Penghargaan ekstrinsik yang dimaksud adalah peningkatan gaji, jabatan akademik dan promosi kerja. Sementara penghargaan intrinsik meliputi kepuasan dosen akan hasil penelitian, kontribusi dosen atas akreditasi fakultas dan pengakuan dari rekan kerja.

Selain itu menurut Hendyat Soetopo, lembaga pendidikan yang tidak dikelola dengan sistem manajemen modern mulai tersingkir dari peradaban, karena kepercayaan masyarakat lembaga pendidikan tersebut mulai menurun.<sup>62</sup> Hal ini membangkitkan semangat terhadap lembaga agar serius dalam penanganannya secara mendasar, terpadu, dan komprehensif. Hal mendasar, berkaitan erat dengan norma, nilai, orientasi dasar, tujuan, visi, misi, landasan, kebijakan, dan program yang digunakan terpadu, berkaitan erat dengan sistem pelibatan berbagai komponen supra sistem, dan berbagai komponen manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan. Komprehensif, berarti menyangkut luasnya objek kajian dan penyelenggaraan mencakup kurikulum, sumber daya manusia, siswa, sarana prasarana, layanan program khusus, topangan (keterlibatan) masyarakat, sistem layanan administratif, program pembinaan dan pengembangan, serta program kajian dan inovasi secara berkelanjutan.

---

<sup>61</sup> Chen, Yining; Ashok Gupta and Leon Hoshower. 2006. *Factors That Motivate Business Faculty to Conduct Research: An Expectancy Theory Analysis*. *Journal of Education for Business*. March-April 2006.

<sup>62</sup> Hendyat Soetopo. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kurikulum Berbasis Kompetensi, Bunga Rampai Pokok Pikiran Pembahasan Pendidikan Indonesia* (Malang: Universitas Negeri Malang Program Pascasarjana, 2007).

Mutu dalam hal ini sebagai upaya perbaikan di dalam lembaga pendidikan tidak terjadi begitu saja, Ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal baru bagi perguruan tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas.

Dalam konteks perusahaan, keuntungan memiliki pemikiran tepat di bidang strategi dan perencanaan manajemen strategi antara lain 1) memberikan pedoman yang lebih baik bagi seluruh jajaran organisasi mengenai titik krusial, apa yang sedang kita kerjakan 2) membuat para manajer lebih waspada mengenai angin perubahan, kesempatan baru, dan perkembangan ancaman 3) memberikan pada manajer alasan-alasan rasional mengenai prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan, 4) membangun mengintegrasikan berbagai keputusan yang berhubungan dengan strategi tertentu yang dilakukan oleh berbagai manajer pada berbagai bidang perusahaan, dan 5) menciptakan suatu sikap manajemen yang lebih proaktif dari pada sikap defensif atau reaktif yang kadang sudah terlambat.<sup>63</sup>

Begitu juga dengan peningkatan mutu pendidikan tinggi, perencanaan strategi ini merupakan bagian penting dan tanpa arahan

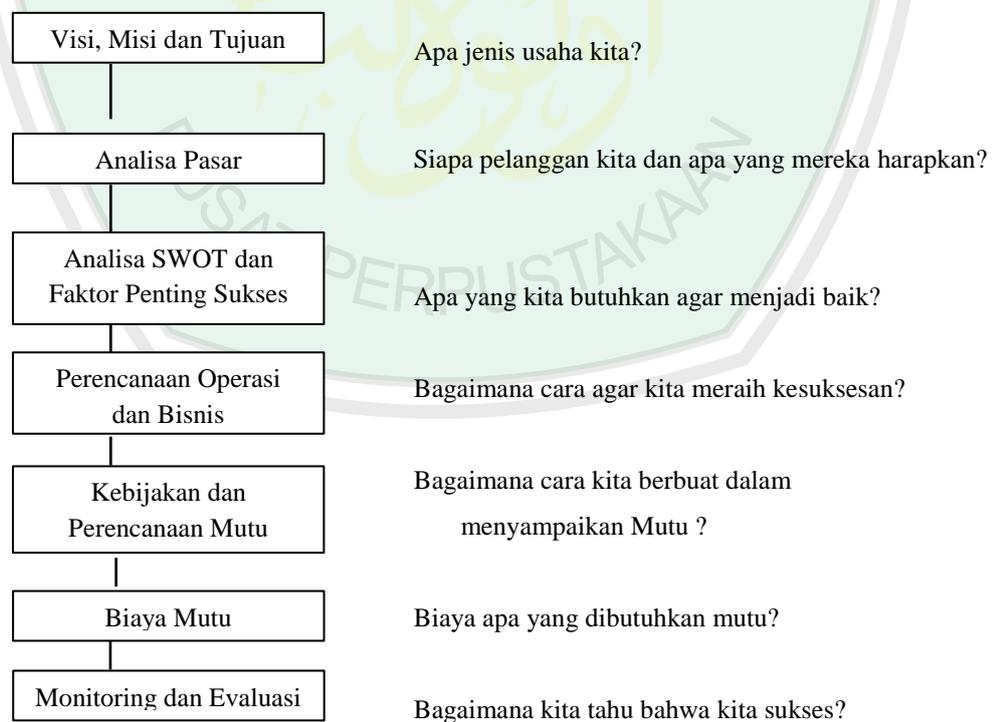
---

<sup>63</sup> Richardus Eko Indrajit, Richardus Djokopranoto “*Manajemen Perguruan Tinggi Modern*” (Yogyakarta. Andi:2006) hlm. 59

jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Poin pertama dari 14 point Deming adalah menciptakan tujuan secara konsisten<sup>64</sup>. hal yang harus mendasari strategi tersebut adalah konsep yang memperkuat fokus terhadap pelanggan. Perlu diingat bahwa sebuah visi strategis yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang sangat penting bagi institusi manapun.

Proses perencanaan strategi dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya dipergunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi dan tujuan akhir serta menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama. Berikut adalah rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi

**Tabel 5: Rangkaian Perencanaan yang dapat diadopsi<sup>65</sup>**



<sup>64</sup> Edwards Sallis “*Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis di Era Globalisasi Modern*” (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012 ) hlm.100

<sup>65</sup> *Ibid* “ hlm.215

Selain yang dijabarkan oleh Edwars Salis, menurut Matin Ada empat persoalan pokok yang dibicarakan dalam perencanaan pendidikan, yaitu 1) tujuan pendidikan, 2) status sistem pendidikan, 3) alternatif pemecahan masalah, dan 4) strategi pencapaian tujuan.<sup>66</sup> Tujuan pendidikan dimaksudkan sebagai suatu yang akan dicapai melalui kegiatan perencanaan pendidikan, sedangkan status sistem pendidikan adalah menunjuk kepada bagaimana status sistem pendidikan yang ada sekarang apakah sudah mencapai target-targetnya atau belum. Alternatif pemecahan masalah maksudnya adalah menunjuk kepada kemungkinan-kemungkinan apakah yang dapat dipilih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan strategi pencapaian tujuan adalah menunjuk kepada cara terbaik untuk mencapai tujuan itu.

Dalam perumusan sasaran peningkatan mutu dalam lembaga pendidikan sasaran harus mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktifitas, maupun efisiensi, agar sasaran tercapai dengan baik, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai indikator-indikator yang rinci. Penjelasan ini, juga disampaikan oleh Sugeng Listyo Prabowo, adapun teknik penulisan tujuan dan sasaran harus dinyatakan dalam kalimat yang disusun dengan menggunakan metode *specific, Measurable, Attainable, Responsible, Time Frame* (SMART).<sup>67</sup> Maksudnya bahwa, rumusan kalimat tujuan dan sasaran secara jelas terhadap suatu tujuan dan sasaran tertentu.

---

<sup>66</sup> Matin "Perencanaan Pendidikan *"Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencanan Pendidikan"* (Jakarta:Rajawali Pers.2013) hlm.7

<sup>67</sup> Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang:UIN Malang Press, 2008), hlm. 189.

*Measurable*, mengandung arti pernyataan tujuan dan sasaran harus mampu diukur, *Attainable*, bahwa pernyataan tujuan dan sasaran harus mampu untuk dicapai berdasarkan sumber daya yang tersedia. *Responsible*, adalah pertanyaan dalam tujuan dan sasaran memiliki tanggung jawab, dan *time frame*, mengandung arti tujuan dan sasaran harus memiliki kerangka waktu pencapaian.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian studi multi kasus yakni data tersebut berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan peneliti berupaya untuk memahami dunia kehidupan dan perilaku manusia, baik itu berupa frame atau pola pikir tertentu.

Dengan pendekatan ini penulis berusaha untuk memahami manajemen mutu bertaraf *world class university* yang diterapkan Universitas Maliki Malang dan universitas Brawijaya. Peneliti juga berusaha memahami persepsi pada civitas akademik yang ada di Universitas Maliki Malang dan universitas Brawijaya.

Penelitian kasus atau studi kasus (*case study*), yang merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang penelaahannya kepada satu kasus yang dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif. Sedangkan menurut karakteristiknya penelitian kualitatif memiliki tiga hal pokok sebagaimana yang dikemukakan oleh David D Williams yakni; 1) pandangan-pandangan dasar (*axiomis*) tentang sifat realitas, hubungan peneliti dengan yang diteliti, posibilitas penarikan generalisasi, posibilitas dalam membangun jalinan hubungan kausal serta peranan nilai dalam

penelitian, 2) karakteristik pendekatan kualitatif itu sendiri, dan 3) proses yang diikuti untuk melaksanakan penelitian kualitatif<sup>1</sup>

Penelitian kasus atau study kasus, yang merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang penelaahannya kepada satu kasus yang dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail dan komprehensif.<sup>2</sup> Penelitian ini juga merupakan penelitian yang sifat utamanya adalah mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari subyek. Data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai subjek penelitian yang ada. Dengan demikian studi kasus ini juga bisa dikatakan sebagai penelitian *explorativ*.<sup>3</sup>

Metode kualitatif sering digunakan untuk menghasilkan *grounded theory*, yakni teori yang timbul dari data bukan dari hipotesis-hipotesis, seperti dalam metode kuantitatif. Atas dasar tersebut penelitian bersifat *generating theory* bukan *hypothesis-testing*, sehingga teori yang dihasilkan bukan teori substantif<sup>4</sup>

Dalam pandangan pandangan yang sama juga diungkap oleh Bogdan dan Biklen<sup>5</sup> ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, yaitu penelitian atau *inkuiri naturalistic* atau alamiah etnografi, interaksi simbolik, perspektif kedalam, etnometodologi. Bogdan dan

---

<sup>1</sup> Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, (Malang: Gramedia, 1990), hlm 17

<sup>2</sup> Mulyana, D. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. (Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.2003). hlm.201-203

<sup>3</sup> Moleong, L.J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998), hlm 12

<sup>4</sup> Muhajir, N, *Metodologi Penelitian kualitatif*. (Yogyakarta: Take Sarasin, 1993), hlm 10

<sup>5</sup> Bogdan, R.C. dan Biklen, S. K, *Qualitative Research in Education; An introduction to Theoru and Methods*. (Boston: Allyn and Bacon, 1998), hlm 5

Taylor mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan Kerk dan Miler mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang dalam bahasa dan peristilahannya.<sup>6</sup>

Dengan studi kasus ini memungkinkan peneliti dapat mengkaji secara mendalam (mendetail) persoalan yang akan diteliti dalam batas waktu yang relatif singkat. Penelitian ini juga didekati secara emik dan etik. Pendekatan emik ialah pengungkapan dan penguraian sistem perilaku bersama satuan strukturnya dan kelompok struktur satuan-satuannya. Sedangkan pendekatan etik terdiri atas kumpulan rumit antara tujuan dan prosedur yang dikembangkan oleh peneliti.

### **B. Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen aktif dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti tidak digantikan oleh alat lain. Selain itu, melalui keterlibatan langsung di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, pengalaman, keahlian dan kedudukannya. Peneliti harus responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, serta

---

<sup>6</sup> *Ibid* hlm 7

memanfaatkan kesempatan untuk meminta penjelasan atas permasalahan yang di hadapi dan memberi penjelasan mengenai solusi bila diperlukan.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada 4 tahap yaitu, *apprehension, exploration, cooperation* dan *participation*<sup>7</sup>, peneliti harus dapat menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses sosial terjadi sebagaimana biasanya.

Disamping itu, agar pengumpulan data tersebut dapat berhasil dengan baik, dalam penelitian ini bila peneliti berusaha menciptakan hubungan baik dan harmonis. Hubungan baik antara peneliti dengan subyek penelitian baik, sebelum, selama, maupun sesudah memasuki lapangan, merupakan kunci utama keberhasilan pengumpulan data. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap

### **C. Latar Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti memilih Universitas Islam Negeri (UIN) Maliki Malang dan Universitas Brawijaya sebagai lokasi penelitian. Universitas Negeri Malang terletak di Jalan Gajayana 50, Dinoyo sedangkan Universitas Brawijaya Jl Mayjen Haryono no 169 Malang.

Adapun Alasan memilih UIN Maliki Malang dan Universitas Brawijaya sebagai lokasi penelitian adalah sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: dasar-dasar dan Aplikasi*, (Malang; Yayasan Asah, Asih, Asuh, 1989), hlm. 12

- a. Universitas Islam Negeri Maliki Malang dan Universitas Brawijaya merupakan Universitas yang jumlah peminat semakin meningkat dari tahun ke tahun.
- b. Sumber data dalam penelitian ini mempunyai latar alami (*natural setting*),<sup>8</sup> yaitu fenomena dimana proses atau kebijakan pimpinan dalam mewujudkan kampus bertaraf world class university.
- c. Universitas Islam Negeri Maliki Malang dan Universitas Brawijaya memiliki lembaga penjaminan mutu yang menerapkan dan mengelola lembaga pendidikan tinggi bertaraf *world class university*
- d. Peneliti lebih memfokuskan proses dan makna daripada hasil. Sehingga pada hakekatnya peneliti berusaha memahami kebijakan serta strategi universitas dalam menciptakan reputasi internasional.

#### **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

##### **a. Data**

Adapun data dalam penelitian ini adalah data tentang apa saja kebijakan universitas dalam proses menciptakan *World reputation* Dan strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim dan Universitas Brawijaya.

---

<sup>8</sup> S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.

Kegiatan selanjutnya data dikategorikan menjadi dua bagian yaitu data primer dan data skunder. Data primer diperoleh melalui wawancara atau ucapan lisan dan observasi atau perilaku subyek berkaitan dengan kebijakan universitas dalam proses menciptakan *World reputation*, serta upaya peningkatan publikasi ditingkat internasional. Menurut S. Nasution data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian.<sup>9</sup>

Sedangkan data skunder berupa tulisan, rekaman, gambar atau foto, yang berhubungan dengan data yang mendukung a) proses menciptakan *World reputation*, b) meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional, yang meliputi kegiatan-kegiatan reputasi internasional serta gambaran umum lokasi penelitian, pencapaian universitas dalam ranking dunia, visi, misi, struktur organisasi, data dosen yang mempublikasikan karya ilmiahnya, serta data lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Menurut Hadari Nawawi cara memperolehnya, data dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama. Data primer data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari informan melalui pengamatan, catatan lapangan dan interview.<sup>10</sup> Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan pihak lain yang biasanya disajikan dalam bentuk publikasi, jurnal dan webside.

---

<sup>9</sup>S. Nasution, *Metode Research, (Pendekatan Ilmiah)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hlm. 27

<sup>10</sup> Hadari Nawawi, *Mimi Martini. Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah MadaUniversity Prees, 1994), hlm. 73.

## b. Sumber data

Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah sumber data dari “observasi lapangan, wawancara, dokumentasi dan lain sebagainya”. Metode wawancara dalam penelitian ini, merupakan sumber data yang utama yang biasa dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video, tape, pengambilan foto.<sup>11</sup> Selain itu menurut Spradley, sumber data berupa kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan foto (yang berkaitan dengan manajemen mutu bertaraf *world class university*)

Sumber data dalam penelitian ini menitik beratkan pada orang-orang yang terlibat langsung dalam membuat kebijakan serta unit yang menangani publikasi ilmiah, sehingga dapat memberikan informasi tentang manajemen mutu bertaraf *world class university* yaitu terdiri dari rektor, wakil rektor bidang akademik, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM), unit Peningkatan Internasional, Informasi Publikasi, serta unit Peningkatan Publikasi Internasional Karya Ilmiah Dosen (PPIKD) di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian pelaku utama adalah peneliti itu sendiri, karena dialah yang harus cermat dan teliti dalam menentukan arah penyelidikan dan penyidikan sesuai dengan perkembangan data yang

---

<sup>11</sup> Muhajir, N, *Metodologi Penelitian kualitatif*. (Yogyakarta: Take Sarasin, 1993), hlm

diperoleh dalam proses pengumpulan data. Kegiatan pengumpulan data dan analisis data berlangsung secara simultan (serempak) serta prosesnya tidak berlangsung secara linier sebagaimana studi verikatif konvensional, melainkan lebih berbentuk siklus dan interaktif antara kegiatan koleksi data, reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan<sup>12</sup>

Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data yang lebih banyak pada observasi (participant observation), wawancara mendalam (depth interview), dan dokumentasi. Marshal dan Rossman<sup>13</sup> menyatakan bahwa *"the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review"*. Berikut adalah beberapa teknik pengumpulan data antara lain:

#### **a. Observasi**

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain. Sutrisno Hadi<sup>14</sup> mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari

---

<sup>12</sup> Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, (Malang: Gramedia, 1990), hlm. 3

<sup>13</sup> Sugiyono. (2006). Metode hlm.253.

<sup>14</sup> Sugiyono. (2006). Metode hlm.162

berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi participant observation (observasi berperan serta) dan non participant observation, selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur. Oleh karena itu peneliti melakukan teknik observasi tertutup dan terbuka.

#### **b. Wawancara**

Wawancara (interview) merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual dan bersifat bebas yang hanya diarahkan oleh fokus penelitian.

Dalam mewawancarai semua informan, peneliti menggunakan instrumen alat tulis/format catatan lapangan, tape recorder, alat kamera, pedoman wawancara, dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental.

Hasil wawancara kemudian dituangkan dalam transkrip wawancara. Dalam transkrip tersebut di sertakan kode dan tanggal pengambilan data. Peneliti menggunakan format transkrip wawancara yang diformat oleh Arismunandar dan A Rifin.

Sebelum melaksanakan wawancara peneliti menyiapkan instrumen wawancara yang disebut pedoman wawancara (*Interview Guide*). Pedoman ini berisi sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang meminta untuk dijawab atau direspon oleh responden. Isi pertanyaan atau pernyataan bisa mencakup fakta, data, pengetahuan, konsep, pendapat, persepsi atau evaluasi responden berkenaan dengan fokus masalah atau variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian. Bentuk pertanyaan atau pernyataan bisa sangat terbuka, sehingga responden mempunyai keleluasaan untuk memberikan jawaban atau penjelasan. Pertanyaan atau pernyataan dalam pedoman wawancara juga bisa berstruktur, suatu pertanyaan atau pernyataan umum diikuti dengan pertanyaan atau pernyataan yang lebih khusus atau lebih terurai, sehingga jawaban atau penjelasan dari responden menjadi lebih dibatasi dan diarahkan. Untuk tujuan-tujuan tertentu sub pertanyaan atau pernyataan-pernyataan tersebut bisa sangat berstruktur, sehingga jawabannya menjadi singkat-singkat atau pendek-pendek, bahkan membentuk instrumen berbentuk check list.

Dalam persiapan wawancara selain penyusunan pedoman, yang sangat penting adalah membina hubungan baik (*rapport*) dengan responden. Keterbukaan responden untuk memberikan jawaban atau respon secara objektif sangat ditentukan oleh hubungan baik yang tercipta antara pewawancara dengan responden. Sebelum mulai berwawancara pewawancara harus membina persahabatan, keakrabadengan responden, menumbuhkan apresiasi dan kepercayaan responden kepada pewawancara. Selama berlangsungnya proses wawancara hal-hal di atas harus terus

dipelihara. Rusaknya kepercayaan dan hubungan baik dengan responden dapat mengakibatkan kegagalan wawancara. Kegagalan wawancara dalam arti pewawancara tidak mendapatkan data seperti yang diharapkan, baik objektivitas maupun kelengkapannya. Wawancara dimulai dan diakhiri dengan salam.

Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada informan sebagaimana berikut: a) Wakil Rektor I Bidang Akademik UIN Maliki Malang (Dr Zainuddin, MA), b) Wakil Rektor I Bidang Akademik Universitas Brawijaya (Prof Dr Ir Kusmartono), c) Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu UIN Malang (Ali Ridho), d) Kepala LPPM UIN Malang (Dr. Muhammad In'am Esha), e) Kepala LPPM UB (Prof. Dr. Ir Woro Busono, MS) dan f) Ketua Bidang Penelitian LPPM UB (Dr. Wayang Firdaus Mahmudi), g) Sekretaris PPIKID UB (Dr.Ir. Marjuki, M.Sc) h) unit Infopub UIN i) unit Pemeringkatan Internasional UB. Melalui metode wawancara yang mendalam dan terarah ini diharapkan narasumber dapat mengungkap strategi keberhasilan yang ada di masing-masing kedua pendidikan tinggi tersebut.

Ada beberapa langkah yang ditempuh peneliti dalam melakukan penelitian ini khususnya dalam melakukan wawancara adalah sebagaimana berikut: (1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan; (2) Menyiapkan pokok -pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) Mengawali atau membuka alur wawancara; (4) Melangsungkan alur wawancara; (5) Mengkonfirmasi hasil

wawancara; (6) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; (7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara.

### **c. Dokumentasi**

Metode dokumentasi dipakai untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber dokumen yang mungkin mendukung atau bahkan berlawanan dengan hasil wawancara. Sumber dokumen dapat berupa naskah, surat, pedoman, laporan resmi, catatan harian, hasil rapat. Sebagai gambaran sementara, bentuk dokumen yang dapat diperoleh antara lain statistik program studi, dokumentasi foto, dokumentasi fisik, sarana dan prasarana, data profil pidato rektor, terbitan kampus, dan sebagainya. Data yang diperoleh dijadikan bahan wawancara mendalam, atau dijadikan data dokumen untuk analisis (*content analysis*). Sehingga peneliti bukan sekedar mencatat apa yang tersurat, tetapi juga tentang maknanya yang tersirat.

Dokumen-dokumen tersebut diurutkan sesuai dengan sejarah kelahiran, kekuatan dan kesesuaian isinya dengan tujuan pengkajian. Isinya dianalisis (diurai), dibandingkan, dan dipadukan (sintesis) membentuk satu hasil kajian yang sistematis, padu dan utuh. Jadi studi dokumenter tidak sekedar mengumpulkan dan menuliskan atau melaporkan dalam bentuk kutipan-kutipan tentang sejumlah dokumen. Yang dilaporkan dalam penelitian adalah hasil analisis terhadap dokumen-dokumen tersebut, bukan dokumen-dokumen mentah (dilaporkan tanpa analisis). Untuk bagian-bagian tertentu yang dipandang kunci dapat disajikan dalam bentuk kutipan utuh, tetapi yang lainnya disajikan pokok-pokoknya dalam rangkaian uraian hasil analisis kritis dari peneliti.

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, dan informasi kealamiah yang terkait dengan a) kebijakan universitas dalam proses menciptakan world reputation, b) strategi Universitas dalam meningkatkan publikasi internasional.

Dalam teknik dokumentasi ini peneliti akan melihat berbagai catatan atau tulisan, arsip dan semuanya yang berkaitan dengan fokus penelitian yang akan diteliti yaitu tentang manajemen mutu bertaraf *world class university* di UIN Malang dan Universitas Brawijaya.

Data yang dihasilkan melalui observasi dan wawancara melalui dari satu subjek, setelah diinterpretasikan peneliti, diperiksa kembali kepada subjek lain. Melalui teknik pengumpulan data, memberi cek/kode, diharapkan diperoleh data lebih lengkap, lebih dalam dan lebih dipercaya, dan karena tujuan penelitian dapat tercapai. Dalam penelitian kualitatif jumlah sumber data bukanlah kriteria utama, akan tetapi lebih difokuskan kepada sumber data yang dapat memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Lofland, sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

## F. Teknik Analisis Data

Proses analisis data merupakan proses secara sistematis untuk mengkaji dan mengumpulkan transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumentasi dan hal-hal lain. Untuk memperdalam pemahaman tentang fokus penelitian baik dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk dijadikan sebuah temuan penelitian. Analisis data kualitatif bersifat induktif analitik, yang menekankan pada pemaknaan kekhususan suatu kasus, bukan keumumannya (nomotetik). Analisis induktif analitik merupakan upaya untuk menganalisis data dengan berpijak pada logika positivisme dan fenomenologi.

Dilihat dari kapan analisis data dilakukan, maka peneliti melakukan analisis data selama di lapangan dan setelah di lapangan. Analisis selama di lapangan dilakukan merupakan upaya untuk membangun fokus studi yang kuat dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan analitik. Dan pada akhir sebuah analisis selama di lapangan, maka peneliti membuat suatu refleksi pemikiran tentang fokus yang sedang diteliti. Sedangkan peneliti menganalisis data setelah meninggalkan lapangan dengan maksud untuk membangun, menata dan meninjau kembali hasil analisis, apakah peneliti telah menemukan data yang lengkap dan optimal untuk menggambarkan fokus yang dijadikan laporan akhir penelitian. Mengingat peneliti ini menggunakan rancangan studi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan analisis data kasus individu (*individua case*). Dalam menganalisis, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh

makna (meaning). Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data, serta setelah data terkumpul.

Demikian juga penelitian kualitatif dengan rancangan didesain multi kasus dan akan melakukan analisis pada masing-masing kasus melalui dua pendekatan, yaitu analisis kasus individu dan analisis lintas kasus.

Keseluruhan proses pengumpulan data dan penganalisaan data penelitian ini berpedoman pada langkah-langkah analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Hopkins yaitu 1) reduksi data, 2) penyajian data, dan 3) penarikan kesimpulan.<sup>15</sup>

Karena ini adalah penelitian multikasus maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap yaitu analisis data kasus individu (*individual case*) dan analisis data lintas kasus di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya

#### 1. Analisis data kasus Individu

Analisis data dalam satu kasus dilaksanakan di setiap masing-masing lokasi penelitian yaitu di di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya. Hasil analisisnya juga berupa kata-kata, bukan angka-angka, kegiatan analisisnya juga dimulai sejak awal penelitian bersamaan dengan penggalian data sampai selesai pengumpulan data.

Menurut Miles dan Habermen, bahwa analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

---

<sup>15</sup> Hopkins, David. A. *Teacher Guide to Classroom Research*. Philadelphia: (Open University Press:1993). hlm.44

Yaitu: 1) reduksi data (*data reduction*), yaitu menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasikan data. 2) penyajian data (*data displays*), yaitu: menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. 3) penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing verifikasi*), yaitu membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>16</sup> Dalam hal ini, peneliti akan memfokuskan pada kebijakan universitas dalam proses menciptakan *world reputation* dan strategi universitas dalam meningkatkan publikasi internasional. Data yang telah diperoleh tersebut akan dikategorikan berdasarkan kelompok-kelompok tertentu. Sehingga keberadaannya dapat dianalisis dengan mudah.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah *mendisplaykan* data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori,

---

<sup>16</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 338.

*flowchart* dan sejenisnya. Dalam menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.<sup>17</sup> Agar mudah dipahami, penyajian data dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Namun, tidak menutup kemungkinan peneliti akan menyajikannya dalam bentuk bagan atau *flowchart* yang disusun berurutan untuk memudahkan dalam memahami data. Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion/Verification*)

c. Conclusion/Verification (Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dalam penelitian yang akan dilakukan, data-data yang sudah didapat harus didukung oleh bukti-bukti lain untuk memperoleh kesimpulan yang kredibel. Seperti contohnya dalam pelaksanaan program-program atau kegiatan budaya religius terdapat catatan, laporan kegiatan, dan dokumentasi (foto, video) pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>17</sup>Sugiyono, hlm 338

## 2. Analisis Data Lintas Kasus di Dua lokasi Penelitian

Langkah analisis lintas kasus *Pertama*, penelitian memisahkan temuan penelitian di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya. *Kedua*, mencermati dan melakukan analisis kesamaan-kesamaan dan perbedaan temuan penelitian di di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya. *Ketiga* menyusun secara cermat kesamaan-kesamaan dan perbedaan tersebut sehingga dapat menghasilkan temuan lintas kasus saling melengkapi. Temuan-temuan lintas kasus yang merupakan temuan substantif sebagai jawaban fokus penelitian; a) kebijakan universitas dalam proses menciptakan *world reputation* dan b) strategi universitas dalam meningkatkan publikasi internasional di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya, yang kemudian menjadi temuan akhir peneliti atau temuan formal.

### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian dilakukan agar dapat dihasilkan temuan dan interpretasi data yang absah dan dapat diterima semua pihak. Oleh karena itu, diperlukan kredibilitas melalui berbagai instrumen diantaranya luangkan waktu sebaik mungkin, peneliti di lapangan, observasi yang intensif, triangulasi, dan pembahasan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan pengecekan anggota. Selanjutnya yang perlu dilakukan dalam pengecekan keabsahan data yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), kebergantungan pada konteknya (*dependability*), dan kepastian atau dapat tidaknya dikonfirmasi kepada sumber

(*confirmability*)<sup>18</sup>. Dalam penelitian ini, peneliti hanya akan mengambil beberapa dari teknik pencapaian kredibilitas data diatas, antara lain :

- a. Ketekunan pengamatan, yaitu dengan mengadakan observasi secara intensif terhadap dua pendidikan tinggi antara UIN dan Universitas Brawijaya bagaimana upaya yang dilakukan dalam peningkatan mutu akademik
- b. Triangulasi, yaitu mengecek keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber diluar data tertentu sebagai bahan perbandingan. Triangulasi yang digunakan adalah : 1) Triangulasi data, yaitu dengan cara membandingkan data hasil wawancara. Hal yang diperiksa dengan teknik triangulasi berupa Manajemen Mutu bertaraf *world class university* di UIN Malang dan Universitas Brawijaya. Dan dengan perbandingan itu diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh, 2) Triangulasi metode, yaitu dilakukan dengan dua cara: a) Mengecek derajat kepercayaan temuan penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data, dan b) Mengecek derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan teknik yang sama. Dua jenis triangulasi metode ini dimaksudkan untuk memferifikasi dan memvalidasi analisis data kualitatif, 3) Triangulasi peneliti lain, yaitu dengan membandingkan beberapa hasil penelitian yang dilakukan di tempat-tempat lain.

---

<sup>18</sup> Lexy J Moleong “*Metodologi Penelitian Kualitatif*” Edisi Revisi (Bandung:Remaja Rosdakarya.2013) hlm. 324

- c. Pengecekan sejawat (*peer the briefing*), yaitu dengan mengekspos temuan sementara atau hasil akhir yang diperoleh, secara analitik dengan rekan-rekan sejawat. Rekan sejawat yang dimaksud, harus memiliki pengalaman luas, khususnya dalam tugas-tugas teori, keilmuan, di samping memahami bidang praktisi.
- d. Pengecekan anggota, yaitu dengan cara peneliti berusaha melibatkan informan untuk mengecek keabsahan data. Hal ini dilakukan untuk mengkonfirmasi antara interpretasi peneliti dengan subyek penelitian antara lain Rektor, Pembantu Rektor 1, Lembaga Penjaminan Mutu atau Komite Penjaminan Mutu, LPPM, dan Unit Peningkatan Internasional di UIN dan Universitas Brawijaya.

## **H. Prosedur Penelitian**

Prosedur atau tahap-tahap penelitian kualitatif dengan salah satu ciri pokoknya peneliti menjadi sebagai alat penelitian, menjadi berbeda dengan tahap-tahap penelitian nonkualitatif. Khususnya pada tahap analisis ciri khasnya sudah dimulai sejak awal pengumpulan data. Hal ini sangat membedakannya dengan pendekatan yang menggunakan eksperimen.<sup>19</sup>

Bogdan menyajikan tiga tahapan, yaitu (1) pralapangan, (2) kegiatan lapangan, dan (3) analisis intensif.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Moleong, Metodologi .... hlm. 85

<sup>20</sup> Bogdan, Robert C., *Participant Observation in Organization Setting*, (New York: Syracuse University, 1972). hlm.3

a) Tahap Pra Lapangan

Tahapan ini penulis gunakan untuk survey Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya guna mendapatkan gambaran umum lokasi penelitian, menggali informasi yang mencuat atau fenomena menarik yang terjadi di lokasi tersebut, kemudian penulis juga menentukan dan menyusun langkah-langkah penelitian, menentukan rancangan penelitian, lokasi penelitian, izin penelitian, penjajagan kondisi serta menentukan informan sekaligus menyiapkan perlengkapan penelitian.

b) Tahap Penelitian

Tahapan ini penulis gunakan untuk fokus penelitian yang biasa disebut dengan pekerjaan lapangan. Adapun yang harus dikerjakan pada tahap ini adalah memahami fokus penelitian secara mendalam, memasuki lapangan dan menggali data secara akurat tentang kebijakan universitas dalam proses menciptakan *world reputation* dan b) strategi universitas dalam meningkatkan publikasi internasional sampai data jenuh.

c) Tahap Analisis Data

Tahap ketiga, merupakan analisis data. Tahapan ini penulis lakukan untuk pengecekan dan pemeriksaan keabsahan data dengan subyek penelitian maupun dokumen untuk membuktikan keabsahan data yang peneliti kumpulkan. Dengan terkumpulnya data secara valid, selanjutnya diadakan analisis untuk menentukan hasil penelitian.

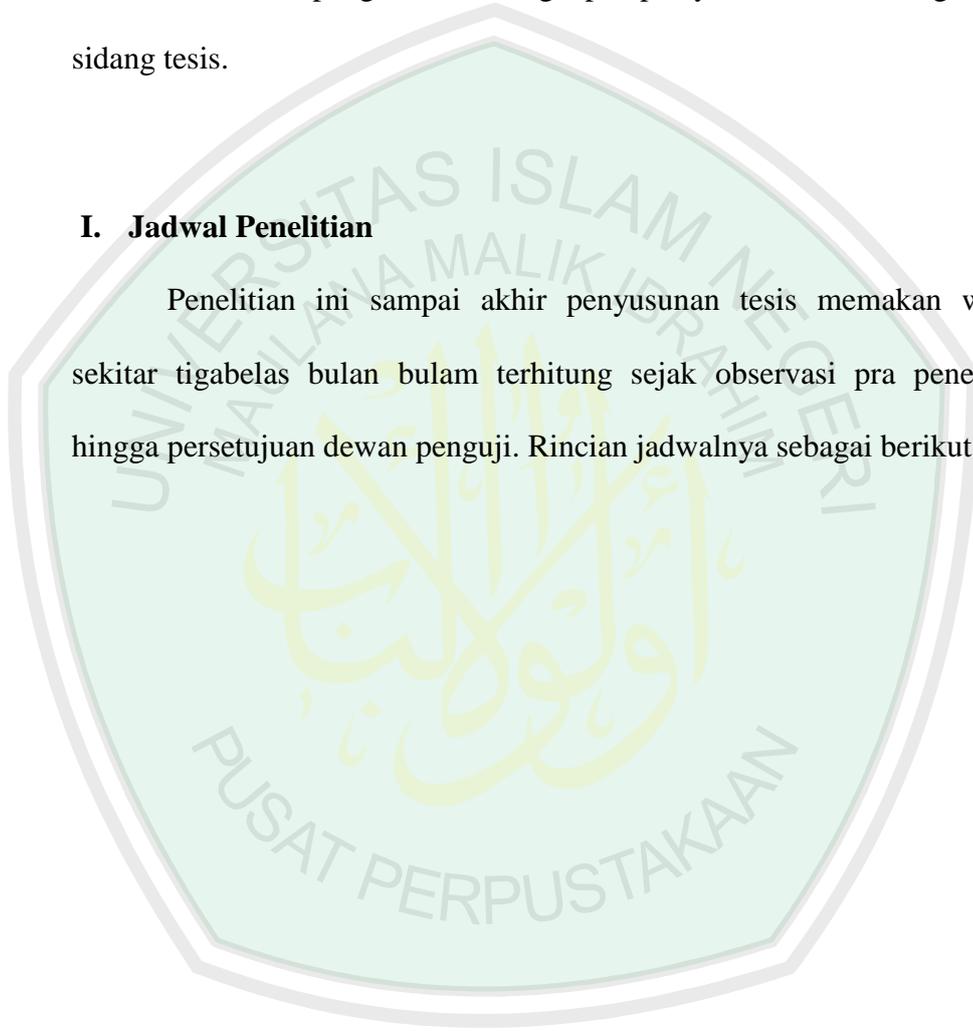
d) Tahap Penulisan Laporan

Tahap ini merupakan kegiatan penyusunan hasil penelitian dari semua rangkaian pengumpulan data sampai pemberian makna data.

Setelah itu melakukan konsultasi hasil penelitian dengan para pembimbing untuk mendapatkan masukan, perbaikan dan saran atau pembimbing dengan menyempurnakan hasil penelitian tesis. Langkah akhir selanjutnya adalah melakukan pengurusan kelengkapan persyaratan untuk mengadakan sidang tesis.

### **I. Jadwal Penelitian**

Penelitian ini sampai akhir penyusunan tesis memakan waktu sekitar tigabelas bulan bulam terhitung sejak observasi pra penelitian hingga persetujuan dewan penguji. Rincian jadwalnya sebagai berikut:





## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, nampak tilas kedua perguruan tinggi yaitu Universitas Islam Negeri Maliki Malang dan Universitas Brawijaya penting untuk dideskripsikan dalam beberapa point objektif, guna menyampaikan gambaran tentang keadaan yang sedang dan telah terjadi pada saat penelitian.

#### **A. Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian**

##### **1. Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian Di Universitas Islam Negeri Maliki Malang**

###### **a. Gambaran Umum Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kampus pusat Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Maliki Ibrahim Malang yang berada di jalan Gajayana nomor 50, Kabupaten Malang Kota Malang Jawa Timur. Secara geografis terletak di antara beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta.

Dalam sejarahnya sendiri dimulai sejak diterbitkannya keppres No. 11 Tahun 1997 sebagaimana yang peneliti dapatkan dari beberapa dokumentasi sebagai berikut:

UIN Maliki Malang yang saat itu merupakan cabang dari IAIN Sunan Ampel Surabaya berubah menjadi Sekolah Tinggi yang kemudian dikenal dengan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang. Dan pada tanggal 21 Juni 2004 berdasarkan keputusan presiden juga Nomor 50 Tahun 2004 tentang perubahan STAIN Malang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, maka universitas Maulana Maliki Malang.

Peresmian sendiri dilakukan oleh Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat, Prof. DR. H. Malik Fadjar, M.Si, bersama Menteri Agama, Prof. DR. H. Said Agil al-Munawar, atas nama Presiden Republik Indonesia, pada tanggal 8 Oktober 2004. Lebih lanjut, UIN Malang memperoleh rekomendasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara untuk membuka 6 Fakultas, yaitu (1) Fakultas Tarbiyah, (2) Fakultas Syari'ah, (3) Fakultas Ekonomi, (4) Fakultas Psikologi, (5) Fakultas Humaniora dan Budaya dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi.

Secara kelembagaan, sampai saat ini Universitas ini memiliki 6 (enam) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, yaitu: (1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, menyelenggarakan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI), Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), dan Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (2) Fakultas Syari'ah, menyelenggarakan Jurusan al-Ahwal al-Syakhshiyah dan Hukum Bisnis Syari'ah (3) Fakultas Humaniora, menyelenggarakan Jurusan Bahasa dan Sastra Arab, dan Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris, dan Jurusan Pendidikan Bahasa Arab (4) Fakultas Ekonomi, menyelenggarakan Jurusan Manajemen, Akuntansi, Diploma III Perbankan Syariah, dan S-1 Perbankan Syariah (5) Fakultas Psikologi, dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi, menyelenggarakan Jurusan Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknik Informatika, Teknik Arsitektur dan Farmasi. Adapun Program Pascasarjana mengembangkan 6 (enam) program studi magister, yaitu: (1) Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, (2) Program Magister Pendidikan Bahasa Arab, (3) Program Magister Agama Islam, (4) Program Magister Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), (5) Program Magister Pendidikan Agama Islam, dan (6) Program Magister al-Ahwal al-Syakhshiyah. Sedangkan untuk program doktor dikembangkan 2 (dua) program yaitu (1) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan (2) Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab.<sup>1</sup>

Seiring dengan makin meningkatnya pembenahan dalam dunia kependidikan, Universitas Islam Negeri Malang dalam proses pengembangan akademiknya telah di beri mandat oleh kementerian agama

---

<sup>1</sup> Dokumentasi UIN Press Universitas Islam Negeri Malang, 2004

untuk menjadi world class university, sebagaimana yang telah di kemukakan oleh Warek 1 bidang Akademik Dr Zainuddin, MA:

“ Kita sudah siap, sejak di tunjuk oleh kementrian agama yang pada waktu itu pak surya dharma Ali untuk menjadi *world class university*, persiapan-persiapan itu mulai dari SDM, dosen, kemudian mahasiswa. Dosennya kita pacu untuk menulis, meneliti di dalam maupun di luar negeri, kemudian mahasiswanya juga mampu menguasai bahasa Inggris selain bahasa Arab dan adanya program ICT. Malah sebulum di tunjuk menjadi WCU”.

“ Hasil-hasil penelitian juga di publikasikan di jurnal-jurnal ilmiah, webnya juga begitu dengan mengguhkan tulisan-tulisan hasil-hasil penelitian melalui website/ online. selain itu mahasiswa kita juga sudah dari 32 negara, itu sudah representatif. selain itu peningkatan akreditasi di masing-masing fakultas baik dari B ke A, sedangkan universitas sendiri sudah A, sekarang yang sedang di kejar adalah akreditasi tingkat ASEAN University Network (AUN)”.<sup>2</sup>

Dari penjelasan tersebut tentunya diharapkan akan cita-cita tersebut dapat terwujud jika lembaga jaminan mutu perguruan tinggi dapat konsisten, dan melakukan upaya perbaikan terus menerus, seperti yang telah di sampaikan oleh Sekretaris LPM UIN Malang, bahwa:

“Dalam *world class university* sebenarnya ada dua, pertama teaching university atau research university, kalau research university fokus peneliti/wilayah garapannya lebih banyak kepada penelitian, sedangkan teaching university wilayah kerjanya lebih banyak lebih banyak pada pembelajaran/pendidikan, di UIN sendiri telah melakukan keduanya, tapi sampai sekarang fokusnya lebih ke teaching university, WCU sendiri adalah upaya menggerakan

---

<sup>2</sup> W/25/Agustus/2015, Jam 10.12 Wib. Dengan Warek bidang Akademik Dr Zainuddin, MA

perguruan tinggi negeri maupun swasta ke arah yang persaingan sehat dan perbaikan sistem tata kelola perguruan tinggi”.<sup>3</sup>

Dengan demikian sebagai upaya menuju *world class university*, UIN Maliki Malang memiliki beberapa visi, misi dan tujuan sebagai berikut:

**a. Visi**

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

**b. Misi**

1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.
2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggal ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.
3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

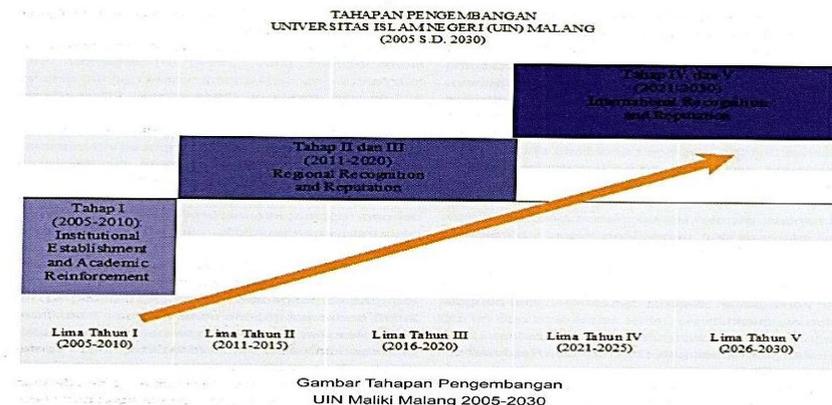
---

<sup>3</sup> W/15/September/2015, Jam 15.07 Wib. Dengan Sekretaris LPM UIN Malang, Dr Ali Ridho

### c. Tujuan

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

### d. Roadmap Pengembangan Universitas



**Gambar 6:** Roadmap pengembangan UIN Maliki Malang

UIN Maliki Malang telah menyusun Rencana Strategi Pengembangan 25 tahun yang akan datang (2006-2030). Renstra ini pada hakikatnya merupakan kelanjutan dari Rencana Strategi Pengembangan sebelumnya (Renstra 1997/1998-2005/2006) yang telah mengantarkan perubahan kelembagaan dari STAIN Malang menjadi UIN Maliki Malang.

Rencana Strategi Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 Tahun ke depan diarahkan pada tiga tahapan mendasar yaitu sebagai berikut:

Pertama, dalam jangka pendek (2006-2010) untuk mencapai kemantapan kelembagaan (*institusi establishment*) dan penguatan akademik (*akademic reinforcement*). Kedua, dalam jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*regional recognition and reputation*); dan ketiga, dalam jangka panjang (2021-2030) untuk mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*recognition dan reputation*).

#### **b. Paparan Data Dan Analisi Data Penelitian**

Berdasarkan fokus *pertama* penelitian yang telah peneliti muat di bab pendahuluan maka, untuk mengkaji kebijakan universitas dalam ketanggapannya menciptakan *world reputation*, maka objek penelitian ini ada di pusat studi kerjasama Internasional dan lembaga penjaminan mutu UIN Maliki Malang.

Prinsipnya kerjasama antarperguruan tinggi merupakan upaya isolasi institusional yang dihadapi perguruan tinggi pada skala lokal, nasional, regional, maupun internasional sebagai upaya peningkatan mutu masing-masing perguruan tinggi. Tentu dengan mengacu pada otonomi pengelolaan perguruan yang memberi hak kepada setiap perguruan tinggi untuk meningkatkan keluasaan dan kewenangan dalam menetapkan tujuan dan mengembangkan program masing-masing, setiap perguruan tinggi

dapat mengembangkan kerjasama dengan pihak lain dengan berpedoman pada visi dan misi perguruan tinggi, keterkaitan, kegunaan dan efisiensi.

Sementara dalam konteks UIN Maliki Malang berdasarkan pengamatan peneliti, strategi yang digunakan dalam ketanggapannya menciptakan *world reputasi* di universitas tersebut bermacam-macam, pertama mengembangkan manajemen akademik berbasis *Ulul Albab*.

Keberhasilan UIN Maliki Malang selama ini tidak berasal dari proses instan dan tiba-tiba. Namun diperoleh dari proses panjang dan berdasar dari pemikiran dan penghayatan yang mendalam terhadap nilai-nilai besar Islam. Pondasi kekokohan UIN Maliki Malang dibangun dengan meletakkan dasar-dasar keilmuan, keagamaan dan profesionalisme secara integratif dan menyeluruh. Hal ini yang mendorong konsistensi UIN Maliki Malang.

Islam yang dikaji dalam UIN Maliki Malang tidak sekedar sebagai suatu sistem teologis dan moral, melainkan pula juga sebagai sistem ilmu pengetahuan. Kesemua itu terdorong oleh ciri dan karakter *ulul albab* (manusia yang bertauhid). Pendidikan *ulul albab* memberikan piranti yang dipandang kukuh dan strategis agar seseorang dapat menjalankan peran sebagai khalifah di muka bumi. Dan dengan komitmen membangun jati dirinya yang khas UIN Maliki Malang mengkonseptualisasikan jati dirinya dalam sebutan *ulul albab* yaitu, orang-orang yang selalu berzikir, berpikir dan beramal sholeh serta ber-*akhlakul karimah*.

Sementara itu, *ulul albab* berpandangan bahwa jika seseorang telah menguasai ilmu pengetahuan, cerdas, berpandangan luas dan berhari yang

lembut serta mau berjuan di jalan Allah, insya Allah akan mampu melakukan amal shaleh. Konsep amal shaleh diartikan sebagai bekerja secara lurus, tepat, benar atau profesional.

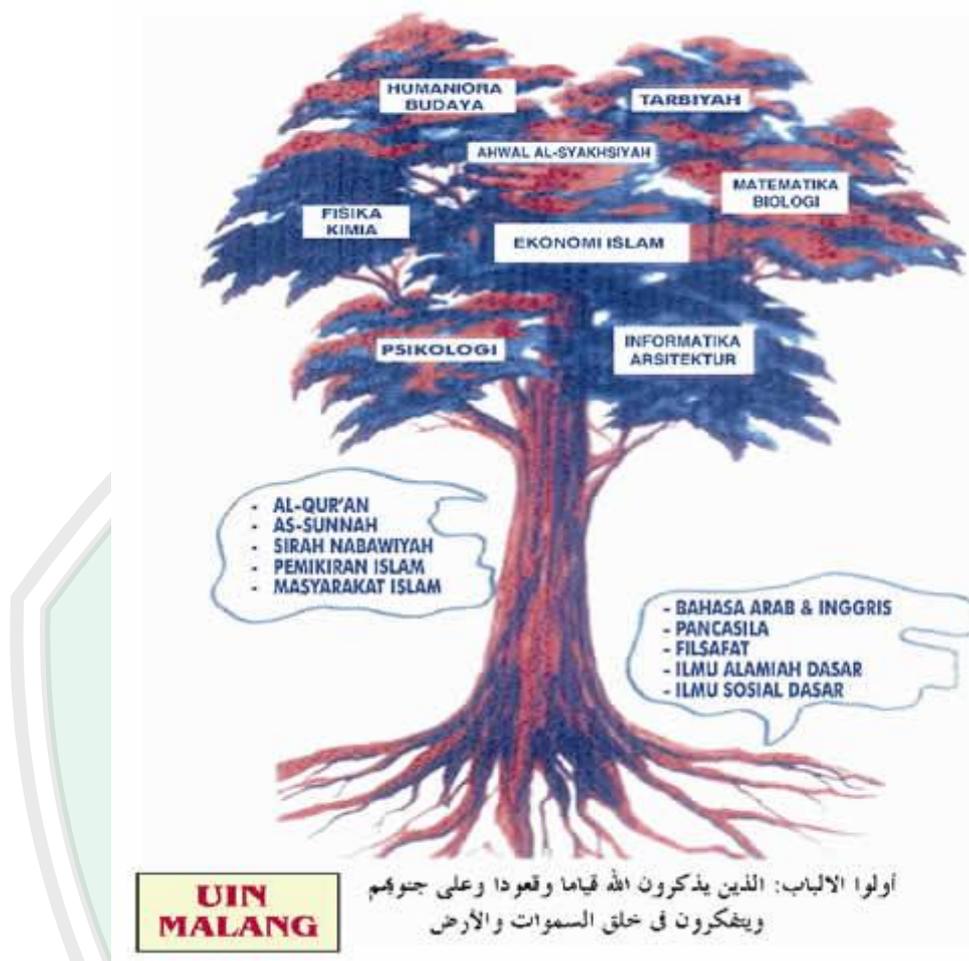
Selanjutnya, UIN Maliki mengembangkan paradigma integratif antara ilmu umum dan ilmu agama. Orientasi pendidikan integratif memiliki tujuan agar manusia memahami ilmu sekaligus dapat memanfaatkannya untuk kemaslahatan.

Menurut al-Gazali seperti yang dikutip oleh Imam Suprayogo dalam catatan beliau bahwa hukum mempelajari ilmu agama adalah fardhu ain, sedangkan mempelajari ilmu umum adalah fardhu kifayah. Pembagian itu dirasakannya sangat tepat. Akan tetapi pada prakteknya telah disalah-pahami oleh kebanyakan orang<sup>4</sup>.

Sebagai ilustrasi dalam mengintegrasikan ilmu umum dan ilmu agama UIN menggunakan konsep pohon ilmu. Struktur ilmu pengetahuan diumpamakan sebuah pohon dimana terdapat akar, batang, dahan ranting, daun dan buah-buahan yang segar. Agar dahannya kuat maka pohon harus memiliki akar yang kokoh dan kuat, begitu pula dengan batang, ranting dan daun semua saling terkait satu sama lain supaya menghasilkan buah yang segar. Berikut adalah ilustrasi pohon ilmu UIN Maliki Malang:

---

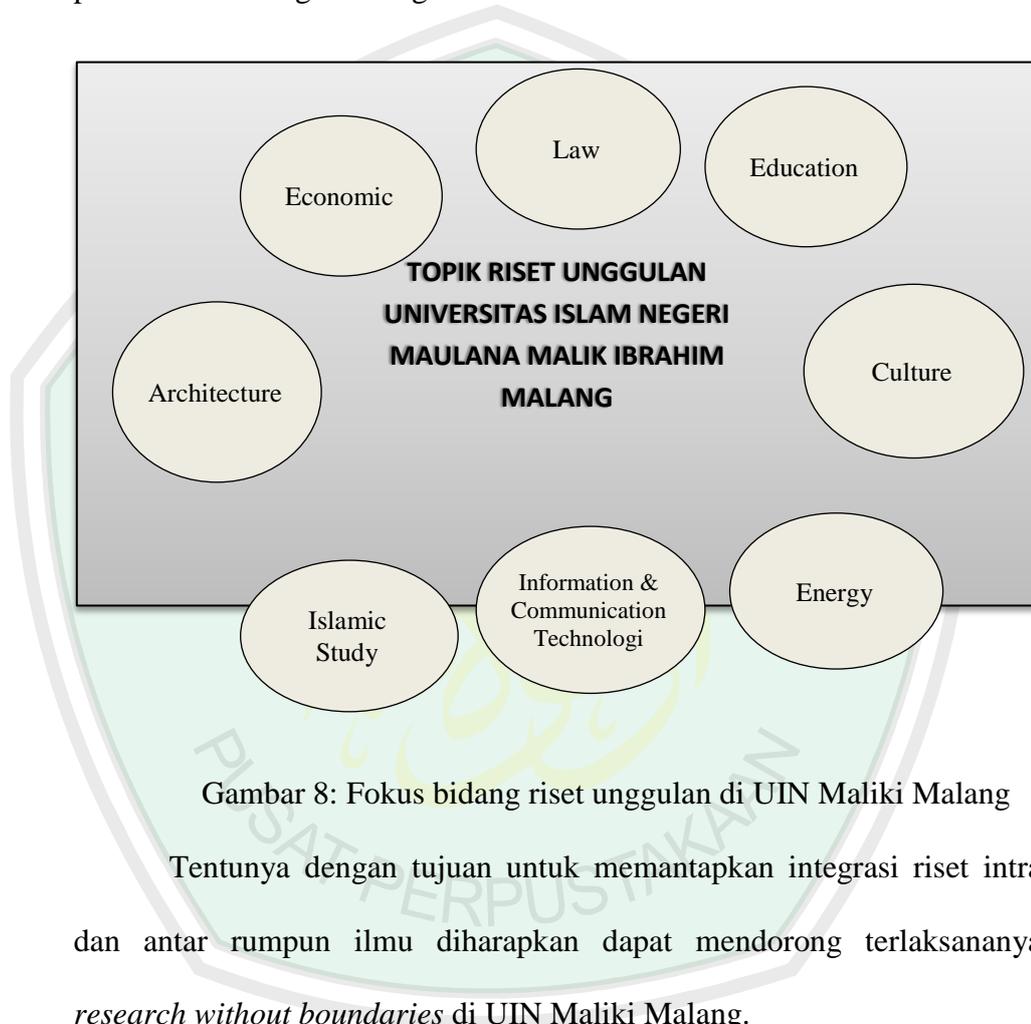
<sup>4</sup> Artikel Imam Suprayogo: Rabu, 12 Mei 2010 "Pohon Ilmu UIN Maliki Malang"



Gambar 7: Pohon Ilmu UIN Maliki Malang

Selain itu, strategi yang dipilih UIN Maliki Malang ialah dengan mengedepankan keistimewaan UIN Maliki Malang sebagai lembaga pendidikan tinggi agama negeri yang komprehensif, dalam pengembangan riset kolaborasi. Dan untuk mendukung keberhasilan UIN Malang sebagai Universitas riset menjadi *world class university* menurut Suhartono jangka pendeknya adalah melakukan riset yang berbasis kolaborasi baik ditingkat local, nasional maupun internasional dengan mengkaji ketepatan tema

riset.<sup>5</sup> Terdapat delapan fokus bidang riset unggulan di UIN Maliki Malang yaitu bidang ICT, bidang energy, bidang hukum, bidang ekonomi, bidang budaya, bidang arsitektur, bidang studi Islam dan bidang pendidikan. Sebagaimana gambar dibawah ini:



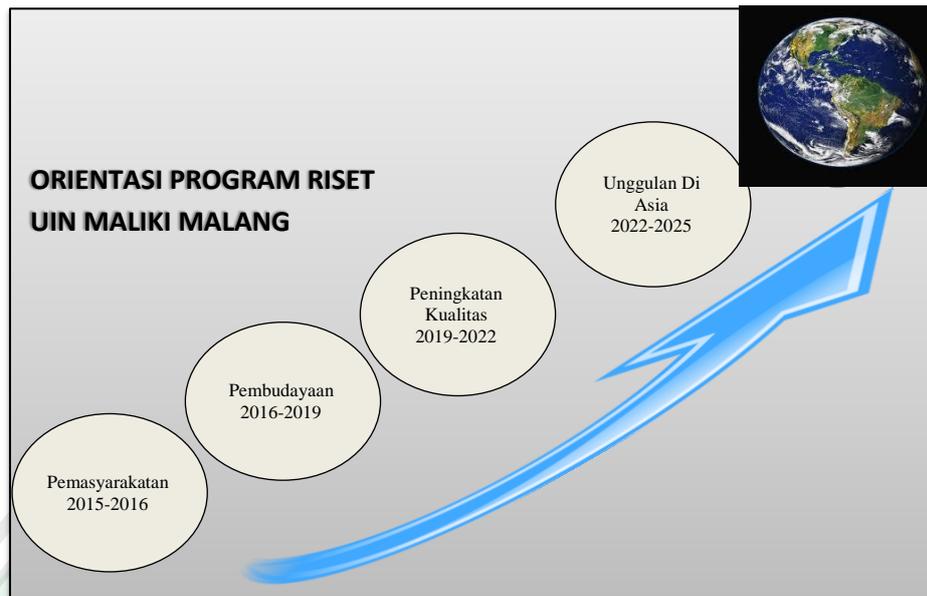
Gambar 8: Fokus bidang riset unggulan di UIN Maliki Malang

Tentunya dengan tujuan untuk memantapkan integrasi riset intra dan antar rumpun ilmu diharapkan dapat mendorong terlaksananya *research without boundaries* di UIN Maliki Malang.

Sedangkan orientasi program riset UIN Maliki Malang dimulai dari orientasi pemyarakatan, orientasi pembudayaan, orientasi peningkatan kualitas dan di tahun 2025 menjadi orientasi unggulan di Asia. Seperti gambar dibawah ini

---

<sup>5</sup> Tim Penulis “Penguatan Kelembagaan Menuju Destinasi Utama Pendidikan Islam Global, Menyongsong World Class University” (Malang:UIN MalangPress.2014) hlm. 59



Gambar 9: Orientasi Program Riset UIN Maliki Malang

Sementara akreditasi universitas, berdasarkan SK.032/SK/BAN-PT/AKRED/PT/I/2014 UIN Maliki terakreditasi A, per tanggal 6 Januari 2014 dinyatakan terakreditasi A dengan skor penilaian 634 atau sangat baik<sup>6</sup>, hal tersebut didapatkan setelah mendapatkan visitasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) pada tanggal 6 November 2013.

Penilaian BAN-PT tersebut didasarkan atas beberapa penilaian yaitu aspek akademik, kelengkapan laboratorium, sosial, para alumnus dan kegiatan sosial. Mudjia mengungkapkan dengan diraihnya akreditasi A ini berarti UIN Maulana Malik Ibrahim sudah mampu menyejajarkan diri dengan kampus UI (Universitas Indonesia), ITB (Institut Teknologi Bandung), UNAIR (Universitas Airlangga) dan perguruan tinggi ternama lainnya.

<sup>6</sup> <http://ban-pt.kemdiknas.go.id>

Menurut Mudjia Raharjo, “Jelas perolehan akreditasi A ini kian memantapkan UIN Maulana Malik Ibrahim menuju world class university. Dan Saat ini UIN Maulana Malik Ibrahim tengah bersiap mengajukan beberapa prodi (program studi) yang meraih akreditasi A untuk dimasukkan dalam penilaian akreditasi tingkat ASEAN melalui lembaga ASEAN University Network (AUN). Fakultas yang telah mendapatkan akreditasi A tersebut ada sembilan, yakni prodi Hukum Keluarga, Bahasa dan Sastra Arab, Biologi, Manajemen, Pendidikan Agama Islam, Pendidikan IPS, Sastra Inggris, S2 Hukum Keluarga, dan S2 Pendidikan Bahasa Arab.<sup>7</sup>

Sebagai perguruan tinggi yang memiliki reputasi internasional, UIN Maliki Malang sudah mendapatkan rangking internasional sejak tahun 2011 dan sebagai pembanding penulis gambarkan prestasi UIN Maliki dari tahun 2011 samapai dengan 2016, seperti yang telah dilangsirkan webometrik dibawah ini:

<b>Tahun Peringkat</b>	<b>Peringkat Indonesia</b>	<b>Peringkat Dunia</b>
<b>Januari 2011</b>	42	2226
<b>Januari 2013</b>	35	2096
<b>Januari 2014</b>	23	2058
<b>Januari 2015</b>	27	2388
<b>Januari 2016</b>	72	5180

Tabel 9: Prestasi UIN Maliki versi webometrik dari tahun 2011-2015

<sup>7</sup> <http://www.lensaindonesia.com/2014/11/25/uin-maliki-malang-rangking-pertama-akreditasi-a.html> Lihat juga <http://mediacenter.malangkota.go.id/2014/02/uin-maulana-malik-ibrahim-terakreditasi-a/>

Selanjutnya kerjasama, untuk mewujudkan UIN Maliki Malang sebagai perguruan tinggi yang bereputasi internasional, maka penggalangan kerjasama mutlak diperlukan. Berikut adalah Tabel kerjasama UIN Maliki Malang dengan lembaga perguruan tinggi Internasional:

Tabel 10: Instansi Luar Negeri yang menjalin kerjasama dengan UIN Maliki Malang

No	Nama Instansi	Jenis Kegiatan	Kurun Waktu kerjasama		Manfaat yang telah diperoleh
			Mulai	Berakhir	
1	Russian Islamic University	Pembinaan Mahasiswa Pengembangan Program Pendidikan pengembangan sumberdaya manusia	2009	Sekarang	
2	Moscow Islamic University	Pembinaan Mahasiswa Pengembangan Program Pendidikan pengembangan sumberdaya manusia	2009	Sekarang	
3	The North Caucasian Islamic Center of Education and Science	Pembinaan Mahasiswa Pengembangan Program Pendidikan pengembangan sumberdaya manusia	2009	Sekarang	
4	Dirjen Dikti Diknas	Program Bidikmisi	2009	Sekarang	Pembiayaan perkuliahan mahasiswa dari beasiswa bidikmisi
5	Al Jamiah Al Ahqoh Hadramauts Yaman	Pembinaan Mahasiswa Pengembangan Program Pendidikan pengembangan sumberdaya manusia	2009	Sekarang	
6	Al-Zaiem al Azhari University, Khartoum, Sudan	Pertukaran Pelajar, Staff Fakultas, Program Pelatihan dan Beasiswa	2011	Sekarang	Adanya Pertukaran Pelajar, Staff Fakultas, Program Pelatihan dan Beasiswa
7	Abdelmalek Eddaadi University, Tetuan, Marocco	Pembinaan Mahasiswa Pengembangan Program Pendidikan pengembangan sumberdaya manusia	2011	Sekarang	

8	SALAM WORD.com	Membangun kerjasama dalam pengembangan teknologi informasi untuk pencitraan kampus di tingkat internasional	2011	Sekarang	Terpublikasinya UIN di tingkat Internasional
---	-------------------	---	------	----------	--

Kerjasama antar perguruan tinggi/lembaga lain baik dalam maupun luar negeri telah diatur dengan jelas dalam pasal 122 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990. Pasal tersebut memberikan legitimasi pentingnya jalinan kerjasama perguruan tinggi dalam rangka peningkatan dan pengembangan kualitas serta pengembangan institusional sebuah perguruan tinggi secara keseluruhan

Bentuk kerjasama antar perguruan tinggi/lembaga, sebagaimana diatur dalam pasal 122 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor: 30 tahun 1990, mencakup permasalahan sebagai berikut:

1. Tukar-menukar dosen dan mahasiswa;
  - Pemanfaatan bersama sumber daya manusia;
  - Pemanfaatan bersama sarana dan prasarana belajar;
  - Penerbitan karya ilmiah bersama;
  - Penyelenggaraan kegiatan ilmiah seperti seminar dan penelitian bersama;

Bentuk-bentuk kerjasama tersebut di atas dapat dijabarkan lebih lanjut dalam kegiatan menurut Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Kemahasiswaan sebagai berikut:

Tri Dharma Perguruan Tinggi: Kuliah tamu, pemanfaatan peralatan dan fasilitas pendidikan, penyediaan dana untuk penelitian, seminar ilmiah dan lokakarya, evaluasi program, pengembangan staf pengajar, penyusunan

silabus dan kurikulum, kuliah kerja nyata, pembagunan wilayah tertentu, pengabdian kepada masyarakat, penerbitan majalah ilmiah, penataran.

Penunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi: publikasi, penataan perpustakaan (penyusunan bibliografi, kartu katalog), penyusunan pedoman administrasi umum, penyusunan pokok-pokok RIP, pembelian bersama (peralatan, buku, dan lain sebagainya), jaringan pertukaran informasi ilmiah dan pengetahuan, penggalan dana, latihan keterampilan staf administrasi dan staf teknis.

Kemahasiswaan: Poliklinik, koperasi, asuransi, karya wisata, bimbingan dan penyuluhan, kegiatan olahraga dan seni, pembinaan minat dan bakat, seminar akademik, pembelian bersama (keperluan kuliah dan kebutuhan pokok sehari-hari).

Pada hakikatnya kerjasama antar perguruan tinggi merupakan upaya memecahkan isolasi institusional yang dihadapi perguruan tinggi, baik pada level lokal, nasional, regional, maupun internasional, terutama dalam upaya peningkatan mutu akademik masing-masing perguruan tinggi.

Disisi lain, sebagai langkah strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mewujudkan menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional adalah bergabung dalam *Islamic Quality Assurance Agencies Association in Islamic World*, dan dalam kesempatannya UIN Malang pada tanggal 5-8 Oktober 2015 menghadiri kegiatan International Seminar, Roundtable, and Board Meeting of Islamic Quality Assurance. Kegiatan yang bertema *Institutional Partnership for Strengthening Quality*

*Assurance in Islamic Higher Education* yang diselenggarakan oleh BAN-PT .

Menurut Mudjia Raharjo dengan bergabung UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam *Islamic Quality Assurance Agencies Association in Islamic World* adalah merupakan jembatan penting bagi pencapaian pengakuan dan reputasi kampus ini ke depan”,

Kebijakan mutu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai komitmen yang kuat untuk memuaskan kebutuhan semua stakeholder yaitu dengan mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, IWA 2 ISO 9001: 2007 (penjabaran dari ISO dalam konteks pendidikan), dan AUN melalui perbaikan berlanjut. Berikut adalah prinsip sistem penjaminan mutu UIN Maliki Malang:

1. *Customer Focus* (Fokus pada Pelanggan )
2. *Leadership* (Kepemimpinan)
3. *Involmentof People* (Melibatkan semua orang)
4. *Process Approach* (Pendekatan Proses)
5. *System Approachto Management* (Pendekatan Sistem pada Manajemen )
6. *Continual Improvement* (Peningkatan berkelanjutan)
7. *Factual Approachto Decision Making* (Pendekatan berdasarkan fakta untuk pengambilan keputusan)
8. *Mutually Beneficial Supplier Relationship* (Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok)
9. *Islamic Cultureand Management* (Budaya dan Manajemen Islam)

Dengan demikian pengembangan bidang akademik menuju PT kelas dunia dapat terwujud dengan pemenuhan berbagai sumber daya, penataan manajemen serta tata kelola yang baik berhasil dilakukan oleh UIN Maliki Malang. Dan perlu juga pelibatan sebanyak mungkin SDM dan mahasiswa ketika PT hendak menetapkan, melaksanakan, mengevaluasi dan mengembangkan berbagai standar. Pendekatan *bottom up* atau *up stream management* diyakini akan lebih efektif daripada pendekatan yang cenderung *top down*.

Pengembangan akademik tersebut direncanakan untuk meningkatkan komponen penting dalam bidang akademik yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian masyarakat.

Selanjutnya pada fokus penelitian *kedua* yang telah peneliti muat adalah mengkaji strategi universitas dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala Internasional, maka objek penelitian ini ada di lembaga penjaminan mutu (LPM) dan lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) UIN Malang.

Strategi pada dasarnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, actuating, dan evaluasi, sehingga proses menjadi WCU dapat terwujudkan dan target yang selama ini di inginkan bagi UIN Malang. Sebagaimana hal ini di ungkapkan oleh wakil rektor bidang akademik UIN Malang:

Kalau kita ini siap kompetitif, dari berbagai bidang termasuk di era apapun gak masalah, karna kita punya/ memeneja lembaga ini dengan visi dan misinya. Jadi dengan MEA atau globalisasi sekalipun, kita sudah siap misalnya, kemampuan berbahasa asing, kemampuan di bidang masing-masing keilmuan, yang ekonomi ahli di bidang ekonomi, yang sikologi seperti halnya demikian, agama dll itu syaratnya agar bisa bersaing dimanapun.

Pengembangan penelitian yang di lakukan UIN Maliki Malang adalah dengan melakukan sistem kompetisi untuk mendapatkan prodak-prodak penelitian yang berkualitas, kompetitif, dan sejalan dengan arah kebijakan universitas yang membudayakan riset berparadigma integrasi.

Program penelitian kompetitif dibagi dalam beberapa kluster, yaitu:

- a. Penelitian pengembangan studi-studi Islam.

1. *Tarbiyah* yang meliputi kajian pendidikan agama Islam, Pendidikan bahasa Arab, dan kependidikan Islam
2. *Syari'ah* yang meliputi kajian muamalah, ahwal syakhshiyah, jinah, siyasah, dan perbandingan mazhab.
3. *Adab*, yang meliputi manajemen dakwah, pengembangan masyarakat Islam.

Program penelitian kluster pengembangan studi-studi Islam diorientasikan agar dosen-dosen di lingkungan UIN Malang mampu mengembangkan kajian studi-studi Islam yang menjadi konsentrasi akademiknya, sehingga menjadi subjek yang *expert*, profesional, dan kompeten dibidangnya.

b. Penelitian pengembangan disiplin ilmu umum.

1. *Sains dan Teknologi* yang meliputi bidang: matematika, biologi, fisika, kimia, kedokteran, farmasi, arsitektur dan informatika.
2. *Ilmu-ilmu sosial dan Humaniora* yang meliputi bidang: ekonomi, psikologi dan hukum

c. Penelitian sosial keagamaan

Kluster penelitian sosial keagamaan dimaksudkan untuk mengembangkan kepedulian dan tanggung jawab sosial akademik dengan memahami, menjelaskan, mendeskripsikan, memaknai fenomena sosial keagamaan yang berkembang di masyarakat.

d. Penelitian gender dan anak

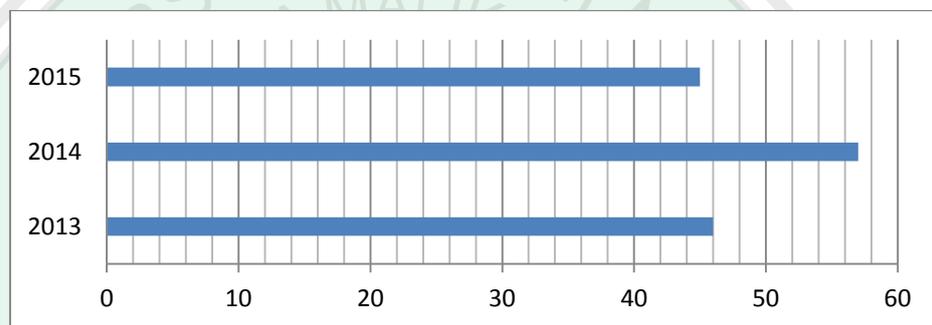
Melalui kluster ini diharapkan dosen sensitivitas tinggi dalam menanggulangi berbagai problematika sosial terutama problem masyarakat yang berbasis pada ketidakadilan gender.

Olehnya itu sebagai perguruan tinggi yang diproyeksikan menjadi PTKIN berkelas dunia, LPPM membenah diri dan mengembangkan penelitian kompetisi di lingkungan UIN Maliki, hal ini diharapkan agar mimpi besar sebagai world class university dapat terwujud. Terlebih, penelitian merupakan indikator penting dalam mencapai perguruan tinggi bereputasi internasional

Berdasarkan penelitian kompetitif di tingkat universitas di tahun 2013 berdasarkan hasil seleksi dari LP2M UIN Maliki Malang berjumlah 46 peneliti, sedangkan pada tahun 2014 berjumlah 57 dan di tahun 2015 berjumlah 45 peneliti.

Dari data tersebut dapat peneliti grafikkan jumlah penelitian kompetitif dosen UIN Maliki Malang yang diselenggarakan di tingkat universitas dari tahun 2013 sampai 2015 berikut ini:

Tabel 11: Penelitian Kompetitif Dosen UIN Malang dari tahun 2013



Seiring dengan penguatan paradigma integrasi sains dan Islam sebagai pilar pengembangan keilmuan menuju *world class university*, penelitian kompetisi di tahun 2015 UIN Maliki Malang menklasifikasikan dalam empat skema yaitu riset pengembangan ilmu (RPI) dengan sifat Monodisiplin, Interdisiplin, serta Multifisiplin, Riset Kolaboratif (RK), Riset Unggulan (RU), dan Riset Pengembangan keahlian (RPK). Berikut adalah hasil penelitian kompetitif 2015 UIN Maliki Malang:

Dengan berbagai pendekatan dan metode penelitian, hasil penelitian tersebut diharapkan mampu memberikan penjelasan dan pemahaman tentang sosial budaya yang berkembang di masyarakat sehingga produktifitas riset yang dihasilkan dosen-dosen mampu terbaca di tingkat internasional.

Sementara pelatihan standarisasi calon dosen sebagai upaya meningkatkan kompetensi mahasiswa dalam setiap jurusan/ program studi dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada mahasiswa maka

dosen baru yang akan mengabdikan di UIN Maliki Malang diwajibkan mengikuti pelatihan tersebut.

Pelatihan standarisasi calon dosen adalah bagian dari upaya peningkatan SDM yang ada di lingkungan UIN Maliki Malang, pelatihan ini berlangsung selama 4 hari dengan melibatkan berbagai nara sumber. Materi pelatihan berkaitan dengan materi pembelajaran, mulai dari perencanaan pembelajaran, strategi pembelajaran, penilaian, sampai dengan membuat buku ajar. Bukti terselesaikannya buku ajar ini kemudian akan dapat digunakan untuk kenaikan pangkat.

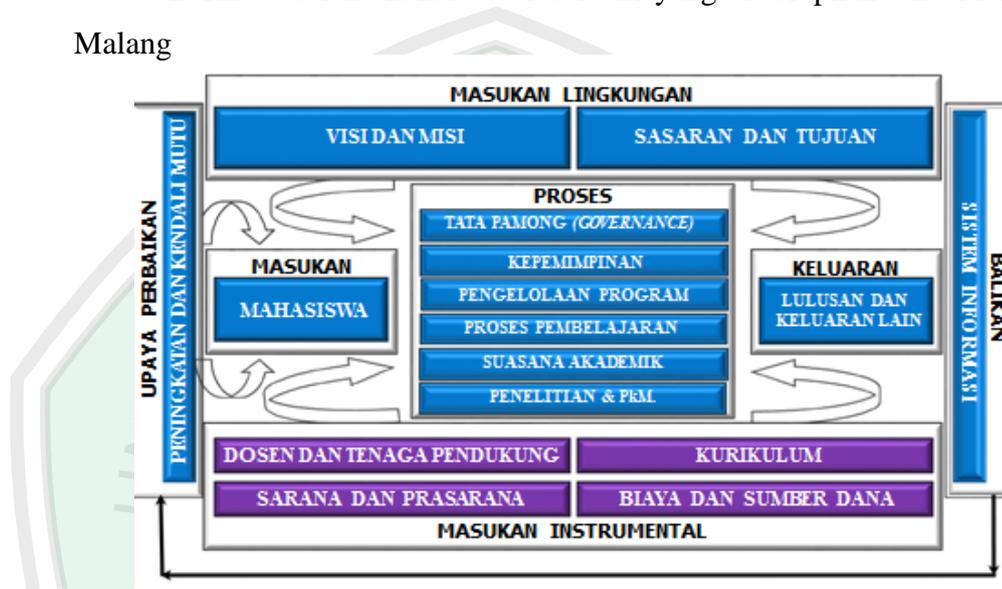
Sedangkan jurnal di UIN Maliki Malang yang terakreditasi sampai sejauh ini menurut khairul hidayah bahwa,

Di UIN Malang kami memiliki 20 Jurnal, dan hanya El-Harakah yang sampai saat ini terakreditasi, Jurnal El-Harakah sendiri terakreditasi berdasarkan Keputusan Dirjen DIKTI No.66b/DIKTI/Kep./2011. Dan yang terindeks DOAJ ada 2 jurnal yaitu Ulil Albab Jurnal Studi Islam dan JIA (Journal of Islamic Architecture).

Jurnal-jurnal ilmiah tersebut sesungguhnya sebagai wahana untuk mendukung publikasi karya ilmiah dosen dan mahasiswa, dan menambah point bagi universitas Islam Negeri Malang untuk menjadi world class university.

Sementara dalam hal evaluasi, strategi UIN Maliki Malang sendiri menurut Ali Ridho mengadopsi Edwards Sallis yaitu menggunakan Total Quality Management sebagai analisis pencapaian dan kekurangan, sebagaimana dibawah ini

Berikut adalah analisis evaluasi diri yang di terapkan UIN Maliki Malang



Gambar 10: Evaluasi yang diterapkan UIN Maliki Malang

### c. Temuan Penelitian

Kebijakan universitas dalam ketanggapan menciptakan *World reputation* pada Universitas Islam Negeri Malang yang dapat peneliti kembangkan pertama, membuka kerja sama dengan pihak universitas luar negeri, maka dengan otomatis itu kita perlu mendatangkan mahasiswa-mahasiswa asing untuk datang kuliah di sini, yang kedua adalah akreditasi, kalau skala nasional UIN telah mendapatkan akreditasi A maka skala Internasional, kita perlu masuk pada wilayah-wilayah Internasional dengan cara sertifikasi AUN QA, sedangkan pada pemeringkatan perlu masuk dalam versi webometrik, QS (*Quacquarelli Symond*) dan lain sebagainya sebagai eksistensi dalam pencatatan dunia internasional, dan menjaga keanggotaan di dalam Islamic Quality Assurance.

Sedangkan Strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional adalah pertama dengan, membudayakan riset dengan framework integrasi keilmuan dan keislaman di kalangan

dosen dengan wawasan sumberdaya peneliti yang berparadigma integrasi, pelatihan calon dosen, peningkatan jumlah peneliti dosen UIN Maliki Malang di jurnal-jurnal internasional, serta evaluasi.

## **2. Paparan Data, Analisis Data Dan Temuan Penelitian Di Universitas Brawijaya**

### **a. Gambaran Umum dan Latar Penelitian**

Universitas Brawijaya merupakan salah satu perguruan tinggi Negeri yang terletak di kota Malang, yang berlokasi di Jl. Veteran, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia. 85 KM dari kota Surabaya. Dengan titik koordinat 112° 36' 45.88" E, 7° 57' 20.00" S, dan memiliki lokasi yang mudah terjangkau oleh kendaraan umum.

Sejarah berdirinya Universitas Brawijaya (UNIBRAW) sebagaimana yang peneliti dapatkan dari bagian akademik universitas, adalah sebagai berikut

Nama Universitas Brawijaya diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui surat kawat (telegram) nomor 258/K/61 tanggal 11 Juli 1961. Nama ini berasal dari gelar raja-raja Majapahit yang merupakan kerajaan besar di Indonesia pada abad 12 sampai 15.

Universitas Brawijaya dinegerikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 196 tahun 1963 dan berlaku sejak 5 Januari 1963. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya. Sebelumnya, Universitas Brawijaya dikenal masyarakat umum dengan singkatan UNBRA dan kemudian UNIBRAW. Pada rapat Senat Universitas Brawijaya tanggal 17 Maret 2008, UB ditetapkan sebagai singkatan resmi dari Universitas Brawijaya

Samapai saat ini UB merupakan salah satu universitas negeri yang terkemuka di Indonesia yang mempunyai jumlah mahasiswa lebih dari 60 ribu orang dari berbagai strata mulai program Diploma, Program Sarjana, Program Spesialis, Program Magister dan Program Doktor yang tersebar dalam 15 Fakultas, 2 Program setara fakultas (embrio fakultas), 1 Program Vokasi, dan 1 Program Pascasarjana<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dokumentasi akademik lihat <http://www.ub.ac.id>

Perbaikan yang dilakukan oleh Universitas Brawijaya dari tahun ketahun diharapkan dapat mengantarkan UB menjadi *A Leading World Class, Entrepreneurial University* pada tingkat Asia dan akhirnya pada tingkat dunia. Hal ini yang di sampaikan oleh Prof. Dr. Ir. Kusmartono selaku wakil rektor satu bidang akademik universitas Brawijaya

Sejak 2011 Universitas Brawijaya telah berusaha menjadikan campus ini menjadi *world class universitas*, tentunya perbaikan akademik dilakukan terus menerus hingga saat ini, ditingkat dosen misalnya melalui kebijakan rektor memberikan insentif sebesar 12 juta kepada dosen yang mempublikasi hasil penelitiannya didalam jurnal yang terindek scopus. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM agar menjadi dosen yang profesional, sedangkan di tingkat staff juga dilakukan pelatihan-pelatihan dalam rangka pemenuhan kebutuhan universitas, sehingga kinerjanya dapat bersaing di tingkat internasional. Sedangkan mahasiswa diberikan fasilitas dan pelayanan yang terintegrasi dengan ICT dalam pemenuhan kebutuhan perkuliahan. Hasilnya seperti yang di muat didalam situs webometrik bahwa universitas Brawijaya berada di tingkat 3 besar dalam skala nasional, selain itu penghargaan yang Unibraw dapatkan atas dedikasinya terhadap bangsa diantaranya 3 stars dalam QS Stars rated for excellence 2013, Juara umum Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional XXI, XXII, dan XXV, Akreditasi internasional ABEST21 untuk Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Akreditasi internasional Institute of Food Technologist, USA.<sup>9</sup>

#### **b. Paparan Data Dan Analisa Data Penelitian**

Dalam menjadikan universitas mampu bersaing di tingkat Internasional tentu tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan. Berikut adalah visi, misi

##### **a. Visi**

Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

---

<sup>9</sup> W/4/September/2015, Jam 09.34 Wib. Dengan Warek bidang Akademik Prof Dr Ir Kusmartono

b. Misi

- Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan atau profesi atau vokasi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan entrepreneur
- Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional

c. Arah Pengembangan

- Pengembangan UB diarahkan menuju *World Class, Entrepreneurial University* yang ditetapkan berdasarkan Visi, Misi, dan Tujuan UB
- Tiga aspek yang menjadi perhatian yaitu membantu upaya pengentasan kemiskinan dan pengangguran, akses pendidikan tinggi dan globalisasi pendidikan.

d. Tujuan

- Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan professional yang tangguh dan mampu bersaing di tingkat internasional
- Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni guna mendorong pengembangan budaya
- Membantu pemberdayaan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi

Berdasarkan fokus *pertama* penelitian yang telah peneliti muat di bab pendahuluan maka, untuk mengkaji kebijakan universitas dalam ketanggapannya menciptakan *world reputation*, maka objek penelitian ini

ada di Unit Pemeringkatan Internasional (UPI) Universitas Brawijaya. Berikut adalah gambaranya

1. Tujuan

Tujuan Unit Pemeringkatan Internasional adalah :

- Menetapkan aturan-aturan baku terkait pengelolaan situs web seluruh unit dan civitas akademika di lingkungan Universitas Brawijaya terkait .
- Bekerjasama dengan unit terkait dalam mempersiapkan infrastruktur serta pelatihan yang memadai bagi seluruh Civitas Akademika Universitas Brawijaya
- Melakukan pengawasan secara periodik serta mengambil langkah strategis untuk meningkatkan ranking webometrics dan QS.

2. Program Kerja

Program kerja Unit Pemeringkatan Internasional pada tahun 2015 ditetapkan dengan mempertimbangkan rencana strategis UB, adalah sebagai berikut :

Tabel 12: Rencana Strategi Universitas Brawijaya

No	Rencana Program dan Indikator Kinerja	Capaian 2013	Unit Satuan	2012	2013	2014	2015	Keterangan
1	<b>Peningkatan Peringkat Internasional (Dunia)</b>							
1.1	Meningkatkan peringkat Versi QS (THES)	601+	Rank	601+	601+	501+	501+	
1.2	Meningkatkan peringkat Versi Webometrics	1053/6	Rank (int/nas)	839/9	839/5	839/3	839/2	
1.3	Kelengkapan data Versi QS	90	Persen	80	90	95	100	
2	<b>Penguatan Daya Dukung Internal Untuk Pemeringkatan Internasional</b>							
2.1	Meningkatkan Pemanfaatan Website Sebagai Penyebar Informasi oleh Dosen	1700	Jumlah blog dosen	800	1100	1750	1800	
2.2	Meningkatkan Pemanfaatan Website Sebagai Penyebar Informasi oleh Mahasiswa	15000	Jumlah blog mhs	2000	3000	20000	30000	
2,3	Meningkatkan Pemanfaatan Website Sebagai Penyebar Informasi oleh Staff	960	Jumlah blog staff	100	150	1100	1150	

Tabel 13: Rencana Kerja UPI tahun 2015

TIME SCHEDULE PELAKSANAAN KEGIATAN UPI-UB 2014		Rencana											
NO	NAMA PROGRAM KERJA	Waktu Pelaksanaan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>I. Peningkatan Peringkat Internasional (Dunia)</b>													
<b>A. Audit dan Promosi melalui Lembaga Pemeringkatan</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	QS Showcase-Asia 2013 Platinum Package												
2	QS Stars Audit												
3	Pengumpulan Data QS Audit												
4	Promosi melalui google-ad												
5	Peningkatan Visibility												
<b>II. Penguatan Daya Dukung Internal Untuk Pemeringkatan Internasional</b>													
<b>A. Pembinaan Organisasi dan Layanan</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Perbaikan Sistem Organisasi												
2	Peningkatan Pengawasan Internal												

### 3. UB Blogmetrics Awards

UB Blogmetrics Award 2013, merupakan kegiatan dalam rangka mendukung perangkian UB melalui situs web yang dimilikinya. Upaya ini dilakukan untuk mendukung tujuan UB agar termasuk dalam World Class University. Selain itu, situs web merupakan sarana publikasi dan promosi keunggulan UB yang efektif kepada masyarakat luas. Webometrics adalah salah satu perangkat untuk mengukur kemajuan suatu perguruan tinggi melalui websitenya.

Dalam penilaian webometrics terdapat 4 kriteria yaitu *Impact*, *Presence*, *Openness*, dan *Excellence*. Di mana *Impact* merupakan penilaian terhadap jumlah total tautan eksternal link yang diterima dari situs lain yang terpantau pada Majestic SEO. Sedangkan *Presence* adalah penilaian jumlah halaman yang ditemukan search engine (*Google*). *Openness* adalah penilaian terhadap kekayaan ragam file yang dapat ditelusuri oleh masyarakat melalui search engine (*Google Scholar*), file yang dinilai pada webometrics hanya yang berformat *Adobe Acrobat* (pdf), *Ms. Word* (doc), *Ms. Power Point* (ppt), dan *PostScript* (ps). Sedangkan penilaian untuk

Excellence dengan melihat hasil temuan yang diambil dari Scopus yang menyajikan tulisan ilmiah, laporan dan tulisan akademis.

#### Tujuan

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas informasi serta keberlanjutan pembaharuan situs web di bawah domain UB. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi standar World Class University dan menjadikan web sebagai media untuk publikasi, komunikasi serta promosi atas keunggulan yang dimiliki UB.

#### Lingkup Kegiatan

Lingkup kegiatan ini adalah memberikan kesempatan kepada civitas UB untuk bersaing secara kompetitif dalam pembuatan maupun pembenahan situs web yang dimilikinya dengan mengacu pada standar *World Class University*, dalam hal ini didasarkan pada 4 aspek penilaian Webometrics (*Impact, Presence, Openness, dan Excellence*)

Keberlanjutan lomba ini akan diadakan setiap tahun sebagai upaya menciptakan iklim pembaruan situs web yang berkelanjutan dan memenuhi standar *World Class University*.

#### 4. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan fungsinya, Unit Pemeringkatan Internasional memiliki struktur organisasi dan alur koordinasi yang jelas. Ketua unit dibantu oleh kepala bidang operasional dan bidang administrasi, bersama 5 orang staf menjalankan program kerja dan tupoksi yang telah disusun. Selain itu ketua unit juga melakukan pembahasan melalui rapat kerja unit bersama koordinator, kepala bidang, dan staf dalam melakukan evaluasi kinerja unit dan menyusun rekomendasi strategis yang tepat sesuai dengan instruksi dari Rektor Universitas Brawijaya.

Selain itu, dalam hal kerja sama baik di dalam negeri dan luar negeri, universitas brawijaya telah lama bekerjasama mulai dari ketentuan kerjasama dengan maksud Tridarma Perguruan tinggi, pencegahan korupsi, pelatihan, fakulty and student exchange, *non local academic course diploma three programe of vocation education, exchange of academi and administrativ staff and students, exchange of professor and*

*reseachers, promote academic exchange in double degree program dan social, community & enterpreneurship.*

Selanjutnya pada fokus penelitian *kedua* yang telah peneliti muat adalah mengkaji strategi universitas dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala Internasional, maka objek penelitian ini ada di lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada (LPPM)

Sebagai perguruan tinggi mandiri, Universitas Brawijaya telah membuktikan dirinya dengan semakin bertumbuhnya publikasi oleh dosen UB di beberapa jurnal yang terindeks scopus,<sup>10</sup> berikut adalah pertumbuhan publikasi UB dari tahun 2013:

Tabel: Pertumbuhan publikasi UB dari tahun 2013

NO	PT	1AGT12	21NOV12	23MEI13	11JUL13	22JAN14	26SEP14
1	ITB	2303	2491	2917	2961	3302	3947
2	UI	2154	2280	2596	2614	2906	3346
3	UGM	1299	1375	1511	1537	1675	1909
4	IPB	921	977	1063	1099	1226	1475
5	ITS	547	597	669	694	832	1061
6	UNDIP	431	458	515	521	586	714
7	UNPAD	387	417	460	475	552	633
8	UB	288	313	365	383	463	634
9	UNAIR	419	440	475	487	529	619
10	UNHAS	355	380	419	438	498	601
11	UDAYANA	283	295	323	332	367	473
12	UNSYIAH	250	266	305	312	365	431
13	UNAND	275	291	314	328	362	424

Hal ini dikarenakan sejak 2013, PUPT mewajibkan publikasi internasional terindeks scopus

<sup>10</sup> Scopus adalah sebuah pusat data terbesar di dunia yang mencakup puluhan juta literatur ilmiah yang terbit sejak puluhan tahun yang lalu sampai saat ini. Bahkan, walau jumlahnya tidak signifikan ada beberapa literatur dalam pusat data Scopus yang sudah diterbitkan di jaman sebelum terjadi Perang Dunia II. Fungsi utama Scopus adalah membuat indeks literatur ilmiah untuk memberikan informasi yang akurat mengenai metadata masing-masing artikel ilmiah secara individual, termasuk di dalamnya adalah data publikasi, abstrak, referensi, dll. Di samping itu, Scopus juga memberikan data agregat untuk menunjukkan tingkat pengaruh suatu jurnal (journal impact) atau institusi (institutional impact) dalam dunia publikasi ilmiah berdasarkan hubungan sitasi dari dan ke artikel-artikel yang diterbitkan oleh sebuah jurnal atau dipublikasikan oleh peneliti-peneliti dari suatu institusi

Disisi lain sebagai unit pelaksanaan khususnya yang berkaitan dengan penelitian, LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada) memiliki visi, misi dan tujuan agar pelaksanaan upaya perbaikan di tingkat universitas dapat terus ditingkatkan.

Masing-masing bidang di LPPM-UB memiliki pusat-pusat penelitian dan pusat-pusat pelayanan, yang dibentuk secara fungsional sesuai dengan kebutuhan dan setiap Pusat Studi dipimpin oleh Kepala Pusat. Dalam hal ini Ketua Bidang Penelitian membawahi / mengkoordinir pusat-pusat penelitian, sedangkan Ketua Bidang Pengabdian kepada Masyarakat membawahi / mengkoordinir pusat-pusat pelayanan.

LPPM Universitas Brawijaya sendiri memiliki beberapa unit di bawahnya seperti yang khusus membidangi publikasi Ilmiah dosen di tingkat Internasional, hal ini seperti yang telah di sampaikan oleh Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Brawijaya (LPPM UB) Prof. Woro Busono:

Di Universitas Brawijaya, ada beberapa jalur atau unit tersendiri, dalam hak publikasi ilmiah di sini sendiri ada yang namanya PPKID (Peningkatan Publikasi Internasional Karya Ilmiah Dosen) (ad hoke) yang kemudian melaksanakan kebijakan rektor sehubungan dengan Internasional Jurnal, juga termasuk surat-surat edaran rektor mengenai publikasi ilmiah, hal ini di lakukan agar

Publikasi dosen di tingkat internasional meningkat,

Di tahun 2014 misalnya, ada kebijakan rektor yang memuat tentang pemberian insentif kepada dosen yang berhasil untuk mempublikasikan penelitiannya di jurnal-jurnal ilmiah yang terindeskopus dengan dana +- 10 sampai dengan 12 juta.<sup>11</sup>

Dokumen sistem mutu PPIKID UB sebagai salah satu institusi yang diberi mandat oleh Rektor untuk melaksanakan tugas dan memberikan layanan terkait dengan upaya Peningkatan Publikasi Internasional Karya Ilmiah Dosen dan mahasiswa khususnya mahasiswa program pascasarjana Universitas Brawijaya guna meningkatkan peringkat UB sebagai *World Class Entrepreneurial University*. Manual Mutu ini berisi uraian tentang PPIKID terkait dengan tugasnya dalam memberikan

---

<sup>11</sup> W/3/September/2015, Jam 09.34 Wib. Dengan Ketua LPPM UB Prof. Woro Busono

layanan kepada customer sesuai dengan mandat Rektor secara konsisten sesuai dengan peraturan yang berlaku.

### **c. Temuan Penelitian**

Kebijakan universitas dalam ketanggapan menciptakan *World reputation* pada Universitas Brawijaya adalah penguatan daya dukung internal, Audit dan Promosi melalui lembaga pemeringkatan, dan *UB Blogmetrics Award*

Sedangkan Strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional adalah membudayakan dosen menulis, pemberian insentif, mengadakan pelatihan/*workshop* peningkatan kualitas riset, mengadakan seminar nasional maupun Internasional dari hasil penelitian para dosen, dan evaluasi.



## B. Analisis Temuan Lintas Kasus

Analisis dan Temuan Kasus Manajemen Mutu bertaraf *World Class University* di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya

No	Tema	UIN Malang	Universitas Brawijaya	Persamaan
1	Bagaimana kebijakan universitas dalam proses menciptakan <i>World reputation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Program Bidang Pengajaran,</li> <li>❖ Program Bidang Penelitian Dan Publikasi,</li> <li>❖ Inovasi Dan Afiliasi Industri,</li> <li>❖ Program Hubungan Masyarakat,</li> <li>❖ Penguatan Sistem Manajemen Mutu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pengembangan Pendidikan Entrepreneurship,</li> <li>❖ Pengembangan Penelitian,</li> <li>❖ Pengembangan Layanan Masyarakat,</li> <li>❖ Pengembangan Bisnis,</li> <li>❖ Pengembangan Bidang Inkubator Bisnis dan Pendidikan Entrepreneurship,</li> <li>❖ UB Blogmetrics Award</li> </ul>	Menjadikan lembaga pemeringkatan Internasional sebagai indikator keberhasilan ataupun menurunnya pencapaian kinerja akademik.
2.	Bagaimana strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Penelitian Kompetitif Dosen</li> <li>❖ Pelatihan Dosen Muda</li> <li>❖ Akreditasi Jurnal UIN</li> <li>❖ Evaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Publikasi Penelitian yang terindeks scopus</li> <li>❖ Mengadakan Pelatihan</li> <li>❖ Seminar Hasil Penelitian Dosen (Nasional/Internasional)</li> <li>❖ Evaluasi</li> </ul>	Menumbuh kembangkan budaya menulis di kalangan dosen (terlebih dosen muda), serta memperhatikan peningkatan Kualitas sumberdaya manusia (dosen).

## BAB V

### PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

#### A. KEBIJAKAN UNIVERSITAS DALAM PROSES MENCIPTAKAN *WORLD REPUTATION*

Untuk menganalisis manajemen peningkatan mutu bertaraf *world class university* pada Universitas Islam Negeri Maliki (UIN) Malang dan Universitas Brawijaya, peneliti berusaha mencari tau bagaimana manajemen yang digunakan didalam kedua universitas sehingga dapat menuju *world class university*. Apakah manajemen universitas sebagai upaya peningkatan mutu yang dikembangkan dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian pemeringkatan internasional, dalam hal ini yang peneliti maksud adalah *world class university* di UIN dan Universitas Brawijaya atau justru membuat stagnan dan bahkan menurun?. Oleh karena itu indikator sebuah lembaga pemeringkatan harus di perhatikan secara filosofis, sehingga mutu akademik dalam sebuah universitas dapat meningkat, tanpa menghilangkan sisi keunikan dalam universitas tersebut.

Upaya reformasi semacam ini merupakan keniscayaan seiring dinamika masyarakat baik secara nasional, regional, maupun internasional. Peningkatan kompetisi global yang semakin terbuka dengan dibukanya perdagangan arus barang dan jasa di tingkat ASEAN melalui ASEAN community, birokrasi pemerintah dituntut untuk berkinerja tinggi secara efektif, efisien dan akuntabel.

Manajemen dalam perguruan tinggi pun dituntut menjadi birokrasi yang ramping sehingga diharapkan dapat bekerja dengan lincah dan responsif dalam merespon dinamika masyarakat dalam rangka proses-proses pengembangan kedepan sehingga menjadi perguruan tinggi yang dapat diperhitungkan dan secara kuantitas masuk dalam peringkat 200 perguruan tinggi TOP didunia.

1. Program Bidang Pengajaran, Program Bidang Penelitian Dan Publikasi, Inovasi Dan Afiliasi Industri, Program Hubungan Masyarakat, Penguatan Sistem Manajeen Mutu

Dengan pengertian tersebut di atas dapat dijadikan landasan dalam melahirkan kebijakan universitas dalam ketanggapan menciptakan world reputation atau universitas yang bereputasi dunia. UIN Malang dalam hal ini telah melakukan beberapa pendekatan ke arah world class university dengan beberapa kebijakan.

Pengertian mutu secara umum adalah kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan stakeholder, atau pemenuhan janji yang telah diberikan. Dan merupakan cerminan dirinya kepada masyarakat luar karena keputusan apapun yang disampaikan sebuah institusi pendidikan kepada para stakeholdenya terkait dengan peningkatan mutunya harus disampaikan dengan jelas. Kebijakan itu sendiri merupakan statemen komitmen yang disampaikan institusi dan harus betul-betul dilaksanakan. Statemen kebijakan yang jelas setidaknya dapat merupakan pernyataan tertulis yang mencerminkan tujuan mendasar dari rencana dan tujuan tersebut

Menentukan target yang selaras dengan visi dan misi universitas adalah sebuah keharusan, hal ini penting sehingga meyakinkan para calon pelanggan (mahasiswa) agar tidak salah memilih kampus yang di rasa mampu mengembangkan serta mendukung bakat serta kemampuan ilmu dan pengetahuan. Dan masuk dalam ranking dunia (*world class university*)

Kerangka *world class* yang dikembangkan UIN Malang memiliki karakteristik tersendiri yaitu menempatkan Islam sebagai nilai spritualitas dan intelektual menjelma menjadi identitas dan representasi kelembagaan dalam pengembangan keilmuan. Hal tersebut menandakan Islam difungsikan sebagai sumber inspirasi peletak dasar pikir dalam membangun kampus menjadi pusat peradaban islam di dunia.

Bertaraf *World class university* yang kini menjadi prospek UIN Malang dalam 10 tahun kedepan, memiliki arti penting dan strategis untuk menciptakan kawasan peradaban Islam di seluruh dunia. Oleh karena itu, rumusan mutu bertaraf *world class university* dalam segi orientasi harus menjadi fokus yang melekat dalam kelembagaan UIN Malang.

Mutu yang diperspektifkan Juran, yakni mutu *world class university* harus mampu menghasilkan kecocokan alumni (*fitness for use*), mutu yang menjadi tuntutan Crosby, yakni hasil *output* UIN Malang harus memiliki kesesuaian dengan standar dunia internasional (*conformance to requirement*)

Tuntutan standar pendidikan tinggi Islam itu harus mampu menyamai atau melebihi harapan serta kepuasan masyarakat global. Penegasan komitmen pelayanan mutu bertaraf *world class university*,

menegaskan agar UIN Malang harus mampu memberikan pelayanannya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing masyarakat global.

Disisi lain akreditasi universitas merupakan wujud apresiasi dari BAN-PT dalam rangka kelayakan dalam mengadakan proses pendidikan di untuk menjamin mutu.. Selain itu untuk masyarakat umum, akreditasi juga bisa menjadi alat untuk mengukur kesiapan suatu PT untuk melakukan proses pendidikan.

Akreditasi juga sebagai salah satu persyaratan satuan pendidikan untuk dapat mengeluarkan sertifikat atau ijazah baik ditingkat institusi maupun di tingkat program studi. Untuk itu pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan dalam rangka menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan.

Penilaian tersebut tentu berdasarkan akuntabilitas kepada publik yang dilakukan secara obyektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrumen dan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) yang bertugas melakukan akreditasi perguruan tinggi. Pada awal pembentukannya BAN-PT memutuskan untuk melakukan akreditasi program studi terlebih dahulu dengan pertimbangan bahwa program studi lebih menentukan mutu hasil pendidikan. Pada kenyataannya menunjukkan bahwa mutu program studi dipengaruhi oleh keterkaitan antara program studi satu dengan yang lainnya dalam satu institusi.

Kebijakan transformasi kelembagaan UIN Maliki Malang menuju WCU ini secara institusional telah selaras dengan Rencana Strategi Pengembangan UIN Maliki Malang 25 Tahun kedepan (2006-2030). Keberadaan Renstra ini pada prinsipnya merupakan kelanjutan dari Renstra sebelumnya yaitu Rencana Strategi pengembangan STAIN Malang 10 Tahun kedepan (1997-2006) yang telah mengantarkan UIN Malang dari STAIN Malang.

Konsistensi tersebut telah membawa UIN masuk dalam jajaran perhitungan Universitas yang berskala internasional, dalam konteks pencapaian reputasi internasional ini, UIN Maliki memilih langkah pencapaiannya melalui indikator-indikator yang di rilis oleh beberapa lembaga pemeringkatan internasional, diantaranya *The Higher Education World University Ranking (THE Ranking)*. Terdapat lima indikator utama yang dijadikan alat ukur yaitu pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), sitasi (*citation*), pendapatan industri (*industry income*), serta pandangan internasional (*internasional outlook*). Pembobotan terbesar diberikan pada tiga indikator pertama masing-masing adalah 30 %. Sedangkan indikator terkait dengan internasional outlook dan industry income masing-masing berbobot 7,5% dan 2,5%.

2. Pengembangan Pendidikan *Entrepreneurship*, Pengembangan Penelitian, Pengembangan Layanan Masyarakat, Pengembangan Bisnis, Pengembangan Bidang Inkubator Bisnis dan Pendidikan *Entrepreneurship*, UB *Blogmetrics Award*

Seperti yang telah di jelaskan Bill Greech Lima Pilar mengenai Manajen Mutu Dalam mengimplemantasikan TQM di lembaga pendidikan, ada lima pilar yang sangat menentukan tegaknya organisasi kelembagaan dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas prodak, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen, univeristas brawijaya telah melakukan penguatan internal dalam rangka menghasilkan prodak yang dijual atau yang disebut dengan *interpreneurship*.

Proses pengembangan universitas menuju *world class universiti* di universitas brawijaya melalui perencanaan, yang menggunakan beberapa analisis dan pendekatan menjadi kesan tersendiri. Terlebih banyaknya hasil penelitian yang di lakukan oleh dosen-dosen maupun mahasiswa yang berhasil menyentuh lapisan masyarakat kelas bawah, bank sampah misalnya, kreatifitas dari mahasiswa kedokteran dalam mempekerjakan para petugas sampah dan menambah penghasilan bagi petugas sampah.

Kemudian mempromosikan Universitas Brawijaya melalui lembaga pemeringkatan, seperti yang telah dilakukan UPI dengan cara memilih lembaga pemeringkatan yang di jadikan prioritasan yaitu *Quacquarelli Symond* (QS) dari sekian lembaga pemeringkatan sebagai indikator keberhasilan UB di dalam lembaga pemeringkatan internasional tersebut.

Selain pencapaian universitas di atas, Pada tanggal 13 Januari tahun 2015, lembaga penilaian perguruan tinggi 4ICU telah merilis daftar peringkat yang dicapai oleh perguruan tinggi di Indonesia. Dalam daftar hasil penilaian tersebut, Universitas Brawijaya berhasil meraih peringkat 4

terbaik pada kategori perguruan tinggi nasional. Sehingga jika dibandingkan dengan hasil penilaian sebelumnya, Universitas Brawijaya berhasil naik 1 peringkat dari posisi sebelumnya dengan menggeser posisi Universitas Sebelas Maret yang berada di peringkat 4.

Dalam peringkat 10 besar, terjadi peningkatan peringkat yang pesat dialami oleh Universitas Airlangga dimana pada periode sebelumnya menduduki posisi peringkat 10 dan kini menjadi peringkat 6. Begitu juga dengan Universitas Pendidikan Indonesia, yang mengalami kenaikan posisi dari peringkat 15 menjadi peringkat 7.

Dari beberapa kebijakan yang dilakukan Unit Peningkatan Internasional (UPI) Universitas Brawijaya dalam rangka menciptakan reputasi internasional dipandang relevansi dengan kebutuhan lembaga pendidikan tinggi dan perkembangan ilmu pengetahuan. Perguruan tinggi Indonesia seharusnya dapat menjadi mercusuar di tengah gelombang arus globalisasi dan mampu melahirkan *out-put* yang berkualitas dan siap bersaing ditingkat internasional.

Selain kebijakan diatas Universitas Brawijaya didalam internal telah membuat kegiatan dalam rangka mendukung peringkatan UB melalui situs web yang dimilikinya yaitu UB *Blogmetrics Award*. Upaya ini dilakukan untuk mendukung tujuan UB agar termasuk dalam World Class University. Selain itu, situs web merupakan sarana publikasi dan promosi keunggulan UB yang efektif kepada masyarakat luas. Webometrics adalah salah satu perangkat untuk mengukur kemajuan suatu perguruan tinggi melalui websitenya.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas informasi serta keberlanjutan pembaharuan situs web di bawah domain UB. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi standar *World Class University* dan menjadikan web sebagai media untuk publikasi, komunikasi serta promosi atas keunggulan yang dimiliki UB.

Dengan demikian upaya UPI dalam meyakinkan pihak luar (masyarakat maupun sponsor) sangat relevansidan yang dibutuhkan saat ini tentu ialah sinergitas mahasiswa, dosen dan staff yang selalu terbangun dalam rangka menciptakan reputasi internasional diatas landasan visi misi yang telah dibuat bersama dan *survive* di tengah persaingan global.

Kebijakan universitas dalam ketanggapannya menciptakan world class university yang di lakukan universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya dapat dipahami sebagai bagian integral dalam meningkatkan mutu. Meskipun terdapat beberapa kendala dalam mewujudkannya. Apalagi kesemuannya di tentukan oleh lembaga luar.

Dan dari kesemuanya dapat penulis pahami bahwa membuat reputasi internasional atau *image* dalam sebuah perguruan tinggi adalah bagian dari upaya kampus tersebut menjadi *world class university*. Namun yang tak kalah penting adalah peningkatan kualitas mahasiswa, karena hal tersebut merupakan modal dasar perguruan tinggi dalam mewujudkan output yang kompetitif dan bersaing ditengah masyarakat ekonomi ASEAN saat ini. Disamping itu pengembangan IT (*Information Technology*) sebagai media komunikasi lintas benua dapat terus terbarukan.

## **B. STRATEGI UNIVERSITAS DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS PENELITIAN BERSKALA INTERNASIONAL**

Untuk menjadikan sebuah perguruan tinggi yang bertaraf internasional, bukan hanya sekedar membuat kebijakan transformasi belaka. Namun perencanaan strategi pengembangan, sarana prasarana, kurikulum mesti juga didukung, dan tentu melibatkan sumberdaya manusia dalam hal ini dosen sebagai tenaga pengajar.

Universitas kelas dunia mempunyai kemandirian di dalam mengelola urusan sendiri, mempunyai tradisi yang dapat menjamin bahwa masyarakat akademik (dosen, mahasiswa dan staf) memiliki pengaruh terhadap elemen utama kehidupan akademik, yaitu mahasiswa baru, kurikulum, kriteria kelulusan, pengangkatan dosen dan profesor, dan arah utama karya akademik di institusi tersebut)

Strategi pengembangan WCU pada tingkat lembaga diarahkan pada kepemimpinan yang kuat, visi yang jelas dari misi PT, tujuan dan perencanaan strategis yang terartikulasi secara jelas dalam menterjemahkan visinya ke dalam target-target dan program-program yang kongkrit. PT yang memiliki cita-cita untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik bergandengan dalam penilaian/evaluasi yang objektif terhadap kekuatan-kekuatannya dan ranah-ranah yang memerlukan peningkatan, menyusun pencapaian yang akan diraih, dan mendisain dan mengimplementasikan perencanaan yang sudah diperbaharui yang akan membawa pada peningkatan performen PT menjadi lebih baik.

Namun sebaliknya, apabila PT merasa puas terhadap kondisi yang sudah ada, kurang berambisi untuk membuat sesuatu lebih baik pada masa yang akan datang maka akhir performen yang ditampilkan adalah semakin tertinggalnya PT tersebut dengan pesaing PT-PT yang lain baik pada tingkat regional, nasional, apalagi internasional.

Olehnya itu sebagai bagian dari tri darma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian) maka penelitian pun menjadi wajib adanya, terlebih bagi dosen sebagai sumber daya dalam upayanya mendukung perguruan tinggi ke arah perbaikan dan menjadi world class university.

Adapun strategi atau teknik yang telah dilakukan Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya yang peneliti dapatkan sebagai upaya peningkatan produktivitas penelitian berskala internasional adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan, Penelitian Kompetitif Dosen, Pelatihan Dosen Muda, Akreditasi Jurnal UIN, Evaluasi

Untuk menjadi perguruan tinggi yang masuk dalam *world class* dapat diukur dengan parameter kemajuan dan prestasi yang di miliki oleh institusi itu sendiri, parameter itu meliputi SDM (mahasiswa dan dosen), riset yang dikembangkan, lulusan yang dibutuhkan pasar, karya ilmiah yang dipublikasikan dan bermanfaat untuk kepentingan umat, dan sejumlah prestasi akademik lainnya.

Selain perencanaan yang matang untuk menjadi world class tentu adalah sumber daya manusia dan dalam pengembagannya UIN Malang melalui LPPM (lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) menggagas Visi ke arah itu,

Penjaminan mutu pendidikan serta LPPM UIN sebagai pilar dalam mewujudkan UIN Malang bertaraf *world-class* dapat terwujud jika sivitas akademika selalu menjaga, mempertahankan dan mengeksplorasi nilai-nilai dibalik itu secara berkelanjutan. Kedisiplinan dalam menjaga simbol, citra dan representasi merupakan perwujudan upaya serius dalam mempertahankan eksistensi dan budaya mutu integrasi Islam dan sains, serta ditunjang dengan *discipline people, discipline action, discipline thought*.

2. Perencanaan, seminar Hasil Penelitian Dosen (Nasional/Internasional), Evaluasi

Dosen sebagai salah satu civitas akademika di perguruan tinggi diharapkan dapat menyampaikan pemikiran serta gagasannya secara sistematis, baik secara lisan maupun tulisan. Kelemahan umum yang terjadi pada sebagian dosen di perguruan tinggi adalah karena kesibukan mengajar di kampus, sehingga melupakan salah satu kewajiban yang tidak kalah penting dari mengajar yaitu menulis karya ilmiah.

Menurut Wichian dukungan organisasi sebagai prediktor sangat penting serta dukungan dari pihak lainnya, misalkan mahasiswa sebagai asisten dalam penelitian, jumlah dana penelitian yang dianggarkan pihak

universitas atau lembaga terkait dan ketersediaan literatur perpustakaan, serta kebijakan prosedural penelitian.

Terlebih dengan semakin tingginya beban pendidikan dan penelitian, maka peningkatan mutu dosen adalah hal mutlak. Menurut Yogi yang menyitir pemikiran pakar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), "sebuah negara yang penting adalah sumber daya manusianya." Fakta membuktikan bahwa negara yang miskin Sumber Daya Alam (SDA) justru lebih makmur dibanding negara yang kaya SDA. Karena itu, menurutnya setiap rupiah untuk dosen jangan dianggap sebagai unit cost tetapi lebih pada investasi. Dengan begitu, harapannya terjadi peningkatan pendapatan dosen minimal Rp. 10 juta.

Dengan demikian strategi universitas dalam meningkatkan produktifitas penelitiannya dalam berjalan dan tentunya memberikan point terhadap upayanya menuju *world class university*. Berikut peneliti gambarkan tentang strategi universitas Brawijaya dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala internasional:

Strategi universitas dalam meningkatkan produktivitas penelitian berskala internasional pada Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya telah mengacu pada *goals and general objectives* yang jelas, yaitu merefleksikan kebutuhan pasar, tantangan globalisasi serta kreatifitas SDM.

Hal tersebut tentunya harus digunakan, karena sesungguhnya Publikasi ilmiah jurnal internasional adalah media aktualisasi diri para akademisi dan peneliti dalam mengembangkan ilmu pengetahuannya di

tingkat internasional, terutama menjadi point tersendiri terhadap perguruan tinggi yang ingin menjadi *world class university* (*Teacher University, Research University dan Interpreneurial University*).



## BAB VI

### PENUTUP

Setelah menganalisis dan membahas hasil penelitian pada bab IV dan V, pada bab ini akan peneliti sajikan secara ringkas mengenai; (a) kesimpulan hasil penelitian, (b) Rekomendasi hasil penelitian. Pokok-pokok kesimpulan dimaksudkan sebagai kesimpulan sementara hasil penelitian.

#### A. KESIMPULAN

1. Kebijakan universitas dalam ketanggapan menciptakan *World reputation*

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha yang telah dilakukan Universitas Islam Negeri Malang maupun Universitas Brawijaya, apabila ditinjau dari persepsinya selaku pembuat kebijakan, maka terdapat kecendrungan-kecendrungan sebagai berikut:

Dalam konteks UIN Maliki Malang:

- a. Program Bidang Pengajaran,
- b. Program Bidang Penelitian Dan Publikasi,
- c. Inovasi Dan Afiliasi Industri,
- d. Program Hubungan Masyarakat,
- e. Penguatan Sistem Manajemen Mutu

Sedangkan pada Universitas Brawijaya

- a. Pengembangan Pendidikan Entrepreneurship,

- b. Pengembangan Penelitian,
- c. Pengembangan Layanan Masyarakat,
- d. Pengembangan Bisnis,
- e. Pengembangan Bidang Inkubator Bisnis dan
- f. Pendidikan Entrepreneurship,
- g. *UB Blogmetrics Award*

Umumnya kebijakan yang efektif memiliki karakteristik-karakteristik seperti fleksibilitas (fleksibilitas dalam hal ini meniscayakan adanya perubahan-perubahan sesuai dengan kondisi yang ada yang harus mengorbankan stabilitas tujuan yang ingin dicapai, kekomprehensifan, koordinasi, etika, dan kejelasan. Arah dari efektifitas kebijakan diatas adalah ditekankan pada tercapainya tujuan. Kebijakan tersebut harus ditunjang untuk pengkajian ulang pada basis yang berkelanjutan. Jika sebuah kebijakan tidak membawa ke arah tujuan, maka ia harus direvisi.

Sedangkan kendala yang dihadapi universitas (mutu akademik) cenderung kepada *government* yaitu kesiapan dan keterbatasan jumlah lapangan pekerjaan serta informasi yang cenderung mendadak. Sehingga *output* yang dihasilkan universitas tidak dapat berkembang walaupun dengan modal lulusan perguruan tinggi yang bereputasi internasional.

2. Strategi Universitas dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala internasional

Upaya yang dilakukan universitas dalam meningkatkan produktifitas dalam mewujudkan *world class university* selain dilakukan sebagai syarat menjadikan universitas berskala internasional (versi lembaga pemeringkatan) juga merupakan syarat pengangkatan jabatan, pengakuan atas hasil penelitian dalam mewujudkan dosen yang profesional dan produktifitas melahirkan penelitian-penelitian internasional juga dibutuhkan peran lingkungan.

Dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa universitas telah melakukan berbagai upaya peningkatan diantaranya sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Penelitian Kompetitif Dosen,
- c. Pelatihan Dosen Muda
- d. Perencanaan, Seminar Hasil Penelitian Dosen (Nasional/Internasional), Evaluasi
- e. Akreditasi Jurnal UIN,
- f. Evaluasi

Mutu dalam hal ini sebagai upaya perbaikan di dalam lembaga pendidikan tidak terjadi begitu saja, Ia harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran bukan merupakan hal baru bagi perguruan

tinggi, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas.

## **B. IMPLIKASI**

Dari hasil penelitian, terungkap bahwa sebuah universitas yang memiliki reputasi internasional dengan klasifikasi baik dapat dilihat dari cara melayani konsumen yang termuat di dalam website, dan tentunya dalam konteks akademik, kuantitas serta kualitas sumberdayanya banyak berpartisipasi dalam dunia keilmuan mulai dari jumlah tenaga kependidikan yang bergelar profesor sampai pada peningkatan produktifitas penelitian yang di muat di jurnal-jurnal internasional.

Selain itu, jika ditelaah dari sudut pandang Mutu, upaya perbaikan didalam lembaga pendidikan tidak terjadi begitu saja, Ia harus direncanakan. Mutu juga harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya suatu universitas.

1. Implikasi dari dikeluarkannya kebijakan universitas dalam proses menciptakan *world reputation* ini diantaranya adalah perlu adanya

suatu standar pelayanan yang bersifat mengikat dan mandiri. Di antara upaya menentukan target pencapaian dalam kurung waktu menengah sehingga misi menjadikan kampus bertaraf *world class university* dapat terwujud.

Kedua, perlu sosok leader dan manajerial yang memiliki integritas profesional yang tinggi serta demokratis dalam pengambilan keputusan mendasar didalam perguruan tinggi.

Dalam manajemen mutu pengembangan secara terus-menerus (*continuous improvement*) meniscayakan adanya perubahan-perubahan secara konstan yang harus dilaksanakan. Melaksanakan perubahan tidaklah gampang. Banyak sekali hal yang dapat menjadi hambatan perubahan, seperti sulitnya para staff menyesuaikan dengan perubahan yang baru.

Olehnya itu upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan dalam perguruan tinggi perlu juga diterapkan, dengan menggunakan pendekatan sistem terbuka atas fungsi inti perguruan tinggi- *student learning*. Seperti yang telah di gambarkan oleh Lewis dan Smith menunjukkan tiga pendekatan yang digunakan untuk menjamin kualitas perguruan tinggi, yaitu dengan pendekatan akreditasi, pendekatan *outcome assessment*, dan pendekatan sistem terbuka

2. Eksistensi universitas dalam tingkat internasional menuntut peningkatan kualitas layanan pendidikan, baik di bidang akademik maupun infrastruktur. Dan dalam mewujudkan kualitas pendidikan,

diperlukan standar Tata Kelola Universitas yang benar berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi dan partisipasi dari seluruh stakeholders. Prinsip-prinsip ini menuntut pengelola sebuah universitas untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewenangannya. Di samping itu juga diperlukan pengembangan sistem informasi tentang apa yang dilakukan lembaga ini yang secara akurat dan orisinal bisa diakses seluruh stakeholders pengguna produk dan layanan untuk para konsumen

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen peningkatan mutu akademik terdapat beberapa kebijakan dan strategi yang digunakan oleh para pelaksana perguruan tinggi untuk menuju *world class university*, dan dalam rangka mensukseskan upaya tersebut maka perlu dibuat hasil rekomendasi penelitian. Rekomendasi dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dosen baik di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian terhadap masyarakat sehingga terbinanya dosen yang profesional dan dapat mendukung upaya perbaikan ke arah kampus internasional, yaitu kampus yang di dalamnya terdapat dosen-dosen yang produktif menghasilkan karya-karya penelitian yang dibantu mahasiswa-mahasiswanya jika dipandang perlu. serta mendapatkan fasilitas pendukung dari pihak universitas itu sendiri. Hal ini dimaksudkan agar *brand* sebuah

perguruan tinggi tidak hanya sekedar pencitraan semata namun didalam benar-benar dibuktikan dengan tenaga dosen, mahasiswa serta staff yang proporsional dibidang masing-masing.

2. Dalam upaya peningkatan mutu akademik yang telah disusun bersama dalam bentuk program, hendaknya juga perlu ditumbuhkan kesadaran para staf, dosen dan mahasiswa untuk mendukung pencapaian perguruan tinggi ke arah yang diinginkan. Dan tidak menyerahkan seutuhnya kepada pimpinan semata.
3. Menjadikan *Quacquarelli Symond (QS) World University Rankings* sebagai evaluasi pencapain peringkat universitas dalam skala internasional, hal ini dikarenakan QS merupakan institusi yang cukup obyektif didalam melakukan pemeringkatan. Karena Lembaga ini juga menggunakan beberapa metodologi dalam penilaian universitas, seperti jumlah mahasiswa, banyaknya program studi, jumlah riset & publikasi yang terindeks, dan umur universitas.

## DAFTAR RUJUKAN

- A. Malik Fadjar Dkk, *Horison Baru Pengembangan Pendidikan Islam, Upaya Merespon Masyarakat Global*. (Malang: UIN Press 2004),
- Bill Greech, *Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, terj. Alexander Sindoro, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996),
- Bogdan, R.C. dan Biklen, S. K, *Qualitative Research in Education; An introduction to Theoru and Methods*. (Boston: Allyn and Bacon, 1998
- Bahrul Hayat dan Suhendra Yusuf, editor: Fatna Yustianti. Ed.1, Cet.1 “*Benchmark internasional mutu pendidikan*” (Jakarta: Bumi Aksara,2010
- David Hoyle, *Quality Management Essentials*, (Burlington, Elsevier Limited: 2007),
- Dedi Mulyasana “Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing” (Bandung:Remaja Rosdakarya.2011
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta;2002)
- Departemen pendidikan Nasional “*Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*”. (Jakarta:Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.2003)
- Depdikbud. 1998/1999. *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum*. Jakarta:
- Daulat Purnama Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu*, (Jakarta: Gramedia, 2001)
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012),

----- “*Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis di Era Globalisasi Modern*” (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012 )

Evans, James R., and Lindsay, William M., (2005) *The Management and Control of Quality*, Thomson, South Western : Australia

Epstein, E.H, 2008, “*Globalization of Education - Globalization Theory, The Role of Education*”, Retrieved <http://education.stateuniversity.com/>

Erni Haryanti, *Strategi Pengembangan Kelembagaan PTAIN Menuju World Class University* jurnal.pdii.lipi.go.id

Fandy Tjiptono & Anastasia Diana “*Total Quality Management*” (Yogyakarta: Andi, 2001)

Gibson, et.all., *Manajemen*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1996)

Gema “Gagasan Sistem Komputerisasi dan Manajemen ala BLU Hingga menjadi yang terbaik di PTN” *Dikutib Journal GEMA Edisi 72 Agustus 2014*

Harsono “*Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi Perspektif Sosiopolitik*” (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2008)

Hendyat Soetopo. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kurikulum Berbasis Kompetensi, Bunga Rampai Pokok Pikiran Pembahasan Pendidikan Indonesia* (Malang: Universitas Negeri Malang Program Pascasarjana, 2007)

Hadari Nawawi, Mimi Martini. *Penelitian Terapan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1994),

H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi* (Jakarta: Grasindo, 1997),

Hardjosoedarmo, Soewarso .1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI Offset.

- Hasibuan, S.P. Malayu.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan II. Jakarta, PT Toko Gunung Agung. 1995
- Hayward, Fred M. "*Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons. Planning for Higher Education.*" International Higher Education, 2008
- Harsono "*Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi Perspektif Sosiopolitik*" (Pustaka Pelajar: Yogyakarta. 2008)
- Hamalik, Oemar,. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Rosdakarya 2006
- Jens J. Dahlgaard dkk, *Fundamentals of Total Quality Management, Process analysis and improvement*, (London: Taylor & Francis Group, 2002)
- Jurnal Penelitian Pendidikan | Eka Prihatin *Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (Tql) Menuju World Class* Vol. 13 No. 2 Oktober 2012
- Li Lanqing. 2005. Education For 1.3 Billion. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003)
- Matin "Perencanaan Pendidikan "*Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*" (Jakarta: Rajawali Pers, 2013)
- Murgatoyd, Stephen dan Morgan, Collin. Total Quality Management and the School. Buckingham: Open University Press.
- Mohammad Ali, *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri Dan Berdaya Saing Tinggi*, (Jakarta : Grasindo, 2009)
- Mulyana, D. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.

- Muhajir, N, *Metodologi Penelitian kualitatif*. (Yogyakarta: Take Sarasin, 1993)
- M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001),
- Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung: RosdaKarya, 2002)
- Philip G Albach dalam *The Costs and Benefits of World Class Universities* (2005)
- Pius partanto & Dahlan Barry “kamus ilmiah populer” (Surabaya:Arkola:2001)
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Renika Cipta
- Pendoman *Penulisan Tesis, Disertai Dan Makalah Pascasarjana* UIN Maliki Malang. 2014
- Rulan Ahmad, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Malang Press, 2005)
- Richardus Eko Indrajit, Richardus Djokopranoto “*Manajemen Perguruan Tinggi Moderen*” (Yogyakarta.Andi:2006)
- Romi satriawahono “*Teknik-Perangkingan-Universitas-Arwu*” 2007. <http://romisatriawahono.net/>
- Salmi, Jamil. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2009
- Serian Wijayatmo “*Pengelolaan Perguruan Tinggi secara Efisien, Efektif dan Ekoomis. Untuk meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*” ( Jakarta:Salemba Empat:2009)
- Sugeng Listyo Prabowo “*Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guideliness Iwa-2)*, (Malang:UIN-Malang Prees.2009)

Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, (Malang: Gramedia, 1990)

Tim Penyusun. “UIN Maulana Malik Ibrahim Menuju World Class University” (Malang:UIN-Press.2014)

----- . “Penguatan Kelembagaan Menuju Destinasi Utama Pendidikan Islam Global Menyongsong World Class University” (Malang:UIN-Press.2014)

----- “Reorientasi Tradisi Perguruan Tinggi Islam Menuju World Class University (Malang:UIN-Press.2014)

Tim Penyusun. “UIN Maulana Malik Ibrahim Menuju World Class University” (Malang:UIN-Press.2014)

UIN Maulana Malik Ibrahim “UIN Maulana Malik Ibrahim Menuju World Class University” (Malang:UIN-Press.2014)

UIN Maulana Malik Ibrahim “Membangun Perguruan Tinggi Islam Bereputasi Internasional” Laporan Pertanggungjawaban Rektor UIN Maulana Maliki Ibrahim Malang Peiode 2009-2013

Oxford, Learner’s Pocket Dictionary. 2005. Newyork, Oxford University Press

<http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia>

<http://www.thes.co.uk/>; <http://www.topuniversities.com>

<http://esihairani.blogspot.com/2009/01/perguruan-tinggi-menuju-wolrd-class.htm>.

<http://www.uii.ac.id/>).

<http://www.webometrics.info>

<http://www.4icu.org/id/>

<http://www.topuniversities.com/universities/university-brawijaya>

<http://www.ub.ac.id>



## LAMPIRAN 1

### Panduan Pertanyaan penelitian

#### Panduan Pertanyaan Untuk Pimpinan Perguruan Tinggi

1. Sudah sejauh mana kesiapan UIN/UB menuju WCU, Boleh diceritakan dan disimpulkan!
2. Apa yang nanti lembaga anda dapatkan jika lembaga anda mendapat predikat campus internasional?
3. Apa yang harus di lakukan dan bagaimana mewujudkan tujuan tersebut?
4. Kebijakan seperti Apa yang di telah dilakukan untuk meyakinkan pelanggan?
5. Struktuktur Organisasi (Team Work)?
6. Peluang yang di dapatkan seperti apa? Peningkatan
7. Cara anda untuk mrngatasi kehilangan pangsa pasar akibat persaingan ketat?
8. Apakah biaya menurut anda menjadi kendalanya?,
9. Upaya yang di lakukan untuk meningkatkan mutu akademik (staf, dosen, mahasiswa)
10. Bagaimana anda mengendalikan staf bawanan agar goalnya sesuai dengan rencana awal ? = Pengendalian
11. Menurut anda hasil sejauh ini sudah cukup untuk bersaing dengan perguruan tinggi lainnya?
12. Ada tidak usaha peningkatan yang efisien?
13. Tantangan yang di hadapi (Internal maupun Eksternal)
14. Optimiskah dengan status universitas yang anda pegang menjadi world class university?
15. Harapannya kepada civitas akademik dan pemerintah seperti apa?

## Panduan Pertanyaan Untuk Unit Bagian

1. Dalam hal tupoksi lembaga penjaminan mutu, ada berapa wilayah kerja LPM khususnya mengenai mutu akademik
2. Upaya yang dilakukan LPM dalam meningkatkan produktifitas dosen?
  - ✓ Standar dosen yang dimiliki ?
  - ✓ Dari jumlah dosen keseluruhan, yang berada di UIN/UB apakah sudah mencapai 40 % dosen bergelar.
3. Khusus masalah Reputasi Internasional, apakah LPM juga memuat menciptakan reputasi Internasional?
  - ✓ Bagaimana kerja teamwork/ lembaga tersebut,
  - ✓ misalkan kerja sama,
  - ✓ tamu pengunjung,
  - ✓ mitra kerja
  - ✓ Double Degree
4. Mengantisipasi pangsa pasar akibat persaingan ketat seperti apa?
  - ✓ Adakah peran Alumni
  - ✓ Sudahkah UIN memiliki lembaga yang memberikan akses/informasi Job kepada alumni
5. Kendala yang dihadapi seperti apa?
6. Program pendukung/ Strategi kepada para peneliti agar tertarik mempublikasi hasil penelitiannya ke jurnal Internasional,
  - ✓ Dana riset (US 1300) Insentif yang diberikan?
  - ✓ Pelayanan yang di muat oleh apakah sudah terintegrasi dengan ICT
  - ✓ Angka produktifitas research international ? kendala, dan tantangannya
  - ✓ Paradigma pelaksanaan LP2M
  - ✓ Struktur LP2M dan Program kerja LP2M
  - ✓ Usaha Peningkatan yang dilakukan LP2M seperti apa?
  - ✓ Program Pendukung/ insentif yang diberikan kepada dosen
  - ✓ Standar Penelitian Internasional
  - ✓ Jurnal yang dimiliki LP2M? (nasional/ Internasional)
  - ✓ Capaian Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
  - ✓ Data (grafik) dosen yang mempublikasikan karya ilmiahnya
  - ✓ Kelemahan dan Tantangan yang dihadapi LP2M
7. Harapan kedepan kepada pemerintah, dosen, maupun staff terlebih mahasiswa seperti apa??

## LAMPIRAN 2

### Penelitian Kompetitif Dosen UIN Maliki (2013-2015)

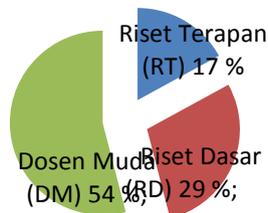
TAHUN 2013

A. Proposal yang masuk dari masing-masing kategori dan lolos seleksi:

No	Kategori	Jumlah proposal masuk	Proposal yang lolos seleksi
1	Dosen Muda (DM)	19	14
2	Riset Dasar (RD)	78	27
3	Riset Terapan (RT)	22	5
Jumlah		119	46

Tingkat keketatan seleksi proposal dari ketiga kategor

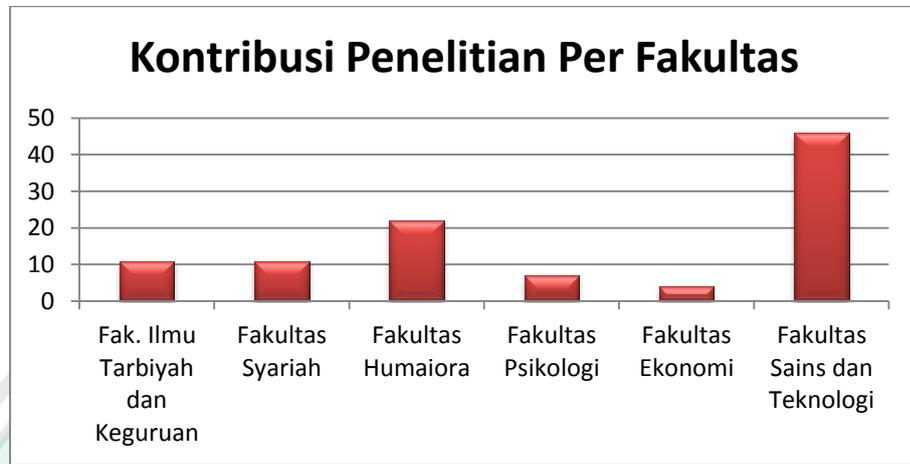
#### Tingkat Keketatan Seleksi antara Kategori



B. Jumlah Penelitian berdasarkan asal fakultas

No	Fakultas	Kategori			Jumlah
		DM	RD	RT	
1	Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	-	4	1	5
2	Fakultas Syariah	2	3	-	5
3	Fakultas Humaiora	3	6	1	10
4	Fakultas Psikologi	-	2	1	3
5	Fakultas Ekonomi	1	1	-	2
6	Fakultas Sains dan Teknologi	8	11	2	21
		14	27	5	46

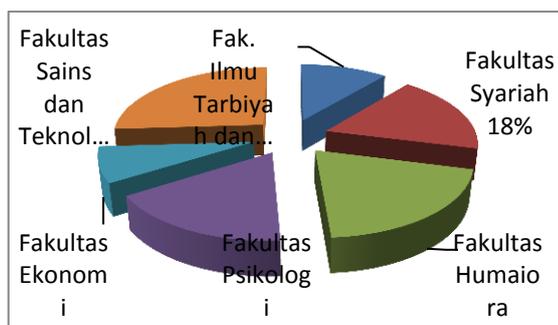
Prosentase sumbangsi fakultas dalam program penelitan tahun 2013



Jumlah dosen yang ada di tiap fakultas.

No	Fakultas	Jumlah Dosen*) (A)	Jumlah Penelitian (B)	Prosentase A:B
1	Fakakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	63	5	8%
2	Fakultas Syariah	36	5	14%
3	Fakultas Humaio ra	66	10	15%
4	Fakultas Psikologi	23	3	13%
5	Fakultas Ekonomi	31	2	6%
6	Fakultas Sains dan Teknologi	104	21	20%

Gambar Perbandingan Jumlah Dosen dan Penelitian di LP2M Tahun 2013



## PENELITIAN DOSEN UIN TAHUN 2014

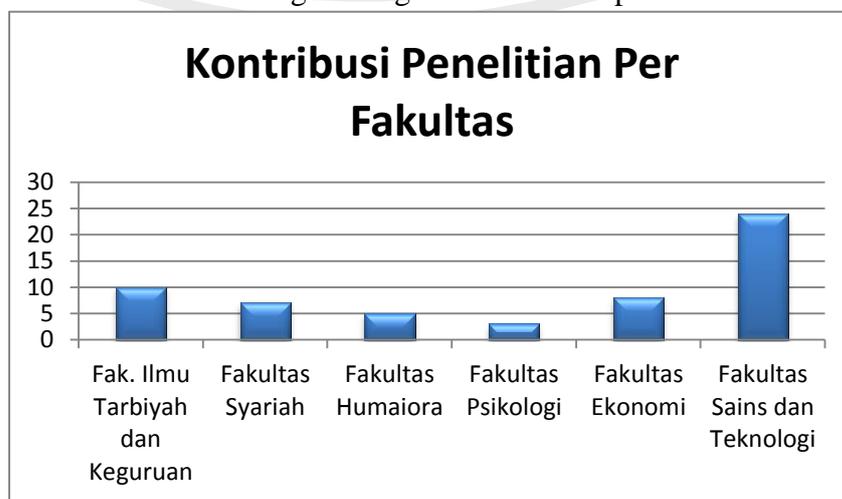
Proposal yang masuk masing-masing kategori dan yang lolos seleksi

No	Kategori	Jumlah proposal masuk	Proposal yang lolos seleksi
1	Dosen Muda (DM)	34	18
2	Riset Dasar (RD)	61	33
3	Riset Terapan (RT)	10	6
Jumlah		105	57

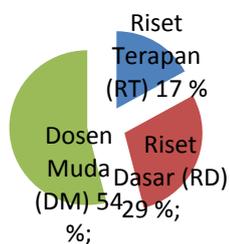
Berdasarkan hasil seleksi proposal penelitian terdapat 57 proposal yang dibiayai oleh DIPA universitas pada tahun anggaran 2014.

Fakultas	Kategori		
	Dosen Muda	Riset Dasar	Riset Terapan
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	2	6	2
Fakultas Syariah	2	4	1
Fakultas Humaiora	0	3	2
Fakultas Ekonomi	4	4	0
Fakultas Psikologi	1	2	0
Fakultas Sains dan Teknologi	9	14	1
Jumlah	18	33	6

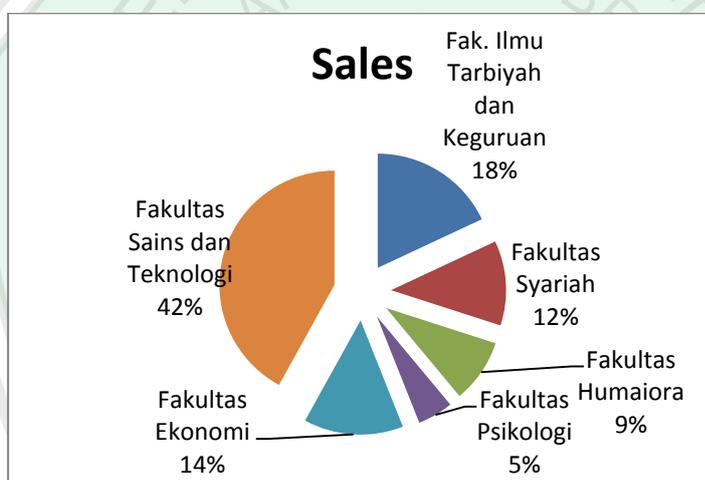
Kontribusi masing-masing fakultas dalam penelitian tahun 2014



### Tingkat Keketatan Seleksi antara Kategori



Prosentase sumbangsi fakultas dalam program penelitian tahun 2014

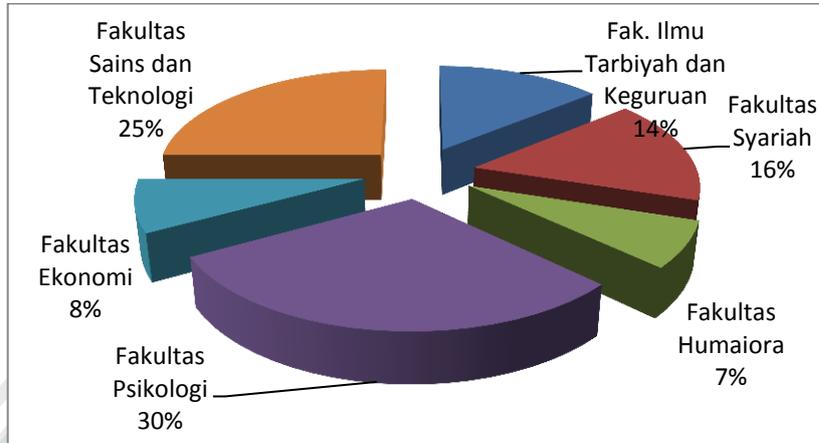


Tingkat perbandingan jumlah penelitian yang diajukan di tingkat Universitas

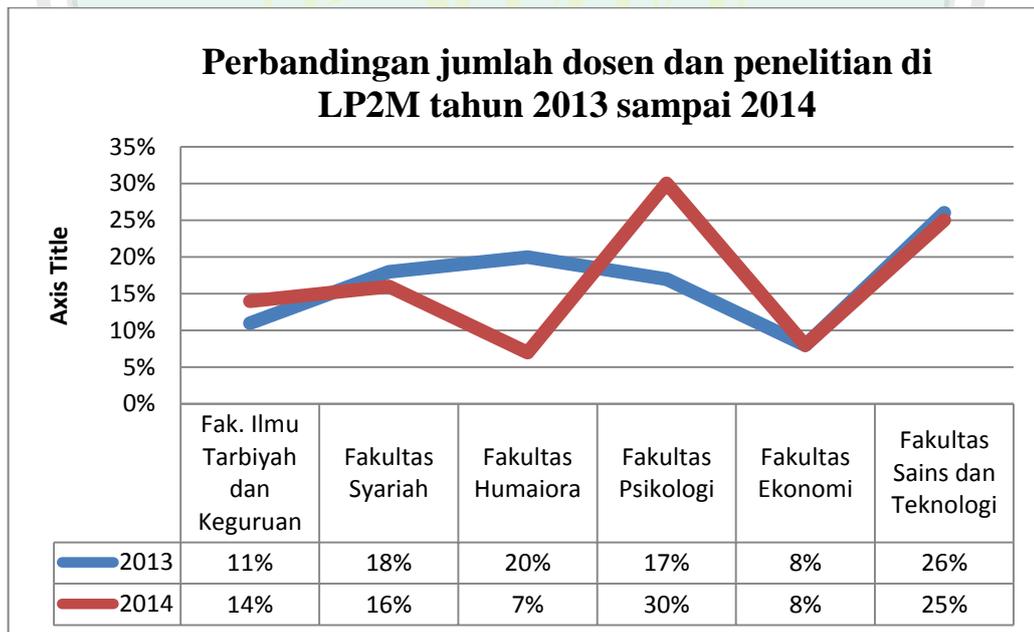
No	Fakultas	Jumlah Dosen*) (A)	Jumlah Penelitian (B)	Prosentase A:B
1	Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	60	10	17%
2	Fakultas Syariah	36	7	19%
3	Fakultas Humaiora	66	5	8%
4	Fakultas Psikologi	22	8	36%
5	Fakultas Ekonomi	30	3	10%
6	Fakultas Sains dan Teknologi	80	24	30%

\*) Berdasarkan data di buku pedoman pendidikan 2014

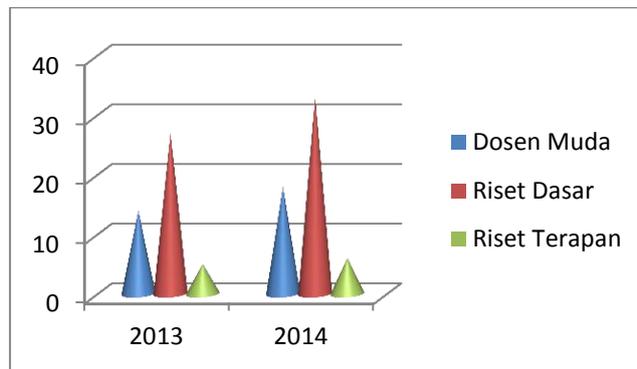
Gambar Perbandingan Jumlah Dosen dan Penelitian di LP2M Tahun 2014



Dari hasil penelitian kompetitif dosen yang diselenggarakan oleh LP2M UIN Maliki Malang dari tahun 2013 sampai dengan 2014 dapat peneliti gambar seperti berikut



## PENELITIAN KOMPETITIF DOSEN UIN MALIKI 2013-2014



Data Penelitian Dosen Kompetitif 2015 Uin Maliki Malang



### LAMPIRAN 3

### Keunggulan yang dimiliki Objek Penelitian



## LAMPIRAN 4

### Dokumentasi Dengan Informan

