



**2021
2025**



RENCANA STRATEGIS PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

KATA PENGANTAR

Al-hamdulillahi Rabbil 'alamin, segala puji hanya untuk Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga kami berhasil menyelesaikan tugas menyusun kembali (revisi) rencana strategis (renstra) Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025. Renstra ini selesai disusun kembali melalui serangkaian kegiatan, di antaranya adalah semiloka penyusunan draft renstra serta public hearing internal dan eksternal. Sejumlah rapat intensif juga dilakukan secara maraton di kampus, baik di kalangan internal tim maupun dengan melibatkan unsur pimpinan dan sivitas akademika.

Renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 disusun berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024 dan Keputusan Menteri Agama Nomor 1052 tahun 2019 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satker Kementerian Agama, dan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 4475 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.

Substansi renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 mengacu pada Rencana Induk Pengembangan (RIP) Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2045, yang memuat target capaian sebagai indikator tercapainya visi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai perguruan tinggi yang mendapat pengakuan internasional.

Untuk menjamin pengembangan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang selaras dengan pembangunan nasional dalam penahapannya, peta jalan menuju tercapainya visi tersebut telah ditata dengan mengacu pada penahapan pembangunan nasional yang dituangkan dalam berbagai rencana pembangunan nasional dan sektoral. Untuk menjamin terpenuhinya harapan tersebut, ada dua langkah penting yang perlu diambil. Pertama, melakukan sosialisasi kepada seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai kesepakatan berdasarkan pemahaman sama yang dapat mendorong komitmen bersama untuk melaksanakannya dan memperoleh dukungan yang akan menjamin kelancaran pelaksanaan semua program. Kedua, menjadikan renstra sebagai acuan bagi pelaksanaan program kegiatan pada setiap unit kerja di lingkungan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Akhirnya, kami selaku Dekan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyelesaian dokumen penting ini. Semoga renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 benar-benar dijadikan acuan dalam penyusunan rencana program selama 5 tahun mendatang. Amin.

Malang, 22 Desember 2020

Direktur,



Umi Sumbulah



**KEPUTUSAN REKTOR
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
NOMOR 2081 TAHUN 2020**

**TENTANG
RENCANA STRATEGIS
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
TAHUN ANGGARAN 2021-2025**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

- Menimbang** :
- a. bahwa dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam mewujudkan visi dan misi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, diperlukan rujukan tentang pelaksanaan operasional, perencanaan program dan kegiatan serta pengambilan keputusan bagi semua unsur di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang tertuang dalam suatu Rencana Strategis Tahun 2021-2025;
 - b. bahwa untuk keperluan sebagaimana butir a, perlu disusun Rencana Strategis yang disesuaikan dengan perkembangan dan peraturan yang berlaku yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Rektor.
- Mengingat** :
- 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
 - 2. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
 - 3. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025;
 - 4. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
 - 5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
 - 6. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
 - 7. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara

- Republik Indonesia Nomor 5340);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 9. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang;
 10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 017 Tahun 2014 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 304);
 11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
 12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi;
 13. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 468).

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tentang Rencana Strategis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025;
- Pertama** : Memberlakukan Rencana Strategis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025 sebagaimana terlampir dalam Keputusan ini;
- Kedua** : Menugaskan kepada seluruh pejabat struktural di lingkungan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mensosialisasikan dan melaksanakan Rencana Strategis ini di lingkup kerja masing-masing;
- Ketiga** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatunya akan ditinjau kembali dan diperbaiki sebagaimana mestinya apabila ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini.

Ditetapkan di : Malang

Pada Tanggal : 10 Desember 2020

Rektor,



Abd. Haris

DAFTAR ISI

COVER	i
KATA PENGANTAR	ii
SK REKTOR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. LANDASAN HUKUM.....	4
C. TUJUAN RENCANA STRATEGIS.....	5
D. MANFAAT RENCANA STRATEGIS	5
E. SISTEMATIKA RENCANA STRATEGIS	6
BAB II FALSAFAH, NILAI, PRINSIP DASAR	
VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN	7
A. FALSAFAH DASAR.....	7
B. NILAI DASAR.....	8
C. PRINSIP DASAR.....	8
D. TATA NILAI	9
E. VISI PASCASARJANA.....	9
F. MISI PASCASARJANA	9
G. TUJUAN PASCASARJANA	9
H. PROGRAM STRATEGIS PASCASARJANA.....	9
BAB III KONDISI OBYEKTIF	11
A. INTEGRASI RENCANA STRATEGIS	11
B. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL.....	12
1. KEKUATAN	12
a. Struktur Keilmuan yang Dikembangkan	12
b. Internalisasi Wacana International Recognition and Reputation	15
c. Kelembagaan.....	16
d. Sumber Daya Manusia.....	19
e. Sarana dan Prasarana	20
f. Manajemen Keuangan dan Anggaran	25
g. Unit-Unit Penunjang.....	27
2. KELEMAHAN.....	27
a. Integrasi Islam dan Sains Kurang Terpadu dengan Tridharma	
Perguruan Tinggi	28
b. Budaya Kampus Kurang Kuat sebagai WCU	28
c. Bidang Pendidikan	30
d. Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat	30
e. Bidang Tata Kelola	31
f. Pelayanan	32
C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL.....	33
a. Perubahan Regulasi	33

b. Persaingan Perguruan Tinggi	35
c. Keadaan Ekonomi	37
d. Perkembangan Teknologi	39
e. Perkembangan Sosial Budaya	41
f. Persaingan Kerja.....	43
D. ANALISIS SWOT TIAP PROGRAM STRATEGIS.....	44
E. Analisis SWOT Antar-Sasaran Strategis	48
F. Rekomendasi Formulasi Strategi Pengembangan	55
a. Strategi Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang.....	55
b. Strategi Mengatasi Kelemahan dan Ancaman.....	57
BAB IV ARAH PENGEMBANGAN DAN KEBIJAKAN STRATEGIS	60
A. ARAH PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG	60
B. KEBIJAKAN STRATEGIS DAN SASARAN STRATEGIS	68
a. Isu Strategis Internasionalisasi Standar	68
b. Isu Strategis Pengembangan Kelembagaan	69
c. Isu Strategis Tentang Information and Communication Technology ..	71
d. Isu Strategis Good University Governance dengan PTN-BH.....	72
BAB V PROGRAM STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA	75
A. PROGRAM STRATEGIS	75
B. INDIKATOR KINERJA PROGRAM (IKP)	76
BAB VI STRATEGI PENCAPAIAN	86
A. STRATEGI IMPLEMENTASI	86
B. PELAKSANA KEBIJAKAN DAN PROGRAM	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Integrasi Unsur-unsur Perencanaan Strategis	12
Gambar 3.2. Dikotomi Ilmu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	13
Gambar 3.3. Pohon Ilmu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	14
Gambar 3.4. Roadmap Penjaminan Mutu Tahun 2006-2030	17
Gambar 3.5 Analisis SWOT	44
Gambar 3.6. Kuadran Hasil Analisis SWOT Pascasarjana	54
Gambar 3.7. Penjabaran Grand Strategi ke dalam Inisiatif Strategi Berdasarkan IFAS dan EFAS	55
Gambar 4.1. Rencana Induk Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2005 – 2030	61
Gambar 4.2. Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025	63
Gambar 4.3. Keterkaitan Isu Strategis dan Sasaran Strategis 2021-2025	74
Gambar 6.1. Sistem Manajemen Islam	86

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Status Akreditasi, Jumlah Dosen, dan rata-rata IPK Alumni Program Studi di Pascasarjana tahun 2020	18
Tabel 3.2. Dosen Tetap Pascasarjana	19
Tabel 3.3. Data Jumlah Buku	22
Tabel 3.4. Sarana dan Prasarana	24
Tabel 3.5. Data Prasarana	25
Tabel 3.6. Data Sebaran Program Studi Mahasiswa Luar Negeri / Asing	29
Tabel 3.7. Sebaran Asal Provinsi Mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun Akademik 2021/2022	29
Tabel 3.8. Pendapat Mahasiswa Mengenai Fasilitas Perkuliahan 2020	32
Tabel 3.9. Pendapat Mahasiswa Mengenai Fasilitas Penunjang Akademik	33
Tabel 3.10. Analisis SWOT	44
Tabel 3.11. Pembobotan Sasaran Strategis	48
Tabel 3.12. Rekapitulasi Hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal	50
Tabel 3.13. Rekapitulasi Skore Sasaran Strategis	53
Tabel 3.14. Posisi/ Kuadran Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	53
Tabel 5.1. Rencana Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	75
Tabel 5.2. Indikator Kinerja Program (IKP) Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pelaksanaan Pembangunan Nasional diatur melalui suatu peraturan perundang-undangan Republik Indonesia yakni dalam Undang-Undang Nomor Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) untuk jangka waktu 20 tahun, yaitu 2005-2025. Dalam perencanaan Pembangunan Jangka Panjang Nasional (PJPN 2005-2025), telah ditetapkan empat tahapan pokok pembangunan nasional jangka menengah lima tahunan. Keempat tahapan pokok tersebut adalah: (1) Tahap Pertama (2005-2009); menata kembali Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), membangun Indonesiayang aman dan damai, yang adil dan demokratis, dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik; (2) Tahap Kedua (2010-2014); memantapkan penataan NKRI, meningkatkan kualitas SDM, membangun kemampuan iptek, dan memperkuat daya saing perekonomian; (3) Tahap Ketiga (2015-2019); memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pada pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian yang berbasis SDA yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan iptek; dan (4) Tahap Keempat (2020-2024); mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur melalui percepatan pembangunan disegala bidang dengan struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif.

Sejalan dengan PJPN 2005-2025 tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP 2005-2025) telah menetapkan penggunaan empat tema strategis pembangunan pendidikan. Keempat tema strategis tersebut dijabarkan menjadi empat periode: (1) Periode 2005-2009: peningkatan kapasitas dan modernisasi; (2) Peridode 2010-2014: penguatan pelayanan; (3) Periode 2015-2019: daya saing regional; (4) Periode 2020-2024: daya saing internasional. Setiap tema strategis pembangunan pendidikan jangka panjang tersebut, diturunkan dalam program kerja yang menekankan pada 3 (tiga) tantangan utama, yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; dan (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik.

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dikembangkan berdasarkan cita-cita mulia di kalangan akademisi dan cendekiawan Muslim untuk membangun dan mewujudkan generasi Muslim yang benar-benar mampu membawakan citra Islam yang sejati, yang mencerminkan universalitas dan signifikansi Islam di tengah-tengah kehidupan umat manusia yang mendambakan kesejahteraan lahir-batin, kebahagiaan dunia-akhirat. Generasi yang ingin diwujudkan memiliki pula kecakapan membangun peradaban dengan berpegang teguh kepada prinsip-prinsip hidup yang wajar dan unggul, seperti keadilan, kebenaran, kebaikan, kedamaian, keteraturan, kenyamanan, persamaan, pluralitas,

dan toleransi. Dalam konteks pendidikan, pencerminan Islam tersebut teraktualisasi pada profil kepribadian Muslim ideal yang seimbang antara aspek intelektualitas dan aspek moral-spiritual, sosial dan individual, dan konsisten dalam mengabdikan kepada agama, masyarakat, bangsa, dan negara, secara kreatif dan penuh tanggung jawab.

Setidaknya, ada tiga alasan strategis yang mendasarinya, yaitu alasan ideologis, alasan filosofis, dan alasan sosio-psikologis. Secara ideologis, Islam merupakan agama serba-mencakup (all-sufficient), yang utuh, holistik, dan universal. Oleh karena itu, tidak selayaknya ada pemisahan antara ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum, seperti halnya yang berjalan di dunia pendidikan dan persekolahan sekarang ini, termasuk di dalam penyelenggaraan pendidikan di PTKIN. PTKIN saat ini hanya mengembangkan jurusan/fakultas yang bersifat keagamaan—dan karenanya hanya menghimpun disiplin ilmu yang berkenaan dengan “keislaman”, seperti ushuluddin, syari’ah, tarbiyah, dakwah, dan adab. Atas dasar pandangan dunia Islam yang integrated dan holistik di atas, maka pembukaan fakultas/jurusan/program studi non-keagamaan sudah dipandang sebagai kebutuhan yang mendesak.

Alasan filosofisnya adalah pengembangan kepribadian manusia harus dilakukan secara komprehensif dan integral, meliputi aspek intelektual, spiritual, akhlaq, dan profesionalisme. Alasan sosio-psikologisnya adalah adanya kesan—dan ini akibat perlakuan atas pandangan dunia Islam secara sempit—bahwa lulusan PTKIN selama ini hanya dibekali kemampuan berpartisipasi di bidang pendidikan agama, pengembangan bidang agama. Mereka memang tidak dibekali kemampuan dan keterampilan menjalankan fungsi-fungsi sosial yang lebih luas. Kehidupan masyarakat dalam kenyataannya tidaklah sederhana, dan ada kecenderungan semakin menunjukkan kompleksitasnya. Oleh karena itu, secara tidak terelakkan, diperlukan upaya terencana untuk mengembangkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi tertentu untuk membimbing masyarakat serta membantunya dalam memecahkan berbagai persoalan hidup, mulai dari yang paling praktis hingga yang bersifat sangat intelektual-akademis.

Perguruan tinggi adalah lembaga yang secara khusus dirancang untuk membina-kembangkan generasi muda yang diharapkan memperkuat masyarakat. Perguruan tinggi menjalankan fungsi regenerasi dengan kekuatan ilmu pengetahuan yang dikembangkan terus menerus, untuk menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Mengingat akan pentingnya aspek kecerdasan intelektual diintegrasikan dengan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual, maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri membangun kerangka pengembangan keilmuan, akademik, dan kelembagaan yang selaras. Pengembangan ilmu pengetahuan yang dijejaki oleh Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang —dalam hal ini Program Pascasarjana—adalah berupa ilmu pengetahuan berbasis Islam (Islam based-knowledge) dalam pengertian yang luas, yakni ilmu pengetahuan yang tumbuh dan berkembang berdasarkan ayat-ayat kawniyah (alam semesta, yang secara epistemologis dijangkau dengan instrumen

observasi, eksperimentasi, dan penalaran logis) dan ayat-ayat qawliyah (al-Qur'an dan al-Hadis). Profil atau model pengembangan ilmu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang digambarkan dalam bentuk "Pohon Ilmu" yang memiliki akar, dahan, cabang, dan ranting. Secara akademis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang —dalam hal ini Pascasarjana—menekankan sistem akademik yang relevan dan kuat untuk mendukung terwujudnya pengembangan ilmu pengetahuan sebagaimana dimaksudkan serta mewujudkan SDM yang memiliki kepribadian, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pengembangan masyarakat menuju kemajuan dan kesejahteraan.

Dalam pengembangan kelembagaan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang --sejak berstatus STAIN-- membuka Program Pascasarjana tingkat Magister (S-2), yakni Magister Ilmu Agama Islam pada tahun ajaran 1999/2000. Pembukaan program tersebut berdasarkan SK Menteri Agama RI No: 84 Th. 1999 tentang Penyelenggaraan Program Studi Pascasarjana (S-2). Pada Tahun 2005, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memperoleh izin pembukaan Program Studi Magister (S-2) Manajemen Pendidikan Islam dan Pendidikan Bahasa Arab dengan SK Dirjen Kelembagaan Agama Islam Nomor: DJ.II/55/2005 Program Doktor (S-3) dibuka mulai Tahun Akademik 2007-2008 setelah memperoleh izin dari Dirjen Pendidikan Islam Nomor: DJ/450/2006. Selanjutnya dikembangkan pula program studi-program studi lainnya untuk merespon dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, jenis program studi yang diselenggarakan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang hingga Tahun 2018 ini meliputi:

1. Program Studi Magister terdiri atas 7 (tujuh) Program Studi, yaitu: (1) Manajemen Pendidikan Islam; (2) Pendidikan Bahasa Arab; (3) Studi Ilmu Agama Islam; (4) Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah; (5) Pendidikan Agama Islam; (6) Al Ahwal Al Syakhshiyah; (7) Ekonomi Syariah; dan (8) Pendidikan Matematika
2. Program Studi Doktor terdiri atas 3 (tiga) Program Studi, yaitu: (1) Manajemen Pendidikan Islam; (2) Pendidikan Bahasa Arab; dan (3) Pendidikan Agama Islam Berbasis Interdisipliner (PAI-BSI).

Dalam mengayunkan langkah strategis ke depan, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang bertekad untuk selalu komitmen pada keunggulan. Namun demikian, patut disadari bahwa dalam praktiknya peluang dan tantangan di era millennium ketiga ini tampak semakin kompleks. Karena itu, renstra empat tahun ke depan ini disusun sebagai arahan dasar atau acuan pokok bersifat strategis, jelas, logis dan komprehensif, tetapi memberikan keleluasaan pada upaya untuk mencoba atau modifikasi program yang lebih relevan sesuai dengan skala prioritas.

Bertolak dari latar belakang dan harapan tersebut, maka sangat penting bagi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memiliki Rencana Strategis yang berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (desirable ends). Rencana Strategis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

(2021-2025) ini, pada dasarnya merupakan kelanjutan dan pengembangan dari Rencana Strategis terdahulu. Perumusan ulang pandangan ke depan (revision) rencana Strategis pengembangan universitas ini harus dilakukan sejalan dengan tahapan perkembangan berdasarkan rencana Strategis terdahulu berupa perubahan kelembagaan dari STAIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Periode 2021-2025 ini memberikan penekanan pada pencapaian pengakuan Internasional dan memberi dasar bagi pengembangan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju universitas dengan pengakuan dan reputasi internasional.

B. LANDASAN HUKUM

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025;
4. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
9. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang;
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 017 Tahun 2014 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Negeri (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 304);
11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Riset, Teknologi

dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;

12. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi;
13. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 468).

C. TUJUAN RENCANA STRATEGIS

Secara umum Rencana Strategis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 disusun dengan maksud sebagai rambu-rambu dalam mewujudkan berbagai rencana yang ingin dicapai Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lima tahun ke depan. Rencana Strategis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 memiliki tujuan khusus sebagai berikut.

1. Sebagai acuan resmi bagi seluruh pemangku kebijakan di lingkungan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam menentukan prioritas program kerja dan kegiatan secara terpadu dan terarah dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan.
2. Sebagai pedoman umum bagi pengelola dan dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; sehingga dihasilkan luaran yang berkarakter ulul albab.
3. Sebagai pedoman bagi pengelola, dosen, dan tenaga penunjang akademik di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, mengendalikan, serta meningkatkan program dan rencana operasional tahunan yang telah disusun.

D. MANFAAT RENCANA STRATEGIS

Rencana Strategis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 memberikan manfaat kepada pihak pimpinan dan pengambil keputusan untuk menentukan program yang akan dilaksanakan dalam pengembangan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sehingga dapat berfungsi sesuai dengan harapan. Selain itu, Rencana Strategis ini dapat juga digunakan sebagai pedoman/referensi bagi seluruh civitas akademika dan unsur penunjang dalam melaksanakan kegiatan sehingga selaras dengan kebijakan pemerintah. Manfaat yang lain adalah Rencana Strategis dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Oleh karena itu, dengan disusunnya Rencana Strategis ini diharapkan program-program Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan optimal. Program tersebut dapat dilaksanakan dengan tetap mengedepankan pemberdayaan segenap



potensi yang dimiliki oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk pencapaian pengakuan dan reputasi regional dan memberi dasar bagi pengembangan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju universitas dengan pengakuan dan reputasi internasional.

E. SISTEMATIKA RENCANA STRATEGIS

Secara garis besar, naskah Renstra ini mencakup latar belakang, landasan penyusunan Renstra (filosofis, nilai, dan prinsip), tuntutan masa depan, kondisi umum Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini, kondisi umum Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang diidamkan (visi, misi, tujuan), kebijakan dan strategi pengembangan, program dan indikator kinerja, dan strategi implementasi.

BAB II

FALSAFAH, NILAI, PRINSIP DASAR

VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN

A. FALSAFAH DASAR

Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menggali landasan filosofi pendidikannya dari khazanah tradisi ke-Islaman, ke-Indonesiaan, dan kemodernan sebagai panduan dalam berfikir, bersikap, dan berkegiatan. Dalam kedudukannya sebagai satuan kerja di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia dan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang meletakkan dirinya sebagai kekuatan strategis dalam mewariskan kekayaan peradaban dan pemikiran Islam. Al-Qur'an dan Hadis diposisikan sebagai landasan pengetahuan yang menginspirasi pembelajaran dan penelitian melalui pengembangan pemikiran filosofis dan metodologi ilmiah. Kajian-kajian ke-Islaman yang notabene merupakan warisan sejarah budaya masyarakat Muslim diposisikan sebagai modalitas intelektual yang penting dalam usaha mengembangkan paradigma ilmiah berdasarkan prinsip integrasi sains dan Islam.

Dalam konteks ke-Indonesiaan, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan bagian integral dari Sistem Pendidikan Nasional yang menempati posisi sentral dalam mendidik masyarakat dan melestarikan kekayaan budaya Indonesia. Oleh karena itu, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara konsisten menjadikan Pancasila dan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 sebagai pedoman dalam mengimplementasikan dan mengembangkan program-program pendidikannya. Tujuan pendidikan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengacu pada produk-produk hukum pemerintah dan visi kelembagaan yang mengkombinasikan model pendidikan tinggi dan tradisi pesantren. Pesantren, sebagai lembaga pendidikan indigenous yang identik dengan makna-makna ke-Islaman dan ke-Indonesiaan telah terbukti mampu menghasilkan ulama' yang dicirikan dengan akhlaq al-karimah. Selain itu, orientasi pendidikan pesantren sebagai lembaga tafaqquh fi al-din yang berhaluan paham Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah dijadikan sebagai pandangan dunia dalam menyebarkan perdamaian dan moderasi Islam.

Tujuan pendidikan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengacu pada produk-produk hukum pemerintah dan visi kelembagaan yang mengkombinasikan model pendidikan tinggi dan tradisi pesantren. Pesantren, sebagai lembaga pendidikan indigenous yang identik dengan makna-makna ke-Islaman dan ke-Indonesiaan telah terbukti mampu menghasilkan ulama' yang dicirikan dengan akhlaq karimah. Selain itu, orientasi pendidikan pesantren sebagai lembaga tafaqquh fi al-din yang berhaluan paham Ahl al-Sunnah wa al-Jama'ah

dijadikan sebagai pandangan dunia dalam menyebarkan perdamaian dan moderasi Islam

Memperhatikan era kontemporer yang sangat dinamis, maka ke depan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bertekad menjadikan dirinya sebagai pusat keunggulan dan peradaban Islam. Reformulasi visi dan keunggulan tersebut dikonseptualisasikan dalam model pendidikan yang berkarakter Ulul Albab yang menghasilkan lulusan dengan dicirikan empat kekuatan, yaitu: (1) kedalaman spiritual, (2) keagungan akhlaq, (3) keluasan ilmu, dan (4) kematangan profesional. Gambaran umum pendidikan mazhab UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tersebut diilustrasikan dalam model anatomis "Pohon Ilmu".

B. NILAI DASAR

1. Kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional;
2. Berkualitas, inovatif, dinamis, produktif, dan efisien; 3. Bertanggung jawab, mandiri, dan keterbukaan wawasan
3. Kerakyatan dan keindonesiaan.

C. PRINSIP DASAR

Prinsip dasar dalam pelaksanaan pendidikan di Pascasarjana merujuk pada prinsip dasar Universitas yaitu; (1) menjadikan umat kaya ilmu pengetahuan. Hal itu bisa dipahami dari ayat pertama kali yang diturunkan oleh Allah SWT., adalah perintah membaca dan mengingatkan tentang pentingnya mencipta. Kedua hal itu, membaca dan mencipta, adalah kunci keberhasilan hidup, (2) menjadikan manusia berkualitas unggul dengan indikator, yaitu (a) mengenal Tuhannya (bertauhid), (b) bisa dipercaya (trusted), (c) selalu membersihkan pikiran, hati dan raganya atau tazkiyatun nafs, (d) selalu berpikir dan berbuat hingga di luar kepentingan dirinya sendiri; (3) membangun tatanan sosial yang adil, (4) memberi tuntunan kegiatan ritual untuk memperkuat spiritual dan (5) beramal shaleh atau dalam bahasa kontemporer adalah agar bekerja secara professional (Suprayogo, 2012). Mendasarkan lima misi besar Islam tersebut, maka Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Kesatuan upaya dzikr, fikr dan amal shaleh dalam mewujudkan Ulul Albab.
2. Ketauhidan, kesemestaan dan kejujuran ilmu dalam memandang dan mencapai kebenaran.
3. Tanggung jawab dan arif dalam menggunakan kebebasan akademik.
4. Keadaban, kemanfaatan, kebahagiaan, kemanusiaan, dan kesejahteraan.
5. Aktualisasi nilai-nilai Islam dan falsafah Pancasila dalam kehidupan akademik.
6. Sarjana dan pascasarjana yang unggul.
7. Penelitian dan pelayanan kepada masyarakat yang bermutu.

8. Kemandirian manajemen, transparansi, efisiensi, dan pengutamaan pada kepentingan universitas.
9. Penyatuan administratif yang mendukung kemandirian akademik.

D. TATA NILAI

Tata nilai sebagaimana yang diajarkan agama Islam yaitu kerja sepenuh hati (ikhlas), cerdas (fathanah), komunikatif (tabligh), terpercaya (amanah), kejujuran (siddiq), dan profesionalitas (itqan). Melalui pengamalan tata nilai tersebut, segala tugas- tugas yang dijalankan oleh SDM diharapkan dapat bernilai ibadah dihadapan Allah SWT sehingga memberi kemaslahatan bagi fakultas.

E. VISI PASCASARJANA

“Terwujudnya Pascasarjana integratif dalam memadukan sains dan Islam yang bereputasi internasional”.

F. MISI PASCASARJANA

1. Mencetak magister dan doktor yang berkarakter ulul albab; dan
2. Menghasilkan sains, teknologi, seni yang relevan dan budaya saing tinggi.

G. TUJUAN PASCASARJANA

Untuk mewujudkan visi dan misi Pascasarjana sebagaimana tersebut, perlu dirumuskan tujuan Pascasarjana, yakni:

1. Memberikan akses pendidikan Pascasarjana yang lebih luas kepada masyarakat; dan
2. Menyediakan magister dan doktor untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berlandaskan pada relevansi, atmosfir akademik, manajemen internal, keberlanjutan dan efisiensi. Tujuan umum pengembangan Pascasarjana ke depan adalah meningkatkan pemerataan dan perluasan akses, kualitas, relevansi, dan daya saing, serta membangun tatakelola, akuntabilitas dan pencitraan publik untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas.

H. STRATEGI PASCASARJANA

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan Pascasarjana, ditetapkan strategi yakni “menyelenggarakan tridharma Pascasarjana secara integratif yang berkualitas”. Secara rinci strategi ini dijabarkan sebagai berikut,

1. Menyelenggarakan Tridharma perguruan tinggi yang unggul yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

- 
2. Menyelenggarakan pendidikan tinggi dalam kerangka pengembangan keilmuan, transformasi sosial dan peningkatan martabat bangsa yang terpercaya.
 3. Mengembangkan penelitian dan pengabdian masyarakat yang inovatif untuk menghasilkan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang relevan dan berdaya saing.
 4. Mentransformasi sistem manajemen mutu dibidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang memenuhi standar dan bereputasi Internasional
 1. Memberikan Pelayanan akademik dan kilmuan untuk mendukung perkembangan ilmu pengetahuan melalui riset dan pengkajian ilmu pengetahuan bercirikan Islam.

BAB III

KONDISI OBYEKTIF

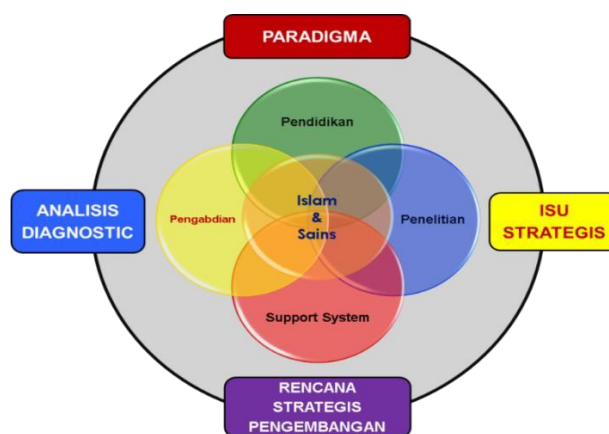
A. INTEGRASI RENCANA STRATEGIS

Butir-butir pokok pada Bab I mengisyaratkan bahwa kondisi obyektif Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang perlu dianalisis untuk diperoleh gambaran umum tentang kondisi yang ada untuk dijadikan pijakan dalam membuat seluruh rencana program perbaikan menuju kondisi yang dicita-citakan dalam kurun waktu lima tahun berdasarkan road map pengembangan universitas. Analisis dilakukan secara diagnostik dan prospektif. Analisis diagnostik dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kelebihan dan kelemahan pada kondisi yang ada. Sedangkan analisis prospektif dilakukan untuk memperoleh gagasan-gagasan pengembangan untuk mengubah kondisi yang ada menjadi kondisi yang diinginkan. Bab ini berisi informasi tentang hasil analisis diagnostik terhadap kondisi obyektif Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan hasil analisis prospektif terhadap kondisi yang diharapkan pada tahun 2030.

Hasil analisis diagnostik ditujukan untuk menjalankan fungsi sebagai berikut:

1. Memberikan dasar perencanaan dalam menyusun Rencana Strategis agar sesuai dengan road map pengembangan universitas melalui tahapan perencanaan pengembangan Pascasarjana.
2. Memberikan petunjuk untuk memilih, menetapkan, dan merumuskan beberapa isu strategis yang merupakan bagian dari simpul yang apabila dikerjakan dengan baik akan menghasilkan dampak positif pervasif terhadap aspek-aspek lain dari organisasi Pascasarjana.
3. Menjadi sumber inspirasi untuk mengidentifikasi, memilih, menetapkan, dan merumuskan strategi pengembangan untuk selanjutnya diformulasikan menjadi kebijakan dan program-program pengembangan yang bernilai strategis. Dengan demikian, diharapkan akan lahir gagasan-gagasan yang dapat mengantarkan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju posisi yang diinginkan pada tahun 2025.

Gambar 3.1. Integrasi Unsur-unsur Perencanaan Strategis



Gambar 3.1 menunjukkan bahwa perencanaan strategis merujuk pada integrasi Islam dan sains dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, di mana hubungan antara Islam dengan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat bersifat integratif. Hasil analisis diagnostic TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strength) bergantung pada pemilihan paradigma. Pemilihan paradigma akan mempengaruhi isu strategis dan sebaliknya. Keduanya secara bersamaan juga akan menentukan pengembangan strategis. Pengembangan strategis sebenarnya juga sangat ditentukan oleh hasil analisis diagnostic TOWS. Pengembangan strategis bersifat menentukan arah dan cara dalam perumusan program-program pengembangan. Pengembangan strategis tersebut mengacu pada isu strategis yang diidentifikasi dari hasil analisis diagnostic TOWS, dengan sudut pandang paradigma pengembangan universitas. Semua ini meliputi Tridharma Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang terintegrasi dengan Islam serta sistem pendukungnya. Hal tersebut ditujukan untuk menjamin ketercapaian integrasi tujuan pengembangan.

Berikut adalah cara mensistematiskan keseluruhan informasi yang diperoleh dari analisis TWOS: kondisi internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan kondisi eksternal mencakup peluang dan ancaman/tantangan.

B. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

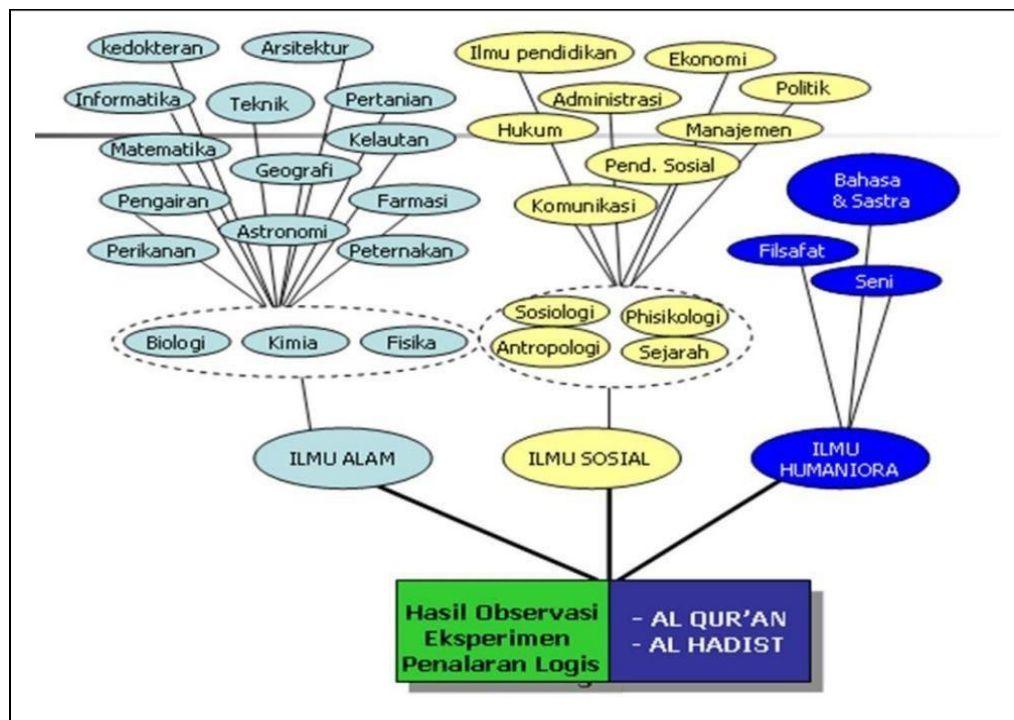
1. KEKUATAN

a. Struktur Keilmuan yang Dikembangkan

Salah satu upaya fundamental dan strategis yang ditempuh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah melakukan rekonstruksi paradigma

keilmuan, dengan meletakkan agama sebagai basis ilmu pengetahuan yang bersifat integratif. Untuk lebih jelasnya bangunan ilmu yang bersifat integratif dengan memposisikan al-Qur'an dan hadis sebagai sumber utama selain sumber lainnya, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.2. Dikotomi Ilmu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Sumber: Bagian Kearsipan (2015)

Bangunan struktur keilmuan Pascasarjana didasari oleh struktur keilmuan Universitas didasarkan pada universalitas ajaran Islam. Metafora yang digunakan adalah sebuah pohon yang kokoh, bercabang rindang, berdaun subur, dan berbuah lebat karena ditopang oleh akar yang kuat. Akar yang kuat tidak hanya berfungsi menyangga pokok pohon, tetapi juga menyerap kandungan tanah bagi pertumbuhan dan perkembangan pohon.

Gambar 3.3. Pohon Ilmu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Sumber: Bagian Kearsipan (2015)

Akar pohon menggambarkan landasan keilmuan universitas. Ini mencakup: (1) Bahasa Arab dan Inggris, (2) Filsafat, (3) Ilmu-ilmu Alam, (4) Ilmu-ilmu Sosial, dan (5) Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan. Penguasaan landasan keilmuan ini menjadi modal dasar bagi mahasiswa untuk memahami keseluruhan aspek keilmuan Islam, yang digambarkan sebagai pokok pohon yang menjadi jati diri mahasiswa universitas ini, yaitu: (1) Al-Qur'an dan as-Sunnah, (2) Sirah Nabawiyah, (3) Pemikiran Islam, dan (4) Wawasan Kemasyarakatan Islam.

Dahan dan ranting mewakili bidang-bidang keilmuan universitas ini yang senantiasa tumbuh dan berkembang, yaitu: (1) Tarbiyah, (2) Syari'ah, (3) Humaniora dan Budaya, (4) Psikologi, (5) Ekonomi, (6) Sains dan Teknologi, dan Ilmu Kedokteran dan Kesehatan. Bunga dan buah menggambarkan keluaran dan manfaat upaya pendidikan universitas ini, yaitu: keberimanan, kesalehan, dan keberilmuan.

Seperti keniscayaan bagi setiap pohon untuk memiliki akar dan pokok pohon yang kuat, maka merupakan kewajiban bagi setiap individu mahasiswa untuk menguasai landasan dan bidang keilmuan. Digambarkan sebagai dahan dan ranting, maka penguasaan bidang studi baik akademik maupun profesional, merupakan

pilihan mandiri dari masing-masing mahasiswa.

b. Internalisasi Wacana International Recognition and Reputation

Menjadi perguruan tinggi yang mempunyai International Recognition and Reputation di tingkat ASEAN dan sudah diwacanakan dan menjadi diskursus yang hidup di segenap sivitas kampus yang merupakan langkah dan modal awal, minimal ada cita-cita yang diharapkan suatu saat akan menjadi kenyataan. Bahwa ada berbagai macam sikap terhadap wacana tersebut, adalah wajar di setiap organisasi atau sistem, kecepatan dan cara bereaksi terhadap gagasan baru yang berbeda-beda; namun banyak fenomena yang menunjukkan sikap positif terhadap ide tersebut, misalnya berupa kunjungan dan kegiatan bersama berupa riset, seminar, dan publikasi.

Untuk mensosialisasikan wacana World Class University akan dilakukan 6 program dan kegiatan berikut:

- 1) Kegiatan peningkatan wawasan internasional untuk civitas akademika: pengembangan wawasan internasional untuk mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, penyelenggaraan pertukaran mahasiswa, studi banding dan kunjungan bagi mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ke beberapa negara ASEAN dan ASIA, standarisasi kemampuan bahasa Arab dan Inggris bagi mahasiswa, tenaga kependidikan dan tenaga pendidik, pelatihan English Presentation Skills bagi tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.
- 2) Peningkatan kualitas kegiatan akademik yang berwawasan internasional: penyempurnaan panduan implementasi dan panduan bidang kerjasama internasionalisasi program studi, insentif penyelenggaraan internasionalisasi universitas/ fakultas/ program studi/ program studi, penyediaan guest lecturer (visiting scholar) untuk fakultas/program studi/program studi, bantuan penyelenggaraan studium generale (oleh dosen asing), insentif bagi tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang berkiprah dalam kancah regional dan internasional (pemateri/ moderator dll), pemberdayaan SALC (self-accessed learning center) untuk mendukung budaya belajar mandiri, penguatan ketrampilan berbahasa asing yang lebih luas.

- 3) Peningkatan kualitas sumber daya manusia: short course dosen dan tenaga kependidikan, penyiapan dosen mengikuti beasiswa luar negeri/predeparture training, peningkatan kompetensi yang berwawasan internasional untuk dosen, ketua program studi, dan pegawai administrasi berprestasi di universitas luar negeri.
- 4) Pengembangan kerjasama dengan mitra luar negeri: perintisan kerjasama fakultas dengan perguruan tinggi luar negeri, pameran dan promosi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang di forum internasional, penandatanganan nota kesepahaman (Memorandum of Understanding) dan surat perjanjian kerjasama (Memorandum of Agreement) dengan mitra luar negeri, pembuatan profil Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berbahasa Inggris dan arab, dan pembuatan website berbahasa Inggris dan arab.
- 5) Dukungan untuk pengembangan penelitian dan kegiatan ilmiah internasional: pengiriman dosen untuk mengikuti seminar/konferensi internasional, penyelenggaraan penelitian dan rintisan penelitian kerjasama luar negeri, insentif bagi mahasiswa untuk mengikuti lomba/konferensi/gelar karya internasional.
- 6) Penerimaan dan pengelolaan mahasiswa asing: penerimaan dan pengelolaan kegiatan mahasiswa asing, pelatihan tutor pendamping mahasiswa internasional, dan perbaikan kualitas bahan ajar bridging course.

c. Kelembagaan

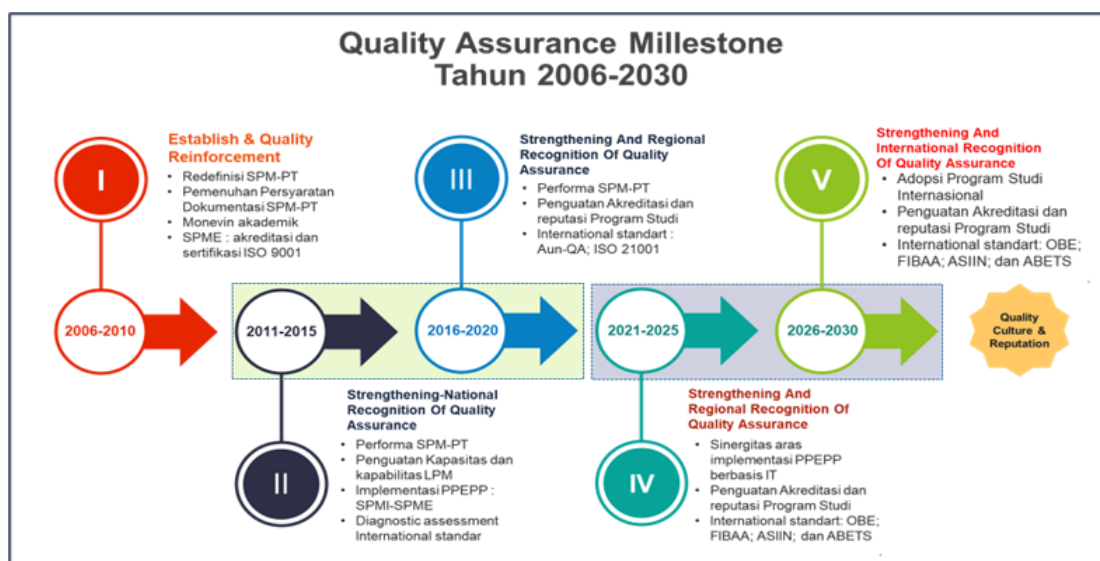
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan Universitas yang berkedudukan di Malang. Tepatnya di Jalan Gajayana 50 Malang. Sebelum berubah status menjadi Universitas, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pernah berstatus sebagai Fakultas Tarbiyah Cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya (1961) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Malang (STAIN Malang) pada tahun 1997. Berikut dijelaskan kondisi akademik dan kelembagaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang:

1) Akreditasi dan Sertifikasi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah memperoleh peringkat A dalam akreditasi institusi dengan nilai 366 (Peringkat A). Perolehan Akreditasi Intitusi

Perguruan Tinggi (AIPT) dari BAN-PT ini bukanlah akhir dari Rencana Jangka Panjang Pengembangan Kelembagaan ini. Perolehan Akreditasi Institusi itu merupakan bagian dari salah satu batu pijakan untuk menuju akreditasi di tingkat regional (tingkat ASEAN) melalui ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA) dan akreditasi dan sertifikasi internasional.

Gambar 3.4. Roadmap Penjaminan Mutu Tahun 2006-2030



Rencana implementasi penjaminan mutu di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana termaktub dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Lembaga Penjaminan Mutu mencakup program-program (1) Penguatan unsur dan organ penjaminan mutu pendidikan tinggi, (2) Pengembangan budaya universitas (Quality Culture Development), (3) Pengembangan kurikulum berorientasi Outcome Based Education, (4) Peningkatan mutu layanan akademik unggulan, (5) Transformasi dari Good University Governance (GUG) menuju Globally Recognized University (GRU), (6) Peningkatan produktivitas dan daya saing, dan (7) Pengembangan infrastruktur dan ICT. Setiap program tersebut diturunkan menjadi kegiatan-kegiatan beserta indikator pencapaiannya dalam rangka mendukung tercapainya rencana strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Perolehan Akreditasi Institusi ini merupakan bentuk komitmen Universitas untuk senantiasa mengembangkan kelembagaan dari sisi penjaminan mutu. Perolehan Akreditasi Institusi A tidak dilakukan secara tiba-tiba. Tetapi, ia merupakan rangkaian panjang seiring dengan perkembangan sejarah

kelembagaan ini sejak tahun 2005. Pada tahun 2008, perolehan AIPT UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat itu adalah "B". Atas dasar komitmen Universitas untuk mengembangkan mutu, pada tahun 2013 akreditasi institusi memperoleh Akreditasi A.

Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini memiliki 10 program studi yang sudah terakreditasi dan tersertifikasi ISO 9001:2008 serta semua bagian layanan supporting akademik telah tersertifikasi ISO 9001:2015 dan terakreditasi BAN-PT.

Tabel 3.1. Status Akreditasi, Jumlah Dosen, dan rata-rata IPK Alumni Program Studi di Pascasarjana tahun 2020

No.	Program	Program Studi	Nilai Akreditasi	Jumlah DT	Jumlah Mahasiswa	IPK Alumni
1.	Magister	Manajemen Pendidikan Islam	A	20	189	3,8
2.	Magister	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah	Unggul	10	103	3,80
3.	Magister	Al-Akhwāl al-Syakshiyah	A	23	149	3,81
4.	Magister	Ekonomi Syari'ah	B	24	144	3,63
5.	Magister	Pendidikan Bahasa Arab	Unggul	35	362	3,74
6.	Magister	Studi Ilmu Agama Islam	A	11	49	3,76
7.	Magister	Pendidikan Agama Islam	Unggul	30	272	3,84
8.	Doktor	Manajemen Pendidikan Islam	Unggul	15	67	3,69
9.	Doktor	Pendidikan Bahasa Arab	A	24	114	3,74
10.	Doktor	Pendidikan Agama Islam Berbasis Studi Interdisipliner	B	11	54	3,71

Sumber Data : Lembaga Penjaminan Mutu, 2020

2) Peningkatan Animo dan Revenue

Animo merupakan respon positif masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi yang dilaksanakan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Secara kelembagaan, sesungguhnya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sudah berdiri sejak lama. Sehingga, penyelenggaraan pendidikan tinggi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang semakin berjalannya waktu mampu memberikan kualitas pelayanan pendidikan yang semakin baik. Indikator kualitas pelayanan pendidikan yang semakin baik ditunjukkan dengan animo masyarakat memasukkan anaknya bergabung dengan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk belajar.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah unsur terpenting dalam penyelenggaraan program studi sehingga perlu selalu dilakukan evaluasi. SDM pada Pascasarjana terdiri dari unsur dosen dan tenaga kependidikan. Pascasarjana melakukan pengelolaan SDM adalah untuk memastikan terpenuhinya standar kecukupan (kuantitas) dan kompetensi (kualitas) sehingga dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan. Profil dosen Pascasarjana dari segi kuantitas telah memenuhi rasio kecukupan dengan jumlah mahasiswa, sehingga pembagian proporsi beban mengajar selama ini telah memenuhi standar yang ditetapkan. Sedangkan dari aspek kualitas, dosen Pascasarjana telah memenuhi standar kualifikasi jenjang pendidikan maupun kepangkatan. Selama ini dosen Pascasarjana telah memiliki kinerja yang baik yang dapat dibuktikan melalui rekognisi kepakaran, output/ outcome penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Begitu pula dengan tenaga kependidikan yang selama ini telah memenuhi kecukupan dan kualifikasi untuk memberikan pelayanan akademik secara maksimal kepada mahasiswa.

Tabel 3.2. Dosen Tetap Pascasarjana

No.	Jenjang	Jumlah DT	Jumlah Mahasiswa	Rasio
1.	Magister	109	1.268	1:12
2.	Doktor	40	235	1:6
3.	Gabungan	149	1.503	1:10

Sumber : Bagian Kepegawaian (2020)

Pascasarjana memiliki dosen tetap (DT) dengan rasio dosen: mahasiswa yang sangat proporsional yaitu: 1:10

Untuk mempercepat laju pengembangan dan kualitas akademik, sudah sejak lama Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim mempunyai program untuk memperbesar jumlah dosen dengan kualifikasi Guru Besar. Para dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang belum doktor didorong untuk Guru Besar sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dan saat ini, kampus telah menuai hasil itu dengan mulai bertambahnya jumlah dosen yang kualifikasi akademik Guru Besar.

e. Sarana dan Prasarana

Secara fisik kampus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sebagai lembaga pendidikan tinggi yang beridentitas dan bernafaskan Islam, harus menampilkan citra yang berwibawa, hijau, sejuk, rapi, indah dan Islami. Kampus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus memberikan citra kepada masyarakat bahwa:

- 1) Sebagai kampus Islam maka harus bersih, rapi, indah dan Islami.
- 2) Terkesan modern dan dinamis serta dihuni oleh orang-orang terpilih.
- 3) Penghuninya menggambarkan orang-orang yang dekat dengan Allah SWT, sesama manusia dan peduli pada lingkungan.
- 4) Terpercaya dan menumbuhkan keteladanan bagi masyarakat.
- 5) Hal yang terkait dengan fasilitas atau sarana dan prasarana maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berpedoman pada ketentuan sebagai berikut :
 - a. Sarana dan prasarana bagi penyelenggaraan pendidikan di universitas dapat diperoleh dari pemerintah dan/atau atas bantuan masyarakat.
 - b. Sarana dan prasarana yang diperoleh dari masyarakat menjadi milik dan bagian dari barang inventaris universitas, kecuali ada perjanjian tertentu.
 - c. Sarana dan prasarana yang diadakan oleh universitas menjadi hak milik negara dan dimanfaatkan sebanyak-banyaknya untuk menunjang keberhasilan pendidikan di universitas.
 - d. Dalam hal-hal tertentu, universitas dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain untuk mengadakan dan/atau memanfaatkan sarana dan prasarana lainnya bagi kepentingan pendidikan.
- 6) Ketentuan tentang pengelolaan, pemanfaatan, dan sanksi-sanksi perusakan terhadap sarana dan prasarana universitas didasarkan pada keputusan Rektor dengan memperhatikan ketentuan lain yang berlaku.

Adapun sarana yang menjadi pilar kegiatan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah:

- 1) Masjid dan ma'had
- 2) Gedung kuliah dan gedung pertemuan ilmiah

- 3) Perpustakaan
- 4) Laboratorium
- 5) Sport Center
- 6) Perkantoran

Selain itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil menyusun strategi pengembangan sehingga melahirkan konsep yang disebut dengan Rukun al-Jami'ah yang terdiri atas sembilan macam komponen yang meliputi : (1) sumber daya manusia yang handal (dosen, karyawan, dan mahasiswa), (2) masjid, (3) ma'had, (4) perpustakaan, (5) laboratorium, (6) ruang belajar/kuliah, (7) perkantoran sebagai pusat pelayanan, (8) pusat pengembangan seni dan olah raga, dan (9) sumber-sumber pendanaan yang luas dan kuat. Kesembilan komponen itu, merupakan satu kesatuan utuh yang harus diadakan sebagai karakteristik perguruan tinggi Islam, yang diharapkan mampu mengantarkan mahasiswa memiliki empat kekuatan sekaligus, yaitu: (1) Kekokohan akidah dan kedalaman spiritual, (2) keagungan akhlak, (3) keluasan ilmu dan (4) kematangan profesional. Walhasil, semua usaha-usaha itu dimaksudkan sebagai upaya mendekatkan diri dan ridha Allah SWT.

Fungsi masjid dan Ma'had meliputi: (1) melatih dan memperdalam spiritual, melalui mentradisikan shalat berjamaah, (2) mentradisikan shalat malam bersama (qiyamullail), (3) mentradisikan tadarus al-Qur'an, (4) menciptakan iklim yang kondusif untuk pengembangan bahasa asing (Arab dan Inggris), (5) melatih hidup berorganisasi dan bertanggungjawab bersama, (6) melatih kepedulian pada orang lain dan lingkungannya, (7) memupuk dan melatih diri dalam keahlian profesi pilihan yang bermanfaat di masa depan.

Untuk mendukung mutu akademik yang unggul, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga selalu menambah jumlah koleksi buku-buku terbaru. Sampai tahun 2014, jumlah koleksi buku perpustakaan pusat mencapai 62.489 judul dengan jumlah 203.485 eksemplar. Koleksi buku tersebut belum termasuk yang terdapat di masing-masing fakultas, yang juga menyediakan buku-buku sesuai dengan bidang kajian atau disiplin ilmu program studi/program studi yang ada di setiap fakultas. Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini sudah menggunakan

sistem layanan digital (digital library). Seiring dengan kemajuan sistem teknologi informasi perpustakaan kampus ini tengah mengembangkan jaringan internet, yang dapat diakses dari luar kampus.

Tabel 3.3. Data Jumlah Buku

TAHUN	Judul	Eks
2016	45.504	181.330
2017	60.729	201.264
2018	62.489	203.485
2019	64.539	205.775

Sumber : Perpustakaan Pusat (2019)

Perpustakaan yang berdiri di atas area satu hektar itu dilengkapi dengan alat digital yang canggih untuk melayani sistem peminjaman dan pengembalian secara elektronik. Buku yang terkoleksi di perpustakaan selain terbitan dalam negeri, juga tidak sedikit terbitan luar negeri. Koleksi buku-buku berbahasa Arab yang berasal dari Saudi Arab selain bidang ilmu keislaman, juga bidang ilmu alam dan sosial (ilmu umum) seperti Ilmu Biologi, Matematika, Fisika, Ekonomi, Sosiologi, Psikologi, Hukum, Pendidikan, Filsafat, Bahasa, dan ilmu-ilmu sejenisnya. Begitu juga koleksi yang berbahasa Inggris, perpustakaan menyediakan sumber literatur yang mengkaji semua bidang ilmu baik agama maupun umum, yang secara akademik saat ini dikembangkan di kampus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Selain buku, perpustakaan juga menyediakan sumber koleksi jurnal, hasil penelitian, CD corner, Arabic Corner dan majalah.

Sebagai perguruan tinggi yang berstatus negeri, maka segala sesuatu yang berkaitan dengan pengadaan sampai dengan penghapusan sarana prasarana mengikuti berbagai peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Pengelolaan sarana dan prasarana di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada dalam suatu Unit Akuntansi Barang Milik Negara (UAKPB) yang mana UAKPB merupakan salah satu unsur dari Unit Akuntansi Instansi. Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan meliputi: (1) perencanaan kebutuhan dan penganggaran; (2) pengadaan; (3) penggunaan; (4) pemanfaatan; (5) pengamanan dan pemeliharaan; (6) penilaian; (7) penghapusan; (8) pemindahtanganan; (9) penatausahaan; (10) pembinaan, pengawasan dan pengendalian.

Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana disusun berdasarkan kebutuhan di lapangan dalam rangka menunjang kegiatan pendidikan. Perencanaan kebutuhan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Rencana Strategis dan Pengembangan Kelembagaan secara umum. Perencanaan kebutuhan berpijak pada prinsip efisiensi dan efektif (tepat guna dan tepat sasaran).

Selanjutnya proses pengadaan sarana dan prasarana dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip efisien, efektif, transparan dan terbuka, bersaing, adil/ tidak diskriminatif dan akuntabel. Untuk menunjang hal tersebut di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah dibentuk Unit Layanan Pengadaan yang secara profesional telah melaksanakan proses pengadaan yang memenuhi prinsip-prinsip di atas atas dasar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sarana dan prasarana yang merupakan barang milik negara pada prinsipnya adalah digunakan sepenuhnya untuk menunjang penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi lembaga. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan sarana dan prasarana tersebut dapat dimanfaatkan oleh pihak lain selama hal itu tidak mengganggu tupoksi lembaga yang bersangkutan. Pemanfaatan sarana dan prasana (barang milik negara) mencakup: sewa; kerja sama pemanfaatan; bangunan serah guna dan bangunan guna serah. Pemanfaatan sarana dan prasarana oleh pihak lain harus mendapat izin dari pengelola barang milik negara dalam hal ini Menteri Keuangan.

Pemeliharaan dan pengamanan sarana prasana di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dibagi dua: (1) pengelolaan langsung oleh Kantor Pusat, menyangkut aset yang tidak bergerak semisal tanah, gedung dan bangunan serta sarana prasarana yang membutuhkan tenaga khusus dan biaya yang besar semacam genset, jaringan listrik, jaringan air dan lain sebagainya; (2) pengelolaan sarana prasana oleh fakultas, unit, lembaga dan pascasarjana; yaitu menyangkut peralatan dan mesin yang merupakan penunjang secara langsung operasional sebuah fakultas, unit, lembaga. Semisal kendaraan bermotor, peralatan kantor dan lain sebagainya. Pengamanan sarana dan prasarana pendidikan menyangkut pengamanan administrasi, pengamanan fisik, pengamanan hukum.

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan harus didukung oleh penatausahaan yang baik. Sebagai lembaga pemerintahan, dalam penatausahaan barang milik negara dikelola oleh sebuah sistem yang bernama Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK-BMN). Di dalam Simak-BMN

dilakukan pendaftaran, pencatatan, penggolongan dan kodifikasi, inventarisasi, dan pelaporan. Untuk mendapatkan laporan yang memadai harus dilakukan inventarisasi atau pengecekan langsung lapangan serta dilakukan rekonsiliasi dengan pihak terkait (KPKN-L) serta Kantor Wilayah Kementerian Agama.

Pengelolaan sarana dan prasarana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di bawah tanggungjawab Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan keuangan (AUPK) dan dalam pelaksanaan sehari-harinya berada di bawah Kepala Bagian Umum. Adapun pengelolaan akuntansi barang milik negara berada di bawah koordinasi Kepala Bagian Keuangan.

Tabel 3.4. Sarana dan Prasarana

No.	Lokasi Lahan (Nama dan Nomor Jalan, Kota Propinsi)	Status Penguasaan/ Kepemilikan Lahan	Penggunaan Lahan	Luas Lahan (Ha)
1.	Jalan Gajayana Nomor 50 Malang Jawa Timur	Milik Sendiri	1. Gedung Kantor Pusat 2. Gedung Perpustakaan Pusat 3. Gedung Kuliah A 4. Gedung Kuliah B 5. Gedung Social Science 6. Gedung Sains & Teknologi 7. Gedung Humaniora 8. Gedung Micro Teaching 9. Masjid Tarbiyah 10. Masjid Ulul Albab 11. Ma'had Al-Faraby 12. Ma'had Ibnu Sina 13. Ma'had Ibnu Khaldun 14. Ma'had Al-Ghazali 15. Ma'had Ibnu Rusyd 16. Masjid Ulul Albab 17. Gedung Sport Centre	8,7523
2.	Jalan Kalijaga Malang Jawa Timur	Milik Sendiri	1. Gedung Kuliah C 2. Gedung Percetakan	0,4396
3.	Jalan Muria Malang Jawa Timur	Milik Sendiri	1. Ma'had Asma Binti AB 2. Ma'had Khadijah 3. Ma'had Ummu Salamah 4. Ma'had Fatimatuz Zahra	1,0939
4.	Jalan Ir. Soekarno Nomor 1 Kota Batu Jawa Timur	Milik Sendiri	1. Gedung Kuliah Pascasarjana 2. Gedung Administrasi Pascasarjana 3. Masjid 4. Guest House 5. Asrama	2,1392
5.	Kelurahan Tlekung Kecamatan Junrejo Kota Batu Jawa Timur	Milik Sendiri	Rencana Kampus III	58,3680
6.	Kelurahan Junrejo Kecamatan Junrejo Kota Batu Jawa Timur	Milik Sendiri	Rencana Kampus III	35,4786

7.	Jalan Raya Candi IV Kota Malang Jawa Timur	Milik Sendiri	1. Guest House Sudan 1 2. Guest House Sudan 2	0,0589
8.	Jalan Sunan Drajat II Kota Malang Jawa Timur	Milik Sendiri	Gedung PKPKM	0,0481
Jumlah				106,3786

Sumber: Bagian SIMAK BMN (2019)

Tabel data prasarana (kantor, ruang kelas, ruang laboratorium, studio, ruang perpustakaan, kebun percobaan, ruang dosen) yang digunakan institusi dalam penyelenggaraan program / kegiatan institusi dengan mengikuti format tabel berikut:

Tabel 3.5. Data Prasarana

No.	Jenis Prasarana	Jumlah Unit	Total Luas (m ²)	Kepemilikan*		Kondisi**	
				Milik Sendiri	Sewa/ Pinjam/ Kerjasama	Terawat	Tidak Terawat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Perkantoran/ administrasi	9	34.259	V	-	V	-
2	Ruang kuliah	143	10.187	V	-	V	-
3	Ruang kerja dosen	60	4.500	V	-	V	-
4	Laboratorium/ studio/bengkel/ dsb	90	4.424	V	-	V	-
5	Sarana Perpustakaan	2	9.725	V	-	V	-
6	Studio	1	64	V	-	V	-
7	Kebun percobaan	1	150	V	-	V	-
Luas Seluruhnya			63.309				

Sumber: Bagian SIMAK BMN (2015)

f. Manajemen Keuangan dan Anggaran

Transformasi kelembagaan dari STAIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan momentum tepat untuk memperbaiki sistem pengelolaan kelembagaan secara keseluruhan. Diantara perubahan yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah sistem administrasi keuangan perguruan tinggi negeri menjadi sistem pengelolaan keuangan dengan pola yang dapat memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sejalan dengan Undang-Undang RI Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara khususnya pasal 68 dan 69 yang selanjutnya dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas selayaknya dapat menyesuaikan sistem pengelolaan keuangannya sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005.

Kebutuhan penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak terlepas dari hasil audit terakhir dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia atas Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Tahun Anggaran 2004 dan 2005 pada Universitas Islam Negeri (UIN) Malang sesuai dengan LHP No. 03/S/V-XIII.2/01/2006 Tanggal 30 Januari 2006. Berdasarkan hasil audit tersebut, BPK memberikan rekomendasi agar: "Menteri Agama segera melakukan langkah-langkah strategis mengenai status kelembagaan Perguruan Tinggi Agama Islam yang berada di lingkungan Departemen Agama agar lembaga tersebut memperoleh hak dan kewenangan menggunakan langsung dana PNBP untuk membiayai kegiatan operasional perguruan tinggi, dengan tetap memperhatikan azas transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku".

Dalam rangka menindaklanjuti rekomendasi atas hasil audit dari BPK tersebut di atas serta adanya petunjuk dan arahan dari Menteri Agama kepada Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mengkaji secara mendalam mengenai Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah memenuhi persyaratan-persyaratan substantif, teknis, dan administratif sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tersebut di atas. Oleh karena itu, PPK-BLU diterapkan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Maksud dan tujuan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum adalah untuk mendapatkan fleksibilitas dalam penghimpunan dan

pemanfaatan dana dari berbagai pihak. Pengalaman beberapa tahun berjalan dalam pengembangan universitas, ternyata sangat sulit menyesuaikan antara jumlah dana yang disediakan oleh pemerintah melalui APBN dengan tuntutan kebutuhan riil yang harus dipenuhi agar institusi pendidikan tinggi Islam, mampu berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Anggaran yang bersumber dari pemerintah melalui APBN selalu terbatas jumlahnya, sedang kebutuhan pengembangan universitas ini selalu menuntut lebih.

Di pihak lain, sesungguhnya terbentang luas peluang-peluang yang sangat mungkin dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut untuk mencukupi kekurangan dana yang disediakan oleh pemerintah. Berbagai sumber dana yang bisa digali itu misalnya berasal dari maksimalisasi layanan pendidikan dengan penyelenggaraan program-program pelatihan, pelayanan asrama, kerjasama baik dari dalam maupun luar negeri, bantuan luar negeri baik berupa infaq maupun wakaf dan lain-lain. Semua itu diperoleh tanpa menambah beban masyarakat pengguna layanan pendidikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Beberapa langkah yang ditempuh Universitas dalam mengembangkan Unit-unit Penghasil Pendapatan BLU: (a) Universitas dapat membentuk unit usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dikuasai oleh universitas; (b) Unit usaha universitas berbentuk badan hukum tersendiri yang terpisah dari universitas; (c) Unit usaha universitas dikelola oleh tenaga profesional; (d) Pendirian atau pembubaran unit usaha universitas ditetapkan oleh Rektor atas persetujuan Senat Universitas berdasarkan peraturan perundang-undangan.

g. Unit-Unit Penunjang

Untuk menunjang kegiatan akademik, UPPS telah membentuk beberapa unit seperti: (1) Unit Penjaminan Mutu; (2) Unit Konsultasi & Bantuan Hukum; (3) Unit Kajian Turats; (4) Unit Falak; (5) Unit Pengembangan Bakat Mahasiswa; (6) Unit International Class Program (ICP); (7) Unit Konsultasi Keluarga Sakinah; (8) Unit Perpustakaan; (9) Unit Cek Plagiasi; (10) Unit Pengelola Jurnal; (11) Unit Pengelola Website; dan (12) Unit Media Sosial.

2. KELEMAHAN

a. Integrasi Islam dan Sains Kurang Terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi

Sebenarnya ide Tridharma perguruan tinggi dan Integrasi Islam dan Sains sudah mencuat lebih dari satu dekade yang lalu. Namun demikian, manajemen yang ada masih cenderung tidak menjamin bahwa ada saling keterkaitan mendalam di dharma pendidikan pengajaran terutama dharma pendidikan dengan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sebenarnya meskipun ketiga dharma tersebut diurus oleh unit yang berlainan, mestinya pada tingkat personal dosen ada upaya untuk mengaitkan penelitian dengan tugas mengajarnya. Rupanya, hal itu juga belum membudaya.

b. Budaya Kampus Kurang Kuat sebagai WCU

Budaya kampus meliputi budaya akademik dan budaya sosial. Antusiasme untuk mengejar standar internasional masih belum dapat dirasakan di semua aktivitas akademik. Perbedaan karakter bawaan yang melekat dalam budaya organisasi masih sangat menonjol, akan tetapi bisa dijadikan satu arah dengan world class university, bahkan perguruan tinggi yang berbeda bahasa dan negara pun akan bisa disatukan arahnya.

WCU sebagai bahasa pemersatu untuk berbudaya digital yang baik, memiliki kekuatan untuk mendorong UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bereputasi dan diakui di tingkat regional, mulai menyusun secara konkret pembangunan budaya dari sisi kepatuhan, kedisiplinan SDM dalam mengelola aset digital dan layanan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sehingga UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengetahui apa yang diprioritaskan, dana berapa yang harus disiapkan maka WCU telah memberikan sinyal "ini lah prioritas" dalam membangun continuous quality improvement (CQI).

Bahasa pemersatu dalam indikator WCU yang disepakati oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang akan memiliki dorongan kuat, terhadap perbaikan perangkat pendukung dalam berbudaya organisasi yang baik. Dari sisi akademik, salah satu indikator belum kuatnya wacana WCU dengan ditunjukkannya sebagian besar sivitas akademika masih kurang antusias untuk mengejar referensi dalam referensi internasional, meskipun dengan fasilitas yang ada referensi internasional sudah sangat memudahkan untuk diakses.

Dari segi sosial, salah satu indikator keberadaan mahasiswa asing memang sudah memenuhi kriteria jumlah yang signifikan meskipun pengaruh keberadaan mereka ini masih kurang signifikan.

Tabel 3.6. Data Sebaran Program Studi Mahasiswa Luar Negeri / Asing

No.	Program Studi	Jumlah Mahasiswa Asing
1	2	3
1	Doktor Studi Islam	2
2	Doktor Hukum Keluarga Islam	4
3	Doktor Manajemen Pendidikan Islam	3
4	Doktor Pendidikan Bahasa Arab	2
5	Doktor Pendidikan Agama Islam	2
6	Doktor Ekonomi Syariah	2
7	Magister Studi Ilmu Agama Islam	3
8	Magister Al-Akhwāl al-Syakshiyah	2
9	Magister Manajemen Pendidikan Islam	3
10	Magister Pendidikan Agama Islam	3

Sumber: Bagian Akademik (2020)

Di samping itu, Pascasarjana juga mendapatkan keuntungan atau bonus demografis yakni berlokasi di Batu-Malang Raya, selain dikenal sebagai kota pendidikan juga menjadi kota pariwisata dengan suasana yang kondusif untuk belajar. Di sisi lain UPPS sejak berdirinya juga telah berpengalaman mengelola mahasiswa asing sebanyak 351 orang tersebar pada 10 negara. Dari segi input mahasiswa dalam negeri, mahasiswa berasal dari seluruh Indonesia, mulai dari Aceh hingga Papua. Data mahasiswa aktif pada tahun akademik 2019/2022 berjumlah 1.503 mahasiswa sebaran asal provinsi disajikan pada tabel 3.9.

Tabel 3.7. Sebaran Asal Provinsi Mahasiswa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun Akademik 2021/2022

No.	Provinsi	Jumlah	Persentase
1.	Jawa Timur	896	59,6
2.	Nusa Tenggara Barat	98	6,5
3.	Jawa Tengah	81	5,4
4.	Sumatera Utara	56	3,7
5.	Jambi	51	3,4
6.	Aceh	45	3,0
7.	Kalimantan Timur	40	2,7
8.	Sumatera Selatan	35	2,3
9.	Sulawesi Selatan	27	1,8
10.	Kalimantan Selatan	20	1,3
11.	Sumatera Barat	18	1,2

12.	Lampung	17	1,1
13.	Kurang dari 1% berasal dari Bali, Bengkulu, Jawa Barat, Riau, Kalimantan Tengah, Sulawesi Tengah, Kepulauan Riau, Banten, Sulawesi Barat, DKI Jakarta, NTT, Papua Barat, Sulawesi Tenggara, DI Yogyakarta, Bangka Belitung	115	7,7
14.	Luar Negeri	4	0,3
Jumlah		1503	100

Sebaran asal mahasiswa yang beragam ini juga merupakan kekuatan untuk mendapatkan calon mahasiswa yang beragam pula, karena mereka adalah para alumni akan menjadi media promosi secara langsung pada calon mahasiswa. Hal ini juga didukung oleh survey bahwa sebanyak 24,40% mahasiswa yang diterima mengenal program studi dari kakak kelas/alumni, 13,30% berasal dari dosen jenjang sarjana (alumni).

c. Bidang Pendidikan

- 1) Proses pembelajaran belum sepenuhnya dilaksanakan secara terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga mutu produk dan pelayanan kepada mahasiswa belum optimal.
- 2) Jaringan kerjasama dengan dunia industri di dalam negeri belum dikembangkan secara optimal.
- 3) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan akademik di masing-masing program studi belum dilaksanakan secara optimal.

d. Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

- 1) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi masih rendah; sehingga perlu ditingkatkan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri dan pemerintah.
- 2) Terbatasnya dana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat khususnya dari pemerintah/institusi menyebabkan aktivitas penelitian dan pengabdian masyarakat belum optimal.

- 3) Pelaksanaan diseminasi hasil-hasil penelitian untuk pengabdian kepada masyarakat belum efektif dan terintegrasi.

e. Bidang Tata Kelola

- 1) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU. Untuk dapat memberikan pelayanan dan koordinasi yang lebih terstruktur dan terarah serta mempunyai pedoman yang lebih jelas, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah mengajukan perubahan draft Ortaker (Organisasi dan Tata Kerja) 2013 ke Kementerian Agama RI, dikarenakan dalam ortaker 2013 tersebut tidak dapat menampung beberapa perubahan unit kerja, struktur, nomenklatur, dan tata kerja pada UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sehingga perlu disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan tata kerja UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- 2) Masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar.
- 3) Sistem Informasi terpadu belum dikelola dengan baik.
- 4) Unit-unit bisnis yang ada belum berkembang dengan baik sehingga belum memberikan keuntungan bagi pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- 5) Sistem perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi akademik dan non-akademik masih lemah dan belum berjalan dengan baik.
- 6) Manajemen Berbasis Pengetahuan (MBP) Kurang Kuat

Manajemen berbasis pengetahuan adalah manajemen yang ditandai dengan adanya tiga level: pertama, pada level pelaksanaan tugas pokok dan fungsi senantiasa menerapkan pengetahuan yang terhimpun dari pengalaman di samping dari teori; kedua, ada fungsi pemrosesan pengetahuan yang mencakup menghasilkan pengetahuan dan mengintegrasikan pengetahuan ke dalam dunia praktik; dan ketiga, adalah manajemen pengetahuan. Dengan MBP tersebut dimungkinkan penerapan pendekatan ilmiah di dalam meningkatkan kinerja lembaga menuju kinerja yang kaya dengan improvisasi dan inovasi. Dengan penguasaan pengetahuan yang kuat akan terwujud organisasi yang kental dengan inovasi dan kebajikan. Dari perspektif MBP

tersebut nampaknya manajemen dan support system yang ada masih kurang memadai.

f. Pelayanan

Aspek pelayanan yang diukur kinerjanya meliputi: kepuasan mahasiswa terhadap fasilitas perkuliahan, kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen, kepuasan mahasiswa terhadap Pusat Pengembangan Bahasa.

Pengukuran kinerja kepuasan pelanggan diukur dengan metode penyebaran kuesioner kepada mahasiswa. Kuesioner yang disebarakan berupa formulir yang berisi biodata mahasiswa dan isian pendapat mahasiswa yang diukur secara kualitatif yaitu sangat kurang, kurang, cukup, baik, dan sangat baik. Selanjutnya jawaban-jawaban tersebut dianalisis dengan cara mengkuantisir jawaban dengan angka (1-5), sangat kurang (nilai 1), kurang (nilai 2), cukup (nilai 3), baik (nilai 4) dan sangat baik (nilai 5). Setelah direkap dan dirata-rata, maka kesimpulan hasil survey adalah sebagai berikut:

Pendapat mahasiswa mengenai fasilitas perkuliahan hasil dari survei mengenai fasilitas perkuliahan, memberikan gambaran bahwa menurut mahasiswa fasilitas perkuliahan masih banyak yang perlu dibenahi, terutama biaya pendidikan yang dianggap mahal. Namun secara umum fasilitas perkuliahan mendapat poin 17,90 dari 30 (cukup baik).

Tabel 3.8. Pendapat Mahasiswa Mengenai Fasilitas Perkuliahan 2020

Pendapat Mahasiswa Mengenai Perkuliahan	Nilai Rata-Rata	Kategori	Nilai Maks
Fasilitas Kelas (Bangku, speaker, LCD,)	2.88	cukup	5
Fasilitas penunjang kelas (spidol, papan dsb)	3.67	Baik	5
Kualitas mengajar dosen	3.28	Baik	5
Jumlah dosen	2.56	cukup	5
Kurikulum kuliah	2.70	cukup	5
Biaya Pendidikan	2.10	mahal	5
Jumlah	17.90	cukup	30

Sumber: Lembaga Penjaminan Mutu (2019)

Kondisi sarana penunjang kampus saat ini memang masih dalam masa pembangunan, sehingga mayoritas responden menganggap bahwa fasilitas

penunjang akademik belum memenuhi harapan, terutama fasilitas olahraga yang dianggap kurang. Namun secara keseluruhan, fasilitas penunjang akademik memperoleh poin 12,31 dari 25 (kategori cukup bagus).

Tabel 3.9. Pendapat Mahasiswa Mengenai Fasilitas Penunjang Akademik

Pendapat Mahasiswa Mengenai Fasilitas Penunjang Kampus	Nilai Rata-Rata	Kategori	Nilai Maks
Sarana Laboratorium	2.17	Kurang	5
Sarana Perpustakaan	3.05	Baik	5
Sarana Olahraga	2.74	Cukup	5
Sarana kajian Islam & Sains	2.02	Kurang	5
Sarana beribadah (Masjid)	3.64	Bagus	5
Jumlah	12.31	cukup	25

Sumber: Lembaga Penjaminan Mutu (2019)

C. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

a. Perubahan Regulasi

1. **Kebijakan Kampus Merdeka.** Kampus Merdeka adalah bentuk pemberian kebebasan secara otonom kepada lembaga pendidikan tinggi, merdeka dari birokrasi yang berbelit, dan kebebasan bagi mahasiswa memilih program yang diinginkan. Tujuan yang ingin dicapai oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) adalah terciptanya kultur lembaga pendidikan yang otonom, tidak birokratis, dan terciptanya sistem pembelajaran yang inovatif berbasis pada peminatan dan tuntutan dunia modern. Ada empat kebijakan kampus merdeka. Pertama, pemberian otonomi bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Swasta (PTS) untuk melakukan pembukaan atau pendirian program studi baru. Otonomi ini diberikan jika PTN dan PTS tersebut memiliki peringkat akreditasi A dan B, dan telah melakukan kerja sama dengan organisasi dan/atau universitas yang masuk dalam QS Top 100 World Universities. Pengecualian berlaku untuk prodi kesehatan dan pendidikan (Permendikbud Nomor 5/2020 dan Nomor 7/2020). Kedua, program re-akreditasi yang bersifat otomatis untuk seluruh peringkat dan bersifat sukarela bagi perguruan tinggi dan prodi yang sudah siap naik peringkat. Akreditasi yang sudah ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tetap berlaku selama 5 tahun namun akan diperbaharui secara otomatis (Permendikbud Nomor 5/2020). Ketiga, kebebasan bagi PTN Badan Layanan Umum (BLU) dan Satuan Kerja

(Satker) untuk menjadi PTN Badan Hukum (PTN BH). Kemendikbud akan mempermudah persyaratan PTN BLU dan Satker untuk menjadi PTN BH tanpa terikat status akreditasi (Permendikbud Nomor 4/2020). Keempat, memberikan hak kepada mahasiswa untuk mengambil mata kuliah di luar prodi dan melakukan perubahan definisi Satuan Kredit Semester (sks) (Permendikbud Nomor 3/2020).

2. **Pendidikan Jarak Jauh.** Upaya pemerintah dalam meningkatkan Angka Partisipasi Kasar Perguruan Tinggi Indonesia selalu mengalami hambatan dalam pencapaiannya. Hal itu disebabkan banyaknya orang yang tidak dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi bukan karena kemampuan material yang kurang, namun yang menjadi penghalang adalah keterbatasan waktu dan jarak. Keterbatasan waktu dan jarak tersebut membuat akses pendidikan menjadi tidak merata. Salah satu solusi untuk menangani permasalahan tersebut adalah dengan hadirnya program Pendidikan Jarak Jauh (PJJ). PJJ merupakan salah satu inovasi pendidikan yang bermanfaat dan memiliki prospek masa depan yang cerah. PJJ merupakan proses belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh melalui penggunaan berbagai media komunikasi. Kebijakan PJJ ini didasarkan pada Undang-Undang Perguruan Tinggi No.12 tahun 2012, pasal 31. Dalam praktiknya, PJJ akan memberikan layanan Pendidikan Tinggi kepada kelompok masyarakat yang tidak dapat mengikuti pendidikan secara tatap muka atau reguler; dan memperluas akses serta mempermudah layanan Pendidikan Tinggi dalam pendidikan dan pembelajaran. PJJ diselenggarakan dalam berbagai bentuk, modus, dan cakupan yang didukung oleh sarana dan layanan belajar serta sistem penilaian yang menjamin mutu lulusan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
3. **Good University Governance dengan Manajemen PTN-BH,** Menerapkan tata kelola yang baik pada perguruan tinggi tidak lain adalah untuk mengembangkan perguruan tinggi yang sehat, yang dicirikan dengan berfungsinya unsur-unsur organisasi dan tata kelola yang sehat berbasis nilai-nilai akademi, etik, dan meritokratik. Terbentuknya suasana akademik yang melandasi tata hubungan antar sivitas akademik maupun antara sivitas akademik dan stakeholders. Paradigma baru perguruan tinggi mendorong perubahan peran dan proses penyelenggaraan lembaga pendidikan menuju knowledge creator melalui perencanaan strategis dengan pendekatan daya saing. Agar dapat melaksanakan peran dan proses tersebut dengan

baik, maka aspek kesehatan lembaga harus mampu berfungsi secara optimal dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ditetapkannya. Kesehatan lembaga perguruan tinggi ditandai adanya visi dan misi yang kuat serta mampu mendorong motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi, sehingga memiliki struktur dan manajemen yang efektif dan efisien, serta memberikan wahana kerja yang kondusif bagi semua elemen dalam organisasi tersebut. Kapasitas lembaga, secara terprogram dan sistematis harus dibina dan dikembangkan, agar dapat dapat melaksanakan otonomi dan akuntabilitas.

Kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbaharui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum merupakan salah satu strategis yang harus direspon oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam peraturan tersebut ada dua hal yang patut diperhatikan, yaitu adanya tuntutan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan penggalan dana melalui pendekatan pendekatan inovatif. Secara implisit, dalam peraturan tersebut adalah berkurangnya pendanaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah, namun demikian, pemerintah memberi keleluasaan kepada perguruan tinggi yang sudah layak untuk segera mengajukan model manajemen perguruan tinggi melalui Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sebagaimana tersebut di atas, perlu dikaji pula isu-isu strategis untuk memperkuat kebijakan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 dengan mendesain dan mengembangkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju Ortaker dalam kerangka PTN-BH dengan tahapan yang sistematis sehingga keseluruhan perangkat yang diperlukan dalam pelaksanaan tata kelola PTN-BH dapat disiapkan dan dipenuhi dengan baik.

b. Persaingan Perguruan Tinggi

1. **Pemeringkatan WCU.** Persaingan perguruan tinggi di era industri 4.0 semakin kompetitif. Termasuk persaingan global menuju perguruan tinggi kelas dunia (World Class University) yang menjadi acuan dan target berbagai perguruan tinggi di berbagai negara maju. Perguruan tinggi kelas dunia adalah perguruan tinggi yang mampu mewujudkan pengelolaannya secara efisien namun produktif, memiliki kualitas pembelajaran yang prima, memproduksi lulusan yang berkualitas dunia, menghasilkan penelitian yang berkualitas dunia. Perguruan tinggi dapat digolongkan kelas dunia apabila memiliki SDM yang secara teratur mempublikasikan hasil-hasil penelitian mereka pada jurnal-jurnal paling top dalam disiplin ilmu masing-masing dan memiliki lulusan yang dapat secara mudah bekerja di (negara) mana saja di dunia. Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia berlomba-lomba untuk menjadi World Class University. Pengertian world class university dapat dipahami sebagai mekanisme pemeringkatan dalam skala internasional. Artinya ada tuntutan dari segi operasional, fasilitas, metode, dan lulusan perguruan tinggi yang mampu bersaing di tingkat internasional. Standar World Class University ini akan menentukan kualitas dan kuantitas suatu perguruan tinggi. World Class University merupakan predikat bergengsi yang patut diperjuangkan. Alasannya cukup bijak, yaitu perguruan tinggi tidak ingin tertinggal dengan perguruan tinggi lainnya.
2. **Kehadiran perguruan tinggi asing.** Persaingan perguruan tinggi di Indonesia semakin ketat. Hal itu disebabkan setelah pemerintah membuka kesempatan luas bagi kampus asing swasta untuk beroperasi di Indonesia. Pihak asing diberi kesempatan untuk mendirikan lembaga pendidikan di Indonesia. Kebijakan tersebut diambil bukan hanya untuk meningkatkan layanan pendidikan tinggi, namun juga menyangkut era revolusi industri 4.0. Dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, perguruan tinggi asing (PTA) melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi Indonesia atas izin Menteri dalam bidang akademik, penelitian, dan inovasi untuk masyarakat dan industri. PTA paling sedikit menyelenggarakan 2 (dua) program studi bidang sains (science), teknologi (technology), rekayasa (engineering), dan matematika (mathematics). Kurikulum yang diselenggarakan oleh PTA sesuai dengan kurikulum yang diselenggarakan di negara asalnya dan kurikulum wajib nasional. Ini merupakan ancaman sekaligus peluang. Oleh karena itu, perguruan tinggi di

Indonesia harus melakukan pembenahan dan inovasi secara terus menerus agar tidak

c. Keadaan Ekonomi

1. **Kondisi Perekonomian Indonesia.** Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan meminta Perguruan Tinggi untuk ikut berperan dalam mendukung perkembangan ekonomi di Indonesia. Peran ini bisa dilakukan dengan menghasilkan tenaga kerja terampil, dan inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan kemajuan ekonomi nasional. Pada era industri 4.0 ini, sudah saatnya orientasi pendidikan di Indonesia diarahkan pada Outcome Based Education. Pendidikan yang berorientasi pada outcome menempatkan indikator dalam mutu lulusan Perguruan Tinggi bukan terdapat dalam berapa jumlahnya, namun berapa jumlah lulusan yang mampu menjadi tenaga kerja terampil sehingga dapat diserap oleh pasar kerja. Informasi yang melengkapi kondisi perekonomian dalam 5 tahun terakhir dapat diperoleh dari Badan Pusat Statistik bahwa perekonomian Indonesia pada 2019 mengalami perlambatan, namun produk domestik bruto (PDB) per kapita Indonesia mengalami peningkatan. Pada 2019, PDB per kapita Indonesia mencapai Rp 59,1 juta atau setara dengan US\$ 4.174,9. Angka ini meningkat 5,5% dibandingkan dengan 2018 yang sebesar Rp 56 juta dan 2017 yang sebesar Rp 51,89 juta. Sebagai informasi, ekonomi Indonesia pada 2019 tumbuh 5,02%, melambat dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 5,17%. Sementara pada kuartal IV 2019 hanya tumbuh 4,97% dan merupakan yang terendah sejak 2016. Perlambatan ekonomi Indonesia dipengaruhi oleh ketidakpastian dan perlambatan ekonomi global. BPS mencatat pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2020 mengalami kontraksi atau minus 5,32 persen. Sebelumnya, pertumbuhan ekonomi pada triwulan I 2020 tercatat mencapai 2,97 persen atau mulai menunjukkan adanya perlambatan akibat pandemi Covid-19. (Sumber: BPS 5 Agustus 2020).
2. **Angka Inflasi. Peningkatan** kualitas pelayanan pendidikan harus dibarengi upaya peningkatan daya beli masyarakat. Penyebab langsung tingginya indeks daya beli dipengaruhi oleh tingkat upah serapan dan tenaga kerja di suatu wilayah. Sedangkan penyebab tidak langsung yang mempengaruhi indeks daya beli adalah pertumbuhan ekonomi, kualitas SDM, dan distribusi pendapatan, dan yang menjadi akar

masalahnya adalah kemiskinan dan kondisi makro ekonomi, serta aksesibilitas yang ada disuatu wilayah. Bagi perguruan tinggi, untuk mendongkrak indeks daya beli masyarakat diperlukan suatu upaya yang dapat menghasilkan tenaga profesional (kualitas SDM) yang inovatif dan mandiri, kooperatif, komunikatif, disiplin, beretika, berjiwa kewirausahaan serta memiliki iman dan taqwa dalam bidang teknik industri sesuai dengan kebutuhan masyarakat pengguna (bisnis, industri, pemerintah, dsb.) dan memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai dan melibatkan seluruh civitas academica dan pemerintah daerah setempat, melalui transfer ilmu pengetahuan yang berbasis pada teknologi, agar dapat mengurangi tingginya penurunan indeks daya beli masyarakat. Sebagai ilustrasi kondisi daya beli masyarakat dapat disebutkan laporan dari Badan Pusat Statistik (BPS) mengenai inflasi bahwa telah terjadi penurunan harga barang dan jasa secara umum pada Agustus 2020. Hal ini menjadikan tingkat inflasi tahun ke tahun mencapai 1,32 persen, terendah dalam 20 tahun terakhir sejak Mei 2000. Indeks Harga Konsumen (IHK), yang menjadi parameter inflasi, secara umum menunjukkan adanya penurunan. "Pada Agustus terjadi deflasi 0,05 persen. Inflasi tahun kalender 0,93 persen (year to date/YTD). Sehingga, inflasi tahun ke tahun 1,32 persen (year on year/yoy)," ujarnya dalam Rilis Berita Resmi BPS secara online 1 September 2020. Sebelumnya, pada Juli 2020, BPS juga mencatat terjadi deflasi 0,10 persen. Sehingga, inflasi tahun ke tahun 1,54 persen (year on year/yoy) pada Juli 2020. inflasi adalah kenaikan harga barang dan jasa secara umum dan terus menerus dalam jangka waktu tertentu. Naiknya harga barang dan jasa menyebabkan turunnya nilai uang. Maka dari itu, inflasi juga sering disebut sebagai penurunan nilai uang terhadap harga barang dan jasa secara umum. Jadi, selama masih ada inflasi, nilai uang masyarakat terus berkurang.

3. **Pertumbuhan Ekonomi Kreatif.** Era revolusi industri 4.0 menjadikan ekonomi kreatif menjadi salah satu isu strategis yang layak mendapatkan pengarusutamaan sebagai pilihan strategi memenangkan persaingan global, ditandai dengan terus dilakukannya inovasi dan kreativitas guna meningkatkan nilai tambah ekonomimelalui kapitalisasi ide kreatif. Ekonomi kreatif digerakan oleh insan kreatif. Insan kreatif menghasilkan karya kreatif yang tangible dan intangible, yang mampu membangun karakter bangsa. INPRES No. 1 tahun 2010 sebagai payung hukum

landasan pendidikan karakter seyogyanya menjadi payung utama pendidikan ekonomi kreatif. Meski secara epistemologis pendidikan ekonomi kreatif masih belum memiliki landasan yang kuat, potensi ekonomi kreatif dapat menjadi dasar untuk mengembangkan pendidikan ekonomi kreatif sebagai bidang kajian yang prospektif. Oleh sebab itu, untuk mendukung landasan epistemologi kajian dan pengujian yang serius dan intensif diperlukan, sehingga kehadiran pendidikan ekonomi kreatif dalam dunia pendidikan dapat kokoh. Hal ini akan menjadi agenda tersendiri terutama bagi dunia perguruan tinggi. Sejalan dengan perkembangan teknologi dan inovasi dalam proses pembuatan hingga distribusi barang, industri kreatif dan pariwisata berkembang pesat. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang relevan akan sangat dibutuhkan. Ini perlu disikapi oleh perguruan tinggi. Pemerintah mencatat ekonomi kreatif telah memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Capaian ini terlihat kontribusi industri kreatif yang mampu melonjak hingga 19,45 persen dalam tiga tahun terakhir. Misalnya saja pada 2016, sektor ini menyumbangkan Rp922,59 triliun, dan meningkat menjadi Rp1.102 triliun sepanjang 2018. Adapun tiga subsektor industri kreatif yang memiliki kontribusi terbesar, yaitu industri kuliner (41,69 persen), industri fesyen (18,15 persen) dan industri kriya (15,70 persen). Terdapat sekitar empat sub-sektor yang juga sangat potensial menjadi kekuatan ekonomi baru yakni Film, Musik, Art dan Game (Animasi). Empat sub-sektor ini tercatat mengalami pertumbuhan paling pesat, yakni Film mencatatkan pertumbuhan sekitar 10,28%, Musik 7,26%, Art/Arsitektur 6,62% dan Game tumbuh sekitar 6,68%.

d. Perkembangan Teknologi

1. **Revolusi Industri 4.0.** Perkembangan Revolusi Industri 4.0 di era ini ditandai dengan sentralnya peran teknologi dan informasi dalam kehidupan manusia. Era 4.0 melahirkan pendidikan 4.0. Konsep ini muncul karena persyaratan keterampilan yang berubah akibat adanya era industri 4.0. Revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan perkembangan industri digital, teknologi kecerdasan buatan, dan big data, mengakibatkan perubahan landscape lapangan kerja. Perubahan yang cepat ini mengakibatkan ilmu yang didapat dari perguruan tinggi kadang menjadi tidak relevan dengan kebutuhan industri. Perguruan tinggi saat ini menghadapi tantangan yang

unik untuk mempersiapkan sumber daya manusia masa depan yang belum pasti. Keadaan tersebut perlu mendapatkan perhatian perguruan tinggi dan menempatkannya sebagai visi masa depan pendidikan, yang merespon kebutuhan Industri 4.0. Pendidikan 4.0 dikenal sebagai sebuah inovasi yang bercirikan pada student centered. Pendekatan ini tidak hanya mengembangkan mahasiswa yang berpengetahuan luas melainkan juga membuat pola pikir baru yang mampu merespon tantangan kehidupan, meningkatkan kreativitas serta inovasi di berbagai aspek kehidupan. Pengaruh revolusi industri 4.0 ini akan membuat terjadinya perubahan dalam tuntutan pemangku kepentingan di kampus, terkait dengan kompetensi lulusan yang dibutuhkan serta bentuk-bentuk tatakelola dan layanan yang diharapkan dari suatu Perguruan Tinggi.

2. **Pertumbuhan Teknologi Informasi. Perkembangan** teknologi informasi yang pesat sangat berpengaruh positif pada pelayanan baik pada skala nasional maupun internasional. Dengan perkembangan peralatan TI ini, berbagai informasi mudah diakses dan cepat diperoleh sehingga informasi bisa diterima dengan instan sehingga sangat membantu dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Tuntutan kebutuhan masyarakat di bidang pendidikan dan perkembangan teknologi menuntut perguruan tinggi untuk meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan media digital. Transformasi digital dalam lingkup pendidikan tinggi bukan hanya berarti membangun infrastruktur digital. Namun lebih dari itu, transformasi digital adalah pembangunan sarana dan pengubahan mindset yang ditujukan untuk memenuhi berkembangnya kebutuhan mahasiswa serta sivitas akademik lainnya dalam membangun lingkungan pembelajaran yang saling terhubung. Ini dilakukan dengan menggabungkan teknologi, layanan, dan sistem keamanan, yang dapat menciptakan pengalaman belajar kolaboratif, interaktif, dan dipersonalisasi. Transformasi digital adalah proses berkelanjutan yang mengedepankan inovasi dalam mengembangkan lingkungan pembelajaran tersebut.
3. **E-Commerce.** Penggunaan internet telah mengalami perkembangan yang luar biasa di bidang bisnis. Salah satu jenis implementasi teknologi dalam hal meningkatkan persaingan bisnis dan penjualan produk-produk adalah dengan menggunakan electronic commerce (e-commerce) untuk memasarkan berbagai macam produk atau jasa, baik dalam bentuk fisik maupun digital. Kehadiran e-commerce sendiri telah

menggeser budaya masyarakat dalam bertransaksi. Dimana perubahan terjadi ketika yang biasanya masyarakat membutuhkan waktu dan mengharuskan untuk bertransaksi secara konvensional, namun kehadiran e-commerce itu sendiri memberikan ruang pada masyarakat sehingga mampu bertransaksi secara online, tidak lagi harus pada komunikasi secara face to face (tatap muka) dalam melakukan transaksi namun bisa teraktualisasikan hanya dengan cara komunikasi dalam virtual. Pasar e-commerce Indonesia merupakan salah satu pasar dengan pertumbuhan terbesar di Asia Tenggara. Pada tahun 2022, diprediksi nilai pasarnya bisa mencapai USD 65 miliar. Saat ini, sekitar 30 juta orang bertransaksi secara online. Pertumbuhan ini didukung oleh beberapa faktor, diantaranya tingkat penetrasi internet yang terus meningkat, berkembangnya kelas menengah, investasi teknologi e-commerce, serta munculnya berbagai metode pembayaran. Jumlah pelaku bisnis online pun meningkat dengan pesat. Apalagi saat ini ada berbagai jenis platform yang bisa dipilih pebisnis untuk berjualan mulai dari website hingga aplikasi marketplace. Dengan pertumbuhan e-commerce yang pesat tersebut, perguruan tinggi dituntut untuk mengembangkan dan mengimplementasikan e-commerce dalam memasarkan jasa pendidikannya. Untuk dapat mengimplementasikan e-commerce dalam mendukung pengelolaan jasa pendidikan tinggi, perlu diperhatikan komponen utama yang saling mendukung satu dengan yang lainnya yaitu pengembangan produk, promosi, transaksi online, product delivery dan after sales support.

e. Perkembangan Sosial Budaya

1. **Pendidikan karakter.** Perkembangan budaya dan karakter bangsa pada era sekarang ini menjadi sorotan tajam masyarakat. Sorotan itu mengenai berbagai aspek kehidupan, tertuang dalam berbagai tulisan di media massa baik cetak maupun elektronik. Selain di media massa, para pemuka masyarakat, para ahli, dan para pengamat pendidikan, dan pengamat sosial berbicara mengenai persoalan budaya dan karakter bangsa di berbagai forum seminar, baik pada tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Persoalan yang muncul di masyarakat seperti korupsi, kekerasan, kejahatan seksual, perusakan, perkelahian massa, kehidupan ekonomi yang konsumtif, kehidupan politik yang tidak produktif, dan sebagainya menjadi topik pembahasan hangat di media massa, seminar, dan di berbagai kesempatan. Berbagai

alternatif penyelesaian diajukan seperti peraturan, undang-undang, peningkatan upaya pelaksanaan dan penerapan hukum yang lebih kuat. Alternatif lain yang banyak dikemukakan untuk mengatasi, paling tidak mengurangi, masalah budaya dan karakter bangsa yang dibicarakan itu adalah pendidikan. Pendidikan dianggap sebagai alternatif yang bersifat preventif karena pendidikan membangun generasi baru bangsa yang lebih baik. Sebagai alternatif yang bersifat preventif, pendidikan diharapkan dapat mengembangkan kualitas generasi muda bangsa dalam berbagai aspek yang dapat memperkecil dan mengurangi penyebab berbagai masalah budaya dan karakter bangsa. Memang diakui bahwa hasil dari pendidikan akan terlihat dampaknya dalam waktu yang tidak segera, tetapi memiliki daya tahan dan dampak yang kuat di masyarakat. Kurikulum adalah jantungnya pendidikan (*curriculum is the heart of education*). Oleh karena itu, sudah seharusnya kurikulum, saat ini, memberikan perhatian yang lebih besar pada pendidikan budaya dan karakter bangsa dibandingkan kurikulum masa sebelumnya.

2. **Keuangan Syariah dan Industri Halal.** Di Indonesia, trend kesadaran atas produk halal berjalan seiring dengan potensi perkembangan sistem perbankan dan financing sesuai prinsip syariah. Lapangan ini akan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat memiliki kompetensi dalam bidang ekonomi dan perbankan syariah. Perguruan tinggi di Indonesia dituntut kesiapannya menghadapi kecenderungan pada keuangan syariah dan industri halal tersebut. Upaya yang perlu dilakukan antara lain meningkatkan kerja sama untuk mengembangkan ekonomi Islam, mulai dari memajukan keuangan syariah, asuransi, dan industri perbankan, serta berinvestasi di industri halal. Industri itu tidak terbatas hanya pada makanan dan minuman, tetapi juga keuangan, obat-obatan, kosmetik, serta perhotelan dan pariwisata. Ekonomi syariah berpotensi menggantikan posisi ekonomi konvensional, namun dalam penerapannya banyak kendala dan tantangan yang dihadapi antara lain masih diberlakukannya pajak ganda di perbankan syariah, belum siapnya dukungan SDM ekonomi syariah, tidak ada kurikulum ekonomi syariah di lembaga pendidikan umum sehingga pemahaman dan kesadaran serta kepedulian masyarakat rendah, adanya persepsi negatif sekelompok muslim dan non-muslim yang takut mengaplikasikan hukum syariah secara kafah, dan meningkatnya apresiasi masyarakat dan kegairahan memperluas pasar ekonomi syariah belum diikuti dengan edukasi yang memadai.

f. Persaingan Kerja

1. **Pertumbuhan pencari kerja.** Di era industri 4.0 pertumbuhan ekonomi dan teknologi semakin berkembang. Idealnya jika ada suatu pertumbuhan dan perkembangan di suatu negara, maka akan membutuhkan dan menyerap tenaga kerja yang banyak pula. Akan tetapi, persaingan dalam mendapatkan lapangan pekerjaan pun tidak semudah yang dibayangkan karena lapangan pekerjaan yang ditawarkan tidak sebanding dengan jumlah peningkatan sarjana setiap tahunnya dari seluruh perguruan tinggi. Saat ini, pertumbuhan angkatan kerja pertahunnya mencapai 2 juta pencari kerja dan pengangguran yang paling banyak dari kalangan lulusan perguruan tinggi. Oleh karena itu, para calon sarjana dituntut untuk lebih inovatif, kreatif, memiliki keterampilan kerja dan kepribadian yang baik. Lembaga pendidikan tinggi harus menyikapi ini untuk secara dinamis berusaha menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran yang mampu menghasilkan lulusan dengan kompetensi dan karakter yang relevan.
2. **Orientasi Bidang Pekerjaan.** Persaingan perguruan tinggi semakin tajam baik bagi lulusan, maupun kelembagaan. Tingkat pengangguran menunjukkan peningkatan. Banyak lulusan perguruan tinggi yang menjadi pengangguran atau pengangguran yang tidak kentara. Di lain pihak pertumbuhan lapangan kerja untuk lulusan perguruan tinggi sangat rendah. Perguruan tinggi perlu mengarahkan tujuan dan sasaran yang jelas dari orientasi bidang pekerjaan lulusan/alumni yang dihasilkan nantinya. Oleh karena itu perguruan tinggi hendaknya mampu memberikan sistem pendidikan yang sesuai dengan dunia kerja. Orientasi pada bidang pekerjaan dapat diartikan sebagai cara pandang atau harapan seseorang dalam keputusan untuk mengambil tindakan dalam jenis bidang pekerjaan yang akan digelutinya nanti. Oleh karena itu masing-masing individu akan saling berbeda orientasinya terhadap bidang pekerjaan tertentu termasuk mempengaruhi dalam keputusannya untuk memilih program jurusan/ fakultas di perguruan tingginya. Data tingkat pendidikan dan bidang pekerjaan di Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa mayoritas lulusan perguruan tinggi bekerja pada sektor jasa kemasyarakatan (sosial dan perorangan), sektor perdagangan dan rumah makan, dan jasa akomodasi. Artinya lulusan perguruan tinggi relatif sedikit yang bekerja di sektor industri, listrik, dan konstruksi.

D. ANALISIS SWOT TIAP PROGRAM STRATEGIS

Setelah mengetahui kecenderungan lingkungan organisasi, maka tahap berikutnya adalah menganalisis organisasi. Alat yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan melalui dua tahap: analisis eksternal dan analisis internal. Analisis eksternal terdiri dari analisis peluang dan ancaman dari luar lembaga, sedangkan analisis internal terdiri dari analisis kekuatan dan kelemahan lembaga.

Gambar 3.5 Analisis SWOT



Berdasarkan analisis, faktor Internal yang bisa menjadi kekuatan atau kelemahan dan analisis faktor eksternal yang bisa menjadi peluang dan ancaman terhadap sasaran strategis sebagai berikut:

Tabel 3.10. Analisis SWOT

1. Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan			
KEKUATAN		KELEMAHAN	
S.1	Meningkatnya relevansi kurikulum berbasis KKNi dan integrasi keilmuan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	W.1	Isi dan hasil proses pembelajaran Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang belum relevan.
S.2	Bertambahnya penguasaan penggunaan media pembelajaran berbasis IT	W.2	Kompetensi penggunaan media IT dalam proses pembelajaran masih kurang
S.3	Fasilitas sumber dan media pembelajaran lebih lengkap	W.3	Fasilitas sumber dan media pembelajaran bagi civitas akademik belum optimal tersedia
S.4	Atmosfir akademik kampus semakin positif	W.4	Budaya akademik dalam aktivitas civitas akademika kampus belum berkembang
S.5	Bertambahnya inovasi sistem layanan administrasi akademik.	W.5	Layanan administrasi akademik belum memuaskan pengguna layanan
		W.6	Kurikulum yang belum inheren, sinkron dan sesuai dengan Visi Misi, Target dan Strategi (VMTS) Pascasarjana UIN Maulana Malik

1. Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan			
			Ibrahim Malang, yang mengakomodir mandat dan kebutuhan stakeholder
PELUANG		ANCAMAN	
O.1	Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat mengembangkan sistem pembelajaran berbasis IT dengan leluasa dengan biaya yang relatif tidak terlalu mahal.	T.1	Semua PT mengembangkan IT untuk mengembangkan layanan akademik maupun manajerial yang lebih cepat, nyaman, dan praktis.
O.2	Layanan secara luas dapat dilakukan oleh PT, baik layanan akademik maupun administrative.	T.2	Stakeholders utamanya stakeholders milenial sangat terbiasa dengan layanan digital dan online.
O.3	Berbagai layanan dapat dikembangkan oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lebih cepat, simple, dan akurat.	T.3	PT mulai menawarkan sistem pembelajaran yang lebih fleksibel untuk dipilih oleh mahasiswa dengan menggunakan teknologi berbasis komputer.
O.4	Biaya proses dapat diperpendek dengan keberadaan sistem layanan berbasis online.	T.4	Media dan sumber belajar yang sangat melimpah di internet dapat membuat calon mahasiswa tidak harus memilih kuliah di Lembaga Pendidikan formal.

2. Peningkatan Kapasitas, Kuantitas dan Kualitas SDM			
KEKUATAN		KELEMAHAN	
S.1	Kapasitas dosen yang meningkat;	W.1	Jumlah dosen program studi secara kuantitas, kualifikasi akademik, dan kualifikasi jabatan fungsional masih perlu ditingkatkan
S.2	Dosen-dosen bekerja lebih profesional	W.2	Kompetensi dan kinerja dosen sebagai tenaga fungsional dalam menjalankan fungsi tri dharma perguruan tinggi belum tumbuh dengan baik khususnya terkait dengan berbagai kemampuan yang dipersyaratkan pada standar internasional
S.3	Peningkatan kapasitas tenaga kependidikan	W.3	Jumlah tenaga kependidikan berbasis kebutuhan unit pelayanan terbatas, khususnya untuk tenaga-tenaga khusus seperti pustakawan, laboran, sistem analis, programmer, ahli jaringan, dan lain-lain.
S.4	Kualifikasi tenaga kependidikan lebih baik	W.4	Jenjang pendidikan dan jabatan struktural tenaga kependidikan belum berubah, sehingga membuat banyak tenaga kependidikan tidak dapat tumbuh karirnya
S.5	Meningkatnya profesionalitas tenaga kependidikan	W.5	Kompetensi dan kinerja tenaga kependidikan belum terbangun, khususnya tenaga kependidikan yang memiliki sertifikat keahlian
S.6	Karakter kerja organisasi lebih baik	W.6	Integritas kerja anggota organisasi belum terbentuk.
PELUANG		ANCAMAN	
O.1	Tersedianya regulasi yang memadai untuk pengadaan SDM dengan kualitas yang baik pada PT negeri.	T.1	Semua PT mengembangkan kompetensi SDMnya sehingga kualitas SDM harus benar-benar sangat kompetitif untuk dapat bersaing dengan PT baik pada tingkat nasional, regional, maupun internasional.

2. Peningkatan Kapasitas, Kuantitas dan Kualitas SDM			
O.2	SDM memiliki peluang yang luas untuk pengembangan kompetensinya, bahkan sampai dengan di Luar Negeri.	T.2	Berkembangnya berbagai teknologi memerlukan SDM yang memiliki kemampuan belajar yang kuat untuk dapat menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat.
O.3	Industrialisasi digital membuka kesempatan bagi dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk akses dan mengembangkan kemampuannya	T.3	Sistem rekrutmen SDM yang panjang dan tersentral pada Kementrian di pusat membuat Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sangat sulit untuk dapat merekrut tenaga-tenaga pendidikan dan kependidikan yang sesuai.
O.4	Berdirinya fakultas dan prodi baru	T.4	Terbatasnya minat publik untuk menjadi Dosen Tetap bukan PNS menyebabkan tidak terserapnya formasi dan kuota yang tersedia.

3. Peningkatan Pendanaan, Sarana dan Prasarana Pendidikan			
KEKUATAN		KELEMAHAN	
S.1	Perkembangan ICT yang mendukung modernisasi sistem pembelajaran, on-line management, e-learning, dan virtual library.	W.1	Sistem keamanan dan backup data pada sistem informasi yang kuat untuk menghindari hacker
S.2	Peningkatan jumlah layanan berbasis TIK	W.2	Lemahnya sistem database hasil-hasil penelitian yang dipublikasikan, HKI atau hak paten yang terorganisir dengan baik dalam satu pusat database yang mudah diakses.
S.3	Tersedia pusat pengelolaan data informasi	W.3	Lemahnya manajemen database Alumni, kerjasama, dan kemahasiswaan
S.4	Sarana dan prasarana TIK memungkinkan untuk dikembangkan dan ditingkatkan	W.4	Sistem informasi belum terpadu dan terintegrasi dalam satu platform
S.5	sistem pendidikan daring (online courses) yang menawarkan standar mutu bertaraf internasional dengan proses pembelajaran yang lebih fleksibel	W.5	Belum terbangunnya tata laksana pengembangan teknologi informatika dan komunikasi (e-Government)
S.6	Tersedia teknologi informasi dan media online dari luar kampus yang sangat mendukung proses pembelajaran	W.6	Analyst, Programmer, Operator, dan Teknisi dibidang IT sangat terbatas
PELUANG		ANCAMAN	
O.1	Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap perguruan tinggi yang berkualitas yang dapat mengintegrasikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.	T.1	Persaingan antar-PTKI khususnya dan perguruan tinggi pada umumnya menuntut pengembangan program program yang kompetitif bidang TIK
O.2	Adanya perubahan kebijakan pemerintah yang memperluas akses layanan dan data berbasis TIK	T.2	Perkembangan dan percepatan layanan TIK pada perguruan tinggi sekitar Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
O.3	Tuntutan untuk menguasai literasi data, literasi teknologi, dan literasi manusia	T.3	Era digital dan revolusi industri merupakan salah satu faktor perubahan sosial dan budaya masyarakat Indonesia

4. Penguatan Keterandalan SistemTatakelola dan otonomi Kelembagaan			
KEKUATAN		KELEMAHAN	
S.1	Rencana strategis, Program kerja dan kegiatan organisasi menjadi	W.1	Pendanaan PNBP terbatas pada UKT mahasiswa

4. Penguatan Keterandalan SistemTatakelola dan otonomi Kelembagaan			
	cerminan visi dan misi perguruan tinggi dan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang		
S.2	Penguatan sistem pengelolaan sumber daya manusia organisasi dan Penguatan motivasi kerja sumberdaya manusia organisasi	W.2	Monev berkala (triwulan, semester dan tahunan) belum tersistem
S.3	Pengelolaan anggaran sudah dilakukan secara akuntabel, mulai dari perencanaan sampai pelaporan dengan melibatkan SPI, Bagian Keuangan dan Perencanaan	W.3	Kultur kerja yang sesuai dengan tuntutan , dan nilai inti yang terkait dengan etos kerja yang tinggi untuk menghasilkan inovasi dalam konteks Tridharma Perguruan Tinggi belum terbangun
S.4	Meningkatnya partisipasi kampus dalam program masyarakat, swasta dan pemerintah daerah.	W.4	Belum lengkapnya parameter dan pedoman penjaminan mutu (quality assurance) memerlukan kegiatan khusus pengembangannya.
S.5	Fungsi media publikasi dan penyiaran kampus lebih maksimal, sehingga dapat diakses secara luas		
S.6	Qur'anic Centre menjadi icon pengembangan lembaga		
PELUANG		ANCAMAN	
O.1	Perhatian pemerintah NTB cukup besar terhadap pengembangan Perguruan Tinggi	T.1	Persaingan global, perkembangan ipteks dan tuntutan produktivitas Institusi menuntut ketersediaan fasilitas pendidikan berstandar internasional, kesiapan SDM, dan sistem manajemen yang handal
O.2	Kebijakan sistem UKT (uang kuliah tunggal) dan penambahan jumlah mahasiswa dapat menaikkan PNPB	T.2	Bertambah ketatnya sistem penganggaran dan pelaporan keuangan menyebabkan kerentanan terhadap temuan audit yang dilakukan oleh pihak eksternal
O.3	Terdapat kerjasama dengan pihak lain, seperti asosiasi-asosiasi, perbankan dan lembaga pemerintah/swasta dapat memberikan akses yang dapat menunjang peningkatan kinerja akademik, seperti beasiswa, akses jurnal, dan lainnya	T.3	Persaingan antarperguruan tinggi semakin ketat dengan semakin banyaknya perguruan tinggi di wilayah NTB dan sekitarnya yang menawarkan fasilitas lebih dan menarik minat calon mahasiswa untuk kuliah di tempat tersebut

5. Peningkatan mutu dan produktifitas penelitian, PkM dan publikasi ilmiah dosen			
KEKUATAN		KELEMAHAN	
S.1	Meningkatnya kualitas dan relevansi penelitian;	W.1	Anggaran penelitian masih kecil, sehingga penelitian dengan temuan besar dan daya guna yang tinggi masih sulit untuk dihasilkan.
S.2	Kolaborasi penelitian telah menjadi trend dikalangan dosen dan mahasiswa;	W.2	Anggaran yang masih sangat terbatas juga mempengaruhi dosen dalam produktifitas publikasi ilmiah.
S.3	Coaching Clinic penulisan artikel ilmiah menjadi andalan	W.3	laboratorium untuk kegiatan pendidikan dan penelitian bagi dosen masing sangat terbatas.
S.4	Pengelolaan manajemen publikasi ilmiah lebih profesional dan Publikasi ilmiah semakin berkualitas	W.4	Belum dimilikinya renstra penelitian yang dianut bersama oleh seluruh civitas akademika sehingga kemungkinan untuk menghasilkan riset yang sangat berkualitas masih sangat sulit untuk dilakukan.

S.5	Pihak institusi memberikan reward diseminasi hasil penelitian dalam annual dan international conference	W.5	Lemahnya organisasi database hasil-hasil penelitian yang dipublikasi secara nasional atau international serta hasil-hasil riset yang telah mendapatkan HKI atau hak paten yang terorganisir dengan baik dalam satu pusat database yang mudah diakses.
S.6	Reward publikasi ilmiah diberikan pada dosen yang telah membuat jurnal dengan reputasi nasional dan internasional;	W.6	Belum terbentuknya pusat-pusat studi baru yang relevan dan strategis
PELUANG		ANCAMAN	
O.1	Banyaknya peluang penelitian dari lembaga luar yang memberikan bantuan dana penelitian	T.1	Adanya kebijakan yang mengharuskan dosen memiliki karya ilmiah bereputasi internasional dalam meraih guru besar dapat menghambat karier dosen
O.2	Meningkatnya kebutuhan berbagai lembaga (pemerintah, swasta, dan dunia usaha) untuk mengambil kebijakan berdasarkan penelitian (research based policy)	T.2	Ketentuan penggunaan dana yang berasal dari DIPA dan Kementerian sangat rigid sehingga sering kali tidak sesuai dengan fleksibilitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
O.3	Banyaknya peluang kerjasama dengan lembaga lembaga luar (lembaga pemerintah maupun swasta) yang menyediakan dana bagi pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat	T.3	Pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan dosen tidak sesuai dengan bidang keahlian/keilmuan yang dikembangkan karena banyaknya tawaran kerjasama dari pemerintah daerah di berbagai bidang pembangunan.

E. Analisis SWOT Antar-Sasaran Strategis

Analisis SWOT antar kebijakan dan sasaran yang digunakan dalam dokumen Renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 menggunakan Internal Strategic Factors Analysis Summary = IFAS (Analisis Faktor Strategi Internal), yakni terdiri dari kekuatan dan kelemahan dari perusahaan dan EFAS = External Strategic Factors Analysis Summary (Analisis Faktor Strategi Eksternal), yakni terdiri dari peluang dan ancaman terhadap. Ada delapan tahap yang dilakukan, yaitu:

- a) Menentukan bobot Sasaran Strategis berdasarkan penting dan tidak pentingnya dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penting tidak pentingnya suatu sasaran strategis didasarkan pada program prioritas dengan metode kuisioner dan judgment dari para pimpinan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, penentuan bobot ini menggunakan persentase. Adapun hasil pembobotan tersebut seperti Gambar 1.1 Berikut ini.

Tabel 3.11. Pembobotan Sasaran Strategis

No	Sasaran Strategis	Bobot
1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan	18.5
2	Peningkatan Kapasitas, Kuantitas dan Kualitas SDM	16.6
3	Peningkatan Pendanaan, Sarana dan Prasarana Pendidikan	13.8
4	Penguatan Keterandalan Sistem Tatakelola dan otonomi Kelembagaan	13.2
5	Peningkatan mutu dan produktifitas penelitian, PkM dan publikasi ilmiah dosen	15.2
6	Peningkatan mutu dan produktifitas PkM dan kerjasama	12.1
7	Peningkatan Pengakuan Kualitas Pendidikan.	10.6
Jumlah		100%

- b) Melakukan peratingan terhadap semua pernyataan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada sasaran strategis. suatu sasaran strategis didasarkan pada program prioritas dengan metode kuisisioner dan judgment dari para pimpinan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, penentuan rating ini menggunakan Skala Likert suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner, dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Para pimpinan (responden) menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan faktor-faktor yang diidentifikasi dalam SWOT dengan diberi rating 5, 4, 3, 2, dan 1. Bentuk jawaban skala Likert terdiri dari sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Penskalaan ini apabila dikaitkan dengan jenis data yang dihasilkan adalah data ordinal, Skala rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- c) Menginput dan mentabulasi data dengan cara melakukan perkalian "bobot Sasaran Strategis" dengan "skala Rating" yang telah dinilai responden. Perkalian ini menghasilkan skor untuk semua pernyataan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada tiap-tiap Sasaran Strategis.
- d) Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan nilai total skor Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- e) Memetakan pemosisian strategis berdasarkan skor yang diperoleh.

- f) Mengembangkan strategi program berdasarkan grand strategy pada pemosisian strategis. Adapun hasil pembobotan tersebut seperti tabel 8 berikut ini.

Rekapitulasi hasil analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal terhadap 9 sasaran strategis seperti pada Tabel 3.13 berikut ini.

Tabel 3.12. Rekapitulasi Hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal

1. Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	4	W.1	4	O.1	4	T.1	3
S.2	3.5	W.2	4	O.2	3.5	T.2	3
S.3	3.5	W.3	3	O.3	4	T.3	3.5
S.4	4	W.4	3	O.4	4	T.4	3
S.5	4	W.5	3				
		W.6	3				
Jumlah	19		20		15.5		12.5
Rerata	3.2		3.3		3.9		3.1
Bobot	18.5 %						
Skore	0.48	0.51		0.59		0.48	

2. Peningkatan Kapasitas, Kuantitas dan Kualitas SDM							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	3	W.1	4	O.1	3.5	T.1	3
S.2	4	W.2	3.5	O.2	4	T.2	3.5
S.3	3.5	W.3	3	O.3	3	T.3	3.5
S.4	4	W.4	4	O.4	3.5	T.4	3
S.5	4	W.5	3.5				
		W.6	3.5				
Jumlah	18.5		21.5		14		13
Rerata	3.7		3.6		3.5		3.3
Bobot	16.6 %						
Skore	0.50	0.49		0.48		0.44	

3. Peningkatan Pendanaan, Sarana dan Prasarana Pendidikan							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	3	W.1	4	O.1	5	T.1	3.5
S.2	3	W.2	3	O.2	5	T.2	3
S.3	3.5	W.3	3	O.3	4	T.3	3.5
S.4	4	W.4	3				
S.5	5						
S.6	3.5						
Jumlah	22		13		14		10
Rerata	3.66667		3.25		4.66667		3.3333
Bobot	13.8 %						
Skore	0.45	0.40		0.57		0.41	

4. Penguatan Keterandalan SistemTatakelola dan otonomi Kelembagaan							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	4	W.1	4	O.1	4	T.1	4
S.2	3.5	W.2	3.5	O.2	3.5	T.2	2
S.3	5	W.3	4	O.3	3.5	T.3	3
S.4	4	W.4	3				
S.5	5	W.5	2				
S.6	3	W.6	3				
Jumlah	24.5		19.5		11		9
Rerata	4.08333		3.3		3.66667		3
Bobot	13.2 %						
Skore	0.47	0.37		0.42		0.35	

5. Peningkatan mutu dan produktifitas penelitian, PkM dan publikasi ilmiah dosen							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	4	W.1	4	O.1	5	T.1	3
S.2	3.5	W.2	3	O.2	5	T.2	3
S.3	4	W.3	3	O.3	4	T.3	3

S.4	3	W.4	3.5				
S.5	3	W.5	3				
S.6	4	W.6	3				
Jumlah	21.5		19.5		14		9
Rerata	3.58333		3.25		4.66667		3
Bobot	15.2 %						
Skore	0.48	0.44		0.63		0.40	

6. Peningkatan mutu dan produktifitas PkM dan kerjasama							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	5	W.1	3	O.1	5	T.1	3.5
S.2	3.5	W.2	4	O.2	4	T.2	3
S.3	3	W.3	3	O.3	4	T.3	2
S.4	3.5	W.4	3	O.4	5	T.4	3
S.5	3.5	W.5	3				
S.6	4	W.6	3				
Jumlah	22.5		19		18		11.5
Rerata	3.75		4.75		4.5		2.875
Bobot	12.1 %						
Skore	0.43	0.54		0.51		0.33	

7. Peningkatan Pengakuan Kualitas Pendidikan.							
S	Rating	W	Rating	O	Rating	T	Rating
S.1	5	W.1	3	O.1	5	T.1	2
S.2	5	W.2	3	O.2	5	T.2	3
S.3	4	W.3	3	O.3	4	T.3	4
S.4	3	W.4	3.5				
S.5	4	W.5	3				
S.6	3.5						
Jumlah	24.5		15.5		14		9
Rerata	3.5		3.875		4.66667		3
Bobot	9.7%						
Skore	0.34	0.38		0.45		0.29	

Tabel 3.13. Rekapitulasi Skore Sasaran Strategis

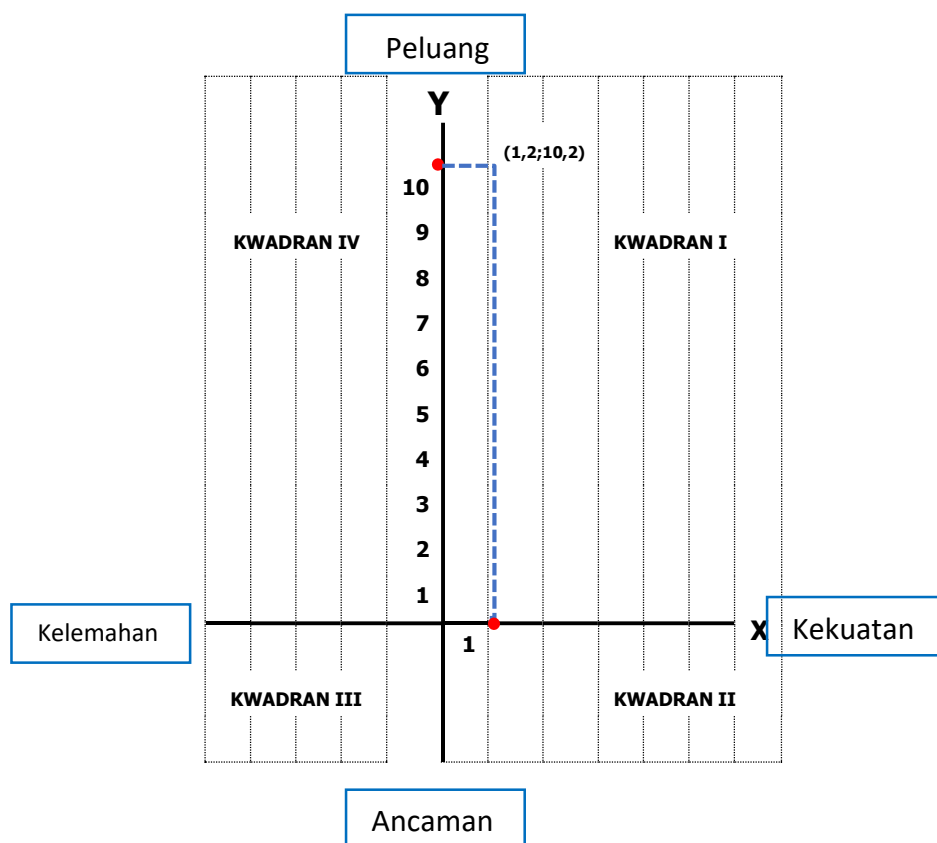
No	Sasaran Strategis	S	W	O	T
1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan	0.48	0.51	0.59	0.48
2	Peningkatan Kapasitas, Kuantitas dan Kualitas SDM	0.50	0.49	0.48	0.44
3	Peningkatan Pendanaan, Sarana dan Prasarana Pendidikan	0.45	0.40	0.57	0.41
4	Penguatan Keterandalan SistemTatakelola dan otonomi Kelembagaan	0.47	0.37	0.42	0.35
5	Peningkatan mutu dan produktifitas penelitian, PkM dan publikasi ilmiah dosen	0.48	0.44	0.63	0.40
6	Peningkatan mutu dan produktifitas PkM dan kerjasama	0.43	0.54	0.51	0.33
7	Peningkatan Pengakuan Kualitas Pendidikan.	0.34	0.38	0.45	0.29
Jumlah		3.38	3.26	3.89	2.87

Berdasarkan rekapitulasi tersebut maka dapat diketahui sumbu x dan sumbu "y" Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana terdapat pada Tabel 3.15 berikut ini.

Tabel 3.14. Posisi/ Kuadran Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

SUMBU X (FAKTOR INTERNAL)	S - W	3.38-3.26	0.12	1.2
SUMBU Y (FAKTOR EKSTERNAL)	O - T	3.89 - 2.87	1.02	10.2

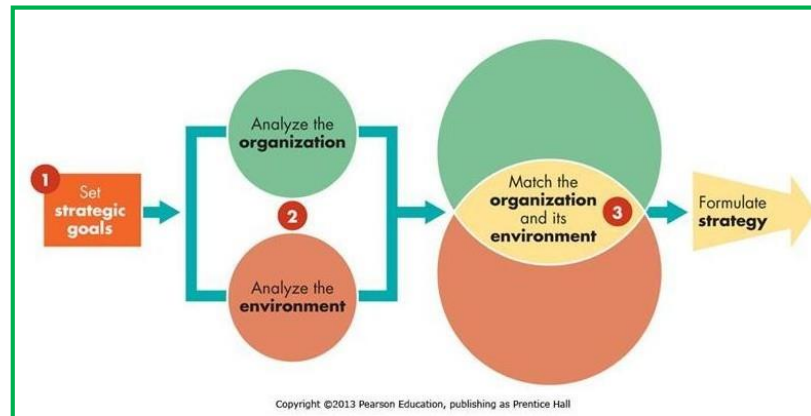
Gambar 3.6. Kuadran Hasil Analisis SWOT Pascasarjana



Sesuai Gambar 3.6. di atas, menunjukkan bahwa Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada pada posisi Kuadran I, yang berarti Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada pada : **pertumbuhan (growth)**. Pada posisi ini, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang akan tumbuh berkembang dengan penetapan strategi yang tepat untuk pengembangan universitas atau persaingan dengan dasar dasar kekuatan yang dimiliki, serta cakap dalam memanfaatkan peluang yang ada untuk terus di rapid rapid growth oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang karena peluang yang didapatkan masih sangat perlu untuk dioptimalkan. Institusi juga harus mengurangi kelemahan dengan mengoptimalkan kekuatan dan peluang. Pada posisi ini, ancaman Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang cukup berperan dalam mempengaruhi pengembangan sehingga diperlukan strategi dalam memitigasi segala risiko dengan optimalisasi peluang dan kekuatan yang dimiliki Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penjabaran grand strategi ke dalam inisiatif strategi berdasarkan IFAS dan EFAS Matrik disajikan sub bab berikut.

Gambar 3.7. Penjabaran Grand Strategi ke dalam Inisiatif Strategi Berdasarkan IFAS dan EFAS



F. Rekomendasi Formulasi Strategi Pengembangan

a. Strategi Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang

1. Formulasi Visi dan misi melalui pembelajaran model integrasi ilmu secara kontekstual pada prodi di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Meningkatkan kualitas kurikulum sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi.
3. Meningkatkan kualitas pembelajaran di Mahad.
4. Menguatnya muatan moderasi beragama dalam mata kuliah umum.
5. Meningkatkan indeks moderasi dan kerukunan umat beragama warga kampus.
6. Meningkatkan kualitas pembelajaran dosen (penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam sistem pembelajaran).
7. Mengembangkan budaya akademik dalam aktivitas civitas akademika kampus.
8. Meningkatkan produktivitas dan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah berbasis integrasi ilmu.
9. Meningkatkan jumlah Penelitian kolaborasi dosen mahasiswa.
10. Peningkatan kapasitas dosen dalam berkompetisi meraih program bantuan dari Kementerian Agama di bidang penulisan artikel bereputasi internasional.
11. Peningkatan jumlah artikel dosen yang tercatat di lembaga sitasi.
12. Meningkatkan jumlah kepemilikan ID Scopus dan ID lembaga sitasi lainnya bagi dosen.

13. Pengembangan cek plagiasi di luar karya ilmiah di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
14. Meningkatkan jumlah dan reputasi pengelolaan jurnal.
15. Memperkuat fungsi organ dan aras Penjaminan mutu.
16. Meningkatkan kompetensi SDM bidang layanan.
17. Meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan kemenarikan layanan.
18. Fasilitasi sumber dan media pembelajaran yang memadai bagi civitas akademik.
19. Meningkatkan kepuasan pengguna layanan administrasi akademik.
20. Meningkatkan kepuasan pendidikan dan pengajaran.
21. Meningkatkan relevansi pengabdian kepada masyarakat dengan pemecahan masalah sosial dan penguatan moderasi beragama.
22. Meningkatkan variasi dan relevansi model kegiatan desa binaan dan madrasah binaan.
23. Meningkatkan variasi dan relevansi model kegiatan layanan pendampingan masyarakat.
24. Meningkatkan pemerataan akses pendidikan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui : Peningkatan jumlah dan sebaran mahasiswa.
25. Mengembangkan kerja sama nasional dan internasional dalam rangka penguatan kapasitas kelembagaan dan tridharma perguruan tinggi.
26. Meningkatkan perolehan peringkat akreditasi BAN PT dan atau LAM.
27. Meningkatkan pengembangan usaha-usaha Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
28. Optimalisasi aset kampus agar bernilai ekonomis.
29. Meningkatkan kerjasama saling menguntungkan dengan berbagai pihak.
30. Meningkatkan jumlah Pengembangan kerjasama kepakaran yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak.
31. Meningkatkan jumlah dan kualitas Teknologi Informasi dan Komunikasi.
32. Mengembangkan aplikasi untuk mempermudah proses akademik dan non-akademik.
33. Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas dosen.
34. Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas Tenaga Kependidikan.
35. Mendirikan Prodi di cakupan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

b. Strategi Mengatasi Kelemahan dan Ancaman

1. Sinkronisasi antar komponen visi, misi, tujuan dan sasaran dengan pengukuran yang jelas dalam bentuk indikasi kebutuhan pasar kerja baik nasional maupun internasional.
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sebagai fasilitas untuk mewujudkan visi dan misi.
3. Memaksimalkan kinerja SDM dalam mewujudkan visi dan misi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan melibatkan masyarakat.
4. Meningkatkan sosialisasi secara intensif visi, misi serta tujuan dan seluruh Prodi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam berbagai kegiatan agar dapat dipahami oleh seluruh pihak baik internal maupun eksternal.
5. Mengimplementasikan Sistem Manajemen mutu ISO 9001:2015 dan ISO 21001:2018.
6. Melibatkan masyarakat untuk memberikan saran dan masukan mengenai kinerja perguruan tinggi.
7. Meningkatkan citasi artikel ilmiah sebagai pengakuan kepakaran dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang di tingkat internasional/ PS.
8. Mensosialisasikan capaian pembelajaran/profil lulusan yang diturunkan dari VMTS kepada stakeholder.
9. Menyelenggarakan Rekrutmen dosen tetap Prodi di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
10. Mendirikan Pusat Akselerasi kenaikan pangkat lektor Kepala dan guru besar.
11. Meningkatkan jumlah dosen studi lanjut.
12. Meningkatkan jumlah JFT laboran dan pustakawan.
13. Meningkatkan Jumlah Tendik yang mendapatkan sertifikasi kompetensi sesuai tupoksinya.
14. Meningkatkan jumlah tendik studi lanjut.
15. Menyusun naskah akademik tentang usulan pembukaan program studi baru ke pihak terkait.
16. Mengembangkan Standar Operasional Prosedural (SOP) semua aspek untuk mendukung tercapainya tata kelola lembaga yang tertib, baik, dan akuntabel.
17. Mengembangkan kebijakan dan instrumen pengelolaan dan monev kegiatan kerjasama yang berbasis pada mutu.

18. Optimalisasi relevansi kegiatan kerjasama dengan instansi dalam dan luar negeri sesuai dengan keahlian/ keilmuan yang dikembangkan.
19. Meningkatkan manfaat dan kepuasan instansi mitra dalam pelaksanaan kegiatan.
20. Optimalisasi peran dan kontribusi kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan dosen dalam pembangunan daerah di berbagai bidang.
21. Mengoptimalkan fungsi teknologi informasi dalam pengelolaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan dosen.
22. Optimalisasi sumber dana dari instansi dalam dan luar negeri yang menjalin kerjasama.
23. Branding perguruan tinggi berbasis potensi lokal.
24. Optimalisasi perencanaan, efisiensi penganggaran dan pengawasan berbasis digital.
25. Mengupayakan kegiatan penelitian yang pendanaannya berasal dari hasil kerjasama antara institusi luar negeri.
26. Pemanfaatan sumberdana alternatif untuk meminimalisir ketergantungan kegiatan penelitian terhadap DIPA.
27. Optimalisasi pendanaan yang setara yang berasal dari pihak- pihak mitra kerjasama.
28. Tuntutan terhadap mutu pendidikan yang tinggi dan terstandar harus cepat direspon dengan segera merealisasikan akreditasi institusi dan peningkatan perolehan akreditasi A (unggul) pada semua program studi di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
29. Aktif memberikan konstribusi pemikiran dan strategi dalam pencegahan radikal terorisme, dengan pendekatan deradikalisasi ajaran Agama melalui mata kuliah- mata kuliah yang diajarkan kepada mahasiswa dan kegiatan-kegiatan mahasiswa lainnya.
30. Sosialisasi ketentuan penggunaan dana yang berasal dari DIPA dan kementerian kepada pelaksana kegiatan pengabdian kepada masyarakat agar akuntabel.
31. Membangun kesepahaman dengan pemerintah daerah dalam hal kesesuaian kerjasama pengabdian kepada masyarakat dengan bidang keahlian/keilmuan yang dikembangkan dalam berbagai bidang pembangunan.
32. Meningkatkan tingkat kepuasan mitra kerjasama sehingga berdampak pada perpanjangan masa kerjasama.

- 
33. Membangun kesepahaman bersama dengan mitra dalam hal kesetaraan dalam melaksanakan kegiatan kerjasama.
 34. Mencari peluang bantuan hibah dari luar negeri untuk membangun fasilitas perkuliahan sehingga animo Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih meningkat.
 35. Persentase tindaklanjut hasil pemeriksaan yang diselesaikan oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

BAB IV

ARAH PENGEMBANGAN DAN KEBIJAKAN STRATEGIS

A. ARAH PENGEMBANGAN JANGKA PANJANG

Dalam rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) RI 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI telah menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015– 2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015–2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015– 2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dengan Kementerian Agama RI.

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

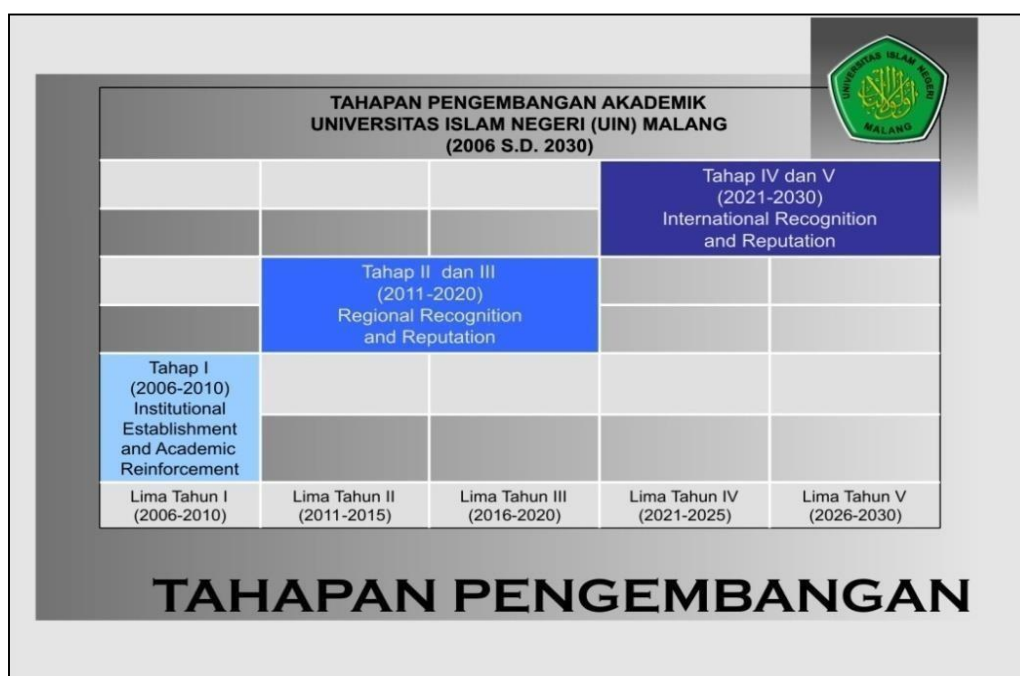
Sebagaimana tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Pembangunan Pendidikan Nasional 2005-2025, pengembangan pembangunan pendidikan diarahkan

untuk menghasilkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif. Selaras dengan pengembangan pembangunan pendidikan tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dituntut menyiapkan diri untuk menghadapi tuntutan pengembangan pendidikan nasional tersebut.

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

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan Rencana Strategis Pengembangan Jangka Panjang 25 Tahun ke Depan (2006 – 2030) dengan tahapan sebagai berikut:

Gambar 4.1. Rencana Induk Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2005 – 2030



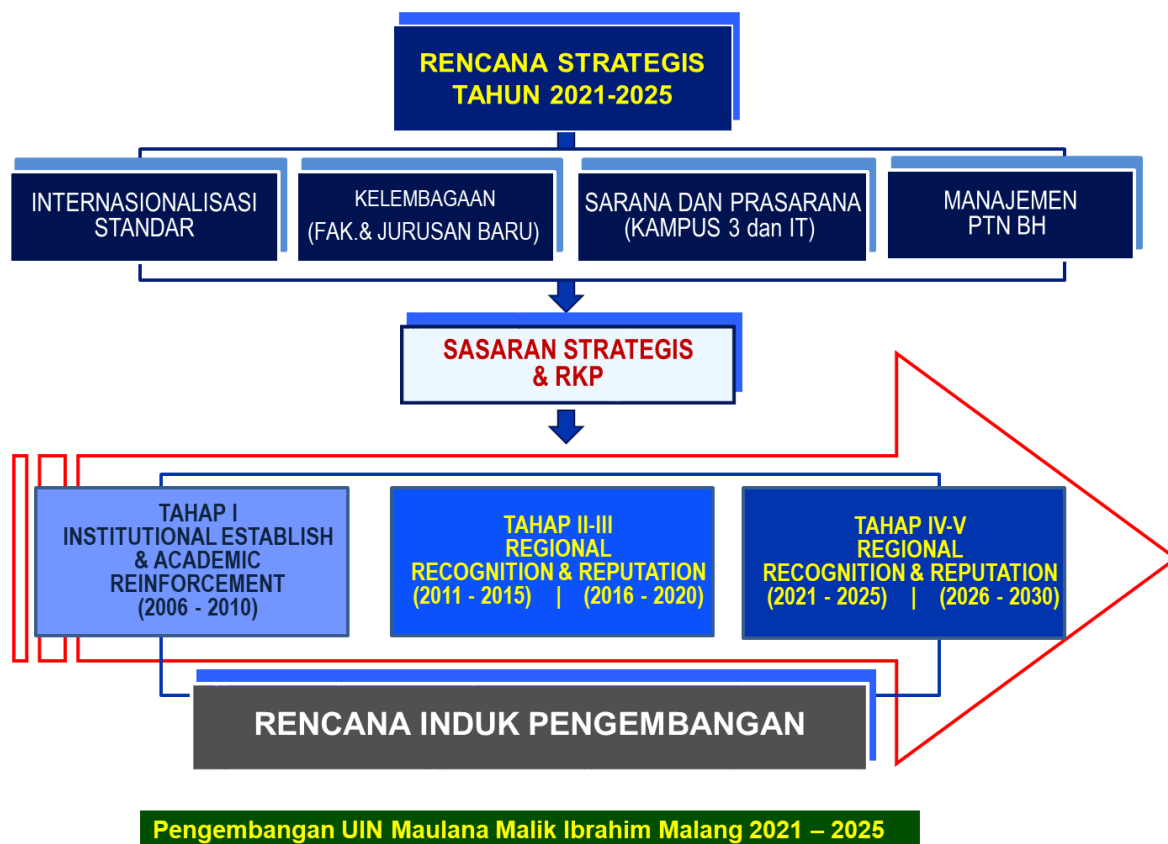
Rencana Jangka Panjang merupakan cita-cita UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke depan (2005-2030). Rencana ini berfungsi sebagai pemandu bagi

seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (desirable ends). Rencana Jangka Panjang Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang disusun dan dikembangkan pertama kali pada tahun 2005, sehingga rencana ini disebut dengan Rencana Jangka Panjang 2005-2030. Rencana Jangka Panjang 2005– 2030 pada dasarnya merupakan kelanjutan dan pengembangan dari Rencana Strategik terdahulu. Perumusan

ulang pandangan ke depan (revision) rencana pengembangan universitas ini harus dilakukan sejalan dengan tahapan perkembangan berdasarkan rencana strategik sebelumnya.

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini telah menjadi salah satu perguruan tinggi dengan status BLU dan pernah dipromosikan oleh Diktis untuk menjadi universitas kelas dunia. Di samping itu untuk lebih meningkatkan perannya pada pembangunan nasional telah dicanangkan pula cita-cita UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menjadi the center of excellence dan the center of Islamic civilization sebagai langkah mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (al Islam rahmat li al-alam). Oleh karena itu arah pengembangan ke depan perlu diarahkan menjadi Regional Recognition and Reputation dengan status otonom (PTN-bh). Berdasarkan arah pengembangan ini diharapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki daya saing tinggi serta mampu berkompetisi secara sehat dengan perguruan - perguruan tinggi lainnya di dunia. Upaya menuju Universitas dengan Regional Recognition and Reputation diharapkan mulai terealisasi pada tahun 2020, sementara usaha -usaha sudah selayaknya harus dimulai dari sekarang. Secara rinci arah pengembangan ke depan disajikan dalam Gambar 5.2.

Gambar 4.2. Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025



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

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

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

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

1. Tertatanya infrastruktur perkantoran untuk berbagai layanan berstandar internasional yang dibuktikan dengan diperolehnya sertifikasi kelas regional Asia.
2. Tertatanya sistem ma'had untuk dapat ditempati oleh mahasiswa Indonesia dan lintas negara dengan pendidikan karakter Islam yang khas dan terukur. Dengan kapasitas mahad mencapai 4000 mahasiswa.
3. Tertatanya infrastruktur dan sarana perkuliahan, laboratorium, studi, dan bengkel untuk perkuliahan standar internasional yang dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat kelas regional Asia.
4. Tertatanya infrastruktur pendukung untuk kegiatan minat dan bakat mahasiswa pada lingkup akademik maupun non akademik untuk even-even berskala nasional dan regional.
5. Tertatanya pelayanan yang Islami dan modern untuk layanan seluruh stakeholders termasuk stakeholders lintas negara.
6. Terbangunnya sistem tata kelola yang efektif dan efisien melalui kepemimpinan yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab dan adil.

7. Sistem renumerasi yang tepat dan adil dengan penghasilan minimum tenaga kependidikan non PNS sebesar 150% dari UMR Kota Malang per bulan.
8. Terbangunnya madrasah terpadu.
9. Terjalannya kerjasama dengan lembaga-lembaga Luar Negeri yang fungsional dan saling menguntungkan.
10. Terbangunnya sistem promosi lintas negara khususnya pada negara-negara ASEAN melalui berbagai media dan kegiatan promosi yang terencana.
11. Tumbuhnya berbagai kegiatan akademik dan non akademik yang dilakukan oleh Universitas dengan lembaga-lembaga Luar Negeri.
12. Tumbuhnya jumlah mahasiswa asing khususnya yang berasal dari negara-negara ASEAN.
13. Tumbuhnya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mampu berbahasa Inggris atau Arab yang diimplementasikan dalam perkuliahan dan pelayanan.
14. Tumbuhnya kelas-kelas internasional yang diikuti oleh mahasiswa lintas negara dan diajar oleh 10 – 20% dosen dari Perguruan Tinggi Luar Negeri yang memiliki ranking di bawah 1000 versi Webometric.
15. Memiliki program studi pada rumpun kedokteran dan ilmu kesehatan.
16. 70% Program Studi terakreditasi A oleh BAN-PT dan 50% terakreditasi AUN atau Asosiasi Profesi Internasional.
17. Mahasiswa pascasarjana mencapai 40% dari keseluruhan jumlah mahasiswa di universitas.
18. Kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam yang dibuktikan dengan review dari pakar kurikulum pada ilmu sejenis pada Perguruan Tinggi ranking di bawah 1000 versi Webometric.
19. Berkembangnya sistem layanan berbasis IT dan sistem e-learning untuk pembelajaran pada bidang-bidang khusus.
20. Tumbuhnya dosen-dosen yang mengajar/menjadi nara sumber pada Perguruan Tinggi Perguruan ranking di bawah 1000 versi Webometric.
21. Tumbuhnya jumlah penelitian dengan hibah dari Luar Negeri atau penelitian-penelitian yang dipresentasikan pada kegiatan ilmiah pada Perguruan Tinggi Perguruan ranking di bawah 1000 versi Webometric.
22. Besarnya dana penelitian di Perguruan Tinggi antara 8 – 10% dari dana keseluruhan yang ada di Perguruan Tinggi.

23. Tumbuhnya jumlah HaKI khususnya yang berkaitan dengan domain integrasi sains dan Islam
24. Tumbuhnya kegiatan-kegiatan kecendekiawanan yang diimplementasikan di wilayah nasional atau regional Asia sebagai implementasi dari integrasi sains dan Islam dengan pendanaan sekurang-kurangnya Rp. 5,000,000,000,- per tahun
25. Tumbuhnya jumlah mahasiswa yang mampu berperan dalam pekerjaan-pekerjaan regional dan internasional.

Bagian ketiga terdiri dari 2 tahap yang direncanakan pada tahun 2021 – 2025 untuk Tahap 4 dan 2026 – 2030 untuk Tahap 5. Tahap ini disebut dengan tahap pencapaian Internasional Recognition and Reputation. Indikator ketercapaian pada tahap ini diantaranya meliputi:

1. Kampus modern dengan kepemimpinan dan sistem tata kelola yang Islami yang mendapatkan pengakuan internasional.
2. Infrastruktur yang mampu melaksanakan berbagai aktifitas akademik dan non akademik serta layanan-layanan internasional pada lahan di atas 100 Ha.
3. Tertatanya sistem ma'had untuk dapat ditempati oleh mahasiswa Indonesia dan lintas negara dengan pendidikan karakter Islam yang khas dan terukur dengan kapasitas Ma'had mencapai 7000 mahasiswa.
4. Tertatanya pelayanan yang Islami dan modern untuk layanan seluruh stakeholders termasuk stakeholders lintas negara.
5. Terbangunnya sistem tata kelola yang efektif dan efisien melalui kepemimpinan yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab dan adil.
6. Berkembangnya madrasah terpadu menuju madrasah berstandar internasional.
7. Sistem remunerasi yang tepat dan adil dengan penghasilan minimum tenaga kependidikan non PNS sebesar 150% dari UMR Kota Malang per bulan.
8. Terjalannya kerjasama dengan lembaga-lembaga Luar Negeri yang fungsional dan saling menguntungkan.
9. Terbangunnya sistem promosi lintas negara melalui berbagai media dan kegiatan promosi yang terencana.
10. Tumbuhnya berbagai kegiatan akademik dan non akademik yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga-lembaga Luar Negeri.
11. Tumbuhnya jumlah mahasiswa asing dari seluruh dunia.

12. Tumbuhnya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mampu berbahasa Inggris atau Arab yang diimplementasikan dalam perkuliahan dan pelayanan.
13. Tumbuhnya kelas-kelas internasional yang diikuti oleh mahasiswa lintas negara dan diajar oleh 10 – 20% dosen dari Perguruan Tinggi Luar Negeri yang memiliki ranking di bawah 500 versi Webometric.
14. Berkembangnya program studi-program studi pada rumpun ilmu kedokteran dan ilmu kesehatan.
15. 80% Program Studi terakreditasi A oleh BAN-PT dan 50% terakreditasi AUN-QA atau Asosiasi Profesi Internasional.
16. Mahasiswa pasca sarjana mencapai 50% dari seluruh mahasiswa universitas.
17. Kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam yang dibuktikan dengan review dari pakar kurikulum pada ilmu sejenis pada perguruan tinggi ranking di bawah 500 versi Webometric.
18. Berkembangnya sistem layanan berbasis IT dan sistem e-learning untuk pembelajaran pada bidang-bidang khusus.
19. Tumbuhnya dosen-dosen yang mengajar/menjadi narasumber pada perguruan tinggiperguruan ranking dibawah 500 versi Webometric.
20. Tumbuhnya jumlah penelitian dengan hibah dari Luar Negeri atau penelitian-penelitian yang dipresentasikan pada kegiatan ilmiah pada Perguruan Tinggi-Perguruan ranking dibawah 500 versi Webometric.
21. Besarnya dana penelitian di Perguruan Tinggi antara 10-15% dari dana keseluruhan yang ada di Perguruan Tinggi.
22. Tumbuhnya jumlah HaKI khususnya yang berkaitan dengan domain integrasi sains dan Islam.
23. Tumbuhnya kegiatan-kegiatan kecendekiawanan yang diimplementasikan di wilayah nasional atau regional Asia dengan pendanaan sekurang-kurangnya Rp. 10,000,000,000 per tahun.
24. Tumbuhnya jumlah mahasiswa yang mampu berperan dalam pekerjaan-pekerjaan internasional.
25. Besarnya pendanaan yang bersumber dari PNBPN mencapai Rp. 70,000,000,000 per tahun.

B. KEBIJAKAN STRATEGIS DAN SASARAN STRATEGIS

Identifikasi dan analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan pada Bab sebelumnya menghasilkan beberapa rumusan isu strategis yang akan menjadi dasar bagi perumusan kebijakan strategis dan sasaran program. Isu strategis tersebut secara singkat akan disajikan kembali di bawah ini:

a. Isu Strategis Internasionalisasi Standar

Merujuk National Strategy for Higher Education to 2030, ada dua hal yang perlu menjadi perhatian bagi perguruan tinggi, yaitu : pertama, tentang perumusan pernyataan visi yang berskala internasional. Hal ini, bertujuan untuk mengembangkan strategi kelembagaan dan kebijakan-kebijakan serta mempertimbangkan paradigma internasional dan global dalam perspektif yang lebih luas. Dan kedua, kesiapan menerima mahasiswa asing. Ketika perguruan tinggi siap menerima mahasiswa asing, maka sebaiknya ada dukungan dan promosi yang kuat terkait dengan keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan bagi mereka belajar dan tinggal di suatu daerah, khususnya di Indonesia.

Di Indonesia, berdasarkan salah satu sumber di Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dinyatakan bahwa dua tahun terakhir (2011-2013) jumlah mahasiswa asing mengalami peningkatan sebesar 20%, dari sekitar 8000 orang mahasiswa asing menjadi 10.000. UNESCO juga mencatat bahwa mahasiswa yang sedang belajar di perguruan tinggi meningkat, pada tahun 2000 tercatat sebanyak 101 juta mahasiswa, menjadi 152,5 juta mahasiswa pada tahun 2007 dan UNESCO juga mengestimasi ada 2,8 juta mahasiswa asing melakukan mobilisasi belajar ke perguruan tinggi di luar negara (UNESCO 2009). Di Indonesia, juga akan diperkirakan akan semakin meningkatkan jumlah mahasiswa asing yang akan belajar di Indonesia, hal didukung oleh kebijakan pemerintah yang melakukan kerjasama antara negara terkait dengan promosi pendidikan di Indonesia. Secara hukum, sudah didukung oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Persyaratan dan Prosedur bagi Warga Negara Asing untuk menjadi Mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Indonesia. Internasionalisasi perguruan tinggi, juga menjadi salah kebijakan strategis

Direktorat Pendidikan Islam, yaitu meningkatkan daya saing perguruan tinggi Islam, demi tercapainya standar perguruan tinggi International.

Oleh sebab itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah memantapkan untuk menuju Regional Recognition and Reputation dalam perencanaan strategisnya, dengan menetapkan beberapa kajian dari isu strategis tersebut untuk memperkuat kebijakan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2021-2025 berikut ini:

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

b. Isu Strategis Pengembangan Kelembagaan

Dalam era globalisasi ditambah lagi dengan kebijakan MEA (masyarakat ekonomi asian), penyelenggaraan pendidikan tinggi baik umum maupun Islam menghadapi sejumlah permasalahan, diantaranya tantang arus globalisasi itu sendiri, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan arah kebijakan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Era globalisasi dan arus informasi yang kuat berdampak pada pergerakan barang dan jasa serta manusia tanpa mengenal tapal batas suatu negara, ruang dan waktu semakin sempit, jarak semakin dekat, dan mobilitas manusia dan barang semakin tinggi. Hal berimplikasi pada tingginya peluang tenaga kerja terdidik dari luar negeri masuk ke Indonesia sehingga terjadi persaingan yang ketat; dan isu kedua adalah perguruan tinggi luar negeri semakin

mudah dalam menyelenggarakan pendidikan di Indonesia. Hal ini berdampak pada persaingan dalam memperoleh mahasiswa, calon mahasiswa sudah barang tentu akan memilih perguruan tinggi yang mampu menyajikan pelayanan akademik yang berkualitas, karena dengan harapan akan mendapat pendidikan yang berkualitas pula. Mengutip Nazari (2013) perguruan tinggi Islam menghadapi tiga isu strategis, yaitu kualitas, efesiensi, dan relevansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Technological and Profesional Skills Development Sector Project, menyatakan bahwa perguruan tinggi Islam perlu peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan tinggi Islam.

Merujuk National Strategy for Higher Education to 2030, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian terkait pentingnya pendidikan berkualitas. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: (1) mahasiswa di masa depan, berharap mendapatkan pengalaman proses belajar dan pembelajaran yang berkualitas, hasil-hasil penelitian perguruan tinggi dinformasikan secara up-to-date dan difasilitasi oleh lingkungan dan sumber-sumber belajar yang berkualitas, seperti fasilitas perpustakaan, laboratorium, dan pembelajaran berbasis elektronik (e-learning); (2) harapan mahasiswa tentang adanya sistem terbuka yang memungkinkan mahasiswa melakukan umpan balik (feedback) terkait dengan manajemen kelembagaan dan program serta kebijakan; (3) setiap mahasiswa mengharapkan proses pembelajaran yang bersumber dari hasil-hasil penelitian dan pengetahuan yang up-to-date serta adanya beasiswa; (4) perguruan tinggi sebaiknya mempersiapkan mahasiswanya pada tahun pertama lebih baik dalam rangka memberi pengalaman belajar dan pembelajaran untuk mendorong mereka lebih berhasil; (5) perguruan tinggi ke depan, sebaiknya mengembangkan program-program ketrampilan dan pengetahuan yang efektif yang diperlukan untuk di masyarakat dan tempat kerja, baik bagi lulusan sarjana maupun pascasarjana; (6) semua perguruan tinggi harus mempunyai kerangka penjaminan mutu dalam rangka transformasi proses belajar mengajar; dan (7) semua perguruan tinggi harus memastikan bahwa semua staf pengajar (dosen) yang berkualitas dan kompeten dalam proses pembelajaran dan harus mendukung pengembangan potensi mahasiswa.

c. Isu Strategis Tentang Information and Communication Technology (ICT)

Keterlibatan teknologi informasi dan komunikasi atau information and communication technology (ICT) di dalam dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, bukan lagi dianggap sebuah pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan mutlak yang harus dimanfaatkan oleh perguruan tinggi, jika ingin meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Perguruan tinggi kelas dunia, misalnya Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, UC-Berkeley, Oxford University, Cambridge University, Univeriti Kebangsaan Malaysia, Universiti Malaya, dan lain sebagainya telah menerapkan ICT tidak hanya untuk keperluan administrasi manajemen pendidikan, tetapi juga sudah dijadikan sebagai media utama dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, riset dan pengembangan, serta pelayanan kepada masyarakat. Di negeri jiran peranan ICT sudah dimanfaatkan sejak sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Ini merupakan komitmen pemerintah Malaysia dalam mengembangkan masyarakatnya melek teknologi dan bahkan ekonomi Malaysia digerakkan oleh kemampuan penggunaan ICT ini, yang dikenal dengan konsep value-base knowledge economic.

Adapun peran strategis ICT dalam perguruan tinggi, diantaranya :

- a. ICT sebagai pemangkin transaksi dan interaksi. ICT dapat dijadikan enabler yang memungkinkan perguruan tinggi dapat menciptakan proses pelayanan pendidikan yang cheaper-better-faster;
- b. ICT sebagai inovasi dalam proses belajar mengajar; dan
- c. ICT sebagai performance information dashboard.

Sementara, peran strategis dan tanggungjawab UIN Maulana Malik Ibrahim Malang wajib memanfaatkan ICT dengan dukungan manajemen ICT yang profesional, diantaranya:

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

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

d. Isu Strategis Good University Governance dengan Manajemen PTN-BH

Menerapkan tata kelola yang baik pada perguruan tinggi tidak lain adalah untuk mengembangkan perguruan tinggi yang sehat, yang dicirikan dengan berfungsinya unsur-unsur organisasi dan tata kelola yang sehat berbasis nilai-nilai akademi, etik, dan meritokratis. Terbentuknya suasana akademik yang melandasi tata hubungan antar sivitas akademik maupun antara sivitas akademik dan stakeholders. Paradigma baru perguruan tinggi mendorong perubahan peran dan proses penyelenggaraan lembaga pendidikan menuju knowledge creator melalui perencanaan strategis dengan pendekatan daya saing. Agar dapat melaksanakan peran dan proses tersebut dengan baik, maka aspek kesehatan lembaga harus mampu berfungsi secara optimal dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ditetapkannya. Kesehatan lembaga perguruan tinggi ditandai adanya visi dan misi

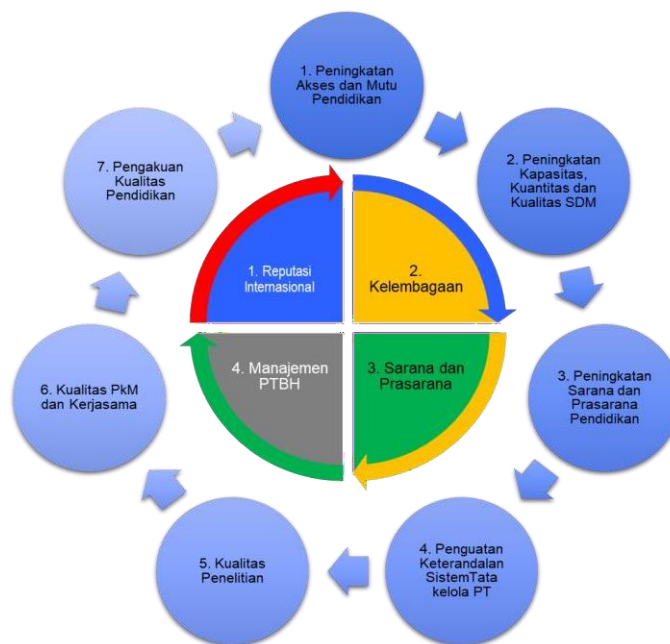
yang kuat serta mampu mendorong motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi, sehingga memiliki struktur dan manajemen yang efektif dan efisien, serta memberikan wahana kerja yang kondusif bagi semua elemen dalam organisasi tersebut. Kapasitas lembaga, secara terprogram dan sistematis harus dibina dan dikembangkan, agar dapat dapat melaksanakan otonomi dan akuntabilitas.

Kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbaharui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum merupakan salah satu strategi yang harus direspon oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam peraturan tersebut ada dua hal yang patut diperhatikan, yaitu adanya tuntutan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan penggalan dana melalui pendekatan-pendekatan inovatif. Secara implisit, dalam peraturan tersebut adalah berkurangnya pendanaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah, namun demikian, pemerintah memberi keleluasaan kepada perguruan tinggi yang sudah layak untuk segera mengajukan model manajemen perguruan tinggi melalui Pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

Berdasarkan kajian mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sebagaimana tersebut di atas, perlu dikaji pula isu-isu strategis untuk memperkuat kebijakan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 dengan mendesain dan mengembangkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju SOTK dalam kerangka PTNBH dengan tahapan yang sistematis sehingga keseluruhan perangkat yang diperlukan dalam pelaksanaan tata kelola PTNBH dapat disiapkan dan dipenuhi dengan baik.

Untuk periode 2021-2025, lima tujuan pengembangan lembaga dijabarkan ke dalam Isu strategis dan sasaran strategis yang lebih terukur, Keduanya menggambarkan kondisi Universitas yang ingin dicapai pada akhir tahun 2022. Sasaran umum keterkaitan isu strategis dan sasaran strategis pengembangan Universitas sebagai berikut:

Gambar 4.3. Keterkaitan Isu Strategis dan Sasaran Strategis 2021-2025



BAB V

PROGRAM STRATEGIS DAN INDIKATOR KINERJA

A. PROGRAM STRATEGIS

Mengacu pada isu strategis dan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, selanjutnya disusun rancangan program secara menyeluruh untuk mengimplementasikan berbagai sasaran pengembangan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam bentuk rincian program sebagai berikut:

Tabel 5.1 Rencana Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

No	Sasaran Bidang	Program Strategis
1.	Pendidikan	1. Penguatan dan peningkatan Akreditasi Nasional & Internasional
		2. Penguatan dan peningkatan proses pembelajaran
		3. Penguatan dan peningkatan kompetensi lulusan
		4. Penguatan dan peningkatan isi pembelajaran (kurikulum)
		5. Penguatan dan peningkatan penilaian hasil pembelajaran.
2.	Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat	1. Penguatan dan peningkatan penelitian
		2. Penguatan dan peningkatan publikasi karya ilmiah
		3. Penguatan dan peningkatan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat
		4. Penguatan dan peningkatan tata kelola mutu penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
3.	Bidang Tata Kelola dan Pengelolaan BLU	Penguatan dan peningkatan pembiayaan penyelenggaraan perguruan tinggi
4.	Sumber Daya Manusia	1. Penguatan dan Peningkatan kualifikasi, kompetensi, profesionalitas, manajemen karier, internalisasi nilai-nilai Ulul Albab, pedagogik, dan ketrampilan tenaga pendidik (dosen)
		2. Penguatan dan Peningkatan, kualifikasi, kompetensi, profesionalitas, internalisasi nilai-nilai Ulul Albab, dan ketrampilan tenaga Kependidikan
5.	Sarana dan Prasarana Kegiatan Kemahasiswaan	1. Penguatan dan peningkatan sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan tinggi.
		2. Penguatan dan peningkatan pengelolaan kegiatan kemahasiswaan
		3. Pengendalian Moderasi Beragama

6.	Kerjasama dan Kelembagaan	1. Penguatan dan peningkatan kerjasama antar institusi (Perguruan Tinggi; industri; lembaga publik; dan lembaga sosial)
		2. Pengembangan Kelembagaan
7.	Pengembangan Manajemen Berbasis Green Campus	1. Implementasi green process
		2. Implementasi green office

B. INDIKATOR KINERJA PROGRAM (IKP)

Setiap periode (secara tahunan) seluruh program yang dilaksanakan di setiap unit kerja harus diukur kinerjanya. Untuk mengukur kinerja atau ketercapaian pada setiap program diperlukan indikator kinerja program (IKP). Untuk tujuan ini, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menentukan indikator kinerja utama untuk periode 2021-2025 untuk program-program berikut:

Tabel 5.2 Indikator Kinerja Program (IKP) Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025

1. Kebijakan Strategis: Bidang Pendidikan

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Tahun				
				2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan Akreditasi Nasional & Internasional [SS.1.1.]	1.1. Pengajuan Reakreditasi 2 Program Studi yang bernilai B (ES dan PGMI)	1.1.1. Pengumpulan Data	1	1	1	1	1
			1.1.2. Survey Stakeholders dan Tracer study	1	1	1	1	1
			1.1.3. Penyusunan Borang Akreditasi	1	1	1	1	1
			1.1.4. Workshop dan Pendampingan	1	1	1	1	1
			1.1.5. Asesmen Lapangan Prodi		1	1	1	1
		1.2. Pengajuan Reakreditasi 6 Program Studi S2 dan S3 berpredikat A menuju terakreditasi “Unggul” (Perkin no.18)	1.2.1. Benchmarking pada Prodi Terakreditasi Unggul	1	1		1	
			1.2.2. Workshop dan Pendampingan		1		1	
			1.2.3. Survey Stakeholders dan Tracer study	1	1		1	
			1.2.4. Penyusunan Borang		1		1	
			1.2.4. Workshop dan Pendampingan		1		1	
			1.2.5. Asesmen Lapangan		1	1		1
		1.3. Pengajuan Akreditasi Program Studi terakreditasi internasional (Perkin no.18)	1.3.1. Benchmarking pada Prodi terakreditasi Internasional di Luar Negeri (AQAS/Sydney Accord)		1			
			1.3.2. Workshop dan Pendampingan		1			
			1.3.3. Survey Stakeholders dan Tracer study		1			
			1.3.4. Penyusunan Borang			1		
			1.3.5. Workshop dan Pendampingan			1		
			1.3.6. Asesmen Lapangan				1	1
2.	Penguatan dan peningkatan proses pembelajaran [SS.1.2]	2.1. Meningkatkan mutu pembelajaran Program Studi yang memenuhi kriteria Teaching-Learning of WUR (Perkin no. 5)	2.1.1. Workkshop Penyusunan Modul /bahan ajar Berbasis riset bermutu		1		1	
			2.1.2. Penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran sesuai standar internasional		1	1	1	1
		2.2. Menyelenggarakan Pembelajaran Program Studi yang memenuhi kriteria Standar Penjaminan Mutu Internal (SPMI)	2.2.1. Penjaminan mutu pembelajaran melalui survey/audit internal (AMI) dan eksternal (AME)	1				
					1	1	1	1
		2.2.2. Pelaksanaan survey IKM setiap akhir semester		1	1	1	1	1
		2.3. Menyelenggarakan Proses pembelajaran menggunakan <i>blended learning</i> dengan	2.3.1. Pelatihan Pedagogik Berbasis ICT (Blended Learning)		1		1	

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Tahun				
				2021	2022	2023	2024	2025
		komponen 30-40 (online): 60-70 (tatap muka) (Perkin no.4 dan 5)						
		2.4. Menyelenggarakan proses pembelajaran menggunakan pendekatan Integrated Learning Model of Ulul Albab (ILMU) yang mengandung unsur integrasi sains-Islam dan moderasi beragama (Perkin no. 1)	2.4.1. Peninjauan kurikulum berparadigma integrasi dan berkarakter ulul albab	1		1		1
			2.4.2. Pembinaan moderasi beragama melalui kegiatan akademik bagi mahasiswa (orientasi Maba, seminar, kuliah umum, konferensi)	2	2	2	2	2
3.	Penguatan dan peningkatan kompetensi lulusan [SS.1.3]	3.1. Menyelenggarakan bimbingan teknis penulisan karya ilmiah (Perkin no 38,39,40,41, 43 & 44)	3.1.1. Pelatihan bimbingan teknis (bimtek) penulisan Tesis	2	2	2	2	2
			3.1.2. Pelatihan bimbingan teknis (bimtek) penulisan Disertasi	1	1	1	1	1
			3.2.3. Pelatihan bimbingan teknis (bimtek) penulisan artikel jurnal	2	2	2	2	2
			3.2.4. Pelatihan online research skill	2	2	2	2	2
		3.2. Menyelenggarakan kegiatan akademik bertaraf internasional (Perkin no 40 &41)	3.2.1. Penyelenggaraan joint conference	1	1	1	1	1
			3.2.2. Pelaksanaan collaborative research	1	1	1	1	1
			3.2.3. Pelaksanaan collaborative/joint publication	1	1	1	1	1
		3.3. Meningkatkan daya serap lulusan (Perkin no 32 & 33)	3.2.4. Sosialisasi program studi pada dunia kerja	1	1	1	1	1
			3.2.5. FGD dengan pengguna lulusan	1		1	1	1
4.	Penguatan dan peningkatan isi pembelajaran (kurikulum) [SS.1.4]	4.1. Menyelenggarakan peninjauan kurikulum internasional	4.1.1. FGD dengan stakeholder (pengguna lulusan) (8 Program Studi)	1		1	1	1
		4.2. Memperkuat kurikulum berbasis integrasi sains dan Islam	4.2.1. Workshop peninjauan kurikulum program studi berbasis international worldview	1		1	1	1
		4.3. Menyelenggarakan kegiatan penyusunan RPS berbasis integrasi sains dan Islam	4.3.1. Penyusunan RPS berbasis integrasi sains dan Islam	1		1	1	1
5.	Penguatan dan peningkatan penilaian hasil pembelajaran.	5.1. Menyelenggarakan standarisasi penilaian pembelajaran berbasis HOTS (Perkin no. 5)	5.1.1. Workshop pengembangan evaluasi pembelajaran berbasis HOTS		1		1	
			5.1.2. Penetapan standar evaluasi pembelajaran		1	1	1	1
			5.2.1. Workshop penetapan standar fast track	1				

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Tahun				
				2021	2022	2023	2024	2025
	[SS.1.5]	5.2. Menyelenggarakan program fast track dari S2 ke S3 (perkin no 17)	5.2.2. Penyusunan SOP program fast track	1	1			
			5.2.3. Sosialisasi program fast track	1	1	1	1	1

2. Kebijakan Strategis: Bidang Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan penelitian [SS.2.1]	1.1. Menghasilkan HAKI/Paten hasil penelitian (perkin no 35)	1.1.1. Pelaksanaan penelitian dosen individual dosen dan institusional	100%	50	Penelitian	10	10	10	10	10
			1.1.2. Pengajuan HAKI/Paten hasil penelitian individual dosen dan institusional	100%	25	HAKI	5	5	5	5	5
		1.2. Melaksanakan penelitian kolaborasi dosen dan mahasiswa (perkin no 38,39,40,41)	1.2.1. Pelaksanaan penelitian kolaborasi dosen dan mahasiswa	100%	44	Penelitian	8	9	9	9	9
			1.2.2. Pelaksanaan penelitian kolaboratif dengan PT lain di dalam negeri	100%	5	Penelitian	1	1	1	1	1
			1.2.3. Pelaksanaan penelitian kolaboratif dengan PT lain di luar negeri	100%	5	Penelitian	1	1	1	1	1
		1.3. Menyelenggarakan pendampingan penulisan artikel jurnal internasional (perkin no 37)	1.3.1. Penyelenggaraan pendampingan penulisan artikel jurnal internasional bagi pengelola program studi	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1
x	Penguatan dan peningkatan publikasi karya ilmiah [SS.2.2]	2.1. Menghasilkan publikasi jurnal terakreditasi nasional (perkin no 38 dan 39)	2.1.1. Penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan penulisan artikel jurnal terakreditasi nasional bagi mahasiswa	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
		2.2. Menghasilkan publikasi jurnal internasional (perkin no 41)	2.2.1. Penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan penulisan artikel jurnal internasional bagi dosen dan mahasiswa program Doktor	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
		2.3. Menghasilkan publikasi jurnal bereputasi internasional (perkin no 42)	2.3.1. Penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan penulisan artikel jurnal internasional bereputasi bagi dosen	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
		2.4. Menerbitkan buku ajar	2.4.1. Penulisan dan Penerbitan buku ajar bidang ilmu setiap matakuliah	100%	50	Buku	10	10	10	10	10
		2.5. Penerbitan karya ilmiah/tugas akhir mahasiswa (Tesis dan Disertasi) (perkin no 38,39,40, 41)	2.5.1. Penerbitan buku dari tugas akhir studi (tesis dan disertasi) terpilih (mahasiswa dan dosen pembimbing)	100%	100	Buku	16	18	20	22	24
			2.5.2. Publikasi Tugas Akhir Studi (Tesis dan Disertasi) ke jurnal nasional terakreditasi/jurnal internasional/jurnal internasional bereputasi (mahasiswa dan dosen pembimbing)	100%	1500	Naskah	300	300	300	300	300
3.	Penguatan dan peningkatan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat [SS.2.3]	3.1. Menghasilkan karya PkM tepat guna dalam bidang yang sesuai dengan keahlian prodi S2 dan S3 (Perkin no. 26)	3.1.1. Penyelenggaraan PkM tepat guna dalam bidang yang sesuai dengan keahlian prodi S2 dan S3	100%	90	Kegiatan	16	16	16	16	16
4.	Penguatan dan peningkatan tata kelola mutu penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat. [SS.2.4]	4.1. Menyusun roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi mahasiswa S2 dan S3 (Perkin no. 26)	4.1.1. Penyelenggaraan workshop Penyusunan roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi mahasiswa S2 dan S3	70%	80	Prodi	16	16	16	16	16

3. Kebijakan Strategis: Bidang Tata Kelola dan Pengelolaan BLU

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan pembiayaan penyelenggaraan perguruan tinggi	6.1. Merumuskan POK berbasis program strategis Universitas	6.1.1. Penyusunan anggaran berbasis program strategis Universitas	100%	1	Kegiatan	1	1	1	1	1
			6.1.2. Pelaksanaan evaluasi penyerapan anggaran	100%	2	Kegiatan	2	2	2	2	2
			6.2.3. Penyusunan laporan penyerapan anggaran		2	Kegiatan	2	2	2	2	2

4. Kebijakan Strategis: Bidang Sumber Daya Manusia

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan Peningkatan kualifikasi, kompetensi, profesionalitas, manajemen karier, internalisasi nilai-nilai Ulul Albab, pedagogik, dan ketrampilan tenaga pendidik (dosen) [SS.4.1]	1.1. Menginternalisasikan nilai-nilai ulul albab pada dosen (Perkin no. 2)	1.1.1. Training ESQ (Emotional Spiritual Quotient) bagi dosen dan tendik	100%	2	Kegiatan		1		1	
			1.1.2. Penyelenggaraan pembinaan mental-spiritual khatmil Qur'an,	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
		1.2. Meningkatkan academic-spiritual excellence dosen (Perkin no.5)	1.2.1. Training spiritual leadership	100%	3	Kegiatan	1		1		1
			1.2.2. Pelatihan Pengembangan Kepribadian bagi dosen dan tendik	100%	3	Kegiatan	1		1		1
		1.3. Meningkatkan kompetensi e-literacy dosen (Perkin no.5)	1.3.1. Pelatihan online research skill bagi dosen	100%	3	Kegiatan	1		1		1
		1.4. Mengimplementasikan integrasi keilmuan dalam penelitian dan penulisan karya ilmiah (Perkin no 38, 39, 40,41)	1.4.1. Research kolaboratif berbasis inter dan multidisipliner	100%	44	Penelitian	8	9	9	9	9
			1.4.2. Penulisan jurnal berbasis inter dan multidisipliner	100%	50	Artikel Jurnal	10	10	10	10	10
		1.5. Memfasilitasi dan mendorong dosen menjadi presenter dalam forum-forum ilmiah internasional (Perkin no. 21, 40, 41)	1.5.1. Penyelenggaraan international conference	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1
			1.5.2. FGD penulisan karya ilmiah yang layak untuk disubmit pada forum international conference	100%	90	Artikel Conference	18	18	18	18	18
		1.6. Meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan perguruan tinggi di luar negeri melalui shortcourse ke luar negeri (Perkin no.5)	1.6.1. Pelaksanaan peningkatan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan melalui shortcourse ke luar negeri	100%	60	Orang		15	15	15	15
2.		2.1. Meningkatnya wawasan tentang integrasi Islam-	2.1.1. Pelaksanaan workshop peningkatan wawasan tentang	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
	Penguatan dan Peningkatan, kualifikasi, kompetensi, profesionalitas, internalisasi nilai-nilai Ulul Albab, dan ketrampilan tenaga Kependidikan [SS.4.2]	sains dan moderasi beragama bagi tenaga kependidikan (Perkin no.2)	integrasi sain-Islam dan moderasi beragama								
			2.1.2. Pelaksanaan Seminar tentang Integrasi sains dan Islam dan moderasi beragama	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
			2.1.3 Pelaksanaan Kajian tentang Integrasi sains dan Islam dan moderasi beragama	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
		2.2. Meningkatkan kemampuan Bahasa asing bagi tenaga kependidikan (Perkin no 2)	2.2.1. Pelatihan Bahasa asing bagi tenaga kependidikan	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1

5. Kebijakan Strategis: Bidang Sarana dan Prasarana

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan sarana dan prasarana penyelenggaraan pendidikan tinggi. [SS.5.1]	5.4 Menyediakan dan mencukupi sumber belajar secara fisik	Pengadaan bahan pustaka/buku/literatur yang mutakhir	60%	250	Judul	50	50	50	50	50
			Pemeliharaan bahan pustaka	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1
		5.6 Menyediakan <i>learning management system</i> (LMS) untuk mendukung pembelajaran berbasis e-learning (Perkin no. 4)	Pengajuan SDM pengelola LMS	100%	4	Orang	1	2	1		
			Pengadaan sarana pendukung LMS	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1
			Pemeliharaan sarana pendukung LMS	100%	5	Kegiatan	1	1	1	1	1
		5.8 Memastikan ketersediaan dan kecukupan <i>bandwidth</i> (Perkin no. 4)	Pengajuan <i>bandwidth</i> dan <i>Access point</i> yang memadai untuk mendukung operasionalisasi pembelajaran dan perkantoran	100%	5	Paket	1	1	1	1	1
			Pemeliharaan <i>bandwidth</i>		5	Paket	1	1	1	1	1

6. Kebijakan Strategis: Bidang Kegiatan Kemahasiswaan

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan pengelolaan kegiatan kemahasiswaan [SS.6.1]	1.1. Menguatnya karakter Ulul Albab dan moderasi beragama bagi mahasiswa (Perkin no 1)	1.1.1. Diseminasi karakter ulul albab dan moderasi beragama melalui berbagai forum ilmiah bagi mahasiswa	100%	10	Kegiatan	2	2	2	2	2
			1.2.3. Penguatan karakter ulul albab dan moderasi beragama melalui kegiatan pembelajaran	100%	80	Matakuliah Perprodi	16	16	16	16	16
		1.2. Meningkatnya prestasi mahasiswa di tingkat nasional dan internasional (Perkin no. 22)	1.2.1. Pendampingan kegiatan mahasiswa melalui fasilitasi forum ilmiah	100%	72	Kegiatan	8	16	16	16	16
		1.3. Menyebarkan pemahaman dan sikap keberagamaan moderat untuk mencegah radikalisme di kalangan mahasiswa (Perkin no 1)	1.3.1. Pendampingan kegiatan mahasiswa melalui pembentukan forum program studi	100%	40	Kegiatan	8	8	8	8	8
2.	Pengendalian Moderasi Beragama [SS.6.3]	5.1. Mencegah paham/gerakan radikal di kalangan mahasiswa (Perkin no 1)	5.1.1. Pendampingan kegiatan mahasiswa melalui riset tentang moderasi Bersama dosen	100%	80	Penelitian	16	16	16	16	16
			5.1.2. Pelibatan secara aktif mahasiswa dalam forum akademik-ilmiah	100%	80	Penelitian	16	16	16	16	16

7. Kebijakan Strategis: Bidang Kerjasama dan Kelembagaan

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Bobot	Indikator Kinerja		Tahun				
					Volume	Satuan	2021	2022	2023	2024	2025
1.	Penguatan dan peningkatan kerjasama antar institusi (Perguruan Tinggi; industri; lembaga publik; dan lembaga sosial) [SS.7.1.]	1.1. Meningkatnya Kerjasama dengan perguruan tinggi bereputasi internasional di dalam negeri	1.1.1. Penandatanganan Perjanjian Kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negeri yang bereputasi internasional	100%	10	Naskah Kerjasama	2	2	2	2	2
			1.2. Meningkatnya Kerjasama dengan perguruan tinggi bereputasi internasional di luar negeri	100%	2	Naskah Kerjasama		1		1	
		1.2. Meningkatnya Kerjasama dengan perguruan tinggi bereputasi internasional di luar negeri	1.2.1. Benchmarking dengan perguruan tinggi di Australia	100%	2	Naskah Kerjasama			1		1
			1.2.2. Benchmarking dengan perguruan tinggi di Eropa	100%	2	Naskah Kerjasama			1		1
			1.2.3. Benchmarking dengan perguruan tinggi di Timur Tengah	100%	2	Naskah Kerjasama		1		1	
2.	Pengembangan Kelembagaan [SS.7.2]	2.1. Bertambahnya program studi baru tingkat S2 dan S3 (sesuai nomenklatur dalam PMA No.33 tahun 2016)	1.2.4 Benchmarking dengan perguruan tinggi di Asia	100%	2	Naskah Kerjasama		1	1		
			2.1.1. Prodi S2 & S3 Sosiologi Agama	100%	2	Prodi		1		1	
			2.1.2. Prodi S2 & S3 Kajian Wilayah Timur Tengah	100%	1	Prodi			1		
			2.1.3. Prodi S2 & S3 Politik Islam	100%	1	Prodi			1		
			2.1.4. Prodi S2 & S3 Studi Agama-agama	100%	1	Prodi	1				

9. Kebijakan Strategis : Bidang Pengembangan Manajemen Berbasis Green Campus

No	Sasaran Strategis	Program Strategis	Kegiatan	Tahun				
				2021	2022	2023	2024	2025
1.	Implementasi green process (SS.9.3)	3.1. Membudayakan isi ulang tinta	Pengadaan ATK berbasis produk daur ulang keperluan pembelajaran	2	2	2	2	2
		5.2. Membudayakan penggunaan minimal AC/listrik dalam proses pembelajaran sesuai keperluan	Penyusunan SOP penggunaan AC/Listrik/inventaris lainnya	1				
			Pemeliharaan inventaris dan sarana pembelajaran	1	1	1	1	1
		5.3. Membudayakan penggunaan bahan habis pakai dalam proses pembelajaran	Penyusunan SOP penggunaan bahan habis pakai dalam pembelajaran	1		1		1
2.	Implementasi green office (SS.9.4)	4.1. Membudayakan isi ulang tinta	Pengadaan ATK berbasis produk daur ulang keperluan perkantoran	2	2	2	2	2
		4.2. Membudayakan penggunaan minimal AC/listrik dalam proses pembelajaran sesuai keperluan	Penyusunan SOP penggunaan AC/Listrik/inventaris lainnya perkantoran	1		1		1
			Pemeliharaan inventaris dan sarana perkantoran	1	1	1	1	1
		4.3. Membudayakan penggunaan bahan habis pakai dalam proses pembelajaran	Penyusunan SOP penggunaan bahan habis pakai kebutuhan perkantoran	1		1		1

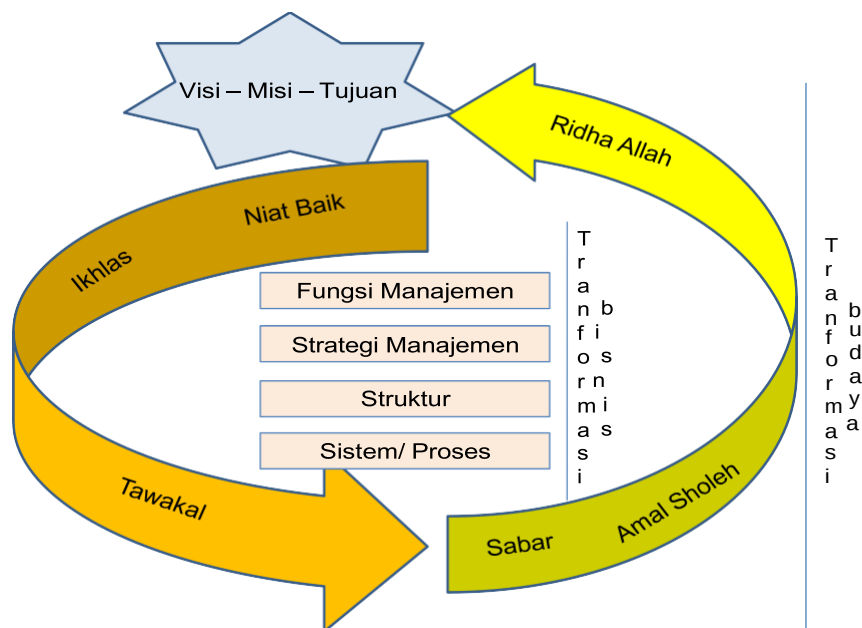
BAB VI

STRATEGI PENCAPAIAN

A. STRATEGI IMPLEMENTASI

Dalam mencapai visinya, Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan strategi yang dinamai dengan sistem manajemen Islam. Sistem manajemen Islam melakukan proses pencapaian visi melalui suatu proses yang mendasarkan pada beberapa nilai-nilai Islam. Manajemen Islam merupakan sistem manajemen yang memberikan penekanan yang sama antara transformasi budaya (cultural transformation) dengan transformasi bisnis (business transformation). Nilai-nilai Islam diinternalisasikan terlebih dahulu sebagai dasar dalam melaksanakan kegiatan manajerial. Strategi pencapaian tersebut digambarkan sebagaimana gambar berikut.

Gambar 6.1 Sistem Manajemen Islam



Sistem manajemen Islam yang digunakan sebagai strategi pencapaian visi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diawali dengan Niat Ikhlas, program dan kegiatan dilakukan dengan Amal Sholeh, realisasi dari program dan kegiatan diterima melalui Tawakkal dan semata-mata mengharapkan Ridha Allah SWT. Setiap orang yang menjadi pegawai di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

diinternalisasikan nilai-nilai tersebut sebelum orang tersebut melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, strategi manajemen, atau sistem dan proses manajerial. Nilai-nilai tersebut kemudian dikembangkan menjadi keyakinan dan perilaku dalam organisasi guna menjalankan keseluruhan kegiatan manajerial di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Fungsi manajemen diawali dengan perencanaan (plan), pengorganisasian (organizing), penerapan (actuating), dan pengendalian (controlling). Rencana strategis ini merupakan implementasi dari pekerjaan perencanaan yang akan dijadikan acuan dari perencanaan-perencanaan pada fakultas, program studi, dan unit-unit penunjang lainnya di lingkungan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam membuat perencanaan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beracuan pada visi dan road map Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki reputasi dan pengakuan internasional dengan mendasarkan pada nilai-nilai Ulul Albab.

Mendasarkan perencanaan tersebut kemudian Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan pola tata kelola dan struktur organisasi untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran dalam perencanaan tersebut secara efektif. Untuk mengetahui tingkat efektifitas dari perencanaan tersebut kemudian dikembangkan berbagai instrumen pengukuran kinerja baik itu kinerja kelembagaan maupun kinerja individual. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan untuk proses pengembangan dan penyusunan prioritas pada perencanaan tahunan dan perencanaan lima tahunan.

Untuk mencapai efektifitas dalam perencanaan jangka pendek dan menengah manajemen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang membagi keseluruhan tujuan yang ada ke dalam program-program. Agar supaya program terlaksana dengan baik dan tujuan dapat dicapai maka keseluruhan program tersebut didistribusikan keseluruh bagian yang ada di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembagian distribusi pekerjaan tersebut sebagaimana tabel berikut.

Sistem manajemen mutu juga digunakan oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai satu strategi untuk memastikan bahwa visi, tujuan dan sasaran dipastikan dapat dicapai secara efektif. Beberapa sistem manajemen mutu

yang sudah diimplementasikan adalah SMM ISO 9001:2015 dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Penggunaan kedua sistem tersebut didasarkan pada upaya untuk mengawal proses dan produk yang diinginkan untuk dicapai dari perencanaan yang ada di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Yang mana SMM ISO 9001:2015 lebih menekankan pada proses, dan BAN-PT lebih menekankan pada produk. Namun demikian, seiring dengan perkembangan yang ada di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sistem manajemen mutu yang ada akan diarahkan untuk pencapaian proses, output dan outcomes sebagaimana dipersyaratkan pada standar internasional. Untuk itu Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah melakukan pengembangan untuk mengadopsi beberapa standar internasional yang berlaku dalam lingkup internasional. Keseluruhan proses diatas merupakan transformasi bisnis Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam upaya mencapai visi, tujuan, dan sasaran.

Melalui sistem manajemen mutu inilah sasaran yang ingin dicapai oleh Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dioperasionalisasikan, sehingga mudah dipahami dan dapat diukur ketercapaiannya. Operasionalisasi tersebut dilakukan dengan memberikan key succes factors pada sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam rentang waktu sampai dengan 2025.

B. PELAKSANA KEBIJAKAN DAN PROGRAM

Unit Pelaksana Kebijakan dan Program Implementasi kebijakan Renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025 secara operasional akan dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Implementasi RKAT merupakan upaya pencapaian target Renstra secara bertahap, dan ketercapaian target Renstra tahunan ini dituangkan dalam bentuk lapo rantahunan universitas yang dilaporkan kepada Senat Universitas. Unit-unit akademik dan unit fungsional harus menjalankan perannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Perencanaan program dan anggaran serta implementasi program dilakukan melalui koordinasi antara unit-unit pelaksana dengan Bagian Perencanaan. Monitoring dan pelaporan atas pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan oleh Bagian Perencanaan, sedangkan monitoring dan pelaporan keuangan dilakukan oleh Bagian Perencanaan dan Bagian Keuangan. Penjaminan mutu implementasi program



akan dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) dan Satuan Pemeriksa Internal (SPI) melalui audit Mutu Internal dan Satuan Audit Internal (SAI) akan berperan melakukan audit Mutu (outcome) dan audit keuangan (output). Dalam implementasi Renstra, Senat Universitas akan memberikan arahan dan masukan berkaitan dengan kebijakan akademik, sedangkan Dewan Guru Besar memberikan arahan yang berkaitan dengan integritas moral dan etika. Untuk menjamin terlaksananya setiap kebijakan dan program, monitoring dan evaluasi serta pelaporan pelaksanaan menjadi bagian esensial dan tak terpisahkan dari Renstra Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2025. Monitoring dan evaluasi akan dilaksanakan secara gradual dan berkelanjutan.



LAMPIRAN 1

RENCANA OPERASIONAL

PASCASARJANA UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG



LAMPIRAN :

**RENCANA OPERASIONAL
PASCASARJANA
TAHUN 2021-2025**

RENCANA OPERASIONAL PASCASARJANA

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG TAHUN 2025

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
SS.1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan																	
A.1	Meningkatnya Program Pendidikan dan Mutu Layanan																	
A.1.1	Meningkatnya jumlah penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa	%	850	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	150.000.000
A.1.2	Meningkatnya efektifitas penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase Jumlah mahasiwa baru jalur SBMPTN	%	95						V						V	
A.1.3	Meningkatnya efisiensi dan mutu layanan pendidikan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase dosen menerbitkan buku ajar	%	60										V	V	V	60.000.000
A.1.4	Meningkatnya Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa bidikmisi	%	50	V						V						
A.1.5	Meningkatnya mahasiswa penerima program beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa prestasi dan akademik	%	12							V						125.000.000
A.1.6	Meningkatnya beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	mhas	6							V						60.000.000

[illegible]

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.3.1	Meningkatnya nilai kepuasan internal terhadap layanan (Mahasiswa, Tenaga kependidikan dan Dosen)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Skore Umpan balik kepuasan internal Party terhadap layanan (Mahasiswa, Tendik dan atau Dosen)	Skor	3.75						V						V	
A.3.2	Tersedianya pelaksanaan Pedoman Kurikulum Integrasi (KKNI Integrasi Islam dan Sains)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Tersedia Pedoman Integrasi per Jurusan	%	100	V												
A.3.3	Tersedianya Profil, tatalaksana dan Roadmap Pembelajaran	Program Kegiatan 1,2,3 dst	persentase ketersediaan spesifikasi dan profil prodi	%	100	V												85.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase SOP akademik Pascasarjana ditetapkan oleh Direktur	%	100	V												20.000.000
A.4	Meningkatnya Mutu Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni																	
A.4.1	Terlaksananya pembinaan kemahasiswaan, soft skill, kepemimpinan, dan kewirausahaan.	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa peraih prestasi tingkat nasional dan internasional	mhs	10							V					V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	jumlah Delegasi kompetisi mahasiswa	mhs	10												V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kegiatan Peningkatan Jiwa Kewirausahaan Mahasiswa	Keg	3		V				V					V		45.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.4.2	Menguatnya kerjasama dengan pengguna lulusan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase lulusan yang langsung bekerja	%	62						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan nasional	unit	17												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan internasional.	Unit	2							V					V	
A.4.3	Terlaksananya Pembinaan karir lulusan, <i>tracer study</i> dan hubungan dengan alumni	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah Kegiatan Penyedia Layanan dan Informasi Kerja	Keg	2			V									V	
A.4.4	Tersedianya sumber-sumber beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kerjasama dengan lembaga/instansi (DN / LN)	unit	10												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah lembaga/instansi penyedia beasiswa (Nasional atau International)	unit	10						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase MOU yang diberlakukan Monitoring dan Evaluasi	%	60												V	60.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Peremajaan dan Follow Up jumlah kerjasama dengan lembaga-lembaga penyedia beasiswa	%	100							V					V	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

RENCANA OPERASIONAL PASCASARJANA

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG TAHUN 2024

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
SS.1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan																	
A.1	Meningkatnya Program Pendidikan dan Mutu Layanan																	
A.1.1	Meningkatnya jumlah penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa	%	850	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	150.000.000
A.1.2	Meningkatnya efektifitas penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase Jumlah mahasiwa baru jalur SBMPTN	%	95						V						V	
A.1.3	Meningkatnya efisiensi dan mutu layanan pendidikan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase dosen menerbitkan buku ajar	%	60										V	V	V	60.000.000
A.1.4	Meningkatnya Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa bidikmisi	%	50	V						V						
A.1.5	Meningkatnya mahasiswa penerima program beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa prestasi dan akademik	%	12							V						125.000.000
A.1.6	Meningkatnya beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	mhas	6							V						60.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.3.1	Meningkatnya nilai kepuasan internal terhadap layanan (Mahasiswa, Tenaga kependidikan dan Dosen)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Skore Umpan balik kepuasan internal Party terhadap layanan (Mahasiswa, Tendik dan atau Dosen)	Skor	3.75						V						V	
A.3.2	Tersedianya pelaksanaan Pedoman Kurikulum Integrasi (KKNI Integrasi Islam dan Sains)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Tersedia Pedoman Integrasi per Jurusan	%	100	V												
A.3.3	Tersedianya Profil, tatalaksana dan Roadmap Pembelajaran	Program Kegiatan 1,2,3 dst	persentase ketersediaan spesifikasi dan profil prodi	%	100	V												85.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase SOP akademik Pascasarjana ditetapkan oleh Direktur	%	100	V												20.000.000
A.4	Meningkatnya Mutu Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni																	
A.4.1	Terlaksananya pembinaan kemahasiswaan, soft skill, kepemimpinan, dan kewirausahaan.	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa peraih prestasi tingkat nasional dan internasional	mhs	10							V					V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	jumlah Delegasi kompetisi mahasiswa	mhs	10												V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kegiatan Peningkatan Jiwa Kewirausahaan Mahasiswa	Keg	3		V				V					V		45.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.4.2	Menguatnya kerjasama dengan pengguna lulusan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase lulusan yang langsung bekerja	%	62						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan nasional	unit	17												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan internasional.	Unit	2							V					V	
A.4.3	Terlaksananya Pembinaan karir lulusan, <i>tracer study</i> dan hubungan dengan alumni	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah Kegiatan Penyedia Layanan dan Informasi Kerja	Keg	2			V									V	
A.4.4	Tersedianya sumber-sumber beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kerjasama dengan lembaga/instansi (DN / LN)	unit	10												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah lembaga/instansi penyedia beasiswa (Nasional atau International)	unit	10						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase MOU yang diberlakukan Monitoring dan Evaluasi	%	60												V	60.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Peremajaan dan Follow Up jumlah kerjasama dengan lembaga-lembaga penyedia beasiswa	%	100							V					V	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

RENCANA OPERASIONAL PASCASARJANA

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG TAHUN 2023

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
SS.1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan																	
A.1	Meningkatnya Program Pendidikan dan Mutu Layanan																	
A.1.1	Meningkatnya jumlah penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa	mhs	80	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	150.000.000
A.1.2	Meningkatnya efektifitas penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase Jumlah mahasiwa baru jalur SBMPTN	%	95						V						V	
A.1.3	Meningkatnya efisiensi dan mutu layanan pendidikan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase dosen menerbitkan buku ajar	%	60										V	V	V	60.000.000
A.1.4	Meningkatnya Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa bidikmisi	%	10	V						V						
A.1.5	Meningkatnya mahasiswa penerima program beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa prestasi dan akademik	%	12							V						125.000.000
A.1.6	Meningkatnya beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	mhs	6							V						60.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.3.1	Meningkatnya nilai kepuasan internal terhadap layanan (Mahasiswa, Tenaga kependidikan dan Dosen)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Skore Umpan balik kepuasan internal Party terhadap layanan (Mahasiswa, Tendik dan atau Dosen)	Skor	3.75						V						V	
A.3.2	Tersedianya pelaksanaan Pedoman Kurikulum Integrasi (KKNI Integrasi Islam dan Sains)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Tersedia Pedoman Integrasi per Jurusan	%	100	V												
A.3.3	Tersedianya Profil, tatalaksana dan Roadmap Pembelajaran	Program Kegiatan 1,2,3 dst	persentase ketersediaan spesifikasi dan profil prodi	%	100	V												85.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase SOP akademik Pascasarjana ditetapkan oleh Direktur	%	100	V												20.000.000
A.4	Meningkatnya Mutu Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni																	
A.4.1	Terlaksananya pembinaan kemahasiswaan, soft skill, kepemimpinan, dan kewirausahaan.	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa peraih prestasi tingkat nasional dan internasional	mhs	10							V					V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	jumlah Delegasi kompetisi mahasiswa	mhs	10												V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kegiatan Peningkatan Jiwa Kewirausahaan Mahasiswa	Keg	3		V				V					V		45.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.4.2	Menguatnya kerjasama dengan pengguna lulusan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase lulusan yang langsung bekerja	%	62						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan nasional	unit	17												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan internasional.	Unit	2							V					V	
A.4.3	Terlaksananya Pembinaan karir lulusan, <i>tracer study</i> dan hubungan dengan alumni	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah Kegiatan Penyedia Layanan dan Informasi Kerja	Keg	2			V									V	
A.4.4	Tersedianya sumber-sumber beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kerjasama dengan lembaga/instansi (DN / LN)	unit	10												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah lembaga/instansi penyedia beasiswa (Nasional atau International)	unit	10						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase MOU yang diberlakukan Monitoring dan Evaluasi	%	60												V	60.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Peremajaan dan Follow Up jumlah kerjasama dengan lembaga-lembaga penyedia beasiswa	%	100							V					V	

[illegible]

[illegible]

RENCANA OPERASIONAL PASCASARJANA

UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG TAHUN 2021

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGET 2022	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
SS.1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan																	
A.1	Meningkatnya Program Pendidikan dan Mutu Layanan																	
A.1.1	Meningkatnya jumlah penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa	%	850	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	150.000.000
A.1.2	Meningkatnya efektifitas penerimaan mahasiswa baru	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase Jumlah mahasiwa baru jalur SBMPTN	%	95						V						V	
A.1.3	Meningkatnya efisiensi dan mutu layanan pendidikan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase dosen menerbitkan buku ajar	%	60										V	V	V	60.000.000
A.1.4	Meningkatnya Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima Beasiswa bidikmisi	%	50	V						V						
A.1.5	Meningkatnya mahasiswa penerima program beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa prestasi dan akademik	%	12							V						125.000.000
A.1.6	Meningkatnya beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa penerima beasiswa pada prodi Ilmu Dasar Islam	mhas	6							V						60.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.3.1	Meningkatnya nilai kepuasan internal terhadap layanan (Mahasiswa, Tenaga kependidikan dan Dosen)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Skore Umpan balik kepuasan internal Party terhadap layanan (Mahasiswa, Tendik dan atau Dosen)	Skor	3.75						V						V	
A.3.2	Tersedianya pelaksanaan Pedoman Kurikulum Integrasi (KKNI Integrasi Islam dan Sains)	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Tersedia Pedoman Integrasi per Jurusan	%	100	V												
A.3.3	Tersedianya Profil, tatalaksana dan Roadmap Pembelajaran	Program Kegiatan 1,2,3 dst	persentase ketersediaan spesifikasi dan profil prodi	%	100	V												85.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase SOP akademik Pascasarjana ditetapkan oleh Direktur	%	100	V												20.000.000
A.4	Meningkatnya Mutu Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni																	
A.4.1	Terlaksananya pembinaan kemahasiswaan, soft skill, kepemimpinan, dan kewirausahaan.	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah mahasiswa peraih prestasi tingkat nasional dan internasional	mhs	10							V					V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	jumlah Delegasi kompetisi mahasiswa	mhs	10												V	40.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kegiatan Peningkatan Jiwa Kewirausahaan Mahasiswa	Keg	3		V				V					V		45.000.000

KODE	SASARAN STRATEGIS/SASARAN PROGRAM/SASARAN KEGIATAN (Impact, Outcome, Output/Indicator)	PROGRAM DAN KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGE	RENCANA WAKTU PELAKSANAAN												PENDANAAN
						I	II	III	IV	V	VI	VII	VII I	IX	X	XI	XI I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A.4.2	Menguatnya kerjasama dengan pengguna lulusan	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase lulusan yang langsung bekerja	%	62						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan nasional	unit	17												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah MOU dengan instansi pengguna lulusan internasional.	Unit	2							V					V	
A.4.3	Terlaksananya Pembinaan karir lulusan, <i>tracer study</i> dan hubungan dengan alumni	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah Kegiatan Penyedia Layanan dan Informasi Kerja	Keg	2			V									V	
A.4.4	Tersedianya sumber-sumber beasiswa	Program Kegiatan 1,2,3 dst	Banyak Kerjasama dengan lembaga/instansi (DN / LN)	unit	10												V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Jumlah lembaga/instansi penyedia beasiswa (Nasional atau International)	unit	10						V						V	
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Persentase MOU yang diberlakukan Monitoring dan Evaluasi	%	60												V	60.000.000
		Program Kegiatan 1,2,3 dst	Peremajaan dan Follow Up jumlah kerjasama dengan lembaga-lembaga penyedia beasiswa	%	100							V					V	

[illegible]

[illegible]

[illegible]