

Journal of Islamic Education Policy  
2017, Vol.2, No.1, 1—19  
Diterbitkan Online Desember 2017 (<http://journal.iain-manado.ac.id/index.php/jiep>)

## **Strategi Internasionalisasi Perguruan Tinggi: Studi Multikasus pada Universitas Islam Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang**

**Abdul Muis Vangino Daeng Pawero**

*Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Manado, Sulawesi Utara*  
Email: [abdul.pawero@iain-manado.ac.id](mailto:abdul.pawero@iain-manado.ac.id)

**ABSTRACT** *This study aims at examining and discussing in depth the strategy of internationalization of private colleges at UNISMA and UMM with the discussion focusing on (1) internationalization strategies, (2) factors supporting internationalization, and (3) challenges of internationalization at UNISMA and UMM. This study used a qualitative approach with multiple case study design. Data were collected using deep interviews, observations and documentation. The results show that internationalization strategies at both universities consist of two dimensions, namely internal strategies and external strategies. Internal strategies at both universities are institutional responses in the form of internal college-comprehensive policies that are significant from an organizational perspective. External strategies in the two universities are actions of internationalization in a well refined plan. These actions come after both universities formulate the vision, mission and/or their strategic plans of internationalization.*

**Keywords:** Internationalization, higher Education

**ABSTRAK** *Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendiskusikan secara mendalam strategi internasionalisasi perguruan tinggi swasta di UNISMA dan UMM dengan fokus pembahasan pada (1) strategi internasionalisasi, (2) faktor-faktor pendukung internasionalisasi, dan (3) tantangan internasionalisasi di UNISMA dan UMM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi di kedua perguruan tinggi terdiri dari dua dimensi yakni strategi internal dan strategi eksternal. Strategi internal di kedua perguruan tinggi adalah bentuk respon kelembagaan dalam bentuk strategi dan kebijakan secara internal yang bersifat strategis-komprehensif dari aspek keorganisasian. Strategi eksternal di kedua perguruan tinggi tersebut merupakan program aksi internasionalisasi di dalam suatu rencana yang matang setelah kedua perguruan tinggi tersebut merumuskan visi-misi dan/atau renstra internasionalisasi perguruan tinggi.*

**Kata Kunci:** Strategi internasionalisasi, perguruan tinggi.

## 1. Pendahuluan

Dalam berbagai analisis mengenai tren kehidupan abad 21, kehidupan umat manusia mempunyai dimensi bukan hanya dimensi domestik tetapi dimensi global. Michael S. Scheel dan Carlene Marmer Solomon dalam bukunya yang terkenal *Capitalizing on the Global Workforce* mengatakan “*The quest for international trade has started encouraged scientific innovation, and advanced civilization* (Solomon, 1997) Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa kehidupan abad 21 adalah kehidupan dalam dunia yang terbuka, dunia tanpa batas yang menuntut masyarakatnya memiliki kemampuan profesional, produktif dan inovatif.

Perguruan tinggi tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab untuk memberikan jawaban yang tepat terhadap tantangan-tantangan dalam kehidupan global. Sebagaimana dinyatakan oleh Pieter J. Vermeulen bahwa hampir di semua Negara, pendidikan tinggi sering dilihat dalam konteks internasionalisasi/globalisasi di mana penyelenggaraan pendidikan tinggi perlu mengantisipasi dengan berbagai kebijakan yang tepat terhadap isu-isu yang mencakup: (1) *cooperation*, (2) *compatibility*, (3) *competitiveness*, (4) *mobility of student and staff*, (5) *quality assurance*, (6) *integrated assurance*, dan (7) *Funding mechanisms* (Varmeulen, 2011). Isu-isu tersebut menunjukkan tantangan yang harus dihadapi dan disikapi dengan cerdas dan lebih keras apabila pendidikan tinggi ingin menjadi bagian dari “*the great vision of knowledge society, a global higher education village and a global learning environment*” (Varmeulen, 2011). Selanjutnya, Jung Cheol Shin, Barbara M. Kehm dkk., dalam penelitiannya mengenai *World Class University* di Sembilan Negara (Jerman, Jepang, Prancis, Malaysia, Taiwan, China, Hongkong, Korea dan Singapura) menyatakan bahwa salah satu kesuksesan perguruan tinggi dapat menjadi perguruan tinggi berskala internasional adalah dengan menjadikan perguruan tinggi menuju *research University (...the term global “research” university because a world-class university focuses on research, and tries to compare global research universities)* (Shin, 2013). Pendapat para pakar tersebut esensinya adalah untuk menjadikan ilmu pengetahuan sebagai dasar dalam membangun suatu masyarakat bangsa, yang harus termanifestasikan dalam organisasi (struktur dan kultur organisasi), manajemen, serta kepemimpinan pendidikan tinggi dalam berkontribusi bagi pemeliharaan, pengembangan serta transfer dan transformasi ilmu pengetahuan agar menjadi bagian dari dinamika pembangunan masyarakat bangsa menuju terwujudnya hidup dan kehidupan yang makin bermutu.

Dalam kerangka perkembangan berpikir para ahli tersebut di atas, jelas betapa besar peran perguruan tinggi di tengah-tengah derasnya perkembangan globalisasi. Sejarah kerap kali menunjukkan peranan dunia perguruan tinggi atau keluaran (*output*) dari lembaga akademik menjadi pendorong bagi perubahan-perubahan besar dalam kehidupan bangsa Indonesia. Sudah bukan menjadi rahasia bahwa para pemikir dan penggerak dari rencana pembangunan nasional sebagian berasal dari orang-orang kampus. Karenanya tantangan-tantangan yang dihadapi perguruan tinggi, jelas memerlukan respon kelembagaan dalam bentuk strategi dan kebijakan perguruan tinggi dalam bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi gelombang perubahan agar tetap mampu menjalankan perannya sebagai lembaga pendidikan dalam membangun manusia, masyarakat dan bangsa.

Dengan demikian, dalam konteks UNISMA dan UMM, tampak bahwa kebutuhan perguruan tinggi Islam di masa depan akan semakin kompleks, beriring dengan tantangan-tantangan perubahan yang semakin cepat dan tanpa batas. Dan ini memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan yang dapat menjadikan perguruan tinggi Islam siap menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan, bahkan dalam mendorong pada kemampuan unggulan persaingan. Oleh sebab itu, seperti kata Marquat,

“*Organization must learn faster and adapt faster to change in the environment or they simply will not survive*” (Marquat, 2002)

Atas dasar pandangan tersebut, penelitian ini yang mengangkat tema *Strategi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Swasta (Studi Multikasus pada UNISMA dan UMM)*, akan mengkaji secara mendalam strategi Universitas Islam Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang dalam menggerakkan nilai-nilai luhur yang diembannya hingga skala International.

## 2. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka peneliti melakukan penjajagan di lapangan, yaitu perguruan tinggi swasta UNISMA dan UMM. Dari hasil penjajagan tersebut, maka fokus penelitian dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi internasionalisasi perguruan tinggi swasta di UNISMA dan UMM?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung keberhasilan Internasionalisasi perguruan tinggi swasta UNISMA dan UMM?
3. Bagaimanakah tantangan internasionalisasi perguruan tinggi swasta UNISMA dan UMM?

## 3. Tujuan Penelitian

Berangkat dari fokus penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk mendeskripsikan strategi Internasionalisasi perguruan tinggi swasta UNISMA dan UMM.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi Internasionalisasi perguruan tinggi Islam swasta UNISMA dan UMM.
3. Untuk mendeskripsikan tantangan-tantangan Internasionalisasi perguruan tinggi swasta UNISMA dan UMM.

## 4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian sebagaimana dijelaskan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis maupun praktis.

1. *Secara teoretis*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menemukan beberapa prinsip pengembangan kemampuan tentang strategi Internasionalisasi perguruan tinggi swasta di UNISMA dan UMM, faktor-faktor yang memengaruhi serta tantangan yang dihadapi perguruan tinggi Islam swasta menuju Internasionalisasi perguruan tinggi.
2. *Secara praktis*, hasil penelitian ini diharapkan mampu menemukan cara-cara praktis, efektif, dan efisien dalam penyelenggaraan berbagai training dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan tentang strategi Internasionalisasi perguruan tinggi swasta di UNISMA dan UMM.

## 5. Kajian Pustaka

### 5.1. Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli terkait internasionalisasi:

- a. Internationalization, is the process of increasing involvement of enter-prises in international markets, although there is no agreed definition of internationalization. (Susman, n.d.)

- b. Internationalization, that countries will export products that utilize their abundant and cheap factors of production and import product that utilize the countries scarce factors (Ingham, n.d.).
- c. Internationalization is an absolute advantage existed when the country could produce a commodity with less cost per unit produced than could its trading partner (Bürgel, n.d.).
- d. International trade by the fact that each country imports the goods that are not available at home (Twomey, 2000).

Selanjutnya, E.H, Epstein mendefinisikan internasionalisasi atau globalisasi sebagai proses danteori sekaligus. Dikatakan,

*“What makes globalization distinct in contemporary life is the broad reach and multidimensionality of interdependence, reflected initially in the monitored set of relations among nation-states”* (Epstein, 2008).

Jadi, secara umum, internasionalisasi merupakan proses berkembangnya kerja sama internasional dalam bidang ekonomi, perdagangan, pendidikan, politik, budaya dan sebagainya. Dalam konteks perguruan tinggi, internasionalisasi dapat berupa pertukaran dosen dan mahasiswa, pengadaan program penelitian bersama, bantuan program studi lanjut bagi para dosen, program kuliah bersama, dan sebagainya. Setiap perguruan tinggi bebas untuk memilih universitas mitra di luar negeri, memilih jenis program kerja sama, memilih waktu dan durasi kerja sama (Indrajit, 2007).

Sementara itu B. Kustra mendefinisikan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai berikut:

*“Internationalization of higher education describes the process of integrating an international and intercultural dimension into the teaching, research, and service functions of an institution. Ideally, it is an integrative process with multiple approaches”* (Kustra, 2006)

Dari definisi dari para pakar terkait definisi internasionalisasi dan internasionalisasi perguruan tinggi tersebut maka dapat dipahami,

- a. Internasionalisasi dan kerja sama internasional adalah proses yang dinamis dan perlu respon secara positif untuk pengembangan Iptek bagi kesejahteraan dan kemajuan peradaban umat manusia.
- b. Pengintegrasian dan pemaduan dimensi-dimensi internasional adalah kata kunci yang penting untuk menjamin bahwa program, kebijakan dan prosedur yang berlaku pada sebuah Perguruan Tinggi harus mampu mengadopsi aspek-aspek internasional serta mendukung keberlanjutan internasionalisasi.
- c. Tujuan utama sebuah universitas melibatkan diri pada interaksi internasional adalah sebagai wujud tanggung jawabnya ikut mempersiapkan lulusannya agar siap mengarungi kehidupan pada era atau waktu mendatang.

Untuk melakukan internasionalisasi, menurut Knight sebagaimana dikutip dalam Saha (2009), ada beberapa pendekatan yang biasa digunakan Perguruan Tinggi di dunia dalam melaksanakan internasionalisasi Perguruan Tinggi, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 1: Pendekatan Internasionalisasi Perguruan Tinggi.

<b>Tipe Pendekatan</b>	<b>Fokus Kegiatan</b>
Pendekatan aktivitas	1. Pengembangan kurikulum internasional; 2. Pertukaran mahasiswa; 3. Bantuan teknis; 4. Penjaringan mahasiswa asing.
Pendekatan kompetensi	Peningkatan ketrampilan, sikap dan nilai yang mendukung program internasionalisasi pada mahasiswa, pengajar dan staf.
Pendekatan etos	Menekankan pada penciptaan kultur dan iklim kampus yang mendukung dan mempromosikan inisiatif internasional atau interkultural.
Pendekatan proses	Integrasi atau pemaduan dimensi internasional dan interkultural ke dalam pengajaran, penelitian dan pelayanan melalui kebijakan prosedur dan kegiatan yang tepat.

### 5.1 Faktor-faktor yang memengaruhi Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Selanjutnya, Untuk mendukung Internasionalisasi perguruan tinggi, Ka-Ho Mok dari Hong Kong Special Administrative Region (HKSAR) mengatakan, “*being well aware of the growing impacts of globalization challenges in general, and quality movement in education in particular, has started to review their higher education system* (Mok, 2005)”. Definisi tersebut berarti bahwa jika ingin melakukan Internasionalisasi, maka perguruan tinggi terlebih dahulu harus memerhatikan dan menata sistemnya.

Sementara itu, Huda (2009) mengutip beberapa kriteria *World Class University* di antaranya harus memiliki empat puluh persen tenaga pendidik bergelar Ph.D, publikasi internasional dua paper per staf per tahun, jumlah mahasiswa pascaempat puluh persen dari total populasi mahasiswa, jumlah mahasiswa asing lebih dari dua puluh persen, dan untuk sarana *Information Communication Technology* (ICT) 10 kilobyte (Kb) per mahasiswa.

Selanjutnya, agar perguruan tinggi “percaya diri” untuk melakukan internasionalisasi institusi, maka kata Levin (2006), paling tidak perguruan tinggi tersebut harus memiliki beberapa point berikut: (1) unggul di bidang riset, (2) atmosfer kegairahan intelektual, (3) mempunyai fasilitas dan pendanaan yang cukup, (3) mempunyai keanekaragaman, (4) memiliki derajat internasionalisasi tinggi, (5) mahasiswa tingkat sarjana yang berbakat, (6) penggunaan ICT, manajemen yang efisien, dan perpustakaan, (7) pengajaran berkualitas, (8) ada hubungan dengan kebutuhan masyarakat, dan (9) kolaborasi intra-institusional yang bagus.

Dari pendapat-pendapat para pakar tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa faktor utama yang mendukung internasionalisasi perguruan tinggi, selain perguruan tinggi harus memiliki manajemen mutu dan sistem tata kelola organisasi yang andal, perguruan tinggi juga harus memiliki mahasiswa yang cerdas dan dosen yang memiliki ide cemerlang.

## 5.2 Tantangan Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Dalam situasi yang terus berubah dan cenderung tidak dapat diprediksi, perguruan tinggi (universitas) harus mencari cara-cara guna mempertahankan aspek-aspek paling berharga dari nilai-nilai utamanya, sambil terus menemukan cara-cara baru untuk merespons dengan semangat terhadap kesempatan-kesempatan dari dunia yang berubah cepat tersebut. Namun demikian, upaya perguruan tinggi dalam menemukan cara-cara baru khususnya menuju perguruan tinggi bertaraf internasional, bukan berarti tanpa kendala sama sekali. Di samping menerapkan strategi internasionalisasi, perguruan tinggi juga harus mampu melihat tantangan-tantangan yang dihadapi agar benar-benar dapat menghadapi segala perubahan yang terjadi dengan tepat serta antisipatif. Dengan melihat berbagai macam pandangan para ahli, penulis menyimpulkan bahwa secara umum terdapat dua kendala / tantangan yang dihadapi perguruan tinggi menuju internasionalisasi institusi yakni tantangan internal dan eksternal.

### 5.3.1. Tantangan Eksternal

Tantangan (eksternal) utama bagi perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi adalah globalisasi yang telah menghubungkan dan merakit dunia dan menciptakan semacam kesatuan dari keberagaman yang ada. Menurut Eko Indrajit, kalau diperhatikan, ada 4 aspek globalisasi, yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang, serta penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi. (Indrajit, 2007) Namun pada kenyataannya globalisasi tidak hanya berdampak pada bidang ekonomi, tetapi pada hampir seluruh elemen kehidupan manusia. Maka globalisasi pun berdampak pada dunia pendidikan termasuk pendidikan tinggi. Karenanya, cepat atau lambat, perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dan berpartisipasi dalam perubahan tersebut.

Maka kemudian, dapat dilihat bahwa *impact* dari globalisasi itu melahirkan analisis bahwa perguruan tinggi di luar negeri memiliki karakteristik, filsafat, dan kualitas berbeda dengan perguruan tinggi di dalam negeri, sehingga cepat atau lambat, perguruan tinggi, baik di luar negeri maupun di dalam negeri harus mampu saling beradaptasi dalam keberagaman kualitas, serta visi-misi perguruan tinggi jika ingin melakukan upaya kerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri. Dan tentu, perbedaan perspektif dan visi-misi antar perguruan tinggi inilah yang menjadi tantangannya.

Dengan demikian, paling tidak terdapat beberapa tantangan bagi pendidikan tinggi yang perlu dicermati dan disikapi oleh setiap perguruan tinggi dengan tepat dan cerdas cepat, sebagaimana yang diutarakan Saharasputra (2015):

- a) Tingkat persaingan yang makin tinggi, baik antar perguruan tinggi (penyelenggara pendidikan tinggi) di dalam negeri (lokal, regional, nasional) maupun dengan luar negeri.
- b) Terdapat perbedaan persepsi tentang berbagai aspek pengembangan pendidikan perguruan tinggi di luar negeri.
- c) Makin menguatnya kehidupan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge based-society*).
- d) Eskalasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi komunikasi dan informasi yang sangat cepat dan variatif, baik kedalamannya maupun keluasannya.

Tantangan eksternal perguruan tinggi tersebut menjadi semakin kompleks dengan adanya tantangan-tantangan internal perguruan tinggi.

## 5.4. Tantangan Internal

Jika para manajer pendidikan tinggi betul-betul memerhatikan strategi secara serius, tentu mereka harus memahami sebab-sebab kegagalan atau kendala-kendala dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Ada beberapa penyebab yang menjadi kendala internal atau bahkan kegagalan para pimpinan peruruan tinggi mengimplementasikan strategi, sebagaimana penulis kutip dari Edward Sallis ketika mengkaji faktor-faktor penyebab kegagalan manajer pendidikan tinggi dalam mengelola organisasi pendidikan tinggi, di mana terdapat dua penyebab utama kendala manajer dalam mengelola pendidikan tinggi yang dikelompokkan menjadi sebab-sebab umum dan sebab-sebab khusus (Sallis, 2010).

### 5.4.1. Sebab-sebab Umum Kegagalan

Sebab-sebab umum yang menjadi kendala manajer pendidikan tinggi disebabkan oleh beberapa sumber yang mencakup desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang serampangan, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Hal yang terpenting yang perlu dicatat di sini adalah hanya pihak manajemen yang dapat membenahi masalah tersebut. Hanya pihak manajemen yang memiliki hak atau wewenang dalam menata sebuah sistem. Dan kesalahan yang seringkali terjadi dalam dunia pendidikan adalah kurangnya penelitian dan analisa terhadap sebab-sebab rendahnya tingkat pencapaian tujuan, serta belum terwujudnya penelitian dan analisa tersebut ke dalam aksi manajerial (Sallis, 2010).

### 5.4.2. Sebab-sebab Khusus

Di sisi lain, sebab-sebab khusus kegagalan sering diakibatkan oleh prosedur dan aturan yang tidak diikuti atau ditaati, meskipun kendala tersebut mungkin juga diakibatkan oleh kegagalan komunikasi atau kesalahpahaman. Kegagalan tersebut bisa juga disebabkan oleh anggota individu staff yang tidak memiliki keahlian (*skill*), pengetahuan dan sifat yang dibutuhkan untuk menjadi seorang guru atau manajer pendidikan. Sebab-sebab khusus masalah implementasi strategi bisa mencakup kurangnya pengetahuan dan keterampilan anggota, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan (Sallis, 2010).

## 6. Metode Penelitian

### 6.1. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian

Metode penelitian sering pula disebut “Strategi Pemecahan Masalah”, sebab dalam tahap ini mempersoalkan “bagaimana” masalah-masalah penelitian hendak dipecahkan atau ditemukan jawabannya. Metodologi dalam pengertian luas mengacu pada pengertian yang menyangkut proses, prinsip dan prosedur yang dipergunakan untuk mendekati masalah dan mencari jawabannya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif yakni metode dengan cara memberikan gambaran secara objektif terhadap obyek yang akan diteliti penulis dengan tanpa memberikan tambahan atau perubahan terhadap data yang diperoleh dari lapangan. Di samping itu pula kredibilitas sumber data tetap dijaga eksistensinya. Dalam penelitian ini digunakan metode berpikir deduksi yaitu mengumpulkan sejumlah data lapangan yang kemudian oleh penulis disimpulkan (Faisal, 2003).

## **6.2. Data dan Sumber Data**

Menurut Indriantoro sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Sumber data penelitian terdiri atas:

### **6.2.1. Data Primer**

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau dari lokasi penelitian melalui wawancara dengan informan dan melalui observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Adapun Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari informan yakni pimpinan UNISMA dan UMM (Rektor dan / atau Pembantu rektor), kabag pengembangan kerja sama beserta personilnya, serta personalia lainnya yang berhubungan secara langsung dengan institusi UNISMA dan UMM.

### **6.2.2. Data Sekunder**

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung yaitu data yang diperoleh berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian dari berbagai sumber antara lain laporan-laporan, arsip, dokumen, serta dari berbagai kepustakaan yang relevan (Indriantoro, 2000). Adapun data sekunder dalam penelitian ini diambil dari buku-buku, literatur serta majalah-majalah dan surat kabar yang menuliskan dan memberitakan tentang institusi UNISMA dan UMM.

## **6.3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

### **6.3.1. Observasi**

Digunakan untuk mengamati Strategi Universitas Islam Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang menuju internasionalisasi institusi yang berjalan selama ini. Dengan kegiatan observasi penelitian dapat melihat secara langsung dan keadaan sesungguhnya dilokasi penelitian. Observasi dilakukan dalam rangka mengamati hal-hal yang berkaitan dengan pencarian data sekunder, yakni data yang diperoleh dari lokasi penelitian (Masyuri, 2008).

### **6.3.2. Wawancara**

Dilakukan terhadap rektor dan wakil rektor Universitas Islam Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang, kabag pengembangan kerja sama serta personilnya, dan anggota lainnya yang menjadi sumber data dalam penelitian ini. Metode ini digunakan untuk mengetahui informasi yang lebih detail dan mendalam dari informan tentang strategi internasionalisasi perguruan tinggi. Wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur menggunakan seperangkat pertanyaan baku secara tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Pada wawancara terstruktur setiap informan diberikan pertanyaan yang sama. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, sehingga itu peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh informan. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari informan tersebut, maka peneliti mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah ke masalah penelitian.

### 6.3.3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun peraturan atau pasal yang berhubungan dengan penelitian ini guna melengkapi data-data yang diperlukan serta cara pengumpulan data dan telaah pustaka, di mana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan masalah, baik berupa buku, literatur, laporan dan sebagainya (Nasution, 1998).

## 7. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian akan dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan mengutamakan pengungkapan melalui keterangan yang didukung dan ditunjang dengan data sekunder. Data dikelompokkan agar lebih mudah nantinya untuk menyaring data yang dibutuhkan dan yang tidak. Setelah dikelompokkan, data tersebut dijabarkan dalam bentuk teks agar lebih mudah dimengerti, setelah itu penulis menarik kesimpulan dari data tersebut sehingga dapat menjawab pokok permasalahan penelitian.

Untuk menganalisa berbagai fenomena di lapangan dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

### i. Reduksi data (*data reduction*)

Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Langkah ini bertujuan untuk memilih informasi mana yang sesuai dan tidak sesuai dengan masalah penelitian.

### ii. Penyajian Data (*data display*)

Setelah data direduksi, langkah menganalisis selanjutnya adalah penyajian agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif. Pada langkah ini, peneliti berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu. Prosesnya dapat dilakukan dengan cara menampilkan dan membuat hubungan antar fenomena untuk memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindak lanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. *Display* data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan andal (Sugiono, 2005).

### iii. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing/Vervication*)

Vervication adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang di kemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti baru yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi bila ternyata kesimpulan pada awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat valid dan konsisten pada saat peneliti melakukan tahap pengumpulan data selanjutnya, maka kesimpulan ini merupakan yang kredibel (Sugiono, 2013).

## 8. Diskusi Temuan Penelitian

### 8.1. Strategi Internasionalisasi di UNISMA dan UMM

#### 8.1.1. Strategi Internal: Menata Manajemen menuju Internasionalisasi

Upaya melakukan Internasionalisasi perguruan tinggi, jelas memerlukan respon kelembagaan dalam bentuk strategi dan kebijakan perguruan tinggi guna memberdayakan organisasi bertindak cepat dan tepat dalam menghadapi gelombang pe-

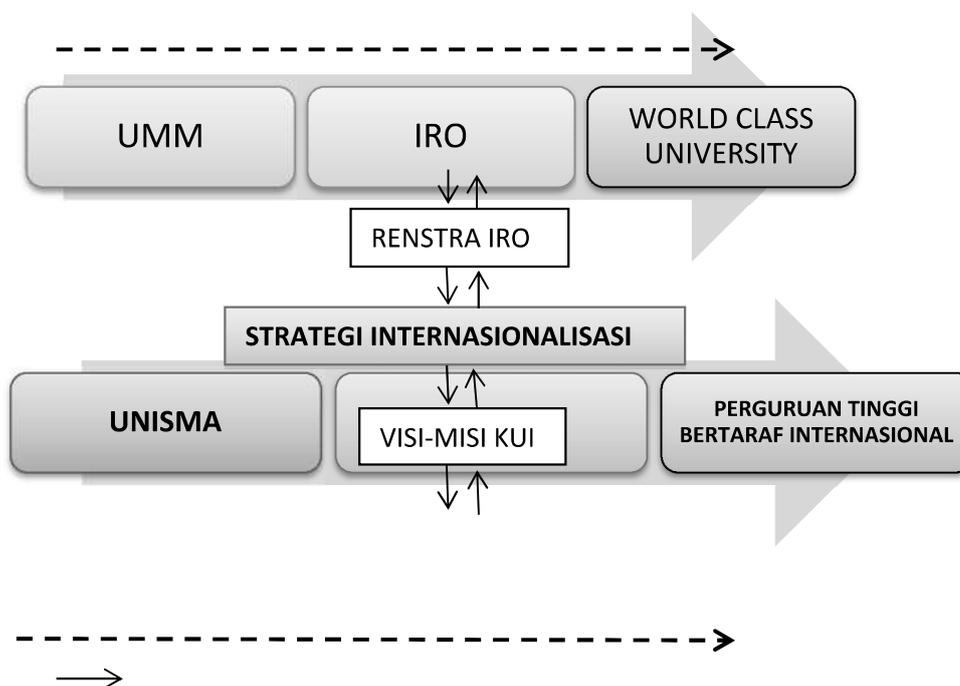
rubahan agar tetap mampu menjalankan perannya sebagai lembaga pendidikan dalam membangun manusia, masyarakat dan bangsa di tengah-tengah arus globalisasi. Respon yang dilakukan perguruan tinggi harus bersifat strategis-komprehensif dari aspek keorganisasian, manajemen, serta kepemimpinan pendidikan, sehingga memungkinkan proses internasionalisasi perguruan tinggi (Suharsaputra, 2015).

Universitas Islam Malang (Unisma) yang mendirikan lembaga *Office of International Affairs* atau Kantor Urusan Internasional (KUI) dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) yang mendirikan lembaga *International Relationship Officer* (IRO) menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi swasta tersebut secara organisasional telah menciptakan strategi internasionalisasi dengan mendirikan pintu gerbang Internasionalisasi melalui lembaga kerja sama internasional di kedua perguruan tinggi tersebut. Visi-Misi KUI UNISMA dan Renstra Internasionalisasi IRO UMM menjadi poros bagi kedua perguruan tinggi tersebut dalam gerakan interanasionalisasi perguruan tinggi.

Ketepatan respon kedua perguruan tinggi tersebut dalam menyikapi tuntutan internasionalisasi ditentukan oleh bagaimana manajemen organisasi kedua perguruan tinggi mampu menjamin terlaksananya kegiatan-kegiatan internasionalisasi secara stabil, adaptif, inovatif dan antisipatif. Manajemen seperti biasa saja tentu akan sulit untuk mampu meningkatkan kemampuan internasionalisasi perguruan tinggi.

Dengan pemahaman tersebut, maka upaya mengembangkan organisasi perguruan tinggi menuju internasionalisasi mendasarkan pijakannya pada “*key element*,” yakni Kantor Urusan Internasional (KUI) untuk UNISMA dan *International Relationship Officer* untuk UMM. Kedua lembaga pada kedua perguruan tinggi tersebut menjadi penggerak berjalannya organisasi secara produktif dalam mencapai tujuan internasionalisasi yang telah ditetapkan pada kedua perguruan tinggi tersebut. Sehingga Pembinaan dan pengembangannya akan merupakan upaya untuk menjadikan sistem organisasi menjadi kuat dan proses internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut menjadi tertata.

Manajemen Internal di kedua perguruan tinggi tersebut yang mendirikan lembaga khusus yang menangani proses internasionalisasi, juga sejalan dengan ungkapan Knight soal “Strategi program internasional yang harus menjamin bahwa dimensi internasional harus terlembagakan dengan baik melalui sumber daya manusia, kebijakan dan sistem administrasi” (Saha, 2009, p. 47). Sehingga, dengan pemahaman tersebut, pembinaan dan pengembangan kedua perguruan tinggi akan merupakan upaya untuk menjadikan sistem organisasi menjadi kuat dengan interaksi subsistem yang tertata sistematis dan terpadu dalam kerangka organisasi perguruan tinggi menuju internasionalisasi.



Gambar 1: Strategi Internal Internasionalisasi UNISMA dan UMM

## 8.1.2. Strategi Eksternal

### 8.1.2.1. Kerjasama Luar Negeri

Kerjasama UNISMA dengan perguruan tinggi dan lembaga pemerintah di Korea, London, China, Jepang, Thailand, dan Arab Saudi berupa pertukaran mahasiswa, seminar internasional, penelitian bersama, beasiswa luar negeri, *foreign student program* serta kegiatan *inbound* dan *outbound* dan kerjasama UMM dengan perguruan tinggi di empat benua (Asia, Amerika, Eropa, Australia) berupa pertukaran mahasiswa, penelitian bersama, seminar internasional, *guest lecture*, *joint degree*, hingga beasiswa luar negeri menunjukkan bahwa membangun jaringan kerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri, bagi kedua kampus tersebut, telah merupakan suatu keharusan. Hal ini juga berdasarkan pemahaman bahwa ilmu pengetahuan berkembang dengan sangat pesat dan terakumulasi sehingga tidak mungkin dijangkau oleh perorangan bahkan oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi itu sendiri.

Jalanan kerja sama internasional di UNSIMA dan UMM juga berdasarkan karena kedua perguruan tinggi tersebut dihadapkan pada suatu tuntutan era globalisasi yang tak dapat dielakkan lagi yaitu; 1) Sifat keuniversalan ilmu pengetahuan yang tidak boleh dibatasi oleh sekat-sekat ruang dan waktu. Ilmu Pengetahuan adalah bahasa universal serta penghubung antarbudaya, antarbangsa, antar generasi dan antarzaman, 2) memajukan perguruan tinggi di tengah-tengah kompetensi lintas teritorial, sekaligus mendorong dan “memaksa” perguruan tinggi untuk membangun mutu diri sendiri sesuai standar pendidikan dunia yang diukur oleh berbagai badan penjaminan mutu internasional dan akreditasi lintas batas negara. 3) perguruan tinggi abad 21 merupakan kampus yang, mau tidak mau, juga harus merangsang kalangan ilmuwan untuk lebih *extovert* dengan membuka diri secara lebih luas ke komunitas dunia dengan mengumumkan karya-karyanya, terutama hasil penelitian, melalui jurnal-jurnal internasional, 4) untuk menunjukkan kepada dunia bahwa Perguruan Tinggi Indonesia

tidak sekadar “jago kandang”, melainkan mampu bersaing dengan berbagai perguruan tinggi lainnya di manca negara, 5) untuk turut mengangkat derajat bangsa melalui pendidikan tinggi yang bermutu dan terpercaya, 6) untuk turut mendorong adanya pengakuan dunia terhadap kualitas tenaga kerja lulusan Perguruan Tinggi Indonesia di pasar kerja internasional (Saha, 2009).

#### **8.1.2.2. Publikasi Jurnal Internasional**

Akhir-akhir ini, terdengar beberapa keinginan lembaga pendidikan tinggi di Indonesia ke arah “*Research University*”. Ide ini memang punya dasar. Lembaga pendidikan tinggi dalam proses globalisasi dewasa ini, di mana persaingan semakin tajam, serta kualitas produksi termasuk produksi lembaga pendidikan tinggi semakin menjadi tuntutan, memang di masa depan, eksistensi lembaga pendidikan tinggi akan ditentukan oleh kemampuan risetnya (Tilaar, 2001).

Menyadari tuntutan tersebut, dalam 3 tahun terakhir UNISMA yang telah menerbitkan sebanyak 40 Judul yang terpublikasi dalam jurnal internasional dan UMM yang telah mempublikasikan sebanyak 110 judul karya ilmiah yang telah dimuat dalam jurnal internasional menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi tersebut dalam menggerakkan kampusnya menuju internasionalisasi, terus mengorientasikan programnya pada riset.

Dilihat dari sejumlah karya ilmiah dari kedua kampus tersebut yang telah dipublikasikan dalam jurnal internasional, dalam kaitannya dengan proses internasionalisasi, riset diarahkan pada dua hal yakni; 1) Membangun tradisi berpengetahuan serta terus menciptakan pekerja-pekerja pengetahuan (baik dosen maupun mahasiswa) melalui budaya riset berdasarkan bidang keahliannya, juga memperluas keahlian/kompetensi yang dimiliki secara berkesinambungan sehingga berdampak pada meningkatnya reputasi perguruan tinggi sebagai kekuatan untuk melakukan internasionalisasi. 2) Mengorientasikan riset kepada kemampuan dari masing-masing lembaga pendidikan tinggi pada bidang-bidang yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat, bangsa dan Negara.

Dalam masyarakat industri modern, di mana ilmu pengetahuan, teknologi serta informasi semakin mudah dikuasai oleh rakyat banyak, diuntut pula berkembangnya budaya riset perguruan tinggi. Masyarakat industri modern merupakan masyarakat yang mengacu pada kualitas dalam segala aspek kehidupan (Tilaar, 2001). Karenanya, bagi perguruan tinggi yang tidak mau belajar (meningkatkan budaya riset), bukan saja akan kehilangan peran dalam kemajuan dunia, tetapi juga tidak mendapatkan porsi dari kekuasaan yang menyertai penguasaan Iptek itu.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dalam kaitannya dengan upaya internasionalisasi melalui budaya riset, kedua perguruan tinggi tersebut (UNISMA dan UMM) secara tidak langsung telah melakukan suatu terobosan dari dua aspek yakni Internal dan Eksternal. Pada aspek internal, kedua perguruan tinggi telah berupaya meningkatkan kemampuan akademiknya dengan menumbuhkan budaya kampus yang didominasi oleh penggunaan logika, metode ilmiah, serta pengembangan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat dan umat manusia. Sedangkan pada aspek eksternal, kedua perguruan tinggi terus mewujudkan iklim internasionalisasi melalui publikasi jurnal internasional, namun tetap peka terhadap permasalahan hidup masyarakat dan bangsa serta berusaha menyodorkan hasil-hasil pemikiran alternatif maupun yang dapat langsung dimanfaatkan untuk peningkatan mutu kehidupan manusia.

### 8.1.2.3. Pembicara pada Forum Internasional

Hampir sama dengan kemampuan riset, kemampuan menjadi pembicara dalam forum-forum internasional, bukan hanya sekadar langkah yang jitu dalam melakukan gerakan internasionalisasi perguruan tinggi, tetapi juga dalam gerakan pembangunan nasional melalui perguruan tinggi. Sejak tiga tahun terakhir dosen-dosen UNISMA dalam kegiatan *outbound* telah menjadi pembicara pada 50 forum internasional, dan UMM yang mempersentasikan makalah sebanyak 208 makalah pada forum internasional sejak tahun 2013. Hal tersebut menunjukkan kedua kampus tersebut mulai meningkatkan kualitas sumber daya dosen bukan saja dalam gerakan internasionalisasi perguruan tinggi, tetapi juga dalam konteks gerakan pembangunan nasional melalui perguruan tinggi.

Upaya untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitas dosen di kedua kampus tersebut adalah bentuk kesadaran bahwa modal sumber daya dosen dalam proses internasionalisasi perguruan tinggi adalah hal yang sangat urgent. Kedua kampus tersebut menyadari akan pentingnya *human capital* (modal manusia) dalam proses internasionalisasi, karena *human capital*, seperti dikatakan Lengrick Hall dan Cyntia A. Lengrick "...is the know-how, skill, capabilities of individual in organization (Hall & Hall, 2003).

Dengan memahami konsep *human capital* dalam membangun iklim internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut, dapatlah dipahami bahwa kemampuan-kemampuan yang ada pada dosen di kedua perguruan tinggi tersebut adalah bagian dari upaya UNISMA dan UMM untuk mewujudkan proses pengalaman, pelatihan dan pendidikan yang membentuk *human capital* yang berkualitas.

Dosen-dosen UNISMA dan UMM yang menjadi pembicara pada forum-forum internasional, selain sebagai upaya menggunakan *human capital* sebagai modal utama dalam internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut, hal itu tampaknya juga untuk menjaga tradisi bahwa dunia akademik khususnya UNISMA dan UMM adalah benteng ilmu pengetahuan yang objektif. Tugasnya ialah menemukan kebenaran dan menyebarkan kebenaran tersebut pada masyarakat dan umat manusia. Oleh sebab itu, tampaknya dosen-dosen di kedua perguruan tinggi tersebut yang menjadi pembicara pada forum-forum internasional merupakan orang-orang yang memiliki integritas yang tinggi yang sifatnya objektif dan tidak memihak. Sama halnya dengan seorang guru besar yang memasuki politik praktis, harus meninggalkan atribut akademiknya sebab dia harus berdiri di atas semua pihak.

Ketika Henry Kissinger menjadi Menlu Amerika Serikat, beliau tidak menggunakan gelar profesornya, sungguhpun dia seorang doktor dan guru besar di Universitas Harvard. Begitu pula Medeleine Albright adalah seorang penyandang doktor dalam *political science* di Harvard University tidak mencantumkan gelarnya di dalam fungsinya sebagai Menlu.

### 8.1.2.4. Kunjungan/Studi Mahasiswa Asing

Terlepas dari kesesuaian budaya umum masyarakat, pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa menjadi penting dalam pengembangan potensi yang dimilikinya dalam mendukung internasionalisasi perguruan tinggi. Bagi mahasiswa, rintisan menuju WCU akan membantu mereka memahami dan mengimplementasikan perspektif global yang pada gilirannya berkontribusi bagi kemampuannya mengarungi pergaulan internasional.

Dalam proses menuju perguruan tinggi bertaraf Internasional, kedua kampus tersebut juga terus menciptakan iklim internasionalisasi berupa program-program penjarangan mahasiswa Asing untuk melakukan studi di kedua kampus tersebut.

UNISMA yang telah menyelenggarakan program *Malang Tourism, Art and Culture Week* yang melibatkan 15 Mahasiswa dan 3 dosen dari Prince Songkhla University Thailand untuk melakukan studi di UNISMA, *Intercultural Management at the Dawn Of ASEAN Economic Community (AEC), March*, serta *Summer Program on Indonesian Language & Culture* merupakan upaya INISMA untuk melakukan penjarangan mahasiswa Asing guna menuju perguruan tinggi bertaraf internasional. Hal yang sama juga dilakukan oleh UMM. Program-program berupa *International Culinary Festival* dari 21 Negara, *Learning Express, Global Village Expo, A Visit from Kun Shan University, Outdoor Farewell Party for a BIPA, Second Round Interview for Community Liaison Candidates with Peace Corps Representatives*, serta *Peace Corps Volunteers*, merupakan upaya UMM untuk melakukan penjarangan mahasiswa Asing guna menuju perguruan tinggi bertaraf internasional.

#### **8.1.2.5. Pengakuan Internasional (*International Recognition*)**

Meski INISMA belum mendapatkan pengakuan internasional berupa sertifikasi dari lembaga internasional, namun di sisi lain, UMM baru-baru ini, tepatnya pada 11 Agustus 2016, telah mendapatkan sertifikasi dari AUN-QA sebagai *Associate Member of Asean University Network-Quality Assurance*.

Karena akreditasi institusi tertinggi nasional telah diraih, yaitu penghargaan Anugerah Kampus Unggul (AKU) Kopertis VII Jawa Timur selama sembilan tahun beruntun, menurut Rektor UMM Fauzan, saat ini UMM fokus meningkatkan pengakuan internasional. Sebagai sertifikasi internasional, AUN-QA mengacu pada standar akreditasi International yang disusun oleh pakar-pakar *quality assurance* ASEAN. Anggota AUN-QA dan prodi yang telah dinilai berdasar standar AUN, mahasiswanya dapat mengikuti program kredit transfer dengan universitas-universitas anggota AUN-QA lainnya (“UMM Raih Sertifikasi Internasional,” n.d.). AUN-QA ini adalah kriteria lain yang menggambarkan mutu World Class University di level ASEAN dengan menggunakan 11 kriteria yakni; 1) Expected Learning Outcomes, 2) Programme Specification, 3) Programme Structure and Content, 4) Teaching and Learning Approach, 5) Student Assessment, 6) Academic Staff Quality, 7) Support Staff Quality, 8) Student Quality and Support, 9) Facilities and Infrastructure, 10) Quality Enhancement, 11) *Output* (AUN-QA, n.d.).

Dalam konteks ASEAN, fakta tersebut sudah menjadi kebijakan regional, bahwa para petinggi ASEAN sudah menyepakati kebijakan program *ASEAN University Network* (AUN) sebagai jembatan menuju *World Class University*. Salah satu upaya yang dilakukan adalah membentuk *ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)* untuk mengimplementasikan standar penilaian bersama di level regional (*Regional Standards for Programme Assessments within AUN*), yang kantor sekretariatnya berada di Chulalongkorn University, Bangkok Thailand yang dapat diakses di alamat [www.aunsec.org](http://www.aunsec.org). AUN-QA ini merupakan lembaga yang berada di bawah lembaga ASEAN dan khusus menangani penjaminan mutu perguruan tinggi. Saat ini, AUN-QA beranggotakan 26 perguruan tinggi top dari 10 negara ASEAN. Di Indonesia, perguruan tinggi ternama seperti UI, UGM, ITB dan baru-baru ini UMM, sudah menerapkan audit mutu eksternal AUN-QA ini. Bagi perguruan tinggi yang mencanangkan *World Class University*, maka program studinya harus diakreditasi oleh lembaga ini (Sulistiyoweni, n.d.).

## 8.2. Faktor Pendukung Internasionalisasi UNISMA dan UMM

### 8.2.1. Dukungan Kebijakan Pimpinan

Sebagai seorang pemimpin perguruan tinggi yang profesional, seseorang bukan hanya mempunyai gaya dan menghayati nilai-nilai yang diperlukan dalam masyarakat, tetapi juga harus menguasai prinsip-prinsip manajemen modern (Siagan, 1999). Di dalam kaitan ini, seorang pemimpin profesional haruslah menguasai visi, misi, serta program-program yang telah disepakati juga strategi yang sesuai dengan potensi Internasionalisasi. Kemampuan manajerial tersebut meminta penguasaan atas sejumlah ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen perguruan tinggi dalam gerakan internasionalisasi perguruan tinggi.

Kebijakan atau dukungan politik (*political will*) dari pimpinan perguruan tinggi merupakan salah satu kunci dalam mendukung gerakan internasionalisasi kampus. Dalam mewujudkan iklim internasionalisasi dalam kampus, Edward Sallis misalnya, menekankan pentingnya kehadiran pemimpin dan pemahaman atau pandangan mereka terhadap personalia perguruan tinggi dan proses institusi (Sallis, 1993), khususnya dalam gerakan internasionalisasi perguruan tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tanpa dukungan kebijakan dari pimpinan, maka untuk melakukan transformasi perguruan tinggi menuju perguruan tinggi bertaraf internasional tidak bisa atau tidak mungkin untuk dilakukan.

Dalam konteks UNISMA dan UMM, dapat diketahui bahwa salah satu visi terbesar dari pimpinan kedua kampus tersebut adalah menjadikan kampus bertaraf internasional bagi UNISMA dan *World Class University* bagi UMM. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan di kedua kampus tersebut memiliki hasrat yang tinggi dalam meningkatkan reputasi perguruan tinggi mereka melalui perwujudan-perwujudan iklim internasionalisasi (sebagaimana banyak dibahas pada bagian terdahulu). Komitmen terhadap internasionalisasi perguruan tinggi di kedua kampus tersebut menjadi peran utama bagi pimpinan di kedua kampus tersebut.

Berdasarkan temuan-temuan tentang strategi internasionalisasi yang kemudian telah didiskusikan oleh penulis, dapat dilihat bahwa pimpinan kedua perguruan tinggi tentu telah memberikan arahan-arahan, visi dan inspirasi kepada bawahan khususnya lembaga KUI UNISMA dan IRO UMM agar pimpinan lembaga tersebut bersama staf-stafnya harus menjadi pemimpin dan pejuang bagi gerakan-gerakan internasionalisasi perguruan tinggi. Selain itu, dengan adanya dan semakin meningkatnya karya ilmiah yang telah terpublikasi dalam jurnal internasional di kedua kampus tersebut, menunjukkan bahwa pimpinan di kedua kampus tersebut juga secara kontinyu terus mengomunikasikan visi menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional dan menurunkannya ke segenap personalia di dalam kedua perguruan tinggi tersebut.

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan di kedua perguruan tinggi tersebut, dalam kaitannya dengan internasionalisasi perguruan tinggi, bertugas memberdayakan para dosen dan staf kepegawaian dan memberikan mereka kesempatan yang luas untuk berinisiatif. Karena itulah Edward Sallis mengatakan bahwa "*institusi yang bermutu hanya membutuhkan manajemen yang sederhana dengan kepemimpinan yang unggul*" (Sallis, 1993).

### 8.2.2. Dukungan Sumber Daya Manusia

Telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa *human capital* merupakan unsur pokok dalam mendukung gerakan internasionalisasi. Modal SDM perguruan tinggi tersebut memang cukup beralasan karena gerakan internasionalisasi perguruan tinggi tentu memerlukan tenaga-tenaga yang terampil dan profesional.

Kemampuan Sumber Daya Dosen UNISMA yang telah menjadi pembicara pada 50 forum internasional, dan dosen-dosen UMM yang mempersentasikan makalah sebanyak 208 pada forum internasional sejak tahun 2013, serta dosen-dosen UNISMA yang telah menulis 40 karya ilmiah yang terpublikasi dalam jurnal internasional dan UMM yang telah mempublikasikan sebanyak 110 judul karya ilmiah yang telah dimuat dalam jurnal internasional, semua itu menunjukkan bahwa kedua perguruan tinggi tersebut telah menyiapkan dan terus meningkatkan kualitas dan profesionalitas dosen untuk mem”back-up” gerakan internasionalisasi di kedua kampus swasta tersebut.

Kehidupan global dalam dunia yang terbuka dengan perdagangan bebas serta kerja sama regional memerlukan manusia-manusia yang berkualitas. Manusia yang berkualitas adalah manusia yang bisa bersaing dalam arti yang baik. Di dalam persaingan diperlukan kualitas individu sehingga hasil karya atau produk-produk yang dihasilkan dapat berkompetisi yang berarti mendorong ke arah kualitas yang semakin lama semakin meningkat. Kualitas yang baik dan terus meningkat hanya dapat diciptakan oleh manusia-manusia yang mempunyai kemampuan berkompetisi (Tilaar, 2000). Dalam kaitannya dengan gerakan internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut, tampak bahwa pimpinan di kedua perguruan tinggi tersebut sangat menekankan pada pembentukan sikap kompetitif dan inovatif. Hal ini dapat dilihat dari sistem manajemen serta kebijakan pimpinan yang memberikan penekanan pada SDM di kedua perguruan tinggi tersebut untuk terus meningkatkan kompetensinya.

Mengutip pernyataan Prof. H.A.R Tilaar bahwa “*di masa depan, hanya bangsa yang inovatif yang mempunyai daya saing besar yang dapat menguasai kehidupan dunia*” (Tilaar, 2000).

### **8.3. Tantangan Internasionalisasi UNISMA dan UMM**

Di samping menerapkan strategi internasionalisasi, perguruan tinggi juga harus mampu melihat tantangan-tantangan yang dihadapi agar benar-benar dapat menghadapi segala perubahan yang terjadi dengan tepat serta antisipatif. Dengan melihat hasil temuan, penulis menyimpulkan bahwa secara umum terdapat dua tantangan yang dihadapi kedua perguruan tinggi menuju perguruan tinggi bertaraf internasional yakni tantangan internal dan eksternal.

#### **8.3.1. Tantangan Internal**

Dalam gerakan internasionalisasi menuju perguruan tinggi bertaraf internasional atau *world class university*, pendidikan tinggi perlu mempertimbangkan dan menyikapi berbagai tantangan secara lebih serius serta terus mengembangkan kemampuannya (Suharsaputra, 2015). Dalam konteks gerakan internasionalisasi di UNISMA dan UMM, nampak bahwa tantangan internal yang paling besar dihadapi oleh kedua perguruan tinggi tersebut adalah kemampuan bahasa Asing, khususnya bahasa Inggris yang masih kurang dikuasai oleh sebagian dosen dan staf kepegawaian di kedua kampus tersebut.

Kemampuan penguasaan bahasa Asing oleh personil-personil di kedua kampus tersebut jelas merupakan tantangan yang paling dominan yang dihadapi kedua perguruan tinggi tersebut. Fungsi kedua perguruan tinggi dalam kaitannya dengan gerakan internasionalisasi kampus untuk menjadi salah satu penggerak pembangunan nasional, jelas memerlukan SDM perguruan tinggi yang andal dan bermutu, yang salah satu indikatornya adalah kemampuan penguasaan bahasa Asing.

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan soal pentingnya *human capital* (modal manusia) dalam gerakan internasionalisasi kampus. *Human capital* bagi kedua per-

guruan tinggi (UNISMA dan UMM) bukan hanya sekadar pengisi kekosongan pekerjaan, juga pelaksana kegiatan-kegiatan akademik di kedua perguruan tinggi, namun lebih dari itu sebagai jantung kedua perguruan tinggi untuk menentukan sukses tidaknya kedua perguruan tinggi dalam melakukan gerakan internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut. Karenanya, untuk memaksimalkan peran para aktor perguruan tinggi dalam melakukan gerakan internasionalisasi, faktor paling utama adalah penguasaan bahasa Asing. Karena itulah, kurangnya kemampuan penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa Inggris, merupakan tantangan yang paling dominan dalam konteks internasionalisasi di kedua perguruan tinggi.

Pentingnya meningkatkan kemampuan penguasaan bahasa Asing pada personil-personil di kedua perguruan tinggi tersebut juga terlahir dari kesadaran bahwa proses informatisasi yang cepat karena kemajuan teknologi, juga pergaulan internasional lintas territorial yang semakin lama semakin meningkat, mengisyaratkan bahwa berbagai masalah kehidupan manusia tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kejadian di belahan bumi yang lain, baik masalah politik, ekonomi maupun sosial. Hal ini berarti bahwa kepedulian umat manusia terhadap sesamanya merupakan tugas setiap manusia, pemerintah, dan sistem pendidikan nasional (Tilaar, 2001).

Dengan demikian, kedua perguruan tinggi (UNISMA dan UMM) dengan gerakan internasionalisasinya, bertugas untuk mengembangkan kesadaran atas tanggung jawab setiap warga Negara terhadap kelanjutan hidupnya, bukan saja terhadap lingkungan masyarakatnya dan Negara, tetapi juga terhadap umat manusia. Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab global ini, tentu memerlukan informasi yang cepat dan kecerdasan yang memadai. Kemampuan bahasa Asing dari segenap civitas akademika di kedua perguruan tinggi merupakan salah satu penunjang ke arah kesadaran global ini.

### 8.3.2. Tantangan Eksternal

Tantangan (eksternal) utama bagi perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi adalah globalisasi yang telah menghubungkan dan merakit dunia dan menciptakan semacam kesatuan dari keberagaman yang ada. Menurut Eko Indrajit, kalau diperhatikan, ada 4 aspek globalisasi, yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang, serta penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi (Indrajit & Djokopranoto, 2006). Namun pada kenyataannya globalisasi tidak hanya berdampak pada bidang ekonomi, tetapi pada hampir seluruh elemen kehidupan manusia. Maka globalisasi pun berdampak pada dunia pendidikan termasuk pendidikan tinggi. Karenanya, cepat atau lambat, perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dan berpartisipasi dalam perubahan tersebut.

Maka kemudian, dapat dilihat bahwa *impact* dari globalisasi itu melahirkan analisis bahwa perguruan tinggi di luar negeri memiliki karakteristik, filsafat, dan kualitas berbeda dengan perguruan tinggi di dalam negeri, sehingga cepat atau lambat, perguruan tinggi, baik di luar negeri maupun di dalam negeri harus mampu saling beradaptasi dalam keberagaman kualitas, serta visi-misi perguruan tinggi jika ingin melakukan upaya kerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri. Dan tentu, perbedaan perspektif dan visi-misi antar perguruan tinggi inilah yang menjadi tantangannya.

Perbedaan persepsi tentang berbagai aspek pengembangan, serta perbedaan kualitas dan visi-misi kedua perguruan tinggi dengan perguruan tinggi di luar negeri berarti “tantangan” tersebut menunjukkan bahwa UNISMA dan UMM dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi perguruan tinggi baik dalam aspek sumber daya manusia manajemen internal di kedua perguruan tinggi serta dituntut untuk terus meningkatkan frekuensi komunikasi atau kerja sama antara kedua perguruan tinggi dengan perguruan mitra di luar negeri.

## 9. Kesimpulan

Strategi internasionalisasi di kedua perguruan tinggi terdiri dari dua dimensi yakni strategi internal dan strategi eksternal. Strategi Internal di kedua perguruan tinggi adalah bentuk respon kelembagaan dalam bentuk strategi dan kebijakan pada internal kedua perguruan tinggi yang bersifat strategis-komprehensif dari aspek keorganisasian, dan/atau manajemen sehingga memungkinkan proses internasionalisasi di kedua perguruan tinggi tersebut. Strategi Internal tersebut berupa visi-misi KUI untuk UNISMA dan Renstra IRO untuk UMM. Sedangkan strategi eksternal di kedua perguruan tinggi tersebut merupakan program aksi internasionalisasi di dalam suatu rencana yang matang dan fleksibel untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu setelah sebelumnya kedua perguruan tinggi tersebut merumuskan visi-misi dan/atau Renstra Internasionalisasi perguruan tinggi. Strategi eksternal di kedua perguruan tinggi tersebut berupa kerja sama luar negeri, publikasi jurnal internasional serta menjadi pemateri pada forum internasional. Faktor-faktor yang mendukung internasionalisasi di kedua perguruan tinggi yakni kebijakan pimpinan dan dukungan sumber daya manusia. Faktor kebijakan pimpinan dapat diketahui dari salah satu visi utama pimpinan di kedua perguruan tinggi tersebut yang ingin menjadikan kedua perguruan tinggi tersebut sebagai perguruan tinggi bertaraf internasional dan/atau *World Class University*. Sedangkan faktor dukungan sumber daya dapat diketahui dari kemampuan dosen-dosen di kedua perguruan tinggi tersebut dalam menciptakan karya ilmiah berstandar internasional serta kemampuan dosen-dosen di kedua perguruan tinggi yang menjadi pemakalah pada forum-forum internasional. Sementara itu, tantangan-tantangan dalam gerakan internasionalisasi di kedua kampus tersebut yakni kemampuan berbahasa Asing dari sebagian personil, baik dosen maupun staf kepegawaian di kedua perguruan tinggi tersebut.

## 10. Daftar Pustaka

- AUN-QA. (n.d.). *Guide to AUN-QA Assessment at Programme Level*. Bangkok: University Phayathai Road Thailand.
- Bürger, O. (n.d.). *The Internationalization of British Start-Up Companies in High-Technology Industries*. Zentrum Für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Faisal, S. (2003). *Format-format Penelitian Sosial (VI)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Hall, M. L. L., & Hall, C. A. L. (2003). *Human Resources Management in the Knowledge Economy*. Berret Koehler Publisher.
- Hepstein. (2008). *Globalization of Education - Globalization Theory, The Role of Education*. Retrieved from <http://education.stateuniversity.com/>
- Huda, M. (2009). *Menuju World Class University: Pidato Pengukuhan dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP)*. Universitas Negeri Malang (UM).
- Indrajit, E. (2007). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Jakarta: AndiPublisher.
- Indrajit, E., & Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: AndiPublisher.
- Indriantoro, N. (2000). *Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Ingham, B. (n.d.). *International Economic: A European Focus*. Pearson Education.

- Kustra. (2006). *Making the Global Connection: Recommended Pathways To Internationalizing the Campus*. Boise State University: Task Force On Internationalization.
- Levin, H. H. (2006). What is a World Class University?, (International Education Society).
- Marquat, M. J. (2002). *Building the Learning Organization* (2nd ed.). Palo Alto Davies: Black Publishing Inc.
- Masyuri. (2008). *Metodologi Penelitian "Pendekatan Praktis dan Aplikatif."* Bandung: Refika Aditama.
- Mok, K. (2005). The quest for world class university. *Quality Assurance in Education*, 13.
- Nasution. (1998). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Jemars.
- Saha, G. A. H. (2009). *Manajemen Mutu, Penjaminan Dan Internasionalisasi Perguruan Tinggi Di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: KoganPage.
- Sallis, E. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu; Strategi Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. (A. A. Riyadi, Ed.). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Shin, J. C. (2013). Institutionalization of World Clas University in Global Competition. *Springer Science & Business Media Dordrecht*.
- Siagan, S. P. (1999). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. PT. Rineka Cipta.
- Solomon, C. M. (1997). *Capitalizing on the Global Workforce*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Sugiono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (IV)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2015). *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi; Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sulistyoweni. (n.d.). No Title.
- Susman, G. I. (n.d.). *Small and Medium-Sized Enterprises and The Global Economy*. 2003: Young.
- Tilaar, H. A. R. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2001). *Manajemen Pendidikan Nasional; kajian pendidikan masa depan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Twomey, M. J. (2000). *A century of Foreign Investment in the Third Word*. Routledge.
- UMM Raih Sertifikasi Internasional. (n.d.). Retrieved from <http://www.umm.ac.id/id/berita/umm-raih-sertifikasi-internasional.html>
- Varmeulen, P. J. (2011). Diversity Management in Higher Education. CHE Centre for Higher Education Development.[]