

## Manajemen Program Internasionalisasi di *International Office* (IO) dalam Mewujudkan *World Class University*

Shelly Andari, Hendyat Soetopo, Mustiningsih

Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang  
Jl. Semarang 5 Malang. E-mail: shellyandari@outlook.com

**Abstract:** This research is aimed to describe how to manage internationalization program of International Office in order to bring them into World Class University. Internationalization program is a way to raise excellence factors, such as concentration of talent. I used qualitative approach and multi cases study to describe the management process. The result showed that internalization program management that consisted of planning, actuating, and monitoring and evaluation of internationalization program were done by all of components in each university that related to internationalization program.

**Key Words:** management, internationalization program, International Office, World Class University

**Abstrak:** Penelitian ini mendeskripsikan manajemen program internasionalisasi *International Office* dalam mewujudkan universitas berkelas dunia atau *World Class University*. Program internasionalisasi merupakan salah satu strategi untuk memenuhi kriteria dalam mencapai universitas berkelas dunia atau *excellence factors* yakni *concentration of talent*. Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi multikasus. Peneliti melakukan Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen program internasionalisasi yang terdiri dari penyusunan program, implementasi program, dan monitoring serta evaluasi program dilaksanakan oleh International Office dan dibantu oleh segenap komponen yang bersangkutan dengan program tersebut.

**Kata kunci:** manajemen, program internasionalisasi, *International Office*, *World Class University*

Perguruan tinggi merupakan satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi, dimana tidak hanya melaksanakan tugas pendidikan saja namun melaksanakan tugas lain yang termaktub dalam Tri Dharma Perguruan tinggi, yakni penelitian dan pengabdian masyarakat. Citra atau *image* perguruan tinggi biasanya tercermin dari bagaimana perguruan tinggi tersebut memenuhi tuntutan dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Ada beberapa perguruan tinggi yang mengukuhkan diri sebagai Universitas Riset (*The Research University*) disebabkan perguruan tinggi tersebut memiliki keunggulan di bidang penelitian atau riset. Kemudian ada pula perguruan tinggi yang unggul di bidang pendidikan atau akademik, sehingga menyematkan *The Learning University* sebagai motto.

Sejak adanya pasar bebas dan pendidikan menjadi salah satu komoditi jasa yang termasuk di dalamnya, internasionalisasi pendidikan mulai merambah masuk di pendidikan Indonesia, terutama di pendidikan tinggi. Mengadopsi dari program yang dimunculkan oleh UNESCO bernama *World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action* pada tahun 1998, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) menyusun roadmap pendidikan tinggi dalam Program Jangka Panjang Pendidikan Tinggi atau yang biasa dikenal dengan *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS). Tertera dalam HELTS IV (2003—2010) bahwa bangsa Indonesia harus mempersiapkan pendidikan tingginya untuk memasuki era global. Sejak saat itu istilah

*World Class University* (WCU) yang dalam bahasa Indonesia disebut Perguruan Tinggi Kelas Dunia akrab didengar bahkan wacana yang muncul WCU merupakan cita-cita pendidikan tinggi saat ini.

Pada tahun yang sama di saat Dirjen Dikti mengukuhkan internasionalisasi pendidikan tinggi dalam HELTS di tahun 2009, Dirjen Dikti juga menegaskan dukungan penuh terhadap 17 perguruan tinggi yang ditunjuk sebagai model WCU di Indonesia. Namun seiring perkembangan di dunia pendidikan, saat ini hampir seluruh perguruan tinggi bergerak maju untuk menjadi WCU dengan orientasi pencapaian kualitas atau mutu yang lebih baik, dengan kata lain tidak hanya sekedar masalah peringkat dunia. Beberapa perguruan tinggi tersebut tersebar di wilayah Jawa Timur, yakni di Kota Malang, misalnya Universitas Brawijaya (UB), Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim (Maliki), dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Ketiga universitas tersebut memiliki rancangan masing-masing dalam mencapai predikat WCU.

Melalui internasionalisasi yang dilakukan oleh masing-masing perguruan tinggi tersebut, maka diperlukan satu bagian atau divisi khusus secara kelembagaan yang menangani urusan internasionalisasi. Pada beberapa perguruan tinggi, penanganan urusan internasional dibawahi oleh satu unit atau biro khusus. Pada umumnya unit atau biro khusus tersebut dinamakan Kantor Hubungan Internasional dan beberapa menyebutnya *International Office* (IO). Sejak saat itu IO menjadi bagian penting dalam melaksanakan internasionalisasi perguruan tinggi menuju WCU.

Semakin banyaknya universitas yang mengukuhkan diri menuju WCU, diperlukan *best practices* untuk memberikan gambaran bagaimana mempersiapkan, melaksanakan, dan mengawasi kinerja IO dalam melaksanakan kegiatan internasionalisasi. UB, UIN Maliki, dan UMM sebagai universitas yang menuju *World Class University* juga memiliki IO sebagai aspek terpenting secara kelembagaan yang menjalankan kegiatan internasionalisasi pada perguruan tinggi. Melalui adanya perbedaan kecenderungan bentuk dan jenis program internasionalisasi dari setiap universitas, maka berbeda pula prosedur yang dilakukan oleh setiap IO di masing-masing universitas. Prosedur kerja dalam program internasionalisasi bergantung pada lembaga mitra, jenis kerjasama, dan peraturan yang berlaku di setiap negara yang diajak kerjasama.

IO ketiga universitas tersebut memberikan gambaran yang berbeda terkait dengan perannya pada masing-masing program internasionalisasi di setiap universitas. Selain itu IO memberikan corak tersendiri pada internasionalisasi yang dilaksanakan hingga pada akhirnya berdampak pada hasil atau pencapaian masing-masing universitas menuju WCU.

Berdasar pada rasionalisasi di atas, maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai peran IO dalam internasionalisasi universitas. Sehingga judul yang dipilih adalah “Manajemen Program Internasionalisasi di *International Office* (IO) dalam Mewujudkan *World Class University*. Dalam penelitian ini dibahas mengenai penyusunan program internasionalisasi, implementasi program internasionalisasi, dan monitoring serta evaluasi program internasionalisasi di IO tiga perguruan tinggi tersebut.

## METODE

Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan yang terjabar dalam fokus penelitian mengenai peran IO dalam pencapaian WCU di UB, UIN Maliki, dan UMM. Sebagai langkah untuk mengungkap kebenaran yang menjadi jawaban atas fokus penelitian, maka dilakukan penggalian fakta di lapangan dengan latar alami atau biasa disebut *natural setting*. Maka peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, bahwa apa yang dinyatakan oleh Bogdan & Biklen (2007:274) pendekatan kualitatif merujuk pada, “*an approach to social science research that emphasizes collecting descriptive data in natural settings, uses inductive thinking, and emphasizes understanding the subjects point of view*”. Lebih lanjut Ritchie dan Lewis (2003:22) mengemukakan “*qualitative researches are generally directed at providing an in-depth and interpreted understanding of the social world, by learning about people’s social and material circumstances, their experiences, perspectives and histories*”. Data yang berkaitan dan menunjang substansi penelitian dapat diperoleh dari orang-orang yang berkaitan dengan IO ketiga universitas tersebut sehingga data yang diperoleh memiliki orisinalitas tinggi dan lengkap karena yang menjadi perhatian adalah pengalaman yang dilalui dan dirasakan oleh pihak-pihak yang berkaitan.

Rancangan penelitian studi kasus dipilih sebagai rancangan penelitian yang dilakukan. Pernyataan Yin (2009:23) menguatkan pandangan peneliti memilih studi kasus sebagai rancangan penelitian, yakni “(1) *investigates a contemporary phenomenon within is real-life context; when* (2) *the boundaries between phenomenon context are not clearly evident; and=* (3) *multiple sources of confidence are use*”. Artinya bahwa studi kasus dipilih untuk menguak fenomena keseharian dimana dibutuhkan beberapa sumber yang berasal dari pihak terkait untuk memperjelas dan mendalami fenomena tersebut. Studi kasus dilakukan pada masing-masing kasus, yakni di UB, UIN Maliki, dan UMM. Selanjutnya peneliti menyusun konseptualisasi masing-masing kasus dan mengangkatnya untuk dianalisis secara lintas kasus. Tujuannya adalah agar abstraksi hasil penelitian secara keseluruhan dapat dibangun dan

diperoleh sehingga dapat diketahui manajemen program internasionalisasi IO di ketiga universitas tersebut.

Pada penelitian ini, peneliti sebagai instrumen kunci terjun langsung ke lapangan untuk menghimpun data yang berkaitan dengan peran IO di UB, UIN Maliki, dan UMM. Hal tersebut senada dan diperjelas oleh Nasirin (2009:16) bahwa instrumen kunci merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data. Peneliti hadir di lapangan diketahui oleh pihak-pihak terkait, hal tersebut mengisyaratkan dibutuhkan ijin dari pihak terkait dan mengingat peneliti tidak ingin memberikan kesan yang tidak baik karena akan berdampak pada penghimpunan data di lain kesempatan. Sebagai gambaran untuk mengetahui perbedaan karakteristik ketiga latar penelitian, berikut disajikan perbandingan antara ketiganya, sebagaimana tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1. Karkteristik Latar Penelitian**

| Aspek-aspek                                       | Universitas Brawijaya                                                                                                                                                                                         | UIN Maulana Malik Ibrahim                                                                                   | Universitas Muhammadiyah Malang                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sejarah                                           | Ditunjuk oleh Kemendikbud pada tahun 2009 sebagai model perguruan tinggi yang menuju WCU                                                                                                                      | Ditunjuk oleh Kemenag pada tahun 2014 sebagai model perguruan tinggi Islam yang menuju WCU                  | Ditunjuk oleh Kemendikbud pada tahun 2009 sebagai model perguruan tinggi yang menuju WCU                                                       |
| Jumlah negara mitra kerjasama                     | Total kerjasama dengan 21 negara                                                                                                                                                                              | Total kerjasama dengan 24 negara                                                                            | Total kerjasama dengan 32 negara                                                                                                               |
| Konsentra-si wilayah kerjasama                    | Sebagian besar kerjasama dengan negara-negara Eropa dan Asia                                                                                                                                                  | Sebagian kerjasama dengan negara-negara Timur Tengah dan Eropa                                              | Kerjasama telah merata, baik itu dengan negara-negara di benua Amerika, Asia, Australia, maupun Eropa                                          |
| Fokus kerjasama                                   | Fokus kerjasama pada peningkatan jumlah mahasiswa dan dosen asing yang belajar dan bekerja di Universitas Brawijaya serta sebaliknya yakni mahasiswa dan dosen UB yang belajar maupun bekerja di luar negeri. | Fokus kerjasama pada peningkatan mahasiswa dan dosen asing, penelitian internasional, dan sarana prasarana. | Fokus kerjasama pada peningkatan mahasiswa dan dosen asing, penelitian internasional, publikasi internasional, pembaharuan energi, dan budaya. |
| Posisi dalam struktur organisasi perguruan tinggi | Di bawah naungan Wakil Rektor IV Bidang Perencanaan dan Kerjasama                                                                                                                                             | Di bawah naungan LP2M                                                                                       | Di bawah naungan Asisten Rektor Bidang Kerjasama Luar Negeri                                                                                   |

Peneliti memilih dua teknik *sampling* yang digunakan, yakni *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* dipilih karena dalam penelitian ini hanya ada beberapa informan yang benar-benar mengetahui dan terlibat dalam fenomena

yang diteliti, sehingga diperlukan penetapan kriteria tertentu sebagai syarat seseorang bisa menjadi informan. Sementara itu, *snowball sampling* dilakukan dengan menghimpun data dari beberapa informan lalu meminta rekomendasi yang

bersangkutan siapakah informan lain yang layak untuk dijadikan sumber data. *Snowball sampling* akan memberikan data yang lebih banyak dan lengkap.

Sebagai catatan, berikut adalah beberapa kriteria yang ditetapkan: (1) informan utama adalah pejabat tertinggi di lokasi penelitian; (2) informan utama merupakan orang yang melakukan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan fokus penelitian; dan (3) informan utama memahami fenomena yang berkaitan dengan baik serta mampu menyampaikan informasi dengan jelas.

Untuk teknik pengumpulan data dipilih dengan menyesuaikan karakteristik dan sifat penelitian. Pada penelitian ini dipilih tiga teknik pengumpulan data yang meliputi wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Pada saat peneliti melakukan penghimpunan data, peneliti juga melakukan analisis data. Analisis data dilakukan pada saat penghimpunan data dan setelah seluruh data terkumpul sehingga biasa disebut *on going process*. Analisis data juga dapat membantu merumuskan pertanyaan-pertanyaan baru yang tentunya membutuhkan data baru yang relevan sehingga pada akhirnya akan memperkuat pemaknaan atau tafsiran awal peneliti atau sebaliknya juga dapat membantah tafsiran tersebut. Pada penelitian ini dilakukan analisis

Pada analisis data kasus tunggal dipilih teknik analisis data model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis data model interaktif memberikan ketajaman dalam memberikan makna pada data yang dihimpun oleh peneliti. Analisis tersebut terdiri dari beberapa langkah atau tahapan, mulai dari pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), pemaparan/pengorganisasian data (*data display*), dan verifikasi serta penarikan kesimpulan (*conclusion drawing and verifying*). Kemudian analisis data lintas kasus dilakukan setelah analisis data kasus tunggal telah dilakukan. Analisis data lintas kasus dilakukan dengan menyusun temuan dari masing-masing kasus tunggal untuk kemudian dikomparasikan. Pada tahapan ini digunakan analisis data komparatif konstan yang berguna untuk menemukan *grounded theory*. Analisis data komparatif konstan digunakan mengingat penelitian ini ingin mengungkapkan teori substantif berkaitan dengan peran IO dalam membantu mewujudkan WCU. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Ulfatin (2014:254) bahwa analisis data komparatif konstan meliputi (a) membandingkan kejadian; (b) memadukan kategori dan ciri-cirinya; (c) membatasi lingkup teori; dan (d) menyusun teori.

Pada penelitian kualitatif data yang telah dianalisis harus melewati serangkaian proses pengecekan guna menentukan absah atau tidak data tersebut. Peneliti menggunakan tiga kriteria keabsahan data, antara lain kepercayaan (*credibility*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Derajat kepercayaan dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi, dan kecukupan referensial. Peneliti melakukan teknik pertama yakni ketekunan pengamatan dengan penelitian secara intensif dengan mengamati secara langsung dan bila dimungkinkan peneliti ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan internasionalisasi UB, UIN Maliki, dan UMM. Hal tersebut akan mengukuhkan bahwa informasi yang diperoleh peneliti memiliki originalitas yang tinggi tanpa adanya manipulasi, tergambar dari catatan lapangan wawancara, observasi, maupun dokumentasi.

Teknik kedua adalah triangulasi yang berarti langkah tersebut merupakan upaya untuk memastikan data yang diperoleh benar adanya dan tidak mengada-ada. Seperti yang diungkapkan oleh Patton (dalam Kasiram, 2008:252) “terdapat empat tipe triangulasi, antara lain triangulasi data atau sumber, triangulasi *investigator*, triangulasi teori, dan triangulasi metode. Dipilih dua teknik triangulasi, antara lain triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Teknik ketiga adalah kecukupan referensial tidak hanya diperoleh dari referensi pengetahuan berupa buku, jurnal, maupun sumber tertulis lainnya. Peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih kaya melalui ikut serta dalam kegiatan internasionalisasi universitas, misalnya melalui kegiatan seminar, menjadi relawan dalam kegiatan internasionalisasi sebagai contoh menjadi *peer tutor* BIPA dan *American Corner*.

Pada kriteria kebergantungan, peneliti dituntut untuk selalu *update* dengan informasi yang ada di lapangan dan sebisa mungkin terjun ke lapangan untuk melakukan penghimpunan data yang lebih intens. Kemudian hasil yang didapat dari lapangan beserta analisis diserahkan kepada *advisor*, dimana dalam konteks ini yang menjadi *advisor* adalah dosen pembimbing. Peneliti proaktif melakukan konsultasi untuk berdiskusi dengan *advisor*. *Advisor* kemudian memeriksa catatan-catatan, memberikan kritik, dan saran kepada peneliti. Selanjutnya peneliti melakukan perbaikan atau penambahan data sesuai saran *advisor*.

## HASIL

Berikut adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan fokus penyusunan program internasionalisasi, implementasi program internasionalisasi, dan monitoring serta evaluasi program internasionalisasi.

### Penyusunan Program Internasionalisasi IO

Penyusunan program internasionalisasi di UB, UIN Maliki, dan UMM didasarkan atau berlandaskan pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, Visi Misi, dan tujuan yang mencerminkan cita-cita perguruan tinggi. Pihak yang berhak melakukan penyusunan program internasionalisasi adalah *International Office* dan pihak-pihak lain seperti Rektor, fakultas, jurusan, atau unit lain di perguruan tinggi. Peneliti dapat mendeskripsikan bahwa penyusunan program dimulai dengan memetakan kebutuhan dan peluang yang ada, kemudian terbentuklah kerangka program. Kerangka program diserahkan kepada Rektor sebagai pimpinan tertinggi di perguruan tinggi untuk kemudian ditentukan, apakah kerangka program dapat dilanjutkan menjadi program atau tahap MoU atau tidak. Selain itu terdapat program yang dibentuk oleh fakultas, jurusan, atau unit lain. Program tersebut wajib diketahui dan dilaporkan kepada *International Office*. Bahkan beberapa program dapat dilaksanakan tanpa menggunakan MoU. Hal tersebut dapat terjadi karena telah ada kepercayaan yang tinggi antara kedua lembaga. *International Office* tidak hanya menyusun program, namun juga menerima tawaran kerjasama dari lembaga atau organisasi internasional.

### Implementasi Program Internasionalisasi IO

Pelaksana program adalah fakultas, jurusan, atau unit yang menjadi sasaran program. Namun pada kondisi tertentu IO juga dapat menjadi pelaksana teknis program. Alur pelaksanaan program dimulai dengan penyusunan *operational procedure* yang berisi mengenai ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan. *Operational procedure* layaknya panduan pelaksana untuk melaksanakan program sesuai dengan yang diharapkan. Selanjutnya *operational procedure* didistribusikan kepada pelaksana teknis untuk kemudian dilaksanakan.

*International Office* dalam pelaksanaan atau implementasi program lebih banyak berperan dalam mengawal atau memonitor agar program terlaksana dengan baik. Fokus program internasionalisasi yang dimiliki perguruan tinggi merupakan turunan dari

landasan dan cita-cita perguruan tinggi. Program tersebut terdiri dari program yang mengarah pada karakteristik *World Class University*, misalnya meningkatkan publikasi internasional, pertukaran mahasiswa dan dosen, penelitian internasional, dan sebagainya. IO dapat membantu proses pengurusan imigrasi, transportasi, dan akomodasi partisipan program internasionalisasi di wilayah perguruan tinggi tempat IO bernaung.

### Monitoring dan Evaluasi Program Internasionalisasi

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan oleh *International Office*, Rektor, dan pihak lain yang terkait dengan program, misalnya fakultas, jurusan, atau unit di dalam perguruan tinggi dan pihak mitra kerjasama. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan secara periodik, yakni setiap minggu, bulan, semester, atau setiap tahun.

Monitoring dan evaluasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni (1) monitoring dan evaluasi per program; dan (2) monitoring dan evaluasi rutin. Alur monitoring dan evaluasi dimulai dengan mengumpulkan informasi terkini mengenai program yang sedang berlangsung. Setelah itu data yang diperoleh disampaikan pada saat rapat evaluasi. Apabila terdapat permasalahan, maka dapat segera ditangani atau ditindaklanjuti. Hasil dari setiap monitoring dan evaluasi disampaikan kepada Rektor pada saat rapat tahunan. Rektor kemudian akan menentukan apakah program tersebut layak atau tidak untuk dilanjutkan. Deskripsi dan foto kegiatan atau program ditampilkan dalam bentuk album, laporan kegiatan, atau *pictogram*.

## PEMBAHASAN

Setelah hasil penelitian dipaparkan pada bagian sebelumnya, pada bagian ini peneliti akan mengurai hasil penelitian dengan teori-teori yang menjadi pijakan peneliti sebelum terjun ke lapangan. Tidak menutup kemungkinan Peneliti menggunakan teori-teori lain yang relevan dengan penelitian, namun tidak terpaparkan pada kajian pustaka.

### Penyusunan Program Internasionalisasi IO

UB, UIN Maliki, dan UMM adalah perguruan tinggi yang selalu berusaha untuk mempercepat langkahnya menjadi WCU dengan berbagai program internasionalisasi yang mengakomodasi kebutuhan masyarakat dunia. Program internasionalisasi tersebut disusun berdasarkan landasan atau ideologi yang dianut masing-masing perguruan tinggi.

Landasan yang dimaksud meliputi Tri Dharma Perguruan Tinggi, Visi Misi perguruan tinggi, tujuan perguruan tinggi yang diturunkan dari visi misi, Rencana Strategis (Renstra), serta prinsip-prinsip tertentu yang dipegang teguh oleh ketiganya.

Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Pearce (2003:170) bahwa penyusunan program mengacu pada beberapa hal, dimana beberapa diantaranya adalah *board objectives* dan *strategic plan*. *Board objectives* adalah cita-cita mendasar perguruan tinggi yang dapat berupa Tri Dharma Perguruan Tinggi dan Visi Misi perguruan tinggi. *Strategic plan* tercermin dalam Renstra yang tetap mengacu pada prinsip-prinsip yang dianut perguruan tinggi. Selain itu tampak bahwa pada proses penyusunan program internasionalisasi terdapat upaya yang ditempuh untuk mencapai tujuan Universitas Brawijaya dan program internasionalisasi merupakan cerminan dari cita-cita masing-masing perguruan tinggi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Boone (2008:5) bahwa penyusunan atau perencanaan program “*is the use of people and other resources to accomplish objectives*”.

Penyusun program merupakan pihak-pihak tertentu yang memiliki otonomi dan membantu *International Office* dalam merumuskan kebutuhan. Pihak-pihak tersebut antara lain jurusan, fakultas, maupun unit lain yang ada di perguruan tinggi. Pihak-pihak tersebut memiliki kebebasan untuk menyusun program, dengan syarat masing-masing mampu mengetahui apa yang menjadi kebutuhan perguruan tinggi dan program yang diusulkan mampu memenuhi kebutuhan tersebut saat ini dan di masa mendatang. Pada proses tersebut artinya diperlukan kemampuan untuk memetakan kebutuhan dan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam jangka panjang. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Robbins (2000:117) bahwa pada proses penyusunan program, dibutuhkan kemampuan untuk *forecasting* atau meramalkan apa yang terjadi di masa mendatang didasarkan pada data atau fakta yang diperoleh di lapangan mengenai suatu organisasi. Terry (dalam Hasibuan, 2009:249) mengungkapkan, “*planning is the selecting and relating facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result*”. Pernyataan tersebut berarti perencanaan adalah proses menyeleksi dan menghubungkan data atau fakta mengenai kebutuhan yang diperoleh di lapangan untuk digunakan sebagai

acuan perhitungan di masa mendatang guna mencapai tujuan yang diharapkan. Alur proses penyusunan program diawali dengan pemetaan kebutuhan bersama dengan pihak-pihak yang memberikan ide mengenai program internasionalisasi, misalnya fakultas atau jurusan. Selanjutnya hasil dari pemetaan kebutuhan tersebut dijadikan dasar untuk menyusun kerangka program dengan menangkap peluang kerjasama yang ada. Kerangka program kemudian diserahkan kepada Rektor. Rektor akan mempertimbangkan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perguruan tinggi, misalnya keuangan perguruan tinggi. Seperti yang dinyatakan oleh Mulyadi (2001:488) bahwa keuangan atau penganggaran bermanfaat untuk memperoleh perencanaan yang terpadu dan aplikabel atau besar peluang dari rencana tersebut dapat dilaksanakan.

Apabila mendapat persetujuan, selanjutnya proses pembuatan *Memorandum of Understanding* (MoU) yang disusun sesuai dengan ketentuan kedua belah pihak, yakni perguruan tinggi dan mitra kerjasama. MoU berisi ketentuan yang harus ditaati oleh kedua belah pihak yang bekerjasama. Masing-masing pihak akan memetakan fungsi-fungsi apa saja yang akan mereka lakukan sesuai dengan porsi yang terdapat dalam ketentuan MoU. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Pearce (2003:296) bahwa dalam perencanaan juga diperlukan keterampilan untuk “*defining the essential relationship among people, tasks, and activities in such a way that all the organization's resources are integrated and coordinated to accomplish its objectives effectively and efficiently*”. Artinya dibutuhkan keterampilan untuk menentukan hubungan yang penting antara orang, pekerjaan, dan aktivitas sehingga seluruh sumber daya organisasi terintegrasi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

MoU digunakan sebagai legal formal kerjasama di antara kedua belah pihak yang memuat hak dan kewajiban keduanya. Namun beberapa program tidak memiliki MoU, meskipun demikian program tetap berjalan karena terdapat rasa saling percaya di antara kedua lembaga yang bekerjasama. Program yang tidak memiliki MoU harus memberikan laporan kepada *International Office* sebagai pertanggungjawaban. Hal tersebut menunjukkan pentingnya MoU sebagaimana yang diungkapkan oleh Fuadi (1997:91) bahwa MoU penting untuk mengetahui pokok-pokok kesepakatan antara dua belah pihak yang terlibat dalam perjanjian atau kerjasama. Selain program yang disusun secara mandiri, perguruan tinggi juga menerima penawaran kerjasama dari lembaga lain.

Artinya, perguruan tinggi bersikap terbuka dan berusaha menangkap peluang yang dapat meningkatkan keterlibatannya dalam dunia internasional.

### Implementasi Program Internasionalisasi IO

Proses implementasi program dilaksanakan oleh fakultas, jurusan, atau unit yang ditunjuk sebagai sasaran program. Pada fungsi implementasi, *International Office* tidak terlalu banyak terlibat secara teknis. Hal tersebut karena kebijakan yang ada mengatur porsi *International Office* lebih kepada penyusun dan pemonitor serta pengevaluasi program. Pada kondisi tertentu *International Office* juga sebagai eksekutor atau pelaksana teknis program. Namun *International Office* tetap membutuhkan peran pihak lain seperti jurusan, fakultas, dan unit lain yang berkaitan dengan program. *International Office* memberikan instruksi dan memiliki wewenang untuk mengawal program agar berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan. *International Office* memiliki kemampuan untuk menggerakkan, sebagaimana yang diungkapkan oleh Terry (dalam Rochaety, 2008:35) penggerakan adalah keseluruhan proses untuk menggerakkan orang lain agar bekerja sesuai dengan kemampuan dan tugas masing-masing demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tak hanya itu pada hakikatnya *International Office* melaksanakan fungsi manajemen dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, seperti yang dinyatakan oleh Hasibuan (2005:1) bahwa, “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Implementasi kegiatan dimulai dengan pembuatan *operational procedure* yang diturunkan dari MoU yang telah dibuat. Oleh karena itu, untuk memenuhi atau bahkan melampaui standar yang sama, fakultas, jurusan, dan unit melaksanakan program dengan memerhatikan *operational procedure*. *Operational procedure* disosialisasikan kepada pelaksana teknis kemudian program dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Program yang dilaksanakan umumnya dikelompokkan dalam beberapa kelompok program yang sesuai dengan perwujudan cita-cita perguruan tinggi. Kelompok program misalnya terdiri dari pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang kemudian dijabarkan kembali sesuai dengan

kebutuhan untuk mewujudkan *World Class University* (WCU). Sehingga program yang ada mengarah pada internasionalisasi perguruan tinggi, misalnya peningkatan jumlah mahasiswa dan dosen yang keluar negeri, peningkatan mahasiswa dan dosen asing, peningkatan jumlah publikasi ilmiah internasional, dan sebagainya. Sebagai upaya *International Office* untuk meluncurkan implementasi program, *International Office* memberikan pelayanan berupa pengurusan imigrasi dan *hospitality* selama partisipan program terikat dengan program yang berkaitan.

Program-program yang telah dipaparkan sesuai dengan pendapat Scott (2009:735) bahwa beberapa langkah-langkah yang dapat ditempuh oleh universitas menuju WCU, antara lain: (a) program mahasiswa internasional; (b) layanan dukungan mahasiswa internasional; (c) penyelenggaraan pendidikan internasional jarak jauh; (d) internasionalisasi pengajar, kurikulum, dan pengalaman; (e) internasionalisasi bantuan teknis dan pelatihan; serta (f) internasionalisasi riset. Tak hanya itu Hawawini (2011:5) mengungkapkan bahwa sasaran internasionalisasi lebih dari pengajaran, penelitian, dan pelayanan pendidikan, namun aspek lain yang juga menjadi sasaran adalah struktur, regulasi, dan pola pikir (*mindset*) perguruan tinggi itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa program yang ada mengarah pada strategi perwujudan WCU yang diungkapkan oleh Salwi (2009:38) yakni memaksimalkan *abundant resources*, *concentration of talent*, dan *favorable governance*. Program IRO mengarah lebih banyak kepada *abundant resources* dan *concentration of talent* yakni pada peningkatan potensi sumber daya manusia dan non manusia, yakni yang menjadi sasaran adalah mahasiswa, dosen, dan peningkatan publikasi ilmiah internasional.

### Monitoring dan Evaluasi Program Internasionalisasi IO

Pada tahap monitoring dan evaluasi, *International Office* berperan dalam proses monitoring dan evaluasi program internasionalisasi. Pada tahapan tersebut *International Office* dibantu oleh pihak-pihak yang lain yang juga berkaitan dengan program internasionalisasi, misalnya jurusan, fakultas, unit lain dalam perguruan tinggi, dan Rektor. Pihak eksternal juga turut melaksanakan monitoring dan evaluasi tergantung dari program apakah yang dilaksanakan dan keterkaitan pihak tersebut dengan

program tersebut dilanjutkan atau dihentikan. Sesuai dengan pernyataan Mulyatiningsih (2011:14-115) bahwa evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk (a) menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain; dan (b) mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan. Fungsi monitoring dan evaluasi merupakan fungsi yang berkesinambungan dengan fungsi penyusunan dan implementasi program pada tahap sebelumnya. ketiga fungsi tersebut seperti siklus yang tidak akan terputus kecuali program dihentikan atau ditiadakan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan pada paparan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, didapat kesimpulan dari hasil penelitian. *Pertama*, penyusunan program internasionalisasi didasarkan atau berlandaskan landasan atau ideologi yang dianut perguruan tinggi seperti Tri Dharma Perguruan Tinggi, Visi Misi perguruan tinggi, tujuan, Renstra, dan dasar-dasar lain yang mencerminkan cita-cita perguruan tinggi. Pada proses penyusunan program internasionalisasi dilaksanakan oleh IO bersama dengan Rektor, fakultas, jurusan, atau unit tertentu di dalam perguruan tinggi. Namun hal tersebut bergantung pada kebijakan masing-masing perguruan tinggi. Alur penyusunan program dimulai dengan memetakan kebutuhan dan peluang yang ada, kemudian terbentuklah kerangka program. Selanjutnya kerangka program diserahkan kepada Rektor sebagai pimpinan tertinggi di perguruan tinggi untuk kemudian ditentukan, apakah kerangka program dapat dilanjutkan menjadi program atau tahap MoU atau tidak. *Kedua*, pada proses pelaksanaan atau implementasi program, pelaksana teknis adalah fakultas, jurusan, atau unit yang menjadi sasaran program. Namun pada kondisi tertentu *International Office* juga dapat menjadi pelaksana teknis program, tergantung dari kebijakan masing-masing perguruan tinggi. Selanjutnya alur pelaksanaan program dimulai dengan penyusunan *operational procedure* yang berisi mengenai ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan. *Operational procedure* didistribusikan kepada pelaksana teknis untuk kemudian dilaksanakan.

Peran *International Office* dalam implementasi program adalah sebagai pengawal program agar program terlaksana dengan baik. *Ketiga*, tahap monitoring dan evaluasi dilaksanakan oleh *International Office*, Rektor, dan pihak lain yang terkait dengan program. Hasil dari setiap monitoring dan evaluasi disampaikan kepada Rektor pada saat rapat tahunan. Rektor kemudian akan menentukan apakah program tersebut layak atau tidak untuk dilanjutkan. Pada beberapa perguruan tinggi, deskripsi dan foto kegiatan atau program ditampilkan dalam bentuk album, laporan kegiatan, atau *pictogram*.

### Saran

*Pertama*, bagi Direktur *International Office* (IO) agar lebih memerhatikan pemaksimalan *excellence factors* yang meliputi (a) *abundant resources*, (b) *concentration of talent*, dan (3) *favorable governance* dalam perwujudan WCU. Hal tersebut dapat ditempuh dengan dukungan penuh terhadap internasionalisasi perguruan tinggi. *Kedua*, bagi Wakil Rektor yang membidangi Hubungan Kerjasama, supaya lebih memperbarui informasi terkini mengenai strategi dan tantangan dalam mewujudkan WCU. *Ketiga*, bagi Mahasiswa dan Staf sebagai Partisipan Program Internasionalisasi agar lebih memaksimalkan peran IO dalam menghubungkan diri dengan dunia internasional melalui program internasionalisasi. *Keempat*, bagi Lembaga Mitra agar lebih memerhatikan kebijakan dan ketentuan yang dikeluarkan oleh IO.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R. 2007. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. Pearson A & B.
- Boone, L.E. 2008. *Principles of Management*. New York: Random House, Inc.
- Hasibuan, S.P. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hawawini, G. 2011. *The Internationalization of Higher Education Institutions (A Critical Review and a Radical Proposal)*. Singapore: INSEAD.
- Higher Education Long Term Strategy (HELTS) IV Tahun 2003-2010*.
- Kasiram, M. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif Kuantitatif*. Malang: UIN Malang Press.

- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: London: SAGE Publications.
- Pearce, J.A. 2003. *Management*. Singapore: McGraw Hill International Series.
- Ritchie, J. 2003. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science*. London: SAGE Publications.
- Robbins, S.P. 2000. *Management Concept and Practices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rochaety, E. 2008. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Scott, P. 2009. *Higher Education Reform*. London and New York: Falmer Press.
- Ulfatin, N. 2001. *Hambatan Kesempatan Guru Wanita Menjadi Kepala Sekolah Ditinjau dari Segi Sosial Kultural*. Desertasi tidak diterbitkan. Malang: Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.