



BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dinamika perkembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), tidak bisa dilepaskan pengaruh kebijakan pemimpinnya. Semakin pesat perkembangan PTKIN menunjukkan terlaksana kebijakan pemimpinnya dengan sangat baik. Sebaliknya, jika terdapat PTKIN yang tidak berkembang, maka dapat dipastikan bahwa kebijakan pemimpinnya tidak bermutu atau tidak ditaati oleh anggota organisasinya. Karena kebijakan pemimpin mampu membentuk pola tindakan, pola pikir dan membangun stabilitas interaksi anggota dan membangun role model kinerjanya. Kebijakan pemimpin yang baik berorientasi pada tercapainya tujuan PTKIN didirikan. Kebijakan PTKIN yang baik juga harus selaras dengan tujuan nasional dan global dan bidang pengembangan ilmu pengetahuan pada dimensi Islam dan sains.

UIN Sunan Ampel Surabaya merupakan salah satu PTKIN di Indonesia menunjukkan kebijakan pimpinannya mampu membawa pencapaian perkembangan yang diakui di tingkat nasional maupun global. UniRank melansir laporan bahwa UIN Sunan Ampel Surabaya mendapatkan rangking tiga sebagai PTKIN dengan pengelolaan standar unggul dalam visi keilmuan dan visi administratif. Penilaian ini dilakukan dengan melihat eksistensi UIN Sunan Ampel Surabaya di dunia maya, sumbangsih sumber daya manusia (SDM) dalam mempublish karya-karyanya di jurnal terakreditasi nasional maupun internasional. Dalam skala Jawa Timur, tidak diragukan lagi bahwa budaya organisasi UIN Sunan Ampel Surabaya mendapat penilaian unggul. Banyaknya prodi yang mendapatkan unggul dibandingkan PTKIN di Jawa Timur lainnya, menjadikan UIN Sunan Ampel Surabaya menjadi rujukan pengelolaan

PTKIN yang berfokus pada inovasi kebijakan pemimpin. Salah satu mitra yang sering melakukan kunjungan adalah UIN-UIN di daerah mataraman.²

Para analis kebijakan menemukan bahwa perguruan tinggi agama di masa depan akan mengalami tantangan pertanggungjawaban mutu. Maka sangat penting bagi pemimpin perguruan tinggi untuk melakukan inovasi atau terobosan berbasis kebijakan untuk menjawab tantangan tersebut.³ Dalam konteks ini perlu pemimpin yang dalam membuat kebijakan harus memperhatikan kebutuhan kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendidikan *education production function* atau input-output-analysis yang tidak dilaksanakan secara baik, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sistemik dan kebijakan berbasis kebutuhan masyarakat.⁴

Dalam ruang lingkup perguruan tinggi keagamaan Islam sumber kebijakan kepemimpinan tertinggi adalah rektor. Secara formal maupun non formal, rektor memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan-kebijakan atau keputusan untuk merealisasikan arah dan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Kebijakan yang dilahirkan, diharapkan mampu untuk mempercepat tercapainya tujuan kelembagaan. Meskipun, pada saat bersamaan, tidak bisa dipungkiri bahwa kebijakan yang dihasilkan mempunyai dampak negatif maupun resiko.

Dalam konteks ini, kebijakan UIN Sunan Ampel Surabaya menjadi fokus penelitian dalam disertasi ini. Studi dokumen kebijakan mutu dan wawancara kepada anggota Lembaga Penjamin Mutu (LPM) setiap satu masa kepemimpinan rektor, lahir kebijakan sebagai inovasi percepatan pencapaian terbaik bagi lembaga. Kebijakan yang dihasilkan juga mencerminkan pemahaman mendalam rektor untuk menjawab tantangan zaman dan globalisasi.⁵ Setiap pemimpin mempunyai inovasi-

² Adri, <https://www.4icu.org/reviews/14988.htm> diakses 23 November 2023

³ Syamsul Hady, "Menata Ulang Organisasi dan Kultur UIN Malang". 2 Tahun Universitas Negeri (UIN) Malang, 2 Tahun UIN Malang, *Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi* (Malang: UIN Malang Press, 2006), 29.

⁴ Usman dan Radino, *Sistem Manajemen Berkualitas Sebagai Basis Menuju Universitas Islam Negeri. Laporan Penelitian*. (Yogyakarta: Proyek Peningkatan Perguruan Tinggi Agama IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2004), 30-32

⁵ Dokumen Standar Mutu Internal dan Studi Pidato I setiap Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya.

inovasi kebijakan yang mempercepat tercapainya tujuan dan mutu kelembagaan..⁶

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA) Surabaya sebagai salah satu lembaga publik yang tepat untuk menggambarkan penjelasan diatas. UIN Sunan Ampel Surabaya dalam kebijakan pemimpnnya mempunyai karakter nilai-nilai dogmatis, filosofis dan sosiologis yang bisa dilihat pada pola tindakan atau perilaku seluruh civitas akademiknya. Setiap kebijakan pemimpin UIN Sunan Ampel Surabaya mencerminkan nilai nilai kebajikan berdasar kesadaran kolektif, yang dapat pula dipahami sebagai kesadaran kolektif mayoritas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan dan mengembangkan kerja-kerja tri dharma perguruan tinggi. Hal ini melihat dalam pengambilan kebijakan melalui proses panjang dengan melibatkan SDM yang lain.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian Daldiyono dan Meily Kurniawidjaja. Kedua peneliti ini menemukan bahwa kebijakan yang terbentuk pada lembaga pendidikan tinggi merupakan cermin tersusunnya nilai-nilai kebajikan berdasar kesadaran kolektif.⁷ Meskipun, sejak awal kesadaran kebijakan merupakan nilai universal (luhur) bersumber pada pemahaman satu atau dua orang pendirinya. Nilai-nilai tersebut menjadi pemandu bagi pembuatan kebijakan pada pemimpin-pemimpin selanjutnya.

Hasil observasi dan pengakuan beberapa informan kebijakan rektor UIN Sunan Ampel Surabaya mampu menciptakan stabilitas organisasinya. Pada saat bersamaan, kebijakan yang dihasilkan mampu mendorong dan mentransformasikan percepatan pencapaian visi kelembagaan. Ali Mustofa menyatakan, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan pak rektor cermin kebutuhan kelembagaan. Sehingga kecil kemungkinan resistensi anggota. Jika ada yang tidak setuju, selalu menggunakan tandingan pandangan atau perspektif kebijakan yang seharusnya dihasilkan. Perbedaan pandangan akan mudah diselesaikan dengan mengembalikan nilai-nilai kesamaan organisasi.⁸

⁶ Wawancara dengan Ali Mustofa Ketua LPM di Kantor LPM, konfirmasi melalui Whatsapp 6 Februari 2024.

⁷ Observasi, 10 Agustus 2023 di LPM UIN Sunan Ampel Surabaya,

⁸ Wawancara. Ali Mustofa, dan studi dokumen Sambutan Zaki, Rektor UINSA Surabaya. 21 Desember 2023.

Penjelasan di atas sejalan data lapangan yang menunjukkan bahwa UIN Sunan Ampel Surabaya mampu melakukan akselerasi penilaian secara kelembagaan dari nilai A menjadi Unggul. Pencapaian ini melahirkan pemikiran Rektor Akh Muzakki dalam membuat kebijakan lompatan pencapaian standar internasional. Kebijakan ini melahirkan dampak percepatan peningkatan standar kelayakan di masing-masing satuan kerja.

Fakta pencapaian di atas, mencerminkan adanya daya tarik peneliti untuk melihat inovasi kebijakan. Dalam perspektif budaya organisasi, kebijakan-kebijakan tersebut mampu melahirkan budaya organisasi berdaya saing global. Lebih jauh, kebijakan-kebijakan rektor atau pimpinan mampu melahirkan dan membentuk karakter keilmuan setiap anggotanya.

Menurut Ali Mustofa, (Ketua LPM), “kebijakan UIN menghasilkan budaya organisasi UINSA mempunyai budaya mutu yang berdaya saing nasional maupun internasional. Karena, semua setidaknya tagihan-tagihan pemenuhan minimal standar perguruan tinggi unggul mampu dipenuhi UINSA. Contoh tagihan yang terpenuhi adalah, adanya unit yang menerapkan manajemen berbasis ISO, banyaknya jumlah mahasiswa dari luar negeri dan banyaknya SDM yang melakukan publikasi internasional.”⁹

Keberhasilan membuat kebijakan menjadi daya tarik PTKIN di lingkup Jawa Timur untuk melakukan studi banding. Menurut Ahmad Fauzi, salah satu keberkahan pengelolaan budaya organisasi UIN Sunan Ampel Surabaya yang baik, mampu menjadi *bleu print* bagi UIN di wilayah Jawa Timur. Setidaknya UIN Satu Tulungagung, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pernah meminta pendampingan pengelolaan budaya organisasi melalui penguatan pedoman standar mutu. Tidak sampai di situ, UIN Sunan Ampel Surabaya juga diminta melakukan pendampingan penguatan pedoman standar mutu pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) di lingkup kerja Kopertais IV Surabaya.¹⁰

⁹ Wawancara Ali Mustofa, di Kantor LPM, tanggal 10 Agustus 2022 pukul 12.15-14.00 WIB.

¹⁰ Wawancara Ahmad Fauzi, Koordinator Bidang Mutu Wilayah Kopertais IV dan Dosen tetap UINSA Surabaya,

Salah satu pencapaian dampak kebijakan yang dibuat menunjukkan penilaian dalam membentuk karakter insan sivitas akademik. Seluruh sivitas akademik mampu melakukan integrasi keilmuan umum dan agama dalam bentuk tri dharma perguruan tinggi. Dalam bidang pengajaran, sumber buku ajar dan materi pembelajaran diambil dari hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, beberapa dosen juga berperan menjadi konsultan bidang ilmu pengetahuan dan respon terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh berbagai elemen masyarakat, misal lembaga pendidikan, hukum, budaya dan lain sebagainya.¹¹

Meskipun demikian besar eksistensinya, akan tetapi belum ada penelitian yang berfokus pada kebijakan UIN Sunan Ampel Surabaya dalam membangun karakter intelegensia muslim.¹² Sejatinya, kajian intelegensia muslim sangat sulit ditemukan. Pasalnya, penjelasan siapa atau kelompok struktur sosial mana yang dapat dikategorikan kelompok intelegensia muslim. Pasalnya, varian dalam wajah gerakan keislaman di Indonesia lebih populer dikenal dengan istilah cendekiawan muslim atau intelektual muslim. Yudi Latif menjelaskan bahwa kelompok intelegensia muslim dan intelektual muslim tidak bisa disamakan dengan intelegensia muslim. identitas makna sangat berbeda.

Karya Daniel Dhakidae dkk mengenai intelektual muslim pasca 1945 merupakan kelompok pemikir muslim yang lahir dari kalangan *priyayi*.¹³ Istilah *priyayi* yang dimaksud sepemikiran dengan Geertz yang menjelaskan bahwa komunitas *priyayi* adalah komunitas muslim yang lahir dari kalangan elit agama. Intelektual muslim mampu menjadi cendekiawan muslim, atau saudagar kaya muslim. Sedangkan komunitas intelegensia lahir tidak pada kalangan tertentu. Karena, berbagai peneliti merumuskan bahwa penjelasan kelompok intelegensia merujuk berdasarkan historisnya.¹⁴

¹¹ Dokumen Laporan Evaluasi Diri (LED) Institusi, dan Laporan AMI, 2021.

¹² Wawancara. Ali Mudhofir, 28 Desember 2023

¹³ Hasan, *Muslim Intellectual Response to New Order Modernization in Indonesia*, Hasil kajian (Amelia Gangemi, Silvana Miceli, Giovanni Sprini) (Poligrafico, Editori Laterza, 2003). 56

¹⁴ Latif Yudi, *Intelegensia Muslim Dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad Ke 20* (Jakarta: Democracy Project, 2012).90

Menurut Gella, A, komunitas intelegensia muslim pertama kali di Rusia dan Polandia. Saat itu, berbagai kalangan dari kelas bangsawan, terpelajar dan agamawan sedang menghadapi situasi perpolitikan yang tidak menentu.¹⁵ Berbagai literasi menunjukkan bahwa situasi politik yang dimaksud adalah berbagai kebijakan politik pemerintahan atau kekaisaran menimbulkan kerusakan di mana-mana.¹⁶

Hasil refleksi historis yang dilakukan oleh Yudi Latif dalam perspektif relasi kuasa, maka diperoleh kesimpulan bahwa kelompok intelegensia muslim merupakan orang-orang yang lahir dari tradisi pelajar. Kelompok intelegensia terlahir dari tradisi-tradisi akademik sebagai bangunan budaya organisasi.¹⁷ Menurut Wasisto Raharjo Jati, hanya tradisi akademik yang memungkikan orang bisa melakukan sintesa pemikiran dogmatis dan sekuler. Hal ini sesuai dengan kajian Rahardjo yang menjelaskan bahwa tradisi-tradisi pendidikan mampu memberikan secara bebas pikiran-pikiran dogmatis dan sekuler secara bersamaan. Persinggungan dua karakter pikiran inilah yang membentuk karakter intelegensia muslim.

Manifestasi pemikiran sintesis dogmatis dan sekuler adalah insan akademik yang merespon gejala-gejala perubahan sosial, politik dan keagamaan dengan kritik terhadap penguasa. Gagasan ini merupakan hasil pemikiran Feith dengan melihat relasi-relasi kelompok akademik baru dengan persoalan-persoalan demokrasi dan perdebatan konstitusional. Menurut Yudi Latif, gagasan penelitian ini agak dipaksakan, dan justru mengalami kebutuhan. Dalam konteks Indonesia masa transisi kemerdekaan, secara historis menunjukkan bahwa perdebatan isu-isu demokrasi dengan kekuasaan merupakan diskursus di antara para kaum elit politik dan priyayi. Sehingga, gagasan penelitian tersebut harus masuk dalam basis kultural.

Menurut penelitian Emerson, kemunculan kelompok intelegensia muslim di Indonesia dapat dilihat di masa orde baru. Kelompok intelegensia muslim terlahir dari kelompok *abangan*. Kelompok-

¹⁵ Gella, A, *An Introduction To The Sociology Of The Intelegensia In The Intelegensia And Intellectuals: Theory, Method And Case Study*, (London: Sage Publication, 1976), 32

¹⁶ Giesen B, *Intellectuals and The Nation: Collective Identity in a German Axial Age*, trans N. Levis & A. Weis, (Cambridge: Cambridge University Press, 1998). 123

¹⁷ Yudi Latif. *Intelegensia Muslim Dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad Ke 20..* 145

kelompok ini melahirkan generasi sadar dengan pengetahuan keagamaan dan keilmuan umum. Kesadaran ini didorong dari keinginan untuk masuk ruang perdebatan elit dan menjadi bagian dari elit di Indonesia.¹⁸ Dengan begitu dapat dipahami bahwa elit di Indonesia pada masa orde baru, terlahir dari kelompok abangan yang menjelma sebagai *mahasiswa santri*. Kajian ini diperkuat dengan tulisan karya An Gregory. Di Jawa Tengah, banyak sekali kelompok intelegensia muslim yang lahir dari kelompok-kelompok *abangan*. Kelahiran ini membawa dampak sosial tersendiri. Dengan adanya kelompok intelegensia muslim, pada akhirnya akan melahirkan elit-elit baru. Kesadaran membangun peradaban dan tatanan sosial lebih baik dengan sistem demokrasi menjadi penikmat kekuasaan dengan peradaban semu.

Terlepas dinamika konstruksi identifikasi pemikiran di atas, fakta di UIN Sunan Ampel Surabaya memungkinkan melahirkan generasi intelegensia muslim. Menurut Lubab, "bahwa jika yang dimaksud karakter intelegensia merupakan perpaduan cara berpikir dogmatis dan sekuler dapat ditemukan pada alumni dan beberapa dosen."¹⁹ Tidak semua sivitas akademik mempunyai pola pikir yang sama (dogmatis dan sekuler). Meskipun cara pikir menggunakan konsep integrasi keilmuan sudah menjadi jargon paradigma integrasi *Twins Tower*.²⁰

Dalam kajian ini menarik untuk menelaah pemikiran Mujamil Qomar dalam buku *Genealogi Intelegensia Pesantren* sebuah refleksi peran pesantren mencetak ilmuwan muslim. Menurutnya, sejarah kelahiran intelektual muslim maupun cendekiawan muslim di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari sejarah perkembangan intelektual muslim di dunia. Sejarah membuktikan, bahwa kelahiran cendekiawan muslim maupun intelektual muslim adanya pengaruh politik yang berhadapan berbasis ideologi yaitu Syiah dan *Ahlussunnah Waljamaah (Suni)*. Pertarungan ideologi ini membawa dampak ego organisasi sebagai *firqah* paling benar. Di sisi lain, perbedaan ideologi ini membawa cara pandang atau paradigma kelembagaan dalam menyikapi segala permasalahan

¹⁸ Hasan Muslim *Intellectual Response to New Order Modernization in Indonesia*, Hasil kajian (Amelia Gangemi, Silvana Miceli, Giovanni Sprini), 27

¹⁹ Wawancara Lubab, Koordinator Mutu, LPM UINSA Surabaya, di Kantor LPM Surabaya, 12 Maret 2023.

²⁰ Observasi, di Kantor LPM Surabaya, 12 Maret 2023.

eksternal dan global.²¹ Pemikiran ini memberikan salah satu dasar melihat dinamika pemikir muslim kelas baru (kelas kedua) yang disebut sebagai intelegensia muslim.

Pada 2014, usaha untuk melihat sumbangsih intelegensia muslim pada kelas menengah di Indonesia yang dilakukan oleh Wasisto Raharjo Jati. Dalam artikel yang diambil dari intisari disertasinya, justru menunjukkan tidak ada penegasan mendasar yang menjadi pembeda antara intelektual muslim dan intelegensia muslim. Alih-alih mendapatkan jawaban tentang potret intelegensia muslim di Indonesia dengan menggunakan perspektif pertengahan kelas, justru menyederhanakan pokok pembentukan intelegensia muslim di Indonesia. Terbukti, ada satu sub bab yang menjelaskan pengaruh perdagangan terhadap pandangan kelas menengah muslim.²²

Penelitian lain dengan cakupan tema proposal disertasi ini misalnya berjudul *Ulama dan Kekuasaan: Pergumulan Elite Muslim dalam Sejarah Indonesia* karya Jajat Burhanuddin. Buku ini berfokus pada bagaimana peran ulama membangun peran dan legitimasi sosio-intelektual dan budaya mereka di Indonesia. Jajat Burhanudin mempunyai pandangan yang sama dengan Azyumardi Azra tentang perkembangan intelektual muslim di Indonesia. Kedua tokoh ini, menyoal dan membantah pandangan Clifford Geertz yang menyatakan bahwa kelahiran dan perkembangan intelektual muslim di Indonesia tidak ada hubungannya dengan perkembangan politik keagamaan di Timur Tengah. Terlepas dari perdebatannya, ketiga tokoh (Clifford Geertz, Jajat Burhanudin, Azyumardi Azra)²³ ini mempunyai pandangan yang sama, yaitu ulama mampu membangun konstruksi kebijakan keilmuan sendiri yang melahirkan intelektual maupun cendekiawan muslim. Buktinya banyak lahir kelompok intelegensia muslim, cendekiawan muslim atau intelektual muslim dari pondok pesantren.

²¹ Mujamil Qomar, *Pendidikan Islam Multidisipliner, Interdisipliner, Dan Transdisipliner* (Malang: Madani Media, 2020), 91

²² Ach Syaikh, 'Intelektual Islam Dan Kontribusinya Atas Kemajuan Dunia Barat', *FALASIFA : Jurnal Studi Keislaman*, 10.2 (2019), 91-101

²³ Azyumardi Azra, 'Terorisme, Radikalisme Dan Fundamentalisme', *SIASAT Journal of Social, Cultural and Political Studies*, 4.1 (2019), 13-17.

Menariknya, kelahiran tersebut sebagai dampak kebijakan yang dihasilkan dan diterapkan oleh pemimpin.²⁴ Dasar-dasar kajian dan penggalan data awal tersebut, memantapkan tekad peneliti untuk mengambil judul Kebijakan Pimpinan dalam membentuk karakter Intelegensia Muslim di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UIN Sunan Ampel) Surabaya.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Konteks penelitian ini menggambarkan permasalahan penelitian tentang Kebijakan Pimpinan dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya, maka fokus penelitian pada pembentukan kebijakan, implementasi kebijakan dan kontrol kebijakan pada perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di UIN Sunan Ampel Surabaya. Guna mendapatkan hasil penelitian untuk menjawab permasalahan secara menyeluruh, maka penelitian ini dipandu oleh fokus penelitian berupa beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pembentukan kebijakan organisasi dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya?
2. Bagaimana implementasi kebijakan organisasi dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya?
3. Bagaimana kontrol kebijakan organisasi dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan data-data penelitian yang ditemukan merupakan hasil panduan pertanyaan-pertanyaan dalam fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengkonstruksi pembentukan kebijakan dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya.
2. Menemukan implementasi kebijakan dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya.
3. Mengkonstruksi kontrol kebijakan dalam membentuk karakter intelegensia muslim di UIN Sunan Ampel Surabaya.

²⁴ Syaikhul. 'Intelektual Islam Dan Kontribusinya Atas Kemajuan Dunia Barat. 176

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritik

- a. Membangun paradigma kebijakan-kebijakan di tingkat perguruan tinggi keagamaan Islam berdasarkan aspek filosofis, yuridis dan sosiologis, sehingga mampu menghasilkan karakter intelegensia muslim di Indonesia.
- b. Memperkuat paradigma pembentukan kebijakan pimpinan di tingkat perguruan tinggi berdasarkan aspek filosofis, yuridis dan sosiologis, sehingga mampu menghasilkan karakter intelegensia muslim di Indonesia.

Merumuskan varian baru tentang pembentukan karakter intelegensia muslim berdasarkan produksi kebijakan, implementasi kebijakan dan kontrol kebijakan. Karena karakter intelegensia muslim yang dipahami selama ini terbentuk berdasarkan respon terhadap tantangan kekuasaan negara yang berlebihan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi semua yang berkepentingan seperti pemerintah, kementerian agama Republik Indonesia, lembaga tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN) dan lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS).

Secara rinci, manfaat praktis terbagi dalam beberapa penerima manfaat sebagai berikut:

a. Bagi Rektor

Hasil penelitian ini menjadi acuan atau dasar dalam mengelola Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dalam pembuatan (sumber-sumber) kebijakan, mengimplementasikan kebijakan dan mengontrol kebijakan.

b. Ketua Lembaga Penjamin Mutu (LPM)

Memberikan dasar untuk melakukan penjaminan pengelolaan berbasis mutu di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya. Lebih jauh, memberikan dasar LPM dalam memberikan masukan tentang pembentukan kebijakan bermutu (tujuan *output*/intelegensia muslim), implementasi kebijakan bermutu (tujuan

output/intelegensia muslim) dan kontrol kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*).

c. Dekan dan Kepala Unit satuan kerja Lain

Hasil penelitian ini sebagai rujukan untuk memahami dan melakukan pengelolaan di UIN Sunan Ampel Surabaya berbasis pada pembentukan kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*), implementasi kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*) dan kontrol kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*).

d. Peneliti Berikutnya

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai acuan untuk melakukan penelitian tentang budaya organisasi dalam membentuk karakter inteligensia muslim terutama mengenai pembentukan kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*), implementasi kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*) dan kontrol kebijakan bermutu (tujuan *output/intelegensia muslim*).

E. Penegasan Istilah

1. Definisi Konseptual

a. Kebijakan Pimpinan

Dalam penelitian ini, kebijakan merupakan serangkaian aturan bersumber pada norma tertulis maupun tidak tertulis untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam seperti UIN Sunan Ampel Surabaya. Efektifitas kebijakan menunjukkan inovasi pengelolaan lembaga oleh pemimpinnya. Sehingga kebijakan pimpinan dapat dipahami sebagai serangkaian aturan tertulis maupun tidak tertulis sebagai produk hukum pimpinan untuk menggerakkan kesadaran kolektif seluruh anggota sivitas akademik di perguruan tinggi. Dampaknya, kebijakan pimpinan akan mempengaruhi seluruh sistem di lingkungan perguruan tinggi, misal sistem pembelajaran, sistem keuangan dan lain sebagainya. Dengan begitu, penting bagi peneliti menegaskan beberapa istilah kunci dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pembentukan Kebijakan

Kebijakan merupakan cara atau strategi yang dapat menjadi pedoman dalam menunjang pencapaian suatu tujuan dengan berupaya memperhatikan dan memenuhi berbagai tuntutan dan kebutuhan masyarakat terkait tujuan tersebut. Dalam perspektif manajemen

pembentukan kebijakan diartikan sebagai rencana kerja yang merefleksikan paradigma filosofis, paradigma yuridis dan paradigma sosiologis untuk mencapai tujuan organisasi.²⁵ James P. Lester dan Joseph Stewart yang mengatakan: "...Thomas R Dye..defines policy as "what government does, why they do it, and what differences it makes"...Harold Laswell...defines policy as "a projected program of goals, values and practices". David Eston sees it as "the impact of government activity"...Austin Ranney sees policy as "a selected line of action or a declaration of intent". Finally, James Anderson defines the terms as " a purposive course of action followed by an actor ao set of actors in dealing with a problem or matter of concern..."²⁶ Kebijakan pendidikan setidaknya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan, yakni sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum (*authoritative choice*), sebagai hipotesis (*hypothesis*), dan sebagai tujuan (*objective*).²⁷

2. Implementasi Kebijakan

*Policy implementation encompasses those actions by public or private individuals groups that are directed the achievement of objectives set forth in prior decision*²⁸ (tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta atau anggota-anggota organisasi yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan). Mufiz menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan aktifitas-aktifitas yang dilakukan untuk melaksanakan suatu kebijaksanaan. Implementasi kebijakan merupakan rangkaian kegiatan

²⁵ Dwidjowijoto, *Kebijakan Pendidikan: Perumusan, Implementasi dan Evaluasi* (Jakarta : Elex Media Gramedia, 2003), 1-3

²⁶ James P Lester and J Stewart, *Public Policy: An Evaluation Approach* (The University of California: Wadsworth Thomson Learning, 2000), 46.

²⁷ Azza N, F. ., Setiawan, F. ., Saputra, R. ., Yuliatin, A. T. ., & Ilham, M. . (2021). Implementasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 4(2), 362–365. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v4i2.3254>

²⁸ Garret, James E. (1993). Public Administration and Policy Implementation: A Social Work Perspective. *International Journal Of Public Administration*. Diterjemahkan oleh Yuliah, E. (2020). Implementasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(2), 129. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.58>

setelah suatu kebijakan dirumuskan. Implementasi kebijakan haruslah menampilkan keefektifan dari kebijakan itu sendiri.²⁹

3. Kontrol Kebijakan

Kontrol kebijakan merupakan serangkaian kinerja dalam dua kategori yang dilakukan secara bersamaan yaitu monitoring dan evaluasi. Keduanya digunakan untuk melihat bagaimana implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, kontrol kebijakan dilakukan oleh lembaga atau pejabat berwenang yang disahkan berdasarkan SK pimpinan tertinggi.

b. Intelegensia Muslim

Intelegensia muslim dalam penelitian ini adalah strata sosial baru yang terlahir dari kelompok abangan. Kelompok ini merupakan gabungan beberapa insan akademik dengan latar belakang santri. Sehingga dapat dipahami bahwa kelompok intelegensia merupakan gabungan dari kelompok intelektual dan keagamaan. Kelompok ini juga mempunyai padanan dengan kelompok intelegensia ideologis dari agama-agama atau pemikiran lain misalnya, intelegensia komunis, intelegensia nasionalis, intelegensia sosialis, intelegensia kristen, dan seterusnya.

Kelompok intelegensia muslim merupakan komunitas gabungan yang lahir sebagai kelas menengah kedua. Keberadaan kelompok ini lahir akibat berbagai permasalahan umat manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Sehingga kelas menengah kedua ini mampu diterima oleh masyarakat kelas bawah. Pada saat bersamaan, kelas menengah kedua ini sebagai diterima kelompok elit untuk mempertahankan *status quo*.

c. Karakter Sivitas Akademik Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN)

Karakter dalam konteks pendidikan tinggi nasional dipahami sebagai hal-hal yang dapat diamati dan dirasakan seperti serangkaian sikap perilaku (*behavior*), motivasi (*motivations*), dan keterampilan (*skills*), meliputi keinginan untuk melakukan hal yang terbaik. Karakter ini pun mengikuti definisi yang digunakan bersumber pada nilai-nilai dogmatis, yaitu watak, tabiat diukur berdasarkan nilai-nilai atau ajaran moral kebaikan, yang bisa berkontribusi secara positif.

²⁹ Mufiz, A. (1999). *Pengantar Administrasi Pendidikan* (Jakarta:Universitas Terbuka Depdikbud). 45

Sedangkan sivitas akademik, sering dipahami sebagai masyarakat akademik. Kumpulan individu atau intelektual organik yang mengambil peran untuk mengembangkan nilai, moralitas, hukum, ilmu pengetahuan dan berbagi varian peradaban umat manusia. Dengan begitu, ciri-ciri yang muncul yang dapat dilihat adalah kritis, objektif, analitis, kreatif dan konstruktif, terbuka untuk menerima kritik, menghargai waktu dan prestasi ilmiah, bebas dari prasangka, kemitraan dialogis, memiliki dan menjunjung tinggi norma dan susila akademik serta tradisi ilmiah, dinamis, dan berorientasi kemasa depan.

2. Definisi Operasional

Perspektif penelitian ini (manajemen modern) memandang bahwa organisasi yang sehat dan mapan tidak tercipta secara natural. Secara epistemologis, organisasi organisasi dibentuk oleh kesadaran kolektif oleh para pendirinya. Implementasi kesadaran terlihat pada pembentukan kesadaran, komitmen melaksanakan kebijakan dan keberanian melakukan kontrol kebijakan untuk perkembangan dan perbaikan.³⁰ Ketiga komponen ini menjadi siklus dalam penyelenggaraan perguruan tinggi untuk menghasilkan alumni atau luaran ilmuwan atau pemikir.

Kebijakan pimpinan mempunyai peran sangat besar. Kebijakan pimpinan mampu membuat sistem kinerja dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Sehingga, seorang pemimpin harus mampu berpikir *visioner* dalam membuat kebijakan. Seorang pemimpin harus juga mempunyai pemikiran terbuka terhadap perkembangan dan mampu untuk dievaluasi. Dengan begitu setiap kebijakan di perguruan tinggi akan memberikan kebermanfaatn bagi semua komponen dalam organisasi tersebut.

Dasar pembentukan kebijakan sebagai komponen utama budaya organisasi harus dilihat pada tiga aspek yaitu, aspek filosofis, aspek sosiologis dan aspek historis. Ketiga komponen ini sejalan dan diukur berdasarkan paradigma transformasi di UIN Sunan Ampel Surabaya.³¹

³⁰ Stephen P. Robbins And Mary Coulter, *Essentials of Organizational Behavior*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2013)..12.

³¹ Garret, James E. (1993). Public Administration and Policy Implementation: A Social Work Perspective. *International Journal Of Public Administration*. Diterjemahkan oleh Yuliah, E. (2020). 98

Secara paradigmatik, dasar kebijakan tersebut melahirkan dua pandangan yaitu visi administratif dan visi keilmuan. Paradigma ini akan menghegemoni kesadaran yang berdampak pada karakter anggota organisasi di lingkungan UIN Sunan Ampel Surabaya.

Pasca ditetapkan kebijakan yang dihasilkan, secara otomatis menuntut dan mengikat para anggotanya untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Sikap menerima atau menolak terhadap kebijakan tersebut berdampak pada dua hal yaitu, penolakan kebijakan administratif akan melahirkan sanksi material, sedangkan penolakan terhadap kebijakan keilmuan akan melahirkan hilangnya kepakaran keilmuan.³² Meskipun demikian, implementasi kebijakan akan membawa pasangan bagi anggotanya tentang keberhasilan dan hambatan implementasi kebijakan terhadap tujuan organisasi.

Sedangkan untuk melihat efektifitas dan berbagai dampak kebijakan, maka diperlukan kontrol kebijakan. Dalam paradigma perguruan tinggi, kontrol kebijakan berbasis mutu perguruan tinggi. Pada akhirnya, kebijakan-kebijakan yang dihasilkan, diimplementasikan mendukung, menunjang atau melampaui mutu yang telah ditetapkan. Hasil pembacaan tersebut dimasukan dalam dua kategori, yaitu indikator kinerja utama dan indikator kinerja tambahan. Pada akhirnya penelitian disertasi ini melihat ketiga komponen budaya organisasi di UIN Sunan Ampel Surabaya akan melahirkan intelegensia muslim di Indonesia.

³² James P Lester and J Stewart, *Public Policy: An Evaluation Approach* (The University of California: Wadsworth Thomson Learning, 2000), 46.

