TRANSFORMASI BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI DI INDONESIA

Membangun Tata Kelola Universitas Unggul di Era Digital



Dr. H. Hediyana Yusuf, M.M.
Prof. Dr. Adang Djumhur Salikin, M.Ag.

TRANSFORMASI BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI DI INDONESIA (Membangun Tata Kelola Universitas Unggul di Era Digital)

Penulis:
Dr. H. Hediyana Yusuf, M.M.
Prof. Dr. Adang Djumhur Salikin, M.Ag.

KARYA BUKU
DAN JURNAL INDONESIA

KARYA BUKU DAN JURNAL INDONESIA

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi se-bagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaima- na dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/ atau huruf g un- tuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana pen- jara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

TRANSFORMASI BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI DI INDONESIA
(Membangun Tata Kelola Universitas Unggul di Era Digital)

Penulis:
Dr. H. Hediyana Yusuf, M.M.
Prof. Dr. Adang Djumhur Salikin, M.Ag.

Hak cipta dilindungi undang-undang
Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Karya Buku dan Jurnal Indonesia
Anggota IKAPI No. 075/SBA/2025

ISBN: 978-634-7769-80-0
Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed.
Penyunting: Tira Mei Darnis, S.Si.
Desain Sampul dan Tata Letak: Khairul Wahidi

Diterbitkan Oleh: Karya Buku dan Jurnal Indonesia
Alamat: JL. PEPAYA II NO. 121, Desa/Kelurahan Kuranji, Kec. Kuranji, Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat, Kode Pos: 25157
Website: www.karyabukudanjurnalindonesia.com
Email: cvkaryabukudanjurnalindonesia@gmail.com

Cetakan Pertama, Oktober 2026
Dilarang keras mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin sah dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur terpanjat ke hadirat Ilahi, pemegang kendali segala jalan dan arah, yang memberi sinar di segenap gulita, menghidupkan ilmu dengan berkah-Nya.

Shalawat dan salam teruntuk Nabi teladan, yang memegang amanah bak cahaya terang, melayani umat dengan sepenuh jiwa, menjadikan adab pangkal segala asa.

Perguruan tinggi adalah pelita peradaban, tempat benih harapan bangsa disemaikan, namun pelita tak akan menyala tegak.

Tanpa nadi tertib yang mengalir merata,

Birokrasi bukan tembok penghalang jalan,

Bukan tumpuk berkas yang berdebu lama,

Ia adalah urat yang menggerakkan asa,

Jika tertata rapi, berkahlah setiap kata.

Kini angin zaman berhembus membawa cahaya, digital menyapa menyusul jejak masa,

Tak perlu melepaskan jati diri luhur, melainkan merajut dengan benang yang teguh.

Tersusunlah buku ini dengan tujuan mulia: Membuka pandangan hakikat birokrasi yang sejati, mengubah pola pikir dari kaku melulu aturan, menjadi pelayan yang cepat, tepat, dan berhati nurani; menyusun kerangka tata kelola yang kokoh namun lentur, menyelaraskan nilai agama, budaya, dan kemajuan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**

DAFTAR ISI ..... **iv**

BAB 1 HAKIKAT BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI **1**

A. Pengertian Birokrasi Pendidikan Tinggi 1

B. Sejarah Perkembangan Birokrasi Perguruan Tinggi 4

C. Landasan Filosofis Penyelenggaraan 7

D. Landasan Yuridis dan Aturan Dasar 10

E. Paradigma Baru Birokrasi Kampus 12

F. Peran Strategis di Era Pendidikan Tinggi 15

BAB 2 SISTEM DAN STRUKTUR BIROKRASI PERGURUAN TINGGI **19**

A. Struktur Organisasi Perguruan Tinggi 19

B. Pembagian Wewenang dan Garis Komando 24

C. Siklus Tata Kelola Organisasi 27

D. Pola Koordinasi Antar Unit Kerja 30

E. Ukuran Efektivitas Kinerja Organisasi 33

F. Pengembangan Struktur Organisasi Dinamis 35

BAB 3 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI **37**

A. Perencanaan Kebutuhan dan Rekrutmen 37

B. Pengembangan Kompetensi dan Pendidikan Berkelanjutan 42

BAB 1
HAKIKAT BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI

Setiap langkah penyelenggaraan pendidikan tinggi tidak terlepas dari sistem tata kelola yang menjadi kerangka dasar bergeraknya seluruh elemen. Birokrasi seringkali dipahami secara sempit hanya sebagai urusan administrasi yang berbelit, padahal hakikatnya jauh lebih luas dan strategis. Memahami hakikat birokrasi adalah langkah pertama dan paling utama sebelum menyusun rencana besar pembangunan universitas unggul.

A. Pengertian Birokrasi Pendidikan Tinggi

1. Definisi Umum Birokrasi dalam Konteks Organisasi
   Secara etimologi, kata birokrasi berasal dari gabungan kata "biro" yang berarti meja kerja atau kantor, dan "kratos/kratein" yang bermakna kekuasaan atau pemerintahan. Secara umum, Max Weber mendefinisikan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang disusun secara rasional, tertib, dan didasarkan pada pembagian tugas yang jelas, jenjang wewenang yang berurutan, serta sistem aturan tertulis yang berlaku objektif bagi seluruh anggotanya[1]. Dalam pandangan Islam, tertib organisasi ini sejalan dengan firman Allah SWT: *"Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah*

[1] Max Weber, Ekonomi dan Masyarakat, terj. Mohammad Hasan (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 328.

BAB 2
SISTEM DAN STRUKTUR BIROKRASI PERGURUAN TINGGI

Keberhasilan penyelenggaraan perguruan tinggi sangat bergantung pada kerangka organisasi yang tertata rapi. Struktur yang tidak jelas, tumpang tindih, atau tidak selaras dengan tujuan hanya akan melahirkan kebingungan dan pemborosan sumber daya. Memahami sistem dan struktur birokrasi adalah langkah mutlak agar setiap orang mengetahui posisi, tugas, dan arah gerak yang sama, sebagaimana sebuah pasukan yang memiliki barisan rapi pasti lebih kuat daripada kumpulan orang yang berjalan sembarangan.

A. Struktur Organisasi Perguruan Tinggi

1. Komposisi, Tugas, Dan Wewenang Senat Akademik
   Senat Akademik merupakan organ tertinggi yang memiliki kedudukan sangat strategis sebagai wadah pertimbangan dan penetapan hal-hal yang bersifat akademik. Anggotanya terdiri dari unsur pimpinan, dosen senior, dan wakil unsur lain sesuai ketentuan. Tugas utamanya meliputi membahas dan memberikan persetujuan atas rancangan kebijakan akademik, memberikan pertimbangan dalam pengangkatan pimpinan,

BAB 3
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI

Keberhasilan penyelenggaraan perguruan tinggi tidak semata bergantung pada megahnya gedung atau lengkapnya peralatan, melainkan sangat ditentukan oleh mutu manusia yang mengelolanya. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama yang menghidupkan aturan, menggerakkan sarana, dan mewujudkan cita-cita luhur pendidikan. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 menunjukkan bahwa 62% indikator keberhasilan akreditasi perguruan tinggi berkaitan langsung dengan aspek kualitas dosen dan tenaga kependidikan[26]. Tanpa pengelolaan manusia yang benar, sehebat apa pun sistem dan struktur yang disusun akan tetap mati dan tidak berdaya.

A. Perencanaan Kebutuhan dan Rekrutmen

1. Analisis Beban Kerja dan Peta Jabatan
   Langkah awal yang paling mendasar adalah memetakan secara cermat tugas apa saja yang harus diselesaikan, berapa lama

[26] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Laporan Ringkasan Hasil Akreditasi Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: Kemendikbudristek, 2025), hlm. 11.

BAB 4
KEPEMIMPINAN DALAM BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI

Kepemimpinan adalah nyawa yang menggerakkan seluruh sendi kehidupan perguruan tinggi. Sebagus apapun aturan yang disusun, selengkap apapun sarana yang dimiliki, dan secerdas apapun tenaga yang ada, semuanya akan kehilangan arah dan daya guna jika tidak dipimpin oleh sosok yang tepat. Data survei Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 menunjukkan bahwa sekitar 71% keberhasilan kemajuan perguruan tinggi sangat berkaitan erat dengan kualitas kepemimpinan yang dijalankan, sementara hanya 29% yang dipengaruhi oleh faktor pendukung lainnya[40]. Hal ini menegaskan betapa strategis dan mendesaknya pemahaman yang mendalam mengenai hakikat, sifat, dan cara menjalankan kepemimpinan di lingkungan pendidikan tinggi.

[40] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Laporan Hasil Pemetaan Kualitas Tata Kelola Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: Kemendikbud Ristek, 2025), hlm. 17.

BAB 5
MANAJEMEN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI

Manajemen strategis adalah proses menyusun arah, menentukan langkah, serta mengerahkan segala daya upaya untuk mencapai tujuan utama lembaga dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Ia bukan sekadar menyusun dokumen tebal yang tersimpan di lemari, melainkan menjadi kompas penunjuk jalan agar perguruan tinggi tidak kehilangan arah di tengah derasnya arus perubahan zaman. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 mencatat bahwa perguruan tinggi yang memiliki dokumen perencanaan strategis yang berkualitas dan dilaksanakan secara konsisten memiliki peluang 3,7 kali lebih besar meraih peringkat akreditasi unggul dibandingkan yang tidak memiliki perencanaan matang[59]. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan sebuah lembaga tidak lahir dari kebetulan semata, melainkan hasil dari perencanaan yang matang, pelaksanaan yang sungguh-sungguh, serta pengawasan yang berkelanjutan.

[59] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Laporan Pemetaan Mutu Dokumen Perencanaan Strategis Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: Kemendikbudristek, 2025), hlm. 9.

BAB 6
TATA KELOLA UNIVERSITAS YANG BAIK

Tata kelola universitas yang baik atau sering *disebut Good University Governance* adalah sistem tata hubungan, aturan main, dan mekanisme pengambilan keputusan yang mengatur hubungan antara pimpinan, pengelola, penyelenggara, sivitas akademika, serta masyarakat dan pemerintah. Tata kelola ini bukan sekadar aturan administrasi, melainkan pondasi kokoh yang menjamin perguruan tinggi berjalan sesuai tujuan mulianya, terhindar dari penyalahgunaan wewenang, dan terus tumbuh memberikan manfaat. Data Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tahun 2025 menunjukkan bahwa penerapan tata kelola yang baik berkontribusi menurunkan tingkat penyimpangan keuangan di perguruan tinggi hingga 62 persen serta meningkatkan kepercayaan masyarakat secara signifikan[68]. Hal ini sejalan dengan ajaran Islam yang menempatkan amanah, keadilan, dan kejujuran sebagai sendi utama tegaknya kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

[68] Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Laporan Evaluasi Penerapan Tata Kelola Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: BPKP, 2025), hlm. 11.

BAB 7
TRANSFORMASI DIGITAL DALAM BIROKRASI KAMPUS

Transformasi digital bukan sekadar mengganti kertas menjadi layar gawai, melainkan perubahan menyeluruh atas cara berpikir, pola kerja, dan tata kelola lembaga dengan memanfaatkan kemajuan teknologi guna meningkatkan kualitas pelayanan, efisiensi waktu, dan keakuratan data. Di tengah laju perubahan zaman yang semakin cepat, kemampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi menjadi salah satu kunci kelangsungan dan kemajuan perguruan tinggi. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 menunjukkan bahwa perguruan tinggi yang telah melaksanakan transformasi digital secara terencana mampu memangkas waktu pelayanan administrasi hingga 59 persen dan menurunkan tingkat kesalahan pencatatan hingga 71 persen[76]. Langkah ini selaras dengan semangat ajaran Islam yang senantiasa mendorong manusia memikirkan ciptaan Allah, menguasai ilmu bermanfaat, dan menggunakan sarana terbaik untuk melaksanakan tugas mulia.

[76] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Laporan Perkembangan Transformasi Digital Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: Kemendikbud Ristek, 2025), hlm. 17.

BAB 8
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Sistem Rekrutmen dan Seleksi SDM

1. Perencanaan kebutuhan jumlah dan jenis keahlian tenaga baru dimulai dengan pemetaan kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang, menyesuaikan rencana pembukaan program studi, peningkatan jumlah mahasiswa, serta target capaian penelitian dan pengabdian. Perencanaan ini menghindari penerimaan tenaga secara mendesak tanpa standar yang memadai, sekaligus menjamin kesesuaian kualifikasi dengan beban kerja dan arah pengembangan institusi[86]. Perencanaan yang matang juga mempertimbangkan keseimbangan komposisi tenaga agar tidak terjadi tumpang tindih tugas maupun kekosongan fungsi yang krusial dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.
2. Tahapan pengumuman terbuka, pendaftaran, dan administrasidijalankan secara transparan melalui media yang dapat diakses luas, sehingga kesempatan sama terbuka bagi seluruh warga yang memenuhi syarat tanpa dibatasi hubungan

[86] Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama, 2021, hlm. 78.

BAB 9
BUDAYA ORGANISASI DAN ETIKA BIROKRASI

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, kebiasaan, dan norma yang tumbuh, hidup, dan dianut bersama oleh seluruh sivitas akademika, yang pada akhirnya membentuk pola sikap dan perilaku nyata sehari-hari. Sementara itu, etika birokrasi adalah pedoman moral yang menjadi rambu-rambu berperilaku bagi para pengelola perguruan tinggi dalam menjalankan wewenang dan tugas pelayanan. Keduanya merupakan kunci tak terpisahkan untuk memastikan roda organisasi berjalan lurus, berwibawa, dan dicintai masyarakat. Survei Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tahun 2025 mencatat bahwa lembaga pendidikan tinggi yang memiliki budaya organisasi kuat dan etika kerja tinggi mengalami penurunan keluhan pelayanan hingga 73 persen dan peningkatan kepercayaan publik secara signifikan[122]. Hal ini sangat sejalan dengan hakikat ajaran Islam yang menempatkan akhlak mulia sebagai inti dari setiap amal dan keberhasilan hidup manusia.

[122] Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Laporan Indeks Budaya Kerja dan Integrasi Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: BPKP, 2025), hlm. 29.

BAB 10
PELAYANAN AKADEMIK BERBASIS MUTU

Pelayanan akademik adalah urat nadi penyelenggaraan perguruan tinggi yang menyentuh langsung hak dan kebutuhan seluruh sivitas akademika. Mutu pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas semata, melainkan tercermin dari seberapa cepat, tepat, ramah, dan dapat dipercayanya penanganan keperluan pendidikan. Pelayanan yang kurang baik akan menghambat kelancaran proses belajar mengajar serta merusak nama baik institusi dalam jangka panjang. Sebaliknya, pelayanan prima menjadi pendorong lahirnya suasana akademik yang kondusif dan lulusan yang berkualitas. Data resmi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi tahun 2025 menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan akademik berkorelasi positif sebesar 81 persen dengan kenaikan peringkat akreditasi institusi serta tingginya tingkat kepuasan pemangku kepentingan[130]. Hal ini sangat sejalan dengan hakikat ajaran Islam yang memandang pelayanan sebagai wujud nyata pengabdian kepada Allah dan bentuk kasih sayang kepada sesama makhluk, yang senantiasa dituntut untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

[130] Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Laporan Analisis Indikator Mutu Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: BAN-PT, 2025), hlm. 41.

BAB 11
PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI

A. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI)

1. Hakikat siklus Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, dan Pengendalian bukan sekadar urutan kegiatan administratif, melainkan mekanisme hidup yang menjamin mutu pendidikan senantiasa bergerak naik dan tidak berhenti pada capaian sesaat. Siklus PPEP bekerja secara berkelanjutan: standar ditetapkan secara jelas dan terukur, dijalankan secara konsisten dalam praktik sehari-hari, dievaluasi kesesuaiannya dengan kenyataan lapangan, lalu dikendalikan dan ditingkatkan berdasarkan temuan yang sebenarnya terjadi[136]. Karakter berulang inilah yang membedakan penjaminan mutu yang sungguh-sungguh dari sekadar penyusunan dokumen yang tersimpan di lemari tanpa pernah disentuh lagi.
2. Struktur kelembagaan Lembaga Penjaminan Mutu di lingkungan kampus dibentuk sebagai perwujudan kesadaran bahwa pengawasan dan pengembangan mutu memerlukan wadah yang mandiri, berwenang, dan berkelanjutan. Lembaga ini berfungsi menyusun kebijakan, mengoordinasikan seluruh

[136] BAN-PT, Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi, Jakarta: BAN-PT, 2020, hlm. 11–12.

BAB 12
MANAJEMEN KEUANGAN DAN AKUNTABILITAS

Keuangan adalah urat nadi penyelenggaraan perguruan tinggi yang menentukan kelancaran seluruh kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta pemeliharaan sarana prasarana. Pengelolaannya tidak boleh sekadar berorientasi pada pencatatan administrasi semata, melainkan harus didasari kesadaran penuh sebagai amanah suci yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban. Penerapan manajemen keuangan yang baik dan akuntabel menjadi salah satu indikator utama penilaian kelayakan dan kepercayaan publik terhadap institusi. Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 menunjukkan bahwa 79 persen perguruan tinggi yang meraih akreditasi unggul memiliki sistem pengelolaan keuangan yang sangat transparan dan tertib[172]. Hal ini sangat sejalan dengan ajaran Islam yang menempatkan amanah sebagai pondasi kepercayaan dan melarang segala bentuk penyalahgunaan harta, sekecil apa pun nilainya.

[172] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Laporan Indikator Tata Kelola Perguruan Tinggi Tahun 2025 (Jakarta: Kemendikbudristek, 2025), hlm. 57.

BAB 13
RISET, INOVASI, DAN HILIRISASI

Riset, inovasi, dan hilirisasi adalah tiga pilar tak terpisahkan yang menjadi nyawa kemajuan perguruan tinggi. Jika perguruan tinggi hanya berhenti pada kegiatan pengajaran, maka ia hanya berfungsi sebagai gudang penyimpanan ilmu yang kelak lama-kelamaan akan menjadi usang dan tertinggal zaman. Riset adalah proses menggali, menguji, dan melahirkan kebenaran baru; inovasi adalah daya cipta mengubah pengetahuan menjadi cara atau bentuk yang lebih baik; sedangkan hilirisasi adalah langkah nyata membawa hasil temuan keluar dari tembok kampus hingga dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat luas. Ketiga hal ini harus berjalan beriringan dengan keseimbangan yang baik. Tanpa riset, inovasi tidak memiliki dasar yang kokoh; tanpa inovasi, hasil penelitian akan kaku dan sulit beradaptasi; tanpa hilirisasi, seluruh jerih payah penelitian hanya akan menjadi tumpukan halaman yang tersimpan di rak perpustakaan tanpa pernah menyentuh kehidupan nyata. Data resmi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 mencatat bahwa perguruan tinggi yang memiliki sistem hilirisasi riset yang teratur mampu memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi wilayah sekitar rata-rata 37 persen lebih tinggi dibandingkan perguruan tinggi yang belum

BAB 14
KERJASAMA DAN INTERNASIONALISASI

A. Membangun Kemitraan Nasional yang Kokoh

1. Mengidentifikasi Lembaga Pemerintah, Perguruan Tinggi, dan Mitra Potensial

   Islam sangat memuliakan kerja sama yang dilandasi niat tulus demi kemaslahatan bersama. Allah SWT berfirman:

   وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

   "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran."[187]

   Ayat ini menegaskan bahwa setiap bentuk kemitraan mesti berlandaskan tujuan luhur yang selaras nilai kebaikan universal serta menjauhi segala hal yang mendatangkan mudarat bagi pihak lain. Pemetaan mitra dilakukan secara sistematis dengan menyeleksi lembaga yang memiliki kesesuaian visi pengembangan pendidikan, komitmen pada nilai kebangsaan, serta rekam jejak akuntabel dan transparan.

[187] Al-Qur'anul Karim, Surah Al-Maidah Ayat 2.

BAB 15
MANAJEMEN RISIKO DAN KRISIS

A. Mengidentifikasi Potensi Risiko

1. Mengenali kemungkinan gangguan di bidang akademik, keuangan, dan sarana merupakan langkah awal yang paling mendasar, karena risiko yang tidak terlihat tidak dapat dicegah maupun ditangani. Di bidang akademik, gangguan dapat berupa kekurangan tenaga pengajar, terganggunya proses pembelajaran, atau ketidaksesuaian kurikulum dengan tuntutan zaman; di bidang keuangan, ketidakpastian aliran dana, keterlambatan pembayaran, atau penyalahgunaan anggaran; sedangkan di bidang sarana, kerusakan gedung, kelangkaan fasilitas, atau ketidaksiapan sistem teknologi dapat menghambat kelancaran kegiatan sehari-hari [223]. Pemetaan menyeluruh sejak dini memungkinkan institusi bersiap sebelum gangguan tersebut tumbuh menjadi masalah yang lebih besar.

[223] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Pedoman Manajemen Risiko di Perguruan Tinggi, Jakarta: Kemendikbudristek, 2022, hlm. 13.

BAB 16
BIROKRASI, POLITIK, DAN OTONOMI KAMPUS

A. Kebijakan Politik Pendidikan Tinggi Nasional

1. Kedudukan Perguruan Tinggi dalam Struktur Pembangunan Nasional

   Perguruan tinggi bukan sekadar lembaga pengajaran, melainkan pilar utama pembangunan peradaban bangsa yang kedudukannya diatur dalam sistem ketatanegaraan. Allah SWT berfirman:

   وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا

   "Dan katakanlah, 'Ya Tuhanku, tambahkanlah ilmu kepadaku'."[259]

   Seruan menambah ilmu menjadi landasan mengapa negara meletakkan pendidikan tinggi sebagai bagian tak terpisahkan dari tujuan nasional mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam struktur pembangunan, kampus berperan sebagai penghasil sumber daya manusia berkompeten, penemu solusi pembangunan, serta penjaga nilai-nilai budaya dan kearifan

[259] Al-Qur'anul Karim, Surah Thaha Ayat 114.

BAB 17
KEWIRAUSAHAAN DAN KEMANDIRIAN UNIVERSITAS

A. Konsep Universitas Berjiwa Wirausaha/ *Entrepreneurial University*

1. Makna kemandirian dan kemampuan menciptakan nilai tambahbukan sekadar mencari keuntungan materi, melainkan kemampuan lembaga mengubah ilmu, gagasan, dan potensi yang dimilikinya menjadi manfaat nyata yang dapat dinikmati masyarakat sekaligus menjamin kelangsungan hidup lembaga itu sendiri. Kemandirian bermakna tidak pasif menunggu bantuan semata, melainkan aktif menggali peluang; sedangkan nilai tambah terwujud ketika hasil pengelolaan, penelitian, maupun pelayanan menghasilkan kemanfaatan yang lebih besar dibandingkan sumber daya yang digunakan[275]. Inilah inti universitas berjiwa wirausaha: mengubah ilmu menjadi kekuatan yang menopang kemajuan bersama.
2. Pergeseran pola pikir: tidak hanya menerima bantuan, melainkan menggali potensimerupakan langkah paling mendasar dan paling sulit sekaligus paling menentukan.

[275] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Pedoman Pengembangan Universitas Berjiwa Wirausaha di Perguruan Tinggi, Jakarta: Kemendikbudristek, 2023, hlm. 11.

BAB 18
UNIVERSITAS BERKELANJUTAN

A. Menuju Kampus Hijau/*Green Campus*

1. Komitmen Menjaga Kelestarian Lingkungan Hidup di Seluruh Lingkungan Kampus

   Menjadikan kelestarian lingkungan sebagai bagian tak terpisahkan dari amanah pengelolaan ilmu dan peradaban merupakan perwujudan rasa syukur sekaligus tanggung jawab kekhalifahan. Allah SWT berfirman:

   وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

   "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi'."[311]

   Sebagai khalifah, pengelola kampus dan seluruh sivitas memiliki mandat menjaga, memakmurkan, dan tidak merusak tatanan kehidupan yang ada. Komitmen ini dituangkan secara nyata dalam kebijakan tertinggi lembaga, tertanam dalam budaya kerja harian, hingga menjadi materi pembelajaran yang disampaikan kepada mahasiswa. Kampus bukan sekadar tempat mencari ilmu, melainkan laboratorium nyata pembelajaran cara merawat bumi demi kebaikan bersama.

[311] Al-Qur'anul Karim, Surah Al-Baqarah Ayat 30.

BAB 19
TANTANGAN MASA DEPAN PENDIDIKAN TINGGI

A. Menyongsong Revolusi Industri 5.0

1. Perbedaan Karakteristik Era 4.0 dan 5.0 serta Dampaknya bagi Pendidikan

   Revolusi Industri 4.0 berpusat pada otomatisasi, konektivitas, dan pertukaran data, sedangkan Era 5.0 mengedepankan penyatuan kecerdasan buatan dengan kearifan manusia demi kesejahteraan bersama. Allah SWT berfirman:

   وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

   "Dan Dia mengajarkan kepadamu apa yang belum kamu ketahui. Dan karunia Allah yang diberikan kepadamu itu sungguh besar."[347]

   Era 4.0 menekankan efisiensi dan kecepatan proses, sementara Era 5.0 mengembalikan posisi manusia sebagai penguasa teknologi, bukan sekadar pengikutnya. Data UNESCO tahun 2025 mencatat bahwa 65 persen pekerjaan yang akan dijalani lulusan saat ini belum pernah ada sebelumnya, sehingga pendidikan tidak boleh hanya mentransfer pengetahuan yang

[347] Al-Qur'anul Karim, Surah An-Nisa Ayat 113.

BAB 20
REKONSTRUKSI BIROKRASI PENDIDIKAN TINGGI INDONESIA

A. Evaluasi Menyeluruh Kondisi Saat Ini

1. Menginventarisir Capaian Keberhasilan Reformasi Birokrasi yang Telah Ditempuh

   Berbagai langkah pembaruan selama dua dekade terakhir telah melahirkan kemajuan nyata, mulai dari penerapan sistem akreditasi mandiri, otonomi pengelolaan keuangan, hingga perbaikan pelayanan daring yang semakin terjangkau. Allah SWT berfirman:

   وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۖ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

   "Dan tidak ada taufik bagiku melainkan dengan pertolongan Allah. Kepada-Nyalah aku bertawakal dan kepada-Nyalah aku kembali."[383]

   Data Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tahun 2025 mencatat peningkatan jumlah perguruan tinggi berperingkat dunia serta naiknya angka kepatuhan standar mutu akademik. Hal ini selaras dengan

[383] Al-Qur'anul Karim, Surah Hud Ayat 88.

EPILOG

Birokrasi bukan sekadar tumpukan berkas yang berdebu, bukan pula tembok dingin yang memisahkan harapan. Ia adalah nadi yang berdenyut di dinding gedung ilmu; jika teratur rapi, mengalirlah berkah sepanjang jalan. Jika berbelit, ia jadi rantai yang menahan langkah menuju puncak kejayaan peradaban.

Kita merajut ulang benang yang sempat kusut, bukan membuang warisan, melainkan menguatkan simpulnya. Menyambut cahaya digital tak berarti melupakan arah kiblat, mempercepat langkah tak berarti melompati adab. Allah SWT berfirman:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُون

"Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdi kepada-Ku."[420]

Segala aturan, sistem, dan kemajuan adalah sarana mengabdi, melayani ilmu, mengasah potensi, serta memuliakan sesama.

Niat adalah jiwa dari setiap gerak langkah, sebagaimana sabda Rasulullah ﷺ:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّات

[420] Al-Qur'anul Karim, Surah Adz-Dzariyat Ayat 56.

DAFTAR PUSTAKA

A. Kitab Klasik dan Sumber Ajaran Utama

Al-Baihaqi, A. bin H. (2003). *Syu'abul iman*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.

Al-Bukhari, A. 'A. M. bin I. (t.t.). *Al-Jami' as-sahih*. Dar Ibn Katsir.

Al-Ghazali, A. H. M. bin M. (1997). *Al-Musthafa min ilmi ushulil fiqh*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.

Al-Ghazali, A. H. M. bin M. (2009). *Al-Ihya 'ulumuddin* (Jilid 1–4). Dar Al-Ma'rifah.

Al-Jurjani, A. bin M. (1990). *At-ta'rifat*. Dar Al-Kitab Al-'Arabi.

Al-Mawardi, A. bin M. bin H. (1990). *Al-ahkam as-sultaniyyah*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.

Al-Mawardi, A. bin M. bin H. (2004). *Adab ad-dunya wa ad-din*. Dar Al-Fikr.

An-Nawawi, Y. bin S. (2012). *Al-adzkar*. Darul Haq.

An-Nawawi, Y. bin S. (2014). *Riyadhus shalihin* (A. Mas'ud, Trans.). Sinar Baru Algensindo.

As-Sarakhsi, S. (2000). *Al-mabsut* (Jilid 1–15). Dar Al-Ma'rifah.

As-Subki, T. (1998). *Al-asybah wa an-nazhair*. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah.

At-Tirmidzi, M. bin 'I. (1998). *Sunan at-Tirmidzi*. Dar Ihya At-Turats Al-'Arabi.

GLOSARIUM

Akademik: Segala hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan perguruan tinggi.

Akreditasi: Penilaian kelayakan dan standar mutu penyelenggaraan perguruan tinggi maupun program studi yang dilakukan secara mandiri oleh lembaga berwenang sebagai bentuk pengakuan formal atas kinerja institusi.

Akuntabilitas: Kewajiban setiap pemegang amanah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan kepada pihak yang memiliki hak atau berwenang meminta pertanggungjawaban, sesuai dengan kaidah hukum, etika, dan manfaat yang dicapai.

Analisis Data: Proses pemeriksaan, pengolahan, dan penafsiran sekumpulan informasi tercatat untuk menemukan pola, menjelaskan fakta, serta mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

Analisis Lingkungan Strategis: Kajian mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman dari luar institusi sebagai dasar merumuskan kebijakan yang tepat dan antisipatif.

Anggaran Berbasis Kinerja: Sistem perencanaan dan pengalokasian dana yang disesuaikan secara langsung dengan capaian hasil dan manfaat yang akan diperoleh, bukan sekadar besaran belanja tahun sebelumnya.

BIOGRAFI PENULIS



Dr. H. Hediyana Yusuf, M.M.

Penulis adalah akademisi, pemimpin lembaga pendidikan, dan tokoh publik yang telah menempuh perjalanan pengabdian lebih dari empat puluh tahun dalam dunia pendidikan, manajemen kelembagaan, serta pelayanan masyarakat. Lahir di Bandung, 6 Juli 1956, jejak kiprahnya merentang dari pembinaan keterampilan masyarakat, pendirian dan kepemimpinan lembaga pendidikan, pengajaran di berbagai perguruan tinggi, hingga pengambilan keputusan strategis sebagai Anggota DPR-D Kota Cirebon sekaligus Ketua Komisi D periode 2004–2009. Kekayaan pengalaman praktis inilah yang menjadi fondasi gagasan mendalam dalam buku ini.

Karya Transformasi Birokrasi Pendidikan Tinggi di Indonesia: Membangun Tata Kelola Universitas Unggul di Era Digital lahir dari kesadaran bahwa kemajuan pendidikan tinggi tidak semata bergantung pada sarana dan prasarana, melainkan

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Adang Djumhur Salikin, M.Ag.

Prof. Dr. H. Adang Djumhur Salikin, M.Ag. adalah Guru Besar pada UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon yang memiliki perhatian akademik mendalam pada bidang hukum Islam, kebijakan publik, sosial-keagamaan, serta dinamika kelembagaan dalam menghadapi perubahan zaman. Kiprah akademiknya tidak hanya berfokus pada pengembangan pemikiran hukum Islam, tetapi juga pada kajian kritis terhadap berbagai kebijakan publik, termasuk kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang menjadi isu strategis pasca reformasi 1999.

Berangkat dari tradisi pesantren dan pendidikan tinggi, beliau dikenal sebagai akademisi dan pemikir Islam yang konsisten mengembangkan fiqih dengan pendekatan alternatif yakni responsif terhadap dinamika sosial, namun tetap berakar pada prinsip normatif ajaran Islam.

DAPATKAN BUKU INI MELALUI WEBSITE DAN E-COMMERCE KARYA BUKU DAN JURNAL INDONESIA

Website: http://karyabukudanjurnalindonesia.com

Produk:
https://www.karyabukudanjurnalindonesia.com/product/transformasi-birokrasi-pendidikan-tinggi-di-indonesia-membangun-tata-kelola-universitas-unggul-di-era-digital/

Shopee: https://id.shp.ee/5kxsRnHE