



# UMY

UNIVERSITAS  
MUHAMMADIYAH  
YOGYAKARTA

Unggul & Islami



## RENCANA INDUK PENGEMBANGAN

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2015 - 2040



# Daftar Isi

<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1.    Visi dan Misi UMY .....	1
1.2.    Road Map UMY 2015 - 2040 .....	2
<b>BAB II PENGEMBANGAN AL ISLAM KEMUHAMMADIYAHAN</b> .....	13
2.1.    Metafora (Gambaran Kondisi Al-Islam Kemuhammadiyah 2040) .....	13
2.2.    Strategi Pengembangan AIK .....	16
<b>BAB III PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN</b> .....	20
3.1.    Metafora (Gambaran Kondisi Kelembagaan UMY 2040).....	20
3.2.    Strategi Pengembangan Kelembagaan .....	23
3.3.    Program Utama Pengembangan Kelembagaan.....	26
3.4.    Indikator dan Target Pengembangan Kelembagaan .....	28
<b>BAB IV PENGEMBANGAN AKADEMIK</b> .....	32
4.1.    Metafora Pengembangan Akademik di tahun 2040 .....	32
4.2.    Strategi Pengembangan Akademik.....	34
4.3.    Indikator Pengembangan Akademik.....	35
<b>BAB V PENGEMBANGAN PENELITIAN</b> .....	38
5.1.    Metafora (Gambaran Kondisi Penelitian 2040).....	38
5.2.    Strategi Pengembangan Penelitian .....	40
5.3.    Program Utama Pengembangan Penelitian .....	40
5.4.    Indikator Pengembangan Penelitian.....	42
<b>BAB VI PENGEMBANGAN PENGABDIAN MASYARAKAT</b> .....	45
6.1.    Metafora (Gambaran Kondisi Pengabdian pada Masyarakat 2040).....	45
6.2.    Strategi Pengembangan Pengabdian pada Masyarakat .....	47
6.3.    Indikator Pengembangan Pengabdian pada Masyarakat .....	50
<b>BAB VII PENGEMBANGAN SUMBERDAYA</b> .....	55
7.1.    Metafora (Gambaran Kondisi Sumber Daya 2040) .....	55
7.2.    Indikator dan Pengembangan Sumberdaya .....	56
<b>BAB VIII PENGEMBANGAN FISIK</b> .....	59
8.1.    PENDAHULUAN .....	59
8.1.1.    Latar Belakang.....	59
8.1.2.    Permasalahan .....	59
8.2.    KONSEP RENCANA PEMANFAATAN TAPAK DAN ARSITEKTUR BANGUNAN .....	59
8.2.1.    Tema Kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.....	59
8.2.2.    Kampus Berdasarkan Islam .....	60
8.2.2.1    Arti kampus Islami .....	60

8.2.2.2.	Kampus memfasilitasi ibadah Islam .....	61
8.2.2.3.	Kampus mendorong perilaku muslim.....	61
8.2.3.	Perkembangan Kampus .....	62
8.3.	RENCANA PERKEMBANGAN FISIK.....	64
8.3.1.	Rencana Tapak.....	64
8.3.1.1.	Konsep pemintakatan ( <i>zoning</i> ) .....	64
8.3.1.2.	Sifat, pola dan fungsi ruang .....	66
8.3.2.	Pembangunan dan rencana pengembangan.....	67
Bibliography .....		77

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) dalam menyusun Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas perlu terlebih dahulu merumuskan visi dan misi universitas. UMY sebagai salah satu amal usaha Muhammadiyah di bidang pendidikan tinggi telah menetapkan visi dan misi di dalam Statuta dan Rencana Strategis UMY.

### **1.1. Visi dan Misi UMY**

#### **Visi UMY adalah:**

“Menjadi universitas yang unggul dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan berlandaskan nilai-nilai Islam untuk kemaslahatan umat.”

#### **Misi UMY adalah:**

1. Meningkatkan harkat manusia dalam upaya meneguhkan nilai-nilai kemanusiaan dan peradaban.
2. Berperan sebagai pusat pengembangan Muhammadiyah untuk menyejahterakan dan mencerdaskan umat.
3. Mendukung pengembangan Yogyakarta sebagai wilayah yang menghargai keragaman budaya.
4. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengembangan masyarakat secara profesional.
5. Mengembangkan peserta didik agar menjadi lulusan yang beriman, bertaqwa dan berakhlak mulia, berwawasan dan berkemampuan tinggi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi.

UMY selanjutnya menetapkan *road map* untuk dua puluh lima tahun ke depan 2015-2040 dengan sistematika perencanaan sebagai berikut:

1. PENDAHULUAN
2. PENGEMBANGAN AIK
3. PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN
4. PENGEMBANGAN AKADEMIK
5. PENGEMBANGAN PENELITIAN
6. PENGEMBANGAN PENGABDIAN
7. PENGEMBANGAN SUMBERDAYA
8. PENGEMBANGAN RUANG DAN FISIK KAMPUS

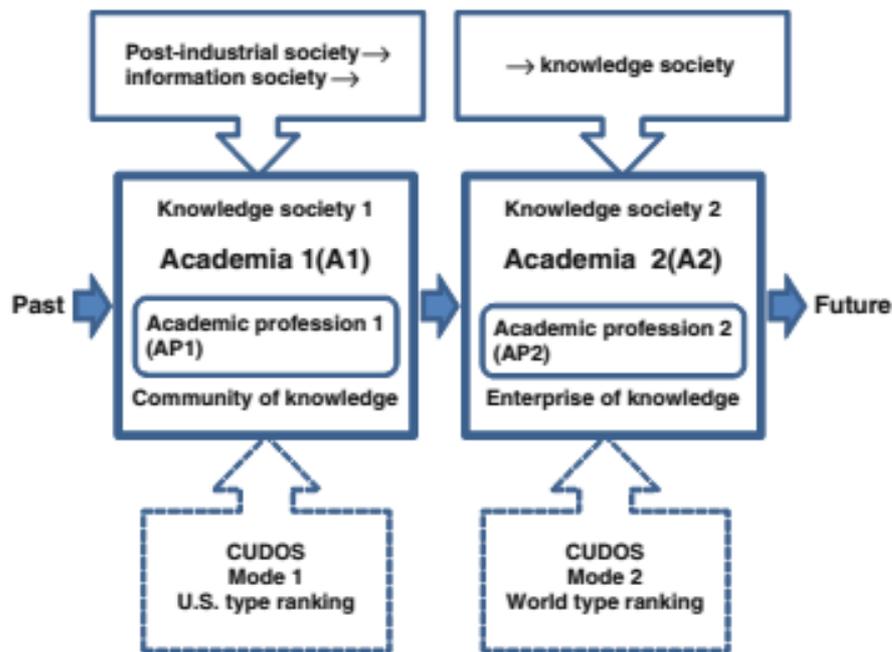
## 1.2. Road Map UMY 2015 - 2040

Untuk merumuskan *Road Map* Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 2015-2040 perlu dilakukan analisis isu-isu strategis dalam dua puluh lima (25) tahun ke depan yang dapat digambarkan dalam beberapa kecenderungan, yakni:

**Pertama**, kemajuan negara di dunia ditentukan oleh *knowledge economy* (ekonomi berbasis pengetahuan). WEF (*World Economy Forum*) memprediksi profil kompetensi tenaga terdidik yang diperlukan adalah tenaga terdidik yang memiliki kemampuan sosial dan emosional

*The World Economic Forum published a report that focused on the pressing issue of the 21st-century skills gap and ways to address it through technology (New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology) (Forum, 2016). In that report, we defined a set of 16 crucial proficiencies for education in the 21st century. Those skills include six “foundational literacies”, such as literacy, numeracy and scientific literacy, and 10 skills that we labelled either “competencies” or “character qualities”. Competencies are the means by which students approach complex challenges; they include collaboration, communication and critical thinking and problem-solving. Character qualities are the ways in which students approach their changing environment; they include curiosity, adaptability and social and cultural awareness*

**Kedua**, isu masyarakat pengetahuan akan bergeser ke penguasaan dan pengelolaan pengetahuan (*enterprise of knowledge*). *Benchmark* universitas akan mengalami perubahan dari *model USA* ke *model dunia* yang lebih general. Model dunia adalah model agregat yang membandingkan universitas satu dengan yang lain dengan indikator yang sama, misalnya jumlah publikasi dan sitasi, mahasiswa asing dan seterusnya.



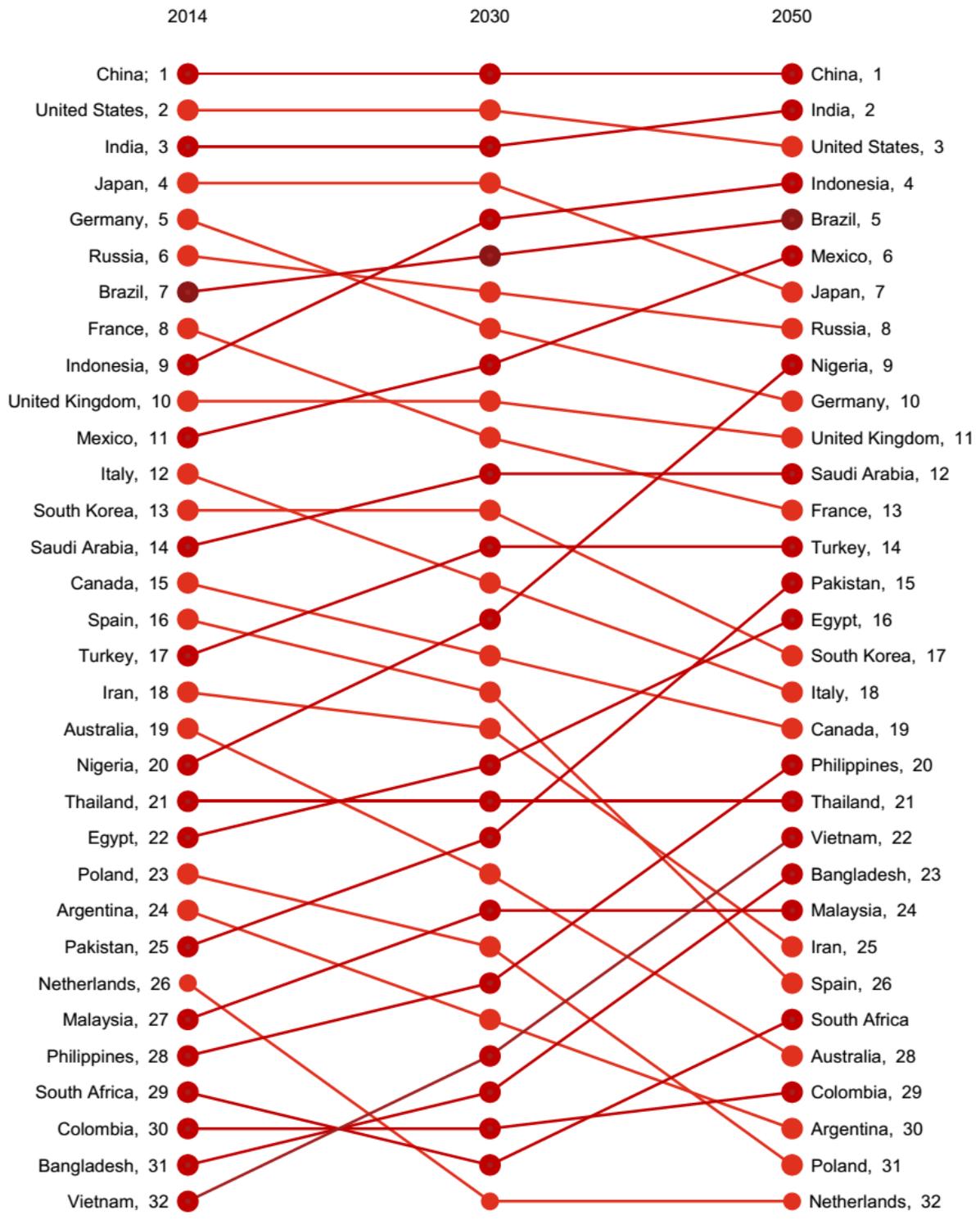
**Gambar1.1** Knowledge Society and University Ranking

**Sumber:** Arimoto, A .“Reaction to Academic Ranking:Knowledge Production, Faculty Productivity from an International Perspective”, in Shin, J. C., Toutkoushian, R. K., & Teichler, U. (Eds.). (2011). *University rankings: Theoretical basis, methodology and impacts on global higher education (Vol. 3)*. Springer Science & Business Media. (Arimoto, 2011)

Ilmu pengetahuan di masa yang akan datang akan bercorak global yang disebarkan melalui internet dan jurnal internasional. Metode dan norma akademik akan digunakan dalam ruang lingkup global. Peralatan laboratorium akan lebih canggih dan mahal yang didorong oleh keinginan untuk berpartisipasi dalam penelitian ilmiah secara global. (Altbach, 2013)

**Ketiga**, daya saing perguruan tinggi negara-negara Muslim kurang baik di dunia internasional, sebagaimana yang ditekankan oleh *The Organisation of the Islamic Conference* (OIC) bahwa: *“The world rankings of the 500 universities show the poor state of academic institutions in Islamic countries. To ameliorate this situation, the OIC resolved to strengthen selected universities in the fields of science and engineering, with the goal of elevating at least 20 universities within the Islamic countries to the rank among the top 500 world universities (Organisation of the Islamic Conference, in Bilal, 2007)”*.

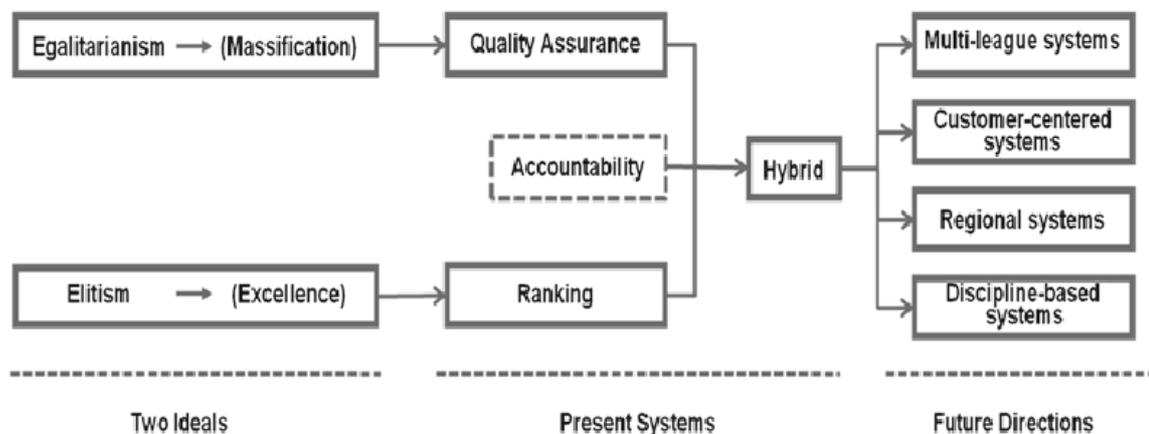
**Keempat**, China telah mengambil posisi sebagai kekuatan ekonomi pertama di dunia dan menggeser USA sampai tahun 2050. India akan menggeser USA pada posisi kedua pada tahun yang sama. Posisi Indonesia pada tahun itu menjadi kekuatan ekonomi keempat di dunia.



Source: IMF estimates for 2014, PwC projections for 2030 and 2050

**Gambar 1.2.** Kekuatan Ekonomi Dunia pada tahun 2050

**Kelima**, sebagai sebuah universitas, UMY tidak dapat menghindari perangkingan secara nasional dan global. Perangkingan adalah ‘*calculative technology*’ *par excellence*; yang menyusun liga universitas secara *tangible* dan *intangible*, yang diekivalensikan ke dalam geografi perbedaan kelembagaan (Collins dan Park, 2015). *Rankings are the Swiss knife of higher education – they are a single tool with many uses* (Morphew dan Swansons, dalam (Arimoto, 2011)). Rangkaian adalah massifikasi, marketisasi, dan globalisasi pendidikan tinggi (Shin and Harman 2009; (Dill, 2009)).



Gambar 1.3. Masa Depan Sistem Perangkingan

Shin, J. C., et al. (2011). *University Rankings* Springer Netherlands, h. 14. (Arimoto, 2011)

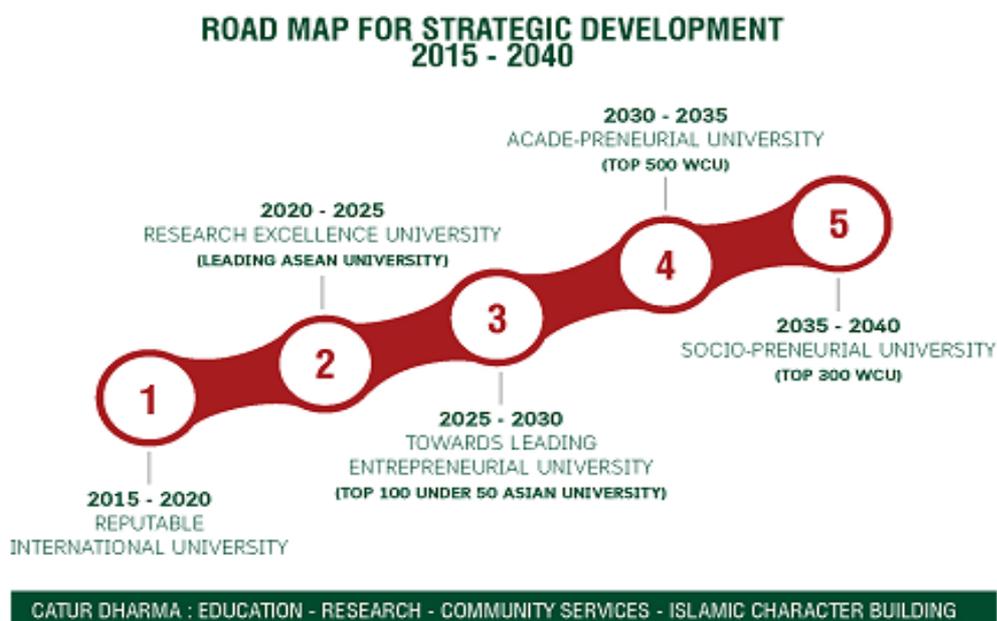
Pada dasarnya dua ideologi yang memengaruhi perangkingan universitas di dunia yaitu penerapan standarisasi proses pendidikan yang dinamakan dengan egalitarianisme dan elitisme. Ideologi pertama membentuk *quality assurance system (internal quality assurance)* yang berlaku diseluruh dunia, misalnya AUAN QA, European QA dan seterusnya. Ideologi elitisme membentuk sistem perangkingan. Dua ideologi ini secara simultan menghasilkan sistem hibrid, yang terdiri dari sistem perangkingan multi-liga seperti QS, *Times higher* dan *Sianjiongtau*, perangkingan yang berbasis pada persepsi pelanggan, sistem perangkingan berbasis regional atau wilayah tertentu dan sistem perangkingan yang berbasis disiplin tertentu.

Menghadapi tantangan perangkingan sistem hibrid tersebut, UMY sebagaimana universitas pada umumnya membentuk sistem penjaminan mutu internal dan diaudit oleh lembaga eksternal dalam bentuk perangkingan sebagai bentuk akuntabilitas UMY kepada publik.

Sebaliknya reputasi adalah diskursus yang tidak secara langsung dihasilkan dari ranking dan bukan dari ukuran yang objektif. Reputasi dihasilkan **melalui relasi berbagai aktor pemerintah, masyarakat sipil, sektor swasta, pelajar, keluarga alumni, dan masyarakat luas nasional dan transnasional** (Collins dan Park, 2015).

Berdasarkan metafora di atas, maka UMY telah menetapkan peta jalan pengembangan UMY 2015-2040 telah ditetapkan oleh Senat Universitas dalam Rencana Strategis 2015-2020. Peta jalan ini memuat lima tahapan pengembangan UMY dalam kurun waktu 2015 hingga 2040 sebagaimana diperlihatkan pada gambar 1.4 berikut. Pada tahun 2015-2020, UMY sebagai universitas yang sudah mapan pada tingkat nasional dengan AIPT-A fokus pada internasionalisasi universitas untuk mencapai “*a Reputable International University*”.

Selain memantapkan proses pembelajaran untuk mewujudkan lulusan yang berdaya saing nasional dan internasional, tahapan ini meletakkan dasar bagi UMY menjadi sebuah *research university*. Tahapan berikutnya pada 2020-2025, UMY memberikan penguatan kepada seluruh komponen *civitas academica* untuk mewujudkan sebuah *research excellence university* yang memiliki keunggulan internasional dengan mengangkat potensi dan keunikan lokal sehingga menjadi universitas terdepan di kawasan ASEAN (*Leading ASEAN University*). Pada kurun lima tahun berikutnya, keunggulan UMY sebagai universitas berbasis riset diarahkan mampu melahirkan inovasi dan produk ilmu pengetahuan untuk meningkatkan nilai tambah secara ekonomi.

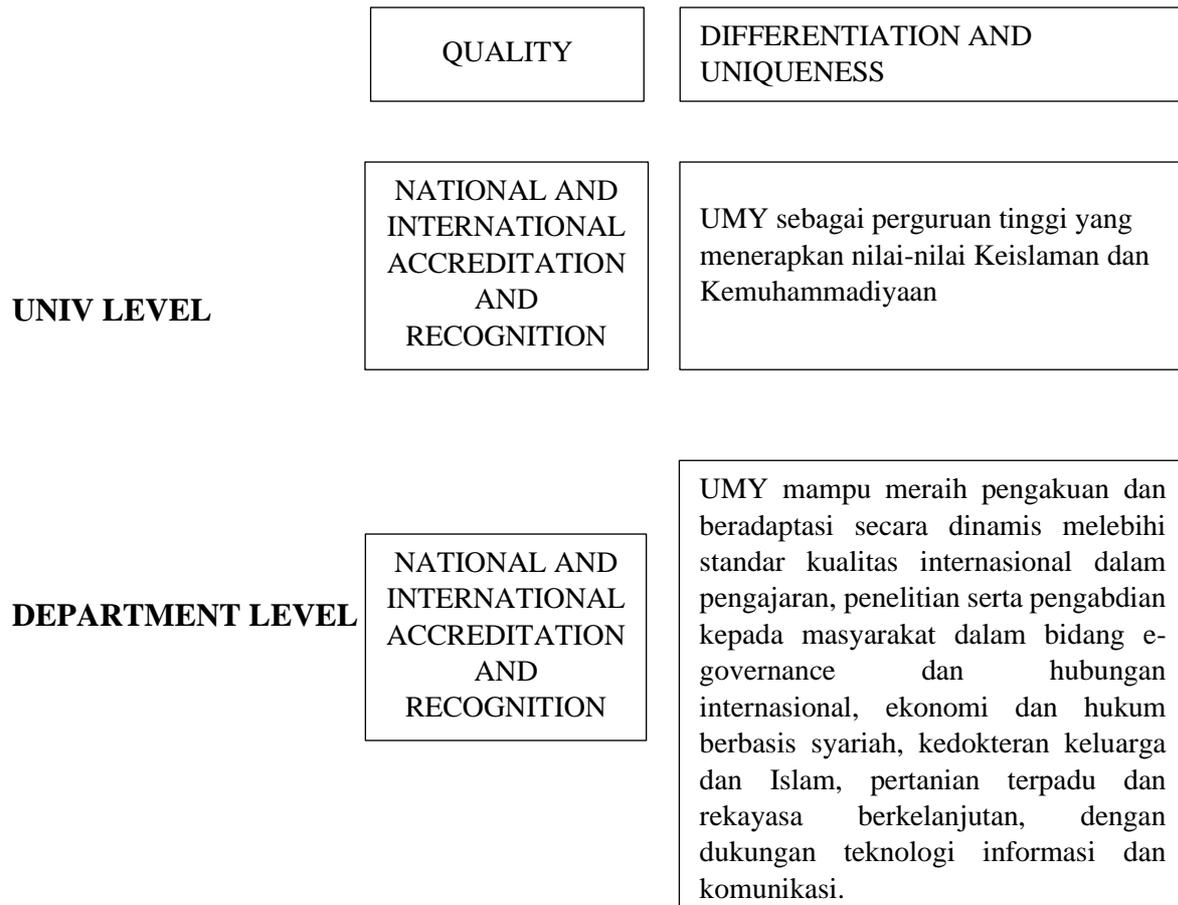


**Gambar 1.4** Road Map UMY 2015-2040

Tahapan ini menyiapkan UMY menjadi sebuah *leading entrepreneurial university* dan menargetkan posisi sebagai 100 universitas terbaik yang berumur kurang dari 50 tahun di kawasan Asia (Top 100 Under 50 ASIAN University). Optimalisasi seluruh potensi *civitas academica* dalam pembelajaran dan *commercially driven research* menjadi penekanan utama pengembangan UMY pada kurun 2030-2025. UMY berharap menjadi *acade-preneurial university* yang mampu melahirkan *spin-off companies* melalui kerjasama yang erat antara universitas, pemerintah dan dunia industri untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan universitas. Dalam percaturan internasional UMY menargetkan menjadi 500 universitas terbaik (*Top 500 World Class University*) pada kurun ini. Selain kepentingan internal universitas, UMY sangat peduli dan berharap mampu memberikan kontribusi maksimal kepada penyelesaian permasalahan dan peningkatan kesejahteraan umat baik secara nasional maupun global melalui hasil-hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilakukan oleh *civitas academica* UMY. Hal ini menjadi tema besar pengembangan UMY pada kurun 2035 – 2040 sebagai *socio-preneurial university* dan memantapkan posisi UMY sebagai 300 besar universitas terbaik di dunia (*Top 300 World Class University*). Dalam pengembangan UMY, universitas bertumpu pada visi dan misi yang diwujudkan dalam catur dharma, yaitu pendidikan, riset, pengabdian kepada masyarakat dan pembentukan karakter Islami.

## UNGGUL DAN ISLAMI

Unggul memiliki dua makna penting yaitu pembeda dan kualitas. Sebuah universitas, UMY harus memiliki perbedaan dengan universitas lain, yang juga terefleksikan pada desain ruang kampus yang sangat anggun dengan masjid sebagai pusat kampus (OECD, 2012). <http://www.oecd.org/edu/innovation-education>. Sementara itu, kualitas organisasi UMY yang mengacu kepada pemenuhan atau melebihi standar pendidikan tinggi yang berlaku di tingkat nasional dan internasional. Dengan kualitas UMY membedakan diri dari universitas lain yang kualitasnya berbeda (IVAR BLEIKLIE, 2011). Kualitas UMY diukur dengan (1) Kinerja (*performance*); (2) Penciri (*feature*);(3) Realibilitas (*reliability*);(4) Kepatuhan (*conformance*);(5) Durabilitas (*durability*);(6) Pelayanan yang baik (*serviceability*);(7) Keindahan (*aesthetics*); dan (8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*) (Garvin, 1984).



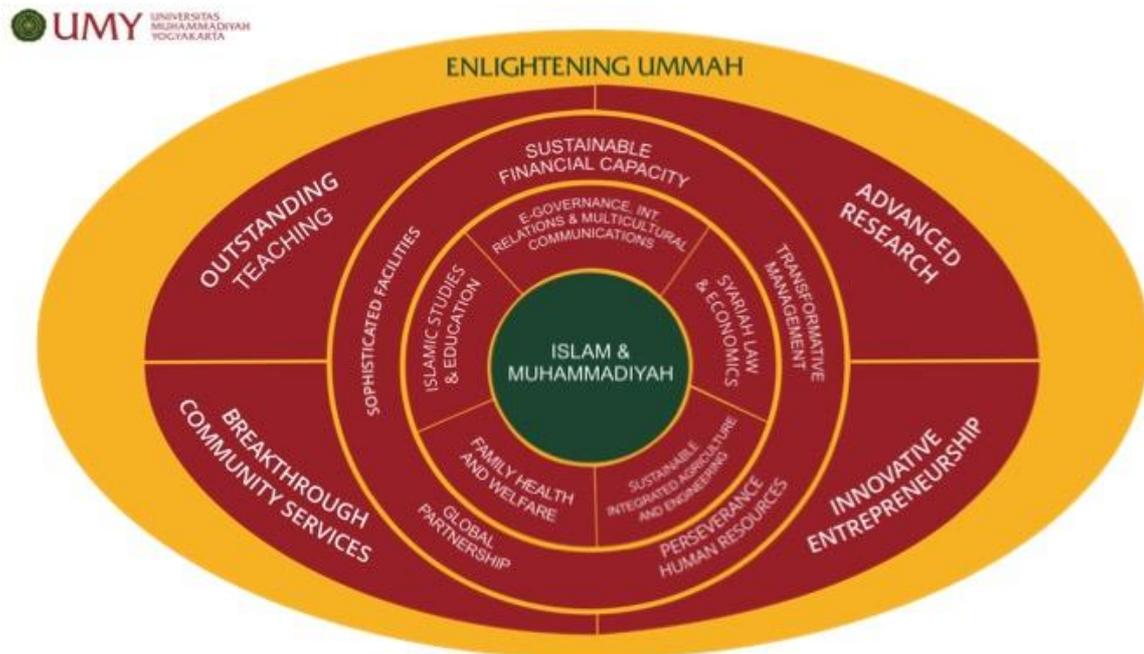
**Gambar 1.5** Unggul dan Islami

Unggul adalah UMY yang memiliki kualitas atau *criterion-referenced conceptions of excellence* yang ditunjukkan dengan dua indikator penting yaitu *exceeding high standards* dan *checking standards* (Strike, A., 1985); Harvey dan Green, 1993). Pada tahun 2040, UMY akan mencapai sebuah universitas yang eksklusif dalam pendidikan tinggi, melampaui standar dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan standar baru secara dinamis. Kemampuan adaptasi UMY diukur dengan tingkat kemampuan dievaluasi oleh pihak luar dengan kriteria tertentu dalam skala ruang dan waktu tertentu seperti kemampuan UMY sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi dievaluasi dengan standar nasional dan internasional.

Islami adalah UMY memiliki keunikan *norm-referenced* UMY sebagai perguruan yang menerapkan nilai-nilai Keislaman dan Kemuhammadiyaan (Strike, A., 1985). Sebagai ‘universitas’ bermakna mengandung dimensi keilmuan, kecendekiawanan dan intelektualitas. > ranah ‘*ilining ngelmu*’ nama ‘Muhammadiyah’ mengandung makna dan dimensi keperilakuan. > ranah ‘*ilining laku*’. Nama ‘Yogyakarta’ mengandung makna dan dimensi kesejarahan dan kultural (Baitul Arqom UMY, 2016).

Nilai-nilai yang diterapkan di UMY (1989) adalah sebagai berikut:

1. Amanah & Tanggung Jawab
2. Kebersamaan
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Keadilan
6. Mawas Diri
7. Tulus Ikhlas
8. Kepedulian
9. Profesional



**Gambar 1.6** UMY Unggul dan Islami

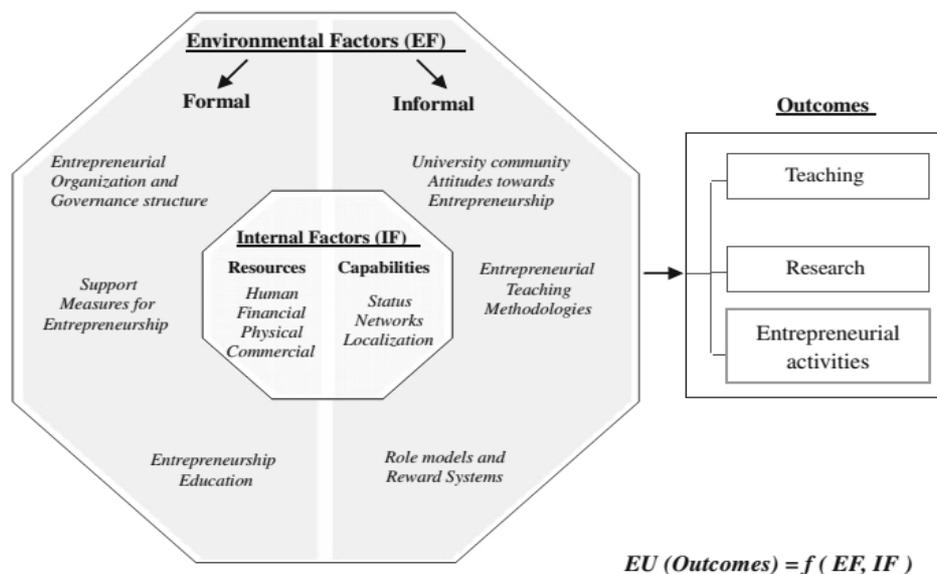
### Tahapan 1 *Reputable International University (2015-2020)*

Dalam tahap ini, UMY meletakkan fondasi untuk diakui sebagai universitas yang bereputasi internasional dengan ukuran-ukuran kinerja yang mengadopsi lembaga perangkingan internasional.

### Tahapan 2 *Research Excellence University (2020-2025)*

Dalam tahap ini, UMY menjadi universitas yang memfokuskan pada penelitian dosen-dosen penelitian dan mahasiswa pascasarjana, dan tetap memberikan perhatian pada program sarjana dengan pelayanan yang baik. UMY memiliki ciri-ciri penelitian kolaborasi oleh mahasiswa pascasarjana, pusat penelitian dan laboratorium, dosen peneliti yang memiliki reputasi nasional serta reputasi internasional.

### Tahapan 3 *Leading Entrepreneurial University (2025-2030)*, Tahapan 4 *Acade-preneurial University (2030-2035)*, dan Tahapan 5 *Socio-preneurial University (2035-2040)*



**Gambar 1.7** Model Konseptual Entrepreneurial University

**Sumber:** Maribel Guerrero and David Urbano *The development of an entrepreneurial university*, J Technol Transf (2012) 37:43–74 (Guerrero & Urbano, 2010)

Dalam tahapan tiga sampai tahapan lima merupakan satu rangkaian tahapan yang sama untuk menuju universitas yang berkarakter EU yang melalui tahapan universitas yang unggul di dalam riset.

Pada tahap *entrepreneurial university*, UMY mampu memanfaatkan *partnerships*, jejaring and bentuk lain dengan organisasi publik and organisasi swasta dalam bentuk interaksi, kolaborasi, dan kerja sama sebagai bagian dari sistem inovasi nasional (Inzelt, 2004). Interaksi tersebut dimulai dengan aktivitas-aktivitas input berupa *science park*, *inkubator*, *teaching program* dan *entrepreneurship* dan pusat-pusat interdisiplin di tingkat universitas.

**Tabel 1.1.** UMY sebagai *Leading Entrepreneurial University*

<b>Input</b>	<i>Entrepreneurial initiatives</i> (EUI)	UMY melakukan aktivitas-aktivitas <i>entrepreneurial initiatives</i> seperti <i>science parks and incubators, teaching programs and courses in entrepreneurship, or interdisciplinary centers and co-operation networks</i> (Ruiz et al. 2004; (Guerrero, Hidalgo, Pan, & Alvare, 2006); (Guerrero, Cuenca, Puigjaner, & Serra, 2008)).
<b>Output</b>	<i>Entrepreneurial experts</i> (EUE)	UMY melakukan <i>self-instituting efforts</i> untuk mengadaptasi perubahan lingkungan sepuluh tahun terakhir (Clark 1998) dan menjadi penghasil <i>entrepreneurs</i> yang potensial (Schulte, 2004).
	<i>Entrepreneurial culture</i> (EUculture)	UMY mempromosikan budaya <i>entrepreneurial</i> pada langkah-langkah strategis untuk mengadaptasi perubahan lingkungan (Sporn, 2001).
	<i>Entrepreneurial outcomes</i> (EUoutcomes)	UMY memiliki <i>entrepreneurial activities</i> seperti <i>patents, licences, spin-offs, research agreements</i> (Keast, 1995)
	<i>Entrepreneurial region</i> (EUregion)	UMY berada di wilayah <i>higher levels of entrepreneurship</i> yang dilihat dari jumlah perusahaan baru (Audretsch & Lehrman, 2005).
	<i>University ranking</i> (EUrank)	UMY berada pada level top universitas.

Sumber: Maribel Guerrero and David Urbano *The development of an entrepreneurial university*, J Technol Transf (2012) 37:43–74 (Guerrero & Urbano, 2010)

## BAB II

### PENGEMBANGAN AL ISLAM KEMUHAMMADIYAHAN

#### 2.1. Metafora (Gambaran Kondisi Al-Islam Kemuhammadiyah 2040)

Kondisi umat Islam di dunia pada tahun 2040 dapat dilihat dari jumlah pemeluk Islam di dunia. Estimasi PEW Institut pada tahun 2050, jumlah penduduk dunia mencapai 9,3 milyar atau naik 35%. Jumlah penduduk dunia yang memeluk agama Islam mencapai 2,8 milyar atau 30% sementara yang memeluk agama Kristen mencapai 2,9 milyar atau 31%.

Gerakan Muhammadiyah yang sejak awal tidak didesain untuk gerakan politik atau menjadi partai politik menduduki posisi penting di dunia Islam. Visi ini relawan dengan penelitian (Cheney, 2016) preposisi mengapa dunia Islam tertinggal di dalam ilmu pengetahuan, yaitu sebagai berikut:

“↑ *Political Power of Religious Elites (Kenaikan posisi kekuasaan politik elit agama)* ⇒ *Institutional Changes (perubahan kelembagaan)* ⇒ ↓ *Pay-off to Production of Science (Menurunnya produksi ilmu pengetahuan)* ⇒ ↓ *Science (turunnya kontribusi Ilmu)* (Cheney, 2016).”

Tesis di atas sangat relevan dengan pilihan Muhammadiyah sebagai organisasi kemasyarakatan yang tidak memilih “politik” sebagai alat perjuangan. Rumusan Muktamar Muhammadiyah di Makasar menunjukkan visi yang jauh ke depan (futuristis) adalah sebagai berikut:

Di dunia Islam, Indonesia sering dibanggakan sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. Namun, dalam kancah internasional, peran umat Islam Indonesia masih belum sebanding dengan jumlahnya yang besar. Dalam batas tertentu umat muslim Indonesia kadang merasa rendah diri di hadapan umat Islam lain, merasa kalah dalam otoritas keagamaan dibandingkan umat dari daratan Arabia, Pakistan, bahkan Malaysia. Dalam organisasi-organisasi Islam tingkat dunia tidak tampil tokoh Muslim Indonesia yang menonjol dan menentukan. Muslim Indonesia seolah *majority with minority mentality* atau *inferiority complex*, sehingga sering mudah menerima pengaruh dari luar dan tidak menjadi subjek yang memengaruhi. Sesuai ajaran Islam, Muhammadiyah memandang bahwa tidak ada perbedaan antara orang Arab dan orang *‘ajam* (luar Arab) dalam hal keimanan, otoritas keagamaan, serta

kedudukan dan peran kemanusiaan. Muhammadiyah menganjurkan agar umat Islam Indonesia berperan lebih aktif di tingkat internasional dan berkompetisi dengan umat Islam lain. Di antara kunci peningkatan peran penting tersebut adalah penguasaan bahasa asing terutama Arab dan Inggris, serta penyebaran khazanah Islam Indonesia ke dunia luar. Upaya tersebut dapat dilakukan apabila institusi-institusi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah meningkatkan kemampuan bahasa asing bagi warga Muhammadiyah dan menerjemahkan karya-karya keislaman utama dari tokoh-tokoh umat Islam Indonesia ke bahasa asing untuk kemudian mendistribusikannya secara luas (Danarto, Kahmad, Rais, Ilyas, & Ali, 2015).

Muhammadiyah memandang Islam sebagai jalan hidup (*way of life*) dan filosofi hidup, bukan sekadar gaya hidup. Esensi dari Islam lebih penting daripada *performative*-nya. Esensi dari agama yang substantif antara lain terwujud dalam kesalihan diri dan kesalihan sosial, melakukan pengentasan kemiskinan dan keterbelakangan, pemberantasan korupsi, hidup bersahabat dengan umat lain, dan sikap saling tolong-menolong (Danarto, Kahmad, Rais, Ilyas, & Ali, 2015).

1. Membangun Masyarakat dengan Ilmu.

Muhammadiyah menilai budaya ilmu di Indonesia masih rendah dan menjadi sebuah masalah yang serius bagi bangsa. Kelemahan dari budaya keilmuan juga menyebabkan sebagian warga bangsa sering bertindak tidak rasional, sempit, dan beragam perilaku klenik yang mematikan akal sehat.

2. Toleransi dan Kerukunan Antar Umat Beragama.

Muhammadiyah tidak ingin lagi ada aroma dendam, saling menghakimi dan melakukan kekerasan antar umat beragama dengan berbagai tuduhan apapun baik kafir, liberal, atau lainnya. Muhammadiyah meminta umat muslim tidak mudah terpengaruh terhadap apapun. Karena baru-baru ini muncul gejolak antara kaum Sunni dan Syiah di Indonesia. Untuk mencegah semakin meluasnya konflik Sunni dan Syiah di Indonesia, Muhammadiyah mengajak umat Islam untuk mengadakan dialog intra umat Islam serta mengembangkan pemahaman tentang perbedaan agama dan bersosialisasi meminimalisir konflik horizontal.

3. Meningkatkan Daya Saing Umat Islam.

Indonesia selama ini dianggap sebagai negara Islam terbesar di dunia. Namun, belum mampu memberikan yang terbaik bagi bangsa dan negara di kanca Internasional. Bahkan, sikap minder dengan negara lain pun kerap muncul. Muslim di Indonesia itu

seolah *majority with minority mentality* atau *inferiority complex* sehingga sering mudah menerima pengaruh dari luar.

4. Penyatuan Kalender Islam.

Muhammadiyah memandang perlu untuk adanya upaya penyatuan kalender hijriyah yang berlaku secara internasional sehingga dapat memberikan kepastian dan dapat dijadikan sebagai kalender transaksi termasuk dalam menetapkan 1 Syawal. Penyatuan kalender Islam tersebut meniscayakan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

5. Melayani dan Memberdayakan Kelompok Difabel dan Kelompok Rentan Lainnya.

Diperlukan komitmen dan kepedulian masyarakat serta pemerintah untuk memperhatikan, memihak, melayani, dan melindungi kaum difabel sehingga mereka mendapatkan hak asasinya sebagai makhluk ciptaan Tuhan. Jaminan konstitusional dan pemenuhannya secara bersungguh-sungguh sangat bermakna bagi kaum difabel terutama dalam bidang pendidikan, kesehatan, politik, ekonomi, hukum, dan sosial.

6. Pengendalian Narkotika Psikotropika, dan Zat Adiktif.

Muhammadiyah mendesak pemerintah bersikap tegas dan menyatakan perang kepada narkoba.

7. Tanggap dan Tangguh Menghadapi Bencana

Muhammadiyah meminta pemerintah tanggap menghadapi bencana sebab Indonesia merupakan negara rawan akan bencana.

8. Muhammadiyah Meminta Pemerintah Dapat Memaksimalkan Bonus Demografi

Indonesia memiliki jumlah penduduk yang cukup besar. Pemerintah harus memanfaatkannya dengan baik agar angka pengangguran menurun. Jika masalah itu tidak ditangani dan diselesaikan dengan baik dan menyeluruh, maka, republik ini akan menjadi negara yang gagal.

9. Gerakan Berjamaah Melawan Korupsi

Muhammadiyah memandang korupsi sebuah kejahatan luar biasa. Sehingga harus menjadi perhatian serius bagi pemerintah untuk mengatasi dan mengurangi angka korupsi. Pemberantasan korupsi bisa dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya memberikan sanksi sosial bagi koruptor, memulai hidup bersih tanpa korupsi dari diri sendiri dan rumah kita, serta membenahi transparansi dan akuntabilitas serta mendorong gerakan berjamaah melawan korupsi.

#### 10. Muhammadiyah Mendorong Jihad Konstitusi

Muhammadiyah memandang selama ini masih banyak undang-undang yang melanggar konstitusi. Jihad konstitusi untuk penyelamatan Indonesia dan masa depan generas bangsa sebagai bagian tidak terpisahkan dari dakwah pencerahan menuju Indonesia berkemajemukan.

#### 11. Adaptasi dan Mitigasi Perubahan Iklim

Perubahan iklim dapat menimbulkan krisis ekonomi, lingkungan, dan politik. Sehingga harus ada aksi nyata untuk menghindari segala krisis yang dapat mengancam bangsa dan negara.

#### 12. Pemanfaatan Teknologi Komunikasi

Muhammadiyah mendorong umat Islam menguasai teknologi informasi. Kemampuan menguasai teknologi akan bermanfaat untuk sarana dakwah dan penyebarluasan paham dan gagasan yang utama.

#### 13. Masalah *Human Trafficking* dan Perlindungan Buruh Migran

Perlindungan terhadap buruh migran perlu untuk menghindari penderitaan yang diterima rakyat yang tidak berdosa. Ribuan orang meninggal dunia dan ratusan orang terlunta-lunta sebagai pengungsi, terusir dari kampungnya. Persoalan ini semakin kompleks di tengah krisis ekonomi (rekomendasi Muktamar Muhammadiyah ke-7 di Makassar).

### 2.2.Strategi Pengembangan AIK

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellence University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
<b>Fokus</b>	Pengembangan etos kerja akademik.	Pengembangan etos kerja akademik.	Pengembangan etos inovasi.	Pengembangan etos inovasi.	Pengembangan etos inovasi.
<b>Pendorong</b>	Teologi Muhammadiyah dalam	Teologi Muhammadiyah dalam	Teologi Muhammadiyah dalam	Teologi Muhammadiyah dalam	Teologi Muhammadiyah dalam

<b>Tahun</b>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-2025</b>	<b>2025-2030</b>	<b>2030-2035</b>	<b>2035-2040</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellence University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
	memahami Islam.	memahami Islam.	memahami Islam.	dalam memahami Islam.	memahami Islam.
<b>Budaya</b>	Terbuka	Kritis	Inovatif	Inovatif	Inovatif
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun Pusat Keunggulan.</li> <li>- Pembaruan seluruh pedoman sesuai nilai-nilai Islam dan Kemuhammadiyahan.</li> <li>- Internalisasi AIK.</li> <li>- Integrasi mata kuliah umum dengan perspektif Islam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun Pusat Keunggulan.</li> <li>- Pengembangan riset dan jaringan Muhammadiyah pada level Asia.</li> <li>- Mengintegrasikan mata kuliah umum dengan perspektif Islam.</li> <li>- Mengimplementasikan PHIWK di semua unit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun Pusat Keunggulan.</li> <li>- Membangun dan memantapkan karakter AIK serta pengembangan jaringan Muhammadiyah pada level Asia Pasifik.</li> <li>- Mengembangkan jaringan Muhammadiyah pada level ASIA.</li> <li>- Meningkatkan pengintegrasian mata kuliah umum dengan perspektif Islam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun Pusat Keunggulan.</li> <li>- UMY sebagai universitas peradaban Islam dan menjadi referensi peradaban Islam.</li> <li>- Mengembangkan jaringan Muhammadiyah pada level Asia Pasifik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun Pusat Keunggulan.</li> <li>- UMY sebagai universitas peradaban Islam dan menjadi referensi peradaban Islam.</li> <li>- Mengembangkan jaringan Muhammadiyah pada level dunia.</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellence University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merevisi kurikulum dan menambahkan PAI sebagai mata kuliah wajib.</li> <li>- Internalisasi AIK untuk dosen, staf, dan mahasiswa.</li> <li>- Mengembangkan jaringan berbasis AIK.</li> <li>- Mengembangkan jaringan Muhammadiyah pada level ASEAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penanaman dan pengembangan nilai AIK pada karya penelitian.</li> <li>- Mengembangkan konten kurikulum dengan integrasi dan inter-koneksi AIK dan IPTEK.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pengimplemtasian PHIWK di semua unit.</li> <li>- UMY sebagai universitas peradaban Islam.</li> <li>- Penanaman dan pengembangan nilai AIK pada ranah kewirausahaan .</li> <li>- Menjadi pusat kajian AIK dalam IPTEK di tingkat ASEAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pengintegrasian mata kuliah umum dengan perspektif Islam.</li> <li>- Meningkatkan pengimplemtasian PHIWK di semua unit.</li> <li>- UMY sebagai universitas peradaban Islam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan pengintegrasian mata kuliah umum dengan perspektif Islam.</li> <li>- PHIWK telah terimplemtasikan di seluruh unit.</li> <li>- UMY sebagai universitas peradaban Islam.</li> <li>- Meningkatkan jumlah buku karya dosen.</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellence University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penanaman dan pengembangan AIK menuju <i>reputable university.</i></li> <li>- Peningkatan konten kurikulum dengan integrasi dan inter-koneksi AIK dan IPTEK.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buku karya dosen dapat dijadikan acuan untuk PTM atau universitas lain.</li> <li>- Penanaman dan pengembangan nilai AIK pada akademis.</li> <li>- Menjadi pusat kajian AIK dalam IPTEK di tingkat dunia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penanaman dan pengembangan nilai AIK pada akademis dan social.</li> <li>- Menjadi pusat kajian AIK dalam IPTEK di tingkat dunia.</li> </ul>

## **BAB III**

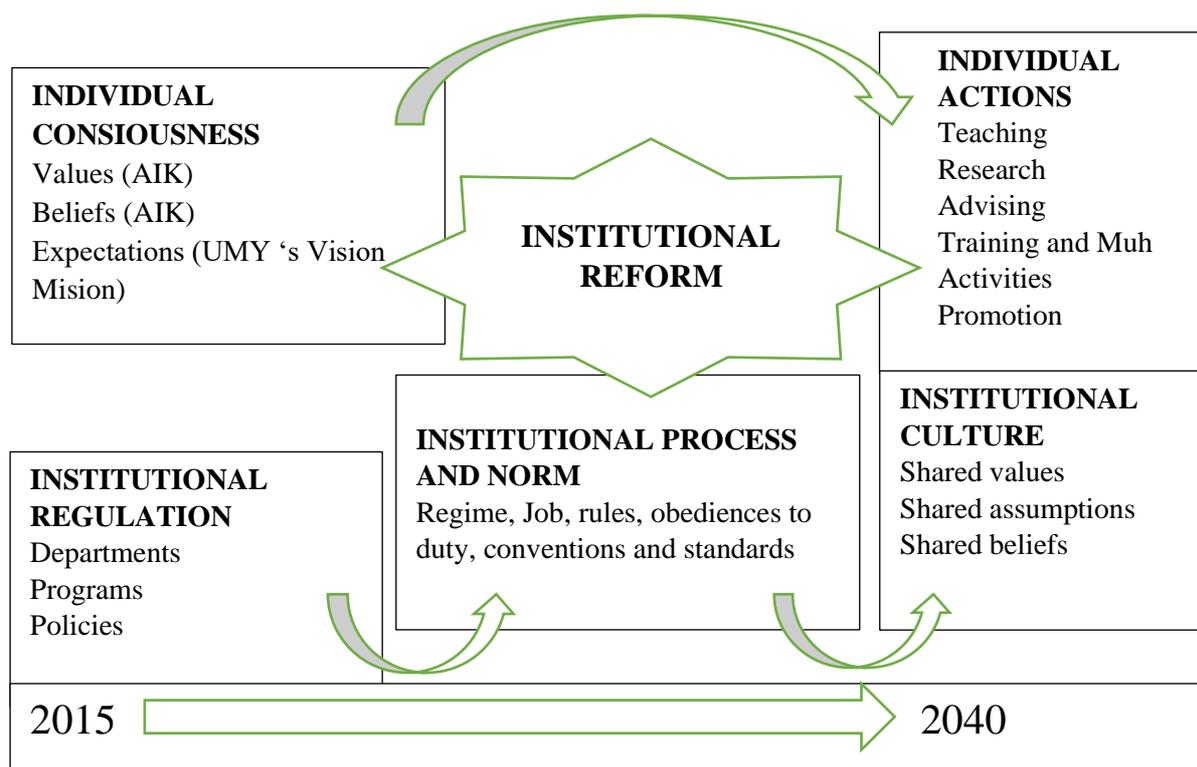
### **PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN**

Bab ini menjelaskan mengenai pengembangan kelembagaan UMY sampai dengan tahun 2040. Pada awal bab dimulai dengan gambaran kondisi (metafora) kelembagaan UMY pada tahun 2040 yang akan dicapai secara gradual berdasarkan pencapaian lima tahunan dari *Roadmap Milestone* UMY yang dapat dilihat pada gambar 1 di Bab I. Setelah itu, bab ini juga membahas bagaimana strategi pengembangan kelembagaan, program utama pengembangan kelembagaan, dan indikator serta target utama pengembangan kelembagaan UMY sampai dengan tahun 2040.

#### **3.1. Metafora (Gambaran Kondisi Kelembagaan UMY 2040)**

Pada tahun 2040, perkembangan ekonomi dan politik dunia secara langsung akan berpengaruh pada bagaimana universitas mengorganisir dirinya. Arsitektur kelembagaan universitas yang kompatibel dengan perkembangan dunia saat itu adalah *enterpreneurial model* (Vaira & Rostan, 2011) yang didefinisikan sebagai organisasi yang menekankan pentingnya inovasi dan *opportunism* sebagai jantung organisasi untuk mencapai nilai ekonomi dan sosial atau religi.

UMY harus dapat mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang memengaruhi eksistensinya terutama perubahan demografis dan perubahan politik (Levy, D.C., 2013), seperti proporsi penduduk yang akan menempuh pendidikan tinggi dan perubahan proporsi penduduk menurut agama dan vitalitas kebijakan pemerintah (*hostile regimes to regulation*); ekspansi dan kompetisi parsial dari perguruan tinggi negeri. Menghadapi tantangan tersebut diperlukan transformasi kelembagaan yang melibatkan civitas akademika dan lembaga-lembaga di dalamnya dari regulasi sampai pembudayaan Al-Islam Kemuhammadiyah.



**Gambar 3.1** Reformasi Kelembagaan UMY

Sumber: Dimodifikasi dari Wilber, K., *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*, New York: Random House, 1998 (Wilber, 1998) dan Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interest, and Identities*. Sage Publications. (Scott, 2014)

Untuk mewujudkan cita-cita UMY sebagaimana digambarkan pada gambar 3.1 diperlukan perubahan pada tingkat civitas akademika berbasis pada nilai, kepercayaan dan misi atau harapan. Reformasi kelembagaan dimulai dari level individu dan organisasi. Individu-individu memiliki *personal mystery* (Geus & Senge, 1997) yang memiliki *mindset* perubahan dan *learning* secara terus-menerus. Organisasi melakukan perbaikan dalam ritme yang sama dalam bentuk pembuatan regulasi-regulasi baru yang adaptif atau bahkan mengantisipasi dengan perubahan lingkungan. Perumusan regulasi baru akan memengaruhi tata kelola (*regime*), aturan main, pembagian kerja, pola kepatuhan, kebiasaan-kebiasaan (*habit*) serta standar mutu yang baru sebagaimana dijelaskan di atas. Pola-pola regulasi yang baru ini secara terus-menerus membentuk nilai-nilai, asumsi dan *mindset* yang baru. UMY adalah *supplier human capital (graduates), knowledge (research) and in the provision of (incubation) space for new enterprises* (Marques et al., 2006). Sebagai *entrepreneurial universities*, mahasiswa UMY *exposed and subjected to a conducive (study) environment in which they can take risks,*

*identify business opportunities* (Laine, 2008). *Creating material wealth is only one expression of entrepreneurship. Entrepreneurship* bukan sebuah *business*, tetapi sikap (*attitude*) *to engaging the world*—adalah proses inovasi budaya (*a process of cultural innovation*) (Cherwitz & Sullivan, 2002).

Berdasarkan *roadmap* UMY telah dijabarkan bagaimana tahapan *milestone* yang ditempuh oleh UMY dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2040. Pada dasarnya, *roadmap* tersebut terbagi menjadi lima tahapan *milestone*, yaitu *Reputable International University* (2015-2020), *Research Excellence University* (2020-2025) *Leading Entrepreneurial University* (2025-2030), *Aca-Preneurial University* (2030-2035) dan *Socio-Preneurial University* (2035-2040). Pada setiap tahapan besar tersebut akan diakhiri dengan pencapaian pada tingkat global dengan indikator dan target utama pengembangan.

Tahap awal UMY adalah menjadi *Reputable International University* dengan standar internasional (World Class University/WCU) yaitu sampai dengan tahun 2020. Sebagai WCU, berdasarkan hal tersebut, UMY harus memiliki standar *academic excellence* yang sama dengan universitas dunia. Hal ini harus dibuktikan dengan pencapaian akreditasi baik nasional maupun internasional untuk prodi, fakultas maupun institusi.

Tahap besar kedua adalah *Research Excellence University* yaitu sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2025. Tahap ini ditandai dengan kontribusi penelitian yang memperkaya *body-of-knowledge* sudah menonjol dalam konteks kuantitatif (*number of publications*) maupun kualitatif (*citations index*). *Research university* harus diperlihatkan dengan fokus yang jelas terhadap riset dasar dan aplikasi yang menjadi andalan UMY. Infrastruktur kelembagaan yang mendukung munculnya *intellectual property* (IP) bagi UMY harus menjadi prioritas, misalnya pusat-pusat penelitian (*centers*) yang multi-disiplin dan didukung oleh akademika mumpuni, jumlah *grant* yang memadai, *distinguished world-class conferences*, *reputable international partners*, pusat pengembangan HAKI, dan lain-lain. Hasil dari tahapan kedua ini adalah sumbangan hasil penelitian yang harus menjadi jawaban terhadap masalah-masalah lokal, nasional, maupun global. Dengan demikian, keberadaan UMY dan produk-produk hasil penelitiannya betul-betul dirasakan oleh komunitas yang dituju, industri, masyarakat sekitar, maupun oleh pemerintah (lokal dan internasional).

UMY 2025-2030, *Leading Entrepreneurial University*

UMY 2030-2035, *Aca-Preneurial University* dalam konteks *entrepreneurial university*, keberadaan *entrepreneurship ecosystem* yang lengkap dan sehat menjadi suatu keharusan untuk meunjang suksesnya entrepreneur. (Theodotou, 2012) dalam studinya untuk *Cyprus Entrepreneurship Ecosystem* mendefinisikan *entrepreneurship ecosystem* yang mendukung atau menghambat pilihan seseorang untuk menjadi seorang entrepreneur atau memengaruhi kemungkinan suksesnya bisnis seseorang setelah dimulai. Banyak literatur yang memberikan penggambaran tentang elemen yang dimaksud.

UMY di 2040 adalah *Socio Entrepreneurial University*. Pada kondisi ini, UMY adalah univesitas yang menyediakan banyak peluang, praktik, budaya, dan lingkungan yang kondusif untuk secara aktif mendorong dan merangkul jiwa wirausaha mahasiswa dan alumni. Pada kondisi ini juga, UMY menempatkan entrepreneur sebagai bagian yang tak terpisahkan dari suatu proses pendidikan. Sementara itu, kata *socio* mengacu pada dampak ekonomi yang dihasilkan dari perusahaan baik hasil “*spin off*” atau “*start-up*” dari UMY adalah berskala global. Untuk mencapai ini, UMY pada tahun 2038 harus sudah mampu untuk membangun suatu ekosistem kewirausahaan (*entrepreneurship ecosystem*) yang akan menjadi ekosistem yang baik untuk mengembangkan benih-benih wirausahawan muda yang dapat meningkatkan nilai dari produk-produk intelektual yang menjadi hak milik universitas (IP) hasil dari riset dan pengembangan pengetahuan sebelumnya.

### **3.2. Strategi Pengembangan Kelembagaan**

Strategi pengembangan kelembagaan yang dilakukan adalah secara *gradual* dengan pendekatan, baik *top-down* maupun *bottom-up*. *Gradual* dalam arti disesuaikan dengan tahapannya; *top-down* dalam artian inisiasi kegiatan dari manajer puncak (pimpinan) dalam bentuk pembangunan infrastruktur dan kelembagaan; sedangkan *bottom-up* dalam artian kegiatan bergerak dari *grass root* (mahasiswa dan alumni) berupa kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan setiap tahapan.

Dilihat dari perkembangannya, terlihat bahwa UMY sampai tahun 2040 akan mengalami lima tahapan besar dari mulai *reputable international university*, *research university*, dan *entrepreneur university*. Ketiga tahapan ini tentunya tidak mudah untuk dicapai dan terdapat fokus yang berbeda untuk setiap tahapannya. Misalnya, *reputable international university* dapat memberikan *value* yang besar ketika suatu universitas mencapai suatu skala ekonomi tertentu karena mayoritas biaya akan ditutupi oleh *tuition fee* yang datang dari mahasiswa.

Namun, kebutuhan mengenai sumber daya akan sangat besar dalam bentuk jumlah dosen dan TPA yang sangat besar, kebutuhan infrastruktur yang harus terus dibangun, skala sistem IT yang sangat besar, dan lain-lain. Di sisi lain, *research university* tidak menuntut skala ekonomi yang besar melainkan menuntut kedalaman *knowledge*. Jadi, sumber daya yang dipentingkan adalah pada sisi kualitasnya bukan kuantitasnya. Sebagai konsekuensi, biaya pendidikan tidak akan dapat dipenuhi hanya dari *tuition fee*. Namun, harus dipenuhi oleh biaya-biaya riset yang datangnya dari industri, pemerintah, atau pihak ketiga lainnya.

Tuntutan akan berkembang lagi pada konteks *entrepreneurial university* yang lebih menonjolkan kesatuan dari tiga proses penting yaitu pengembangan ide, pematangan ide, dan komersialisasi ide. Seluruh sumber daya akan difokuskan untuk menyukseskan ketiga proses tersebut. *Tuition fee* dalam *entrepreneurial university* menjadi bagian kecil bagi pemenuhan kebutuhan akan pembiayaan dalam institusi tersebut. Sebagian besar *tuition fee* didapat dari dana-dana pihak ketiga yang dikelola untuk mendapatkan *value* dari perusahaan-perusahaan yang akan dihasilkan dari *start-up* dan *spin off*.

Transisi dari satu model universitas ke model berikutnya bukan suatu yang mudah. Namun, juga bukan suatu hal yang mustahil. (Blenker, Elmholdt, Frederiksen, Korsgaard, & Wagner, 2016) menyatakan bahwa transisi menuju *entrepreneurial university* bukan berarti menjadikan universitas tersebut menjadi kurang berorientasi terhadap penelitian, melainkan aktifitas-aktifitas tersebut melalui kerja sama proyek dengan komunitas bisnis. Tabel 3.1 memperlihatkan perkembangan strategi dari kelima tahapan besar yang akan dilalui UMY (terbagi dalam lima tahap pelita) menuju *Global Entrepreneur University* pada tahun 2040. Beberapa karakteristik yang dibahas adalah visi, fokus, pendorong, penekanan budaya universitas (dari PRIME (*Professionalism, Recognition of achievement, Integrity, Mutual respect, Entrepreneurship*)), strategi, dan struktur organisasi.

**Tabel 3.1**  
**Strategi Pengembangan Kelembagaan UMY**

<i>Year</i>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-2025</b>	<b>2025-2030</b>	<b>2030-2035</b>	<b>2035-2040</b>
<b>Vision</b>	<b><i>Reputable International University</i></b>	<b><i>Research Excellent University</i></b>	<b><i>Leading Entrepreneurial University</i></b>	<b><i>Aca-Preneurial University</i></b>	<b><i>Socio-Preneurial University</i></b>
<b>Organizational Flexibility</b>	<i>New and different research areas.</i>	<i>To shift rapidly to new and different research areas.</i>	<i>To shift rapidly to new and different research areas.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>
<b>Scientific Diversity and Integration</b>	<i>Scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>
<b>Leadership</b>	<i>A good sense of the direction, moving, the ability to identify talent, to skill to facilitate the movement of the organization.</i>	<i>A good sense of the direction, moving, the ability to identify talent, to skill to facilitate the movement of the organization</i>	<i>Good networking and aca-business talent.</i>	<i>Good networking and aca-business talent.</i>	<i>Good networking and aca-business talent.</i>

<i>Year</i>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-2025</b>	<b>2025-2030</b>	<b>2030-2035</b>	<b>2035-2040</b>
<b><i>Vision</i></b>	<b><i>Reputable International University</i></b>	<b><i>Research Excellent University</i></b>	<b><i>Leading Entrepreneurial University</i></b>	<b><i>Aca-Preneurial University</i></b>	<b><i>Socio-Preneurial University</i></b>
<b><i>Recruitment</i></b>	<i>High standards for making permanent appointments.</i>				
<b><i>Organizational Autonomy</i></b>	<i>High degree of flexibility.</i>	<i>High degree of flexibility.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>	<i>Good degree of scientific integration.</i>

### 3.3. Program Utama Pengembangan Kelembagaan

Tabel 3.2 memperlihatkan program utama UMY 2015-2040. Program ini terbagi menjadi program untuk sumber daya manusia.

**Tabel 3.2**  
**Program Utama Pengembangan Kelembagaan UMY**

<b>Program Utama</b>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-2025</b>	<b>2025-2030</b>	<b>2030-2035</b>	<b>2035-2040</b>
<b>Visi</b>	<b><i>Reputable International University</i></b>	<b><i>Research Excellent University</i></b>	<b><i>Leading Entrepreneurial University</i></b>	<b><i>Aca-Preneurial University</i></b>	<b><i>Socio-Preneurial University</i></b>
<b>Fokus</b>	<i>Education &amp; publication.</i>	<i>Research quality.</i>	<i>Economic contribution.</i>	<i>International economic contribution.</i>	<i>Global economic contribution.</i>
<b>SDM</b>	Dosen berstandar	Dosen sebagai	Dosen yang menjadi <i>mentor</i>	Dosen yang menjadi	Dosen yang menjadi

<b>Program Utama</b>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-2025</b>	<b>2025-2030</b>	<b>2030-2035</b>	<b>2035-2040</b>
	internasiona l.	periset berskala internasional.	dan <i>partner</i> bagi perusahaan- perusahaan baru hasil proses inkubator ( <i>start- up company</i> ) berskala nasional.	<i>mentor</i> dan <i>partner</i> bagi perusahaan- perusahaan baru hasil proses inkubator ( <i>start-up company</i> ) berskala internasional.	<i>mentor</i> dan <i>partner</i> bagi perusahaan- perusahaan baru hasil proses inkubator ( <i>start-up company</i> ) berskala global.
<b>Sistem</b>	Sistem pengelolaan sumber daya yang sesuai dengan standar internasiona l.	Sistem pengelolaan sumber daya yang berstandar internasional terutama sumber daya <i>knowledge</i> .	Sistem pengelolaan dana pihak ketiga yang memberikan <i>benefit</i> untuk semua <i>stakeholders</i> .	Sistem pengelolaan dana pihak ketiga yang memberikan <i>benefit</i> untuk semua <i>stakeholders</i> .	Sistem pengelolaan dana pihak ketiga yang memberikan <i>benefit</i> untuk semua <i>stakeholders</i> .

### 3.4. Indikator dan Target Pengembangan Kelembagaan

Tabel 3.3 memperlihatkan indikator dan target UMY 2015-2040. Indikator dan target disesuaikan dengan visi serta fokus UMY pada setiap periode lima tahunan.

**Tabel 3.3**

**Indikator dan Target Pengembangan UMY Menuju *Socio-Preneur University***

<b>Program Utama</b>	<b>2013-2018</b>	<b>2018-2023</b>	<b>2023-2028</b>	<b>2028-2033</b>	<b>2033-2038</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellent University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
<b>Fokus</b>	<i>Education and publication.</i>	<i>Research quality.</i>	<i>Economic contribution.</i>	<i>International economic contribution.</i>	<i>Global economic contribution.</i>
<b>Indikator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akreditasi tertinggi nasional dan internasional.</li> <li>- Jumlah publikasi internasional ISO comply.</li> <li>- Jumlah dosen dengan gelar doktor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah publikasi internasional.</li> <li>- Indeks sitasi.</li> <li>- Jumlah <i>partner</i> internasional untuk riset.</li> <li>- Jumlah <i>research grant</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah ide yang dikelola.</li> <li>- Dana pihak ketiga nasional yang dikelola.</li> <li>- Jumlah <i>start-up company</i> tingkat nasional yang dihasilkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah ide yang dikelola.</li> <li>- Dana pihak ketiga nasional yang dikelola.</li> <li>- Jumlah <i>start-up company</i> tingkat internasional yang dihasilkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah ide yang dikelola.</li> <li>- Dana pihak ketiga global yang dikelola.</li> <li>- Jumlah <i>start-up company</i> tingkat global yang dihasilkan.</li> <li>- Jumlah <i>research grant</i>.</li> </ul>

<b>Program Utama</b>	<b>2013-2018</b>	<b>2018-2023</b>	<b>2023-2028</b>	<b>2028-2033</b>	<b>2033-2038</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellent University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah dosen dengan guru besar.</li> <li>- Jumlah “frontier” riset.</li> </ul>			
<b>Target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>International awareness.</i></li> <li>- Penguat tata kelola kelembagaan.</li> <li>- Memperkuat kerja sama di lingkup nasional maupun internasional.</li> <li>- Menerapkan ISO 90001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Research quality awareness.</i></li> <li>- Memperkuat kerja sama di lingkup nasional maupun internasional.</li> <li>- Menerapkan ISO 90001.</li> <li>- Mendirikan klinik vertilitas di RS AMC.</li> <li>- Lembaga konsultasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>National economic awareness of UMY.</i></li> <li>- Penguatan <i>business incubator</i> berdasarkan penelitian.</li> <li>- Penguatan kerja sama hingga lingkup Asia Pasifik.</li> <li>- Peningkatan jumlah MoU lingkup nasional dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>International awareness of UMY.</i></li> <li>- Pendirian <i>enterprise</i> untuk mewadahi hasil riset yang dikomersilkan.</li> <li>- Inisiasi kerja sama di tingkat seluruh dunia.</li> <li>- Peningkatan jumlah MoU lingkup nasional dan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Global awareness of UMY.</i></li> <li>- Terlibat aktif dalam memecahkan permasalahan riil dalam masyarakat.</li> <li>- Inisiasi kerja sama di tingkat seluruh dunia.</li> <li>- Peningkatan jumlah MoU lingkup</li> </ul>

<b>Program Utama</b>	<b>2013-2018</b>	<b>2018-2023</b>	<b>2023-2028</b>	<b>2028-2033</b>	<b>2033-2038</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellent University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerja sama untuk peningkatan fasilitas rumah sakit UMY.</li> <li>- Lembaga konsultasi psikologi dan agama.</li> <li>- Pusat studi.</li> <li>- Mendaftar sertifikat AUN-QA.</li> <li>- 30% prodi terakreditasi A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>psikologi dan agama.</li> <li>- Pusat studi.</li> <li>- Mendapatkan sertifikasi AUN-QA.</li> <li>- Mendaftar ABEST 21.</li> <li>- 66% prodi terakreditasi A.</li> <li>- Pascasarjana mendapatkan akreditasi internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan pengelolaan berbasis ISO dan IT.</li> <li>- Pengembangan serifikasi bekerja sama dengan asosiasi internasional</li> <li>- Pengembangan pusat kajian/pusat studi ataupun industri di lingkungan PTM.</li> <li>- Persiapan akreditasi ABEST 21 (untuk FEB).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan pengelolaan berbasis ISO dan IT.</li> <li>- Pengembangan sertifikasi bekerja sama dengan asosiasi internasional.</li> <li>- Pengembangan pusat kajian/pusat studi ataupun industri di lingkungan PTM.</li> <li>- Persiapan akreditasi AACSB (untuk FEB).</li> <li>- 66% prodi telah terakreditasi AUN-QA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nasional dan internasional.</li> <li>- Penerapan pengelolaan berbasis ISO dan IT.</li> <li>- Pengembangan sertifikasi bekerja sama dengan asosiasi internasional.</li> <li>- Pengembangan pusat kajian/pusat studi ataupun industri di lingkungan PTM.</li> </ul>

<b>Program Utama</b>	<b>2013-2018</b>	<b>2018-2023</b>	<b>2023-2028</b>	<b>2028-2033</b>	<b>2033-2038</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University.</i>	<i>Research Excellent University.</i>	<i>Leading Entrepreneurial University.</i>	<i>Aca-Preneurial University.</i>	<i>Socio-Preneurial University.</i>
			- 66% prodi telah terakreditasi AUN-QA.		- Semua prodi telah terakreditasi i AUN-QA.

## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN AKADEMIK**

Berdasarkan rumusan Visi, Misi dan Tujuan UMY di tahun 2040 dapat diturunkan rumusan misi dan tujuan pengembangan akademik sebagai berikut:

#### **Misi Pengembangan Akademik**

Menyelenggarakan sistem pendidikan dengan dasar keilmuan yang kuat, bersinergi antar disiplin ilmu, berorientasi pada persaingan global dan berlandaskan nilai-nilai Islam.

#### **Tujuan Pengembangan Akademik**

Menghasilkan lulusan berdaya saing global dan menjunjung tinggi ajaran Islam.

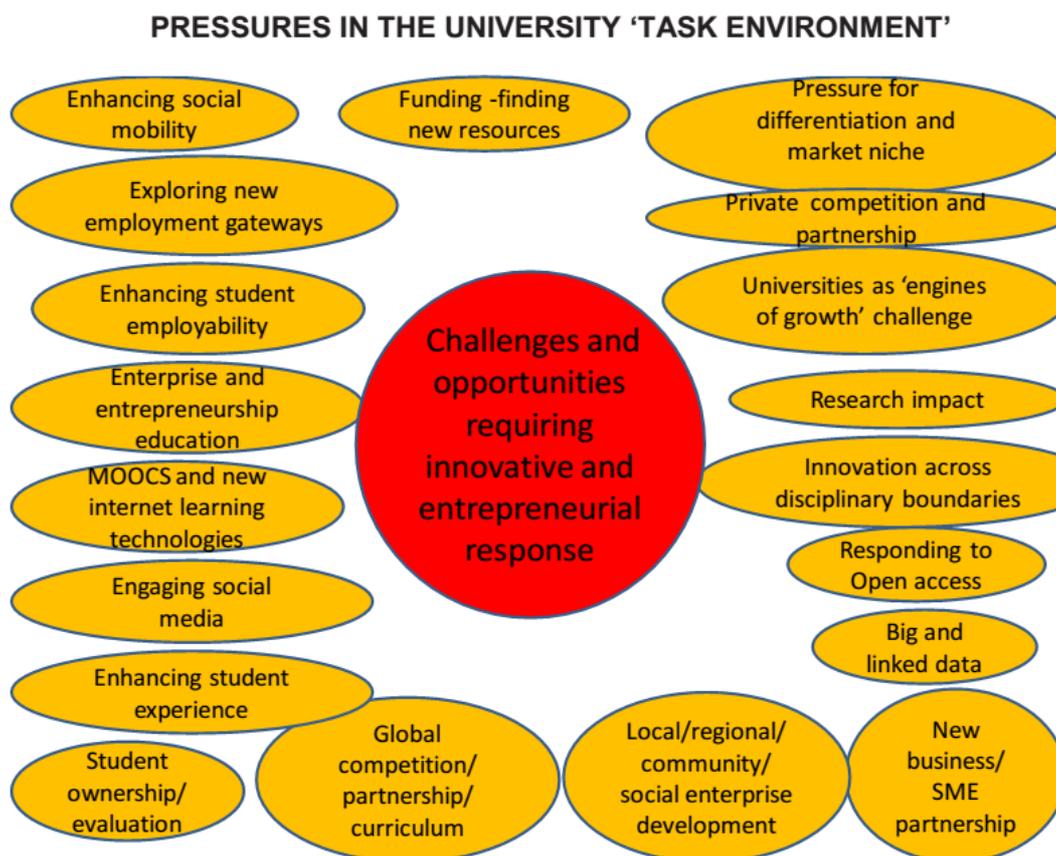
#### **4.1. Metafora Pengembangan Akademik di tahun 2040**

Dari analisis futuristik pada Bab I, sistem pendidikan tinggi akan lebih kompetitif di pasa global dengan ciri marketisasi, desentralisasi, privatisasi, komoditisasi yang dipengaruhi oleh ideologi neoliberalisme dalam pendidikan tinggi (Mok, 2006). Kebijakan pemerintah Indonesia membuktikan kecenderungan tersebut dengan diberikannya kewenangan yang lebih besar kepada perguruan tinggi untuk mengelola keuangan sendiri dalam bantu badan hukum Badan Layanan Umum atau Badan Hukum Milik Negara (Mappiasse, 2014). Dalam bidang akademik perguruan tinggi pada tahun 2040 akan mengalami transformasi dengan ciri ciri sebagai berikut:

- a. *Academic Curricula Will Become More Multi-Disciplinary*  
Kurikulum program studi pada dua puluh lima tahun yang akan datang akan bersifat multi disiplin yang bercirikan kajian dan pembelajaran yang bersumberkan pada beberapa bidang ilmu pengetahuan.
- b. *Education Leaders Will Need to Balance MOOCs and Traditional Learning*  
Pembelajaran di universitas pada tahun 2040 akan lebih bercirikan pada penggunaan Massive Online Open Courses (MOOCs) dan traditional learning.
- c. *Student Recruitment and Retention Will Be More Important Than Ever*  
Rekrutmen mahasiswa akan memegang peran penting dimasa yang akan datang.

- d. Pendidikan memerlukan dana yang tidak sedikit untuk menanamkan investasi pada teknologi terbaru, terutama pada teknologi sistem informasi dan
- e. UMY harus memiliki model pembiayaan yang baru (<https://www.fastcompany.com>)

(Gibb & Haskins, 2014) menggambarkan situasi lingkungan yang mempengaruhi sebuah universitas, termasuk UMY di masa yang akan datang. Pada sisi kiri menunjukkan variabel-variabel penting yang mempengaruhi respon UMY sebagai lembaga edukasi enterprenur yakni mobilitas sosial, peluang-peluang dan jenis pekerjaan baru di pasar kerja, MOOSC, semakin pentingnya media sosial, dan evaluasi mahasiswa. Yang dimaksud dengan mobilitas sosial adalah proporsi partisipasi penduduk di tingkat pendidikan tinggi. Semakin tinggi partisipasi pendidikan tinggi, semakin besar juga input pada perguruan tinggi.

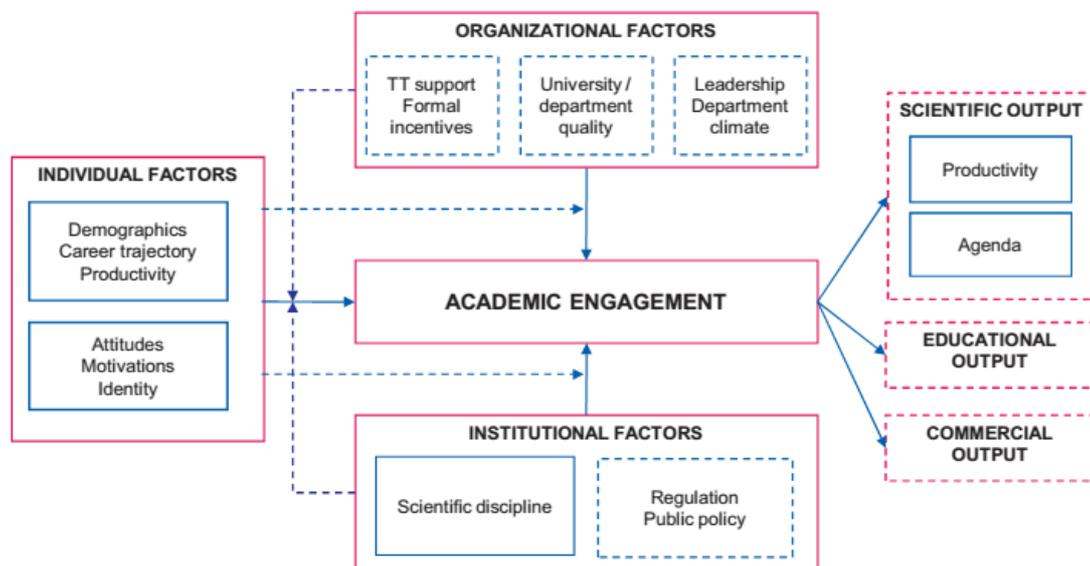


**Gambar. 4.1.** Perubahan Lingkungan Universitas

(Gibb & Haskins, 2014). *The University of the Future an Entrepreneurial Stakeholder Learning Organization? Handbook on the entrepreneurial university, 4, 25-63.*

(Gibb & Haskins, 2014) menggambarkan bahwa lingkungan universitas yang memengaruhi perilaku kelembagaan akademik dalam bentuk inovasi dan entrepreneursif, dengan tujuan untuk:

- a. Meningkatkan kualitas dosen;
- b. Memperkuat ilmu-ilmu dasar;
- c. Mendorong penelitian interdisiplin;
- d. Mempromosikan internasionalisasi;
- e. Memenuhi kebutuhan nasional.



(Perkmann, et al., 2013). *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. Research policy, 42(2), 423-442.*

#### 4.2. Strategi Pengembangan Akademik

Strategi khusus pada kurun waktu 2015-2040 adalah sebagai berikut:

1. *Strengthening the capacity of Academic Leadership.*
2. *Strengthening the quality of Academic Atmosphere*
3. *Strengthening the quality of Academic Culture.*
4. *Strengthening the quality of Teachers and Education Staff.*
5. *Strengthening the ability of faculty to conduct quality improvement process of Learning and Teaching (Learning System).*
6. *Strengthening the ability of teachers to make improvements to the quality and quantity of Research Employee welfare improvement.*

### 4.3. Indikator Pengembangan Akademik

Indikator ketercapaian pengembangan akademik pada tahun 2040 ditandai dengan Indikator Kinerja Strategis (IKS) bidang akademik untuk mengukur pencapaian masing-masing bidang. IKS ini meliputi beberapa luaran penting untuk menunjukkan ketercapaian visi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah prodi yang terakreditasi nasional dengan indeks A
- b. Jumlah prodi yang terakreditasi/sertifikasi internasional
- c. Waktu tunggu lulusan
- d. Jumlah Lulusan yang diterima dan berkarier di perusahaan nasional dan multinasional
- e. Proporsi jumlah mahasiswa asing terhadap jumlah mahasiswa domestik

**Tabel 4.1. Strategi Pengembangan Akademik**

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
<b>Input</b>	Rasio mahasiswa baru 1:8 Dosen Ph.D Tenaga Kependidikan S-1	Rasio mahasiswa internasional/asing dan reguler 1:6	Rasio mahasiswa internasional / asing dan reguler 1:5	Rasio mahasiswa internasional/asing dan reguler 1:4	Rasio mahasiswa internasional/asing dan reguler 1:3
<b>Pembelajaran</b>	SCL dan E Learning	SCL dan E Learning	SCL dan E Learning	SCL dan E Learning	SCL dan E Learning
<b>Kurikulum</b>	KPT	KPT	KPT	KPT	KPT

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan program studi dokter layanan primer.</li> <li>- Membuka profesi hukum dan guru.</li> <li>- Membuka kelas internasional untuk prodi Ekonomi Pembangunan Islam, PPI, dan Geomatika.</li> <li>- Melaksanakan program kelas internasional program studi Komunikasi dan Penyiaran Islam.</li> <li>- Membuka program magister untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembukaan program spesialis keperawatan.</li> <li>- Pembukaan program <i>double degree</i>.</li> <li>- Membuka program internasional untuk program studi Muamalat dan PAI.</li> <li>- Pembukaan program magister untuk Teknik, Ekonomi Pembangunan, dan Ilmu Komunikasi.</li> <li>- Pembukaan program doktoral untuk Ilmu Pemerintahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan program internasional.</li> <li>- Inisiasi program magister di FKIK, FAI, FP, FPB, dan multidisiplin.</li> <li>- Pembukaan program doctoral untuk Akuntansi, Ekonomi Pembangunan, FPB, dan FISIPOL.</li> <li>- Terakreditasi internasional IABEE untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembukaan program magister di FAI, FPB, dan multidisiplin.</li> <li>- Terakreditasi internasional (ASIN) untuk Teknik Informatika.</li> <li>- Penyelenggaraan forum internasional secara rutin.</li> <li>- Penguatan <i>blended learning</i>.</li> <li>- Penerimaan mahasiswa asing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuka program multidisiplin.</li> <li>- Membuka program magister untuk prodi Komunikasi Penyiaran Islam, Muamalat, dan Pendidikan Agama Islam.</li> <li>- Memiliki <i>International Center of Excellence in Agriculture</i>.</li> <li>- Penyelenggaraan</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Exellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
	<p>Akuntansi dan Hukum Kesehatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuka program doctoral untuk Manajemen dan Ilmu Hukum.</li> <li>- Mengembangkan mutu dalam pengelolaan pendidikan teknik melalui IABEE.</li> <li>- Menyelenggarakan forum internasional <i>summer school, visiting professor.</i></li> <li>- Meningkatkan mutu pembelajaran melalui <i>e-learning.</i></li> </ul>	<p>dan Ilmu Hubungan Internasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akreditasi BAN-PT A untuk Teknik Elektro dan Teknik Informatika.</li> <li>- Implementasi <i>academic health system</i> dan AIS.</li> <li>- Peningkatan mutu pendidikan melalui AUN-QA.</li> <li>- Penyelenggara an forum internasional.</li> <li>- Penguatan <i>blended learning.</i></li> <li>- Peningkatan jumlah guru besar.</li> </ul>	<p>Teknik Sipil internasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan <i>blended learning.</i></li> <li>- Peningkatan jumlah guru besar.</li> </ul>		<p>forum internasional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan <i>blended learning.</i></li> <li>- Menerima mahasiswa asing 25%.</li> </ul>

## **BAB V**

### **PENGEMBANGAN PENELITIAN**

Berdasarkan visi, misi dan tujuan UMY tahun 2040 dapat dirumuskan misi dan tujuan pengembangan penelitian adalah sebagai berikut:

#### **Misi Pengembangan Penelitian**

Menyelenggarakan penelitian lanjut (*advanced research*) yang menghasilkan pengetahuan baru (*new knowledge*) dan produk – produk intelektual bernilai ekonomi (*intellectual economic value products*).

#### **Tujuan Pengembangan Penelitian**

Menghasilkan penelitian yang berkontribusi pada penciptaan pengetahuan baru dan produk intelektual bernilai ekonomi (*new knowledge and economic value creation*)

Isu yang Menjadi Tantangan Penelitian dalam setiap Periode Perencanaan

42018 : *Global Competitiveness* (MEA)

42023 : *Global collaboration*

42028 : *Resource Engineering*

42033 : *Environmental sustainability*

42038 : *Renewable Energy*

#### **5.1. Metafora (Gambaran Kondisi Penelitian 2040)**

Sesuai dengan misi yang telah ditetapkan diatas bahwa UMY akan menjadi *socio-preneurial university* dan memantapkan posisi UMY sebagai 300 besar universitas terbaik di dunia (Top 300 World Class University), maka pola penelitian diarahkan kepada relasi penelitian yang tinggi (Perkmann & Walsh, *University-Industry Relationships and Open Innovations: Towards a Research Agenda*, 2007): pola kerjasama, pelayanan penelitian dan infrastruktur bersama.

- a. Pola kerjasama yang diarahkan pada R&D kolaborasi seperti konsorsium penelitian dan *joint-research*.
- b. Pelayanan penelitian diarahkan pada penelitian untuk industri yang diukur dari kontrak penelitian, konsultasi, *quality control*, pengujian, sertifikasi dan pengembangan prototipe.

- c. Infrastruktur bersama diarahkan pada penggunaan laboratorium oleh perusahaan, inkubator bisnis dan *technology park* dikelola oleh universitas.

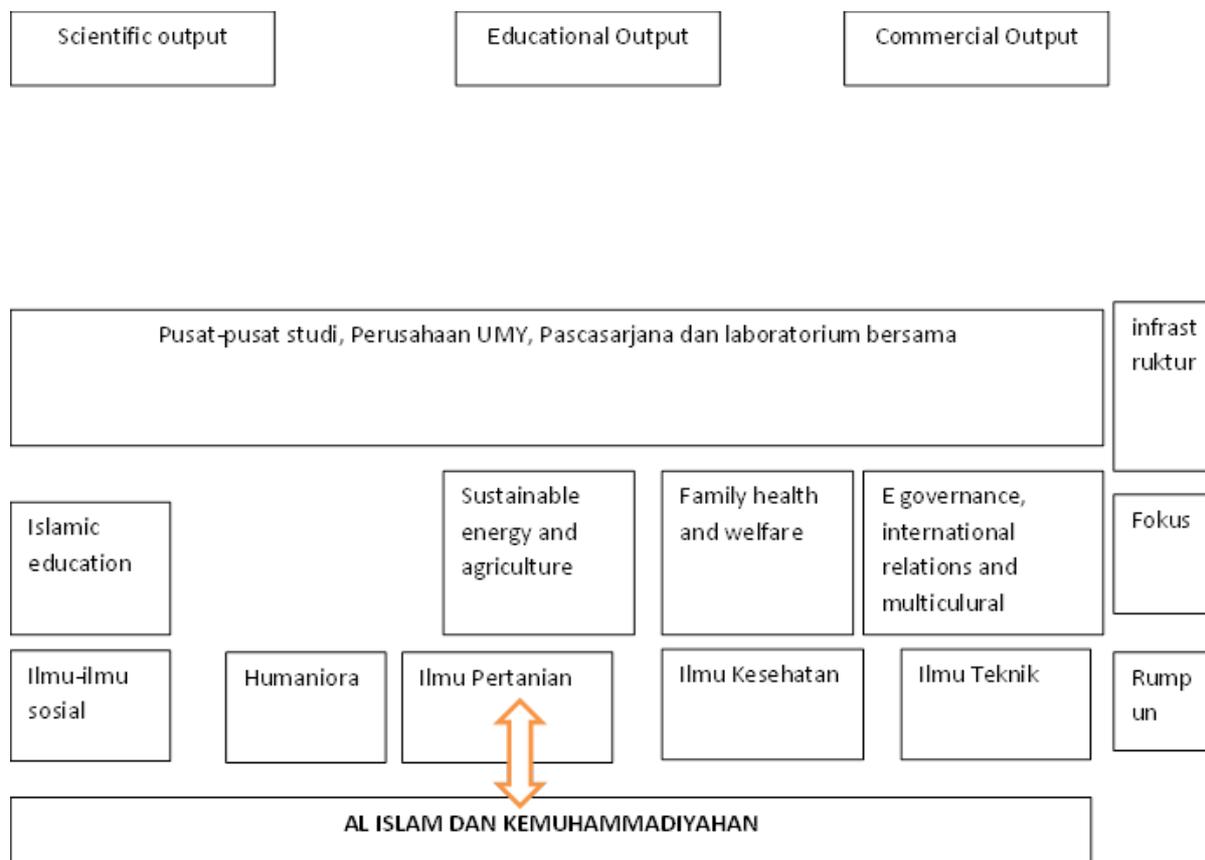
<b>High (Relationships)</b>	Research partnerships	Inter-organizational arrangements for pursuing collaborative R&D, including research consortia and joint projects.
	Research services	Research-related activities commissioned to universities by industrial clients, including contract research, consulting, quality control, testing, certification, and prototype development.
	Shared infrastructure	Use of university labs and equipment by firms, business incubators, and technology parks located within universities.
<b>Medium (Mobility)</b>	Academic entrepreneurship	Development and commercial exploitation of technologies pursued by academic inventors through a company they (partly) own (spin-off companies).
	Human resource training and transfer	Training of industry employees, internship programs, postgraduate training in industry, secondments to industry of university faculty and research staff, adjunct faculty of industry participants.
<b>Low (Transfer)</b>	Commercialization of intellectual property	Transfer of university-generated IP (such as patents) to firms (e.g., via licensing).
	Scientific publications	Use of codified scientific knowledge within industry.
	Informal interaction	Formation of social relationships (e.g., conferences, meetings, social networks).

**Source:** Adapted from Perkmann and Walsh 2007, Tables 2 and 3.

UMY nampaknya menganut post-Humboldtian model, yang diupdate oleh sistem Amerika Serikat yang menempatkan *graduate schools* sebagai *independent* dari *undergraduate programs* (Schimank & Winnes, 2000). Model ini memisahkan program pascasarjana ditujukan untuk riset dan program sarjana untuk pengajaran (*teaching*).

Gambar 2 dan 3 di atas adalah gambaran masa depan *entrepreneurship ecosystem* dari UMY yang akan berjalan pada tahun 2035. Hubungan dan dukungan yang kuat dengan industri (dengan UMMAT dan mitra lainnya), dukungan kuat dari pemerintah pusat maupun daerah, hasil penelitian yang banyak dan beragam, keberadaan UMY *Techno-park*, ketersediaan sumber daya manusia yang handal dalam mendukung *idea-to-market*, *leadership* yang kuat untuk melakukan inovasi, budaya *measurable risk-taking* dari pengambil keputusan, dan kurikulum *entrepreneurship* yang kuat adalah faktor-faktor utama yang menjadi kekuatan dari UMY.

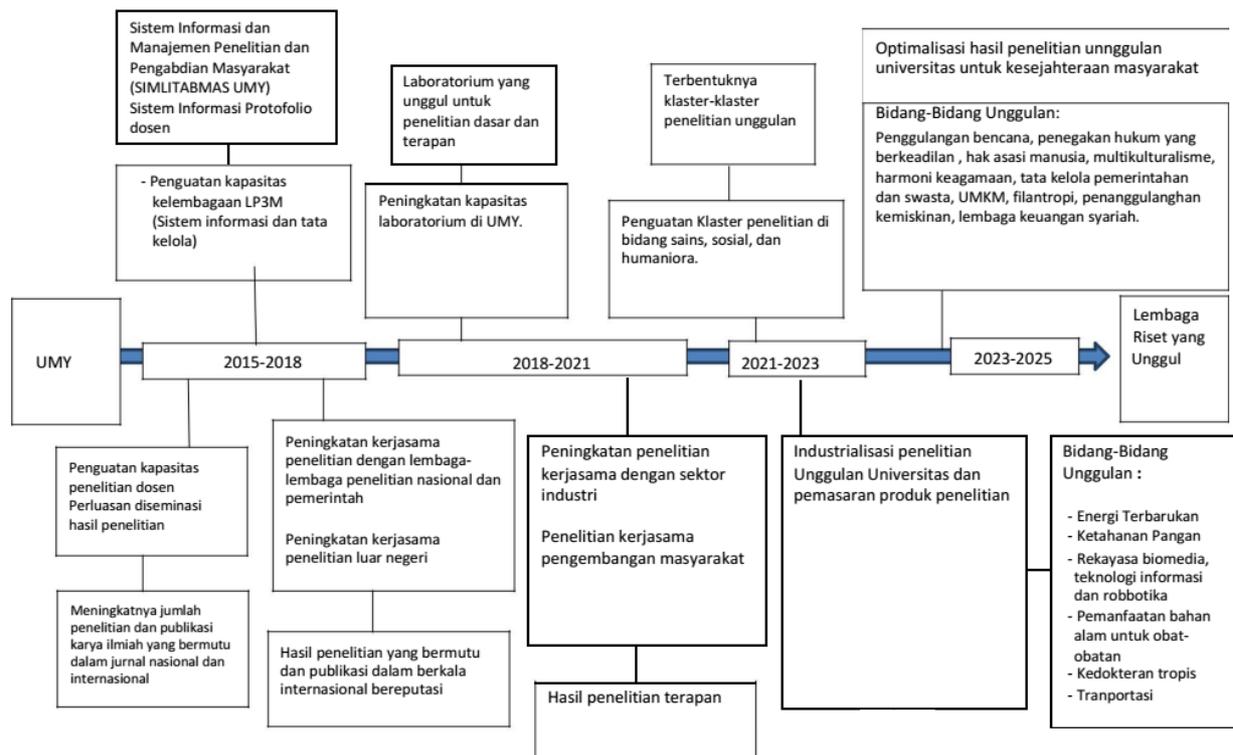
## 5.2. Strategi Pengembangan Penelitian



## 5.3. Program Utama Pengembangan Penelitian

Tema	Sub Tema
<i>Bidang Pengembangan Sains, Teknologi, Industri, dan Lingkungan.</i>	<p>Diversifikasi dan konservasi energi terbarukan, pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup untuk ketahanan energi masa depan.</p> <p>Agro eko-sistem dan agribisnis berkelanjutan (peningkatan nilai tambah dan manajemen pertanian) untuk mencapai ketahanan pangan nasional.</p> <p>Teknologi informasi, komunikasi, rekayasa biomedika, elektronika, dan robotika.</p> <p><i>Pharmaceutical Care</i> dan pemanfaatan bahan alam sebagai bahan obat.</p>

Tema	Sub Tema
	Infrastruktur, manajemen transportasi, penanggulangan bencana, dan perubahan iklim global.
<i>Bidang Sosial, Ekonomi, Kesehatan, dan Pendidikan</i>	<p>Penerapan tata kelola pemerintahan dan birokrasi yang bersih dan bebas dari korupsi.</p> <p>Kedokteran tropis, <i>aging</i>, dan kedokteran keluarga.</p> <p>Tata kelola kerj sama internasional dan regional.</p> <p>Penguatan regulasi dan pendayagunaan peran UMKM, lembaga keuangan syariah, dan filantropi.</p> <p>Penanggulangan kemiskinan dan perlindungan kelompok masyarakat rentan.</p> <p>Peningkatan mutu pendidikan (kurikulum, metodologi materi ajar, evaluasi, dan teknologi pembelajaran).</p>
<i>Bidang Sosial Budaya dan Kemanusiaan</i>	<p>Penegakan hukum dalam mendorong terwujudnya masyarakat beradil dan menghormati hak asasi manusia.</p> <p>Revitalisasi budaya, transformasi kearifan lokal, dan multikulturalisme.</p> <p>Harmoni sosial-keagamaan, resolusi konflik, dan perdamaian.</p>



#### 5.4. Indikator Pengembangan Penelitian

Indikator ketercapaian pengembangan penelitian pada tahun 2040 ditandai dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) bidang penelitian untuk mengukur pencapaian masing-masing bidang. IKU ini meliputi beberapa luaran penting untuk menunjukkan ketercapaian visi UMY 2040 yaitu menghasilkan pengusaha-pengusaha baru berskala dunia. IKU bidang penelitian adalah sebagai berikut:

- Jumlah penelitian dengan tema global.
- Jumlah penelitian yang didanai oleh perusahaan internasional.
- Jumlah produk penelitian yang di-*spin off* menjadi perusahaan global.
- Jumlah paten nasional.
- Jumlah paten internasional.
- Jumlah yang menghasilkan royalti.
- Jumlah budaya lokal yang menjadi budaya dunia.
- Jumlah *management tools/models* baru.

Tahun	2015-2020	2020-25	2025-30	2030-40	2040-50
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellence University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyusunan kode etik.</li> <li>- Pelaksanaan penelitian multidisiplin dan bekerja sama dengan institusi nasional/internasional.</li> <li>- Melakukan riset kolaborasi tingkat ASEAN.</li> <li>- Inisiasi riset translasional .</li> <li>- Pembuatan <i>roadmap</i> penelitian bersinergi LP3M.</li> <li>- Pengembangan penelitian kolaborasi internasional dan industri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembaharuan kode etik.</li> <li>- Melakukan kerja sama penelitian unggulan dan internasional.</li> <li>- Peningkatan penelitian kolaborasi internasional dan industri serta terindeks scopus.</li> <li>- Publikasi buku karya dosen.</li> <li>- Pengembangan pusat unggulan riset dan kajian ilmu pengetahuan di tingkat nasional.</li> <li>- Peningkatan jumlah HAKI dosen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembaharuan kode etik.</li> <li>- Perluasan kerja sama penelitian dengan industri maupun universitas level Asia.</li> <li>- Peningkatan karya penelitian dosen yang terakreditasi maupun terindeks scopus.</li> <li>- Peningkatan publikasi buku karya dosen.</li> <li>- Pendirian <i>research corner</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembaharuan kode etik.</li> <li>- Perluasan kerja sama penelitian dengan industri maupun universitas level Asia Pasifik.</li> <li>- Peningkatan karya penelitian dosen yang terakreditasi maupun terindeks scopus.</li> <li>- Peningkatan publikasi buku karya dosen.</li> <li>- Pengembangan <i>research center</i> hingga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembaharuan kode etik.</li> <li>- Penelitian unggulan pengembangan IPTEK.</li> <li>- Peningkatan penelitian kolaborasi internasional dan industri serta terindeks scopus.</li> <li>- Pusat unggulan riset dan kajian di tingkat ASEAN.</li> <li>- Peningkatan jumlah HAKI dosen.</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-25	2025-30	2030-40	2040-50
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellence University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publikasi di jurnal terakreditasi maupun terindeks scopus.</li> <li>- Pembentukan pusat-pusat unggulan.</li> <li>- Peningkatan publikasi bagi mahasiswa pascasarjana (jurnal nasional) dan doktoral (jurnal terindeks scopus).</li> <li>- Peningkatan penelitian dasar.</li> <li>- Menghasilkan produk HAKI.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan penelitian tingkat lanjut di bidang kesehatan dan hukum.</li> <li>- Peningkatan penelitian yang aplikatif dan dapat dikomersilkan.</li> <li>- Terakreditasin ya jurnal prodi (untuk manajemen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tingkat ASEAN.</li> <li>- Pengembangan penelitian tingkat lanjut di bidang kesehatan dan hukum.</li> <li>- Pengembangan gan penelitian inovasi teknologi yang komersial.</li> <li>- Peningkatan penelitian yang aplikatif dan dapat dikomersilk an.</li> <li>- Peningkatan jumlah HAKI dosen.</li> </ul>	

## **BAB VI**

### **PENGEMBANGAN PENGABDIAN MASYARAKAT**

Konsep Tridharma Perguruan Tinggi UMY bidang pengabdian masyarakat, tertuang dalam misi UMY dalam pengabdian masyarakat 2040 adalah:

1. Turut serta dalam meningkatkan kemajuan bangsa dan dunia melalui penerapan ilmu pengetahuan yang dikembangkan dan mendorong menciptakan unit-unit bisnis baru (*new business incubators*).
2. Menjalankan fungsi perguruan tinggi secara harmonis (*harmony*) antara kepentingan ekonomi, sosial dan lingkungan (*economic, social and environment interests*)

Tujuan pengabdian masyarakat UMY 2040:

1. Menghasilkan dan mendorong tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru (*spinoff companies*) yang berdampak pada peningkatan kemajuan bangsa dan dunia
2. Menjadi agen kemajuan bangsa dan dunia serta turut serta dalam menjaga kelestarian budaya bangsa dan lingkungan dunia (*sustainable development*)

#### **6.1. Metafora (Gambaran Kondisi Pengabdian pada Masyarakat 2040)**

Perkembangan kemudian, berdasarkan Surat Keputusan Rektor UMY No. 035/SKUMY/XII/1999 telah diangkat pengurus LP3 (dengan numenkultur baru, yaitu Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pendidikan) UMY untuk masa kerja 1999-2000. Pada waktu itu, kerja LP3M difokuskan pada pelaksanaan strategi pengembangan UMY 1999 – 2009, sebagaimana tertuang dalam Perencanaan Strategis UMY (Renstra) yang menjadi landasan pacu (*run way*) menuju *World Class University*. Berikut sebelas Rencana Strategis (Renstra) pengembangan UMY itu: 1) Pengembangan Nilai-nilai Islam, 2) Pengembangan Pendidikan, 3) Pengembangan Keilmuan, 4) Pengembangan Pengabdian pada Masyarakat, 5) Pengembangan Organisasi dan Manajemen, 6) Pengembangan Teknologi, Sarana, dan Prasarana, 7) Pengembangan Sistem Evaluasi Belajar Mengajar, 8) Pengembangan Sistem Informasi Universitas, 9) Pengembangan Kerjasama, 10) Pengembangan Keunggulan, 11) Pengembangan Citra Universitas.

Pada periode 2000-2008, LP3M berubah menjadi LP3 (Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pendidikan). Dalam bidang penelitian, LP3M membagi periode itu ke

dalam dua tahap, yaitu, *pertama*, mendorong dosen untuk melakukan sebanyak mungkin penelitian, *kedua*, menata kualitas penelitian dosen. Kedua strategi ini berhasil dijalankan dengan baik sehingga UMY berhasil terus-menerus meraih *grant* penelitian dari Depdiknas maupun Kopertis Wilayah. Sementara itu, dalam bidang pengembangan pendidikan. Perhatian LP3 lebih diberikan pada dinamisasi Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dan Pendidikan Menengah Muhammadiyah, khususnya dalam bidang Pendidikan Kewarganegaraan dan dapat membangun kerjasama jangka pendek dan menengah dengan lembaga pemerintahan dan donor asing Untuk bidang Penelitian, kerjasama dengan BPPT untuk menyusun *roadmap* lembaga-lembaga yang di bawah Kementerian Ristek.

Periode berikutnya, LP3 kembali berubah nomenklturnya menjadi Lembaga Pengembangan Pendidikan, Penelitian, dan Masyarakat (LP3M) dan memantapkan diri untuk mengelola empat bidang garap utama, yakni penelitian, pendidikan, pengabdian pada masyarakat, serta publikasi ilmiah dan penerbitan. Dalam kurun waktu 6 tahun inilah UMY dapat meningkatkan prestasinya dalam mendorong produktivitas penelitian dan publikasi dosen, baik untuk skala nasional maupun internasional. Hal yang sama terjadi pada bidang pengabdian pada masyarakat, baik kuantitas maupun kualitasnya. Raihan dana penelitian dan pengabdian pada masyarakat dari pemerintah naik terus menerus setiap tahunnya, jumlah publikasi dosen juga terus meningkat secara bertahap, baik dalam bentuk buku, artikel yang dimuat dalam jurnal nasional, jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional. Publikasi khusus bidang pengabdian pada masyarakat telah dapat diterbitkan sebagai media informasi dan pembelajaran serta pemberdayaan masyarakat. Sebagai buah dari kerja keras ini, prestasi penelitian UMY yang sebelumnya berada dalam tingkat Madya, telah meningkat menjadi Utama pada tahun 2014. Pada periode 2013-2017 saat ini, LP3M melakukan perampingan keorganisasian dengan memfokuskan area kerjanya pada tiga hal pokok yaitu Penelitian, Publikasi, dan Pengabdian Masyarakat.

Proyeksi di bidang penelitian adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas peneliti dosen dengan peningkatan raihan dana penelitian dari pelbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Selain itu, kerjasama penelitian dan kegiatan ilmiah dengan perguruan tinggi dari luar negeri, baik dari kawasan Asia, Eropa, Australia dan Amerika mulai digagas dan dikembangkan. Di bidang publikasi, LP3M mendorong diseminasi hasil-hasil penelitian dosen yang berkualitas melalui publikasi dalam berkala ilmiah nasional

dan internasional. Dalam bidang pengabdian masyarakat, LP3M berkonsentrasi pada penguatan kerjasama kelembagaan dalam pemberdayaan masyarakat melalui program Desa Mitra di beberapa Kabupaten, dan bersama dengan dengan Biro Kerjasama, melakukan internasionalisasi KKN sebagai hasil dari kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi dari Singapore, Thailand, dan Jepang.

## **6.2. Strategi Pengembangan Pengabdian pada Masyarakat**

**Kluster 1.** Merajut Inovasi Sains, Teknologi dan Industri untuk Lingkungan Hidup yang terbarukan

1. Diversifikasi dan konservasi energi terbarukan
2. Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup
3. Agro eko-sistem dan agribisnis berkelanjutan untuk mencapai kedaulatan pangan nasional
4. Teknologi informasi dan komunikasi
5. Rekayasa biomedika, elektronika, dan robotika
6. *Pharmaceutical care* dan pemanfaatan keanekaragaman hayati sebagai bahan obat.
7. Infrastruktur dan manajemen transportasi.
8. Penanggulangan bencana dan perubahan iklim global
9. Pengembangan Material Baru Ramah Lingkungan

**Kluster 2.** Membentangkan Mosaik Sosial, Ekonomi, kesehatan dan Pendidikan di Indonesia yang Berkemajuan

1. Penerapan tatakelola pemerintahan dan birokrasi bersih
2. Kedokteran tropis, aging, dan kedokteran keluarga
3. Tata kelola kerjasama internasional dan regional
4. Penguatan regulasi dan pendayagunaan peran UMKM
5. Lembaga keuangan syariah dan filantropi Islam
6. Penanggulangan kemiskinan dan perlindungan kelompok masyarakat rentan

**Kluster 3.** Meretas Strategi Kebudayaan dan Kemanusiaan Sejati

1. Peningkatan Mutu Pendidikan dan Pembelajaran
2. Penegakan Hukum dalam mendorong terwujudnya Masyarakat Beradil

3. Hak Asasi Manusia
4. Media dan Transformasi Sosial
5. Kesetaraan Gender dan Perlindungan Anak
6. Revitalisasi Budaya, Transformasi Kearifan Lokal dan Multikulturalisme
7. Harmoni Sosial-Keagamaan
8. Resolusi Konflik dan Perdamaian

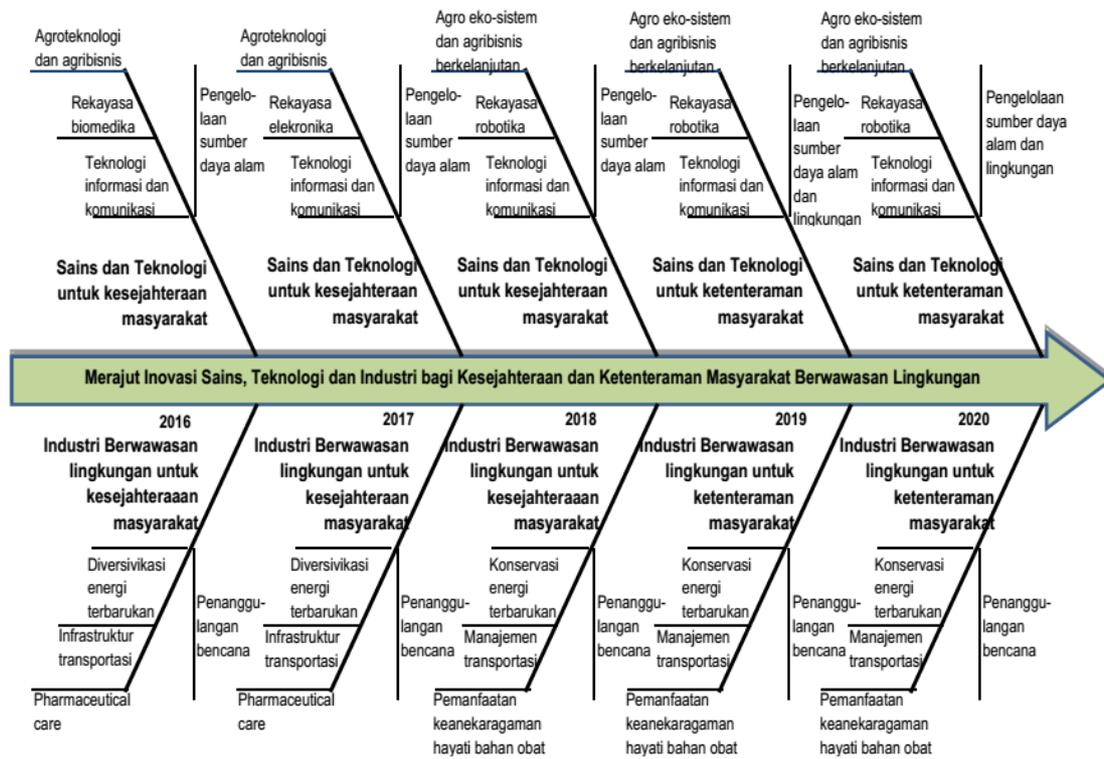
**Strategi Pengembangan Tata Kelola** Penataan kelembagaan pengelolaan program Penguatan kelembagaan dalam pengembangan kerjasama.

**Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia** Penguatan kepedulian sivitas akademika dalam program pengabdian pada masyarakat Penguatan kapasitas sumberdaya manusia pengelola Penguatan kapasitas sivitas akademika dalam program pengabdian pada masyarakat Peneguhan Gerakan Dakwah Muhammadiyah, visi dan misi UMY terkait program pengabdian pada masyarakat.

**Strategi Pengembangan Program** Peningkatan kuantitas dan kualitas proposal Pengembangan ragam program pengabdian masyarakat berbasis kebutuhan masyarakat aktual Pengembangan program berbasis kebutuhan persyarikatan Muhammadiyah Pengembangan keunggulan program yang bernilai komparatif dan kompetitif Peningkatan kualitas program yang sudah berjalan baik dan rekonstruksi program baru Pengembangan model KKN berbasis kebutuhan masyarakat.

**Strategi Pengembangan Kerjasama** Pengembangan lokasi sebagai mitra pelaksanaan program berbasis karakteristik wilayah dan kompetensi program studi Penguatan kerjasama dengan wilayah/daerah dalam berbasis kebutuhan Penguatan kerjasama pada semua level infrastruktur persyarikatan Muhammadiyah.

**Strategi Pengembangan Sumberdaya Pendanaan** Pengembangan sumber dana internal dan eksternal pengabdian pada masyarakat Melakukan diseminasi dalam rangka akuntabilitas melalui terbitan berkala.



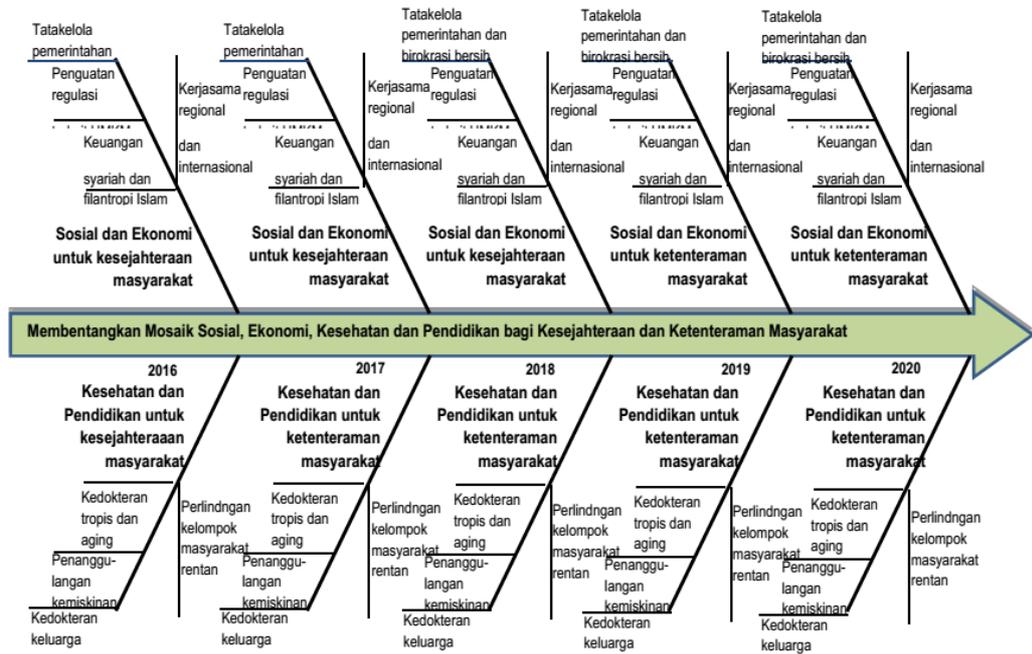
### 6.3. Indikator Pengembangan Pengabdian pada Masyarakat

MITRA KERJASAMA PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT	2015 Baseline	2016	2017	2018	2019	2020
INSTANSI PEMERINTAH PUSAT	2	4	6	8	10	12
INSTANSI PEMERINTAH DAERAH	5	10	15	20	25	30
SWASTA	3	6	9	12	15	18
MUHAMMADIYAH	5	10	15	20	25	30
PERGURUAN TINGGI LAIN	2	4	6	8	10	12
KELUARGA ALUMNI MAHASISWA UMY (KAUMY)	2	4	6	8	10	12
PERGURUAN TINGGI LUAR NEGERI	4	6	8	10	12	14
LEMBAGA SWADAYA MASYARAKAT	2	4	6	8	10	12

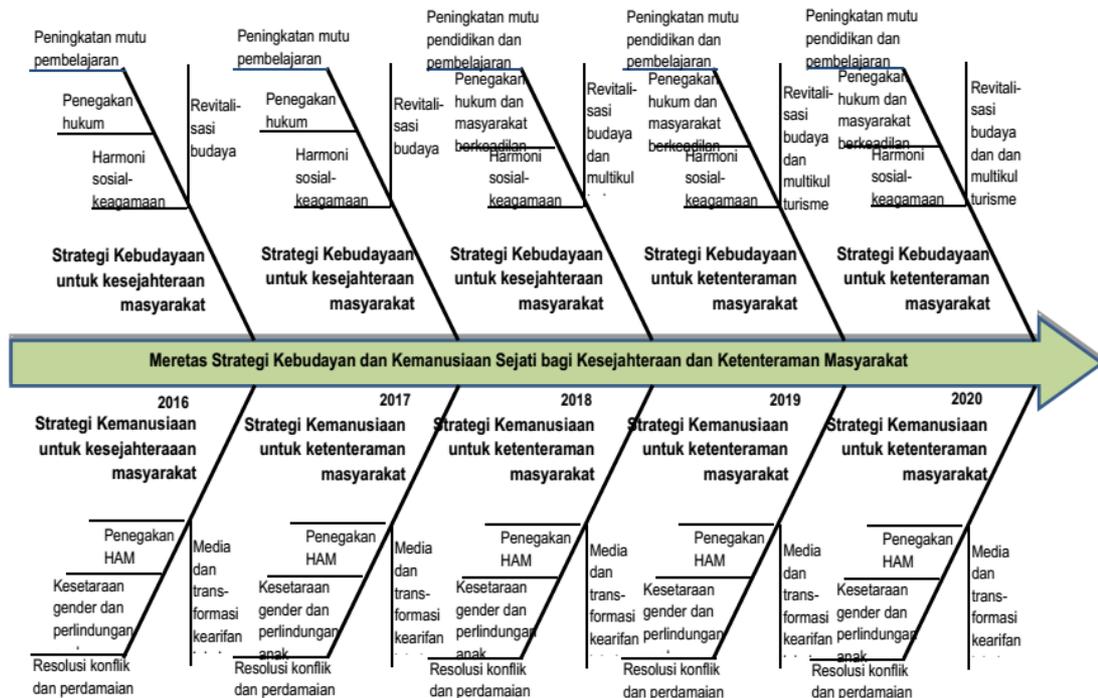
Berdasarkan matriks di atas maka ditetapkan tema program dan kegiatan dua tahunan, sebagai berikut:

- Tahap I (2016 – 2017) : Optimalisasi SDM dan Tata Kelola Program
- Tahap II (2018 – 2019) : Optimalisasi Sum berdaya dalam Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Program
- Tahap III (2020 – 2021) : Peningkatan Kuantitas dan Kualitas Program
- Tahap IV (2022 – 2023) : Pengembangan Model Program berbasis Lokasi, Keterpaduan dan Keberlanjutan
- Tahap V (2024 – 2025) : Pengembangan Keberlanjutan Program melalui Peningkatan Kerjasama dengan Pemerintah dan Masyarakat

Gambar fishbone diagram Roadmap Pengabdian UMY untuk Kluster 1



Gambar fishbone diagram Roadmap Pengabdian UMY untuk Kluster 2



Tahun	2015-2020	2020-25	2025-30	2030-40	2040-50
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellence University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengabdian berbasis riset</li> <li>- Sinkronisasi dan penyelarasan program dengan pemerintah daerah</li> <li>- Integrasi pengabdian masyarakat berbasis riset translational</li> <li>- Program <i>Sustainable Community Empowerment Program</i></li> <li>- Pengabdian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan jaringan diseluruh Indonesia dan koneksi penelitian dan Abdimas</li> <li>- Pengembangan pengabdian berbasis Pendidikan kewirausahaan</li> <li>- Integrasi pengabdian masyarakat berbasis riset translasional</li> <li>- Menjalankan program <i>Sustainable Community Empowerment Program</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penguatan substansi Abdimas berdasarkan kompetensi dan multidisiplin</li> <li>- Peningkatan kualitas Abdimas yang terpadu dengan Pendidikan dan penelitian lanjutan</li> <li>- Penguatan jaringan lingkup ASEAN</li> <li>- Peningkatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas Abdimas yang terpadu dengan Pendidikan dan penelitian lanjutan</li> <li>- Penguatan jaringan lingkup ASIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas Abdimas yang terpadu dengan Pendidikan dan penelitian lanjutan</li> <li>- Penguatan jaringan lingkup 2 bedua</li> <li>- Peningkatan pengabdian yang bersifat pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan maupun Pendidikan kewirausahaan</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-25	2025-30	2030-40	2040-50
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellence University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
	dengan Aisyiyah dan publikasi hasil pengabdian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengabdian dengan Aisyiyah dan publikasi hasil pengabdian</li> <li>- Meningkatkan judul pengabdian</li> <li>- Literasi media pada desa berkembang</li> <li>- Hilirisasi produk tepat guna, paten, serta HAKI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pengabdian yang bersifat pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan maupun Pendidikan kewirausahaan</li> <li>- Cakupan daerah pengabdian diperluas hingga antar provinsi</li> <li>- Pendirian <i>Center for Community Service</i></li> <li>- Pengembangan pelatihan yang dapat dikomersialkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan pengabdian yang bersifat pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan maupun Pendidikan kewirausahaan</li> <li>- Cakupan daerah pengabdian diperluas hingga se-pulau Jawa</li> <li>- Pengembangan <i>Center for Community Service</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cakupan daerah pengabdian diperluas hingga luar Jawa</li> <li>- Pengembangan <i>Center for Community Service</i></li> <li>- Pengembangan pelatihan yang dapat dikomersialkan</li> </ul>

<b>Tahun</b>	<b>2015-2020</b>	<b>2020-25</b>	<b>2025-30</b>	<b>2030-40</b>	<b>2040-50</b>
<b>Visi</b>	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellence University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca- Preneurial University</i>	<i>Socio- Preneurial University</i>
				- Pengembangan pelatihan yang dapat dikomersi alkan	

## **BAB VII**

### **PENGEMBANGAN SUMBERDAYA**

Isu strategis yang menjadi tantangan UMY dalam setiap tahapan strategis mencakup:

2018: *Global Competitiveness*

2023: *Global Collaboration*

2028: *Resource Engineering*

2033: *Environmental sustainability*

2038: *Renewable Energy*

Keberhasilan mencapai tahapan strategis menjadi *Global Entrepreneurial University* ditentukan dari dukungan ketersediaan sumber daya yang optimal. Penyediaan sumber daya mutlak diperlukan untuk mendukung keberhasilan proses sasaran strategis dalam bidang organisasi, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Pada tahun 2040, perubahan teknologi berpengaruh terhadap perubahan aspek budaya dan kehidupan sosial masyarakat terutama di bidang pendidikan, transportasi, telekomunikasi, energi terbarukan dan kesehatan. Optimalisasi sumber daya perlu mendapat perhatian dan tindakan khusus yang disesuaikan dengan kondisi pada era yang akan datang tersebut. Agar sasaran strategis UMY dapat dicapai, perlu disusun strategi dasar bidang sumber daya dalam masing-masing tahapan strategis.

#### **7.1. Metafora (Gambaran Kondisi Sumber Daya 2040)**

Kondisi keuangan UMY pada masa depan masih tergantung kepada sumber keuangan yang berasal dari mahasiswa. Namun, sumber keuangan Non-SPP/DPP menjadi sumber keuangan UMY terutama yang berasal dari donasi, pemerintah, swasta dan jasa konsultasi.

**Table 5** Entrepreneurial universities' stages

Factor	Stages			
	Initial stage UCA & USE	Development UMH & UAM & UPM & UAB	Consolidation UPC & UPV & USC	
FF & IF	Three missions	Planned	Planned and implemented	Institutionalized
	Governance	Collegial	Bureaucratic & collegial	Entrepreneurial & collegial
	Organizational structures	Permanent (Basic)	Shift (Hybrids)	Challenge (Hybrids)
	Support measures	Planned	Implemented	Institutionalized
	Entrepreneurial education	For students	For students & academics	Institutionalized
	Attitudes to entrepreneurship	Intuitive	Familiarized	Incorporated
	Role models & incentives	Observed	Promoted	Promoted
R & C	Key resources	Human	Human & commercial & physical	All
	Key capabilities	Alliances	Alliances & localization & status	All
	Entrepreneurial activities	Lower	Medium	Higher

Note: *IF* informal factor, *FF* formal factor, *R* resources, and *C* capabilities

## 7.2. Indikator dan Pengembangan Sumberdaya

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Excellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
Sumber Keuangan	70:30	50:50	40:50	30:70	30:70
Strategi	Academic related business	Academic related business	Academic related business	Academic related business	Academic related business

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Exellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jumlah guru besar, lektor kepala, dan bergelar doktor.</li> <li>- Peningkatan <i>capacity building</i> untuk dosen dan karyawan.</li> <li>- Penambahan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jumlah guru besar, lektor kepala, dan bergelar doktor.</li> <li>- Peningkatan <i>capacity building</i> untuk dosen dan karyawan.</li> <li>- Penambahan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan internasional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jumlah guru besar, lektor kepala, dan bergelar doktor.</li> <li>- Peningkatan <i>capacity building</i> untuk dosen dan karyawan.</li> <li>- Penambahan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan internasional.</li> <li>- Dosen yang diletakkan di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan jumlah guru besar dan lektor kepala.</li> <li>- Peningkatan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan internasional.</li> <li>- Semua dosen memiliki jabatan fungsional.</li> <li>- Dosen yang diletakkan di program pascasarjana minimal doktor berjabatan lektor kepala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60% dosen adalah guru besar.</li> <li>- 75% dosen bergelar doktor.</li> <li>- Peningkatan jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan internasional.</li> <li>- Semua dosen memiliki jabatan fungsional dan sudah tersertifikasi.</li> <li>- Dosen yang diletakkan</li> </ul>

Tahun	2015-2020	2020-2025	2025-2030	2030-2035	2035-2040
Visi	<i>Reputable International University</i>	<i>Research Exellent University</i>	<i>Leading Entrepreneurial University</i>	<i>Aca-Preneurial University</i>	<i>Socio-Preneurial University</i>
		- Dosen yang diletakkan di program pascasarjana minimal doktor berjabatan lektor kepala.	program pascasarjana minimal doktor berjabatan lektor kepala.	- Jabatan strategis dijabat oleh tenaga kependidikan bergelar S1 dan S2.	di program pascasarjana minimal doktor berjabatan lektor kepala. - Jabatan strategis dijabat oleh tenaga kependidikan bergelar S1 dan S2 dilengkapi dengan sertifikasi kompetensi
Program	Diversifikasi organisasi	Diversifikasi organisasi bisnis	Diversifikasi organisasi bisnis	Diversifikasi organisasi bisnis	Diversifikasi organisasi bisnis
Unit Bisnis	UMMAT: <i>trading</i>	UMMAT: <i>trading, consulting, testing and hospital</i>	UMMAT: <i>trading, consulting, testing and hospital</i>	UMMAT: <i>trading, consulting, testing and hospital</i>	UMMAT: <i>trading, consulting, testing and hospital</i>

## **BAB VIII**

### **PENGEMBANGAN FISIK**

#### **8.1. PENDAHULUAN**

##### **8.1.1. Latar Belakang**

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta terus meningkatkan layanan untuk menciptakan suasana kampus yang unggul dan islami bertaraf internasional (*a Reputable International University*) pada tahun 2020 sehingga diperlukan rencana strategis secara akademik dan fisik. Rencana induk pengembangan fisik kampus ini merupakan pengembangan dari rencana induk kampus UMY tahun 2004 – 2014 yang disesuaikan dengan kebutuhan namun tetap berpedoman dengan prinsip dan pokok-pokok pemikiran universitas yang modern dan terpadu.

##### **8.1.2. Permasalahan**

Pengembangan fasilitas kampus UMY yang lebih terintegrasi bertaraf internasional sehingga beberapa hal yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan penambahan sarana prasarana kampus yang memiliki nilai-nilai keunggulan dan islami bertaraf internasional namun tetap serasi dengan kondisi yang telah ada.
- b. Pengembangan lahan di sekitar kampus untuk mengantisipasi perkembangan kampus di waktu yang akan datang.
- c. Pengembangan fasilitas yang dapat menghasilkan pendapatan non akademis bertaraf internasional.

#### **8.2. KONSEP RENCANA PEMANFAATAN TAPAK DAN ARSITEKTUR BANGUNAN**

##### **8.2.1. Tema Kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**

Keberadaan Kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tidak bisa tidak harus mencerminkan konsep dan pandangan tentang pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh Muhammadiyah. Muhammadiyah sendiri adalah lembaga amal yang bercita-cita memurnikan ajaran Islam. Di awal abad ke-20, KH A. Dahlan, memandang bahwa ajaran islam di Hindia-Belanda tidak dipahami serta tidak diterapkan secara utuh dan murni. Hal ini dinilainya akan menimbulkan kekacauan

acuan yang memperlemah kedudukan masyarakat Islam sendiri. Upaya untuk memurnikan dan menutuhkan ajaran Islam ini jelas tidak dapat dilaksanakan sendiri-sendiri dan harus dilakukan secara terus menerus. Untuk itu, didirikanlah gerakan Muhammadiyah bersama beberapa orang murid. Gerakan ini kemudian diresmikan menjadi organisasi pada tanggal 12 November 1912, berkedudukan di Yogyakarta dan dipimpin langsung oleh KH A. Dahlan. Cita-cita Muhammadiyah tersebut dicapai terutama melalui pelayanan sosial dan pendidikan dan kemudian secara implisit juga melalui pengembangan ekonomi.

Dalam bidang pendidikan Islam, Muhammadiyah bertujuan: mengembalikan amal dan perjuangan umat pada sumber Al-Qur'an dan hadist, menafsirkan ajaran Islam secara modern, memperbarui pendidikan Islam secara modern sesuai kehendak dan kemajuan zaman, serta membebaskan umat dari ikatan konservatisme. Tujuan ini harus menjadi landasan pengembangan pendidikan tinggi Muhammadiyah, termasuk universitas Islam Muhammadiyah Yogyakarta.

Dengan demikian, jelas bahwa kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta harus mencerminkan misi yang diembannya dan landasan berpijaknya. Untuk itu kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta harus dikembangkan dengan tema: **BERLANDASKAN ISLAM MENUJU MASA DEPAN**. (Sumber: Tim Pembina Al-Islam dan Kemuhammadiyah 1990: Muhammadiyah, Sejarah, Pemikiran dan Amal Usaha, Tiara Wacana Yogya).

## **8.2.2. Kampus Berdasarkan Islam**

### **8.2.2.1 Arti kampus Islami**

Merasuknya ajaran Islam ke dalam kehidupan kampus agaknya lebih mudah dipahami apabila hal tersebut dilakukan melalui kegiatan kurikuler dan non-kurikuler. Tetapi agaknya tidak mudah dibayangkan apabila ajaran tersebut harus tercermin dalam tatanan dan elemen fisik. Bagaimana wujud kampus yang islami digambarkan oleh Drs. Ahmad Ruslan sebagai berikut: seluruh ruangan, kantor, kelas, toilet, pekarangan diatur rapi, bersih dan indah sesuai dengan ajaran Islam. Masjid harus diadakan dengan fasilitas secukupnya yang memungkinkan menampung ibadah sholat seluruh mahasiswa. Lokasinya harus berdekatan dengan kelas sehingga tidak jadi halangan bagi mahasiswa untuk beribadah sholat.

Pandangan tersebut belum cukup digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan kampus secara menyeluruh. Di lain pihak, ada aspek lebih mengenai pengaturan dan pengelolaannya. Walaupun demikian, secara tersirat tertangkap bahwa pada dasarnya kampus yang berdasarkan Islam adalah kampus yang memfasilitasi ibadah dan perilaku muslim. Hal ini dapat lebih diperkaya apabila dalam kampus dijumpai dan ditempatkan elemen-elemen yang melambangkan keislaman lingkungan.

#### **8.2.2.2.Kampus memfasilitasi ibadah Islam**

Ibadah dalam pengertian Islam mempunyai makna yang luas, tetapi dalam tautannya dengan kampus ada kewajiban ibadah yang perlu difasilitasi yaitu:

- a. Sholat lima waktu dalam satu hari
- b. Sholat berjama'ah setiap hari Jum'at
- c. Sholat berjama'ah pada hari raya Idul Fitri dan Idul Adha.

(Sumber: Tim Pembina Al Islam dan Kemuhammadiyah 1990, Muhammadiyah, Sejarah, Pemikiran dan Amal Usaha, Tiara Wacana Yogyakarta).

#### **8.2.2.3.Kampus mendorong perilaku muslim**

Walaupun pengaruh timbal balik antara lingkungan atau ruang dengan perilaku manusia yang ada di dalamnya dirasakan ada, tetapi mekanismenya tidak mudah diketahui. Respons seseorang terhadap kondisi lingkungan atau ruang tidak selalu sama.

Oleh karena itu upaya mempengaruhi penilaian dengan tatanan, suasana, komponen serta elemen ruang arsitektural, pada umumnya bersifat spekulatif dan normative. Untuk perencanaan kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta inipun terjadi hal yang demikian. Walaupun demikian, dianggap perlu dikaji dan diketemukan rancangan yang dianggap dapat membentuk atau mempengaruhi seseorang terutama para mahasiswa agar berperilaku sebagai seorang muslim yang diidamkan.

Perilaku seorang muslim yang diidamkan adalah:

- Sebagai individu
- Sebagai kelompok

Fasilitas dan tatanan yang diperkirakan dapat membentuk dan mempengaruhi terbentuknya perilaku Islami adalah:

Tersedianya sarana ibadah/masjid yang dimanfaatkan secara optimal. Selain sebagai tempat sholat lima waktu, rutin dan mengutamakan berjamaah juga digunakan sebagai sarana komunikasi sosial yang merupakan bagian sentral dari kegiatan penunjang. Alokasi kegiatan pelengkap seperti bank, kantor pos, toko koperasi, kantin dan perpustakaan diorientasikan berdekatan dengan masjid. Masjid juga sebaiknya berdekatan dengan lingkungan pemukiman penduduk disekitarnya. Tatanan fasilitas masjid berada di sentral tapak, sehingga akan memberi kemudahan jangkauan dan mendorong upaya pemanfaatan secara optimal yang adil.

Tatanan fasilitas dan unsur-unsur lansekap ruang luar dipadukan secara harmonis, serasi dan memberi manfaat maksimal. Kesan Firdausi diupayakan dengan memberikan suasana nyaman, aman, teduh, bersih, rapi dan indah dengan memanfaatkan unsur air, tanah, tanaman dan hiasan sebagai unsur yang memperindah lingkungan. Sarana pejalan kaki cukup dominan dengan pola-pola pergerakan yang memudahkan kontrol/pengawasan terhadap aktivitas yang ada.

Adanya unsur-unsur simbol keislaman yang memberikan kesan psikologis dan mengagungkan Allah SWT, memberikan contoh-contoh tatanan dan perilaku Nabi Muhammad SAW dan ajarannya yang diterjemahkan ke dalam wujud tatanan lingkungan.

Tersedianya sarana untuk tetap terjaminnya kebersihan lingkungan, seperti tersedianya air, lengkap dengan jaringan dan distribusi yang merata, bak-bak sampah salam jumlah dan penempatan yang memadai serta *reservoir* untuk bahaya kebakaran.

### **8.2.3. Perkembangan Kampus**

Faktor utama yang mempengaruhi perkembangan kampus adalah keputusan pengelolaannya, akan berkembang atau tidak. Walaupun demikian, perencanaan kampus perlu mempertimbangkan dimensi perkembangan tersebut, agar tidak menimbulkan kesulitan di kemudian hari. Terlebih lagi bagi kampus Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang dijiwai oleh kepeloporan dan orientasi ke depan Muhammadiyah sebagai peminanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dimensi perkembangan kampus tersebut adalah:

a. Perkembangan program studi

Pengamatan terhadap berbagai pendidikan tinggi menunjukkan bahwa perkembangan program studi dapat terjadi oleh:

- Berkembangnya potensi internal dan semakin terspesialisasinya bidang pengetahuan yang berkembang di pendidikan tinggi tersebut. Sebagai contoh, jurusan teknik sipil telah menumbuhkan jurusan geodesi, teknik penyehatan dan arsitektur. Jurusan mesin telah melahirkan jurusan penerbangan.
- Dorongan pihak luar, yang membantu dan member kesempatan kepada suatu lembaga pendidikan tinggi untuk menyelenggarakan suatu program pendidikan.

b. Perkembangan populasi kampus

Populasi kampus terdiri dari mahasiswa, dosen dan karyawan. Diantaranya yang paling menentukan dimensi kampus adalah jumlah mahasiswa. Jumlah mahasiswa ditentukan oleh banyaknya program studi yang ditawarkan dan minat pada program studi itu.

c. Metode belajar mengajar

Metoda pengajaran klasikal maupun kelompok sudah lama dikenal, dan kebutuhan untuk itu dapat diperhitungkan secara cermat. Selain itu juga dapat difasilitasi pengajaran luar ruangan yang mendekatkan situasi belajar mengajar dengan alam dan udara segar. Pilihan penggunaan teknologi pendidikan (program komputer, televisi kabel) dapat dipertimbangkan kemungkinannya.

Fleksibilitas kurikulum dan makin banyaknya mata pelajaran adalah dimensi lain yang menuntut fasilitas dan pengelolaan yang memadai.

d. Perkembangan sistem manajemen universitas

Pengamatan terhadap pendidikan tinggi menunjukkan adanya dinamika dalam penentuan satuan pengelolaan. Seiring dengan perkembangan program studi dan jumlah populasi, satuan administrasi disusun dan dikembangkan mengikuti perkembangan tersebut. Selain itu

ada aspek lain yang menuntut perubahan sistem administrasi. Perencanaan kampus harus dapat memfasilitasi kemungkinan ini.

e. Perkembangan aktivitas akademik dan non akademik

Aktivitas ini menyangkut aktivitas akademik maupun non akademik yang langsung atau tidak langsung berkaitan dengan kegiatan akademik. Kemungkinan perkembangan aktivitas ini dapat berupa aktivitas keilmuan (penelitian, seminar, konferensi) atau yang menyangkut olah raga dan kesenian perlu difasilitasi, paling tidak ada lokasi lahan untuk itu.

### **8.3. RENCANA PERKEMBANGAN FISIK**

#### **8.3.1. Rencana Tapak**

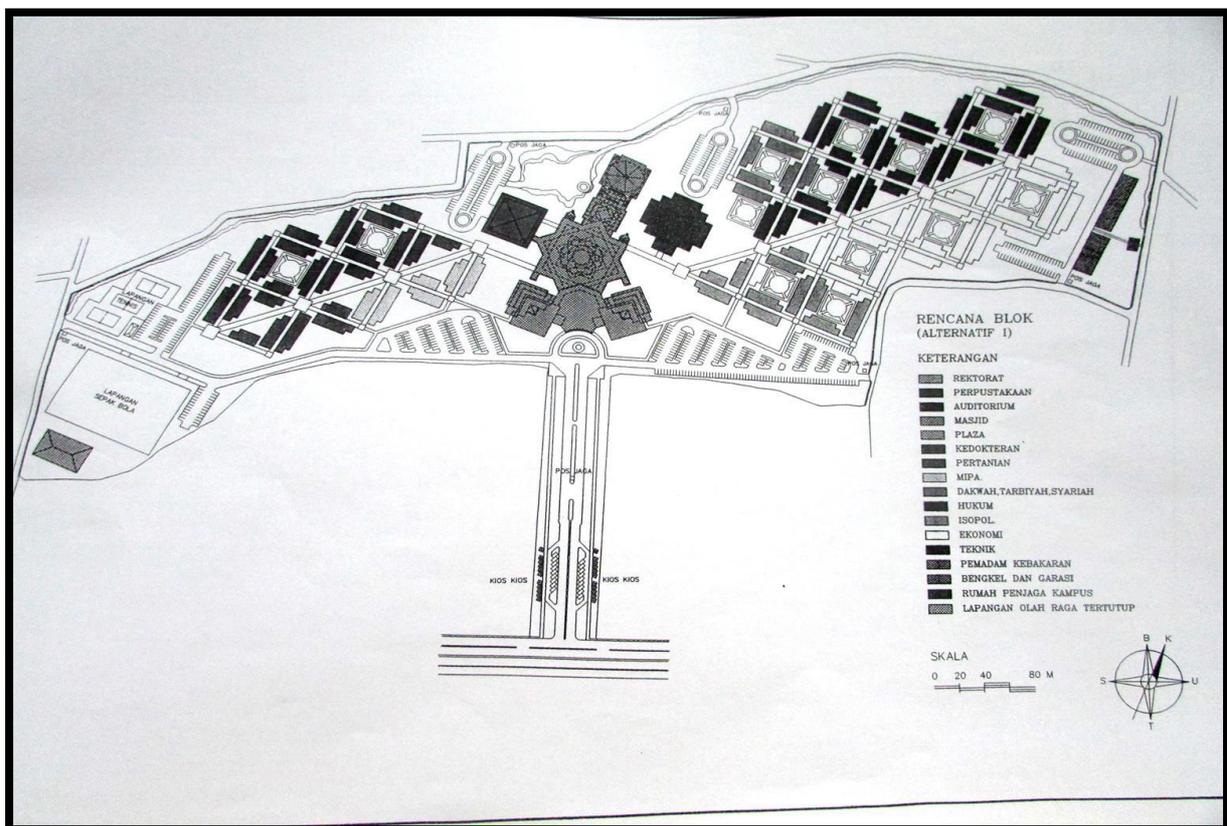
##### **8.3.1.1. Konsep pemintakatan (*zoning*)**

Rencana induk kampus baru UMY 1993 -2003 memiliki 3 pembidangan dasar yaitu ilmu keagamaan (Islam), ilmu pengetahuan alam dan ilmu kemanusiaan dijadikan paduan susunan ruang. Seperti diketahui, bagian selatan di luar area kampus dicadangkan untuk praktek pertanian didekatkan dengan Fakultas Pertanian, Fakultas Kedokteran dan Fakultas MIPA. Ketiga fakultas tersebut termasuk ke dalam mintakat ilmu pengetahuan Alam.

Mintakat (*zone*) UMY 1993-2003 mengelompokkan ilmu pengetahuan alam didekatkan dengan masjid sebagai perlambang upaya memadukan ilmu keagamaan dan ilmu pengetahuan alam. Belahan utara berisi ilmu keagamaan dan ilmu kemanusiaan yang dimulai dengan Fakultas Agama, Fakultas Hukum, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Politik, Fakultas Ekonomi dan Fakultas Teknik. Fakultas Hukum perlu dekat dengan Fakultas Keagamaan yang berdampingan dengan masjid sebagai perlambang bahwa sifat hukum Allah perlu mengendalikan hukum buatan manusia. Selanjutnya, hukum berkaitan dengan norma kehidupan sosial dan ekonomi, sehingga Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi perlu berdekatan dengan Fakultas Hukum. Mintakat ini diakhiri dengan Fakultas Teknik sebagai badan yang menunjang semua kegiatan. Pembagian dasar ini dapat mengikat fakultas-fakultas yang telah ada di universitas Muhammadiyah. Penataan demikian akan mudah dihayati oleh pemakai/civitas akademis, dan secara ruang diharapkan dapat dimengerti oleh pengamat/pengunjung kampus. Gambar 3-1.

Kendala tersebut tentu tidak menghentikan upaya agar penataan dengan ciri khas di atas dapat dimengerti bersama. Pengendalian penyatuan tersebut dapat dilakukan dengan penerapan suatu jaringan pemersatu. Jaringan inilah yang menyatu bahasakan (visualisasi) kesatuan kurikulum berupa jaringan “Modul”. Jaringan modul tersebut dapat dikembangkan menjadi pola tapak secara keseluruhan. Di antara jaringan tersebut ditempatkan suatu ciri khas sarana masing-masing fakultas/bagian dalam skala lebih Individu.

Pemikatan (*zoning*) di lingkungan kampus UMY mengalami perubahan untuk memenuhi perkembangan kebutuhan system manajemen universitas baik secara akademik dan non akademik. Pemikatan dilakukan berdasarkan pengelompokan keilmuan atau pembedangan yaitu dua zona meliputi zona eksakta (utara) dan zona *social* (selatan).



**Gambar 3.1** Rencana Blok Plan



Gambar 3-2 :

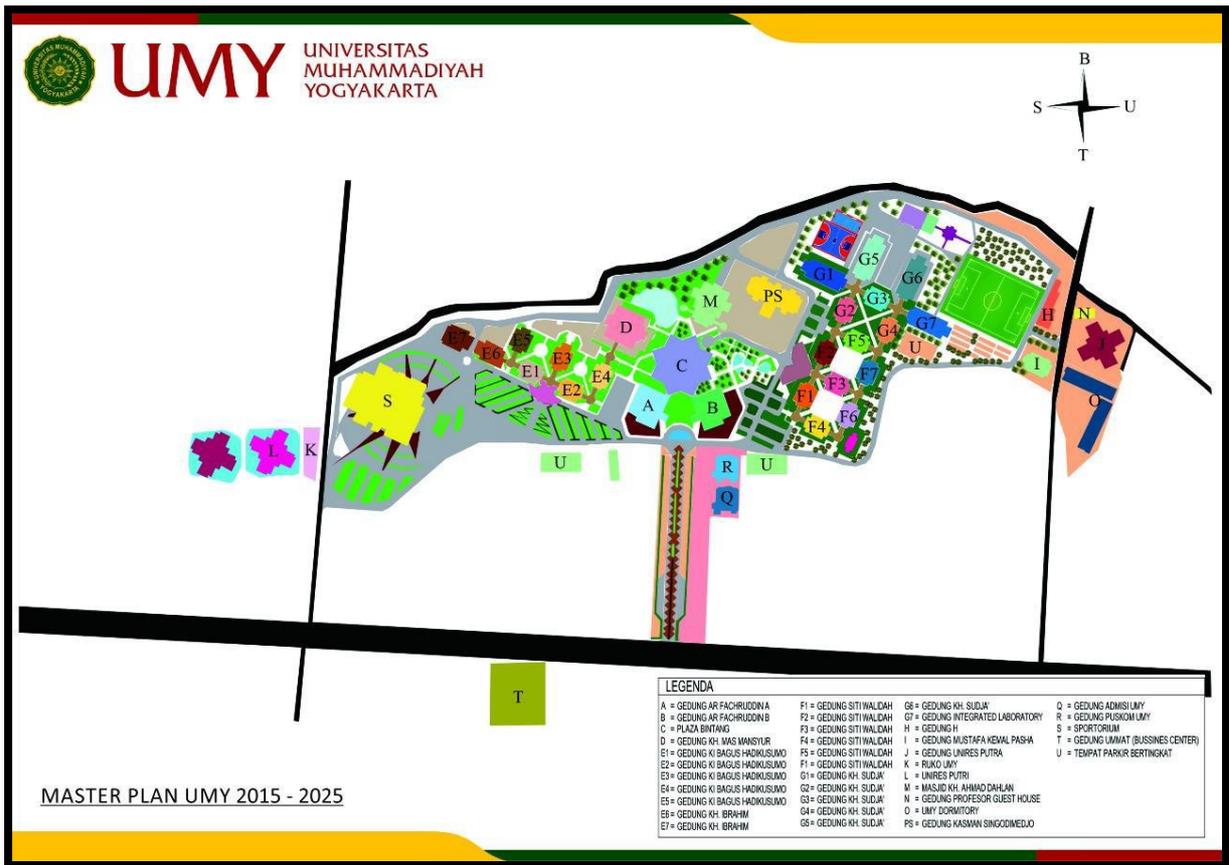
PERSPEKTIF GEDUNG REKTORAT, ADMINISTRASI DAN MENARA AIR  
KAMPUS BARU UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

**Gambar 3.2** Prespektif Gedung Rektorat

#### **8.3.1.2. Sifat, pola dan fungsi ruang**

Pengembangan pemintakatan (*zoning*) menjadi 2 zona yaitu zona eksakta dan sosial mengakibatkan penyesuaian dalam pembangunan gedung serta fungsinya. Jalan masuk utama kampus tetap akan di jumpai 2 gedung rektorat yang dihubungkan dengan jembatan penghubung di lantai 1, sehingga menara masjid sebagai “*focal point/landmark*” tetap terlihat dari jalan masuk utama. Plasa merupakan bangunan terbuka dikelilingi selasar untuk menunjang kegiatan kampus yang telah mengarah ke kiblat sekaligus akses ke masjid sebagai perlambang tujuan dan sekaligus suatu harapan baru bagi perkembangan selanjutnya.

Zona selatan/sosial meliputi fakultas ekonomi, fisipol, hukum dan pendidikan bahasa akan dibangun di area selatan gedung rektorat. Zona utara/eksakta meliputi fakultas teknik, kedokteran, pertanian dan agama Islam. Masing-masing gedung akan saling terhubung dengan selasar dan terdapat satu *lift* pada masing-masing zona.



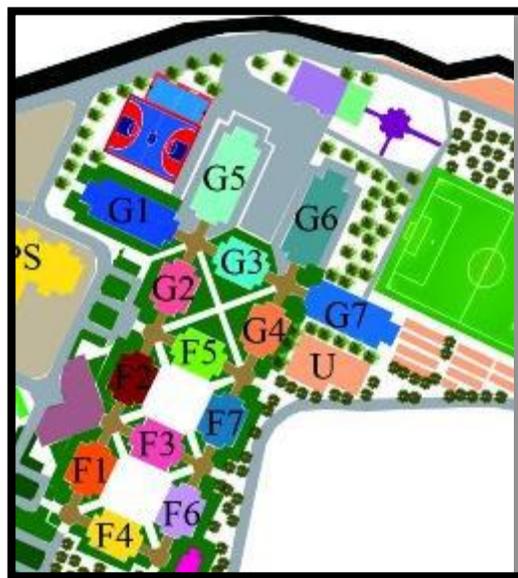
Gambar 3.3 Master Plan

### 8.3.2. Pembangunan dan rencana pengembangan

Rencana pembangunan di kampus akan dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan manajemen universitas. Pembangunan yang sudah selesai dilakukan sampai dengan tahun 2014 sesuai dengan Rencana Induk Pengembangan Kampus 2004-2014 adalah sebagai berikut:

#### 1. Gedung G1, G2, G3, G4, G5, G6 - KH. Sudja' ( 2004 )

Gedung Laboratorium sebagai sarana penunjang untuk praktikum mahasiswa didesain sesuai dengan kebutuhan masing-masing jenis kegiatan praktikumnya. Gedung laboratorium terdiri dari tiga lantai menggunakan akses vertikal tangga dan tidak menggunakan *lift*.

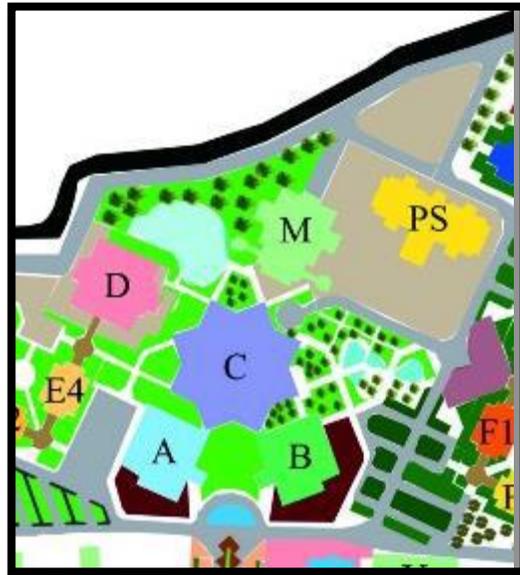


*Gambar 3.4. Gedung G1-G6 KH. Sudja*

## **2. Masjid KH. Ahmad Dahlan (2006)**

Masjid didesain dengan konsep terbuka sehingga standar sirkulasi udara dan pencahayaan tetap terpenuhi dan nyaman. Masjid terdiri dari tiga lantai, lantai dasar dipergunakan untuk ruang serbaguna memfasilitasi kegiatan kampus dan kemahasiswaan, lantai 1 berfungsi untuk jamaah putra dan lantai dua untuk jamaah putri. Akses menuju ke masjid dari gedung rektorat terhubung dengan plaza di lantai satu sehingga sangat mudah di

jangkau. Letak masjid yang berada di area tengah memudahkan civitas akademika dari zona eksakta dan social menjangkaunya melewati selasar penghubung.



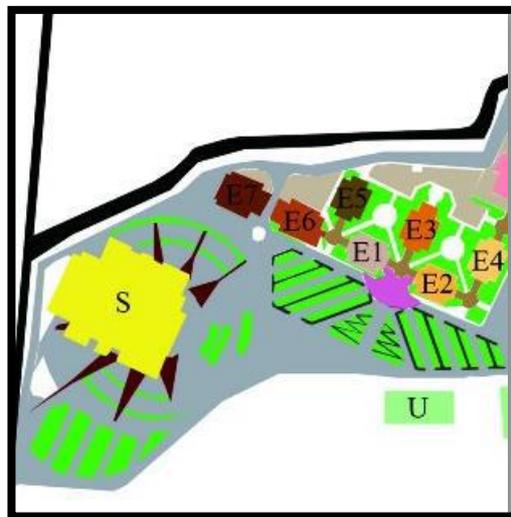
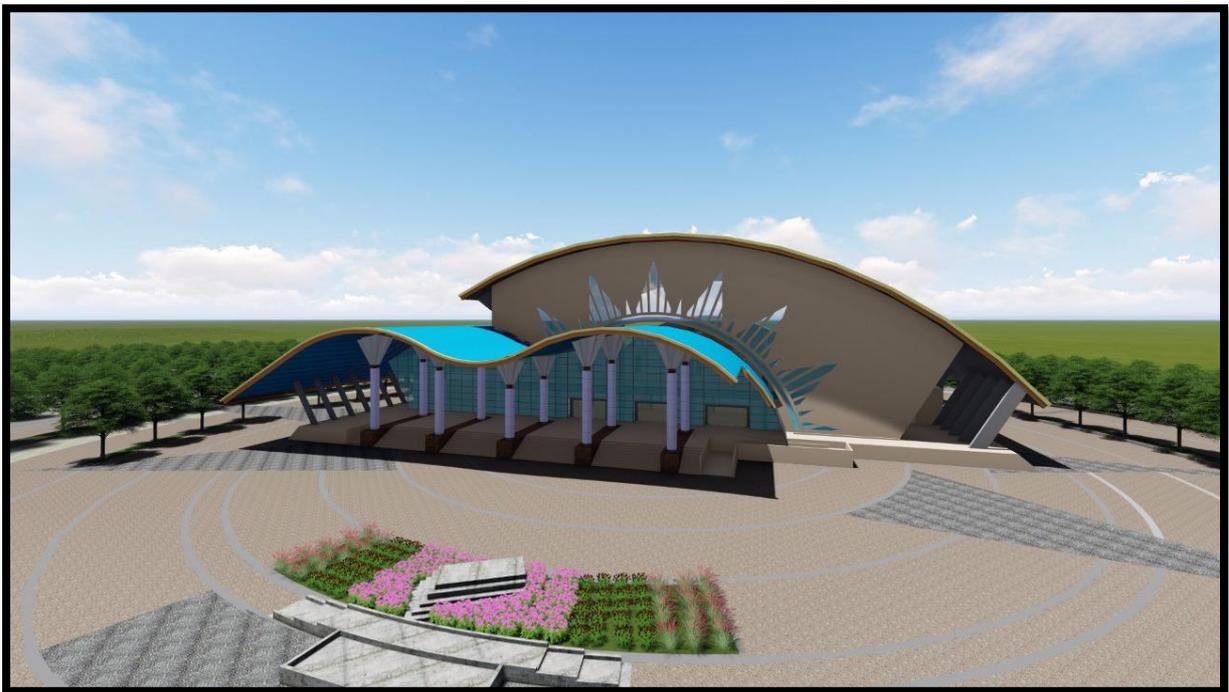
**Gambar 3.5.** Masjid KH. Ahmad Dahlan

### 3. Unires U, M, Y (2008)

Penambahan fasilitas asrama mahasiswa menjadi fasilitas penunjang untuk mahasiswa selama menempuh pendidikan di kampus akan lebih nyaman. Lokasi asrama ada di area utara kampus untuk putra dan asrama putri ada di area selatan kampus.

### 4. Sportorium (2010)

Sportorium didesain sebagai sarana olahraga indoor dilengkapi dengan tribun penonton dengan kapasitas 5000 orang.



Gambar 3.6. Sportorium

### 5. *Student center* - Mushtofa Kamal Pasha (2011)

Gedung *student center* sebagai sarana untuk kegiatan mahasiswa untuk mengembangkan organisasi dan bakat yang positif dan dapat terpantau dengan baik. Gedung terdiri dari tiga lantai dengan akses tangga untuk akses ke masing masing lantai.



**Gambar 3.7.** *Student center* - Mushtofa Kamal Pasha

## 6. Pasca Sarjana – Singodimedjo (2012)

Gedung pascasarjana terdiri dari enam lantai untuk memfasilitasi program-program pascasarjana yang terus berkembang dan dilengkapi dengan *lift*.



**Gambar 3.8.** Pasca Sarjana – Singodimedjo

Pengembangan kebutuhan yang selanjutnya akan dilengkapi oleh universitas adalah sebagai berikut:

### 1. Gedung kuliah E6 & E7

Gedung bertujuan untuk menambah fasilitas ruang kelas yang semakin banyak serta ruang seminar yang memadai.

### 2. Gedung admisi

Peningkatan layanan untuk calon mahasiswa baru perlu tingkatkan sehingga perlu adanya gedung admini yang memadai dan modern.

### 3. Gedung Puskom

Kebutuhan teknologi informasi sangat menunjang untuk peningkatan layanan digital dan pembelajar berbasis on line mendukung kegiatan belajar yang modern.

#### **4. Integreted Laboratory**

Laboratorium terpadu mendukung kebutuhan dasar pembelajaran dan juga meningkatkan riset penelitian dosen sehingga menghasilkan karya-karya ilmiah yang bertaraf internasional.

#### **5. Gedung Bisnis UMY**

Pengembangan bisnis di luar sektor akademis perlu di tingkatkan sehingga diperlukan fasilitas yang memadai untuk menjalankannya.

#### **6. *Student Dormitory***

Pengembangan budaya dan pola hidup di era modern perlu layanan hunian nyaman sehingga perlu penyediaan asrama mahasiswa dengan konsep yang modern dan islami.



**Gambar 3.9.** Gedung Kuliah



**Gambar 3.10.** Gedung Admisi



**Gambar 3.11.** Gedung Puskom



**Gambar 3.12.** Gedung *Integreted laboratory*



**Gambar 3.13.** Gedung Bisnis UMY



**Gambar 3.14.** *Student Dormitory*

## Bibliography

- Altbach, P. G. (2013). *The International Imperative in Higher Education*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Arimoto, A. (2011). Reaction to Academic Ranking: Knowledge Production, Faculty Productivity from an International Perspective. Dalam J. C. Shin, R. K. Toutkoushian, & U. Teichler, *University Rankings: Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education* (hal. 229-258). Berlin: Springer Science & Business Media.
- Audretsch, D. B., & Lehrman, L. E. (2005). Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship hold for regions? *Research Policy Volume 34, Issue 8*, 1191-1202.
- Blenker, P., Elmholdt, S. T., Frederiksen, S. H., Korsgaard, S., & Wagner, K. (2016). Methods in Entrepreneurship Education Research: A Review and Integrative Framework. *Education + Training, Vol. 56 Iss: 8/9*, 697-715.
- Cheney, E. (2016). *Religion and the Rise and Fall of Islamic Science*. Cambridge: Harvard University.
- Cherwitz, R. A., & Sullivan, C. A. (2002). Intellectual Entrepreneurship: A Vision for Graduate Education. *Intellectual Entrepreneurship: A Vision for Graduate Education*, 23-27.
- Danarto, A., Kahmad, D., Rais, D., Ilyas, Y., & Ali, M. (2015). *Tanfidz Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-47*. Yogyakarta: Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
- Dill, D. D. (2009). Convergence and Diversity: The Role and Influence of University Rankings. Dalam B. M. Kehm, & B. Stensaker, *University Rankings, Diversity, and the New Landscape of Higher Education* (hal. 97-116). Rotterdam: Sense Publishers.
- Forum, W. E. (2016). *New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology*. Cologne: World Economic Forum.
- Geus, A., & Senge, P. M. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibb, A. A., & Haskins, G. (2014). The university of the future: an entrepreneurial stakeholder learning organization? Dalam A. Fayolle, & D. T. Redford, *Handbook on the Entrepreneurial University* (hal. 25–63). Cheltenham: Edward Elgar Pub.

- Guerrero, C., Cuenca, P., Puigjaner, R., & Serra, B. (2008). Advances in Ad Hoc Networking. *Proceedings of the Seventh Annual Mediteranean Ad Hoc Networking Workshop, Palma de Mallorca, Spain, June 25-27, 2008* (hal. 01-234). New York: Springer Science & Business Media.
- Guerrero, J., Hidalgo, J., Pan, A., & Alvare, M. (2006). Efficiently Updating Cost Repository Values for Query Optimization on Web Data Sources in a Mediator/Wrapper Environment. *6th International Conference, NGITS 2006 Kibbutz Shefayim, Israel, July 4-6, 2006 Proceedings* (hal. 1-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2010). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer* 37(1), 43-74.
- Keast, D. A. (1995). Entrepreneurship in Universities: Definitions, Practices, and Implications. *Higher Education Quarterly, Volume 49, Issue 3*, 248-266.
- Mappiasse, S. (2014). *Education reform in Indonesia: Limits of neoliberalism in a weak state*. Manoa: University of Hawai'i.
- Mok, K. H. (2006). *Education Reform and Education Policy in East Asia*. London: Routledge.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University-Industry Relationships and Open Innovations: Towards a Research Agenda. *International Journal of Management Review*, 259-280.
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., & Fini, R. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy Volume 42, Issue 2*, 423-442.
- Schimank, U., & Winnes, M. (2000). Beyond Humboldt? The Relationship between Teaching and Research in European University System. *Science and Public Policy, Volume 27, Issue 6*, 397-408.
- Schulte, P. (2004). The Entrepreneurial University: A Strategy for Institutional Development. *Higher Education in Europe* 29(2), 187-191.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests and identities*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Sporn, B. (2001). Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities. *Tertiary Education and Management*, June 2001, Volume 7, Issue 2, 121-134.

Theodotou, M. (2012). Cyprus Entrepreneurship Ecosystem: A Roadmap to Economic Growth. *Cyprus Entrepreneurship Ecosystem: A Roadmap to Economic Growth*, 01-98.

Vaira, M., & Rostan, M. (2011). Structuring the Field of Excellence. A Comparative View on Policies, Actors, Interests and Conflicts in Four European Countries. Dalam M. Vaira, & M. Rostan, *Questioning Excellence in Higher Education: An Introduction Michele Rostan and Massimiliano Vaira* (hal. 57-74). Rotterdam: Sense Publishers.

Wilber, K. (1998). *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*. New York: Random House.



## ADDRESS

Kampus Terpadu UMY  
Jl. Lingkar Selatan • Kasihan • Bantul  
Yogyakarta 55183

## CONTACT

Phone : +62 274 387656 • Hunting  
Fax : +62 274 387646  
Admission : +62 274 387649  
Email : [bpp@umy.ac.id](mailto:bpp@umy.ac.id)

[www.umy.ac.id](http://www.umy.ac.id)