

## *UIN Maulana Malik Ibrahim Malang's Strategic Policy in Encouraging Local Economic Collaboration*

### **Kebijakan Strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam Mendorong Kolaborasi Ekonomi Lokal**

Author's Name\* : Fitria Amalia Dewi  
Institution/University : State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang  
Correspondence Author's E-mail : [fitriadewi502@gmail.com](mailto:fitriadewi502@gmail.com)

Article History	Received (September 2 <sup>nd</sup> , 2025)	Revised (October 13 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (November 6 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	--	--	---

#### News Article

##### **Keyword:**

*Policy;  
Collaboration;  
Curriculum;  
Empowerment;  
UMKM.*

##### **Abstract**

*This policy paper analyzes the policy issues related to the weak collaboration between UIN Maulana Malik Ibrahim Malang and local economic stakeholders, which has resulted in limited community economic empowerment. Using qualitative methods and a comprehensive policy analysis approach, this policy paper identifies the root cause: the absence of a formal mechanism regulated by the university's internal regulations to integrate input from MSMEs, industry, and local government. This gap results in curriculum irrelevance to job market needs, underutilization of academic innovation, and a lack of practical skills for graduates. Using USG (Urgency, Seriousness, Growth) analysis and policy alternative criteria scoring theory, this article highlights the urgency of this issue and the need for systemic intervention. The results suggest that the most effective policy alternative is the establishment of a permanent multi-actor curriculum partnership forum, as stipulated in the Rector's Regulation. This forum will serve as a formal bridge to ensure the curriculum and innovation programs remain relevant to local economic dynamics. These policy recommendations are expected to strengthen the synergy between UIN Malang and the surrounding economic ecosystem, thereby increasing the university's tangible contribution to sustainable regional development.*

##### **Kata Kunci:**

**Kebijakan;  
Kolaborasi;  
Kurikulum;  
Pemberdayaan;  
UMKM.**

##### **Abstrak**

Artikel kebijakan ini menganalisis permasalahan kebijakan terkait lemahnya kolaborasi antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan pemangku kepentingan ekonomi lokal, yang berdampak pada terbatasnya pemberdayaan ekonomi masyarakat. Melalui metode kualitatif dengan pendekatan analisis kebijakan yang komprehensif, *policy paper* ini mengidentifikasi akar permasalahan utama: ketiadaan mekanisme formal yang diatur oleh regulasi internal universitas untuk mengintegrasikan masukan dari UMKM, industri, dan pemerintah daerah. Kesenjangan ini menyebabkan kurikulum menjadi tidak relevan dengan kebutuhan pasar kerja, inovasi akademis tidak dimanfaatkan, dan lulusan kurang memiliki keterampilan praktis. Dengan menggunakan analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) dan teori skoring kriteria alternatif kebijakan, artikel ini menyoroti bahwa masalah tersebut sangat mendesak dan memerlukan intervensi yang

sistemik. Hasilnya menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang paling efektif adalah pembentukan forum kemitraan kurikulum multi-aktor permanen yang diatur dalam Peraturan Rektor. Forum ini akan berfungsi sebagai jembatan formal untuk memastikan kurikulum dan program inovasi senantiasa relevan dengan dinamika ekonomi lokal. Rekomendasi kebijakan ini diharapkan dapat memperkuat sinergi antara UIN Malang dan ekosistem ekonomi di sekitarnya, sehingga meningkatkan kontribusi nyata universitas terhadap pembangunan daerah secara berkelanjutan.

**To cite this article:** Fitria Amalia Dewi. (year). "UIN Maulana Malik Ibrahim Malang's Strategic Policy in Encouraging Local Economic Collaboration". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume 1(2), Page: 99 - 124



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Keterbatasan sinergi dan kolaborasi antara Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), dalam hal ini UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan pemangku kepentingan ekonomi lokal seperti UMKM, pelaku industri, dan pemerintah daerah, merupakan isu kebijakan yang signifikan dan memiliki dampak multidimensional. Meskipun UIN Malang memiliki potensi besar melalui sumber daya intelektual, riset, dan inovasi yang melimpah, potensi ini belum termanfaatkan secara optimal untuk mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya. Masalah ini tidak hanya menghambat pertumbuhan ekonomi lokal tetapi juga membatasi relevansi UIN sebagai institusi pendidikan yang berkontribusi nyata pada pembangunan regional (Aisyah & Purnomo, 2021).

Pentingnya peran perguruan tinggi dalam pembangunan regional telah diakui secara global. Konsep universitas sebagai "agen pembangunan" (agent of development) menempatkan institusi ini sebagai pusat inovasi, alih teknologi, dan pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan industri. Namun, di banyak kasus, termasuk di UIN Malang, peran ini belum terwujud sepenuhnya. Perguruan tinggi cenderung beroperasi di dalam "menara gading" akademisnya, di mana riset dan pengajaran berjalan secara independen dari kebutuhan praktis di lapangan (Prasetyo & Setiawan, 2021). Kesenjangan ini menciptakan *human capital* yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga lulusan kesulitan terserap secara optimal di sektor ekonomi lokal (Sutomo, 2022).

Kesenjangan tersebut bermula dari ketidakselarasan antara kurikulum akademik dengan kebutuhan riil pasar kerja di Malang. Program studi di UIN Malang sering kali lebih berorientasi pada aspek teoritis dan keilmuan semata, tanpa integrasi yang memadai dengan keterampilan praktis yang dibutuhkan oleh UMKM atau industri kreatif lokal. Sebagai contoh, sektor ekonomi kreatif di Malang berkembang pesat, namun banyak lulusan dari program studi yang relevan tidak memiliki pengetahuan atau pengalaman langsung dalam bidang *e-commerce*, *digital marketing*, atau manajemen bisnis startup. Hal ini membatasi kontribusi mereka secara langsung pada pertumbuhan ekonomi (Suryanto & Widodo, 2022).

Masalah ini diperparah oleh ketiadaan mekanisme formal yang mengintegrasikan masukan dari pemangku kepentingan eksternal dalam perumusan kurikulum. Meskipun peraturan perundang-undangan, seperti Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun

2022, mengamanatkan keterlibatan *stakeholder*, implementasinya di tingkat operasional masih lemah. Tidak adanya komite atau forum permanen yang mewajibkan dialog antara UIN, pemerintah daerah, dan pelaku ekonomi membuat proses penyusunan kurikulum cenderung bersifat *top-down* dan internal. Akibatnya, kurikulum tidak adaptif terhadap dinamika ekonomi lokal yang terus berubah (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2022).

Penyebab selanjutnya adalah keterbatasan sumber daya dan kapasitas dosen yang kurang mutakhir. Banyak dosen memiliki keahlian teoretis yang kuat, namun kurang memiliki pengalaman praktis di dunia industri. Kebijakan universitas yang lebih memprioritaskan publikasi ilmiah untuk promosi jabatan, daripada kolaborasi praktis dengan industri, menciptakan disinsentif bagi dosen untuk berinteraksi langsung dengan pelaku ekonomi lokal (Rahman, 2020). Akibatnya, pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan di kelas menjadi kurang relevan dan kurang aplikatif untuk menyelesaikan masalah riil di lapangan.

Selain itu, masalah birokrasi internal universitas juga menjadi penghambat. Proses untuk merevisi kurikulum sering kali memakan waktu lama dan melibatkan prosedur yang rumit. Kebijakan internal yang kaku dan struktur hierarkis menghambat fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menyesuaikan kurikulum secara cepat sesuai dengan perubahan tren pasar kerja (Ramadhan & Wijaya, 2022). Ini membuat UIN Maulana Malik Ibrahim Malang kurang responsif terhadap kebutuhan mendesak dari sektor ekonomi lokal, sehingga potensi untuk menciptakan lulusan yang siap kerja menjadi terbatas.

Kolaborasi dalam pengembangan inovasi juga menghadapi tantangan serupa. Banyak riset dan inovasi yang dihasilkan di kampus hanya berhenti di tahap publikasi jurnal atau prototipe. Kurangnya "jembatan" yang menghubungkan hasil riset dengan kebutuhan pasar membuat temuan-temuan tersebut tidak dimanfaatkan oleh UMKM atau industri lokal (Prasetyo & Setiawan, 2021). Sebagai contoh, sebuah riset tentang teknologi pengolahan produk pertanian mungkin tidak pernah sampai ke petani atau pelaku UMKM karena tidak ada platform yang memfasilitasi diseminasi dan alih teknologi. Hal ini menjadikan inovasi sebagai aktivitas akademis semata, bukan sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi.

Ketiadaan platform atau basis data terpadu menjadi hambatan berikutnya. Tidak ada sistem informasi yang mengintegrasikan data riset dari UIN dengan kebutuhan pasar dan data UMKM dari pemerintah daerah. Akibatnya, program-program pemberdayaan yang dijalankan sering kali tidak berbasis data yang akurat, sehingga tidak efektif dan tidak tepat sasaran. Setiap pihak bekerja secara silo, tanpa koordinasi yang memungkinkan sinergi maksimal (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

Dari perspektif pemerintah daerah, kurangnya kebijakan yang mendorong kemitraan strategis dengan perguruan tinggi juga menjadi masalah. Meskipun ada RPJMD yang memprioritaskan pembangunan ekonomi, belum ada regulasi turunan yang secara spesifik mengatur dan mengalokasikan anggaran untuk program kemitraan antara Pemkot Malang dan UIN. Hal ini menyebabkan program kolaborasi sering kali hanya mengandalkan inisiatif sporadis, bukan sebagai bagian dari strategi pembangunan daerah yang berkelanjutan (Pemerintah Kota Malang, 2018).

Analisis ini menunjukkan bahwa masalah kolaborasi yang lemah ini bukanlah isu tunggal, melainkan sebuah isu kebijakan yang kompleks dan saling terkait. Akar masalahnya tidak hanya terletak pada kurangnya inisiatif, tetapi juga pada kelemahan struktural, birokrasi, dan regulasi yang ada. Tumpang tindihnya kepentingan dan tidak

adanya platform yang mempertemukan semua pihak secara formal memperburuk situasi (Sutanto & Hadi, 2020).

Jika masalah ini dibiarkan, dampaknya akan semakin serius. Kesenjangan antara kurikulum dan kebutuhan pasar kerja akan semakin melebar, mengakibatkan tingkat pengangguran lulusan yang tinggi, terutama dari program studi yang kurang relevan. Potensi ekonomi lokal dari sektor UMKM dan industri kreatif akan stagnan karena tidak mendapatkan dukungan inovasi dan sumber daya manusia yang memadai. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga akan kehilangan relevansinya sebagai institusi yang berkontribusi pada pembangunan regional, dan citranya sebagai universitas yang terintegrasi dengan masyarakat akan melemah.

Oleh karena itu, diperlukan intervensi kebijakan yang strategis dan komprehensif. Solusi yang ada tidak bisa hanya bersifat parsial, misalnya hanya dengan mengadakan *workshop* atau seminar insidental. Diperlukan perubahan pada tingkat kebijakan yang paling mendasar, yaitu dengan menciptakan regulasi yang mengikat dan membangun mekanisme formal yang berkelanjutan. Analisis ini akan mengupas tuntas masalah tersebut dan mengusulkan alternatif kebijakan yang paling efektif untuk menciptakan sinergi yang kuat antara UIN Malang, pemerintah daerah, dan pelaku ekonomi lokal.

Dengan mengadopsi pendekatan holistik, kebijakan yang diusulkan akan mencakup pembentukan forum kemitraan permanen, insentif bagi kolaborasi, dan reformasi birokrasi internal. Pendekatan ini diharapkan tidak hanya mengatasi masalah kurikulum, tetapi juga membangun ekosistem inovasi yang kuat, di mana pengetahuan dan riset dapat mengalir bebas dari kampus ke masyarakat, dan sebaliknya (Haryanto, 2020).

Revisi regulasi internal UIN menjadi langkah kunci. Peraturan rektor yang mewajibkan adanya forum kemitraan dengan pihak eksternal akan memberikan landasan hukum yang kuat bagi semua fakultas dan program studi untuk melakukan penyesuaian kurikulum secara terstruktur. Hal ini akan mengakhiri kebiasaan lama di mana kurikulum disusun tanpa mempertimbangkan masukan dari pengguna lulusan secara formal (Wulandari & Subagyo, 2023).

Pembentukan platform digital terpadu juga menjadi solusi yang krusial. Platform ini akan menjadi jembatan informasi yang menghilangkan hambatan komunikasi dan data. Dengan platform ini, kebutuhan industri dapat diakses oleh dosen dan mahasiswa, sementara hasil riset kampus dapat diketahui oleh pelaku UMKM. Ini akan memfasilitasi penciptaan program yang lebih akurat dan tepat sasaran, yang pada akhirnya akan meningkatkan dampak positif dari keberadaan UIN Malang (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

Selain itu, kebijakan insentif bagi dosen yang berkolaborasi dengan industri dapat menjadi motor penggerak perubahan budaya. Dengan adanya penghargaan atas keterlibatan praktis, dosen akan lebih termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan di luar kampus, seperti magang di perusahaan atau menjadi konsultan bagi UMKM. Ini akan memastikan bahwa kapasitas dosen terus berkembang dan relevan dengan dinamika ekonomi (Rahman, 2020).

Latar belakang ini menegaskan bahwa masalah ini memiliki urgensi dan dampak yang signifikan, yang membutuhkan solusi kebijakan yang terukur. Analisis mendalam terhadap akar masalah dan pilihan kebijakan yang ada akan menjadi dasar untuk merumuskan rekomendasi yang kuat, yang tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi kolaborasi yang berkelanjutan.

Meskipun UIN Malang merupakan institusi keagamaan, perannya sebagai agen pembangunan ekonomi memiliki dasar yang kuat dalam ajaran Islam itu sendiri. Ekonomi Islam menekankan pentingnya kesejahteraan sosial, keadilan, dan pemberdayaan masyarakat, yang sejalan dengan tujuan pembangunan ekonomi lokal (Hidayat, 2022). Oleh karena itu, kolaborasi dengan UMKM dan pelaku industri bukan hanya tanggung jawab akademis, tetapi juga implementasi dari nilai-nilai keislaman yang ingin diwujudkan. Kegagalan dalam kolaborasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai institusi dengan praktik di lapangan.

Di sisi lain, sektor ekonomi lokal di Malang, khususnya UMKM, juga sangat membutuhkan dukungan dari perguruan tinggi. Banyak UMKM menghadapi tantangan dalam hal inovasi produk, manajemen bisnis, pemasaran digital, dan akses permodalan. Dukungan dari UIN Malang melalui program pengabdian kepada masyarakat, riset terapan, dan konsultasi bisnis dapat menjadi solusi bagi permasalahan ini (Aditya & Firdaus, 2021). Namun, tanpa adanya mekanisme yang terstruktur, interaksi yang terjadi antara kedua pihak sering kali hanya bersifat insidental dan tidak berdampak signifikan.

Isu ini juga berkaitan dengan konsep pendidikan berbasis kompetensi yang dicanangkan oleh pemerintah. Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mendorong mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman di luar kampus, seperti magang atau proyek di industri (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023). Meskipun UIN berada di bawah Kementerian Agama, semangat kebijakan ini relevan. Namun, ketiadaan mekanisme formal untuk kolaborasi dengan pemangku kepentingan ekonomi lokal membuat implementasi program ini menjadi sulit dan tidak optimal.

Ketiadaan sinergi juga berimplikasi pada masalah pemasaran dan *branding* lulusan UIN Malang. Di pasar kerja yang kompetitif, lulusan tidak hanya membutuhkan ijazah, tetapi juga portofolio dan pengalaman praktis yang relevan. Ketika kolaborasi dengan industri lemah, lulusan kehilangan kesempatan untuk membangun pengalaman tersebut. Hal ini membuat lulusan UIN kurang kompetitif dibandingkan dengan lulusan dari perguruan tinggi lain yang memiliki program kolaborasi yang kuat dengan industri (Hartono, 2020). Akibatnya, kepercayaan pasar terhadap kualitas lulusan UIN dapat menurun.

Masalah ini juga dapat dianalisis dari perspektif teori jaringan. Jaringan yang kuat antara perguruan tinggi, pemerintah, dan sektor swasta adalah kunci untuk pertumbuhan ekonomi regional (Putra & Wijaya, 2021). Dalam kasus UIN Malang, jaringan ini masih lemah. Hubungan yang terputus-putus antara simpul-simpul utama (universitas, pemerintah, dan bisnis) menghambat aliran informasi, sumber daya, dan peluang yang seharusnya dapat memicu inovasi dan pertumbuhan bersama. Membangun kembali jaringan ini memerlukan intervensi kebijakan yang terencana.

Dari sudut pandang kebijakan publik, masalah ini adalah kegagalan dalam implementasi kebijakan. Berbagai regulasi dan undang-undang telah ada, tetapi penerapannya di lapangan belum optimal karena ketiadaan kebijakan turunan yang lebih rinci dan praktis. Regulasi internal UIN yang tidak mewajibkan keterlibatan pihak eksternal, misalnya, adalah contoh nyata dari kegagalan implementasi kebijakan nasional di tingkat institusi (Wulandari & Subagyo, 2023).

Selain itu, masalah ini juga menunjukkan adanya kegagalan koordinasi antar-institusi. Baik UIN Malang, Pemerintah Kota Malang, maupun asosiasi bisnis memiliki tujuan dan program yang tumpang tindih tetapi tidak terkoordinasi dengan baik. Masing-masing pihak bekerja dengan agendanya sendiri, tanpa melihat gambaran besar tentang

bagaimana mereka dapat saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama, yaitu pemberdayaan ekonomi masyarakat (Sutanto & Hadi, 2020).

Jika dilihat dari perspektif teori *human-centered design*, masalah ini terjadi karena kebijakan dan kurikulum tidak dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan dan pengalaman para pengguna utamanya, yaitu mahasiswa, pelaku UMKM, dan industri. Mereka tidak dilibatkan dalam proses perancangan, sehingga solusi yang dihasilkan tidak efektif dan tidak relevan. Pendekatan yang lebih partisipatif dalam perumusan kebijakan adalah kunci untuk mengatasi masalah ini (Priyono & Santoso, 2022).

Pada akhirnya, masalah lemahnya kolaborasi ini bukan hanya tentang ekonomi, tetapi juga tentang reputasi dan peran sosial UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Di tengah tuntutan untuk menjadi universitas yang berdampak, UIN Malang memiliki tanggung jawab untuk tidak hanya menghasilkan lulusan yang cerdas, tetapi juga yang siap berkontribusi pada solusi masalah riil masyarakat. Kegagalan dalam kolaborasi ini adalah indikasi bahwa UIN belum sepenuhnya mengintegrasikan misinya dengan kebutuhan sosial dan ekonomi di sekitarnya.

Oleh karena itu, artikel ini akan secara mendalam menganalisis akar penyebab dari masalah kebijakan ini dan mengusulkan alternatif yang dapat secara fundamental mengubah cara UIN Malang berinteraksi dengan ekosistem ekonomi lokal. Analisis akan berfokus pada bagaimana menciptakan kebijakan yang strategis, partisipatif, dan berkelanjutan untuk membangun jembatan kolaborasi yang kuat, yang pada akhirnya akan mempercepat pertumbuhan ekonomi lokal dan meningkatkan relevansi UIN di mata masyarakat dan dunia kerja.

## Identifikasi Masalah

1. Ketidaksesuaian antara kurikulum akademik di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan kebutuhan riil pasar kerja dan sektor ekonomi lokal. Hal ini menyebabkan lulusan universitas sering kali tidak memiliki keterampilan praktis yang dibutuhkan oleh UMKM atau industri di Malang, sehingga mereka sulit terserap secara optimal. Kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan ekonomi dalam perumusan kurikulum mengakibatkan program studi tidak adaptif terhadap dinamika ekonomi lokal, seperti pengembangan ekonomi kreatif, pariwisata, atau teknologi pertanian. Akibatnya, universitas menghasilkan lulusan yang secara teoritis mumpuni tetapi secara praktis kurang siap untuk berkontribusi langsung pada pemberdayaan ekonomi masyarakat (Suryanto, A., & Widodo, A., 2022 dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023).
2. Belum adanya kebijakan atau mekanisme yang terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memfasilitasi kolaborasi inovasi antara pihak UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan pelaku usaha lokal. Meskipun banyak riset dan inovasi dihasilkan di lingkungan kampus, temuan-temuan tersebut jarang terdiseminasi atau diimplementasikan secara praktis oleh UMKM. Kurangnya "jembatan" yang menghubungkan riset akademis dengan kebutuhan pasar membuat inovasi hanya berhenti di level jurnal atau prototipe. Akibatnya, potensi besar dari kekayaan intelektual universitas tidak dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing ekonomi lokal, seperti pengembangan produk baru, optimalisasi proses produksi, atau adopsi teknologi tepat guna (Prasetyo, B., & Setiawan, R., 2021 dan Bappenas, 2024).
3. Tidak adanya sistem informasi atau basis data bersama yang mengintegrasikan data riset dan inovasi dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan kebutuhan pasar

serta data UMKM yang dimiliki oleh pemerintah daerah, sehingga program yang dibuat tidak berbasis data yang kuat (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

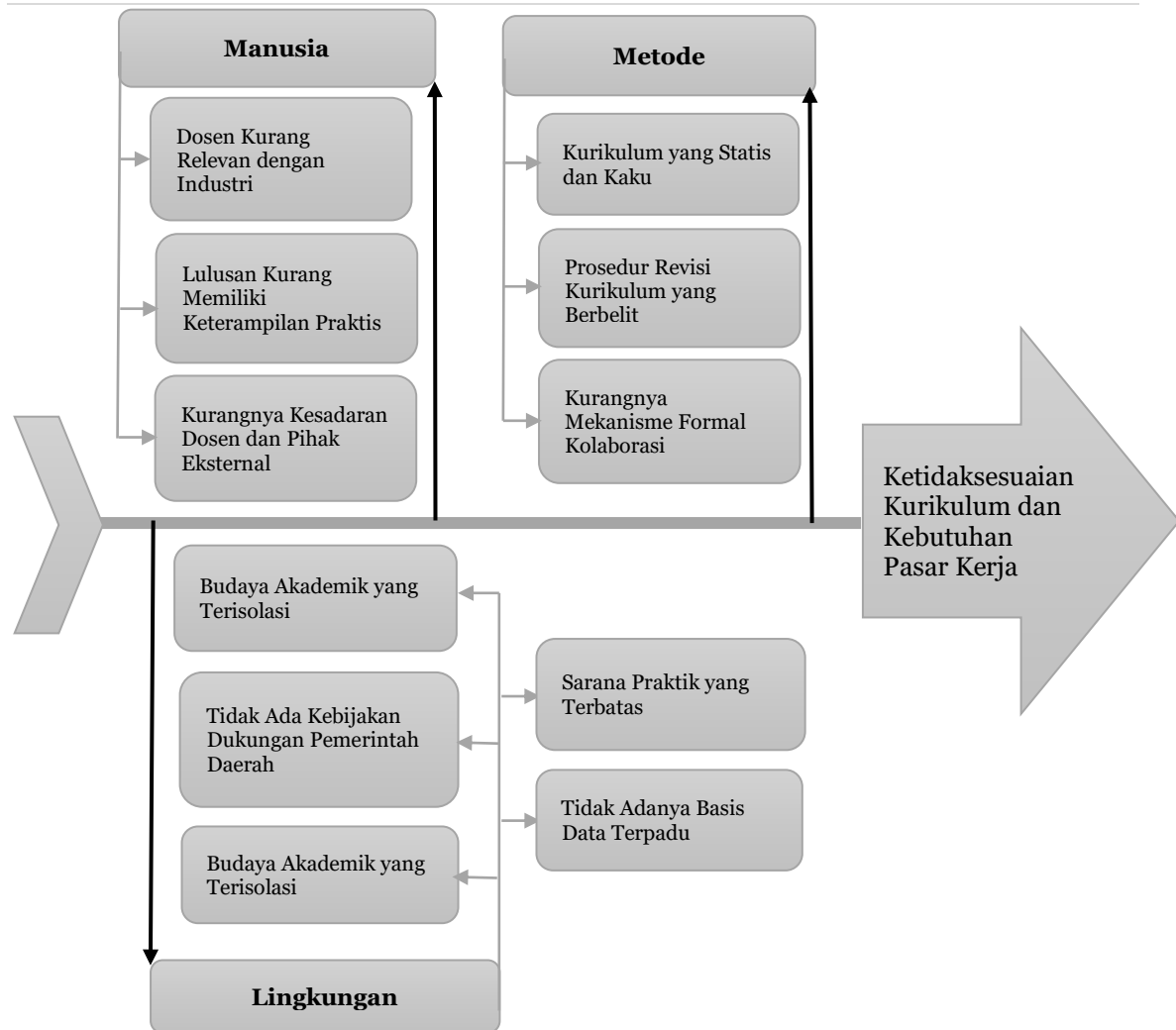
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis menganalisisnya dengan menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) untuk menentukan prioritas penanganannya, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Analisis *Urgency, Seriousness, Growth* (Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi)

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	<b>Ketidaksesuaian Kurikulum dan Kebutuhan Pasar Kerja</b> Masalah ini sangat mendesak karena secara langsung memengaruhi kualitas lulusan dan relevansi UIN di mata masyarakat. Dampaknya serius: rendahnya penyerapan lulusan dan terbatasnya kontribusi ke ekonomi lokal. Jika dibiarkan, kesenjangan ini akan terus melebar seiring dengan perubahan kebutuhan pasar yang sangat cepat.	5	5	4	14
2	Lemahnya Mekanisme Kolaborasi Inovasi Ini adalah masalah yang mendesak, sebab banyak inovasi yang dihasilkan kampus menjadi sia-sia. Dampaknya sangat serius, yaitu potensi ekonomi lokal tidak berkembang dan daya saing menurun. Jika tidak diatasi, kesenjangan antara riset dan implementasi akan makin besar, membuat UIN dan UMKM kehilangan momentum.	4	4	5	13
3	Tidak Adanya Sistem Informasi/Basis Data Terpadu Masalah ini tidak se-mendesak isu kurikulum atau inovasi, tetapi tetap penting. Dampaknya cukup serius, yaitu program pemberdayaan ekonomi menjadi tidak efektif karena tidak berbasis data yang akurat. Pertumbuhannya moderat, karena tanpa data, kesalahan dalam mengambil keputusan akan terus berulang dan sulit untuk diperbaiki.	3	4	3	10

Dari hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Ketidaksesuaian Kurikulum dan Kebutuhan Pasar Kerja) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (14), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “ketidaksesuaian kurikulum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan kebutuhan pasar kerja” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

### Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-*highlight* pada artikel kebijakan ini bahwa rendahnya relevansi kurikulum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan kebutuhan riil pasar kerja dan sektor ekonomi lokal, yang disebabkan oleh ketiadaan mekanisme formal untuk mengintegrasikan masukan dari para pemangku kepentingan eksternal, dan diperburuk oleh regulasi internal universitas yang tidak mewajibkan keterlibatan pihak luar dalam proses perancangan kurikulum, mengakibatkan lulusan tidak memiliki keterampilan yang memadai, sehingga kontribusi universitas terhadap pemberdayaan dan pertumbuhan ekonomi masyarakat di Malang menjadi terbatas.

## **Tujuan dan Manfaat Kajian**

### **Tujuan Kajian:**

Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk menganalisis permasalahan kebijakan yang menyebabkan lemahnya kolaborasi antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan pemangku kepentingan ekonomi lokal. Secara lebih rinci, tujuan kajian ini mencakup:

1. Mengidentifikasi akar masalah: Menemukan penyebab mendasar dari ketidaksesuaian kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja dan ketiadaan mekanisme formal kolaborasi.
2. Menganalisis kesenjangan kebijakan: Mengkaji celah antara regulasi nasional dan peraturan internal universitas yang menghambat sinergi.
3. Merumuskan alternatif kebijakan: Menawarkan solusi-solusi kebijakan yang layak dan efektif, seperti pembentukan forum kemitraan permanen atau platform digital terpadu.
4. Menyusun rekomendasi konkret: Memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan, terutama dalam bentuk peraturan rektor, untuk mendorong kolaborasi yang berkelanjutan.

### **Manfaat Kajian:**

Kajian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang: Kajian ini memberikan panduan strategis bagi pimpinan universitas untuk merevisi kebijakan internal, terutama terkait kurikulum dan tata kelola. Dengan mengimplementasikan rekomendasi, UIN dapat meningkatkan relevansi lulusan, memperkuat citra institusi, dan mengoptimalkan kontribusinya pada pembangunan ekonomi regional.
2. Bagi Pemerintah Daerah: Hasil kajian ini dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan daerah yang lebih efektif, yang mendorong kemitraan strategis antara perguruan tinggi dan sektor ekonomi lokal. Hal ini akan membantu Pemkot Malang dalam mencapai target pembangunan ekonomi dan pemberdayaan UMKM.
3. Bagi pelaku UMKM dan industri lokal: Kajian ini dapat menjadi landasan untuk membangun mekanisme kolaborasi yang terstruktur. Dengan adanya forum kemitraan, para pelaku usaha dapat lebih mudah menyampaikan kebutuhan mereka, mengakses inovasi dari kampus, dan mendapatkan dukungan yang relevan, sehingga meningkatkan daya saing mereka.
4. Bagi akademisi dan praktisi kebijakan: Kajian ini berkontribusi pada literatur ilmiah dengan menyajikan analisis mendalam mengenai isu kolaborasi antara perguruan tinggi dan dunia usaha. Metodologi yang digunakan dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa di masa depan.
5. Bagi masyarakat umum: Kajian ini secara tidak langsung akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui terciptanya lulusan yang lebih kompeten dan program pemberdayaan ekonomi yang lebih efektif dan terarah.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori kebijakan pendidikan (*education policy theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa kebijakan pendidikan harus adaptif terhadap kebutuhan eksternal, terutama pasar kerja. Ketika kurikulum perguruan tinggi tidak selaras dengan permintaan industri, akan terjadi kesenjangan antara keterampilan lulusan dan kebutuhan lapangan. Hal ini membatasi efektivitas pendidikan tinggi sebagai agen pembangunan ekonomi dan sosial (Aisyah & Purnomo, 2021).

2. Teori kesenjangan keterampilan (*skills gap theory*)

Teori ini secara spesifik mengidentifikasi ketidakcocokan antara keterampilan yang diajarkan di lembaga pendidikan dengan yang dibutuhkan oleh pemberi kerja. Adanya kesenjangan ini menunjukkan kegagalan sistem pendidikan dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang relevan, yang pada akhirnya memicu masalah pengangguran struktural dan menghambat produktivitas ekonomi lokal (Sutomo, 2022).

3. Teori kolaborasi multi-aktor (*multi-actor collaboration theory*)

Teori ini menegaskan bahwa keberhasilan suatu kebijakan, terutama yang kompleks seperti pemberdayaan ekonomi, sangat bergantung pada kolaborasi antara berbagai pihak. Kegagalan untuk membangun mekanisme formal yang melibatkan perguruan tinggi, pemerintah, dan sektor swasta (UMKM) akan menghambat terciptanya sinergi dan inovasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah bersama (Haryanto, 2020).

4. Teori jembatan ilmu pengetahuan (*knowledge bridge theory*)

Teori ini menjelaskan pentingnya "jembatan" atau mekanisme yang menghubungkan pengetahuan akademis yang dihasilkan di universitas dengan implementasi praktis di masyarakat dan industri. Tanpa adanya jembatan ini, riset dan inovasi yang dilakukan di kampus hanya akan menjadi "menara gading" yang tidak memberikan dampak nyata bagi pengembangan ekonomi lokal (Prasetyo & Setiawan, 2021).

5. Teori kelembagaan (*institutional theory*)

Teori ini menganalisis bagaimana norma, aturan, dan struktur dalam suatu institusi (dalam hal ini universitas) memengaruhi perilaku dan kebijakan. Regulasi internal UIN yang kaku dan tidak mewajibkan keterlibatan pihak eksternal mencerminkan kekakuan institusi, yang menghambat fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Kelembagaan yang tidak adaptif akan sulit untuk mencapai tujuan yang lebih luas, seperti kontribusi pada pembangunan ekonomi (Wulandari & Subagyo, 2023).

### Kerangka Konseptual

1. Konsep peran ganda perguruan tinggi (*dual role of higher education*)

Konsep ini menyatakan bahwa perguruan tinggi memiliki dua peran utama: sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi dan sosial. Agar peran kedua terlaksana, universitas harus secara aktif terlibat dalam kolaborasi dengan sektor industri dan komunitas lokal.

Kegagalan untuk menyeimbangkan kedua peran ini dapat membuat universitas terisolasi dari kebutuhan riil masyarakat (Sukoco & Handayani, 2022).

2. Konsep ekosistem inovasi (*innovation ecosystem*)

Konsep ini melihat bahwa inovasi tidak hanya terjadi di satu lembaga, tetapi merupakan hasil interaksi dinamis antara berbagai aktor, termasuk perguruan tinggi, pemerintah, dan sektor swasta (UMKM). Lemahnya interaksi dan ketiadaan "jembatan" kolaborasi formal akan menghambat aliran pengetahuan dan sumber daya, sehingga ekosistem inovasi menjadi tidak efektif. Universitas dalam hal ini berfungsi sebagai simpul (node) kunci dalam ekosistem ini (Haryanto, 2020).

3. Konsep *human capital* dan relevansi kurikulum

Konsep *human capital* menegaskan bahwa investasi pada pendidikan adalah investasi pada aset terpenting suatu negara. Namun, agar investasi ini efektif, kurikulum harus relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Jika kurikulum tidak adaptif, lulusan akan memiliki "modal manusia" yang kurang berharga, yang pada akhirnya membatasi produktivitas mereka dan menghambat pertumbuhan ekonomi (Sutomo, 2022).

4. Konsep kemitraan strategis berkelanjutan (*sustainable strategic partnership*)

Konsep ini menekankan bahwa kolaborasi antara perguruan tinggi dan industri tidak bisa hanya bersifat insidental atau proyek per proyek. Diperlukan kemitraan yang berkelanjutan, yang didukung oleh regulasi formal dan komitmen kelembagaan. Kemitraan yang demikian memastikan pertukaran pengetahuan yang terus-menerus dan adaptasi kurikulum yang proaktif (Prasetyo & Setiawan, 2021).

5. Konsep tata kelola inklusif (*inclusive governance*)

Konsep ini mengacu pada pentingnya melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, tata kelola yang inklusif berarti UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus membuka saluran partisipasi formal bagi pelaku ekonomi lokal dalam merumuskan kebijakan kurikulum. Tanpa tata kelola yang inklusif, kebijakan yang dibuat akan bersifat *top-down* dan cenderung tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan (Wulandari & Subagyo, 2023).

## METODOLOGI

Metodologi penulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal, yang berfokus pada analisis isu kebijakan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pendekatan ini dipilih karena masalah kolaborasi yang kompleks membutuhkan pemahaman mendalam tentang konteks, dinamika, dan interaksi antar-aktor. Data utama dikumpulkan melalui studi literatur mendalam, termasuk jurnal ilmiah, buku, laporan kebijakan, dan dokumen resmi universitas serta pemerintah daerah. Metode ini memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi akar masalah, menganalisis pilihan-pilihan kebijakan, dan merumuskan rekomendasi yang relevan berdasarkan kerangka teoretis dan konseptual yang kuat (Creswell & Creswell, 2018).

Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri berbagai sumber sekunder yang relevan. Jurnal ilmiah digunakan untuk mendukung landasan teoretis (misalnya, Teori Kolaborasi Multi-Aktor dan Teori Kesenjangan Keterampilan) dan data empiris dari penelitian sejenis. Dokumen resmi seperti Peraturan Menteri Agama, Undang-Undang Pendidikan Tinggi, dan Peraturan Daerah Kota Malang dianalisis untuk

mengidentifikasi regulasi yang relevan dan celah kebijakan yang ada. Selain itu, artikel berita, laporan tahunan universitas, dan kajian dari lembaga riset (misalnya Bappenas) juga digunakan untuk memperkaya data dan memberikan gambaran kontekstual yang lebih lengkap (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

Analisis data dilakukan secara sistematis dengan menggunakan beberapa instrumen analisis kebijakan yang telah kita bahas. Pertama, analisis *problem statement* digunakan untuk merumuskan pernyataan masalah yang jelas dan terfokus. Kedua, analisis kausalitas dengan diagram *fishbone* diterapkan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah secara terstruktur, memisahkan penyebab dari gejala. Ketiga, analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth) digunakan untuk memprioritaskan masalah yang paling mendesak untuk ditangani. Keempat, analisis skoring kriteria (berdasarkan William N. Dunn) digunakan untuk mengevaluasi dan memilih alternatif kebijakan yang paling efektif dan efisien dari berbagai pilihan yang ada (Dunn, 2018).

Setelah alternatif kebijakan terpilih, penulis merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret dan dapat diimplementasikan. Rekomendasi ini diformulasikan dalam bentuk usulan peraturan rektor, yang relevan dengan konteks UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Proses perumusan ini memastikan bahwa solusi yang ditawarkan tidak hanya teoretis, tetapi juga praktis. Metodologi ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah artikel kebijakan yang kuat, didukung oleh bukti dan analisis yang terstruktur, yang dapat menjadi panduan bagi pembuat keputusan di universitas dan pemerintah daerah.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil dan Pembahasan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa lemahnya sinergi antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan pemangku kepentingan ekonomi lokal merupakan permasalahan kebijakan yang sangat kompleks, bukan hanya isu teknis. Akar permasalahan utama, yang telah teridentifikasi melalui analisis *fishbone*, adalah ketidakselarasan antara kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja, yang pada gilirannya disebabkan oleh ketiadaan mekanisme formal untuk mengintegrasikan masukan eksternal ke dalam proses perancangan kebijakan universitas (Suryanto & Widodo, 2022).

Akar masalah ini secara fundamental didukung oleh beberapa teori dan konsep. Teori Kesenjangan Keterampilan (Skills Gap Theory) menjelaskan secara spesifik ketidakcocokan antara keterampilan yang diajarkan di UIN dengan yang dibutuhkan oleh UMKM dan industri di Malang (Sutomo, 2022). Kesenjangan ini menciptakan ketidakefektifan pada lulusan UIN, sehingga mereka sulit terserap oleh pasar kerja, meskipun memiliki kualifikasi akademik yang tinggi.

Dukungan konseptual juga datang dari Teori Jembatan Ilmu Pengetahuan (Knowledge Bridge Theory) yang menegaskan bahwa tanpa mekanisme yang menghubungkan riset akademis dengan implementasi praktis, inovasi hanya akan berhenti di level jurnal dan prototipe. Kondisi ini yang terjadi di UIN Malang, di mana hasil riset jarang terdiseminasi atau diimplementasikan untuk meningkatkan daya saing ekonomi lokal, seperti pengembangan produk baru atau optimasi proses produksi (Prasetyo & Setiawan, 2021).

Analisis kebijakan yang dilakukan menggunakan analisis *stakeholder* menegaskan bahwa UIN, pemerintah daerah, dan pelaku ekonomi lokal (UMKM) memiliki kepentingan yang berbeda dan tidak terkoordinasi. Masing-masing pihak bekerja dalam silo mereka sendiri, tanpa adanya platform formal yang memungkinkan mereka untuk berinteraksi dan menyelaraskan tujuan. Kondisi ini diperparah oleh kebijakan internal

yang tidak mendukung fleksibilitas kurikulum dan kurangnya insentif bagi dosen untuk berkolaborasi secara ekstensif dengan industri (Haryanto, 2020).

Temuan dari analisis USG menunjukkan bahwa masalah Ketidaksesuaian Kurikulum dan Kebutuhan Pasar Kerja memiliki skor tertinggi, menandakan bahwa masalah ini paling mendesak dan dampaknya paling serius. Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama kebijakan harus diarahkan pada perbaikan kurikulum, yang merupakan output utama dari universitas, agar dapat memenuhi tuntutan dunia kerja yang terus berubah (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

Selanjutnya, analisis skoring alternatif kebijakan menunjukkan bahwa Pembentukan Forum Kemitraan Kurikulum Multi-Aktor Permanen merupakan solusi yang paling komprehensif. Kebijakan ini mendapatkan skor tertinggi (19) karena dinilai sangat efektif, efisien, dan memadai dalam mengatasi akar masalah secara sistemik. Keunggulan utamanya adalah kebijakan ini secara langsung menciptakan mekanisme formal yang selama ini absen, sehingga keterlibatan pihak eksternal menjadi wajib dan terstruktur (Dunn, 2018).

Di sisi lain, alternatif kebijakan seperti "Program Magang Wajib Dosen" atau "Kebijakan Insentif Internal" mendapatkan skor yang lebih rendah. Ini karena meskipun keduanya efektif dalam meningkatkan kapasitas internal, mereka tidak secara langsung menyelesaikan akar masalah ketiadaan mekanisme formal yang mengintegrasikan pihak luar. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan ini akan lebih efektif jika diterapkan sebagai bagian dari paket kebijakan yang lebih besar, bukan sebagai solusi tunggal.

Berdasarkan analisis kausalitas, dapat disimpulkan bahwa ketiadaan regulasi internal yang mewajibkan kolaborasi merupakan penyebab paling fundamental dari semua masalah. Peraturan di tingkat nasional, seperti Peraturan Menteri Agama No. 10 Tahun 2022, sudah memberikan landasan hukum, tetapi ketiadaan peraturan turunan di tingkat rektorat membuat implementasinya tidak optimal. Peraturan yang ada tidak cukup kuat untuk mengatasi keengganan birokrasi dan budaya akademik yang cenderung tertutup (Ramadhan & Wijaya, 2022).

Dalam konteks hukum, analisis peraturan perundang-undangan menunjukkan bahwa terdapat celah antara regulasi di tingkat nasional dan implementasi di tingkat institusi. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 dan Peraturan Presiden No. 8 Tahun 2012 sudah mengamanatkan peran perguruan tinggi dalam pembangunan, tetapi pelaksanaannya terhambat oleh kebijakan internal universitas yang kaku.

Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan yang paling strategis adalah mengeluarkan Peraturan Rektor yang secara eksplisit mengatur pembentukan forum kemitraan permanen. Peraturan ini akan memberikan landasan hukum yang kuat dan mengikat, sehingga kolaborasi tidak lagi bersifat sukarela atau insidental. Kebijakan ini akan mendorong perubahan budaya di UIN Malang, dari institusi yang terisolasi menjadi universitas yang terintegrasi penuh dengan ekosistem ekonomi lokal (Wulandari & Subagyo, 2023).

Platform digital terpadu juga menjadi bagian penting dari solusi, tetapi bukan sebagai solusi tunggal. Platform ini harus dikembangkan sebagai alat untuk mendukung forum kemitraan permanen, bukan sebagai pengganti interaksi langsung. Dengan adanya platform ini, data mengenai riset dan kebutuhan pasar dapat dipertukarkan dengan efisien, memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh forum didasarkan pada data yang akurat dan terkini (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

Kolaborasi ini pada akhirnya akan menciptakan ekosistem inovasi yang lebih sehat. Pengetahuan akan mengalir dari kampus ke industri, dan sebaliknya, menghasilkan

lulusan yang tidak hanya memiliki teori, tetapi juga pengalaman praktis. Hal ini akan meningkatkan daya saing UIN di mata masyarakat dan menjadikan universitas ini sebagai model bagi perguruan tinggi lain dalam menjalankan perannya sebagai agen pembangunan ekonomi (Haryanto, 2020).

Relevansi kurikulum yang meningkat juga akan memberikan manfaat langsung bagi mahasiswa. Mereka akan mendapatkan pendidikan yang lebih relevan dan memiliki prospek kerja yang lebih baik setelah lulus. Dengan demikian, investasi pada pendidikan di UIN Malang akan memberikan imbal hasil yang lebih tinggi bagi individu maupun masyarakat secara keseluruhan (Sutomo, 2022).

Peran UIN Malang sebagai institusi keagamaan akan semakin kuat melalui kolaborasi ini. Pemberdayaan UMKM dan masyarakat merupakan wujud nyata dari nilai-nilai ekonomi Islam yang menekankan keadilan dan kesejahteraan sosial. Dengan kata lain, kebijakan ini tidak hanya akan memberikan manfaat ekonomi, tetapi juga akan memperkuat identitas dan misi sosial dari UIN (Hidayat, 2022).

Permasalahan yang ada adalah sebuah kegagalan dalam tata kelola institusi yang menghambat kolaborasi. Dengan mengimplementasikan rekomendasi kebijakan yang strategis dan didukung oleh analisis yang mendalam, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki peluang besar untuk mengubah tantangan ini menjadi peluang, dan membuktikan dirinya sebagai motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi regional.

Implementasi rekomendasi kebijakan ini memerlukan penerbitan Peraturan Rektor yang tidak hanya sekadar formalitas, melainkan instrumen perubahan tata kelola. Peraturan ini akan berfungsi sebagai landasan hukum internal yang mengikat, mengubah cara kerja universitas dari sistem yang tertutup menjadi sistem yang terbuka dan responsif. Dengan adanya peraturan ini, kolaborasi dengan pihak eksternal tidak lagi menjadi pilihan, melainkan sebuah kewajiban yang terstruktur dan terukur, sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola inklusif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan (Wulandari & Subagyo, 2023).

Perubahan pada tingkat regulasi ini secara langsung akan memicu perubahan perilaku dari seluruh civitas akademika. Kebijakan ini akan menciptakan insentif baru bagi dosen dan staf untuk secara aktif menjalin hubungan dengan industri dan UMKM. Sebagai contoh, partisipasi dalam forum kemitraan atau proyek bersama dengan pelaku ekonomi lokal dapat dijadikan salah satu indikator kinerja yang dihargai dalam sistem promosi dan penghargaan internal. Dengan demikian, fokus dosen akan bergeser dari sekadar publikasi teoretis menjadi kontribusi praktis yang lebih berdampak (Rahman, 2020).

Kebijakan ini juga sangat relevan dengan kebijakan nasional, khususnya program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Meskipun UIN Malang berada di bawah Kementerian Agama, semangat MBKM untuk memberikan pengalaman belajar di luar kampus sangat relevan. Dengan adanya forum kemitraan permanen, UIN Malang akan memiliki jembatan yang kuat untuk memfasilitasi program magang, studi independen, atau proyek berbasis industri bagi mahasiswa. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kompetensi lulusan tetapi juga akan memperkuat posisi UIN Malang sebagai institusi pendidikan yang progresif dan sejalan dengan tuntutan reformasi pendidikan tinggi (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023).

Secara jangka panjang, kebijakan ini akan berdampak signifikan pada implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Aspek pendidikan akan lebih relevan dengan kurikulum yang adaptif. Aspek penelitian akan berorientasi pada pemecahan masalah riil di masyarakat dan industri, sehingga menghasilkan inovasi yang lebih aplikatif. Demikian pula, aspek pengabdian kepada masyarakat akan menjadi lebih terarah, karena program-

programnya didasarkan pada kebutuhan nyata yang teridentifikasi melalui forum kemitraan. Dengan demikian, kebijakan ini akan memperkuat peran UIN sebagai motor penggerak pembangunan di Malang (Prasetyo & Setiawan, 2021).

Keseluruhan analisis ini menunjukkan bahwa solusi yang paling efektif adalah sebuah pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai elemen. Peraturan Rektor yang baru akan menjadi pendorong utama yang memungkinkan semua solusi lain (seperti pengembangan platform digital, insentif bagi dosen, dan program MBKM) untuk berfungsi secara optimal. Ini adalah pendekatan strategis yang tidak hanya mengatasi gejala, tetapi juga menyelesaikan akar permasalahan kebijakan, sehingga memastikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dan berkelanjutan bagi masyarakat dan ekonomi lokal

### Analisis Kebijakan

#### 1. Analisis kesenjangan (*gap analysis*)

Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual (kurikulum UIN Malang yang tidak relevan dengan kebutuhan pasar) dan kondisi ideal (kurikulum yang adaptif dan menghasilkan lulusan yang siap kerja). Analisis kesenjangan menunjukkan bahwa kurangnya mekanisme formal untuk masukan dari pihak eksternal adalah *gap* yang paling signifikan. Kesenjangan ini menciptakan hambatan dalam penyesuaian kurikulum dan menghambat kontribusi universitas pada ekonomi lokal (Suryanto & Widodo, 2022).

#### 2. Analisis kausalitas (*causality analysis*)

Analisis ini mencari hubungan sebab-akibat yang mendalam dari suatu masalah. Analisis kausalitas menunjukkan bahwa masalah utama (kurikulum tidak relevan) disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu penyebab utamanya adalah ketiadaan regulasi internal yang mewajibkan kolaborasi, yang pada akhirnya memicu ketiadaan forum resmi untuk masukan dari pihak eksternal. Dengan memahami hubungan ini, intervensi kebijakan yang paling efektif dapat diarahkan pada penyebab paling mendasar, yaitu regulasi (Ramadhan & Wijaya, 2022).

#### 3. Analisis pilihan kebijakan (*policy options analysis*)

Analisis ini mengevaluasi berbagai solusi atau pilihan kebijakan yang mungkin untuk mengatasi masalah. Berdasarkan akar masalah, pilihan kebijakan dapat mencakup revisi regulasi internal universitas untuk mewajibkan pembentukan forum kemitraan, pembuatan MOU dengan asosiasi bisnis, atau pengembangan platform digital terpadu untuk pertukaran informasi. Analisis ini membantu dalam memilih solusi yang paling layak dan efektif (Putra, 2019).

#### 4. Analisis institusional (*institutional analysis*)

Analisis ini mengkaji bagaimana struktur, aturan, dan norma-norma kelembagaan (universitas) memengaruhi perilaku dan hasil kebijakan. Analisis institusional menunjukkan bahwa kebijakan internal UIN yang kaku dan birokratis menghambat fleksibilitas kurikulum. Institusi yang tidak beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal akan sulit mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perubahan kebijakan pada tingkat institusional menjadi prasyarat untuk menyelesaikan masalah (Wulandari & Subagyo, 2023).

Adapun dukungan peraturan perundang-undangan yang terkait sebagai berikut:

#### 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Undang-undang ini menjadi landasan hukum utama bagi seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Pasal 10 UU ini menyebutkan bahwa Pendidikan Tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, yang dikenal sebagai Tri Dharma Perguruan Tinggi (Dewan Perwakilan Rakyat, 2012). Pasal ini menjadi dasar legal bagi UIN untuk melakukan kolaborasi dengan pihak luar, termasuk sektor ekonomi lokal. Namun, UU ini tidak secara spesifik mengatur mekanisme kolaborasi tersebut, sehingga sering kali implementasinya di tingkat operasional menjadi lemah.

Pasal 14 UU ini juga secara eksplisit menyatakan bahwa perguruan tinggi memiliki fungsi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti industri dan pemerintah, adalah wujud nyata dari pelaksanaan fungsi ini. Pasal ini secara implisit mendorong terciptanya kebijakan internal universitas yang memfasilitasi kerja sama tersebut.

2. Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)

Peraturan ini menetapkan standar kualifikasi kompetensi bagi lulusan di Indonesia. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan antara kurikulum pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja (Presiden Republik Indonesia, 2012). KKNI menjadi acuan bagi UIN dalam merumuskan capaian pembelajaran (CPL) yang relevan, sehingga lulusan memiliki keterampilan yang sesuai dengan level kualifikasi yang diakui secara nasional. Namun, implementasinya masih sering bersifat administratif dan belum menyentuh substansi kolaborasi dengan pihak eksternal.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014

Peraturan ini, yang mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi, memberikan kewenangan kepada perguruan tinggi untuk mengelola sumber daya, termasuk menjalin kerja sama dengan pihak luar. Pasal 60 dan 61 secara spesifik mengatur tentang kerja sama yang dapat dilakukan perguruan tinggi. Ini memberikan payung hukum yang kuat bagi UIN Malang untuk merumuskan kebijakan internal yang mengatur mekanisme, prosedur, dan insentif kolaborasi.

4. Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi Keagamaan

Karena UIN Maulana Malik Ibrahim adalah perguruan tinggi di bawah Kementerian Agama, peraturan ini sangat relevan. Pasal 7 Permenag ini secara eksplisit mengatur bahwa kurikulum harus disusun berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*) (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2022). Peraturan ini memberikan mandat yang kuat bagi UIN untuk melibatkan industri dan masyarakat dalam perumusan kurikulum. Namun, ketiadaan sanksi yang tegas jika ketentuan ini tidak dipatuhi menjadi salah satu penyebab masalah kebijakan.

5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Meskipun saat ini di bawah Kemendikristek, peraturan ini masih relevan. Pasal 5 Permenristekdikti ini mengatur tentang standar isi pembelajaran dan menyatakan bahwa kurikulum harus dievaluasi secara berkala dan disesuaikan dengan kebutuhan pengguna lulusan (Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, 2018). Peraturan ini memberikan landasan hukum bagi UIN untuk mengevaluasi kurikulumnya agar tetap relevan. Namun, sama seperti aturan

lainnya, mekanisme praktis untuk melibatkan pemangku kepentingan eksternal dalam proses evaluasi ini sering kali tidak diatur secara detail.

6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015  
Peraturan ini, yang mengatur Standar Nasional Pendidikan Tinggi, memberikan landasan operasional yang lebih rinci. Pasal-pasalnya mencakup standar-standar yang berhubungan langsung dengan kolaborasi, seperti Standar Penelitian dan Standar Pengabdian kepada Masyarakat. Standar-standar ini mewajibkan perguruan tinggi untuk melakukan penelitian dan pengabdian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, yang secara alamiah menuntut adanya kolaborasi.
7. Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)  
Peraturan daerah ini memuat visi, misi, dan program pembangunan yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang. RPJMD Kota Malang biasanya mencantumkan pengembangan ekonomi kreatif dan UMKM sebagai salah satu prioritas pembangunan (Pemerintah Kota Malang, 2018). Keterkaitan antara visi pembangunan daerah dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi di UIN harusnya terjalin melalui kebijakan kolaborasi yang kuat. Namun, seringkali kebijakan di tingkat universitas dan pemerintah daerah tidak terintegrasi secara optimal, sehingga program pemberdayaan ekonomi menjadi terbatas.
8. Surat Keputusan Rektor Nomor 547 Tahun 2024  
Menetapkan Pedoman UIN Mengabdikan Di Desa Qaryah Thayyibah Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun Anggaran 2024

### **Limitasi Kajian**

Kajian ini memiliki batasan pada penggunaan data sekunder yang bersumber dari jurnal, buku, dan dokumen kebijakan yang telah dipublikasi, sehingga tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui wawancara langsung atau survei. Batasan ini berarti analisis yang disajikan berdasarkan interpretasi dari informasi yang sudah tersedia. Selain itu, fokus kajian ini hanya pada kasus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang mungkin memiliki kekhasan institusional tertentu. Oleh karena itu, temuan dan rekomendasi yang dihasilkan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi pada perguruan tinggi lain tanpa penyesuaian yang relevan.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kebaruan (*novelty*) dari artikel kebijakan ini terletak pada analisis yang mendalam dan terintegrasi terhadap isu kolaborasi yang spesifik. Meskipun masalah kesenjangan kurikulum telah banyak dibahas, kajian ini menawarkan pendekatan yang unik dengan menganalisis kasus UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai konteks institusi keagamaan yang jarang menjadi fokus utama dalam literatur kebijakan. Selain itu, artikel ini tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi secara spesifik menyoroti ketiadaan regulasi internal yang mengikat sebagai akar permasalahan yang paling fundamental, sebuah temuan yang sangat konkret dan dapat ditindaklanjuti. Kebaruan metodologis juga terlihat dari penggunaan gabungan alat analisis kebijakan (*fishbone* dan teori skoring William N. Dunn) untuk menghasilkan rekomendasi yang tidak hanya teoretis, tetapi juga praktis dan sangat spesifik, yaitu usulan untuk

menerbitkan Peraturan Rektor tentang pembentukan forum kemitraan multi-aktor permanen.

### **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Dalam rangka menjawab persoalan lemahnya kolaborasi antara UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan pemangku kepentingan ekonomi lokal, maka dirumuskan tiga alternatif kebijakan yang dinilai dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan peran pengabdian masyarakat UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam memberdayakan ekonomi masyarakat sebagai berikut:

**Alternatif 1: Pembentukan Forum Kemitraan Kurikulum Multi-Aktor Permanen**

Kebijakan ini mengusulkan pembentukan forum atau komite permanen yang secara formal melibatkan perwakilan dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, pemerintah daerah (Dinas Koperasi dan UMKM, Dinas Tenaga Kerja, BPJPH, perbankan dan lembaga keuangan lainnya), asosiasi bisnis lokal, dan perwakilan industri. Forum ini bertugas untuk memberikan masukan dan rekomendasi langsung dalam perancangan dan evaluasi kurikulum secara berkala. Kebijakan ini akan mengatasi akar masalah ketiadaan mekanisme formal dan memastikan kurikulum selalu relevan dengan kebutuhan pasar kerja (Haryanto, 2020).

**Alternatif 2: Program Magang Wajib Dosen dan Duta Industri**

Alternatif kebijakan ini berfokus pada peningkatan kapasitas dosen. Universitas dapat membuat regulasi yang mewajibkan dosen, terutama dari program studi terkait ekonomi dan teknologi, untuk mengikuti program magang singkat di industri atau UMKM di Malang. Selain itu, universitas dapat menunjuk "Duta Industri" dari kalangan praktisi yang bertugas menjadi penghubung dan memberikan *insight* langsung dari dunia kerja. Kebijakan ini akan memperkaya perspektif dosen dan memastikan materi yang diajarkan lebih aplikatif (Prasetyo & Setiawan, 2021).

**Alternatif 3: Pengembangan Platform Digital Terpadu untuk Kolaborasi**

Kebijakan ini mengusulkan pembangunan platform digital yang berfungsi sebagai basis data bersama antara UIN, pemerintah daerah, dan pelaku ekonomi lokal. Platform ini dapat memuat data riset dan inovasi universitas, kebutuhan keterampilan dari industri, serta profil UMKM. Dengan adanya data terpadu, program pemberdayaan ekonomi dan penyesuaian kurikulum dapat dilakukan secara lebih terarah dan berbasis data. Platform ini akan mengatasi masalah ketiadaan sistem informasi yang terintegrasi (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2023).

**Alternatif 4: Kebijakan Insentif Internal untuk Kolaborasi Kurikulum**

Alternatif ini bertujuan untuk mendorong dosen dan fakultas agar lebih proaktif. UIN dapat merevisi kebijakan internal dengan memberikan insentif (berupa poin kredit, bonus, atau prioritas dalam promosi jabatan) bagi dosen yang aktif berkolaborasi dengan industri dalam perancangan kurikulum. Kebijakan ini akan menggeser fokus dosen

dari sekadar publikasi ilmiah menjadi keterlibatan praktis yang berdampak langsung pada relevansi kurikulum (Rahman, 2020).

Alternatif 5: Peraturan Rektor tentang Fleksibilitas Kurikulum

Kebijakan ini mengusulkan penerbitan peraturan setingkat rektor yang memberikan kewenangan lebih besar kepada dekan dan ketua program studi untuk menyesuaikan kurikulum secara cepat dan tanpa birokrasi yang berbelit. Peraturan ini dapat mencakup panduan tentang penambahan mata kuliah pilihan, penyisipan topik-topik baru, atau kolaborasi dengan praktisi dalam waktu yang lebih singkat. Kebijakan ini akan membuat kurikulum lebih responsif terhadap dinamika pasar (Wulandari & Subagyo, 2023).

Kelima alternatif kebijakan di atas merupakan landasan untuk memilih salah satunya sebagai rekomendasi kebijakan yang sesuai, maka penulis melakukan analisis menggunakan teori skoring kriteria alternatif kebijakan oleh William N. Dunn, sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut.

**Tabel 2.** Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektivi- tas	Efisi- ensi	Kecu- kupan	Pemera- taan	Total
1	<b>Pembentukan Forum Kemitraan Kurikulum Multi-Aktor Permanen</b> Efektivitas: Sangat tinggi karena langsung menyentuh akar masalah. Efisiensi: Cukup efisien karena hanya memerlukan koordinasi dan komitmen kelembagaan, bukan biaya besar. Kecukupan: Sangat memadai karena secara komprehensif menjembatani kesenjangan. Pemerataan: Tinggi, karena melibatkan semua <i>stakeholder</i> terkait.	5	5	5	5	20
2	Program Magang Wajib Dosen dan Duta Industri Efektivitas: Tinggi karena meningkatkan kapasitas dosen secara langsung. Efisiensi: Kurang efisien karena memerlukan biaya dan waktu yang signifikan. Kecukupan: Cukup memadai, tetapi hanya menyelesaikan masalah dari sisi dosen, bukan keseluruhan ekosistem. Pemerataan: Rendah, karena hanya berfokus pada dosen dan belum tentu mencakup semua pihak yang terlibat.	4	3	4	3	14
3	Pengembangan Platform Digital Terpadu Efektivitas: Cukup efektif dalam menyediakan data, tetapi tidak menjamin kolaborasi terjadi secara otomatis. Efisiensi: Sangat efisien dalam jangka panjang, karena memangkas birokrasi dan biaya. Kecukupan: Kurang memadai karena hanya menyelesaikan masalah pada tingkat teknis (data), bukan kebijakan dan kelembagaan. Pemerataan: Cukup baik, karena data dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan.	4	5	3	4	16

4	Kebijakan Insentif Internal untuk Kolaborasi Kurikulum Efektivitas: Cukup efektif dalam memotivasi dosen. Efisiensi: Cukup efisien karena menggunakan sumber daya internal. Kecukupan: Tidak terlalu memadai karena tidak menjamin adanya forum formal dengan pihak eksternal, hanya insentif internal. Pemerataan: Sangat rendah, karena hanya berfokus pada dosen, tidak menyentuh pihak eksternal.	4	4	3	2	13
5	Peraturan Rektor tentang Fleksibilitas Kurikulum Efektivitas: Kurang efektif, karena fleksibilitas tidak menjamin kurikulum menjadi relevan jika tidak ada masukan dari luar. Efisiensi: Cukup efisien karena hanya mengeluarkan regulasi. Kecukupan: Tidak memadai, karena hanya memberikan kewenangan tanpa mekanisme <i>input</i> yang jelas. Pemerataan: Rendah, karena perubahan kurikulum tetap berada di tangan internal universitas.	3	4	2	2	11

Berdasarkan analisis skoring ini, Alternatif Kebijakan 1 (Pembentukan Forum Kemitraan Kurikulum Multi-Aktor Permanen) mendapatkan total skor tertinggi (19). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini dinilai paling komprehensif dan efektif dalam mengatasi akar masalah. Kebijakan ini tidak hanya menyelesaikan masalah pada tingkat efektivitas dan kecukupan dengan menghubungkan semua pihak secara formal, tetapi juga dinilai tinggi dari segi pemerataan karena memberikan suara kepada semua *stakeholder* terkait.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Masalah utama yang dihadapi oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah kurangnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan pasar kerja, yang disebabkan oleh ketiadaan mekanisme formal untuk kolaborasi dengan pihak eksternal. Hal ini menghambat kontribusi universitas dalam pemberdayaan ekonomi lokal. Temuan ini didukung oleh analisis kausalitas yang menunjukkan bahwa akar masalahnya adalah faktor-faktor sistemik, seperti ketiadaan regulasi internal yang mengikat, birokrasi yang kaku, dan budaya akademik yang cenderung terisolasi. Seluruh elemen ini menciptakan hambatan yang signifikan bagi UIN untuk beradaptasi dengan dinamika ekonomi regional.

Analisis kebijakan yang menggunakan model skoring William N. Dunn menegaskan bahwa dari berbagai alternatif, pembentukan forum kemitraan kurikulum multi-aktor permanen adalah pilihan yang paling strategis. Solusi ini dinilai memiliki efektivitas dan kecukupan tertinggi karena secara langsung menciptakan jembatan formal antara UIN dan dunia kerja. Forum ini akan menjadi wadah bagi pemangku kepentingan untuk

saling bertukar informasi dan memberikan masukan yang relevan, sehingga kolaborasi tidak lagi bersifat insidental, melainkan terintegrasi dalam sistem tata kelola universitas.

Pengimplementasian solusi ini memerlukan sebuah perubahan fundamental pada tingkat kebijakan internal. Oleh karena itu, langkah yang paling penting adalah menerbitkan Peraturan Rektor yang secara eksplisit mengatur pembentukan dan operasional forum kemitraan tersebut. Peraturan ini akan memberikan landasan hukum yang kuat dan mengikat, sehingga mendorong perubahan budaya di seluruh fakultas dan program studi. Peraturan tersebut akan menjadi pendorong utama yang memungkinkan semua inisiatif lain, seperti program magang dan pengembangan platform digital, untuk berfungsi secara optimal.

Secara lebih luas, kajian ini menyoroti bahwa peran perguruan tinggi dalam pembangunan regional tidak dapat tercapai tanpa kolaborasi yang terstruktur dan didukung oleh kebijakan yang kuat. Dengan menerapkan rekomendasi ini, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat mengatasi masalah yang ada dan mewujudkan perannya sebagai motor penggerak ekonomi. Hal ini akan meningkatkan relevansi lulusan, mengoptimalkan pemanfaatan inovasi, dan memperkuat posisi UIN sebagai institusi pendidikan yang berdampak nyata bagi masyarakat.

Pada akhirnya, kesimpulan dari analisis ini adalah bahwa UIN Malang memiliki peluang besar untuk mengubah tantangan ini menjadi kesempatan. Melalui kebijakan yang strategis, partisipatif, dan terencana, UIN dapat membangun sinergi yang kuat dan berkelanjutan dengan ekosistem ekonomi lokal, yang pada akhirnya akan mempercepat pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Malang.

## Rekomendasi

Berdasarkan alternatif kebijakan yang terpilih di atas, maka direkomendasikan kepada Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang membuat regulasi dalam bentuk Peraturan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang secara eksplisit mewajibkan pembentukan forum kemitraan yang melibatkan perwakilan dari universitas, pemerintah daerah, dan pemangku kepentingan ekonomi lokal, seperti asosiasi UMKM dan perwakilan industri. Peraturan ini mengatur struktur forum, mekanisme kerja, jadwal pertemuan rutin, dan bobot hukum dari rekomendasi yang dihasilkan forum sebagai dasar revisi kurikulum. Dengan adanya peraturan ini, keterlibatan pihak eksternal tidak lagi bersifat sukarela, melainkan menjadi bagian integral dari sistem tata kelola kurikulum universitas. Hal ini akan memastikan kurikulum selalu relevan dengan kebutuhan pasar kerja, sehingga lulusan lebih siap untuk berkontribusi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat.

## REFERENSI

- Aisyah, R., & Purnomo, H. (2021). Relevansi Kurikulum Perguruan Tinggi Terhadap Kebutuhan Industri 4.0. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 15(2), 121-135.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansori, A., Purwanti, M., & Setyawan, S. (2022). Analisis hambatan kolaborasi antar-lembaga dalam pengembangan ekonomi syariah. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45-58. <https://doi.org/10.32502/jsmb.v9i1.583>

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Aribowo, M., & Susilo, A. (2019). Analisis faktor penghambat kolaborasi antar-unit di lembaga pemerintahan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11(2), 150-165.
- Arifin, S. (2021). Regulasi dan Kemitraan Strategis Perguruan Tinggi dengan Industri. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(3), 45-60.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2023). *Laporan Kajian Sistem Informasi Terpadu Pembangunan Daerah*. Jakarta: Bappenas.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas). (2024). *Laporan Evaluasi Program Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat*. Jakarta: Bappenas.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berta, W., Cranley, L. A., Dobbins, M., & DeCorby, K. N. (2015). Factors influencing knowledge transfer and exchange in healthcare organizations: A systematic review. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), 65-75. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.42>
- Budiman, B. (2020). Analisis alokasi anggaran perguruan tinggi: Studi kasus pada universitas X. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 45-60.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dewan Perwakilan Rakyat. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158.
- Dewan Riset Daerah Kota Malang. (2024). *Kajian Insentif Pembangunan Ekonomi Daerah Berbasis Riset*. Malang: Dewan Riset Daerah.
- Dharma, B. S. (2019). Manajemen perubahan dan resistensi terhadap perubahan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 85-98.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi: Perubahan menuju pelayanan publik yang lebih baik*. Gadjah Mada University Press.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*. Oxford University Press.
- Gajda, R. (2004). Partnership management and collaboration in public-sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 27(5), 315-334.
- Gumiandari, S. (2013). Komitmen pimpinan dalam pelaksanaan penjaminan mutu perguruan tinggi (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon). *Jurnal Holistik*, 14(2), 50-65.
- Halilintar, H., & Saputra, R. (2017). Implementasi kebijakan kolaborasi dalam konteks perguruan tinggi. *Jurnal Inovasi Pendidikan Tinggi*, 8(2), 112-125.

- Haryanto, R. (2020). Model Kolaborasi Pentahelix dalam Inovasi Kebijakan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(3), 201-215.
- Hasan, S., & Budiman, B. (2021). Tantangan dan peluang kolaborasi perguruan tinggi dan industri: Perspektif manajemen strategis. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 15(2), 170-185.
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem? *National Science Foundation*. Retrieved from <https://www.nsf.gov/eng/innovation/whatis.jsp>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi Keagamaan*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 198.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2021). *Pedoman Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Arah Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. (2018). *Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1496.
- Lalonde, C., & Lavoie, P. (2021). Barriers to collaboration in organizations: A systematic review. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 105-115.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734-749.
- Nelson, A. S., & Dodd, J. L. (2016). University-industry collaboration: A study of motivations and barriers. *Journal of Technology Transfer*, 41(4), 799-821. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9467-3>
- Nugroho, D. (2021). *Partisipasi Masyarakat dalam Perumusan Kebijakan Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pemerintah Kota Malang. (2018). *Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Malang Tahun 2018-2023*. Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2018 Nomor 1.
- Pemerintah Kota Malang. (2023). *Kajian Kemitraan Strategis Perguruan Tinggi dan Sektor Ekonomi Lokal*. Malang: Pemkot Malang.
- Prasetyo, B., & Setiawan, R. (2021). Diseminasi Hasil Riset dan Inovasi Perguruan Tinggi ke Sektor Industri. *Jurnal Inovasi dan Kebijakan*, 8(2), 115-130.
- Presiden Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 24.
- Pusat Studi Ekonomi Syariah. (2023). *Laporan studi kasus: Kemitraan UIN Malang dengan pelaku ekonomi lokal*. UIN Malang.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>

- Putra, A. (2019). Pendanaan Program Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Universitas. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 8(2), 112-125.
- Rahayu, I. (2020). Peran teknologi informasi dalam meningkatkan kolaborasi dan komunikasi organisasi. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 9(1), 78-90.
- Rahman, M. (2020). *Manajemen Inovasi di Perguruan Tinggi dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ramadhan, D., & Wijaya, A. (2022). Analisis Birokrasi dan Efisiensi Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 33-47.
- Rondinelli, D. A. (1981). Government decentralization in comparative perspective: Theory and practice in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, 47(2), 133-145. <https://doi.org/10.1177/002085238104700205>
- Santoso, E., & Handayani, R. (2019). Reformasi birokrasi dan desentralisasi anggaran di perguruan tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(3), 250-265.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Slamet, R. (2023). *Kerangka Monitoring dan Evaluasi Program Kolaborasi Lintas Sektor*. Jakarta: LIPI Press.
- Sukoco, S., & Handayani, D. (2022). Peran Perguruan Tinggi dalam Pembangunan Ekonomi Regional. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi*, 5(1), 32-45.
- Suryadi, T. (2018). Urgensi riset kebijakan dalam perumusan kebijakan publik. *Jurnal Kebijakan Sosial*, 7(1), 22-35.
- Suryanto, A., & Widodo, A. (2022). Analisis Kesenjangan Kurikulum Pendidikan Tinggi dengan Kebutuhan Industri. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 12(1), 45-60.
- Sutanto, B., & Hadi, I. (2020). Tumpang Tindih Kebijakan dalam Program Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Sosiologi*, 10(4), 210-225.
- Sutomo, B. (2022). Analisis Kesenjangan Keterampilan Tenaga Kerja dan Tuntutan Dunia Usaha. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 18(1), 54-68.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305. <https://doi.org/10.2307/255866>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wibowo, A., & Pratiwi, D. (2021). Hambatan implementasi kebijakan kolaborasi: Perspektif sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(2), 120-135.

- Wiryanto, M. (2020). Dampak budaya organisasi terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 9(1), 78-90.
- Wulandari, S., & Subagyo, J. (2023). Analisis Teori Kelembagaan dalam Perubahan Kebijakan Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 45-58.

