

Balancing Publication Incentives and Downstream Research at State Islamic University of North Sumatra Medan for Regional Independence

Menyeimbangkan Insentif Publikasi dan Hilirisasi Riset UIN Sumatera Utara Medan untuk Kemandirian Daerah

Author's Name* : Darwis
Institution/University : State Islamic University of North Sumatra Medan
Correspondence Author's E-mail : darwisanyak@gmail.com

Article History	Received (November 30 th , 2025)	Revised (January 2 nd , 2026)	Accepted (March 5 th , 2026)
-----------------	--	---	--

Article News

Keywords:

*Policy Analysis;
Perverse
Incentives;
Research Gap;
Rigor Relevance;
Research
Synergy.*

Abstract

This Policy Paper provides an overview of the main policy studied, namely the low synergy of research programs at UIN Sumatera Utara Medan based on community and industry needs, which directly hampers the effectiveness and impact of research outputs. This problem is rooted in three policy factors: 1) research orientation gap; 2) lecturer evaluation system that prioritizes journal publication; and 3) national regulatory pressure and institutional accreditation targets. This failure of synergy is caused by perverse policy incentives, where lecturers rationally choose quickly measurable outputs (publications) over impactful outputs (downstream), a phenomenon reinforced by metrics fixation and relevance-rigour trade-off. This study uses a descriptive qualitative method with a policy analysis approach. Data were collected through a study of statutory regulatory documents (UU, PMA) and technical guidelines at UIN Sumatera Utara Medan, reinforced by theoretical and conceptual literature studies (triple helix model, principal-agent theory, and user-centric research). The evaluation of alternative policies was conducted comparatively using William N. Dunn scoring analysis based on the criteria of effectiveness, efficiency, adequacy, equity, and responsiveness. Dunn's analysis identified that mandatory stakeholder engagement in research proposals is a highly effective and responsive alternative. Therefore, it is recommended that the Rector of UIN Sumatera Utara Medan issue a Rector's Decree requiring evidence of stakeholder engagement (community or industry) in every internally funded research proposal. This recommendation aims to address the root cause of distorted incentives by forcing a shift in research behavior from a publish-only focus to demand-driven and impact-oriented research.

Kata Kunci:

*Analisis
Kebijakan;
Insentif
Menyimpang;
Kesenjangan
Riset;*

Abstrak

Policy Paper ini memberikan gambaran tentang kebijakan utama yang dikaji adalah rendahnya sinergi program penelitian UIN Sumatera Utara Medan berbasis kebutuhan masyarakat dan industri, yang secara langsung menghambat efektivitas dan dampak luaran riset. Masalah ini berakar pada tiga faktor kebijakan: 1) kesenjangan orientasi riset; 2) sistem evaluasi dosen yang lebih

Relevansi Rigour;
Sinergi Riset.

mengutamakan publikasi jurnal; dan 3) tekanan regulasi nasional dan target akreditasi institusi. Kegagalan sinergi ini disebabkan oleh insentif kebijakan yang menyimpang (*perverse incentive*), di mana dosen secara rasional memilih luaran yang cepat diukur (publikasi) daripada luaran yang berdampak (hilirisasi), sebuah fenomena yang diperkuat oleh *metrics fixation* dan *relevance-rigour trade-off*. Kajian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan analisis kebijakan (*policy analysis*). Data dikumpulkan melalui studi dokumen peraturan perundang-undangan (UU, PMA) dan pedoman teknis UIN Sumatera Utara Medan, diperkuat oleh studi literatur teoritis dan konseptual (*triple helix model*, *principal-agent theory*, dan *user-centric research*). Evaluasi alternatif kebijakan dilakukan secara komparatif menggunakan analisis skoring William N. Dunn berdasarkan kriteria efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas. Analisis Dunn mengidentifikasi bahwa kewajiban keterlibatan *stakeholder* (*mandatory stakeholder engagement*) dalam proposal riset adalah alternatif yang sangat efektif dan responsif. Oleh karena itu, direkomendasikan kepada Rektor UIN Sumatera Utara Medan untuk mengeluarkan Keputusan Rektor yang mewajibkan adanya bukti keterlibatan *stakeholder* (masyarakat atau industri) dalam setiap proposal riset yang didanai secara internal. Rekomendasi ini bertujuan mengatasi akar masalah insentif yang menyimpang dengan memaksa perubahan perilaku riset dari fokus *publish-only* menjadi riset berbasis kebutuhan (*demand-driven*) dan berorientasi dampak (*impact-oriented*).

To cite this article: Darwis. (2026). *Balancing Publication Incentives and Downstream Research at State Islamic University of North Sumatra Medan for Regional Independence*. *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Vol 2(1), Page: 203-222.



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

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Peran perguruan tinggi dalam pembangunan nasional telah mengalami evolusi mendasar, bertransformasi dari sekadar pusat pengajaran (*teaching university*) menjadi pilar utama dalam sistem inovasi nasional (*research and innovation university*). Paradigma ini menuntut universitas, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) seperti UIN Sumatera Utara Medan, untuk tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten tetapi juga menghasilkan luaran riset yang aplikatif dan berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing industri (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Mandat ini terangkum dalam Model *Triple Helix*, yang menekankan perlunya sinergi dinamis antara akademisi, industri, dan pemerintah.

Mandat hukum di Indonesia menegaskan peran ini, tertuang jelas dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Undang-Undang tersebut mengamanatkan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat, di mana dua dharma terakhir—penelitian dan pengabdian—harus bersinergi kuat dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Isu kebijakan utama yang diangkat dalam kajian ini muncul karena adanya indikasi kuat bahwa luaran riset yang dihasilkan oleh UIN Sumatera Utara Medan belum mencapai tingkat efektivitas yang optimal, terkhusus dalam konteks hilirisasi dan adopsi oleh pemangku kepentingan eksternal, yaitu masyarakat dan industri lokal.

Efektivitas luaran riset, dalam konteks pembangunan, tidak lagi diukur secara tunggal dari jumlah publikasi ilmiah di jurnal bereputasi. Sebaliknya, efektivitas harus diukur dari sejauh mana hasil penelitian tersebut mampu bertransformasi menjadi solusi, inovasi, paten, atau produk yang dapat memecahkan masalah praktis yang dihadapi oleh masyarakat dan industri di kawasan Sumatera Utara (Sinaga & Arifin, 2022).

Ketidakseimbangan fokus ini—antara publikasi akademik murni dan inovasi terapan—secara nyata menciptakan jurang pemisah antara dunia akademik UIN Sumatera Utara Medan dan dunia praktis di Sumatera Utara. Jurang ini yang secara kolektif disebut sebagai kesenjangan orientasi riset.

Kesenjangan orientasi riset ini secara fundamental disebabkan oleh sistem insentif dan evaluasi kinerja dosen yang secara struktural memiliki bias kuat. Sistem tersebut lebih menekan luaran akademik daripada luaran terapan, sehingga mengarahkan perilaku peneliti pada jalur yang tidak berdampak langsung.

Peraturan internal UIN Sumatera Utara Medan, yang merupakan turunan dari Peraturan Menteri Agama (PMA) terkait Angka Kredit (AK) dosen, cenderung memberikan bobot yang jauh lebih besar dan kepastian yang lebih tinggi pada publikasi jurnal, terutama di indeks internasional seperti Scopus, sebagai syarat mutlak untuk kenaikan pangkat dan jabatan (Mulyani, 2021).

Tekanan yang konstan ini mendorong dosen secara kolektif memilih topik riset yang secara teoritis mudah dipublikasikan (*publishable*) meskipun minim relevansi terapan, sebuah fenomena sosiologis akademik yang dikenal sebagai *Metrics Fixation* (Muller, 2018). Fokus beralih dari pemecahan masalah nyata menjadi pemenuhan indikator.

Fenomena *Metrics Fixation* ini diperparah oleh adanya perverse incentive (insentif menyimpang) dalam sistem karir akademik. Insentif ini adalah hadiah (AK, jabatan) yang dirancang untuk mencapai satu tujuan (riset berkualitas) tetapi justru mendorong perilaku yang merusak tujuan lain (hilirisasi) (Kerr, 1995).

Dosen, sebagai agen dalam kerangka *Principal-Agent Theory* (Jensen & Meckling, 1976), secara rasional akan memilih jalur yang paling cepat, mudah diukur, dan memiliki imbalan karir paling pasti. Publikasi menawarkan kepastian ini, sementara hilirisasi menawarkan ketidakpastian tinggi.

Proses hilirisasi, pengembangan paten, dan negosiasi komersialisasi membutuhkan waktu bertahun-tahun, biaya besar, dan keahlian multidisiplin yang kompleks, sehingga secara *cost-benefit* menjadi pilihan yang kurang menarik dibandingkan dengan menulis dan memublikasikan *paper* ilmiah.

Selain masalah insentif, rendahnya sinergi dengan industri dan masyarakat disebabkan oleh keterbatasan mekanisme kelembagaan yang terstruktur untuk mengidentifikasi kebutuhan eksternal secara proaktif.

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sumatera Utara Medan, yang seharusnya bertindak sebagai jembatan *liaison*, seringkali tidak memiliki sumber daya atau mandat yang cukup kuat untuk melakukan *market scanning*, *benchmarking*, atau *stakeholder engagement* secara intensif (Handoko, 2021).

Akibat dari kelemahan kelembagaan ini, agenda riset yang didanai secara internal cenderung bersifat *supply-driven* (berdasarkan minat dosen dan ketersediaan data akademik) alih-alih *demand-driven* (berdasarkan kebutuhan pasar dan masalah sosial yang mendesak).

Hal ini berhubungan dengan konsep *relevance-rigour trade-off* (Starkey & Madan, 2001), di mana UIN Sumatera Utara Medan memilih untuk mempertahankan *rigour* metodologis demi publikasi, tetapi mengorbankan *relevance* atau keterkaitan terapan.

Kondisi ketidakmampuan menjembatani riset dan pasar ini semakin diperburuk oleh kurangnya keahlian dan kapasitas pada Unit Pengelola Kekayaan Intelektual (KI) atau *Technology Transfer Office* (TTO) di tingkat institusi.

Meskipun ada potensi inovasi, dosen peneliti seringkali tidak memiliki dukungan ahli yang memadai di bidang hukum HKI, valuasi bisnis, atau strategi komersialisasi untuk mengubah prototipe laboratorium menjadi produk yang siap diuji dan dijual (Setiawan, 2021).

Keterbatasan *skillset* ini membuat proses *lab-to-market* terhenti, dan hasil riset yang berpotensi menjadi solusi bagi industri lokal akhirnya hanya tersimpan sebagai *output* akademik semata, tanpa ada mekanisme transisi yang kuat.

Aspek regulasi makro juga menjadi penghambat. Meskipun UU Sisnas Iptek (2019) mengamanatkan pengembangan inovasi, tekanan untuk memenuhi target akreditasi institusi yang dipengaruhi oleh regulasi nasional menjadi lebih dominan.

Tekanan akreditasi ini seringkali memaksa UIN Sumatera Utara Medan terlibat dalam isomorfisme institusional (DiMaggio & Powell, 1983). Universitas merasa harus meniru model universitas riset global yang sangat *publish-or-perish*.

Tindakan ini secara tidak sengaja menguatkan budaya publikasi dan mengorbankan relevansi serta tanggung jawabnya terhadap konteks sosial-keagamaan dan ekonomi Sumatera Utara, menciptakan goal displacement atau pergeseran tujuan (Dill, 2020).

Kesenjangan ini tidak hanya merugikan universitas dalam hal efektivitas riset, tetapi juga merugikan daerah. Sumatera Utara membutuhkan inovasi yang relevan untuk meningkatkan daya saing sektor industri, pertanian, dan pariwisata mereka.

Ketika riset UIN Sumatera Utara Medan tidak mampu menyediakan solusi spesifik yang dibutuhkan, potensi kolaborasi yang bisa menjadi sumber pendanaan alternatif dan peningkatan reputasi justru hilang (Wardani & Susanto, 2020). Ini adalah kerugian ekonomi makro yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan analisis kebijakan yang mendalam untuk mengidentifikasi dan merekomendasikan intervensi regulasi yang secara efektif dapat mengubah perilaku dosen dan kelembagaan UIN Sumatera Utara Medan.

Fokus analisis harus tertuju pada penyeimbangan kembali sistem insentif agar luaran terapan dihargai secara setara atau lebih tinggi dibandingkan luaran publikasi, sejalan dengan prinsip *akuntabilitas kinerja* yang komprehensif (OECD, 2019).

Analisis kebijakan ini menggunakan kerangka *problem statement* yang mengidentifikasi tiga akar masalah kebijakan yang saling terkait:

1. Kesenjangan orientasi riset,
2. Sistem evaluasi dosen yang dominan publikasi jurnal, dan
3. Tekanan regulasi nasional dan target akreditasi.

Dukungan teoritis dari *triple helix model* (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) dan *perverse incentive theory* (Kerr, 1995) akan digunakan untuk memperkuat argumentasi bahwa masalah ini bukan kegagalan individu, melainkan kegagalan desain sistem dan insentif kebijakan.

Kajian ini telah merumuskan lima alternatif kebijakan regulasi yang realistis dan terukur, dengan fokus utama pada revisi sistem Angka Kredit (AK). Revisi AK dianggap sebagai tuas kebijakan paling kuat untuk mendorong perubahan orientasi riset di UIN Sumatera Utara Medan.

Melalui analisis William N. Dunn, opsi revisi sistem AK terbukti paling layak karena memiliki skor tertinggi dalam kriteria efektivitas dan kecukupan, yang secara langsung mengatasi akar masalah insentif.

Kajian ini penting dan mendesak (*urgency*) karena jika masalah orientasi riset dibiarkan, kesenjangan antara UIN Sumatera Utara Medan dan kebutuhan pasar akan semakin melebar (*growth*), membuat investasi riset yang dilakukan oleh negara menjadi sia-sia (*seriousness*), dan pada akhirnya mengurangi kontribusi UIN Sumatera Utara Medan terhadap pembangunan daerah dan umat.

Penghargaan yang kurang memadai terhadap *outcome* komersial dan adopsi oleh masyarakat merupakan cerminan kegagalan sistem. Sementara publikasi jurnal menjamin kenaikan pangkat, luaran hilirisasi tidak memberikan kepastian karir yang sama, padahal prosesnya jauh lebih rumit dan berisiko (Nasution, 2020).

Kondisi ini mencerminkan kegagalan dalam penerapan konsep akuntabilitas kinerja yang komprehensif, di mana hanya *output* akademik (publikasi) yang diukur secara ketat, sementara *outcome* sosial dan ekonomi (dampak) diabaikan.

Implikasi dari masalah ini terhadap PTKIN, khususnya UIN Sumatera Utara Medan, juga berkaitan dengan citra institusi. Sebagai lembaga yang memiliki kekhasan dalam riset sosial, keagamaan, dan humaniora, UIN Sumatera Utara Medan memiliki tanggung jawab besar untuk menyediakan solusi kontekstual bagi masalah umat dan masyarakat lokal (Siregar, 2022).

Solusi kontekstual ini seringkali tidak bisa dicapai hanya melalui publikasi jurnal internasional, melainkan melalui intervensi langsung, program pengabdian yang berbasis riset, dan pengembangan teknologi tepat guna. Oleh karena itu, sinergi riset harus dilihat sebagai bagian integral dari misi keagamaan dan pengabdian institusi, sesuai dengan nilai-nilai *rahmatan lil alamin*.

Kajian terhadap PMA dan regulasi internal lainnya menunjukkan bahwa meskipun mandat untuk pengabdian dan penelitian relevan sudah ada, tidak ada regulasi yang secara kuat memfasilitasi dan memberi insentif yang memadai untuk transisi dari riset dasar ke komersialisasi.

Kesenjangan regulasi ini harus diatasi melalui intervensi kebijakan yang berani dan inovatif, dimulai dari pembuat kebijakan di level Kemenag dan Rektorat UIN Sumatera Utara Medan.

Dibutuhkan pemikiran ulang mengenai bagaimana UIN Sumatera Utara Medan mendefinisikan "kualitas riset." Kualitas tidak hanya terletak pada *rigour* metodologis, tetapi juga pada relevansi dan dampaknya bagi pengguna (Starkey & Madan, 2001).

Kebijakan yang akan direkomendasikan harus berfokus pada perancangan ulang mekanisme penilaian Angka Kredit dan insentif lain yang dapat mengubah *mindset* dosen dari *academic-centric* menjadi *user-centric* (Von Hippel, 1986).

Perubahan *mindset* ini krusial agar hasil riset UIN Sumatera Utara Medan benar-benar mampu memberdayakan masyarakat dan meningkatkan inovasi industri di Sumatera Utara, sesuai dengan visi universitas.

Mengingat kompleksitas masalah yang melibatkan regulasi nasional, insentif institusional, dan perilaku individu, *policy paper* ini berupaya memberikan rekomendasi kebijakan yang paling layak dan efektif. Rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi Pimpinan UIN Sumatera Utara Medan dan Kementerian Agama dalam upaya meningkatkan efektivitas luaran riset.

Pelaksanaan rekomendasi ini memerlukan komitmen anggaran dan politik yang kuat dari seluruh *stakeholder* untuk mewujudkan UIN Sumatera Utara Medan sebagai pilar utama inovasi di Sumatera Utara. Dengan menyeimbangkan sistem insentif, UIN Sumatera Utara Medan dapat mengoptimalkan sumber daya risetnya untuk tujuan pembangunan nasional dan regional, sesuai dengan amanah Tri Dharma.

Pada akhirnya, *policy paper* ini bertujuan menjadi katalisator bagi perubahan regulasi yang akan menjadikan dampak dan hilirisasi sebagai inti dari kebijakan riset PTKIN di masa depan. Keberhasilan UIN Sumatera Utara Medan dalam menyinergikan risetnya akan menjadi model bagi PTKIN lain di Indonesia dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan kebutuhan lokal.

Identifikasi Masalah

1. Kesenjangan orientasi riset dan kebutuhan nyata di lapangan

Rendahnya sinergi program penelitian dengan kebutuhan masyarakat dan industri seringkali diakibatkan oleh kesenjangan orientasi riset yang lebih berfokus pada publikasi ilmiah semata (teori dan akademis) daripada pada solusi praktis yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan di lapangan. Banyak hasil penelitian cenderung "berhenti sebatas publikasi" dan tidak berlanjut ke tahap hilirisasi atau implementasi, sehingga luaran riset menjadi kurang relevan dan kurang berdampak bagi masyarakat atau industri lokal (Eko, 2025).

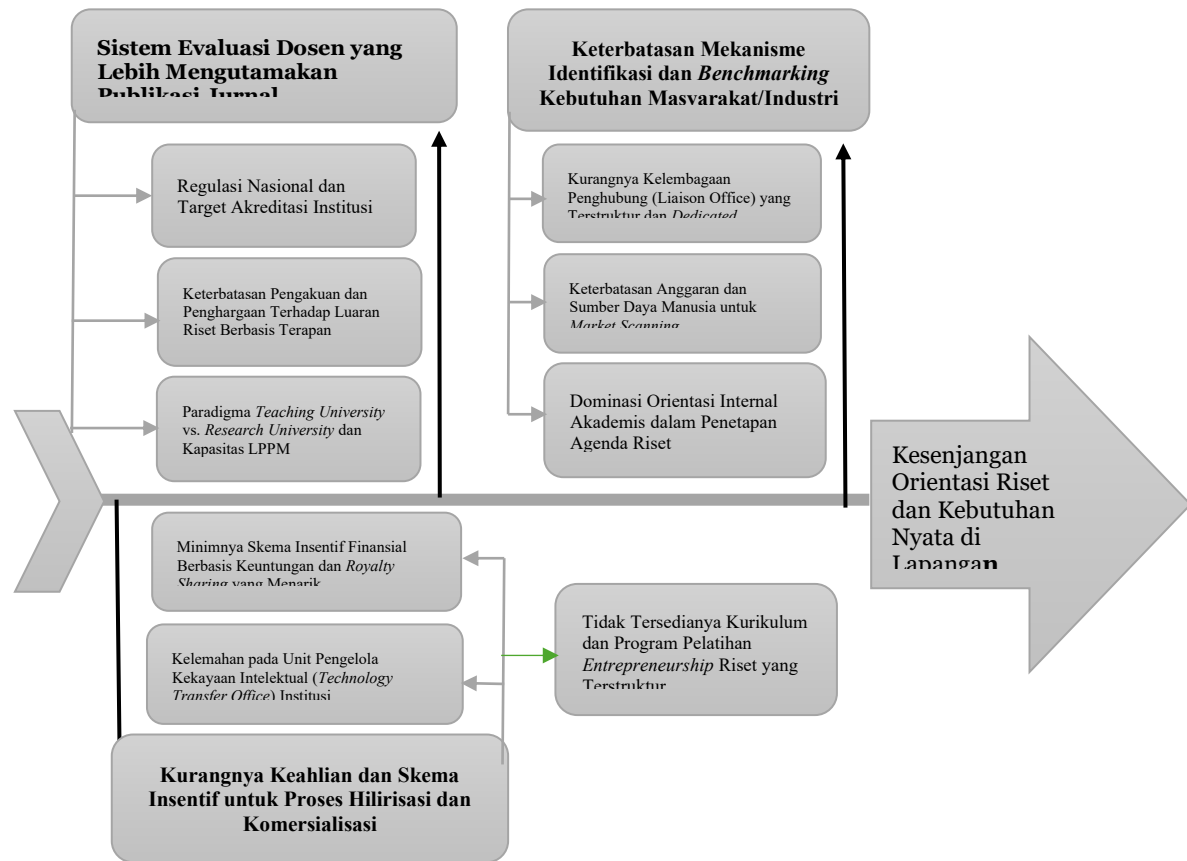
2. Keterbatasan pemahaman universitas terhadap budaya dan mekanisme pasar industri

Permasalahan kedua adalah keterbatasan pemahaman dan keakraban pihak universitas terhadap budaya, mekanisme pasar, dan kebutuhan teknologi spesifik dari sektor industri dan masyarakat. Dalam konteks kolaborasi universitas-industri, pihak perguruan tinggi terkadang "tidak begitu familiar dengan pasar dan budaya industri," serta kurang memahami dengan baik mekanisme untuk menyebarkan penawaran teknologi dan hasil-hasil penelitian ilmiah secara efektif kepada mitra bisnis (Wardani & Susanto, 2020).

3. Perbedaan misi dan ekspektasi yang menghambat negosiasi kolaborasi

Terhambatnya efektivitas luaran riset juga disebabkan oleh perbedaan mendasar dalam misi dan ekspektasi antara universitas dan industri, yang seringkali memunculkan "jurang pemisah" dan mempersulit proses negosiasi kolaborasi. Universitas mungkin berorientasi pada transfer pengetahuan, reputasi akademis, dan potensi pendapatan finansial dari HKI, sementara industri berorientasi pada kecepatan, keuntungan, dan produk yang siap pakai (Wright, 2010). Ekspektasi yang tidak realistis dari kedua belah pihak, terutama dalam hal "research agreement" dan "intellectual property agreement," menjadi akar masalah yang seringkali membuat kesepakatan penelitian terhenti. Perbedaan ini mengakibatkan program riset UIN Sumatera Utara Medan tidak tersinergi secara mulus dengan kebutuhan industri, menyebabkan lambatnya adopsi teknologi dan inovasi hasil penelitian oleh pengguna akhir.

Adapun akar masalah “Kesenjangan Orientasi Riset dan Kebutuhan Nyata di Lapangan” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram *Fishbone*

Tabel 1. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth*

Daftar Masalah	Urgency	Seriousness	Growth	Total Nilai
Kesenjangan Orientasi Riset dan Kebutuhan Nyata di Lapangan	5	5	5	15
Keterbatasan Pemahaman Universitas terhadap Budaya dan Mekanisme Pasar Industri	5	4	4	13
Perbedaan Misi dan Ekspektasi yang Menghambat Negosiasi Kolaborasi	3	3	3	9

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, masalah kebijakan nomor 1 (Kesenjangan Orientasi Riset dan Kebutuhan Nyata di Lapangan) menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-highlight pada artikel kebijakan ini bahwa kebijakan evaluasi yang tidak seimbang, di mana Regulasi Nasional dan Target Akreditasi Institusi secara struktural mendorong

Sistem Evaluasi Dosen yang Lebih Mengutamakan Publikasi Jurnal sebagai indikator kinerja utama, sehingga menghasilkan Kesenjangan Orientasi Riset dan Kebutuhan Nyata di Lapangan.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Menganalisis secara mendalam dan sistematis akar masalah kebijakan (regulasi, insentif, dan kelembagaan) yang menyebabkan rendahnya sinergi program penelitian UIN Sumatera Utara Medan dengan kebutuhan masyarakat dan industri.
2. Mengevaluasi dan membandingkan berbagai alternatif regulasi (termasuk revisi angka kredit, *mandatory stakeholder engagement*, dan penguatan TTO) menggunakan kerangka Analisis Kebijakan, seperti metode William N. Dunn, untuk menentukan opsi yang paling optimal.
3. Merumuskan rekomendasi kebijakan yang konkret dan dapat diimplementasikan, terutama dalam bentuk Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara Medan, untuk mewajibkan keterlibatan *stakeholder* dalam proposal riset demi mendorong orientasi riset *demand-driven*.
4. Menyediakan dukungan konseptual dan teoritis (seperti *perverse incentive* dan *user-centric research*) untuk memperkuat argumentasi perlunya pergeseran paradigma riset di UIN Sumatera Utara Medan dari *publish-centric* menjadi *impact-oriented*.

Manfaat Kajian:

1. Menyediakan peta jalan strategis untuk mereformasi sistem insentif dan evaluasi kinerja dosen, sehingga alokasi sumber daya riset menjadi lebih efektif dan berdampak.
2. Meningkatkan relevansi luaran riset dan pengabdian UIN Sumatera Utara Medan, yang pada akhirnya akan memperkuat akreditasi dan reputasi institusi di mata masyarakat, pemerintah daerah, dan dunia industri.
3. Menjadi masukan (*policy input*) untuk evaluasi dan peninjauan kembali regulasi terkait Angka Kredit (AK) dosen PTKIN, khususnya dalam menyeimbangkan pengakuan antara publikasi akademik dan inovasi terapan.
4. Memberikan kejelasan mengenai mekanisme *reward* dan pengakuan atas luaran riset terapan (hilirisasi), sehingga mendorong perubahan *mindset* dan peningkatan kolaborasi dengan mitra eksternal.
5. Memastikan bahwa program penelitian UIN Sumatera Utara Medan lebih responsif terhadap permasalahan nyata di Sumatera Utara, sehingga inovasi yang dihasilkan dapat langsung diadopsi untuk meningkatkan daya saing ekonomi dan kesejahteraan sosial.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Kesenjangan orientasi riset dan kebutuhan nyata di lapangan

Kesenjangan orientasi riset di UIN Sumatera Utara Medan merupakan masalah fundamental yang terjadi akibat ketidaksesuaian antara hasil penelitian yang dihasilkan (*supply-side*) dengan tuntutan praktis dari masyarakat dan industri di Sumatera Utara (*demand-side*). Secara konseptual, universitas cenderung memilih riset yang menjamin ketelitian (*rigour*) metodologis untuk publikasi akademik, meskipun hal ini menyebabkan luaran penelitian menjadi terlalu abstrak dan kurang relevan (*relevance*) untuk pemecahan masalah di lapangan (Starkey & Madan, 2001). Akibatnya, banyak program penelitian UIN Sumatera Utara Medan yang bersifat *academic-centric*, tidak didorong oleh proses *needs assessment* atau validasi kebutuhan pengguna, sehingga luaran riset gagal bertransformasi menjadi inovasi atau solusi yang dapat diadopsi secara efektif oleh mitra eksternal (Von Hippel, 1986).

Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan mekanisme kelembagaan UIN Sumatera Utara Medan dalam melakukan *market scanning* dan *stakeholder engagement* secara sistematis. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) seringkali tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk proaktif mengidentifikasi tren teknologi atau tantangan sosial spesifik di daerah (Handoko, 2021). Oleh karena itu, agenda riset yang didanai menjadi *supply-driven*—didasarkan pada minat pribadi dosen atau tren akademik—alih-alih *demand-driven*—didasarkan pada permintaan pasar atau permasalahan strategis daerah. Keterbatasan ini melanggengkan pandangan bahwa riset selesai ketika *paper* terbit, bukan ketika solusi terimplementasi, sehingga menghambat tercapainya sinergi Tri Dharma yang sesungguhnya (Sinaga & Arifin, 2022).

Implikasi dari kesenjangan orientasi ini sangat merugikan efektivitas riset UIN Sumatera Utara Medan. Ketika riset hanya berfokus pada publikasi (*output* akademik) tanpa memikirkan hilirisasi (*outcome* sosial/ekonomi), terjadi pemborosan sumber daya dan kegagalan kontribusi terhadap pembangunan regional. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pergeseran paradigma menuju riset berbasis pengguna (*user-centric*) yang menuntut agar perumusan masalah, metodologi, hingga luaran riset, harus divalidasi dan diarahkan sejak awal oleh kebutuhan nyata industri dan masyarakat. Pergeseran ini merupakan langkah krusial untuk menjadikan UIN Sumatera Utara Medan sebagai pilar utama sistem inovasi di Sumatera Utara.

2. Sistem evaluasi dosen yang lebih mengutamakan publikasi jurnal

Akar masalah utama dalam rendahnya sinergi riset UIN Sumatera Utara Medan adalah sistem evaluasi kinerja dosen yang secara struktural mendominasi publikasi jurnal sebagai luaran riset yang paling berharga. Kebijakan ini, yang merupakan turunan dari Peraturan Menteri Agama (PMA) terkait Angka Kredit (AK), menetapkan bobot yang jauh lebih besar dan kepastian yang lebih tinggi pada publikasi di jurnal bereputasi internasional (seperti Scopus atau WoS) dibandingkan luaran terapan seperti paten, lisensi, atau produk inovasi (Mulyani, 2021). Orientasi tunggal pada metrik kuantitatif ini menciptakan fenomena Metrics Fixation (Muller, 2018), di mana perguruan tinggi dan dosen terlalu terpaku pada angka publikasi sebagai proksi (perwakilan) kualitas, meskipun hal itu tidak mencerminkan dampak nyata riset terhadap pembangunan sosial dan ekonomi.

Sistem evaluasi ini secara langsung menghasilkan perverse incentive (insentif menyimpang) dalam karir akademik. Mengacu pada *Principal-Agent Theory* (Jensen & Meckling, 1976), dosen (sebagai agen) secara rasional akan memilih jalur yang menawarkan imbalan karir paling pasti dan risiko terendah untuk mencapai kenaikan pangkat dan jabatan. Publikasi jurnal menawarkan kepastian AK yang cepat dan jelas, sementara proses hilirisasi—yang melibatkan pengembangan prototipe, pengurusan HKI, dan negosiasi bisnis—memakan waktu lama, berisiko tinggi, dan memiliki ketidakpastian dalam perolehan AK. Akibatnya, upaya riset dialihkan dari tujuan implementatif menjadi tujuan publikasi semata, sehingga terjadi kegagalan dalam penerapan konsep Akuntabilitas Kinerja yang komprehensif (OECD, 2019).

Untuk mengatasi dominasi ini, diperlukan reformasi regulasi yang menyeimbangkan kembali sistem Angka Kredit (AK). Sistem baru harus memberikan pengakuan dan bobot yang setara, atau bahkan lebih tinggi, kepada luaran riset terapan dan hilirisasi yang diadopsi oleh industri atau masyarakat. Tanpa perubahan regulasi yang kuat, dosen akan terus merespons insentif yang ada dengan mengutamakan riset teoritis. Oleh karena itu, penyesuaian regulasi adalah tuas kebijakan paling efektif untuk menggeser *mindset* dosen dari *publish-or-perish* menjadi riset berbasis dampak (*impact-oriented*), yang krusial untuk menjadikan riset UIN Sumatera Utara Medan relevan bagi pembangunan Sumatera Utara.

3. Regulasi nasional dan target akreditasi institusi

Akar masalah kebijakan ini tidak lepas dari tekanan regulasi nasional yang secara dominan membentuk insentif di UIN Sumatera Utara Medan. Regulasi dari Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (seperti Peraturan Menteri, 2023) menggunakan jumlah publikasi di jurnal bereputasi sebagai indikator kunci dalam akreditasi institusi dan *ranking*. Tekanan akreditasi ini memaksa UIN Sumatera Utara Medan untuk terlibat dalam isomorfisme institusional (*institutional isomorphism*), di mana universitas meniru model universitas riset global yang berorientasi *publish-or-perish* demi menjaga legitimasi dan daya saing di tingkat nasional (DiMaggio & Powell, 1983). Ironisnya, tindakan mengejar legitimasi akademik ini justru mengorbankan relevansi lokal yang diamanatkan oleh Undang-Undang Tri Dharma.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *New Public Management* (NPM), khususnya aspek *performancism*, di mana pengukuran kinerja perguruan tinggi didasarkan pada metrik yang mudah dikuantifikasi (Dill, 2020). Akibatnya, fokus UIN Sumatera Utara Medan beralih dari tujuan substansial (dampak nyata) ke tujuan prosedural (pemenuhan metrik), menciptakan goal displacement atau pergeseran tujuan. Meskipun regulasi dan UU Sisnas Iptek (2019) mengamanatkan peran universitas dalam inovasi dan pembangunan daerah, sistem evaluasi berbasis akreditasi yang ada cenderung hanya memberikan *reward* pada *output* akademik dan mengabaikan *outcome* terapan, sehingga regulasi makro secara tidak langsung menjadi penghambat sinergi riset dengan kebutuhan industri.

4. Untuk mengatasi konflik regulasi ini, diperlukan intervensi kebijakan yang memastikan bahwa instrumen akreditasi dan evaluasi kinerja mengakui keberagaman luaran riset secara adil. Kebijakan harus secara eksplisit memberikan bobot signifikan pada indikator dampak (misalnya, Paten yang diaplikasikan, lisensi komersial, atau *policy brief* yang diadopsi pemerintah daerah) setara dengan publikasi ilmiah. Penyeimbangan regulasi ini penting agar UIN Sumatera Utara Medan dapat memenuhi tanggung jawabnya sebagai PTKIN yang memiliki

kekhasan dalam riset sosial-keagamaan dan pembangunan daerah, tanpa harus mengorbankan relevansi lokal demi tuntutan akreditasi nasional semata.

Kerangka Konseptual

1. Konsep *relevance-rigour trade-off*

Konsep *relevance-rigour trade-off* menjelaskan dilema mendasar yang dihadapi oleh peneliti, khususnya di institusi seperti UIN Sumatera Utara, yaitu pertukaran (*trade-off*) antara relevansi riset dan ketelitian (*rigour*) metodologis (Starkey & Madan, 2001). Ketelitian mengacu pada standar akademik yang tinggi, validitas internal, dan persyaratan metodologi yang ketat untuk publikasi di jurnal-jurnal bereputasi. Sebaliknya, relevansi mengacu pada nilai terapan dan kegunaan praktis hasil riset dalam memecahkan masalah nyata yang dihadapi oleh industri atau masyarakat. Secara konvensional, riset yang sangat kaku (*rigour*) cenderung berujung pada temuan teoritis yang abstrak dan kurang relevan bagi praktisi, sedangkan riset yang sangat relevan mungkin dinilai kurang memenuhi standar ketelitian akademik yang diperlukan untuk publikasi formal.

Dalam konteks kebijakan riset yang mendominasi publikasi jurnal, *trade-off* ini cenderung memaksa dosen memilih sisi ketelitian (*rigour*) demi kelangsungan karir. Karena sistem Angka Kredit (AK) dan kenaikan pangkat memberikan insentif yang pasti untuk luaran yang memiliki *rigour* tinggi (publikasi di jurnal berindeks), peneliti secara rasional mengesampingkan faktor relevansi terapan yang dibutuhkan oleh pengguna di lapangan. Akibatnya, terjadi kesenjangan yang parah: riset yang didanai UIN Sumatera Utara Medan sangat *rigorous* dan terpublikasi, tetapi miskin dampak dan adopsi oleh masyarakat atau industri lokal. Kesenjangan ini menggarisbawahi kegagalan institusi dalam menjembatani kebutuhan antara dunia akademik yang mencari kebaruan teoritis dan dunia praktis yang mencari solusi nyata (Von Hippel, 1986).

2. Konsep *user-centric research*

Konsep *user-centric research* (riset berpusat pada pengguna) merupakan paradigma yang menggeser fokus utama penelitian dari kepentingan akademik internal (peneliti) ke kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh pengguna akhir (*end-users*), yaitu masyarakat atau industri (Von Hippel, 1986). Dalam konteks UIN Sumatera Utara, mengadopsi konsep ini berarti memastikan bahwa agenda riset tidak dimulai dari pertanyaan ilmiah yang ada di jurnal, melainkan dari masalah nyata yang teridentifikasi di UMKM lokal, komunitas keagamaan, atau sektor industri di daerah. Pendekatan ini secara inheren bertentangan dengan sistem riset *supply-driven* yang didominasi oleh publikasi, karena ia menuntut peneliti untuk memvalidasi relevansi topik riset sejak tahap perumusan masalah, menjamin bahwa luaran yang dihasilkan akan memiliki nilai terapan yang tinggi.

Implementasi *user-centric research* memerlukan mekanisme kelembagaan yang kuat untuk menjembatani kesenjangan antara laboratorium dan pasar. Ini menuntut perguruan tinggi untuk secara proaktif melibatkan pengguna dalam proses riset, khususnya melalui identifikasi *lead users*. *Lead users* adalah pengguna yang menghadapi kebutuhan jauh sebelum pasar massal dan memiliki posisi yang baik untuk mendapatkan manfaat signifikan dari solusi masalah mereka (Von Hippel, 1986). Dengan mengidentifikasi dan berkolaborasi dengan pengguna terdepan ini, UIN Sumatera Utara Medan dapat memastikan bahwa risetnya menghasilkan solusi yang inovatif, teruji, dan langsung dapat diadopsi oleh

komunitas atau industri, sehingga mengatasi masalah Kesenjangan Orientasi Riset yang selama ini terjadi (Sinaga & Arifin, 2022).

3. Konsep *perverse incentive* (insentif menyimpang)

Konsep *perverse incentive* merujuk pada situasi kebijakan di mana hadiah atau insentif yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan (A) pada kenyataannya mendorong perilaku yang berlawanan atau kontraproduktif terhadap tujuan utama (B) (Kerr, 1995). Dalam konteks UIN Sumatera Utara, insentif menyimpang ini termanifestasi dalam Sistem Evaluasi Dosen yang memberikan bobot Angka Kredit (AK) dan kepastian karir yang jauh lebih tinggi pada publikasi jurnal daripada luaran riset terapan (Mulyani, 2021). Insentif ini diciptakan dengan tujuan meningkatkan kualitas akademik dan reputasi institusi. Namun, dampak tak terduganya adalah mengalihkan fokus dosen dari tujuan yang lebih penting, yaitu hilirisasi dan kontribusi riset terhadap solusi nyata di masyarakat dan industri, sehingga secara efektif menghambat tercapainya sinergi Tri Dharma.

Fenomena insentif menyimpang ini dijelaskan melalui *principal-agent theory* (Jensen & Meckling, 1976), di mana dosen (agen) secara rasional merespons insentif yang ditetapkan oleh institusi (prinsipal). Karena proses hilirisasi dan komersialisasi berisiko tinggi, memakan waktu, dan tidak menjamin perolehan AK yang cepat, dosen memilih jalur publikasi yang menawarkan kepastian *reward*. Akibatnya, alokasi waktu dan sumber daya peneliti terpusat pada *output* akademik murni (publikasi *paper*) alih-alih *outcome* yang berdampak (inovasi teradopsi). Untuk mengatasi *perverse incentive* ini, diperlukan reformasi regulasi yang menyeimbangkan kembali sistem AK, memastikan bahwa luaran terapan dan hilirisasi diakui dan dihargai setidaknya setara dengan publikasi, sehingga mendorong perilaku riset yang *impact-oriented*.

4. Konsep akuntabilitas kinerja

Konsep akuntabilitas kinerja merujuk pada kewajiban suatu organisasi atau individu untuk memberikan pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, termasuk penggunaan sumber daya dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks perguruan tinggi seperti UIN Sumatera Utara, akuntabilitas kinerja harus mencakup seluruh tahapan *output* dan *outcome* dari Tri Dharma. Sayangnya, sistem evaluasi saat ini cenderung menerapkan akuntabilitas yang sempit, hanya berfokus pada luaran *output* perantara seperti jumlah publikasi jurnal dan perolehan Angka Kredit (AK), karena indikator tersebut mudah diukur (Muller, 2018). Fokus yang sempit ini mengabaikan pertanggungjawaban terhadap luaran *outcome* akhir—yaitu, dampak sosial dan ekonomi yang dihasilkan dari riset, seperti adopsi teknologi oleh industri atau pemecahan masalah komunitas—sehingga menciptakan kesenjangan antara apa yang diukur dan apa yang seharusnya menjadi misi universitas (OECD, 2019).

Kegagalan dalam menerapkan akuntabilitas kinerja yang komprehensif ini menjadi akar masalah kebijakan di UIN Sumatera Utara Medan. Ketika dosen hanya dimintai pertanggungjawaban atas *output* publikasi, mereka termotivasi untuk memilih riset teoritis yang menjamin hasil metrik, alih-alih riset terapan yang berisiko tinggi namun berpotensi berdampak sosial tinggi. Untuk memperbaiki hal ini, kebijakan baru harus mendefinisikan ulang akuntabilitas kinerja dengan menyertakan indikator dampak terukur (*impact metrics*), seperti jumlah paten yang dilisensikan, tingkat adopsi inovasi oleh UMKM, atau jumlah *start-up* berbasis riset. Dengan menyeimbangkan pertanggungjawaban pada *output* dan *outcome*, UIN Sumatera Utara Medan dapat memastikan bahwa sumber daya risetnya

dipertanggungjawabkan tidak hanya secara akademik, tetapi juga secara sosial dan ekonomi kepada publik (OECD, 2019).

5. Konsep *New Public Management (NPM) and Performancism*

Konsep *New Public Management (NPM)* merujuk pada reformasi manajemen sektor publik yang muncul sejak era 1980-an, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi publik dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajerial dari sektor swasta. Dalam konteks perguruan tinggi seperti UIN Sumatera Utara, NPM bermanifestasi melalui penekanan pada pengukuran kinerja dan hasil (*output/outcome*), alih-alih proses. Salah satu aspek sentral dari NPM adalah *Performancism*, yaitu kecenderungan yang berlebihan untuk mengukur segala sesuatu, di mana kinerja dinilai secara dominan melalui metrik kuantitatif dan standar akreditasi (Dill, 2020). Tekanan untuk memenuhi metrik ini, seperti target publikasi Scopus, menyebabkan institusi terlibat dalam *Institutional Isomorphism* (DiMaggio & Powell, 1983) demi mendapatkan legitimasi, meniru praktik universitas riset global tanpa mempertimbangkan relevansi lokal.

Meskipun NPM dan *Performancism* bertujuan untuk akuntabilitas, dampaknya pada kebijakan riset UIN Sumatera Utara Medan justru menciptakan goal displacement atau pergeseran tujuan. Universitas mengalihkan fokus dan sumber daya yang signifikan untuk memenuhi metrik *output* yang diwajibkan (publikasi jurnal), alih-alih pada misi substansial yaitu menghasilkan *outcome* terapan yang dibutuhkan masyarakat dan industri. Regulasi yang didorong oleh *Performancism* ini, melalui target akreditasi, memberikan insentif yang kuat untuk riset yang mudah diukur secara akademik, sehingga secara tidak langsung menghambat sinergi riset dengan kebutuhan lapangan. Oleh karena itu, reformasi kebijakan harus menyeimbangkan kembali metrik *Performancism* dengan memasukkan indikator dampak sosial dan ekonomi sebagai komponen penilaian yang setara, agar universitas kembali berorientasi pada misi intinya.

6. Konsep *institutional isomorphism*

Konsep *institutional isomorphism (isomorfisme institusional)*, yang dikembangkan oleh DiMaggio dan Powell (1983), menjelaskan mengapa organisasi dalam suatu bidang (*organizational field*), seperti perguruan tinggi, cenderung menjadi semakin serupa satu sama lain seiring waktu. Isomorfisme ini terjadi bukan karena efisiensi teknis, tetapi karena tekanan untuk mencapai legitimasi dan penerimaan sosial. Terdapat tiga jenis tekanan: koersif (tekanan dari regulasi dan pemerintah, seperti akreditasi), mimetik (meniru organisasi yang dianggap sukses di tengah ketidakpastian), dan normatif (tekanan dari profesionalisasi dan asosiasi). Dalam kasus UIN Sumatera Utara Medan, tekanan akreditasi nasional dan standar global bertindak sebagai kekuatan koersif dan mimetik, memaksa UIN Sumatera Utara Medan meniru model universitas riset global yang sangat berorientasi pada publikasi jurnal, meskipun model tersebut mungkin tidak sepenuhnya optimal atau sesuai dengan konteks pembangunan regional di Sumatera Utara.

7. Fenomena isomorfisme ini memiliki implikasi kebijakan yang signifikan karena dapat menyebabkan goal displacement atau pergeseran tujuan. Alih-alih merancang sistem riset yang unik dan relevan dengan kebutuhan lokal (misalnya, riset terapan berbasis kearifan lokal atau industri halal), UIN Sumatera Utara Medan didorong untuk mengalihkan sumber daya pada metrik yang seragam secara global (seperti publikasi Scopus) demi memenuhi persyaratan akreditasi. Upaya untuk menjaga legitimasi melalui isomorfisme ini secara tidak langsung memperkuat budaya *publish-or-perish* dan menghambat sinergi riset dengan kebutuhan nyata di

lapangan, karena luaran yang berorientasi lokal dan terapan seringkali tidak diakui setara oleh standar isomorfik yang berlaku (DiMaggio & Powell, 1983). Oleh karena itu, reformasi kebijakan harus memberikan fleksibilitas regulasi yang memungkinkan UIN Sumatera Utara Medan mencapai legitimasi melalui dampak lokal yang unik.

METODOLOGI

Penulisan *Policy Paper* ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis kebijakan (*policy analysis*) (Dunn, 2018). Pendekatan ini dipilih karena fokus penulisan adalah mengidentifikasi dan merumuskan intervensi regulasi untuk mengatasi akar masalah kebijakan yang kompleks dalam sistem riset UIN Sumatera Utara. Analisis Kebijakan secara sistematis melibatkan tahapan perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, monitoring, dan evaluasi, meskipun dalam konteks penulisan *policy paper*, penekanan utama diberikan pada tahapan analisis, evaluasi, dan rekomendasi alternatif kebijakan (Patton & Sawicki, 1993). Metode ini memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan bersifat *actionable* dan didukung oleh kerangka berpikir yang logis dan terstruktur.

Data yang digunakan dalam kajian ini bersifat sekunder, yang dikumpulkan melalui studi dokumen (*literature review*) dan analisis isi (*content analysis*) terhadap berbagai regulasi dan literatur akademik. Sumber data primer regulasi mencakup Undang-Undang (seperti UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi), Peraturan Menteri Agama (PMA) terkait Angka Kredit (AK) Dosen, serta Keputusan dan Pedoman Teknis internal UIN Sumatera Utara Medan yang mengatur mekanisme penelitian dan pengabdian. Data ini dianalisis untuk mengidentifikasi mandat hukum yang ada versus *perverse incentive* yang diciptakan oleh implementasi regulasi di lapangan (Kerr, 1995).

Untuk memperkuat analisis, digunakan studi literatur teoritis dan konseptual yang berfungsi sebagai pisau bedah (*analytical tool*). Konsep-konsep utama yang diterapkan meliputi: Model *Triple Helix* untuk mengukur sinergi UIN Sumatera Utara Medan dengan mitra eksternal (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), Konsep *Perverse Incentive* dan *Principal-Agent Theory* untuk menganalisis perilaku dosen terhadap sistem AK (Jensen & Meckling, 1976), serta konsep *User-Centric Research* dan *Relevance-Rigour Trade-Off* untuk membedah kesenjangan orientasi riset (Von Hippel, 1986). Integrasi teori ini memastikan bahwa analisis akar masalah kebijakan memiliki kedalaman akademik yang memadai.

Tahap sentral dalam metodologi ini adalah evaluasi alternatif kebijakan. Lima alternatif kebijakan regulasi (termasuk *Mandatory Stakeholder Engagement* dan Revisi AK) dirumuskan dan kemudian dievaluasi menggunakan Analisis Skoring William N. Dunn (Dunn, 2018). Kriteria evaluasi yang digunakan meliputi Efektivitas (seberapa besar kebijakan mencapai tujuan), Efisiensi (biaya relatif terhadap manfaat), Kecukupan (seberapa besar kebijakan mengatasi masalah secara menyeluruh), Pemerataan (distribusi manfaat dan biaya secara adil), dan Responsivitas (seberapa besar kebijakan merespons kebutuhan *stakeholder*). Hasil skoring ini menentukan prioritas rekomendasi kebijakan.

Berdasarkan hasil analisis dan skoring, rekomendasi kebijakan akhir dirumuskan secara spesifik dan terperinci. Rekomendasi ini berfokus pada bentuk regulasi yang paling tepat (Keputusan Rektor atau PMA) dan langkah-langkah implementatif yang harus diambil oleh Pimpinan UIN Sumatera Utara Medan untuk menerapkan Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara Medan yang mewajibkan adanya bukti keterlibatan *stakeholder* dalam proposal riset. Metodologi ini memastikan bahwa seluruh kajian bergerak secara logis

dari identifikasi masalah yang didukung data, didiagnosis secara teoritis, dan diakhiri dengan rekomendasi yang teruji kelayakannya.

Beberapa pendekatan metodologis yang dapat digunakan dalam menganalisis sebuah artikel kebijakan, seperti: analisis kualitatif (misalnya: studi kasus mendalam, wawancara dengan pemangku kepentingan, analisis dokumen kebijakan), analisis kuantitatif (misalnya: analisis statistik data sekunder, pemodelan ekonometri, survei), analisis campuran metode (kombinasi kualitatif dan kuantitatif), evaluasi kebijakan (misalnya: evaluasi dampak, evaluasi proses), analisis biaya-manfaat, analisis risiko, serta metode partisipatif yang melibatkan pemangku kepentingan dalam proses analisis. Pilihan metodologi akan bergantung pada pernyataan kebijakan yang ingin dijawab, ketersediaan data, dan kerangka teoretis yang digunakan.

Metodologi yang jelas dan transparan memungkinkan pembaca untuk memahami dasar argumentasi penulis dan menilai validitas serta reliabilitas dari analisis kebijakan yang disajikan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis akar masalah menegaskan bahwa rendahnya sinergi program penelitian UIN Sumatera Utara Medan dengan kebutuhan masyarakat dan industri bukanlah kegagalan individu, melainkan kegagalan desain kebijakan dan insentif kelembagaan. Masalah ini dapat dikelompokkan menjadi tiga akar masalah kebijakan yang saling terkait: Kesenjangan Orientasi Riset, Sistem Evaluasi Dosen yang Dominan Publikasi Jurnal, dan Tekanan Regulasi Nasional/Akreditasi.

Akar masalah pertama, Kesenjangan Orientasi Riset dan Kebutuhan Nyata di Lapangan, terjadi karena UIN Sumatera Utara Medan belum sepenuhnya mengadopsi paradigma *User-Centric Research* (Von Hippel, 1986). Penelitian yang didanai secara internal cenderung *supply-driven* (berdasarkan minat dosen) alih-alih *demand-driven* (berdasarkan kebutuhan pasar atau komunitas), menciptakan *Relevance-Rigour Trade-Off* (Starkey & Madan, 2001). UINSU memilih *rigour* metodologis demi publikasi, mengorbankan relevansi terapan.

Kesenjangan ini diperparah oleh keterbatasan mekanisme kelembagaan UINSU. Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) sebagai jembatan *Triple Helix* (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) belum memiliki mandat dan sumber daya yang cukup untuk melakukan *market scanning* atau *stakeholder engagement* secara proaktif. Akibatnya, validasi kebutuhan lapangan terabaikan, dan penelitian cenderung berakhir di jurnal, bukan di industri atau masyarakat (Handoko, 2021).

Akar masalah kedua, Sistem Evaluasi Dosen yang Lebih Mengutamakan Publikasi Jurnal, adalah faktor penentu perilaku riset dosen. Peraturan Angka Kredit (AK) yang diturunkan dari Peraturan Menteri Agama (PMA) memberikan bobot dan kepastian karir yang jauh lebih tinggi pada publikasi, khususnya di indeks internasional (Mulyani, 2021).

Dominasi publikasi ini menciptakan *perverse incentive* (insentif menyimpang) (Kerr, 1995). Dosen (agen) secara rasional memilih jalur publikasi karena risiko rendah dan imbalan karir yang pasti, sesuai dengan *Principal-Agent Theory* (Jensen & Meckling, 1976), sementara proses hilirisasi yang berisiko tinggi dan memakan waktu dihindari. Insentif ini secara langsung menghambat transformasi riset menjadi inovasi yang berdampak.

Perverse incentive ini semakin kuat karena sistem evaluasi menerapkan Akuntabilitas Kinerja yang sempit. Akuntabilitas hanya menargetkan *output* perantara (publikasi) yang mudah diukur, mengabaikan *outcome* akhir (dampak sosial dan ekonomi) (OECD, 2019). Hal ini memicu fenomena Metrics Fixation (Muller, 2018), di mana pengejaran angka mengalahkan misi institusi.

Akar masalah ketiga adalah Tekanan Regulasi Nasional dan Target Akreditasi Institusi. Tuntutan akreditasi yang menggunakan metrik publikasi sebagai standar utama memaksa UINSU terlibat dalam Institutional Isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983). UINSU meniru model universitas riset global demi legitimasi, yang pada gilirannya memperkuat budaya *publish-or-perish*.

Tekanan ini adalah manifestasi dari penerapan New Public Management (NPM), khususnya aspek *Performancism* (Dill, 2020), di mana standar kuantitatif mengarah pada goal displacement (pergeseran tujuan). Universitas mengalihkan fokus dari tanggung jawab lokal ke pemenuhan standar global, meskipun UU Sisnas Iptek (2019) mengamanatkan pengembangan inovasi untuk pembangunan nasional.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
Menegaskan bahwa Pendidikan Tinggi harus menyelenggarakan Tri Dharma: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat.
2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2019 tentang Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Sisnas Iptek)
Mengamanatkan peran Lembaga Penelitian dan Pengembangan (Litbang) (termasuk perguruan tinggi) dalam pengembangan Iptek dan Inovasi. Ini menggarisbawahi pentingnya luaran riset yang aplikatif (hilirisasi) dan bukan sekadar publikasi.
3. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 33 Tahun 2016 tentang Gelar Akademik pada Perguruan Tinggi Keagamaan (PTK)
Menjadi dasar regulasi internal yang mengatur syarat kenaikan jabatan dan pangkat dosen di lingkungan Kementerian Agama.
4. PMA Nomor 11 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Sumatera Utara Medan
Mengatur bahwa LPPM bertugas melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta mempublikasikan hasil penelitian. Ini adalah dasar kelembagaan yang seharusnya memfasilitasi sinergi riset dengan masyarakat/industri.
5. Keputusan Menteri Agama (KMA) terkait Program Prioritas Riset dan Inovasi
Memuat arahan atau tema prioritas riset yang harus dipertimbangkan oleh PTKI, yang seringkali mengarah pada isu-isu strategis dan kebutuhan umat (sosial keagamaan).

Limitasi Kajian

Kajian ini memiliki limitasi utama pada sifat data dan jangkauan analisis kebijakan. Data yang digunakan bersifat sekunder (studi dokumen dan literatur teoritis) sehingga tidak mencakup data primer empiris dari wawancara dengan dosen, pimpinan, atau

perwakilan industri di Sumatera Utara, yang mungkin memberikan nuansa dan resistensi implementasi kebijakan secara spesifik. Selain itu, rekomendasi regulasi yang diprioritaskan, yaitu Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara tentang *Mandatory Stakeholder Engagement*, terbatas pada kewenangan internal institusi dan tidak secara langsung mengatasi akar masalah Sistem Angka Kredit (AK) yang berada di bawah kewenangan Kementerian Agama. Meskipun demikian, keterbatasan ini diatasi dengan analisis teoritis yang mendalam dan perumusan rekomendasi jangka panjang yang bersifat advokasi regulasi di tingkat nasional.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan dan kontribusi utama dari kajian ini terletak pada diagnosis akar masalah kebijakan secara terintegrasi dan perumusan rekomendasi yang bersifat hirarkis. Secara diagnostik, kajian ini tidak hanya mengidentifikasi rendahnya sinergi riset, tetapi secara spesifik membongkar bagaimana tiga akar masalah kebijakan—Kesenjangan Orientasi Riset, *Perverse Incentive* AK, dan Tekanan Akreditasi—saling berkelindan untuk menghambat luaran riset. Kontribusi utamanya adalah menyediakan solusi yang pragmatis dan berlapis, yakni memprioritaskan rekomendasi *bottom-up* yang cepat diimplementasikan (Keputusan Rektor tentang *Mandatory Stakeholder Engagement*) sebagai tuas perubahan orientasi riset *demand-driven* jangka pendek, sambil tetap mengadvokasi reformasi *top-down* yang fundamental (Revisi PMA AK) untuk mengatasi *perverse incentive* struktural. Dengan demikian, kajian ini menawarkan model intervensi kebijakan yang lebih efektif dan bertahap bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) untuk mencapai akuntabilitas kinerja riset yang holistik.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

1. *Mandatory stakeholder engagement* dalam proposal riset berupa Penetapan Keputusan Rektor yang mewajibkan adanya bukti keterlibatan stakeholder (masyarakat atau industri) dalam setiap proposal riset yang didanai secara internal
Regulasi ini dapat mensyaratkan adanya surat dukungan kebutuhan (LoN) atau berita acara FGD dengan mitra pengguna sebagai prasyarat lolos seleksi pendanaan. Tujuannya adalah memastikan bahwa topik riset yang diajukan sudah melalui proses *benchmarking* kebutuhan lapangan (*demand-driven*).
2. Penetapan Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara Medan yang mengatur alokasi dana riset kompetitif (non-publikasi) berupa dana *venture/seed fund* khusus Hilirisasi
Dana ini bersifat tahap lanjut (*matching fund* atau *grant*) yang dikhususkan untuk membiayai proses scaling up prototipe, pengujian lapangan (uji coba di industri), pendaftaran paten, dan pengembangan model bisnis yang dilakukan oleh *Technology Transfer Office* (TTO) atau inkubator.
3. Penerbitan Keputusan Rektor yang melegalkan dan memberikan insentif untuk program sabbatical khusus berbasis Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) dan Kerja Sama Industri.
Program ini memungkinkan dosen untuk bekerja atau melakukan penelitian di lingkungan mitra industri/komunitas dengan gaji penuh, dengan luaran wajib berupa prototipe terselesaikan, produk adopsi, atau kebijakan yang terimplementasi di mitra.

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

No	Alternatif Kebijakan	Efektifitas	Efisiensi	Kecukupan	Responsivitas	Total
1	Mandatory <i>Stakeholder Engagement</i> (Keputusan Rektor)	5	4	4	5	18
2	Alokasi dana Riset Kompetitif khusus Hilirisasi (Keputusan Rektor)	4	5	3	3	15
3	Regulasi kerjasama Industri (Keputusan Rektor)	3	4	4	4	15

Alternatif yang paling diprioritaskan untuk diterapkan pertama kali adalah *Mandatory Stakeholder Engagement* (Total Skor 18).

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa rendahnya sinergi program penelitian UIN Sumatera Utara Medan dengan kebutuhan masyarakat dan industri berakar pada kegagalan sistemik yang didorong oleh insentif kebijakan yang menyimpang (*perverse incentive*). Akar masalah utamanya adalah dominasi Sistem Evaluasi Dosen yang mengutamakan publikasi jurnal untuk Angka Kredit (AK), diperburuk oleh tekanan akreditasi nasional dan kelemahan kelembagaan dalam menjembatani riset *supply-driven* dengan kebutuhan *demand-driven*. Fenomena ini menciptakan Kesenjangan Orientasi Riset yang melanggengkan *relevance-rigour trade-off*, di mana peneliti secara rasional memilih *output* akademik yang cepat diukur alih-alih *outcome* terapan yang berisiko tinggi namun berdampak besar.

Berdasarkan analisis kebijakan menggunakan Skoring William N. Dunn, alternatif kebijakan *mandatory stakeholder engagement* teridentifikasi sebagai intervensi yang paling responsif dan layak untuk diimplementasikan dalam jangka pendek di tingkat institusi. Intervensi ini secara langsung mengatasi masalah Kesenjangan Orientasi Riset dengan mewajibkan adanya validasi kebutuhan pengguna (masyarakat atau industri) di awal proses pengajuan riset. Oleh karena itu, Rektor UIN Sumatera Utara Medan direkomendasikan untuk mengeluarkan Keputusan Rektor yang mengikat, guna memastikan bahwa riset yang didanai secara internal memiliki dasar *demand-side* yang kuat, sekaligus mendorong pergeseran paradigma menuju *user-centric research*.

Secara keseluruhan, meskipun solusi jangka pendek adalah Keputusan Rektor, keberhasilan jangka panjang UIN Sumatera Utara Medan dalam mewujudkan *impact-oriented research* sangat bergantung pada advokasi regulasi sentral untuk merevisi PMA Angka Kredit. Reformasi regulasi ini harus memastikan bahwa luaran hilirisasi, seperti Paten dan Adopsi Inovasi, diakui dan dihargai setara dengan publikasi ilmiah, sehingga secara struktural menghapus *perverse incentive*. Dengan mengombinasikan perubahan insentif di tingkat makro (Kemenag) dan perubahan proses di tingkat mikro (Rektorat), UIN Sumatera Utara Medan dapat mencapai akuntabilitas kinerja riset yang holistik, menjadikan penelitiannya pilar utama pembangunan regional di Sumatera Utara.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis kebijakan yang terpilih diatas, maka direkomendasikan kepada Rektor UIN Sumatera Utara Medan untuk membuat Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara Medan yang mewajibkan adanya bukti keterlibatan *stakeholder* (masyarakat atau industri) dalam setiap proposal riset yang didanai secara internal, sehingga secara struktural mengatasi akar masalah insentif yang menyimpang dan mendorong perubahan perilaku riset dari fokus *publish-only* menjadi *impact-oriented*.

REFERENSI

- Arif, T. (2019). Strategi Peningkatan Hilirisasi Hasil Riset Perguruan Tinggi ke Dunia Usaha dan Industri. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Kebijakan*, 1(1), 1–15.
- Dill, D. D. (2020). *The New Public Management and the Policy-making Role of the Academic Profession: Challenges for the University*. Springer.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Eko. (2025). *Perguruan Tinggi Perlu Riset Multidisipliner agar Lebih Relevan dan Berdampak*. UMY.
- 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.
- Handoko, R. T. (2021). *Peran Lembaga Penghubung Perguruan Tinggi-Industri dalam Peningkatan Inovasi Nasional*. Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia.
- Hendarman, H., & Supardi, Y. (2019). Strategi Peningkatan Kinerja Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Perguruan Tinggi. *Jurnal Inovasi dan Kebijakan Publik*, 2(1), 1–18.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kerr, S. (1995). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Executive*, 9(1), 7–17.
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23–42.
- Muller, J. A. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton University Press.
- Mulyani, S. (2021). *Kebijakan Riset dan Kinerja Dosen di Era Industri 4.0*. Jurnal Pendidikan Tinggi Islam.
- Nasution, R. (2020). *Problematika Hilirisasi Hasil Penelitian Perguruan Tinggi ke Industri di Indonesia*. Jurnal Pendidikan Tinggi Islam.
- OECD. (2019). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD Publishing.
- Patton, C. V., & Sawicki, D. S. (1993). *Basic methods of policy analysis and planning* (2nd ed.). Prentice-Hall.

- Prasetyo, Y. E. (2019). Kolaborasi Perguruan Tinggi, Industri, dan Pemerintah dalam Konteks Pembangunan Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(2), 121–135.
- Sari, D. S., & Wibowo, A. (2020). Peningkatan Kinerja Riset Perguruan Tinggi Melalui Perencanaan Strategis yang Berbasis Kebutuhan Stakeholder. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(1), 77–90.
- Setiawan, D. (2021). Peran *Technology Transfer Office (TTO)* dalam Menjembatani Hasil Riset dan Kebutuhan Industri. *Jurnal Teknologi Informasi dan Sains**, 12(2), 88–101.
- Sinaga, P., & Arifin, M. N. (2022). Peran Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) dalam Mendukung Pembangunan Daerah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(2), 101–110.
- Siregar, A. M. (2022). Transformasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju *Research University*: Tantangan dan Strategi. *Jurnal Studi Islam dan Pendidikan*, 13(1), 45–60.
- Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance–rigour gap: The contribution of contextualized research. *Journal of Management Studies*, 38(3), 527–550.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791–805.
- Wardani, A. P., & Susanto, R. (2020). Strategi Kolaborasi Antara Perguruan Tinggi, Industri dan Pemerintah: Tinjauan Konseptual Dalam Upaya Meningkatkan Inovasi. *Jurnal Knema*, 3(2), 7–15.
- Wijaya, T. (2020). *Membangun Budaya Technopreneurship di Lingkungan Perguruan Tinggi*. *Jurnal Pendidikan Vokasi**, 10(3), 250–265.
- Wright, M. (2010). *Kolaborasi Universitas-Industri: Tinjauan Konseptual Mekanisme Transfer Pengetahuan dari Universitas ke Industri*. Neliti