

**STRATEGI PUSAT LAYANAN INTERNASIONAL DALAM
INTERNASIONALISASI UIN AR-RANIRY MENUJU WORLD
CLASS UNIVERSITY**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

WAN NURUS SALWA

NIM.220802037

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wan Nurus Salwa
NIM : 220802037
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Tempat/Tanggal Lahir : Geulanggang Gajah, 08 Maret 2004
Alamat : Desa Gelanggang Gajah, Kec. Kuala Batee
Kab. Aceh Barat Daya

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penelitian skripsi ini saya :

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap makalah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 20 Januari 2026

Yang Menyatakan,



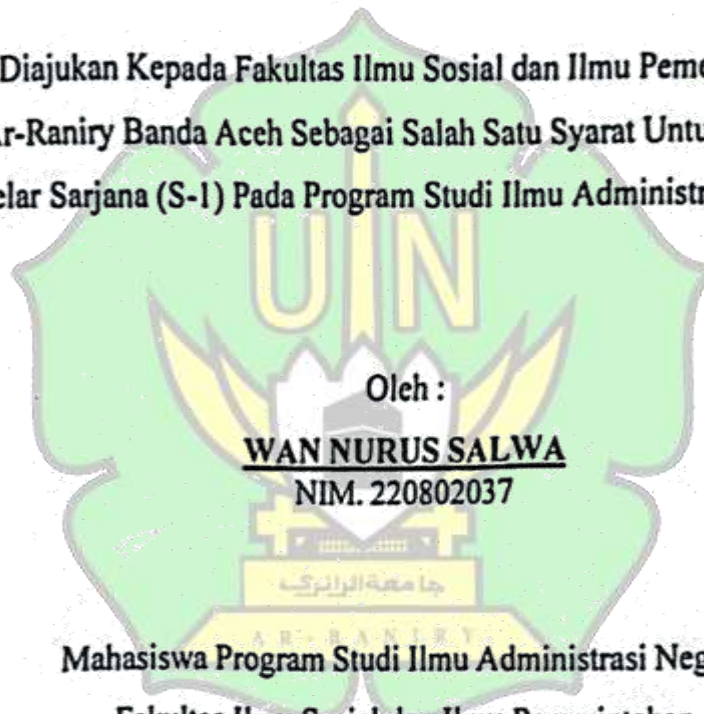
Wan Nurus Salwa
NIM. 220802037

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**STRATEGI PUSAT LAYANAN INTERNASIONAL (INTERNATIONAL
OFFICE) DALAM INTERNASIONALISASI UIN AR-RANIRY
MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY***

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar-Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S-1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara



Oleh :

WAN NURUS SALWA

NIM. 220802037

**Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan**

Disetujui untuk dimunaqsyahkan oleh :

Pembimbing I,



Prof. Dr. phil Saiful Akmal M.A
NIP.198203012008011006

Pembimbing II,



Muazzinah, MPA.
NIP.197210201997031002

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

STRATEGI PUSAT LAYANAN INTERNASIONAL (INTERNATIONAL OFFICE) DALAM INTERNASIONALISASI UIN AR-RANIRY MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY


WAN NURUS SALWA
NIM. 220802037

Telah di Uji oleh Panitia Munaqasyah Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (SI) Program Studi Ilmu Administrasi Negara

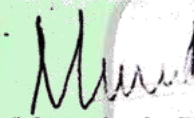
Pada Hari/Tanggal: Kamis, 29 Januari 2026 M
10 Sya'ban 1447 H

Banda Aceh
Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

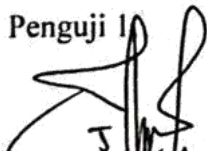
Ketua,


Prof. Dr. phil Saiful Akmal, M.A.
NIP. 198203012008011006


Sekretaris,


Muazzinah, B.Sc M.PA.
NIP. 198411252019032012

Penguji 1


Siti Nur Zalikha, M.Si.
NIP. 199002282018032001

Penguji 2,


Putri Mayzunar, M.PA.
NIP. 199811022024032001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Prof. Dr. Agit Mulla M. Ag.
NIP. 1999031005

ABSTRAK

Di era globalisasi pendidikan tinggi, Perguruan Tinggi Negeri Islam seperti UIN Ar-Raniry Banda Aceh memerlukan strategi internasionalisasi untuk mencapai status *World Class University* (WCU) untuk meningkatkan daya saing global. Upaya ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, Rencana Strategis Kementerian Agama 2025-2029, serta Keputusan Rektor Nomor 233 Tahun 2025. Internasionalisasi perguruan tinggi menjadi agenda UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam upaya meningkatkan daya saing global dan menuju *World Class University*. Dalam hal ini, Pusat Layanan Internasional (PLI) memiliki peran penting sebagai unit pendukung pelaksanaan internasionalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi PLI UIN Ar-Raniry dalam mendukung internasionalisasi universitas dengan menggunakan teori strategi yang mencakup lima indikator, yaitu tujuan, lingkungan, pengarahan, Tindakan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pengelola PLI dan pihak terkait, observasi terhadap aktivitas layanan internasional, serta studi dokumentasi yang berkaitan dengan program dan kebijakan internasionalisasi. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PLI UIN Ar-Raniry telah memiliki tujuan strategis yang sejalan dengan visi internasionalisasi universitas, terutama dalam peningkatan layanan mahasiswa asing dan penguatan kerja sama internasional. Lingkungan internal dan eksternal turut memengaruhi pelaksanaan strategi, khususnya keterbatasan sumber daya dan koordinasi antarunit. Dari sisi pengarahan, dukungan pimpinan terlihat melalui pembentukan tim dan kebijakan pendukung, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi ke seluruh unit. Pada indikator tindakan, berbagai program internasional telah dilaksanakan, namun di beberapa hal PLI lebih berperan sebagai fasilitator dan penginisiasi dibandingkan pelaksana utama. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan dilakukan pada tahap awal perencanaan internasionalisasi UIN Ar-Raniry, sehingga belum dapat mengukur dampak jangka panjang dan capaian maksimal menuju *World Class University*.

Keyword: *Internasionalisasi, Pusat Layanan Internasional, World Class University*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis sangat bersyukur atas kehadiran Allah SWT yang telah menciptakan langit bumi dan seluruh isinya yang telah menganugerahkan rahmat dan hidayat-nya. Selawat dan Salam penulis junjungkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kebodohan kepada alam yang berpengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul: **“Strategi Pusat Layanan Internasional dalam Internasionalisasi UIN Ar-Raniry Menuju World Class University.”**

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Aceh. Dalam penyusunan tugas akhir ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam hal materi maupun teknik penyusunan. Namun berkat bantuan dan support dari berbagai pihak, Alhamdulillah peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Untuk itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag., Rektor Universitas Islam Negeri Ar- Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Muji Mulia, M.Ag., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muazzinah, M.P.A., Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

4. Zakki Fuad Khalil, S.IP M.Si., Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
5. Reza Idria Ph.D., Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran, masukan dan motivasi dalam pembuatan proposal ini.
6. Prof.Dr.phil. Saiful Akmal dan Muazzinah M.PA., Dosen pembimbing tugas akhir yang sudah membimbing penulis selama penulisan skripsi ini.
7. Segenap seluruh dosen di lingkungan Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
8. Kedua orang tua yang telah mengorbankan banyak hal untuk keperluan penulis dalam menuntut ilmu, serta adik-adik penulis yang telah ikut mendukung penulis dalam mencapai cita-cita.
9. Sahabat, teman seperjuangan dan seluruh kerabat yang kebersamai penulis selama masa studi, terima kasih atas doa, kebersamaan serta kasih sayang yang selalu diberikan.
10. Diri sendiri karena sudah berusaha untuk bertanggung jawab dan menyelesaikan apa yang telah dimulai.

Banda Aceh, 20 Januari 2026



Wan Nurussalwa
NIM. 220802037



DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	iii
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
2.1 Penelitian Terdahulu	14
2.2 Landasan Teori	20
2.2.1 Teori Strategi.....	20
2.2.2 Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....	28
2.2.3 Strategi Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....	35
2.3 Kerangka Pemikiran	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Desain Penelitian.....	39
3.2 Fokus Penelitian	40
3.3 Lokasi Dan Waktu Penelitian	40
3.4 Sumber data.....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	41
3.6 Informan Penelitian	41
3.7 Teknik Keabsahan Data	43
1. Credibility.....	43

2. <i>Transferability</i>	44
3. <i>Dependability</i>	44
4. <i>Confirmability</i>	44
3.8 Teknik Analisis Data.....	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	46
4.1.1 Profil UPT Pusat Layanan Internasional.....	46
4.1.2 Visi dan Misi	48
4.1.3 Indeks Kinerja Utama	49
4.1.4 Struktur Organisasi	50
4.2 Hasil Penelitian	57
1. Tujuan (Goals).....	57
2. Lingkungan (<i>Environment</i>)	59
3. Pengarahan (<i>Direction</i>)	64
4. Tindakan (<i>Action</i>).....	64
5. Pembelajaran (<i>Learning</i>).....	73
4.3 Pembahasan Penelitian.....	75
BAB V	81
PENUTUP	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3.1 Tabel Fokus Penelitian	40
Tabel 3.2 Informan Penelitian	42
Tabel 4.1 IKU Pusat Layanan Internasional.....	49
Tabel 4.2 Kerjasama UIN Ar-Raniry	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	38
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	50
Gambar 4.1 Jurnal samarah	72



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Pengesahan Pembimbing.....	89
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian.....	90
Lampiran 3. Surat Keterangan telah melakukan penelitian.....	91
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian.....	92



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi perguruan tinggi saat ini, eksistensi perguruan tinggi tidak hanya diukur dari skala nasional, akan tetapi juga melalui skala internasional. Perguruan tinggi di seluruh dunia berlomba-lomba dalam internasionalisasi untuk meningkatkan reputasi, daya saing dan kontribusi mereka dalam skala internasional melalui berbagai strategi seperti kolaborasi riset, pertukaran mahasiswa dan penguatan layanan internasional. *World Class University (WCU)* atau Universitas Berkelas Dunia merupakan status yang diidamkan banyak institusi pendidikan tinggi karena menandakan pengakuan atas keunggulan akademik, inovasi dan kontribusi global.¹

Beberapa lembaga Pemeringkat universitas dunia atau *World University Rankings (WUR)* adalah *Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings*, *Shanghai Ranking Academic Ranking of World University (ARWU)*, *The Center for World University Rankings (CWUR)*, *Webometrics Times Higher Education (THE)*.² Dalam ranah ilmu Administrasi Publik, khususnya pada konsentrasi Manajemen Publik, hal ini menuntut adanya transformasi tata kelola organisasi atau lembaga pendidikan dari model

¹ Umi Zulfa, "Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University," *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)* 3, no.1 (2016): 111 [https://doi.org/10.21927/literasi.2012.3\(1\).111-124](https://doi.org/10.21927/literasi.2012.3(1).111-124).

² Kinjal Vijay Ahir, "An Assessment of the Distinct Characteristics of the Top-Ranked Universities of the World" 15, no. 1 (2025): 99–125, <https://doi.org/10.52634/mier/2025/v15/i1/2859>.

birokrasi tradisional menuju model yang lebih lincah (*agile*) dan responsif terhadap dinamika global.³

Di tingkat nasional, pemerintah Indonesia secara konsisten mendorong perguruan tinggi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan strategi internasionalisasi sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas dan daya saing pendidikan tinggi. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.⁴ Direktur Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (Diktis) Kementerian Agama Republik Indonesia, Prof.Dr.phil Sahiron, mengatakan bahwa internasionalisasi perguruan tinggi menjadi prioritas dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama 2025-2029.⁵

Hal ini juga diperkuat dengan masuknya UIN Ar-Raniry Banda Aceh ke dalam agenda Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional 2025–2029, yang menjadi momentum yang bagus dalam mempercepat transformasi pendidikan tinggi Islam di Indonesia menuju universitas kelas dunia.⁶ Langkah ini dilatarbelakangi oleh komitmen pemerintah untuk menjadikan perguruan tinggi keagamaan sebagai poros baru keilmuan yang integratif sejak tahun 2007, khususnya bagi perguruan tinggi dibawah Kementerian Pendidikan Tinggi dan Sains Teknologi.⁷ Hal ini diperkuat dengan upaya

³ Didik Iskandar, “Beyond Traditional Bureaucracy: Building Agile Public Organizations in an Era of Disruption,” *Journal of Public Policy and Local Government (JPPLG)* 2, no. 2 (2025): 46–56, <https://doi.org/10.70188/58sagn58>.

⁴ Undang-Undang No 12 Tahun 2012

⁵ Afdhal Purnama, “UIN Ar-Raniry Bahas 10 Program Prioritas Dalam Raker 2025”

<https://warta.ar-raniry.ac.id/2025/02/uin-ar-raniry-bahas-10-program-prioritas-dalam-raker-2025/> diakses 1 September 2025

⁶ Rianza Alfandi, “UIN Ar-Raniry Banda Aceh Satu-Satunya Kampus Di Aceh Masuk Dalam RPJM Nasional” <https://aceh.tribunnews.com/2025/05/09/uin-ar-raniry-banda-aceh-satu-satunya-kampus-di-aceh-masuk-dalam-rpjm-nasional> diakses 1 September 2025

⁷ Sean Filo Muhamad, “World Class University Bawa Satryo Brodjonegoro Jadi Mendiktisaintek” <https://www.antaraneews.com/berita/4411153/world-class-university-bawa-satryo-brodjonegoro-jadi-mendiktisaintek> diakses 18 Januari 2026

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional untuk memperkuat penataan kelembagaan Perguruan Tinggi di Indonesia agar lebih mampu bersaing secara global, khususnya berbasis *Sustainability Development Goal* dan pemeringkatan THE yang punya fokus yang sama.⁸

Dalam konteks UIN Ar-Raniry Banda Aceh, komitmen ini terlihat dari terwujudnya landasan hukum melalui penerbitan Keputusan Rektor Nomor 233 Tahun 2025 tentang Pembentukan Tim *World University Ranking* dan Internasionalisasi.⁹ Dalam Renstra UIN AR-Raniry Banda Aceh 2029-2025 dan Rapat Kerja 2025, UIN Ar-Raniry Banda Aceh merumuskan 10 program prioritas dan internasionalisasi merupakan program paling utama.¹⁰ Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh menekankan pentingnya kolaborasi seluruh elemen kampus untuk mewujudkan visi internasionalisasi ini, termasuk digitalisasi layanan akademik dan penguatan kapasitas tenaga pendidik.¹¹ Selain itu, Wakil Rektor I, Prof Muhammad Yasir Yusuf juga mengatakan UIN Ar-Raniry Banda Aceh telah memiliki posisi struktural yang kuat agar bisa menjadi bagian dari jaringan universitas global, status Unggul pada tingkat institusi dan lebih dari 50 persen program studi terakreditasi.¹² Hal ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing dan reputasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh di tingkat global.

⁸ Kementerian PPN/Bappenas, "*Laporan Evaluasi Penataan Kelembagaan Perguruan Tinggi*" Tahun 2021

⁹ Keputusan Rektor No 233 Tahun 2025

¹⁰ Muhammad Nasir, "UIN Ar-Raniry Fokus Penguatan Kelembagaan Menuju World Class University, Bahas 10 Program Prioritas" <https://aceh.tribunnews.com/2025/02/09/uin-ar-raniry-fokus-penguatan-kelembagaan-menuju-world-class-university-bahas-10-program-prioritas> diakses 1 September 2025

¹¹ Nasir

¹² Muhammad Yasir, "UIN Ar-Raniry Menuju Kampus Internasional"

<https://aceh.tribunnews.com/opini/999655/uin-ar-raniry-menuju-kampus-internasional> diakses 20 desember 2025

Sementara itu, di dalam ruang lingkup Kementerian Agama Universitas Islam Negeri diarahkan menjadi *World Class University* dengan memberdayakan optimalisasi peran Pusat Layanan Internasional.¹³ Rencana Strategis Internasionalisasi juga sebagai sarana untuk memperkuat jejaring akademik, meningkatkan akreditasi, serta memperluas akses mahasiswa dan dosen ke pengalaman global. Hal ini menunjukkan bahwa internasionalisasi bukan lagi pilihan, melainkan keharusan bagi perguruan tinggi di Indonesia.

UPT. Pusat Layanan Internasional (PLI) adalah pusat layanan internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang mendukung program mobilitas internasional, kerjasama internasional dan pelayanan mahasiswa asing. Pusat Layanan Internasional memiliki peran dalam mengkoordinasikan dan mengimplementasikan strategi internasionalisasi di perguruan tinggi.¹⁴ Pusat Layanan Internasional berfungsi sebagai jembatan antara kampus dan mitra global, mengelola program pertukaran, kerja sama, serta layanan bagi mahasiswa dan dosen internasional.¹⁵ Di era digital, Pusat Layanan Internasional juga bertanggung jawab dalam memperkuat branding internasional institusi melalui pengelolaan informasi dan promosi aktivitas internasional secara profesional. Penguatan kapasitas Pusat Layanan Internasional menjadi salah satu kunci keberhasilan internasionalisasi, karena Pusat Layanan Internasional berperan sebagai penggerak transformasi institusi menuju *World Class University*. Oleh karena itu, strategi yang

¹³ Kementerian Agama “Menuju World Class University, PTKI Harus Berdayakan International Office” <https://kemenag.go.id/nasional/menuju-world-class-university-ptki-harus-berdayakan-international-office-9irn6v> diakses 18 Januari 2026

¹⁴ Renstra UIN Ar-Raniry 2025-2029.

¹⁵ Shelly Andari, dkk “Manajemen Program Internasionalisasi Di International Office (IO) Dalam Mewujudkan World Class University,” *Jurnal Pendidikan Humaniora* 4, no. Vol 4, No 4: Desember 2016 (2016): 200–208

diterapkan oleh Pusat Layanan Internasional harus adaptif, inovatif dan responsif terhadap dinamika global. Tanpa peran Pusat Layanan Internasional yang kuat, upaya internasionalisasi akan berjalan lambat dan tidak terkoordinasi secara optimal.

Langkah ini bertujuan agar program dan aktivitas internasional kampus dapat diketahui secara luas oleh publik dan mitra global, sekaligus memperkuat citra UIN Ar-Raniry Banda Aceh sebagai institusi yang siap bersaing di tingkat internasional. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh menegaskan bahwa UIN Ar-Raniry Banda Aceh sedang didorong menuju *World Class University*, jadi penyebaran informasi yang masif dan efektif sangat diperlukan agar proses internasionalisasi kampus dapat segera tercapai. Hal ini menegaskan pentingnya peran Pusat Layanan Internasional dalam membangun reputasi dan jejaring global UIN Ar-Raniry Banda Aceh.¹⁶

Meskipun UIN Ar-Raniry Banda Aceh telah menetapkan internasionalisasi sebagai program prioritas dan memperkuat peran Pusat Layanan Internasional, dalam implementasinya masih ditemukan sejumlah permasalahan yang perlu mendapat perhatian. Berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU), khususnya pada aspek layanan prima, masih terdapat capaian yang belum optimal, seperti rendahnya indeks kepuasan masyarakat, keterbatasan realisasi anggaran yang mendukung program internasionalisasi, serta belum sepenuhnya optimalnya penerapan standar operasional prosedur (SOP) layanan internasional. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan strategis internasionalisasi dengan praktik layanan dan tata kelola yang dijalankan. Oleh

¹⁶ UIN Ar-Raniry, “Tingkatkan Kapasitas Pengelolaan Informasi Internasional, IO UIN Gelar Pelatihan Humas Dan Medsos” <https://ar-raniry.ac.id/2025/05/tingkatkan-kapasitas-pengelolaan-informasi-internasional-io-uin-gelar-pelatihan-humas-dan-medsos/> diakses 2 September 2025

karena itu, diperlukan penelitian yang secara khusus menganalisis strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh untuk memahami sejauh mana peran, tantangan dan peluang perbaikan dalam mendukung internasionalisasi menuju *World Class University*.

Urgensi penelitian ini terletak pada keperluan untuk merumuskan strategi yang efektif bagi Pusat Layanan Internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam mempercepat proses internasionalisasi, sehingga penelitian ini merupakan terobosan baru yang belum diteliti sebelumnya di UIN Ar-Raniry. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif, baik dalam penguatan kapasitas internal Pusat Layanan Internasional maupun perluasan jejaring internasional. Selain itu, penelitian ini juga penting untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam implementasi internasionalisasi dan merumuskan solusi yang inovatif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pengambil kebijakan di UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan perguruan tinggi lain di Aceh dalam merancang program internasionalisasi yang berkelanjutan. Urgensi ini semakin meningkat seiring dengan tuntutan globalisasi dan persaingan antar perguruan tinggi yang semakin ketat. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan institusi, tetapi juga pada penguatan peran UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam menciptakan mahasiswa dan lulusan yang berdaya saing global.

1.2 Identifikasi Masalah

1. UIN Ar-Raniry belum memenuhi standar untuk menjadi Universitas Kelas Dunia (*World Class University*)

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan Masalah sebagai berikut:

“Bagaimana Strategi Pusat Layanan International dalam Internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh Menuju *World Class University*?”

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat strategi yang diterapkan oleh Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam mendukung proses internasionalisasi menuju status *World Class University*. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat kapasitas internal Pusat Layanan Internasional serta memperluas jejaring kerja sama internasional. Selain itu, penelitian ini juga ingin mengungkap hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan internasionalisasi dan merumuskan solusi inovatif yang kontekstual dengan karakteristik UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Empiris

Secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan dan bagi pengelola perguruan tinggi, khususnya bagi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam mengevaluasi efektivitas strategi internasionalisasi yang sedang berjalan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran mengenai tantangan serta keberhasilan implementasi program sehingga dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan (*stakeholders*) untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih tepat

sasaran dalam upaya meningkatkan peringkat universitas di level dunia (*World Class University*).

Manfaat Metodologis

Secara metodologis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan prosedur penelitian kualitatif, khususnya dalam penggunaan teknik triangulasi sumber untuk memvalidasi data internasionalisasi di lingkungan perguruan tinggi keagamaan. Penelitian ini menawarkan model pendekatan analisis yang menghubungkan antara kebijakan manajerial (tingkat universitas) dengan pengalaman langsung para pengguna akhir (*end-user*), dalam hal ini mahasiswa asing. Hal ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam merancang metodologi riset serupa yang berfokus pada efektivitas unit layanan internasional di institusi publik.

Manfaat Epistemologis

Secara epistemologis, penelitian ini menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen institusi publik. Penelitian ini memperkaya teori mengenai internasionalisasi perguruan tinggi dengan menambahkan perspektif lokal mengenai bagaimana moderasi Islam diintegrasikan dengan standar kualitas akademik global. Secara teoritis, penelitian ini memperluas batasan pemikiran tentang konsep World Class University di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN).

Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Dosen

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi para dosen sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas kegiatan akademik di tingkat global. Dengan memahami strategi internasionalisasi yang ada, dosen dapat memanfaatkannya sebagai peluang untuk memperluas jejaring riset, kolaborasi publikasi internasional, serta meningkatkan partisipasi dalam program mobilitas akademik lintas negara. Selain itu, hasil pemikiran dalam penelitian ini dapat menjadi literatur tambahan bagi dosen dalam mengembangkan kurikulum atau metode pengajaran yang lebih inklusif dan berstandar internasional sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.

2. Mahasiswa

Bagi mahasiswa, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan wawasan dan pemahaman mengenai pentingnya internasionalisasi di lingkungan kampus sebagai sarana pengembangan diri. Mahasiswa dapat mengetahui berbagai jalur dan fasilitas yang tersedia untuk meningkatkan kompetensi global mereka, seperti program pertukaran mahasiswa. Manfaat ini diharapkan dapat memotivasi mahasiswa untuk lebih aktif berinteraksi dalam lingkungan yang multikultural dan mempersiapkan diri dengan kualifikasi yang relevan agar mampu bersaing di pasar kerja internasional setelah menyelesaikan masa studi.

3. Pimpinan Universitas

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi pimpinan universitas sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan strategis terkait pengembangan institusi. Informasi yang disajikan dapat membantu pihak pengambil keputusan untuk mengevaluasi efektivitas program-program internasional yang sedang berjalan serta mengidentifikasi area yang memerlukan penguatan dukungan regulasi maupun finansial. Dengan demikian, pimpinan universitas dapat menyusun rencana aksi yang lebih terukur dalam mengoptimalkan tata kelola unit kerja internasional guna mempercepat visi universitas menjadi lembaga pendidikan tinggi yang diakui dan bereputasi secara global.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu


No	Nama Penulis	Judul penelitian	Tujuan penelitian	Teori/kerangka konseptual	Metode penelitian	Hasil penelitian	Gap penelitian
1.	Atik Yuliyani, Makyun Subuki, Dadi Darmadi, Adeb Davega Prasna, Asmu'I dan Abdil Azizul Furqon (2023) ¹⁷	Tantangan Kerja Sama Internasional Bidang Pendidikan Tinggi Islam (Studi Kasus: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, dan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)	Menganalisis tantangan dan strategi internasionalisasi PTKIN	Teori Internasionalisasi	Kualitatif	Kerja sama internasional efektif, peran IO belum optimal	Penelitian ini tidak mengkaji peran atau strategi dari lembaga seperti pusat layanan internasional secara spesifik.

¹⁷ A Yuliyani et al, "Tantangan Kerja Sama Internasional Bidang Pendidikan Tinggi Islam (Studi Kasus: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, Dan UIN Sunan" *Pendidikan Islam*, 2023, 1131–54, <https://doi.org/10.30868/ei.v12i02.3940>.

2.	Muamar Khadafi, Bambang Santoso Haryono, Alfi Haris Wanto (2018) ¹⁸	Evaluasi Kebijakan Internasionalisasi Universitas Brawijaya Dalam Rangka Menuju World Class University	Mendeskripsikan evaluasi pelaksanaan kebijakan internasionalisasi dan kendala pelaksanaannya di UB menuju World Class University	Konsep kebijakan publik, evaluasi kebijakan publik dan internasionalisasi pendidikan tinggi	Kualitatif dengan data primer (FGD, wawancara, observasi) dan data sekunder (dokumen, arsip),	Pelaksanaan kebijakan internasionalisasi UB kurang efisien dengan ketidakseimbangan input, proses, dan output. Sarana/prasarana dan SDM masih kurang baik	Fokus pada Universitas Brawijaya dengan evaluasi masif evaluasi input-proses-output, tetapi belum mengkaji strategi pusat layanan internasional secara spesifik seperti di UIN Ar-Raniry
3.	Muhamad Nur Lutfi Ainul Izzi, Ismatul Maula Ramadhani, Rifdah Salsabila dan Ikhwan Saifuddin (2022) ¹⁹	Implementasi International Class Program sebagai Upaya Terwujudnya World Class University di Universitas Negeri Surabaya	Mengetahui bagaimana implementasi program kelas internasional untuk mewujudkan World Class University	Internasionalisasi pendidikan tinggi	Kualitatif	Implementasi kelas internasional "Kelas Unggulan" dengan sistem bilingual, mempersiapkan mahasiswa berkompentensi internasional seperti kegiatan internasional dan kolaborasi yang mendukung pengakuan internasional	Fokus penelitian pada program kelas internasional di satu fakultas di Unesa, belum mengkaji strategi pusat layanan internasional
4.	Imam Syafi'i, Muhamad Nur Lutfi Ainul Izzi,	Kurikulum Integratif Multidisipliner Model Twin-Towers Sebagai Pijakan	Untuk mengetahui model kurikulum integratif	konsep kurikulum integratif multidisipliner model	kualitatif deskriptif	Program Studi PAI telah memasukkan kurikulum integrasi berdasarkan	Penelitian ini berfokus pada strategi

¹⁸ Muamar Khadafi, Bambang Santoso Hariyono, and Alfi Haris Wanto, "Evaluasi Kebijakan Internasionalisasi Universitas Brawijaya Dalam Rangka Menuju World Class University," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 4, no. 2 (2018): 89–99, <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2018.004.02.1>.

¹⁹ Muhamad Nur Lutfi Ainul Izzi et al, "Implementasi International Class Program Sebagai Upaya Terwujudnya World Class University Di Universitas Negeri Surabaya" *Formosa Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2022): 543–58, <https://doi.org/10.55927/fjmr.v1i3.734>.

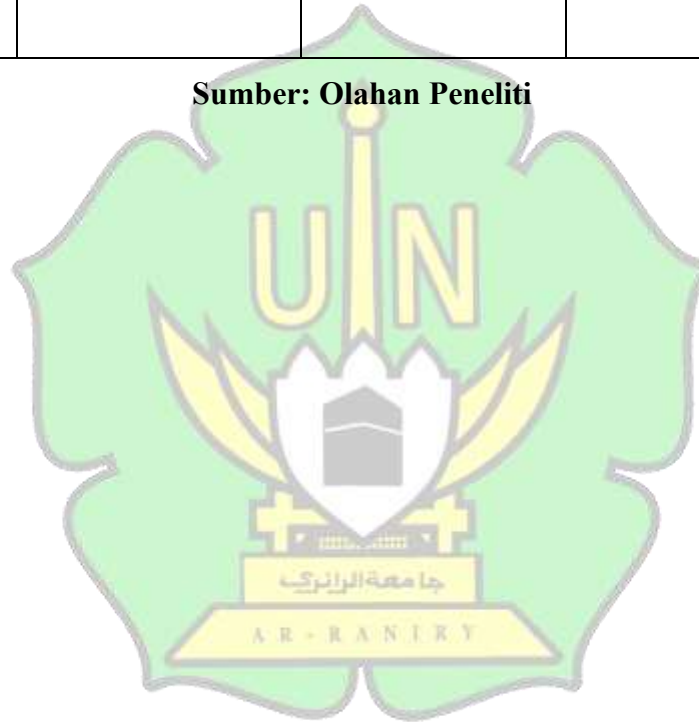
	Muhammad Fatih Billah, Hastik Oktavikanur Rahmawati, Moch. Agung Lukman Septiansyah, dan Ali Mustofa (2022) ²⁰	Internasionalisasi Program Studi Pendidikan Agama Islam Dan Terwujudnya World Class University	multidisipliner model <i>twin towers</i> yang dijadikan pijakan dalam upaya internasionalisasi oleh program studi Pendidikan Agama Islam (PAI) hingga terwujudnya <i>World Class University</i> (WCU) di UIN Sunan Ampel Surabaya			orientasi integratif multidisipliner <i>twin towers</i> ke dalam kurikulum KJNI sebagai upaya internasionalisasi program studi, dan ini menjadi langkah menuju terwujudnya <i>World Class University</i> . Kurikulum ini bertujuan untuk mencetak lulusan yang tidak hanya memiliki kompetensi ilmu keagamaan, tetapi juga ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat bersaing secara global.	internasionalisasi melalui kurikulum di Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) di UIN Sunan Ampel Surabaya. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada strategi Pusat Layanan Internasional (International Office) secara kelembagaan dalam transformasi UIN Ar-Raniry menuju <i>World Class University</i> .
5.	Mohammad Zakki, Sokib, and Asrof Syafi'i (2023) ²¹	Strategi Perguruan Tinggi Islam Menuju World Class University (The Strategy of Islamic Higher Education	Mendorong perguruan tinggi keagamaan Islam untuk dapat bersaing secara profesional dengan	Strategi Program dan organisasi	Studi literatur	Perguruan tinggi memiliki tanggung jawab untuk mendukung pembangunan di Indonesia. Strategi yang diperlukan mencakup	Penelitian ini membahas strategi perguruan tinggi Islam secara umum untuk menjadi universitas kelas

²⁰ Dkk. Imam Syafi'i, "Kurikulum Integratif Multidisipliner Model Twin-Towers Sebagai Pijakan Internasionalisasi Program Studi Pendidikan Agama" *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)* 1, no. 3 (2022): 593–614, <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjmr>.

²¹ Mohammad Zakki, Sokib, and Asrof Syafi'i, "Strategi Perguruan Tinggi Islam Menuju World Class University," *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 4, no. 3 (2023): 39–47, <https://doi.org/10.58401/salimiya.v4i3.1042>.

		towards a World Class University)	perguruan tinggi negeri			pemberdayaan organisasi, kecukupan dana, penguasaan bahasa asing, serta peningkatan Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat).	dunia, namun tidak spesifik pada peran dan strategi International Office (Kantor Layanan Internasional)
--	--	-----------------------------------	-------------------------	--	--	---	---

Sumber: Olahan Peneliti



Berdasarkan penelitian terdahulu, khususnya penelitian yang memiliki fokus pada perguruan tinggi islam, seperti penelitian keempat oleh Syafi'i dkk (2022) memiliki keunggulan pada spesifikasi objeknya yang sangat teknis, yaitu pengembangan kurikulum integratif multidisipliner model *twin towers* pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) sebagai pijakan konkret internasionalisasi prodi menuju WCU. Kelebihan utama penelitian ini adalah pendekatannya yang bersifat mikro dan operasional pada level kurikulum, sehingga memberikan panduan jelas bagi program studi untuk mencetak lulusan yang kompeten secara global namun tetap memiliki akar keagamaan yang kuat. Namun, kelemahannya terletak pada cakupan yang terlalu sempit karena hanya berfokus pada satu program studi di UIN Sunan Ampel Surabaya, sehingga tidak mampu menggambarkan strategi internasionalisasi institusi secara menyeluruh atau peran unit pendukung di luar aspek akademik kurikuler.

Sebaliknya, penelitian kelima oleh Zakki dkk (2023) menawarkan perspektif yang lebih luas dengan membahas strategi Perguruan Tinggi Islam secara umum melalui pemberdayaan organisasi, kecukupan dana dan peningkatan Tridharma Perguruan Tinggi. Kelebihan penelitian ini adalah kemampuannya memetakan elemen-elemen strategis organisasi yang dibutuhkan oleh PTKIN untuk bersaing secara profesional di tingkat nasional dan internasional. Meski demikian, kelemahan mendasar dari penelitian ini adalah metodenya yang hanya berbasis studi literatur dan bersifat umum, sehingga kurang memberikan bukti empiris mengenai implementasi nyata di lapangan.

Komparasi dari penelitian ini menunjukkan adanya celah yang jelas. Jika penelitian Syafi'i dkk terlalu fokus pada aspek kurikulum prodi dan Zakki dkk terlalu umum pada strategi organisasi, penelitian ini berada di posisi tengah dengan mengkaji

efektivitas Pusat Layanan Internasional sebagai lembaga penggerak internasionalisasi di tingkat universitas. Penelitian ini mengisi kekosongan literatur mengenai peran spesifik unit layanan internasional dalam mentransformasikan institusi menuju *World Class University*, yang selama ini belum banyak dibahas secara mendalam dalam konteks PTKIN seperti UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Kebaharuan penelitian ini adalah dimana penelitian ini melihat Lembaga yaitu Pusat Layanan Internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh sebagai penggerak internasionalisasi, yang mana belum ada penelitian dilakukan sebelumnya di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Penelitian ini tidak hanya mengadopsi praktik terbaik internasional, tetapi juga menyelaraskan secara tepat dengan visi dan rencana strategis Kementerian Agama 2025-2029 dan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, khususnya dalam memperkuat daya saing perguruan tinggi keagamaan Islam di tingkat global. Dengan demikian, penelitian ini merupakan hal yang baru dan diharapkan mampu menghasilkan model strategis inovatif yang bersifat aplikatif dan adaptif untuk menjadikan UIN Ar-Raniry Banda Aceh sebagai *World Class University* yang unggul dalam jaringan internasional dan berkontribusi pada pengembangan ilmu dan budaya Islam secara global.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Strategi

Kata *strategi* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Pada awalnya, istilah strategi digunakan dalam konteks peperangan untuk menggambarkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur pasukan, menentukan arah tindakan, serta memenangkan pertempuran melalui perencanaan yang matang. Seiring perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik organisasi, konsep strategi mengalami perluasan makna dan tidak lagi terbatas pada bidang militer, tetapi juga diterapkan dalam berbagai bidang, khususnya manajemen dan organisasi modern.

Dalam kajian manajemen, teori strategi dipahami sebagai konsep yang luas dan multidimensi karena mencakup aspek perencanaan, pengambilan keputusan, serta pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Secara umum, strategi mengacu pada serangkaian rencana dan tindakan yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

Alfred D. Chandler mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang suatu organisasi serta pengambilan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.²² Definisi ini menekankan bahwa strategi tidak hanya berfokus pada perumusan tujuan, tetapi juga pada bagaimana organisasi mengarahkan dan mengelola sumber dayanya agar tujuan jangka panjang dapat tercapai.

²² Jr. Alfred D. Chandler, *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Empire* (Cambridge: Mit Press).

Pandangan Chandler ini menjadi salah satu landasan klasik dalam studi strategi bisnis dan manajemen karena menempatkan strategi sebagai penghubung antara tujuan organisasi dan tindakan operasional.

Menurut Sheth, strategi pada dasarnya melibatkan proses pembuatan dan pelaksanaan rencana yang bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya serta memanfaatkan peluang yang tersedia.²³ Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi bersifat dinamis dan menuntut kemampuan organisasi dalam merespons peluang dan tantangan lingkungan secara tepat, sehingga perencanaan dan pelaksanaan strategi menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Sementara itu, Kavar mendefinisikan strategi sebagai rencana tindakan untuk pencapaian tujuan organisasi yang adaptif terhadap lingkungan kompetitif.²⁴ Definisi ini menegaskan bahwa strategi harus bersifat fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan, khususnya dalam situasi persaingan yang ketat, sehingga organisasi mampu mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan kinerjanya.

Selain dalam konteks organisasi, teori strategi juga berkembang dalam bidang ilmu permainan (*game theory*) dan teori evolusi. Dalam perspektif ini, strategi dipahami sebagai rencana atau seperangkat aturan tindakan yang dipilih oleh seorang “pemain” dalam setiap situasi untuk mencapai hasil tertentu. Dalam konteks populasi, dikenal pula konsep *evolutionarily stable strategy*, yaitu strategi yang tidak dapat dikalahkan oleh

²³ Sinfield J.V Sheth A., “An Analytical Framework to Compare Innovation Strategies and Identify Simple Rules,” *Technovation* 115 (2022): 1–3, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102534>.

²⁴ Khairi Ali Auso Ali dan Sabahat Gurler Kavar Mohammed Mousa I, “Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector,” *Sustainability* 16 (2024): 1–5, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16156690>.

strategi alternatif ketika strategi tersebut diadopsi oleh mayoritas anggota populasi, sehingga mencerminkan kemampuan bertahan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, teori strategi secara umum menjelaskan bagaimana individu atau organisasi memilih, merumuskan, dan menerapkan tindakan-tindakan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan dalam lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah. Teori ini mengintegrasikan unsur perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku organisasi, kompetisi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan eksternal, sehingga strategi dipahami tidak hanya sebagai rencana tertulis, tetapi juga sebagai proses berkelanjutan dalam praktik organisasi.

2.2.1.1 Indikator Strategi

Setelah memahami konsep dan definisi teori strategi dari berbagai perspektif, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan untuk menilai dan memahami bagaimana strategi dirumuskan serta dijalankan dalam suatu organisasi. Indikator strategi berfungsi sebagai alat analisis untuk melihat sejauh mana suatu strategi disusun secara sistematis, dijalankan secara konsisten, dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberadaan indikator ini penting karena strategi tidak hanya dipahami sebagai dokumen perencanaan, tetapi juga sebagai proses yang melibatkan arah, tindakan, serta pembelajaran yang berkelanjutan.

Geoff Mulgan mengemukakan bahwa strategi dapat dianalisis melalui lima indikator utama, yaitu tujuan, lingkungan, pengarahan, tindakan, dan pembelajaran.²⁵ Kelima indikator ini saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan yang utuh dalam

²⁵ Geoff Mulgan, *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good* (New York, United States: Oxford University Press Inc, 2009).

proses strategis. Tujuan menjadi titik awal yang menentukan arah jangka panjang organisasi, sementara lingkungan menggambarkan konteks internal dan eksternal yang memengaruhi perumusan strategi. Pengarahan berfungsi sebagai pedoman dalam mengoordinasikan sumber daya dan aktor yang terlibat, tindakan mencerminkan implementasi nyata dari strategi, dan pembelajaran menjadi mekanisme evaluasi untuk memperbaiki dan menyesuaikan strategi di masa mendatang.

Melalui indikator-indikator tersebut, strategi dapat dipahami tidak hanya sebagai rencana yang bersifat normatif, tetapi juga sebagai proses dinamis yang terus berkembang seiring perubahan lingkungan dan pengalaman organisasi. Oleh karena itu, pembahasan indikator strategi menurut Geoff Mulgan menjadi relevan sebagai kerangka analisis dalam menilai efektivitas dan keberlanjutan strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi atau institusi.

1. Tujuan (*Goals*)

Tujuan merupakan indikator utama dalam strategi karena menjadi dasar arah dan orientasi seluruh proses strategis. Menurut Geoff Mulgan, strategi yang efektif selalu berangkat dari tujuan yang jelas dan bermakna, sebab tujuan berfungsi sebagai alasan mendasar mengapa strategi dirumuskan dan dijalankan.²⁶ Tanpa kejelasan tujuan, strategi berisiko kehilangan fokus dan tidak mampu menghasilkan perubahan yang signifikan.

Dalam konteks organisasi publik, tujuan strategi tidak hanya bersifat teknis atau administratif, tetapi juga mengandung nilai publik (*public value*). Tujuan strategi harus mampu menjawab permasalahan nyata yang dihadapi masyarakat serta mencerminkan

²⁶ Mulgan.

aspirasi jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan demikian, tujuan berperan sebagai kompas yang mengarahkan seluruh keputusan dan tindakan strategis. Selain sebagai arah, tujuan juga berfungsi sebagai alat evaluasi strategi. Kejelasan tujuan memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana strategi yang dijalankan telah berhasil mencapai hasil yang diharapkan atau justru memerlukan penyesuaian. Dalam pandangan Mulgan, strategi yang baik selalu memiliki tujuan yang dapat dikomunikasikan, dipahami, dan dievaluasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, tujuan strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry berkaitan erat dengan upaya internasionalisasi perguruan tinggi sebagai bagian dari pencapaian *World Class University*. Tujuan tersebut tercermin dalam peningkatan kerja sama internasional, pelayanan mahasiswa dan dosen asing, serta penguatan reputasi global universitas. Dengan demikian, kejelasan tujuan menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana strategi Pusat Layanan Internasional selaras dengan visi internasionalisasi UIN Ar-Raniry.

2. Lingkungan (*Environment*)

Lingkungan merupakan indikator strategi yang menggambarkan konteks tempat strategi dirumuskan dan diimplementasikan. Geoff Mulgan menekankan bahwa strategi yang efektif harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, karena lingkungan menentukan peluang, tantangan, serta batasan yang dihadapi dalam proses strategis.²⁷

²⁷ Mulgan.

Lingkungan strategis mencakup berbagai faktor, seperti kondisi sosial, politik, ekonomi, budaya, serta dinamika kelembagaan dan kekuasaan. Dalam organisasi publik, lingkungan sering kali bersifat kompleks dan berubah dengan cepat, sehingga strategi tidak dapat dirancang secara kaku tanpa mempertimbangkan dinamika tersebut. Pemahaman lingkungan membantu organisasi merumuskan strategi yang realistis dan relevan. Mulgan juga menekankan bahwa lingkungan bukan sekadar latar pasif, tetapi berinteraksi secara aktif dengan strategi. Perubahan lingkungan dapat memengaruhi tujuan, arah, dan tindakan strategis, sehingga organisasi perlu terus melakukan pembacaan dan penyesuaian terhadap konteks yang berkembang. Oleh karena itu, analisis lingkungan menjadi fondasi penting dalam strategi publik.

Dalam penelitian ini, lingkungan strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry mencakup lingkungan internal universitas serta lingkungan eksternal berupa kebijakan pendidikan tinggi, persaingan global antar perguruan tinggi, dan tuntutan internasionalisasi. Pemahaman terhadap lingkungan tersebut menjadi kunci dalam merumuskan dan menjalankan strategi internasionalisasi agar UIN Ar-Raniry mampu bersaing dan beradaptasi menuju *World Class University*.

3. Pengarahan (*Direction*)

Pengarahan merupakan indikator strategi yang berfungsi menghubungkan tujuan dengan tindakan. Menurut Geoff Mulgan, strategi harus mampu memberikan arah yang jelas agar tujuan yang telah ditetapkan dapat diterjemahkan ke dalam langkah-langkah yang terkoordinasi.²⁸ Tanpa pengarahan yang jelas, strategi cenderung bersifat

²⁸ Mulgan.

fragmentaris dan sulit diimplementasikan secara efektif. Pengarahan mencakup penentuan prioritas, penyelarasan sumber daya, serta koordinasi antarunit dan aktor yang terlibat dalam strategi. Dalam organisasi publik yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, pengarahan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh pihak bergerak menuju arah yang sama dan tidak berjalan secara parsial. Selain itu, pengarahan juga memiliki fungsi komunikatif. Strategi yang memiliki pengarahan yang jelas dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi, sehingga menumbuhkan komitmen dan konsistensi dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, pengarahan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berperan dalam membangun kesatuan visi dan tindakan.

Dalam konteks Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry, pengarahan strategi tercermin dalam kebijakan, program, dan pedoman kerja yang mengarahkan seluruh aktivitas internasionalisasi. Pengarahan ini menjadi penting untuk memastikan bahwa layanan internasional, kerja sama global, dan program akademik internasional berjalan selaras dengan visi universitas menuju *World Class University*.

4. Tindakan (*Action*)

Tindakan merupakan indikator yang menegaskan bahwa strategi harus diwujudkan dalam praktik nyata. Geoff Mulgan menekankan bahwa strategi yang hanya berhenti pada perencanaan tidak akan menghasilkan dampak yang berarti tanpa adanya tindakan konkret.²⁹ Oleh karena itu, tindakan menjadi bukti implementasi strategi dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Tindakan strategis mencakup berbagai aktivitas, seperti pelaksanaan program, pengambilan keputusan, serta pengalokasian sumber daya. Dalam

²⁹ Mulgan.

praktiknya, tindakan sering kali bersifat dinamis dan membutuhkan penyesuaian terhadap situasi yang berkembang. Strategi publik yang efektif tidak selalu berjalan linier, tetapi berkembang melalui proses tindakan yang berkelanjutan.

Mulgan juga menekankan bahwa tindakan strategis harus menghasilkan dampak nyata bagi masyarakat atau pemangku kepentingan. Dengan demikian, tindakan menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana strategi benar-benar berfungsi dan tidak hanya bersifat simbolik atau administratif. Dalam penelitian ini, tindakan strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry dapat dilihat melalui pelaksanaan program internasionalisasi, seperti pengelolaan mahasiswa asing, pengembangan kerja sama luar negeri, serta penyelenggaraan kegiatan akademik bertaraf internasional. Tindakan-tindakan tersebut menunjukkan bagaimana strategi internasionalisasi diwujudkan secara konkret dalam upaya mencapai *World Class University*.

5. Pembelajaran (*Learning*)

Pembelajaran merupakan indikator yang menegaskan bahwa strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Menurut Geoff Mulgan, strategi tidak pernah bersifat final, sehingga organisasi perlu terus belajar dari pengalaman untuk memperbaiki dan menyempurnakan strategi yang dijalankan.³⁰ Pembelajaran memungkinkan organisasi merespons perubahan dan ketidakpastian secara lebih adaptif. Pembelajaran strategis melibatkan proses refleksi dan evaluasi terhadap tindakan yang telah dilakukan. Melalui evaluasi tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan strategi, serta memahami faktor-faktor yang memengaruhinya. Proses ini menjadi dasar untuk

³⁰ Mulgan.

melakukan penyesuaian strategi di masa depan. Dalam konteks organisasi publik, pembelajaran menjadi sangat penting karena lingkungan yang dihadapi cenderung kompleks dan berubah cepat. Tanpa pembelajaran, strategi berisiko menjadi kaku dan tidak relevan dengan kebutuhan yang berkembang. Oleh karena itu, pembelajaran merupakan elemen kunci dalam keberlanjutan strategi.

Dalam penelitian ini, pembelajaran strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry tercermin dalam evaluasi berkelanjutan terhadap program internasionalisasi dan layanan internasional. Proses pembelajaran ini memungkinkan Pusat Layanan Internasional untuk menyesuaikan strategi berdasarkan pengalaman, tantangan, dan peluang yang muncul, sehingga mendukung pencapaian internasionalisasi UIN Ar-Raniry menuju *World Class University*.

2.2.2 Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Internasionalisasi perguruan tinggi adalah proses memperluas cakupan dan kualitas pendidikan melalui pendekatan global, baik dari sisi kurikulum, budaya akademik, kerja sama riset, hingga mobilitas dosen dan mahasiswa.³¹ Konsep ini pertama kali dirumuskan secara sistematis oleh Knight yang mendefinisikan internasionalisasi sebagai upaya institusi pendidikan tinggi untuk mengembangkan kerjasama lintas negara, memperluas mobilitas mahasiswa dan staff, serta mengintegrasikan perspektif global ke dalam kurikulum dan riset.³² Internasionalisasi tidak hanya bertujuan meningkatkan

³¹ Universitas Bangun Nusantara, "Internasionalisasi Pendidikan Tinggi : Peluang Dan Tantangan Bagi Mahasiswa," <https://bangun.ac.id/2025/07/31/internasionalisasi-pendidikan-tinggi-peluang-dan-tantangan-bagi-mahasiswa-indonesia/> diakses 1 September 2025

³² Jane Knight, "Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales," *Journal of Studies in International Education* 8, no. 1 (2004): 5–31, <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>.

kualitas pendidikan, tetapi juga memperkuat posisi perguruan tinggi dalam persaingan global serta memperkaya pengalaman belajar mahasiswa dan staff.

Internasionalisasi pendidikan tinggi juga dilihat sebagai respon terhadap globalisasi dan revolusi industri 4.0 yang menuntut perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan cepat di bidang teknologi, ilmu pengetahuan dan pasar tenaga kerja global. Prof. Miftah dari Universitas Airlangga menekankan pentingnya kepemimpinan digital dan transformasi organisasi yang fleksibel, dinamis serta berorientasi pada globalisasi sebagai bagian dari proses internasionalisasi yang berkelanjutan.³³ Perguruan tinggi yang mampu mengintegrasikan dimensi internasional dalam seluruh aspek akademik dan administratif akan lebih siap menghadapi tantangan global dan memperkuat kontribusinya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan budaya. Oleh karena itu, internasionalisasi menjadi landasan strategis bagi UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam mengembangkan kapasitas akademik dan jejaring internasionalnya.

2.2.2.1 Internasionalisasi

Internasionalisasi pada dasarnya adalah upaya untuk membawa dunia luar masuk ke dalam lingkungan institusi, khususnya melalui penggabungan unsur internasional, antarbudaya, dan global ke dalam semua kegiatan utama seperti pengajaran, penelitian, dan pelayanan masyarakat.³⁴ Konsep ini pertama kali dikembangkan secara mendalam oleh Jane Knight, seorang pakar Kanada yang banyak menulis sejak akhir 1990-an, yang mendefinisikannya sebagai proses integrasi yang berkelanjutan untuk membuat institusi

³³ Universitas Airlangga, "Strategic Leadership: Digital Leadership and Internationalization of Higher Education" <https://pasca.unair.ac.id/strategic-leadership-digital-leadership-and-internationalization-of-higher-education/> diakses 2 September 2025.

³⁴ Ismail Afriantoni, *Internasionalisasi Perguruan Tinggi Islam Negeri* (Palembang: Noerfikri, n.d.).

lebih siap menghadapi dinamika global.³⁵ Knight awalnya terinspirasi dari program *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) pasca-Perang Dunia II yang ingin menyatukan pendidikan dunia, tapi kemudian ia menyempurnakannya menjadi model yang lebih praktis dengan empat alasan utama: sosial-budaya untuk membangun pemahaman lintas budaya, politik untuk memperkuat hubungan diplomatik, akademik untuk meningkatkan mutu ilmu pengetahuan, dan ekonomi untuk membuka peluang pendapatan baru.³⁶

Selain Knight, Hans de Wit dari Belanda memperkenalkan ide “*internationalization at home*” atau internasionalisasi di tempat yang menekankan pengembangan kompetensi global tanpa harus bepergian jauh.³⁷ Sementara itu, van der Wende menambahkan sudut pandang tentang kompetisi antarnegara di era pengetahuan.³⁸ Model-model ini saling melengkapi, seperti pendekatan Uppsala yang melihat internasionalisasi sebagai proses bertahap melalui jaringan, sehingga institusi bisa berkembang tanpa terburu-buru.³⁹ Dalam konteks penelitian ini tentang strategi Pusat Layanan Internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh menuju *World Class University*, teori Knight memberikan kerangka yang kuat untuk merancang program yang tidak hanya ambisius tapi juga realistis dan berkelanjutan.

Knight merevisi teorinya pada 2004 dengan menambahkan tahapan strategi yang jelas, mulai dari kesadaran, komitmen pimpinan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi,

³⁵ Knight, “Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales.”

³⁶ Knight.

³⁷ Has De Wit, “*Trends, Issues and Challenges in Internationalisation of Higher Education*”.

³⁸ Marijk C van der Wende, “Internationalisation Policies: About New Trends and Contrasting Paradigms,” *Higher Education Policy* 14, no. November 2000 (2001): 249–259.

³⁹ Afriantoni, *Internasionalisasi Perguruan Tinggi Islam Negeri*.

hingga penguatan ulang, agar internasionalisasi tidak berhenti di tengah jalan.⁴⁰ Pendekatan ini didukung oleh teori lain yang menyoroti pentingnya hubungan antarlembaga, serta model segitiga Qiang yang melihat interaksi antara kekuatan internasional, nasional dan institusional dalam membentuk kebijakan.⁴¹ Di Indonesia, teori ini mulai diterapkan sejak *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010*, yang mendorong perguruan tinggi untuk mandiri dan kompetitif secara global melalui desentralisasi.⁴²

Altbach kemudian menambahkan perspektif baru, di mana universitas di negara berkembang seperti kita harus pintar navigasi pengaruh Barat agar tidak kehilangan identitas lokal.⁴³ Tantangan seperti keterbatasan sumber daya sering muncul, tapi Knight menawarkan solusi melalui insentif dan evaluasi berkala untuk menjaga momentum.⁴⁴ Teori ini langsung relevan dengan penelitian ini, karena Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh bisa menggunakan tahapan Knight untuk membangun strategi yang mengintegrasikan nilai lokal dengan standar global demi mencapai *World Class University*.

2.2.2.2 Fokus Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, perguruan tinggi dituntut untuk mampu berkompetisi secara global dengan meningkatkan kualitas dan daya saing akademiknya. Internasionalisasi perguruan tinggi menjadi salah satu strategi utama untuk menghadapi tantangan tersebut, khususnya dalam meningkatkan reputasi dan prestasi

⁴⁰ Knight, "Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales."

⁴¹ Z H A Qiang, "Internationalization of Higher Education" 1, no. 2 (2003): 248–70.

⁴² Esti Suyanti, "Jurnal Manajemen Pendidikan Jurnal Manajemen Pendidikan," 2009, 218–28, <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jmp.v2i1.2462>.

⁴³ Philip G Altbach, "Globalization And The University : Realities In An Unequal World," 2007, 121–39.

⁴⁴ Knight, "Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales."

akademik agar dapat menuju status *world class university*. Menurut Matheus, fokus penelitian adalah mobilitas mahasiswa, publikasi internasional, serta penelitian bersama (joint research) yang merupakan tiga fokus utama yang harus dikembangkan.⁴⁵ Melalui mobilitas inbound dan outbound, pertukaran pengetahuan serta kolaborasi riset, diharapkan dapat memperkuat jaringan internasional dan kemampuan akademik UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

1. Mobility

Mobilitas mahasiswa dan staf akademik, baik inbound maupun outbound, merupakan aspek fundamental dalam internasionalisasi perguruan tinggi. Mobilitas inbound mengacu pada penerimaan mahasiswa dan staf asing yang melakukan studi atau riset di perguruan tinggi, sementara mobilitas outbound adalah keberangkatan mahasiswa dan staf perguruan tinggi ke luar negeri.⁴⁶ Kedua jenis mobilitas ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi global, memperluas jejaring internasional dan meningkatkan kualitas pendidikan serta riset. Internasionalisasi melalui mobilitas ini juga mendukung pembentukan pengalaman kultur lintas negara yang memperkaya wawasan sivitas akademika. Dengan demikian, strategi mobilitas yang terencana dapat meningkatkan profil internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh menuju status universitas kelas dunia.⁴⁷

Mobilitas outbound khususnya memberikan peluang bagi mahasiswa dan staff untuk memperoleh pengalaman belajar dan penelitian di lingkungan akademis asing yang

⁴⁵ Matheus Gratiano Mali, "Internasionalisasi Kampus sebagai Strategi Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0," *Jurnal Manajemen Publik dan Kebijakan Publik*, Vol. 2, No. 1 (Maret 2020).

⁴⁶ Mali.

⁴⁷ Feifei Wang and Yi Wang, "International Student Mobility and Internationalization of Higher Education in Hungary and China : A Comparative Analysis" 14, no. 2 (2022): 85–95, <https://doi.org/10.32674/jcihe.v14i2.3572>.

memiliki fasilitas dan jaringan lebih luas. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas SDM namun juga memicu pertukaran pengetahuan dan inovasi yang dapat diterapkan di kampus.⁴⁸ Sebaliknya, mobilitas inbound mendatangkan talenta internasional yang berkontribusi pada daya saing akademik dan budaya.

Kendala utama dalam pelaksanaan mobilitas termasuk regulasi, dana dan perbedaan kurikulum serta bahasa.⁴⁹ Oleh sebab itu, Pusat Layanan Internasional harus berperan aktif dalam menyusun alur dan mekanisme yang mempermudah proses mobilitas, seperti *accreditation transfer credit*, penyelenggaraan program pertukaran dan pendampingan administrasi. Selain itu, perlu penguatan kerjasama dengan universitas bertaraf internasional untuk menjamin kualitas program mobilitas.

2. Joint Research

Penelitian bersama atau joint research merupakan strategi utama perguruan tinggi dalam memperluas jaringan internasional dan memperkuat posisi akademik global.⁵⁰ Melalui kerja sama riset dengan universitas dan lembaga penelitian luar negeri, kualitas penelitian dapat meningkat baik dari segi metodologi, inovasi maupun pendanaan. Joint research juga membuka akses terhadap berbagai sumber daya seperti laboratorium modern, data penelitian global, serta pertukaran peneliti. Dengan demikian, kolaborasi riset internasional memperkuat reputasi akademik dan daya saing UIN Ar-Raniry Banda Aceh di tingkat dunia.

⁴⁸ Samanthi Jayawardena and Hirindu Kawshala and Sandesha Perera, "Inbound and Outbound Mobility"

⁴⁹ Association to Advance Collegiate Schools of Business "Student Mobility and Internationalization Issue Overview," .

⁵⁰ Mujiburrahman et al, "Integrasi Ilmu : Kebijakan Dan Penerapannya Dalam Pembelajaran Dan Penelitian Di Beberapa Universitas Islam Negeri" .

Dukungan resmi dari pusat layanan internasional sangat dibutuhkan dalam pengelolaan joint research, mulai dari identifikasi mitra, perencanaan proyek, hingga monitoring dan evaluasi kegiatan riset bersama. Strategi ini perlu dilengkapi dengan kebijakan yang mendorong dosen dan peneliti aktif mencari peluang riset kolaboratif di kancah internasional. Selain itu, joint research dapat difokuskan pada isu-isu global yang relevan dengan konteks lokal agar hasil penelitian dapat memberikan manfaat yang luas dan aplikatif. Dengan mekanisme koordinasi yang baik, joint research mempercepat kemajuan internasionalisasi di bidang penelitian.

Selain manfaat akademik, joint research juga berperan dalam membangun jaringan profesional dan diplomasi akademik yang kuat antar perguruan tinggi.⁵¹ Kerja sama berkelanjutan dalam riset membuka peluang pendanaan luar negeri serta pengembangan kapasitas SDM.⁵²

3. International Publication

Publikasi internasional menjadi indikator penting dalam proses internasionalisasi perguruan tinggi karena menunjukkan kontribusi riset sivitas akademika terhadap perkembangan ilmu pengetahuan global.⁵³ Melalui publikasi di jurnal bereputasi internasional, kualitas dan relevansi penelitian dapat diakui oleh komunitas akademik dunia, sekaligus mendukung reputasi universitas untuk mencapai status *World Class University*. Peningkatan jumlah dan kualitas publikasi internasional memerlukan dukungan fasilitas riset, pelatihan penulisan ilmiah, serta akses jaringan jurnal terindeks.

⁵¹ Kamaruzzaman Bustamam, "Masa Depan Studi Islam Di Indonesia," *Media Pemikiran Dan Budaya Pesantren* IV (2017).

⁵² Mujiburrahman, *Integrasi Ilmu : Kebijakan Dan Penerapannya Dalam Pembelajaran Dan Penelitian Di Beberapa Universitas Islam Negeri*.

⁵³ Mujiburrahman.

Salah satu tantangan dalam mendorong publikasi internasional adalah kurangnya pemahaman tentang standar dan prosedur penerbitan jurnal luar negeri serta kendala bahasa Inggris. Oleh karena itu, pelatihan intensif dalam penulisan ilmiah dan publikasi internasional harus diberikan kepada dosen dan peneliti. Selain itu, penguatan jejaring akademik global melalui konferensi dan kerja sama riset bersama dapat membuka peluang kolaborasi yang lebih luas. Strategi ini secara simultan akan meningkatkan kapasitas dan motivasi para peneliti di UIN Ar-Raniry Banda Aceh untuk aktif berkontribusi dalam publikasi internasional. Strategi publikasi internasional yang terintegrasi juga melibatkan pengembangan dana riset yang kompetitif dan pelibatan peneliti muda dalam proyek kolaborasi internasional.⁵⁴

2.2.3 Strategi Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Strategi internasionalisasi perguruan tinggi merupakan respons yang semakin penting di era globalisasi, di mana perguruan tinggi dituntut untuk berperan aktif dalam komunitas akademik internasional. Internasionalisasi bukan hanya kerja sama formal, tetapi juga mengintegrasikan dimensi global ke dalam fungsi inti pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat, sehingga memperkaya pengalaman sivitas akademika dan memperluas jejaring institusi.⁵⁵ Perguruan tinggi yang melakukan internasionalisasi dengan baik mampu meningkatkan kualitas lulusan yang siap bersaing di pasar global serta memperkuat reputasi akademik di tingkat internasional. Pergeseran ini mendorong kampus tidak hanya berorientasi pada konteks nasional, tetapi juga memperluas pengaruhnya secara lintas negara. Strategi yang dirancang untuk internasionalisasi harus

⁵⁴ Mujiburrahman.

⁵⁵ Philip G. Altbach and Jane Knight, "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities," *Journal of Studies in International Education* 11, no. 3–4 (2007): 290–305, <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.

mempertimbangkan kebutuhan lokal sekaligus peluang global, agar institusi tetap relevan dalam persaingan pendidikan tinggi internasional.

Dalam praktiknya, strategi internasionalisasi mencakup beragam aktivitas mulai dari mobilitas mahasiswa dan dosen, kolaborasi penelitian antar negara, hingga penyesuaian kurikulum agar sesuai dengan standar internasional. Mobilitas akademik menjadi salah satu strategi yang paling sering digunakan karena memungkinkan pertukaran pengalaman, pengetahuan dan budaya antar sivitas akademika dari berbagai negara.⁵⁶ Selain itu, pengembangan program bersama dengan perguruan tinggi luar negeri, misalnya joint degrees atau kolaborasi riset, membantu institusi memperluas jaringan akademik globalnya. Perguruan tinggi juga semakin memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan internasional seperti seminar online, pembelajaran jarak jauh, dan penelitian kolaboratif berbasis digital. Semua upaya ini menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi institusional untuk memperkuat daya saing dan kualitas akademik.

Strategi internasionalisasi juga tidak lepas dari peran manajemen dan kebijakan kelembagaan yang kuat. Kepemimpinan strategis dan komitmen pimpinan kampus memainkan peran kunci dalam memandu arah kolaborasi internasional, menetapkan prioritas, serta menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan global. Kebijakan yang jelas mengenai standar internasional, akreditasi global dan dukungan layanan administratif kepada mahasiswa asing menjadi bagian penting dari strategi ini. Dukungan kelembagaan yang kuat membantu menjamin keberlanjutan kerja sama internasional serta

⁵⁶ Yuliya Zayachuk, "International Student Mobility as an Internationalization Strategy and Challenge for Higher Education of Ukraine," *Social Sciences & Humanities Open* 11 (2025): 1–5, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101507>.

mendorong penciptaan peluang baru di berbagai bidang akademik. Dengan pengaturan yang tepat, strategi internasionalisasi dapat bergerak dari sekadar program sporadis menjadi bagian struktural dari visi dan misi perguruan tinggi.

Sementara itu, perguruan tinggi keagamaan Islam menghadapi tantangan dan peluang tersendiri dalam merumuskan strategi internasionalisasi. Di satu sisi, nilai-nilai keislaman menjadi kekuatan budaya dan identitas yang dapat ditawarkan dalam jejaring internasional. Di sisi lain, perguruan tinggi keagamaan harus berhati-hati agar strategi internasionalisasi tidak mengikis jati diri dan nilai moral yang menjadi ciri khas institusi.⁵⁷ Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan perlu menyeimbangkan antara keterbukaan global dan penguatan identitas keagamaan, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang kompeten secara global dan kuat secara nilai. Pendekatan seperti kolaborasi riset multikultural dan program internasional yang berbasis nilai lokal dapat menjadi pilihan yang adaptif dan bermakna.

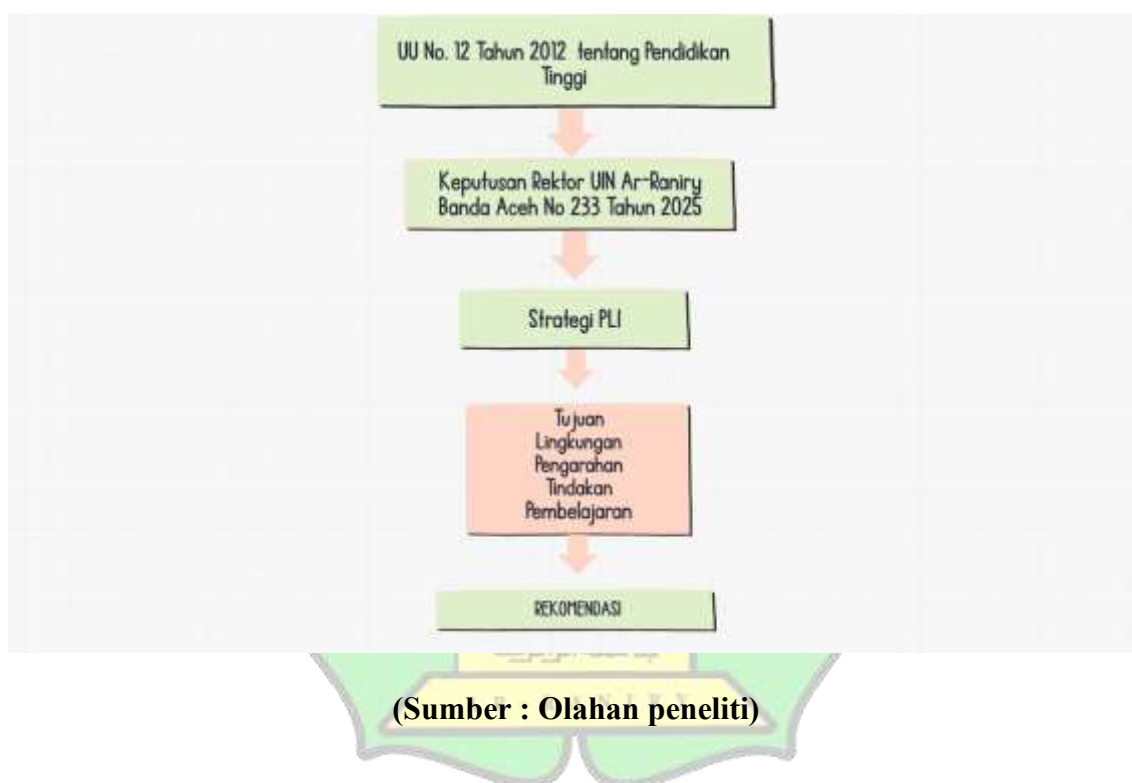
Bagi UIN Ar-Raniry, strategi internasionalisasi menjadi landasan penting dalam upaya mencapai status *World Class University*. Internasionalisasi bukan hanya persoalan kuantitatif seperti jumlah mahasiswa atau dosen asing, tetapi juga kualitas integrasi global dalam kurikulum, penelitian, dan layanan akademik. Melalui strategi yang tepat, UIN Ar-Raniry dapat memperkuat posisi akademiknya di komunitas internasional serta membuka peluang kolaborasi yang lebih luas. Pusat Layanan Internasional sebagai unit strategis memiliki peran sentral dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi

⁵⁷ M. Thoyib, "Internasionalisasi Pendidikan Dan Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Di Indonesia: Sketsa Edukatif Manajemen Mutu," *El-Tarbawi* 1 (2008), <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol1.iss2.art5>.

aktivitas internasionalisasi. Keberhasilan strategi ini akan tampak dari meningkatnya reputasi universitas di dunia internasional.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Kerangka berpikir penelitian ini diawali dari landasan yuridis berupa Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yang menegaskan peran strategis perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing global. Undang-undang ini menjadi dasar hukum bagi pelaksanaan internasionalisasi sebagai bagian dari pengembangan pendidikan tinggi. Internasionalisasi dipandang sebagai upaya sistematis untuk memperkuat kualitas akademik dan reputasi institusi. Oleh karena itu, perguruan tinggi dituntut untuk merumuskan strategi yang selaras dengan arah kebijakan nasional.

Landasan ini memberikan legitimasi terhadap pengembangan kebijakan internasionalisasi di lingkungan perguruan tinggi.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan nasional tersebut, UIN Ar-Raniry menetapkan Keputusan Rektor Nomor 233 Tahun 2025 sebagai dasar kebijakan institusional. Keputusan ini mengatur pembentukan dan penguatan Pusat Layanan Internasional sebagai unit pendukung utama internasionalisasi universitas. Kebijakan rektor menjadi pedoman operasional dalam pelaksanaan program dan kegiatan internasional. Keberadaan regulasi internal ini menunjukkan komitmen institusi dalam mengelola internasionalisasi secara terencana. Dengan demikian, kebijakan rektor berfungsi sebagai jembatan antara regulasi nasional dan implementasi di tingkat universitas.

Berdasarkan landasan kebijakan tersebut, penelitian ini memfokuskan analisis pada strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry. Strategi tersebut dikaji menggunakan lima indikator utama, yaitu tujuan, lingkungan, pengarahan, tindakan, dan pembelajaran. Kelima indikator ini digunakan untuk memahami bagaimana strategi dirumuskan dan dijalankan dalam konteks internasionalisasi. Analisis ini juga membantu mengidentifikasi kekuatan dan tantangan yang dihadapi PLI. Dengan pendekatan tersebut, strategi PLI dapat dipahami secara komprehensif dan sistematis.

Hasil analisis strategi Pusat Layanan Internasional selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan rekomendasi penelitian. Rekomendasi diarahkan untuk memperkuat efektivitas strategi internasionalisasi UIN Ar-Raniry. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pengambilan kebijakan institusional. Selain itu, rekomendasi juga berfungsi sebagai masukan untuk pengembangan PLI ke

depan. Dengan demikian, kerangka berpikir ini menunjukkan alur yang logis dari kebijakan, strategi, analisis, hingga rekomendasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi Pusat Layanan Internasional dalam proses internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh menuju *World Class University*. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data deskriptif yang mendalam dari berbagai sumber, baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi sehingga dapat menangkap dinamika, makna dan konteks strategi yang diterapkan oleh Pusat Layanan Internasional.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang memusatkan kajian pada satu institusi secara spesifik, yaitu unit didalam UIN Ar-Raniry Banda Aceh, dengan menelaah secara mendalam proses, faktor pendukung, serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam upaya internasionalisasi. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap fenomena yang bersifat kompleks dan kontekstual dalam situasi nyata. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan peneliti melakukan triangulasi data melalui pemanfaatan berbagai sumber informasi.

3.2 Fokus Penelitian

Tabel 3.1 Fokus Penelitian

No	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Strategi	Tujuan	Geoff Mulgan, <i>The Art of Public Strategy : Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good</i> (New York, United States: Oxford University Press Inc, 2009).
		Lingkungan	
		Pengarahan	
		Tindakan	
		Pembelajaran	

Sumber: Olahan Peneliti

3.3 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di UIN Ar-Raniry Banda Aceh, khususnya pada unit Pusat Layanan Internasional yang menjadi pusat koordinasi seluruh aktivitas internasionalisasi kampus. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada posisi strategis UIN Ar-Raniry Banda Aceh sebagai salah satu perguruan tinggi Islam negeri terbesar di Aceh yang sedang bertransformasi menuju *World Class University*. Waktu penelitian direncanakan berlangsung terstruktur, sebagai observasi penelitian ini dimulai dibulan Juli disaat peneliti melaksanakan Kuliah Pengabdian Masyarakat di kantor ini, kemudian dilakukan Interview formal pada Desember 2025 agar peneliti dapat mengamati dinamika strategis secara utuh dan memperoleh data yang komprehensif.

3.4 Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang terlibat langsung dalam proses internasionalisasi staff PLI, mahasiswa asing dan stakeholder

terkait lainnya. Data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan, laporan strategis, notulen rapat, publikasi resmi UIN Ar-Raniry Banda Aceh, serta jurnal dan laporan nasional maupun internasional yang relevan dengan tema internasionalisasi pendidikan tinggi. Kombinasi data primer dan sekunder sangat penting untuk memperkuat validitas dan kedalaman analisis dalam penelitian kualitatif.⁵⁸

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara semi terstruktur, observasi partisipatif dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, dan strategi yang diterapkan oleh Pusat Layanan Internasional dalam upaya internasionalisasi kampus. Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas PLI, pelaksanaan program internasionalisasi, serta interaksi dengan mahasiswa dan dosen asing. Studi dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen-dokumen, laporan kinerja, kebijakan internal, serta publikasi resmi yang berkaitan dengan program internasionalisasi. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh data yang kaya, valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.⁵⁹

3.6 Informan Penelitian

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan terlibat langsung secara teknis maupun strategis dalam upaya internasionalisasi di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Profil informan utama terdiri dari tiga kelompok, pertama adalah Staf

⁵⁸ John W. Creswell, *Research Desigg Qualitative, Quantitative and Mix Method Approaches*, 4th ed. (California: SAGE Publications).

⁵⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2020).

Bidang Kerja Sama Internasional yang memahami seluk-beluk koordinasi program dan hubungan antarlembaga. Kedua adalah Staf Bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi yang menangani aspek legalitas dan layanan teknis bagi civitas akademika asing maupun lokal. Terakhir adalah Mahasiswa Asing (Thailand, Malaysia dan Tanzania) yang berperan sebagai penerima manfaat langsung dari layanan internasional tersebut.

Tabel 3.2 Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah	Kode
1.	Staf Bidang Kerjasama Internasional	1 orang	N.1
2.	Staf Bidang Pelayanan administrasi dan imigrasi	1 orang	N.2
3.	Mahasiswa Asing (Thailand)	1 orang	N.3
4.	Mahasiswa Asing (Malaysia)	1 orang	N.4
5.	Mahasiswa Asing (Tanzania)	1 orang	N.5
Jumlah		5 orang	

Sumber: olahan peneliti

Alasan khusus pemilihan nama-nama atau jabatan tersebut adalah untuk mendapatkan data yang kredibel melalui teknik triangulasi sumber, di mana peneliti tidak hanya mengambil data dari pihak pengelola PLI tetapi juga memverifikasinya melalui perspektif pengguna layanan (mahasiswa internasional). Jumlah informan yang ditetapkan sebanyak 5 orang (1 staf kerja sama, 1 staf administrasi/imigrasi dan 3 mahasiswa asing) ditentukan berdasarkan prinsip kecukupan informasi. Artinya,

pengumpulan data dianggap cukup ketika informasi yang diperoleh dari para informan tersebut sudah mewakili kebutuhan penelitian.

Secara sistematis, poin-poin yang akan ditanyakan kepada para informan ini disusun secara sinkron dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian melalui fokus penelitian. Kepada pihak staf, peneliti akan menggali data mendalam mengenai implementasi strategi mobilitas, efektivitas inisiasi kerja sama dengan mitra global, serta bagaimana koordinasi antarunit dilakukan untuk mengatasi hambatan. Sementara itu, kepada mahasiswa asing, pertanyaan akan difokuskan pada kualitas pelayanan administrasi, proses adaptasi (admisi) dan dukungan fasilitas yang mereka terima. Hal ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana strategi yang dijalankan oleh Pusat Layanan Internasional telah berhasil mentransformasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh menuju standar *World Class University*.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada teknik pengujian data kualitatif menurut Sugiyono yang meliputi uji *Credibility*, *Transferability*, *Dependability* dan *Konfirmability*.⁶⁰

1. *Credibility*

Pertama, Uji Kredibilitas (*Credibility*) dilakukan peneliti melalui teknik triangulasi. Peneliti menggunakan triangulasi teknik dengan membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi partisipatif selama 45 hari masa KPM di lapangan. Selain itu, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan memverifikasi informasi mengenai kualitas layanan dan mobilitas tidak hanya dari pihak pengelola PLI, tetapi juga

⁶⁰ Sugiyono.

dari perspektif mahasiswa internasional asal Thailand dan Malaysia sebagai pengguna layanan.

2. *Transferability*

Uji Transferabilitas (*Transferability*) dilakukan dengan cara menyusun laporan penelitian secara jelas dan sistematis. Peneliti mendeskripsikan strategi internasionalisasi yang mencakup aspek mobilitas, layanan, dan kerja sama di PLI UIN Ar-Raniry Banda Aceh sedemikian rupa, sehingga hasil penelitian ini dapat dipahami dengan mudah dan memungkinkan untuk diterapkan atau dijadikan referensi pada konteks instansi atau pusat layanan internasional di perguruan tinggi lainnya yang memiliki karakteristik serupa.

3. *Dependability*

Uji Dependabilitas (*Dependability*) yaitu audit terhadap keseluruhan proses penelitian dilakukan dengan cara mengkonsultasikan seluruh tahapan penelitian kepada dosen pembimbing. Peneliti menunjukkan konsistensi antara rumusan masalah, proses pengumpulan data di lapangan, hingga teknik analisis data yang digunakan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar andal dan tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar prosedur penelitian yang telah ditetapkan.

4. *Confirmability*

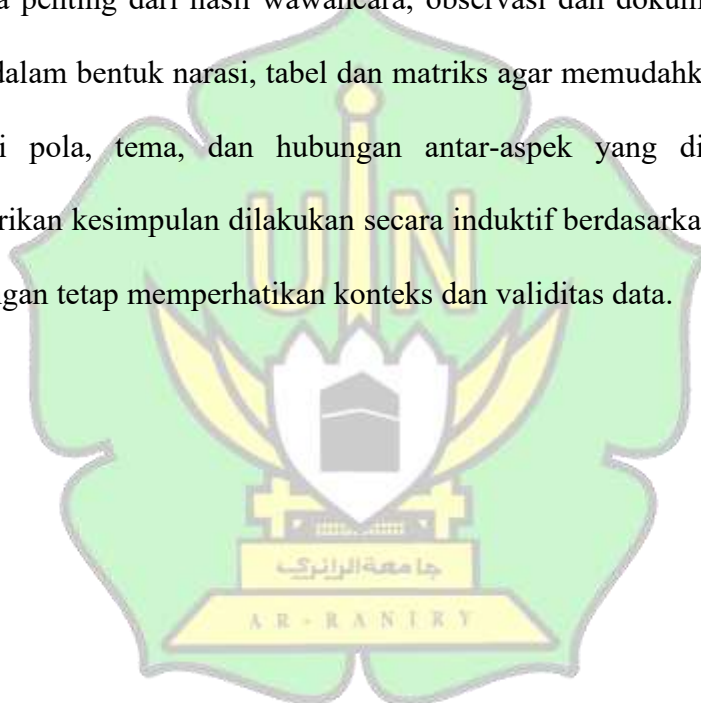
Uji Konfirmabilitas (*Confirmability*) atau uji objektivitas dilakukan untuk membuktikan bahwa hasil penelitian benar-benar bersumber dari data lapangan dan bukan sekadar persepsi subjektif peneliti.⁶¹ Peneliti mendokumentasikan setiap temuan, baik berupa transkrip wawancara, maupun dokumen resmi universitas. Dengan adanya

⁶¹ Sugiyono.

kesesuaian antara data mentah dengan hasil pembahasan, maka penelitian ini telah memenuhi standar confirmabilitas atau objektivitas penelitian kualitatif.

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.⁶² Reduksi data dilakukan dengan memilah, memilih dan merangkum data penting dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, tabel dan matriks agar memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar-aspek yang ditemukan selama penelitian. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif berdasarkan temuan-temuan di lapangan, dengan tetap memperhatikan konteks dan validitas data.



⁶² A. Michael Huberman dan Johnny Saldana Matthew B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, 3rd ed. (California: SAGE Publications).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Profil UPT Pusat Layanan Internasional

UPT Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh merupakan unit pelaksana teknis yang memegang peranan penting dalam mengakselerasi transformasi universitas menjadi lembaga pendidikan tinggi berstandar global. PLI merupakan pusat layanan internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang mendukung program mobilitas internasional, kerjasama akademik dan pelayanan mahasiswa asing. Berlandaskan moto pelayanan yang "Unggul, Inovatif, Nasionalis, Agamis dan Responsif", unit ini tidak hanya mengelola urusan administratif, tetapi juga instrumen kunci dalam meningkatkan *global exposure* institusi, sehingga profil akademik UIN Ar-Raniry Banda Aceh semakin kompetitif di kancah internasional, khususnya dalam upaya memenuhi indikator pemeringkatan universitas kelas dunia.⁶³

Secara operasional, Saat ini Pusat Layanan Internasional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh dipimpin oleh Prof. Dr. phil. Saiful Akmal, M.A., Sebagai Direktur Utama yang diikuti oleh staff ahli di bidang pelayanan administrasi dan imigrasi, kerja sama internasional, serta teknologi informasi untuk menjamin kelancaran mobilitas akademik. Fungsi utama PLI mencakup pengelolaan layanan bagi mahasiswa internasional yang berasal dari berbagai negara luar seperti Thailand, Malaysia, Libya hingga Tanzania. Layanan ini meliputi proses admisi, pengurusan dokumen keimigrasian seperti Visa dan Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS) melalui sistem yang kini telah terintegrasi secara

⁶³ Dokumen Profil UPT. Pusat Layanan International

daring, hingga program orientasi untuk mempercepat adaptasi mahasiswa asing di Aceh. Selain melayani mahasiswa masuk (*inbound*), PLI juga memfasilitasi civitas akademika UIN Ar-Raniry untuk mengikuti program mobilitas keluar (*outbound*), seperti pertukaran mahasiswa, kunjungan riset dan konferensi internasional, yang semuanya bertujuan untuk memperbanyak pengalaman global.

Dalam upaya memperluas jejaring global, PLI UIN Ar-Raniry secara konsisten menginisiasi kerjasama dengan berbagai universitas mitra yang memiliki reputasi tinggi dalam daftar pemeringkatan dunia. Salah satu inovasi unggulan yang memperkuat posisi PLI adalah pembentukan *International Office Volunteers* yaitu sebuah inisiatif yang melibatkan mahasiswa lokal untuk mendampingi mahasiswa asing dalam kegiatan seperti City/Campus Tour dan pertukaran budaya (*Cultural Exchange*). Hal ini ditekankan oleh Staff bidang Kerjasama internasional beliau menyebutkan:

N.1-Narasumber 1:

“PLI juga meminta bantuan IO volunteer untuk membantu seperti menjadi contact person maupun ambassador ke mahasiswa yang dinyatakan lulus syarat administrasi kelulusan mahasiswa internasional baru dan kemudian melakukan konfirmasi ke tahap selanjutnya yang dilakukan oleh staff PLI dan International Office Volunteer.”⁶⁴

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dirasakan keterlibatan aktif mahasiswa lokal dan internasional ini menjadikan Pusat Layanan Internasional ini sebagai tempat yang terbuka untuk mereka dengan latar belakang yang berbeda.

⁶⁴ Wawancara dengan Staff Kerjasama Internasional pada 23 Desember 2025

4.1.2 Visi dan Misi

Adapun visi dan misi dari UPT Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh adalah sebagai berikut:

Visi: Menjadi pusat internasionalisasi UIN Ar-Raniry yang unggul.

Misi:

1. Memfasilitasi program mobilitas mahasiswa & dosen.
2. Mendukung kerjasama akademik internasional.
2. Memberikan layanan untuk mahasiswa asing.
3. Promosi internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Visi dan misi di atas mencerminkan komitmen UPT Pusat Layanan Internasional dalam mendukung transformasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh menjadi *World Class University*. Penjabaran visi "Unggul" mengandung makna bahwa PLI berupaya menjadi pusat rujukan layanan internasional yang profesional dan responsif terhadap dinamika pendidikan global. Melalui empat poin misi tersebut, PLI mengintegrasikan aspek administratif dan akademik, mulai dari penyederhanaan birokrasi izin tinggal (KITAS) melalui sistem daring hingga penguatan kerjasama dengan universitas mitra di luar negeri. Seluruh target ini diarahkan untuk menciptakan lingkungan kampus yang inklusif bagi mahasiswa asing serta membuka peluang bagi mahasiswa lokal untuk terlibat dalam kancah internasional, yang pada akhirnya akan meningkatkan indeks prestasi universitas.

4.1.3 Indeks Kinerja Utama

Tabel 4.1 IKU Pusat Layanan Internasional

No	Sasaran Program	No	Indikator Kinerja Utama/Kegiatan
1.	Meningkatnya kualitas tata Kelola organisasi yang efektif dan akuntabel	1.	Opini auditor eksternal
		2.	Persentase tindak lanjut hasil pemeriksaan temuan nominal
		3.	Persentase tindak lanjut hasil pemeriksaan temuan administrasi
2.	Layanan prima	1.	Indeks kepuasan Masyarakat
		2.	Realisasi anggaran
		3.	Pengenalan kampus bagi mahasiswa asing
		4.	Tindak lanjut MoU dengan Lembaga internasional
		5.	Pelatihan Bahasa Indonesia bagi penutur asing (BIPA)
		6.	Monitoring dan evaluasi tahunan Kerjasama dengan mitra internasional
		7.	Penyusunan SOP

Sumber : Dokumen Pusat Layanan Internasional

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada UPT Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry Banda Aceh ada untuk mendukung pencapaian visi dan misi lembaga. Pembagian tugas diatur berdasarkan spesialisasi untuk memastikan seluruh proses internasionalisasi berjalan optimal. Berikut adalah susunan struktur organisasi UPT Pusat Layanan Internasional:

1. Kepala UPT Pusat Layanan Internasional
2. Staf Pelayanan Administrasi & Imigrasi
3. Staf Kerja Sama Internasional
4. Staf IT & Media

Gambar 2. Struktur Organisasi



Sumber: Dokumen PLI yang diolah Peneliti

4.1.5 Program dan Layanan

1. Student Mobility

Program mobilitas mahasiswa merupakan salah satu pilar dalam mencapai status *World Class University*. Program ini tidak hanya mencakup pertukaran mahasiswa dari satu negara ke negara lain, tetapi juga pertukaran ide, nilai dan standar akademik. Di UIN Ar-Raniry Banda Aceh, PLI memastikan bahwa setiap mahasiswa yang datang melalui

skema *inbound* mendapatkan pendampingan yang utuh. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa transisi akademik mereka berjalan mulus, mengingat perbedaan kurikulum dan metode pengajaran seringkali menjadi tantangan awal bagi mahasiswa asing saat pertama kali menginjakkan kaki di lingkungan kampus yang baru. Hal ini selaras dengan pernyataan yang disampaikan oleh Staf Pelayanan Administrasi dan Imigrasi, dalam wawancaranya:

N.2 – Narasumber 2:

“Untuk yang *outbound* kita memfasilitasi mereka untuk pendampingan dalam mendaftar untuk melengkapi syarat-syarat sampai dengan pelepasan. Pelepasan juga sebuah tradisi baru sebenarnya, karena dengan pelepasan pihak-pihak terkait jadi tahu tentang program tersebut. Bahkan PLI juga ikut mendampingi dalam mencari biaya tambahan ke Lembaga-lembaga yang memungkinkan menjadi sponsor bagi program mereka. Kalau *inbound*, kita mulai damping mereka mulai dari mereka datang kesini, persiapan pembuatan visa, jadi narahubungannya akan menghubungi kita untuk membuat permohonan pembuatan visa, karena kita merupakan penjamin sebab mereka akan belajar di sini, jadi kita buat sampai keluar izin tinggalnya. Bahkan kalau memungkinkan sampai kita jemput.”⁶⁵

Berdasarkan hasil pengamatan mobilitas ini mencakup pengelolaan mahasiswa dari berbagai negara seperti Thailand, Malaysia hingga negara di benua Afrika. Strategi yang dijalankan PLI dalam aspek mobilitas ini sangat menekankan pada aspek keberlanjutan. Artinya, PLI tidak hanya berhenti pada proses perekrutan, tetapi juga terus memantau perkembangan akademik mahasiswa selama masa studi mereka. Kehadiran mahasiswa asing di UIN Ar-Raniry Banda Aceh secara langsung memberikan dampak positif bagi mahasiswa lokal, di mana terjadi interaksi lintas budaya untuk meningkatkan kemampuan berbahasa asing dan kepercayaan diri mahasiswa dalam pergaulan global.

⁶⁵ Hasil Wawancara Dengan Staff Bidang Pelayanan Administrasi Dan Imigrasi Pada 23 Desember 2025

2. Layanan Administrasi dan Keimigrasian

Layanan administrasi dan keimigrasian merupakan dasar dari operasional Pusat Layanan Internasional dalam menjaga legalitas civitas akademika asing di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. PLI menyadari bahwa urusan dokumen negara seperti Visa dan Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS) adalah hal yang sangat sensitif bagi mahasiswa asing. Ketidakpastian mengenai status tinggal seringkali menjadi sumber kecemasan utama yang dapat mengganggu konsentrasi belajar mereka. Oleh karena itu, PLI memposisikan diri bukan sekadar sebagai pengurus dokumen, melainkan sebagai pelindung dan penjamin bagi para mahasiswa selama mereka menetap di Aceh. Hal ini dikonfirmasi oleh Staf bidang imigrasi dan Administrasi.

N.2:

“Pelayanan mahasiswa internasional ke PLI itu kondisional, tidak ada hari-hari tertentu untuk mereka bisa meminta pelayanan sebab mereka membutuhkan layanan kita. Selain yang di awal atau masa perekrutan kita proses dari perekrutan di proses admisi mulai dari mereka mendaftar, seleksi, pengumuman kelulusan, memastikan mereka sudah mengirimkan berkas-berkas yang diperlukan untuk pengurusan visa, karena kita yang akan mengurus visanya, sampai keluar visa dan memastikan tanggal keberangkatan mereka, sampai nanti kita buat orientasi kampus untuk mengenalkan mahasiswa internasional dengan dunia kampus, kenegaraan bahkan aturan keimigrasian. Khusus untuk mahasiswa Malaysia dan Thailand yang Bahasa yang mirip dengan Indonesia mereka memiliki organisasi persatuan di Aceh. Jadi mereka dicarikan asrama oleh teman-teman organisasinya dan personal problem lainnya. Jadi untuk mereka kita hanya mengurus perpanjangan izin tinggal. Setiap tahun sekali mereka akan melakukan perpanjangan izin tinggal, nah disitulah kita akan memberikan pelayanan yang intensif untuk mereka. Kalau untuk mahasiswa yang non Malaysia, Thailand, yang mungkin budaya dan bahasanya berbeda, itu kita dampingi bahkan sampai ke prodi dalam memilih kelas-kelas yang dosennya bisa berbahasa asing, agar proses belajar mereka itu lebih mudah. Kemudian kita juga mendampingi mereka untuk mendapatkan tempat tinggal yang kondusif untuk mereka dan PLI juga menyampaikan untuk dihubungi kapan saja bila ada sesuatu yang mereka butuhkan jika memiliki suatu masalah misal sesimple

kartu sim yang mungkin mereka kebingungan mau beli dimana dan lain-lain. Karena hal tersebut memastikan kenyamanan mereka selama ada disini.”⁶⁶

Berdasarkan wawancara, saat ini sistem kepengurusan izin tinggal telah mengalami transformasi yang signifikan dengan diterapkannya sistem daring (*online*). Inovasi ini memangkas waktu yang dulunya mengharuskan staff bolak-balik ke kantor imigrasi secara fisik. Sekarang, PLI dapat memproses surat pengantar dan jaminan dengan lebih cepat. Mahasiswa dapat merasakan manfaat dari perhatian staf yang sangat detail dalam mengecek setiap berkas, untuk memastikan tidak ada kesalahan data yang bisa berakibat fatal. Pelayanan yang proaktif ini terbukti efektif dalam mencegah terjadinya kasus *overstay*, yang hingga saat ini tercatat nol kasus di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Namun, efisiensi sistem ini tetap memiliki tantangan tersendiri, terutama terkait kedisiplinan pelaporan data dari mahasiswa. Dalam wawancaranya Staf Pelayanan Administrasi beliau juga menyebutkan bahwa seringkali ditemui kasus di mana mahasiswa baru melaporkan masa berlaku KITAS yang akan habis dalam waktu satu minggu.⁶⁷ Kondisi ini menuntut kesigapan dari staf untuk segera memproses perpanjangan di tengah tumpukan pekerjaan lainnya. Koordinasi yang intens dengan lembaga internal mahasiswa internasional di kampus sangat membantu PLI dalam memetakan siapa saja yang harus segera diperpanjang izin tinggalnya, sehingga risiko kasus *overstay* di kemudian hari dapat diminimalisir sedini mungkin.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan staff bidang pelayanan administrasi dan imigrasi pada 23 desember 2025

⁶⁷ Hasil wawancara dengan staff bidang pelayanan administrasi dan imigrasi pada 23 desember 2025

Jadi intinya, pada program ini Pusat Layanan Internasional berperan sebagai Lembaga yang siap melayani segala permasalahan akademik yang dihadapi oleh mahasiswa inbound baik itu masalah imigrasi dan pelayanan lainnya. Sedangkan bagi mahasiswa lokal yang hendak mengikuti program outbound, disini PLI berperan sebagai pendamping dan penunjuk arah yang bisa mereka datangi untuk keperluan outbound.

3. Kerjasama Internasional

Program kerjasama internasional menjadi penggerak utama dalam upaya peningkatan transformasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh di level global. PLI berperan aktif dalam menambah jejaring dengan berbagai universitas mitra. Dalam wawancara dengan Staf Kerjasama internasional, menunjukkan bahwa fokus utamanya adalah memastikan bahwa setiap MoU yang ditandatangani tidak hanya berakhir menjadi dokumen di atas kertas, tetapi berlanjut pada implementasi nyata atau MoA.⁶⁸ Melalui ini, PLI berupaya menciptakan jalan bagi riset kolaboratif, pengabdian masyarakat lintas negara, hingga program *research fellow* bagi dosen dan peneliti yang ingin memperluas jangkauan akademiknya.

Dalam praktiknya, PLI bertindak sebagai perantara yang menghubungkan UIN Ar-Raniry dengan mitra luar negeri. Lebih jauh lagi, kerjasama internasional yang dibangun oleh PLI juga mencakup aspek pemberdayaan mahasiswa. Banyak mahasiswa lokal yang akhirnya mendapatkan peluang mobility atau ikut serta dalam proyek sosial di luar negeri berkat jejaring yang dibuka oleh unit ini. Hal ini membuktikan bahwa fungsi kerjasama internasional memiliki dampak yang ganda selain memperkuat posisi kampus menuju *World Class University*, juga memberikan peluang tambahan bagi mahasiswa

⁶⁸ Wawancara dengan staff Kerjasama internasional pada 23 Desember 2025

UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Ke depannya, PLI berkomitmen untuk terus menambah portofolio kemitraan dengan negara-negara di benua lain untuk memperkaya diversitas akademik di kampus.

4. *International Office Volunteer (IOV)*

Salah satu program yang paling menunjukkan sisi humanis dari internasionalisasi di UIN Ar-Raniry Banda Aceh adalah *Program International Office Volunteer*. *International Office Volunteer* direkrut melalui proses screening yang ketat, dari total 200 pendaftar hanya 21 orang yang terpilih. Keunggulan yang ditawarkan dari menjadi *International Office Volunteer* ini adalah kesempatan untuk berinteraksi dengan mahasiswa dan dosen luar negeri. Disamping itu, kesempatan ini juga melatih softskill mahasiswa dengan mengelola acara-acara internasional yang dilaksanakan di PLI. Para volunteer juga mendapatkan lebih cepat informasi program-program *exchange* dan diprioritaskan bila memenuhi syarat yang ditentukan. Jadi intinya IOV disini berperan untuk membantu Pusat Layanan International, baik itu kegiatan di dalam kantor maupun diluar.

Para Volunteer ini sering berinteraksi dengan *International Student*. Para Volunteer ini bertugas menjadi teman diskusi, pemandu lingkungan kampus dan membantu PLI dalam koordinasi kegiatan. Interaksi yang intens antara mahasiswa lokal dan asing ini menciptakan ruang pertukaran budaya yang alami. Kondisi ini menguntungkan kedua pihak, di satu sisi mahasiswa asing merasa diterima sebagai bagian dari komunitas, sementara di sisi lain, mahasiswa lokal mendapatkan kesempatan langka untuk mengasah kemampuan bahasa asing dan wawasan global tanpa harus keluar negeri.

Dalam wawancaranya, Staff bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi menyatakan bahwa kegiatan pendukung dalam program ini pun sangat beragam, mulai dari *Buddy Program*, *City/Campus Tour* hingga *Volunteer Gathering*.⁶⁹ Seiring berjalannya program ini, hubungan antara mahasiswa asing dan volunteer ini berkembang menjadi pertemanan yang erat. Hal ini merupakan pencapaian non-akademik yang berharga, karena menciptakan citra positif Aceh dan UIN Ar-Raniry Banda Aceh di mata dunia internasional.



⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Staff Bidang Pelayanan Adm dan Imigrasi pada 23 Desember 2025

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Strategi Pusat Layanan Internasional (*International office*) dalam internasionalisasi UIN Ar-Raniry

Dalam konteks internasionalisasi pendidikan tinggi di perguruan tinggi keislaman negeri seperti UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Pusat Layanan Internasional memiliki peran penting sebagai penggerak strategi globalisasi kampus. Bagian ini menguraikan strategi utama yang diterapkan untuk memperkuat daya saing internasional universitas. Fokus pembahasan pada bagian ini akan diarahkan untuk menganalisis strategi PLI melalui tiga pilar utama internasionalisasi, yaitu penguatan program mobility, joint research serta international publication.

1. Tujuan (*Goals*)

Dalam teori strategi, tujuan memiliki makna sebagai arah yang ingin dicapai suatu organisasi/instansi dalam jangka menengah dan panjang. Adapun tujuan sendiri berfungsi sebagai penunjuk arah seluruh aktivitas organisasi agar selaras dengan visi institusi. Dalam konteks Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, tujuan strategi tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan turunan dari visi universitas menuju *World Class University*. Dalam gambaran penelitian sebelumnya, telah disebutkan bahwa visi besar dari unit pusat layanan internasional ini adalah menjadi pusat internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Berdasarkan hasil wawancara, tujuan utama PLI diarahkan untuk menjadi penggerak utama internasionalisasi UIN Ar-Raniry, khususnya dalam membangun jejaring global dan meningkatkan daya saing universitas. Hal ini ditegaskan oleh staf PLI yang menyatakan bahwa:

N1:

“Kehadiran PLI memang difokuskan untuk menjadi pintu utama internasionalisasi UIN Ar-Raniry, baik dalam kerja sama, layanan mahasiswa asing, maupun kegiatan internasional lainnya.”⁷⁰

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tujuan Pusat Layanan Internasional tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis. Pusat Layanan Internasional diposisikan sebagai unit yang mengoordinasikan berbagai aktivitas internasional universitas. Dengan tujuan tersebut, Pusat Layanan Internasional menjadi unit kunci dalam mendorong transformasi institusi ke arah global.

Selain itu, dalam Rencana Strategis UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2025-2029, juga secara spesifik menyebutkan bahwa Universitas akan memperkuat unit Pusat Layanan Internasional sebagai pusat layanan global dan kerja sama antar negara.⁷¹ Tujuan PLI juga berorientasi pada peningkatan citra dan pengakuan internasional UIN Ar-Raniry. Internasionalisasi tidak dimaknai semata sebagai pemenuhan angka atau program formal, melainkan sebagai proses membangun reputasi akademik yang berkelanjutan.

Tujuan strategi yang dirumuskan oleh PLI kemudian menjadi dasar dalam penyusunan dan pelaksanaan berbagai program internasionalisasi. Kejelasan tujuan ini membantu PLI dalam mengarahkan tindakan, menyesuaikan diri dengan lingkungan, serta melakukan evaluasi berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, indikator tujuan menunjukkan bahwa strategi PLI telah memiliki arah yang jelas dan selaras dengan visi UIN Ar-Raniry menuju *World Class University*. Tujuan tersebut juga menjadi fondasi

⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Staf Kerjasama Internasional, pada 23 Desember 2025

⁷¹ *RENSTRA UIN AR-RANIRY 2025-2029*.

bagi indikator strategi lainnya, seperti lingkungan, pengarah, tindakan dan pembelajaran. Oleh karena itu, indikator tujuan memperlihatkan bahwa strategi PLI dirancang secara sadar dan terarah.

2. Lingkungan (*Environment*)

Dalam teori strategi, lingkungan merupakan aspek internal dan eksternal yang akan mempengaruhi perumusan dan pelaksanaan strategi organisasi atau institusi. Lingkungan mencakup kondisi kebijakan, sumber daya, aktor yang terlibat, serta dinamika sosial dan budaya yang melingkupi organisasi. Dalam hal Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, lingkungan tidak hanya terbatas pada kondisi internal universitas, tetapi juga mencakup regulasi nasional, kebijakan keimigrasian, serta tuntutan globalisasi pendidikan tinggi. Lingkungan ini membentuk peluang sekaligus tantangan dalam menjalankan strategi internasionalisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap lingkungan menjadi penting dalam strategi Pusat Layanan Internasional.

Lingkungan internal PLI ditandai oleh perannya sebagai unit pelaksana teknis yang menjadi pusat layanan internasional universitas. PLI tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai penghubung bagi mahasiswa internasional di UIN Ar-Raniry. Hal ini tercermin dari pernyataan informan yang menjelaskan bahwa:

N4-Narasumber 4:

“saat saya masuk ke UIN Ar-Raniry, belum ada lembaga admisi lagi, jadi semuanya melalui PLI, PLI di sini berperan sebagai perantara dalam menghubungkan mahasiswa internasional dengan UIN Ar-Raniry.”⁷²

⁷² Hasil Wawancara dengan Mahasiswa Internasional Malaysia, Pada 29 Desember 2025

Pernyataan ini menunjukkan bahwa PLI memposisikan diri sebagai koordinasi utama dalam mengkoordinasikan mahasiswa asing sebelum adanya Lembaga Admisi, sehingga posisi ini memengaruhi cara PLI menyusun dan menyesuaikan strateginya. Selain itu, lingkungan internal PLI juga mencakup ketersediaan sumber daya pendukung dalam pelaksanaan layanan internasional. PLI memanfaatkan keterlibatan *International Office Volunteer* sebagai bagian dari lingkungan internal yang membantu pelaksanaan strategi. Hal ini disampaikan dalam wawancara bahwa:

N1:

“Dalam melaksanakan berbagai kegiatan atau acara, Pusat Layanan Internasional juga sering meminta bantuan IO volunteer untuk membantu seperti menjadi contact person maupun ambassador ke mahasiswa internasional baru.”⁷³

Keterlibatan relawan ini menunjukkan adanya adaptasi strategi terhadap keterbatasan sumber daya. Lingkungan internal yang kolaboratif ini menjadi faktor pendukung dalam implementasi strategi PLI. Sementara itu, lingkungan eksternal PLI dipengaruhi oleh kebijakan keimigrasian dan kebutuhan mahasiswa internasional yang beragam. PLI harus menyesuaikan strategi layanan dengan regulasi VISA, KITAS, serta perbedaan budaya dan bahasa mahasiswa asing. Hal ini tergambar dari pernyataan staf bahwa:

N2:

“kalau inbound, kita mulai damping mereka mulai dari mereka datang ke sini, persiapan pembuatan visa, sampai keluar izin tinggalnya, bahkan kalau memungkinkan sampai kita jemput”.

⁷³ Hasil Wawancara dengan staf Bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi, pada 23 Desember 2025

Lingkungan eksternal ini menuntut fleksibilitas dan responsivitas dalam strategi PLI. Dengan demikian, strategi tidak dapat dijalankan secara kaku, tetapi harus adaptif terhadap kondisi lingkungan. Lingkungan sosial dan budaya mahasiswa internasional juga menjadi bagian penting dari lingkungan strategis PLI. Perbedaan latar belakang mahasiswa dari Malaysia, Thailand, maupun negara lain menuntut pendekatan layanan yang berbeda. Hal ini diungkapkan dalam wawancara bahwa:

N1:

“untuk mahasiswa non-Malaysia dan Thailand yang budaya dan bahasanya berbeda, itu kita dampingi bahkan sampai ke prodi dalam memilih kelas-kelas yang dosennya bisa berbahasa asing”.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal PLI bersifat dinamis dan beragam. Oleh karena itu, indikator lingkungan memperlihatkan bahwa strategi PLI dibentuk dan dijalankan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal secara menyeluruh.

3. Pengarahan (*Direction*)

Dalam teori strategi, pengarahan dipahami sebagai proses pemberian arah, koordinasi, dan kepemimpinan agar seluruh sumber daya organisasi bergerak sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan menjadi penghubung antara perencanaan strategis dan pelaksanaan di lapangan. Tanpa pengarahan yang jelas, strategi berpotensi berjalan parsial dan tidak terkoordinasi. Dalam konteks Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, pengarahan berperan penting dalam mengintegrasikan berbagai program internasionalisasi yang melibatkan banyak aktor. Oleh karena itu, pengarahan menjadi indikator strategis dalam menilai efektivitas peran PLI.

Pembentukan Tim World University Rankings (WUR) merupakan salah satu bentuk pengarahannya strategis pimpinan universitas dalam mendukung internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Tim WUR dibentuk sebagai respons terhadap kebutuhan institusi untuk mengoordinasikan berbagai aspek yang berkaitan dengan pemeringkatan global secara lebih terstruktur dan terarah. Keberadaan tim ini menunjukkan adanya upaya pengorganisasian sumber daya manusia agar setiap unit memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung target universitas menuju *World Class University*.

Dalam perspektif strategi, pembentukan tim WUR mencerminkan proses pengarahannya yang bertujuan menyatukan visi, mengoordinasikan aktivitas, serta memastikan keselarasan antara kebijakan dan pelaksanaan di lapangan. Dengan demikian, tim WUR berfungsi sebagai instrumen pengarahannya strategis yang menghubungkan tujuan internasionalisasi dengan tindakan yang terkoordinasi. Berdasarkan hasil penelitian, dalam pembentukan Tim WUR internasionalisasi di UIN Ar-Raniry Banda Aceh secara teknis dan operasional dimandatkan kepada Direktur Pusat Layanan Internasional sebagai koordinator utama. Hal ini ditegaskan oleh staf PLI dalam wawancaranya sebagai berikut:

N1:

“Dalam pembentukan Tim WUR, unit Pusat Layanan Internasional ini ditunjuk sebagai koordinator utama dalam mengawal setiap program kerja tim.”⁷⁴

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pengarahannya dalam PLI bersifat terpusat namun tetap operasional. Pengarahannya juga tercermin dari koordinasi internal antara PLI

⁷⁴ Hasil Wawancara dengan Staf bidang Kerjasama Internasional 23 Desember 2025

dengan unit-unit lain di lingkungan UIN Ar-Raniry seperti Admisi, Fakultas dan Program Studi. Koordinasi ini diperlukan agar pelaksanaan program internasional, khususnya terkait mahasiswa asing, dapat berjalan lancar. Staf bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi menjelaskan pentingnya pengarahan dan koordinasi lintas unit yang selama ini belum berjalan dengan baik.⁷⁵ Hal ini menunjukkan bahwa pengarahan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga bersifat fungsional dalam menyatukan berbagai kepentingan. Dengan demikian, pengarahan menjadi instrumen strategis untuk menjaga konsistensi pelaksanaan internasionalisasi.

Selain koordinasi internal, pengarahan strategi PLI juga didukung oleh arahan pimpinan universitas dalam bentuk kebijakan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Dukungan pimpinan ini diwujudkan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi staf PLI. Hal ini diungkapkan oleh Staf Kerja Sama Internasional sebagai berikut.

N1:

“Dukungan pimpinan sudah ada namun realisasinya masih dalam tahap awal sekali namun lebih baik dari sebelumnya apalagi ditengah kondisi efisiensi anggaran. Staff PLI kemarin ikut training di UMSU untuk belajar pelayanan internasionalisasi.”⁷⁶

Secara keseluruhan, indikator pengarahan menunjukkan bahwa strategi PLI dijalankan melalui kepemimpinan yang jelas. Pengarahan ini menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa strategi internasionalisasi tidak berjalan sendiri-sendiri,

⁷⁵ Hasil Wawancara dengan Staf Bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi, pada 23 Desember 2025

⁷⁶ Hasil Wawancara dengan Staf Bidang Kerjasama Internasional, pada 23 Desember 2025

melainkan terintegrasi secara institusional. Oleh karena itu, indikator pengarahannya memperlihatkan bahwa strategi PLI telah memiliki struktur kepemimpinan dan mekanisme koordinasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis universitas.

4. Tindakan (*Action*)

1. Mobility (*Inbound dan Outbound*)

Dalam teori strategi, tindakan merupakan perwujudan nyata dari tujuan dan pengarahannya yang telah dirumuskan sebelumnya. Tindakan menunjukkan sejauh mana strategi benar-benar diimplementasikan dalam bentuk program dan aktivitas operasional. Pada Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, program mobilitas menjadi salah satu tindakan utama dalam mendukung internasionalisasi universitas. Mobilitas merupakan program nyata yang menghubungkan UIN Ar-Raniry dengan universitas dunia. Oleh karena itu, program mobilitas menjadi Tindakan penting dalam menilai efektivitas strategi PLI.

Berdasarkan hasil penelitian, program *mobility* yang dijalankan oleh PLI mencakup *mobility inbound* dan *outbound*. *Mobility inbound* diwujudkan melalui penerimaan mahasiswa internasional yang menempuh studi di UIN Ar-Raniry Banda Aceh, sedangkan *mobility outbound* difokuskan pada fasilitasi mahasiswa dan dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang mengikuti program ke luar negeri. PLI tidak hanya berperan pada tahap administratif, tetapi juga melakukan pendampingan program jika dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan PLI dalam program mobilitas bersifat aktif dan berkelanjutan. Dengan begitu, mobilitas menjadi aspek penting dalam memperluas jejaring internasional universitas.

Peran aktif PLI dalam pelaksanaan mobilitas tergambar jelas dari penjelasan staf PLI terkait pendampingan outbound dan inbound. Informan menyampaikan secara rinci bahwa PLI terlibat langsung dalam berbagai tahapan teknis dan nonteknis, sebagaimana kutipan berikut:

N2:

“Untuk yang outbound kita memfasilitasi mereka untuk pendampingan dalam mendaftar untuk melengkapi syarat-syarat sampai dengan pelepasan. Pelepasan juga sebuah tradisi baru sebenarnya, karena dengan pelepasan pihak-pihak terkait jadi tahu tentang program tersebut. Bahkan PLI juga ikut mendampingi dalam mencari biaya-biaya tambahan ke lembaga-lembaga yang memungkinkan menjadi sponsor bagi program mereka. Kalau inbound, kita mulai dampingi mereka mulai dari mereka datang ke sini, persiapan pembuatan visa, jadi narahubungannya akan menghubungi kita untuk membuat permohonan pembuatan visa, karena kita merupakan penjamin sebab mereka akan belajar di sini, jadi kita buat sampai keluar izin tinggalnya. Bahkan kalau memungkinkan sampai kita jemput.”⁷⁷

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa tindakan PLI dalam program mobilitas tidak terbatas pada fungsi administratif semata. Selain pendampingan teknis, tindakan PLI dalam program mobilitas juga mencerminkan upaya memberikan pengalaman akademik dan nonakademik yang positif bagi peserta. PLI memastikan mahasiswa *inbound* mendapatkan layanan yang memadai sejak kedatangan hingga masa studi berjalan, sementara mahasiswa *outbound* difasilitasi agar siap secara administratif dan mental. Praktik pelepasan peserta outbound juga menjadi bagian dari tindakan yang memperkuat program mobilitas di lingkungan universitas. Tindakan-tindakan ini menunjukkan bahwa PLI berupaya membangun mobilitas yang terstruktur dan berkelanjutan.

⁷⁷ Hasil Wawancara dengan Staf Bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi, pada 23 Desember 2025

Secara keseluruhan, indikator tindakan melalui program *mobility* menunjukkan bahwa strategi PLI telah diimplementasikan secara nyata dan operasional. Program mobilitas ini menjadi bukti konkret bahwa internasionalisasi UIN Ar-Raniry tidak hanya berhenti pada perencanaan dan kebijakan, tetapi diwujudkan ke aksi nyata. Dalam hal menuju *World Class University*, tindakan melalui mobilitas berkontribusi pada peningkatan eksposur internasional dan reputasi institusi. Temuan ini menegaskan bahwa program mobilitas merupakan tindakan utama PLI dalam mendukung internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Oleh karena itu, indikator tindakan melalui mobilitas memperlihatkan kesesuaian antara tujuan, pengarahan dan implementasi strategi.

2. Kerja Sama Internasional

Dalam kerangka teori strategi, tindakan diwujudkan melalui program konkret yang menunjukkan implementasi strategi di tingkat operasional. Salah satu bentuk tindakan Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry adalah pengembangan kerja sama internasional dengan perguruan tinggi dan lembaga luar negeri. Kerja sama ini tidak hanya diformalkan melalui penandatanganan MoU, tetapi diarahkan agar berlanjut ke MoA dan kegiatan akademik yang nyata. Dengan demikian, kerja sama internasional diposisikan sebagai instrumen strategis dalam mendukung internasionalisasi universitas. Program ini menunjukkan bahwa strategi PLI dijalankan secara aktif dan berorientasi pada hasil.

Berdasarkan hasil wawancara, PLI memiliki peran sentral dalam mengoordinasikan dan memfasilitasi proses kerja sama internasional di UIN Ar-Raniry. PLI berfungsi sebagai penghubung antara fakultas, program studi, dan mitra luar negeri

agar kerja sama dapat terjalin secara institusional. Hal ini disampaikan oleh staf Bidang Kerja Sama Internasional sebagai berikut:

“PLI berperan sebagai jembatan antara UIN Ar-Raniry dengan mitra luar negeri. Proses kerja sama internasional, mulai dari inisiasi sampai penandatanganan MoU dan MoA, dikoordinasikan melalui PLI supaya arahnya tetap sesuai dengan kebijakan universitas.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tindakan PLI dalam kerja sama internasional bersifat koordinatif. Namun, kegiatan kerja sama internasional dalam penelitian ini tidak seluruhnya dilaksanakan secara langsung oleh Pusat Layanan Internasional, melainkan juga melibatkan dosen UIN Ar-Raniry sebagai pelaku utama kegiatan akademik ke luar negeri. Namun demikian, kegiatan-kegiatan tersebut tetap berada dalam kerangka strategi internasionalisasi universitas. Bentuk kegiatan tersebut disajikan dalam Tabel dibawah ini, yang menggambarkan implementasi kerja sama internasional.



Tabel 4.2 Kerjasama UIN Ar-Raniry

No	Program	Universitas/Lembaga	Negara
1.	Research Fellow	INTI International University	Malaysia
2.	TrainIQA workshop II	University of Potsdam	Jerman
3.	Belt dan Road Exchange Project	The Teacher Education Center Unesco & Shanghai Normal University	China
4.	Distinguished Presenters	University Islam Antar Bangsa Sultan Abdul Halim Muadzam Shah	Malaysia
5.	Dauroh Tokoh Ummul Quro Ke-17 Tahun 2025	Kingdom of Saudi Arabia, Ministry of Education Umm Al-Qura University	Arab Saudi
6.	Visiting research	College of Islamic Studies, Hamad Bin Khalifa University	Qatar
7.	Research Fellow	School of Social Sciences, University Sains Malaysia	Malaysia
8.	Senior mentor EuroSEAS Phd Masterclass	University Of the Philipines	Filipina
9.	Visiting Professor	Mclean Center For the Study of Culture & Values, Catholic University of Amerika	Amerika Serikat
10.	Research Fellow	University Sultan Zainal Abidin	Malaysia

Sumber: Instagram @io_uinar

Rangkaian kegiatan tersebut mencakup program *research fellow*, *visiting professor*, *workshop internasional*, hingga kegiatan pertukaran akademik dengan perguruan tinggi dan lembaga luar negeri. Pusat Layanan Internasional berperan sebagai unit pendukung dalam proses koordinasi, promosi dan penguatan jejaring kerja sama internasional.

Secara keseluruhan, program kerja sama internasional mencerminkan tindakan strategis PLI dalam mengimplementasikan internasionalisasi UIN Ar-Raniry. Kerja sama dijalankan secara terstruktur, mulai dari perencanaan, koordinasi, hingga implementasi program. Dalam konteks menuju *World Class University*, kerja sama internasional menjadi sarana penting untuk meningkatkan kualitas akademik, jejaring global dan reputasi institusi. Temuan ini menunjukkan bahwa tindakan PLI melalui program kerja sama internasional selaras dengan tujuan dan pengarahannya strategi yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, indikator tindakan pada program kerja sama internasional memperkuat posisi PLI sebagai aktor strategis dalam internasionalisasi universitas.

3. Layanan Mahasiswa Asing

Dalam kerangka teori strategi, tindakan diwujudkan melalui aktivitas nyata yang langsung dirasakan oleh kelompok sasaran. Pada Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, layanan mahasiswa asing merupakan salah satu bentuk tindakan yang paling umum dalam mendukung internasionalisasi. Program layanan ini dirancang untuk memastikan mahasiswa internasional dapat beradaptasi secara akademik, administratif, dan sosial selama menjalani studi. Layanan mahasiswa asing tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan komitmen institusi terhadap kualitas pengalaman belajar internasional.

Berdasarkan hasil penelitian, layanan mahasiswa asing mencakup pendampingan sejak awal kedatangan hingga proses akademik berjalan. PLI berperan sebagai pusat rujukan utama bagi mahasiswa asing ketika menghadapi kendala administrasi, akademik, maupun nonakademik. Hal ini disampaikan oleh staf PLI bidang pelayanan administrasi sebagai berikut:

N2:

“Mahasiswa asing itu kalau ada kendala, baik administrasi maupun akademik, biasanya langsung ke PLI. Kami jadi tempat pertama mereka bertanya dan mencari solusi sebelum ke unit lain.”

Kutipan ini menunjukkan bahwa layanan mahasiswa asing menjadi tindakan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna. Selain dari perspektif pengelola, layanan mahasiswa asing juga dirasakan langsung manfaatnya oleh mahasiswa asing sebagai penerima layanan. Mahasiswa asing menyatakan bahwa keberadaan PLI sangat membantu dalam proses adaptasi awal di lingkungan kampus. Salah satu mahasiswa internasional menyampaikan pengalamannya sebagai berikut:

N3:

“PLI sangat membantu kami, terutama di awal datang ke Banda Aceh. Kami dibantu memahami kampus dari mulai cara memakai siacad, sistem perkuliahan dan bagaimana beradaptasi dengan lingkungan di sini.”⁷⁸

Pernyataan tersebut disampaikan oleh salah satu mahasiswa asing dan diperkuat oleh mahasiswa asal Tanzania yang juga menegaskan pengalaman serupa selama masa awal studi di UIN Ar-Raniry.

N5:

"Pelayanan yang sering saya dapatkan dari Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry adalah pelayanan akademik. Saat belajar Bahasa Indonesia di UIN Ar-Raniry, saya belajar tentang budaya Aceh dan Indonesia, serta tempat mengadu kebutuhan sosial seperti menyiapkan pelayanan kesehatan ketika saya sakit dan *social service* asisten dan selalu terbuka untuk menolong saya dalam memenuhi kebutuhan saya di dunia sosial selama di Aceh.”⁷⁹

Secara keseluruhan, layanan mahasiswa asing merupakan bentuk tindakan strategis PLI yang berorientasi pada kualitas layanan dan pengalaman bagi mahasiswa

⁷⁸ Hasil Wawancara dengan Mahasiswa Internasional Thailand, Pada 29 Desember 2025

⁷⁹ Hasil Wawancara dengan Mahasiswa Internasional Tanzania, Pada 29 Desember 2025

internasional. Layanan ini tidak hanya mendukung studi mahasiswa asing, tetapi juga membangun citra positif UIN Ar-Raniry sebagai kampus yang ramah bagi anak internasional. Dalam konteks menuju *World Class University*, layanan mahasiswa asing menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan mahasiswa internasional. Temuan ini menunjukkan bahwa tindakan PLI melalui layanan mahasiswa asing selaras dengan tujuan internasionalisasi universitas. Oleh karena itu, program ini memperkuat implementasi strategi PLI secara nyata dan berkelanjutan.

4. Publikasi ilmiah

Program publikasi ilmiah internasional ditempatkan sebagai program tindakan terakhir dalam strategi Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry. Program ini tidak dijalankan secara langsung oleh PLI sebagai aktor utama, melainkan berfungsi sebagai inisiator dan fasilitator awal yang mendorong kesadaran serta koordinasi antarunit terkait. Peran tersebut terlihat dari upaya PLI dalam membuka akses informasi, menjalin komunikasi lintas unit, serta menghubungkan pengelola jurnal dengan kebijakan internasionalisasi universitas. Hal ini ditegaskan oleh informan dalam:

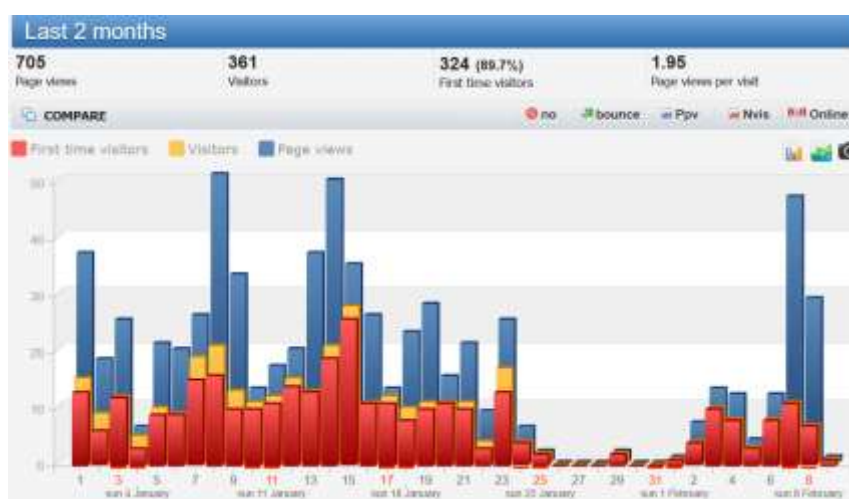
N1:

“Kalau masalah penelitian lebih tepatnya ditanyakan ke rumah jurnal. Karena setiap mahasiswa internasional yang datang kesini tetaplah warga ar-raniry sehingga kalau ada kolaborasi riset pun mungkin akan terjadi di fakultas dan prodinya sendiri dan akan mempublikasi di tempat yang sesuai. Sejauh ini pli belum punya peran signifikan dibagian ini.”

Meskipun peran PLI tidak signifikan secara operasional, capaian publikasi ilmiah UIN Ar-Raniry menunjukkan perkembangan yang positif. Hal ini tercermin dari keberhasilan beberapa jurnal di lingkungan UIN Ar-Raniry yang mampu menembus pemeringkatan Q1 Scopus. Berdasarkan pemberitaan resmi Kementerian Agama

Republik Indonesia, empat jurnal UIN Ar-Raniry berhasil masuk kategori Q1, di antaranya Jurnal Imarah dan jurnal lainnya yang diakui pada tingkat internasional. Capaian ini menunjukkan bahwa ekosistem akademik universitas bergerak menuju standar global, meskipun kontribusi langsung PLI lebih bersifat penginisiasian daripada pelaksanaan teknis.

Gambar 4.1 Jurnal samarah



Sumber: jurnal.ar-raniry.ac.id

Salah satu contoh yang dapat ditampilkan sebagai data pendukung adalah statistik kunjungan dan aktivitas pada Jurnal Samarah. Data statistik tersebut memperlihatkan adanya peningkatan akses dan kunjungan internasional dalam dua bulan terakhir, yang mencerminkan visibilitas jurnal di tingkat global. Peningkatan jumlah pengunjung, first-time visitors dan page views menunjukkan bahwa jurnal tersebut semakin dikenal dan diakses oleh pembaca internasional. Data ini memperkuat argumen bahwa publikasi ilmiah di UIN Ar-Raniry berjalan melalui kerja kolektif lintas unit, bukan semata-mata oleh satu lembaga.

Dengan demikian, program publikasi ilmiah internasional dalam kerangka tindakan strategi UIN Ar-Raniry dapat dipahami sebagai hasil dari sinergi institusional. PLI berperan sebagai penggerak awal yang membuka jalan dan menginisiasi orientasi internasional, sementara unit pengelola jurnal dan sivitas akademika menjalankan peran teknis dan substansial. Model peran seperti ini menunjukkan bahwa strategi internasionalisasi tidak selalu diukur dari keterlibatan langsung dalam setiap kegiatan, tetapi dari kemampuan lembaga dalam menciptakan ekosistem yang memungkinkan capaian strategis tercapai. Hal ini sejalan dengan tujuan UIN Ar-Raniry dalam memperkuat posisi menuju World Class University.

5. Pembelajaran (*learning*)

Dalam teori strategi, pembelajaran merupakan kemampuan organisasi untuk merefleksikan pengalaman, pelaksanaan, serta melakukan penyesuaian terhadap perubahan. Pembelajaran menjadi indikator penting karena strategi tidak selalu berjalan sempurna sejak awal, terutama dalam organisasi yang sedang berkembang. Dalam hal Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN Ar-Raniry, pembelajaran merupakan proses adaptasi institusi dalam menjalankan internasionalisasi. Strategi PLI berkembang seiring pengalaman lapangan dan kebutuhan mahasiswa internasional. Dengan demikian, pembelajaran menjadi bagian yang melekat dalam praktik strategis PLI.

Berdasarkan hasil penelitian, proses pembelajaran PLI terlihat dari kesadaran internal bahwa pelaksanaan internasionalisasi masih menghadapi berbagai keterbatasan. Keterbatasan tersebut mencakup aspek sumber daya manusia, pengalaman kelembagaan, serta sistem pendukung internasionalisasi yang masih berkembang. Hal ini diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut:

N1:

“Kalau dibilang sudah maksimal, tentu belum. PLI ini masih belajar, masih banyak yang harus diperbaiki, terutama dari sisi pengalaman dan sistem yang mendukung layanan internasional.”⁸⁰

Kutipan ini menunjukkan adanya refleksi kritis sebagai dasar pembelajaran.

Pembelajaran juga didapatkan melalui pengalaman langsung dalam memberikan layanan dan menjalankan program internasionalisasi. PLI belajar dari kendala yang muncul di lapangan, baik dalam pelayanan mahasiswa asing maupun dalam koordinasi dengan unit lain. Proses belajar tersebut digambarkan oleh informan sebagai berikut:

“Saat ini kendala yang sering terjadi adalah koordinasi dengan sesama Lembaga internal seperti Fakultas dan lain-lain, karena terkadang tidak semua kegiatan internasional yang dilakukan di koordinasikan dengan PLI. Sedangkan untuk pelayanan mahasiswa asing kendalanya mungkin di aturan imigrasi yang sering berubah dan mahasiswa asing yang melaporkan masa habis KITAS di waktu yang mepet, seperti sisa seminggu, namun alhamdulillah sejauh ini belum ada kasus *overstay*.”⁸¹

Secara keseluruhan, indikator pembelajaran menunjukkan bahwa strategi PLI terus berkembang melalui proses refleksi dan evaluasi. Pembelajaran menjadi mekanisme penting untuk menyesuaikan strategi dengan kebutuhan mahasiswa internasional dan tuntutan internasionalisasi. Dalam konteks menuju *World Class University*, kemampuan belajar dari pengalaman merupakan modal penting bagi PLI kedepannya. Temuan ini menunjukkan bahwa PLI telah menunjukkan kesadaran lembaga untuk terus memperbaiki strategi yang dijalankan. Oleh karena itu, indikator pembelajaran melengkapi keseluruhan proses strategi PLI dari perumusan hingga evaluasi.

⁸⁰ Hasil Wawancara dengan Staf Bidang Kerjasama Internasional pada 23 Desember 2025

⁸¹ Hasil Wawancara dengan Staf Bidang Pelayanan Administrasi dan Imigrasi pada 23 Desember 2025

4.3 Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, indikator tujuan menunjukkan bahwa strategi Pusat Layanan Internasional (PLI) telah memiliki arah yang jelas dalam mendukung internasionalisasi perguruan tinggi. Tujuan utama yang dirumuskan berfokus pada peningkatan layanan mahasiswa asing, penguatan jejaring internasional dan kontribusi terhadap visi UIN Ar-Raniry Banda Aceh menuju *World Class University*. Namun, tujuan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam target terukur yang dapat dievaluasi secara periodik. Kondisi ini menyebabkan pencapaian tujuan sering kali bergantung pada inisiatif, bukan pada perencanaan strategis yang terstruktur. Dengan demikian, dari sudut pandang peneliti, tujuan strategi PLI telah tepat secara arah, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek indikator kinerja dan ukuran keberhasilan.

Pada indikator lingkungan, strategi PLI dipengaruhi oleh dinamika lingkungan internal dan eksternal universitas. Dalam Lingkungan internal terdapat keterbatasan dalam hal sumber daya manusia dan anggaran. Sementara itu, lingkungan eksternal terdapat tuntutan globalisasi pendidikan tinggi, persaingan antarperguruan tinggi, serta standar internasional yang semakin kompleks. PLI berupaya menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut melalui pendekatan yang adaptif. Analisis peneliti menunjukkan bahwa pemetaan lingkungan belum dilakukan secara sistematis sebagai dasar perumusan kebijakan.

Indikator pengarahannya memperlihatkan adanya peran pimpinan universitas dalam memberikan arahan strategis, khususnya melalui pembentukan tim dan kebijakan pendukung internasionalisasi. Keberadaan Tim World University Rankings (WUR), misalnya, menjadi bentuk pengarahannya dari institusi untuk menyatukan visi dan upaya

peningkatan reputasi global. Namun demikian, pengarahannya masih perlu keberlanjutannya. Dari perspektif peneliti, pengarahannya telah ada, tetapi masih perlu diperkuat agar mampu menggerakkan seluruh elemen organisasi secara selaras.

Pada indikator tindakan, strategi internasionalisasi diwujudkan melalui berbagai program nyata seperti kerja sama internasional, mobilitas akademik, layanan mahasiswa asing, serta dukungan terhadap publikasi ilmiah internasional. Pelaksanaan program-program tersebut menunjukkan bahwa tindakan strategis tidak hanya dijalankan oleh PLI, tetapi melibatkan banyak aktor institusional, termasuk dosen dan fakultas. Peran PLI lebih banyak sebagai fasilitator dan penginisiasi, bukan pelaksana utama. Khususnya dalam hal publikasi ilmiah internasional, di mana PLI tidak memiliki peran signifikan secara operasional. Meskipun demikian, tindakan strategis tersebut tetap berkontribusi pada peningkatan eksistensi internasional UIN Ar-Raniry, menandakan adanya sinergi lintas unit meskipun belum sepenuhnya terkoordinasi.

Indikator **pembelajaran** menunjukkan bahwa Pusat Layanan Internasional telah melakukan upaya evaluasi. Salah satunya melalui evaluasi yang dilakukan secara mingguan. Evaluasi ini menjadi ruang bagi staf untuk membahas kendala operasional, perkembangan layanan mahasiswa asing, serta pelaksanaan kerja sama internasional yang sedang berjalan. Keberadaan evaluasi rutin tersebut menandakan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, meskipun proses pembelajaran telah berjalan, mekanisme pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar perumusan strategi ke depan masih perlu diperkuat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa internasionalisasi perguruan tinggi di Indonesia umumnya menghadapi tantangan

pada aspek koordinasi, sumber daya, dan evaluasi strategi. Selain itu, jika dikaitkan dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), khususnya pada aspek layanan prima, masih ditemukan beberapa kekurangan, antara lain indeks kepuasan masyarakat, keterbatasan realisasi anggaran, serta belum optimalnya penerapan standar operasional prosedur (SOP). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun strategi internasionalisasi telah berjalan, kualitas layanan dan tata kelola masih perlu ditingkatkan agar selaras dengan tuntutan kinerja institusi. Dengan demikian, strategi PLI perlu diarahkan tidak hanya pada pencapaian output internasional, tetapi juga pada penguatan kualitas layanan, akuntabilitas anggaran dan pembelajaran organisasi sebagai fondasi menuju universitas berkelas dunia.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa strategi Pusat Layanan Internasional (PLI) UIN-Ar-Raniry Banda Aceh dalam mendorong internasionalisasi menuju *World Class University* telah berjalan secara sistematis melalui penguatan regulasi dan pembentukan tim khusus sebagaimana tertuang dalam Keputusan Rektor No 233 Tahun 2025. Berdasarkan hasil penelitian, Pusat Layanan Internasional berhasil menjalankan strategi melalui mobility, kerjasama internasional dan layanan administrasi dan imigrasi bagi mahasiswa asing. Meskipun demikian, efektivitas strategi ini masih sangat bergantung pada sinergi antar unit kerja yang harus terus diperkuat agar visi menjadi universitas kelas dunia dapat tercapai secara maksimal.

Kelebihan dan kontribusi riset ini terletak pada pendekatannya yang spesifik dalam membedah peran unit atau lembaga (PLI) sebagai kunci internasionalisasi di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen institusi publik pendidikan tinggi, khususnya mengenai bagaimana lembaga pendidikan Islam dapat mengintegrasikan nilai-nilai moderasi dengan standar kualitas akademik global. Secara praktis, riset ini memberikan peta jalan (*roadmap*) bagi pimpinan UIN Ar-Raniry dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan internasionalisasi yang sedang

berjalan dan memberikan gambaran nyata mengenai faktor-faktor kunci keberhasilan sebuah institusi menuju status *World Class University*.

Kelemahan dan keterbatasan riset ini diakui masih memiliki beberapa keterbatasan teknis yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya. Pertama, penelitian ini lebih banyak berfokus pada struktur formal dan kebijakan administratif yang dijalankan oleh PLI, namun belum mengeksplorasi secara mendalam koordinasi antara PLI dengan unit-unit di level yang sama seperti Program Studi atau Fakultas. Kedua, keterbatasan jumlah informan dari kalangan pimpinan atas dan mahasiswa asing yang tidak mewakili semua negara sehingga menyebabkan perspektif mengenai kualitas layanan internasional bersifat representatif namun belum dapat menangkap keberagaman kendala kultural dan linguistik yang mungkin dihadapi oleh mahasiswa dari wilayah geografis yang berbeda. Ketiga, karena penelitian ini dilakukan pada masa transisi kebijakan tahun 2025, data mengenai dampak jangka panjang dari pembentukan Tim WUR terhadap kenaikan peringkat UIN Ar-Raniry Banda Aceh di belum dapat diukur secara konkret, sehingga hasil penelitian ini baru sebatas mengevaluasi langkah persiapan (input dan proses) daripada hasil akhir (output).

Implikasi penelitian ini berguna sebagai dokumen evaluatif dalam memetakan sejauh mana efektivitas kebijakan internasionalisasi yang telah dijalankan, sekaligus menjadi panduan praktis bagi institusi pendidikan tinggi Islam lainnya yang ingin bertransformasi menuju standar *World Class University*. Berdasarkan kegunaan tersebut, implikasi bagi riset mendatang adalah perlunya dilakukan studi jangka panjang untuk mengukur dampak nyata strategi PLI terhadap internasionalisasi, serta memperluas cakupan informan mahasiswa asing untuk menangkap keberagaman kendala kultural

yang lebih luas. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menelaah lebih dalam mengenai efektivitas koordinasi lintas unit antara PLI dengan Program Studi dan Fakultas untuk mengidentifikasi hambatan komunikasi birokrasi yang belum terpenuhi dalam penelitian ini. Terakhir, peneliti melihat bahwa di Pusat Layanan Internasional UIN-Ar-Raniry Banda Aceh ini, juga didukung oleh peran aktif relawan mahasiswa (*student volunteer*).

Keterlibatan mahasiswa lokal dalam membantu proses adaptasi mahasiswa asing memberikan suasana kampus yang terbuka. Secara keseluruhan, PLI sudah menjalankan strategi dalam internasionalisasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan tupoksinya. Namun untuk menuju *World Class University*, diperlukan sinergi antar unit karena masih terdapat berbagai aspek di luar tupoksi PLI yang perlu dilihat di Lembaga internal lainnya. Saat ini, UIN Ar-Raniry Banda Aceh belum sepenuhnya siap karena masih berada ditahap persiapan dalam internasionalisasi menuju Universitas Kelas Dunia.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, peneliti merumuskan beberapa poin rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak UPT Pusat Layanan Internasional (PLI) serta pemangku kebijakan di lingkungan UIN Ar-Raniry, diantaranya:

1. Pimpinan universitas

- Pihak Universitas diharapkan memberikan perhatian ekstra dalam bentuk dukungan moril maupun finansial terhadap tata kelola di PLI. Dengan tata kelola yang jelas dan dukungan yang memadai, pelaksanaan program internasionalisasi dapat berjalan secara maksimal dan terorganisir dengan lebih baik.

- Pada saat penandatanganan kerja sama dengan mitra luar negeri, khususnya penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU), sangat penting untuk segera merumuskan butir-butir *Memorandum of Agreement* (MoA) yang lebih teknis. Hal ini bertujuan agar program seperti pertukaran mahasiswa (*student exchange*) dapat langsung dieksekusi dengan kriteria mahasiswa yang terdata dan terqualifikasi, sehingga kerja sama yang telah dibangun dapat berlanjut secara konkret dan tidak berhenti pada tahap seremoni penandatanganan saja.

2. Lembaga Internal UIN Ar-Raniry

Adanya pola koordinasi yang lebih jelas dan terintegrasi antara PLI dengan lembaga-lembaga internal di UIN Ar-Raniry, seperti Bagian Admisi, fakultas dan unit terkait lainnya. Sinkronisasi kalender akademik dengan jadwal rekrutmen mahasiswa internasional sangat diperlukan agar proses belajar mengajar tidak terhambat oleh kendala waktu administrasi. Selain itu, fakultas diharapkan lebih aktif melaporkan setiap aktivitas internasionalnya kepada PLI agar seluruh capaian universitas dapat terdata secara satu pintu guna mendukung pemeringkatan *World University Ranking* (WUR) secara optimal.

3. Penelitian Kedepan

Untuk menutupi keterbatasan dalam riset ini, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan jangka Panjang untuk melihat perubahan peringkat universitas setelah strategi PLI berjalan selama beberapa tahun. Selain itu, disarankan untuk menambah jumlah dan variasi negara asal narasumber mahasiswa agar mendapatkan perspektif yang lebih beragam mengenai tantangan kultural global. Penggunaan metode campuran (*mixed-methods*) juga sangat dianjurkan untuk memberikan validasi data yang lebih akurat secara kuantitatif maupun kualitatif bagi riset-riset senada di masa depan.

4. Pusat Layanan Internasional

Diharapkan PLI terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan serta pengelolaan mobilitas yang selama ini telah menjadi keunggulan utama. Kualitas layanan yang responsif dan pendampingan yang baik terhadap civitas akademika internasional perlu terus dipelihara sebagai citra positif universitas di tingkat dunia. Sinergi antara keunggulan layanan ini dengan perbaikan tata kelola internal akan menjadi kunci sukses UIN Ar-Raniry dalam mempercepat pencapaian target sebagai *World Class University*.



DAFTAR PUSTAKA

- Afriantoni, Ismail. *Internasionalisasi Perguruan Tinggi Islam Negeri*. Palembang: Noerfikri.
- Bustamam, Kamaruzzaman. “Masa Depan Studi Islam Di Indonesia.” *Media Pemikiran dan Budaya Pesantren IV* (2017).
- Creswell, John W. *Research Desigg Qualitative, Quantitative and Mix Method Approaches*. 4th ed. California: SAGE Publications, n.d.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. 3rd ed. California: SAGE Publications.
- Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire*. Cambridge: MIT Press, n.d.
- Mulgan, Geoff. *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. New York: Oxford University Press, 2009.
- Mujiburrahman, M. Rusydi dan Musyarrafah. *Integrasi Ilmu : Kebijakan Dan Penerapannya Dalam Pembelajaran Dan Penelitian Di Beberapa Universitas Islam Negeri*.
- Salmi, Jamil. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington DC, 2009.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2020.
- Yin, Robert K. *Case Study Research and Applications*. 6th ed. California.
- Wit, Has De. *Trends, Issues and Challenges in Internationalisation of Higher Education*.
- Ahir, Kinjal Vijay. “An Assessment of the Distinct Characteristics of the Top-Ranked Universities of the World” 15, no. 1 (2025): 99–125. <https://doi.org/10.52634/mier/2025/v15/i1/2859>.
- Imam Syafi’i, Dkk. “Kurikulum Integratif Multidisipliner Model Twin-Towers Sebagai Pijakan Internasionalisasi Program Studi Pendidikan Agama.” *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)* 1, no. 3 (2022): 593–614. <https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjmr>.
- Iskandar, Didik. “Beyond Traditional Bureaucracy: Building Agile Public Organizations in an Era of Disruption.” *Journal of Public Policy and Local Government (JPPLG)* 2, no. 2 (2025): 46–56. <https://doi.org/10.70188/58sagn58>.
- Izzi, Muhamad Nur Lutfi Ainul, Ismatul Maula Ramadhani, Rifdah Salsabila, and Ikhwan Saifuddin. “Implementasi International Class Program Sebagai Upaya Terwujudnya World Class University Di Universitas Negeri Surabaya.” *Formosa Journal of Multidisciplinary Research* 1, no. 3 (2022): 543–58. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v1i3.734>.
- Ali, Khairi, Ali Auso Ali, dan Sabahat Gurler Kawar Mohammed Mousa. “Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector.” *Sustainability* 16, no. [nomor isu jika tersedia] (2024):

- 1–5. <https://doi.org/10.3390/su16156690>.
- Sinfield, James V., dan Jagdish Sheth. “An Analytical Framework to Compare Innovation Strategies and Identify Simple Rules.” *Technovation* 115 (2022): 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102534>.
- Khadafi, Muamar, Bambang Santoso Hariyono, and Alfi Haris Wanto. “Evaluasi Kebijakan Internasionalisasi Universitas Brawijaya Dalam Rangka Menuju World Class University.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* 4, no. 2 (2018): 89–99. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2018.004.02.1>.
- Knight, Jane. “Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales.” *Journal of Studies in International Education* 8, no. 1 (2004): 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>.
- Mali, Matheus Gratiano. " Internasionalisasi Kampus sebagai Strategi Perguruan Tinggi DalamMenghadapi Era Revolusi Industri 4.0" 2 : 68–78. <https://media.neliti.com/media/publications/340236-internasionalisasi-kampus-sebagai-strate-0a7bfbfe.pdf>.
- Mustiningsih, Shelly Andari; Hendyat Soetopo; Mustiningsih. “Manajemen Program Internasionalisasi Di International Office (IO) Dalam Mewujudkan World Class University.” *Jurnal Pendidikan Humaniora* 4, no. Vol 4, No 4: Desember 2016 (2016): 200–208. <http://journal.um.ac.id/index.php/jph/article/view/8203/3793>.
- Qiang, Z H A. “Internationalization of Higher Education :” 1, no. 2 (2003): 248–70.
- Suyanti, Esti. “Jurnal Manajemen Pendidikan Jurnal Manajemen Pendidikan,” 2009, 218–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jmp.v2i1.2462>.
- Wang, Feifei, and Yi Wang. “International Student Mobility and Internationalization of Higher Education in Hungary and China : A Comparative Analysis” 14, no. 2 (2022): 85–95. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v14i2.3572>.
- Zulfa, Umi. “Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University.” *LITERASI (Jurnal Ilmu Pendidikan)* 3, no. 1 (2016): 111. [https://doi.org/10.21927/literasi.2012.3\(1\).111-124](https://doi.org/10.21927/literasi.2012.3(1).111-124).
- Wende, Marijk C van der. “Internationalisation Policies: About New Trends and Contrasting Paradigms.” *Higher Education Policy* 14, no. November 2000 (2001):249–259.
- Zakki, Mohammad, Sokib, and Asrof Syafi’i. “Strategi Perguruan Tinggi Islam Menuju World Class University.” *Salimiya: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam* 4, no. 3 (2023): 39–47. <https://doi.org/10.58401/salimiya.v4i3.1042>.
- Yuliyani, A, M Subuki, D Darmadi, and ... “Tantangan Kerja Sama Internasional Bidang Pendidikan Tinggi Islam (Studi Kasus: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, Dan UIN Sunan” *Pendidikan Islam*, 2023, 1131–54. <https://doi.org/10.30868/ei.v12i02.3940>.
- Altbach, Philip G. “Globalization And The University : Realities In An Unequal World,” 2007, 121–39.
- Undang-Undang No 12 Tahun 2012
- Keputusan Rektor Nomor 233 Tahun 2025

- Agama, Kementerian. “Empat Jurnal UIN Ar-Raniry Tembus Q1, El-Usrah Terbaik Di Asia,” n.d. <https://kemenag.go.id/daerah/empat-jurnal-uin-ar-raniry-tembus-q1-el-usrah-terbaik-di-asia-dyHPL>.
- “Menuju World Class University, PTKI Harus Berdayakan International Office,” n.d. <https://kemenag.go.id/nasional/menuju-world-class-university-ptki-harus-berdayakan-international-office-9irn6v>.
- Airlangga, Universitas. “Strategic Leadership: Digital Leadership and Internationalization of Higher Education,” <https://pasca.unair.ac.id/strategic-leadership-digital-leadership-and-internationalization-of-higher-education/>.
- Alfandi, Rianza. “UIN Ar-Raniry Banda Aceh Satu-Satunya Kampus Di Aceh Masuk Dalam RPJM Nasional,” <https://aceh.tribunnews.com/2025/05/09/uin-ar-raniry-banda-aceh-satu-satunya-kampus-di-aceh-masuk-dalam-rpjm-nasional>.
- Ar-Raniry, UIN. “Tingkatkan Kapasitas Pengelolaan Informasi Internasional, IO UIN Gelar Pelatihan Humas Dan Medsos,” n.d. <https://ar-raniry.ac.id/2025/05/tingkatkan-kapasitas-pengelolaan-informasi-internasional-io-uin-gelar-pelatihan-humas-dan-medsos/>.
- International Office UIN Ar-Raniry. Instagram. Diakses Februari 9, 2026. https://www.instagram.com/io_uinar/.
- Pusat Jurnal UIN Ar-Raniry. *UIN Ar-Raniry Journal Portal*. Diakses Februari 9, 2026. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id>.
- Bridgestock, Laura. “World University Ranking Methodologies Compared,” n.d. <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/world-university-ranking-methodologies-compared>.
- Business, Association to Advance Collegiate Schools of. “Student Mobility and Internationalization Issue Overview,” n.d.
- Education, Times Higher. “World University Rankings 2025: Methodology,” n.d. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2025-methodology>.
- Fahmi, Saiful Akmal dan Chairul. “Ikhtiar UINAR Menuju World Class University,” <https://aceh.tribunnews.com/2025/03/02/ikhtiar-uinar-menuju-world-class-university>.
- Ince, Martin. “QS World University Rankings Methodology Refinements Explained,” <https://www.qs.com/insights/qs-world-university-rankings-methodology-refinements-explained>.
- Jaya, Sadri Ondang. “UIN Ar-Raniry Jadi Kampus Riset Baik Di Luar Pulau Jawa, Peringkat 4 Nasional,” n.d. <https://www.acehtrend.com/news/uin-ar-raniry-jadi-kampus-riset-terbaik-di-luar-jawa-peringkat-4-nasional/index.html>.
- Jayawardena, Samantha, and Hirindu Kawshala and Sandesha Perera. “Inbound and Outbond Mobility,”
- Kemenag, Pendis. “UIN Ar-Raniry Perkuat Arah Internasionalisasi, Gelar Workshop Peningkatan Menuju World Class University” <https://pendis.kemenag.go.id/kampus/uin-ar-raniry-perkuat-arah-internasionalisasi-gelar-workshop-peningkatan-menuju-world-class-university>.

- Kemitraan, Kantor Urusan Internasional dan Universitas Negeri Yogyakarta. “Tugas Pokok Dan Fungsi,” n.d. <https://kuik.uny.ac.id/profil/tugas-pokok-dan-fungsi>.
- Muhamad, Sean Filo. “World Class University Bawa Satryo Brodjonegoro Jadi Mendiktisainstek,” n.d. <https://www.antaranews.com/berita/4411153/world-class-university-bawa-satryo-brodjonegoro-jadi-mendiktisainstek>.
- Nasir, Muhammad. “UIN Ar-Raniry Fokus Penguatan Kelembagaan Menuju World Class University, Bahas 10 Program Prioritas” <https://aceh.tribunnews.com/2025/02/09/uin-ar-raniry-fokus-penguatan-kelembagaan-menuju-world-class-university-bahas-10-program-prioritas>.
- Nusantara, Universitas Bangun. “Internasionalisasi Pendidikan Tinggi : Peluang Dan Tantangan Bagi Mahasiswa” <https://bangun.ac.id/2025/07/31/internasionalisasi-pendidikan-tinggi-peluang-dan-tantangan-bagi-mahasiswa-indonesia/>.
- Purnama, Afdhal. “UIN Ar-Raniry Bahas 10 Program Prioritas Dalam Raker 2025” <https://warta.ar-raniry.ac.id/2025/02/uin-ar-raniry-bahas-10-program-prioritas-dalam-raker-2025/>.
- Rankings, QS World University. “Methodology” <https://www.qschina.cn/en/qs-world-university-rankings/methodology>.
- UIN Jambi, LPM. “Benchmarking Internasional: Strategi Lembaga Penjaminan Mutu Menuju World Class University” <https://lpm.uinjambi.ac.id/benchmarking-internasional-strategi-lembaga-penjaminan-mutu-menuju-world-class-university/>.
- Universities, Top. “QS World University Rankings Methodology,” 2025. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/methodology>.
- Utara, UIN Sumatera. “Pusat Layanan Internasional,” <https://uinsu.ac.id/index.php/pusat-layanan-internasional/>.
- Yasir, Muhammad. “UIN Ar-Raniry Menuju Kampus Internasional,” <https://aceh.tribunnews.com/opini/999655/uin-ar-raniry-menuju-kampus-internasional>.
- Yusuf, Muhammad Yasir. “UIN Ar-Raniry Menuju Kampus Internasional,” <https://aceh.tribunnews.com/opini/999655/uin-ar-raniry-menuju-kampus-internasional>.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Pengesahan Pembimbing



SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 2651/Un.08/FISIP/Kp.07.6/09/2025

TENTANG
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL
DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Memimbang** :
- a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
 - b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat** :
1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
 3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
 5. Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
 7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh ;
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
 9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
 10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
 11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Pemerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
 12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024.
- Memperhatikan** :
- Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **23 September 2025**
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan** :
- SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU** :
- Menunjuk dan mengangkat Saudara :
1. **Prof. Dr.phil. Saiful Akmal, M.A** Sebagai pembimbing I
 2. **Muazzinah, M.P.A.** Sebagai pembimbing II
- Untuk membimbing skripsi :
- Nama : **Wan Nurus Sabwa**
- NIM : **220002037**
- Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**
- Judul : **strategi pusat layanan internasional (international Office) dalam internasionalisasi UIN Ar-Raniry menuju World Class University**
- KEDUA** :
- Segala pembiayaan yang diakibatkan oleh surat keputusan ini dibebankan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA** :
- Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Ganjil Tahun Akademik 2025/2026 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari teryyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.



Tembusan

1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk disetujui dan dilaksanakan;
4. Yang bersangkutan.

Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-3167/Un.08/FISIP.I.05/12/2025

Lamp : -

Hal : **Penelitian Ilmiah Mahasiswa**

Kepada Yth,

UPT. Pusat Layanan Internasional UIN Ar-Raniry

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802037

Nama : WAN NURUS SALWA

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Jalan Nasional Blangpidie-Nagan Raya Ujung Sapek -

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **STRATEGI PUSAT LAYANAN INTERNASIONAL (INTERNATIONAL OFFICE) DALAM INTERNASIONALISASI UIN AR-RANIRY MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY**

Banda Aceh, 23 Desember 2025

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Eka Januar, M.Soc.Sc.

NIP. 198401012015031003

Berlaku sampai : 30 April 2026

Lampiran 3. Surat Keterangan telah melakukan penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
PUSAT LAYANAN INTERNASIONAL
(INTERNATIONAL OFFICE)**

Jalan Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telepon : 0651-7552921 – 7551857 Fax. 0651-7552922

Website: pli.uin-ar-raniry.ac.id Email: international.affairs@ar-raniry.ac.id

SURAT KETERANGAN SUDAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor : 002/Un.08/UPT.5/KS.01/01/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prof. Dr.phil. Saiful Akmal, M.A.
NIP : 198203012008011006
Pangkat/ Golongan : Pembina Utama Muda / IV/c
Jabatan : Kepala UPT. Pusat Layanan Internasional UIN Ar- Raniry
Banda Aceh

Menerangkan bahwa :

Nama : Wan Nurus Salwa
NIM : 220802037
Program studi/ Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Telah melaksanakan penelitian di UPT. Pusat Layanan Internasional UIN Ar- Raniry Banda Aceh. Berdasarkan surat permohonan nomor : B-3167/Un.08/FISIP.1.05/12/2025.

Hal : Penelitian Ilmiah Mahasiswa dengan judul : *Strategi Pusat Layanan Internasional (International Office) dalam Internasionalisasi UIN Ar- Raniry Menuju World Class University.*

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



Banda Aceh, 6 Januari 2026
Kepala UPT Pusat Layanan Internasional,

Saiful Akmal

Energi Kebangsaan Sinergi Membangun Negeri



Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian



