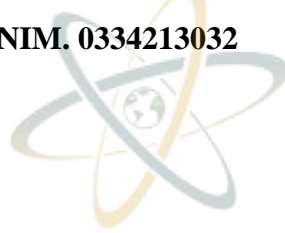


**MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS  
KEALWASHLIYAHAN DI UNIVA MEDAN**

Oleh :

**MUHAMMAD AKHIR**

**NIM. 0334213032**



**PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
M E D A N**

**2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS  
KEALWASHLIYAHAN DI UNIVA MEDAN**

**MUHAMMAD AKHIR**

**NIM. 0334213032**

Disertasi ditulis untuk Memenuhi sebagian Persyaratan  
Mendapatkan Gelar Doktor Pendidikan Program Studi Manajemen Pendidikan  
Islam Pascasarjana UIN Sumatera Utara Medan Menyetujui untuk diajukan pada  
Ujian Disertasi

**PROMOTOR I**




**Prof. Dr. Mesiono, M.Pd**  
NIP. 197107272007011031

**PROMOTOR II**



**Dr. Asnil Aidah Ritonga, MA**  
NIP. 197010241996032002

Medan, Januari 2024  
Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
**Ketua Program Studi**



**Prof. Dr. Abdurrahman, M.Pd**  
NIP. 196801031994031004

## PENGESAHAN

Disertasi berjudul : **Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashiyyahan di UNIVA Medan** Oleh Muhammad Akhir NIM (0334213032) Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan telah diuji dalam Ujian Tertutup Disertasi pada tanggal 05 Juni 2024

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan para penguji dan telah memenuhi syarat untuk dilakukan sidang terbuka disertasi (Promosi) untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan

Medan, 05 Juni 2024

Panitia Ujian Sidang Tertutup

Program Doktor MPI FITK UIN-SU Medan

Ketua

(Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum)  
NIP. 197011101997032004  
NIDN. 2010117002

Sekretaris

(Prof. Dr. Abdurrahman, M.Pd)  
NIP. 196801031994031004  
NIDN. 2003016802

Promotor I

(Prof. Dr. Mesiono, M.Pd)  
NIP. 197107272007011031  
NIDN. 2027077104

Promotor II

(Dr. Asnil Aidah Ritonga, MA)  
NIP. 197010241996032002  
NIDN. 2024107004

Penguji Internal

(Prof. Dr. Candra Wijaya, M. Pd)  
NIP. 197404072007011037  
NIDN. 2007047401

Penguji Internal

(Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum)  
NIP. 197011101997032004  
NIDN. 2010117002

Penguji Eksternal

(Dr. Samsul Bahri, M.Si)  
NIDN. 0017036702  
UMN ALWASHLIYAH

Mengetahui

Dekan FITK UIN-SU



(Prof. Dr. Tien Rafida, M.Hum)  
NIP. 197011101997032004  
NIDN. 2010117002

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Akhir

NIM : 0334213032

Program Studi : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tulisan Disertasi saya yang berjudul : **Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan** adalah hasil karya saya kecuali kutipan yang disebut sumbernya atau tertulis disitasi yang tertuang secara lengkap dalam daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat untuk dipergunakan semestinya.

Medan , Mei 2024

Yang membuat pernyataan



Muhammad Akhir

NIM. 0334213032

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI DISERTASI


Nama : Muhammad Akhir  
NIM : 0334213032  
Program Studi : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi saya yang berjudul **Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyaha di UNIVA Medan** benar sudah bebas plagiasi di bawah 25 %, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan disertasi ini hasil jiplakan maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan batal saya terima.

Demikian pernyataan ini saya buat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Medan, Mei 2024  
  
Muhammad Akhir  
NIM. 0334213032


## ABSTRAK

	<b>MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS KEALWASHLIYAHAN DI UNIVA MEDAN</b>	
	Nama	: Muhammad Akhir
	NIM.	: 0334213032
	Tempat / Tgl. Lahir	: Medan, 15 Januari 1988
	Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Promotor	: 1. Prof. Dr. Mesiono, M.Pd 2. Dr. Asnil Aidah Ritonga, MA	

Manajemen kelembagaan pendidikan tinggi berbasis kealwashliyahan terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Hal tersebut bertujuan untuk mencapai nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan secara efektif dan efisien. Kurangnya optimalisasi pada digitalisasi mengakibatkan lembaga mengalami stagnan termasuk pembelajaran kitab kuning yang menjadi ciri khas. Jenis penelitian kualitatif dengan sumber data primer dan sekunder serta teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian : (1) Perencanaan berbasis nilai yang terdiri dari nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan. Menjadikan nilai ibadah dan *mumtaz* sebagai nilai dasar, menetapkan visi *mumtaz*, peningkatan infrastruktur, akreditasi, spritualitas, pembukaan pascasarjana, digitaliasi, jati diri universitas, RIP, *research university*, WCU, GUG, pengembangan KKNi + *ma'had aly*, serta pengembangan Tri Dharma menjadi Catur Dharma. (2) Pengorganisasian berbasis nilai yang terdiri dari nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan. Pengorganisasian dilaksanakan dengan menetapkan tujuan bersama, profesional dan proporsional, *fit and profertest*, serta membangun *trust*. (3) Pengarahan berbasis nilai yang terdiri dari nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan. Metode pengarahan 3T+1H, keterlibatan langsung, koordinasi, penetapan juknis, kesatuan komunitas, focus pada tujuan, Tri Dharma dan Catur Dharma. (4) Kepemimpinan berbasis nilai yang terdiri dari nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan. Pemimpin harus memiliki kompetensi, mencontoh kepemimpinan Rasul, motivasi, serta menerapkan *digital leadership*. (5) Pengawasan berbasis nilai yang terdiri dari nilai-nilai universal, nilai-nilai Islam, dan kealwashliyahan. Pengawasan dilaksanakan dengan sistem ganda yang terdiri dari internal dan eksternal, keterlibatan organisasi induk, pengawasan Tri Dharma & Catur Dharma, serta pengawasan yang didasarkan pada nilai katauhidan.

Kata Kunci : Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi, Berbasis Kealwasliyahan

## ABSTRACT

	<b>MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS BASED ON ALWASLIYAHISM</b>	
	Nama	: Muhammad Akhir
	NIM.	: 0334213032
	Tempat / Tgl. Lahir	: Medan, 15 Januari 1988
	Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Promotor	: 1. Prof. Dr. Mesiono, M.Pd 2. Dr. Asnil Aidah Ritonga, MA	

*The management of higher education institutions based on Alwashliyah consists of planning, organizing, directing, leading, and supervising. It aims to achieve universal values, Islamic values, and Alwashliyah value effectively and efficiently. The lack of optimization in digitalization has resulted in stagnant institutions, including the learning of yellow classical books which is the characteristic of them. Qualitative research with primary and secondary data sources and data collection techniques of observation, interviews, and document studies are the techniques used in this research. Research results: (1) Value-based planning consisting of universal values, Islamic values, and Alwashliyah value. Making the value of worship and mumtaz as a basic value, establishing a mumtaz vision, improving infrastructure, accreditation, spirituality, opening postgraduate programs, digitization, university identity, RIP, research university, WCU, GUG, KKNI + ma'had aly development, and developing Tri Dharma into Catur Dharma. (2) Value-based organization consisting of universal values, Islamic values, and Alwashliyah value. The organization is carried out by setting common goals, professional and proportional, fit and profertest, and building trust. (3) Value-based direction consisting of universal values, Islamic values, and Alwashliyah value. Direction methods are 3T+1H, direct involvement, coordination, determination of technical guidelines, community unity, focus on goals, Tri Dharma and Catur Dharma. (4) Value-based leadership consists of universal values, Islamic values, and Alwashliyah value. Leaders must have competence, emulate the leadership of the Messenger, motivation, and apply digital leadership. (5) Value-based supervision consisting of universal values, Islamic values, and Alwashliyah value. Supervision is carried out with a dual system consisting of internal and external, the involvement of the main organization, Tri Dharma & Catur Dharma supervision, and supervision based on the Tauhid value.*

*Key words: Management of higher education institutions based on Alwasliyahism*

## خلاصة البحث

	إدارة المنشأة التربوية العالية القائمة على أسس وقواعد الجمعية الوصلية في الجامعة الوصلية (UNIVA) بميدان	
	الاسم	: محمد أخير
	رقم القيد	: 0334213032
	مكان وتاريخ الميلاد	: ميدان ، 15 من يناير سنة 1988 م
	الشعبة التعليمية	: إدارة التربية الإسلامية
	المشرف	: 1. الأستاذ الدكتور ميسونو 2. الدكتورة أسنيل عيدة ريتونجا

إن إدارة المنشأة التربوية العالية القائمة على أسس وقواعد الجمعية الوصلية مبنية على : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والإشراف في سبيل تحقيق الأهداف بطريقة صحيحة فعالة وفقاً للقيم العامة، والمبادئ الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. وكان استخدام الأنظمة الرقمية لم يكن على الوجه الأمثل وهذا يؤدي إلى تجمد المنشأة وضعف برامجها؛ ومن ضمنها دراسة كتب التراث الإسلامي التي تعتبر من خصوصيات هذه المنشأة. يتم عمل هذا البحث على المنهج الكيفي بالبيانات الأصلية والبيانات الثانوية، ويتم جمع البيانات عن طريق الملاحظات، والمقابلات، ودراسة الوثائق. نتائج البحث: (1) أن التخطيط مبنية على القيم العامة، والقيم الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. وتجعل هذه المنشأة العبودية والامتياز قيمتان أساسيتان في تقرير الرؤية، وترقية البنية التحتية والاعتماد الأكاديمي وتطوير الروحانيات، وفتح الدراسات العليا، وتطوير الأنظمة الرقمية وهوية الجامعة، وترقية الخطة الرئيسية للتطوير (RIP)، والسعي إلى تحقيق الجامعة البحثية (Research University)، وتحقيق الجامعة بالمستوى العالمي (World Class University)، وتحقيق الإدارة الجامعية الجيدة والسليمة (Good University Governance)، وتطوير مناهج KKN، ومناهج المعهد العالي، وكذلك تطوير الثلاث الواجبات للجامعة (Tri Dharma) إلى الأربع الواجبات (Catur Dharma). (2) أن التنظيم مبنية على القيم العامة، والمبادئ الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. وتتم عملية التنظيم بتحديد الأهداف المشتركة، بطريقة احترافية متناسبة، مع إجراء اختبارات للكفاءة والملاءمة، وبناء الثقة. (3) أن التوجيه مبنية على القيم العامة، والمبادئ الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. وتتم عملية التوجيه بتطبيق 3T + 1H يعني التلاوة، والتزكية، والتعليم، والحكمة، عن طريق الاشتراك المباشر، والتنسيق المنظم، وتحديد دلائل الإجراء، ووحدة المجتمع، والتركيز على الأهداف: الثلاث الواجبات (Tri Dharma) والأربع الواجبات (Catur Dharma). (4) أن القيادة مبنية على القيم العامة، والمبادئ الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. لا بد للقائد من أن يكون له كفاءة وصلاحية، مقتدياً بقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم، كما أنه لا بد له من همّة عالية، وقدرة على تنفيذ القيادة الرقمية. (5) أن الإشراف مبنية على القيم العامة، والمبادئ الإسلامية وأسس وقواعد الجمعية الوصلية. وتتم عملية الإشراف بنظام مزدوج يتكون من العوامل الداخلية والخارجية، وبمشاركة المنظمة الرئيسية، ومتابعة تطبيق الثلاث الواجبات (Tri Dharma) والأربع الواجبات (Catur Dharma)، والإشراف المبني على قيم ومبادئ التوحيد.

الكلمات المفتاحية: إدارة المنشأة التربوية العالية، القائمة على أسس وقواعد الجمعية الوصلية.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah atas segala nikmat dan pemberiannya kita kembalikan kepada Allah SWT yang telah menganugerahi ilmu, amal, serta pengetahuan sebagai salah satu nikmat terbaik untuk manusia. Shalawat dan salam kepada Rasul Muhammad SAW atas kebaikan akhlak dan keluhuran budi pekerti, sehingga layak menjadi panutan untuk semua insan. Penelitian ini diberi judul “Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashiyyah di UNIVA Medan”. Selanjutnya ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada semua pihak yang sudah membantu penyelesaian Disertasi ini baik saran, masukan, kritikan, dan doa, terkhusus penulis sampaikan kepada :

1. Ibu Rektor UIN Sumatera Utara Medan Prof. Dr. Nurhayati, M.Ag. dan seluruh wakil rektor.
2. Ibu Dekan FITK UIN Sumatera Utara Medan Prof. Dr. Tien Rafida, M. Hum. dan seluruh wakil dekan.
3. Bapak Ka. Prodi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sumatera Utara Medan Prof. Dr. Abdurrahman, M.Pd. beserta sekretaris dan seluruh staf.
4. Promotor I Prof. Dr. Mesiono, M.Pd. dan Promotor II Dr. Asnil Aidah Ritonga, MA.
5. Bapak / ibu dosen dan tenaga pengajar program doktor MPI FITK Sumatera Utara Medan.
6. Bapak Rektor UNIVA Medan Prof. Dr. H. M. Jamil, MA., WR. I Dr. Muhammad Riduan Harahap, M.Pd.I., WR II Yumira Simamora, M.Pd., WR III Dr. M. Syukri Azwar Lubis, MA., Kepala LPM. Sofia Idawati Lubis, S.Pd, M.Hum., Kepala Biro Akmal Samosir, S.Ag. SH. MH., seluruh dekan, dan dosen, mahasiswa serta seluruh informan penelitian.
7. Abanganda Alim Nur Nasution selaku sekretaris PW Al Washliyah Sumatera Utara dan seluruh unsur pengurus.
8. Kedua orang tua ayahanda Alm. Rahmanuddin Lubis, dan ibunda Nurhaidah Nasution.

9. Ayah dan mama mertua Alm. H. Ismail Ali Saragih, SMHK. dan Dra. Hj. Siti Syarifah Sibuea.
10. Istri tersayang Nurul Mardhiah, S.Akun. dan dua putri solihah kami Alisha Maisarah Lubis, Almira Khadijah Lubis dan adik kami Atikah Noor.
11. Kakanda Laila Murni Lubis, Ahmad Tahir Lubis, Aida Fitri Lubis beserta seluruh keluarga.
12. Keluarga besar SMK APIPSU Medan Jalan Jambi No. 59, Kelurahan Pandau Hilir, Kecamatan Medan Perjuangan.
13. Keluarga besar Percetakan CV. Citra Medan Jl. SM. Raja KM. 6,1 No. 33 Medan
14. Rekan-rekan dan sahabat-sahabat seperjuangan Program Doktor MPI UIN Sumatera Utara Medan stambuk 2021.

Akhir kata, kerendahan hati dan ketulusan jiwa penulis menyampaikan bahwa Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karenanya penulis mengharapkan kritik, saran, dan masukan untuk kesempurnaan yang lebih baik. Harapan penulis mudah-mudahan Disertasi ini berguna adanya bagi peminat pembaca keilmuan Islam terutama Mahasiswa Pendidikan Islam. Juga tidak lupa penulis mengucapkan permintaan maaf yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak apabila ada kesalahan dalam Disertasi ini. Kebaikan yang ada didalamnya merupakan karunia dari Allah SWT, namun apabila ada kekurangan didalamnya merupakan kekurangan peneliti sebagai hamba yang lemah dan masih dalam proses pembelajaran.

Medan, Mei 2024  
Penulis

Muhammad Akhir  
NIM. 0334213032

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	19
C. Fokus Penelitian .....	20
D. Pertanyaan Penelitian .....	21
E. Tujuan Penelitian.....	22
F. Manfaat Penelitian.....	22
BAB II.....	24
KAJIAN TEORI .....	24
A. Manajemen .....	24
1. Pengertian Manajemen .....	24
2. Prinsip Manajemen .....	29
3. Fungsi Manajemen.....	44
4. Ruang Lingkup Manajemen.....	64
B. Kelembagaan .....	79
1. Kelembagaan & Organisasi .....	79
2. Fungsi dan Bantuk-bentuk Kelembagaan .....	88
3. Revitalisasi Kelembagaan .....	89
4. Aspek-aspek Kelembagaan.....	99
C. Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi.....	103
1. Pengertian Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi.....	103
2. Fungsi Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	107
3. Karakteristik dan Kinerja Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	117
4. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pendidikan Tinggi.....	130
5. Inovasi Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	132
6. Pengembangan Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	143

D. Kealwashliyah.....	148
1. Al Jam'iyatul Washliyah .....	148
2. Kealwashliyah.....	150
3. Pendidikan Kealwashliyah.....	151
E. Kajian Terdahulu .....	156
BAB III .....	165
METODOLOGI PENELITIAN.....	165
A. Lokasi Penelitian .....	165
B. Jenis dan Pendektan Penelitian.....	165
C. Sumber Data .....	166
D. Teknik Pengumpulan Data .....	167
E. Teknik Analisis Data .....	168
F. Triangulasi.....	168
BAB IV .....	170
TEMUAN & PEMBAHASAN PENELITIAN .....	170
A. Temuan Umum.....	170
1. Sejarah UNIVA Medan .....	170
2. Visi, Misi dan Tujuan UNIVA Medan .....	173
3. Struktur Organisasi UNIVA Medan .....	175
4. Fakultas dan Program Studi UNIVA Medan.....	177
5. Sistem Pendidikan UNIVA Medan.....	184
6. Etika dan Tata Tertib Akademik UNIVA Medan.....	187
7. Kemahasiswaan UNIVA Medan .....	189
8. Dosen dan Mahasiswa UNIVA Medan .....	191
B. Temuan Khusus .....	193
1. Perencanaan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyah di UNIVA Medan .....	193
2. Pengorganisasian Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyah di UNIVA Medan .....	242
3. Pengarahan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyah di UNIVA Medan .....	262
4. Kepemimpinan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyah di UNIVA Medan .....	278

5. Pengawasan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	292
6. Model Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	301
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	329
1. Perencanaan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	329
2. Pengorganisasian Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	355
3. Pengarahan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	365
4. Kepemimpinan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyhana di UNIVA Medan .....	377
5. Pengawasan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	390
6. Model Manajemen Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahan di UNIVA Medan .....	400
BAB V .....	404
PENUTUP.....	404
A. Simpulan.....	404
B. Implikasi .....	405
C. Saran .....	408
DAFTAR PUSTAKA .....	410
LAMPIRAN I .....	435
LAMPIRAN II .....	460
LAMPIRAN III.....	466

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Waktu Kerja dan Pakaian Kerja Pimpinan dan Pegawai UNIVA	
Medan .....	188
Tabel 4.2 Data Program Studi, Dosen dan Mahasiswa UNIVA	
Medan .....	192
Tabel 4.3 Tujuan, Sasaran dan Strategi Pencapaian Visi UNIVA 2040 .....	197
Tabel 4.4 Akreditasi Prodi UNIVA Medan .....	218
Tabel 4.5 Jadwal Pelayanan UNIVA Medan .....	219
Tabel 4.6 Sasaran Isu Strategis dan Tahapan Pelaksanaan .....	239
Tabel 4.7 IKU Kader Ulama UNIVA Medan .....	240
Tabel 4.8 Standar Nasional Pendidikan, Penelitian, Pengabdian, dan Kealwashliyaan .....	271
Tabel 4.9 Permasalahan Lama dan Solusi (Program <i>Mumtaz</i> ) UNIVA	
Medan .....	319

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUMATERA UTARA MEDAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Kepemimpinan UNIVA Medan.....	176
Gambar 4.2 Program Universitas <i>Mumtaz</i> .....	207
Gambar 4.3 Peningkatan Infrastruktur .....	211
Gambar 4.4 Peningkatan SDM.....	212
Gambar 4.5 Digitalisasi UNIVA Medan .....	227
Gambar 4.6 Jati Diri UNIVA Medan .....	232
Gambar 4.7 RIP 2021 - 2040 .....	235
Gambar 4.8 <i>Flowchart</i> Perencanaan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyaan.....	242
Gambar 4.9 Proses Pengorganisasian .....	262
Gambar 4.10 Proses Pengarahan Kelembagaan Berbasis Kealwashliyaan .....	263
Gambar 4.11 Kepemimpinan Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	291
Gambar 4.12 Pengawasan Kelembagaan Pendidikan Tinggi .....	293
Gambar 4.13 Model Perencanaan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahhan .....	321
Gambar 4.14 Model Pengorganisasian Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahhan .....	324
Gambar 4.15 Model Pengarahan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahhan .....	326
Gambar 4.16 Model Kepemimpinan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahhan .....	327
Gambar 4.17 Model Pengawasan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Kealwashliyahhan .....	328