



# **STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS MENUJU PERGURUAN TINGGI BERKELAS DUNIA**

Akhmaloka  
Badri Munir Sukoco  
Budi Widjaja Soetjipto  
Docki Saraswati  
Ferani Eva Zulvia  
Hermawan Kresno Dipojono  
Indra Wijaya Kusuma  
Kadarsah Suryadi  
Muh. Nasrum Massi  
Supriyono  
Taufik Fuadi Abidin

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi  
2023

ISBN : 000-000-0000-00-0  
e-ISBN : 000-000-0000-00-0



*Buku ini disusun berdasarkan hasil diskusi dalam kegiatan Higher Education Executive Workshop dengan tema Tata Kelola Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia yang diadakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan pada tanggal 9 – 11 Agustus 2023 dan 4 – 7 Oktober 2023 di Tangerang dan Bali.*



**Penerbit**

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi  
Desember 2023

**ISBN : 000-000-0000-00-0**

**e-ISBN : 000-000-0000-00-0**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## »» **TIM PENYUSUN**

---

Akhmaloka, Ph.D., Prof. – Institut Teknologi Bandung

Badri Munir Sukoco, Ph.D., Prof. – Universitas Airlangga

Budi Widjaja Soetjipto, Ph.D. – Universitas Indonesia

Docki Saraswati, Ir., M.Eng., Dr. – Universitas Trisakti

Ferani Eva Zulvia, Ph.D. – Universitas Pertamina

Hermawan Kresno Dipojono, Ph.D., Prof. – Institut Teknologi Bandung

Indra Wijaya Kusuma, Ph.D., Prof. – Universitas Gadjah Mada

Kadarsah Suryadi, Ir., D.E.A., Dr., Prof. – Institut Teknologi Bandung

Muh. Nasrum Massi, dr. SpMK(K), Ph.D., Prof. – Universitas Hasanuddin

Supriyono, Ph.D., Prof. – Universitas Muhammadiyah Surakarta

Taufik Fuadi Abidin, S.Si., M. Tech, Dr., Prof. – Universitas Syiah Kuala



## »» **Prakata**

---

Perguruan tinggi memiliki peranan yang sangat penting untuk mencetak manusia-manusia yang berkualitas dan dapat membawa Indonesia menjadi negara maju. Oleh karena itu, kualitas perguruan tinggi hendaknya terus ditingkatkan hingga dapat menjadi sebuah universitas yang berkelas dunia dan menciptakan lulusan-lulusan yang dapat bersaing secara internasional.

Buku ini disusun sebagai media untuk membagikan ilmu dan pengalaman para pimpinan perguruan tinggi di Indonesia dalam mengelola perguruan tingginya. Buku ini merupakan rangkuman diskusi dari kegiatan *Higher Education Executive Workshop* dengan tema Tata Kelola Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia yang diadakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi.

Materi yang disampaikan pada buku ini terbagi menjadi lima topik utama yaitu:

1. Peningkatan kualitas dan reputasi akademik  
Narasumber pada topik ini adalah Prof. Ir. Hermawan K. Dipojono, Ph.D.
2. Peningkatan kualitas dan reputasi lulusan  
Narasumber pada topik ini adalah Prof. Wawan Gunawan A. Kadir, M.S. dan Prof. Dr. Ir. Riri Fitri Sari, M.M. MSc.
3. Peningkatan penelitian dan sitasi  
Narasumber pada topik ini adalah Prof. Dr. Ni Nyoman Tri Puspaningsih, M.Si.
4. Peningkatan internasionalisasi  
Narasumber pada topik ini adalah Prof. Akhmaloka, Ph.D.
5. Peningkatan pendanaan dan rasio dosen-mahasiswa

Narasumber pada topik ini adalah Prof. Dr. Wawan Gunawan Abdul Kadir, M.S. dan Prof. Supriyadi, M.Sc., Ph.D.

6. Penyusunan strategi peningkatan kualitas perguruan tinggi menggunakan metode analisis SWOT

Instruktur pada sesi ini adalah Budi W. Soetjipto, Ph.D.

Selain itu, buku ini dilengkapi dengan studi kasus penyusunan strategi tata kelola perguruan tinggi yang disusun melalui analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*) dari beberapa perguruan tinggi di Indonesia.

Semoga buku ini dapat memberikan inspirasi bagi pembaca untuk meningkatkan kualitas dan reputasi perguruan tinggi. Kita mengharapkan semua perguruan tinggi di Indonesia dapat maju bersama dan memberikan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa dan negara Indonesia.

Desember 2023

Tim Penyusun

## **Sambutan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi**

---

Assalamu'alaikum Wr. Wb. Salam sejahtera bagi kita semua. Shalom, Om Swastiastu, Namu Buddhaya, Salam Kebajikan.

Sepanjang perjalanan empat tahun gerakan Merdeka Belajar, kami di Kementerian Pendidikan, kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) menghadirkan sembilan kebijakan kunci yang berkenaan dengan transformasi sistem pendidikan tinggi. Kebijakan tersebut meliputi: kesempatan belajar di luar kampus bagi mahasiswa, terobosan Kartu Indonesia Pintar (KIP) Kuliah Merdeka, dan pengembangan program beasiswa LPDP, sampai transformasi seleksi masuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Semua terobosan tersebut berkaitan erat dengan upaya peningkatan mutu pembelajaran dan tata kelola perguruan tinggi sebagai bekal perwujudan universitas berkelas dunia.

Kebermanfaatan dari terobosan Kampus Merdeka telah dirasakan secara masif di seluruh penjuru Indonesia. Salah satunya ditunjukkan dengan jumlah mahasiswa yang telah mendapatkan kesempatan untuk belajar di luar kampus yang sudah mencapai lebih dari 760.000, dan yang membuat saya semakin bangga adalah lebih dari separuhnya adalah peserta program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang diinisiasi secara mandiri oleh perguruan tinggi. Hal ini merupakan salah satu bentuk komitmen nyata kampus-kampus Indonesia meningkatkan kualitas pembelajaran yang diterima oleh para mahasiswa.

Keterlibatan mahasiswa dalam program belajar di luar kampus pada gilirannya juga berdampak pada peningkatan mutu manajemen perguruan tinggi. Hal tersebut telah tertuang dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang kini menjadi pedoman bagi perguruan

tinggi di seluruh Indonesia untuk mengakselerasi mutu lembaga. Pemberlakuan delapan IKU tersebut semakin memperkuat komitmen perguruan tinggi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi peningkatan yang berjaminan mutu secara berkelanjutan.

Keberhasilan kita untuk mewujudkan universitas berkelas dunia sangat bergantung pada komitmen dan keberanian pimpinan perguruan tinggi dalam menciptakan inovasi dan menghadirkan transformasi. Kita semua harus ingat bahwa universitas berkelas dunia bukan sekedar *title* atau peringkat. Universitas berkelas dunia berkaitan dengan budaya akademik, budaya kerja dan budaya kepemimpinan yang berkualitas. Oleh karena itu, saya berharap Buku ini dapat memperdalam pemahaman mengenai aspek-aspek yang perlu ditingkatkan bagi lembaga pendidikan tinggi agar memiliki kualitas yang berkelas dunia. Dengan komitmen yang kuat untuk mengakselerasi mutu pendidikan tinggi, mari kita terus bergerak serentak mewujudkan Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

Terima kasih. Wassalamu'alaikum Wr. Wb. Om Shanti Shanti Shanti Om, Namu Buddhaya.

## »» **Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi**

---

Assalamu'alaikum Wr. Wb. Salam sejahtera bagi kita semua. Shalom, Om Swastiastu, Namu Buddhaya, Salam Kebajikan.

Saat ini kehadiran teknologi *artificial intelligence* (AI) menjadi pembicaraan global bagi negara maju dan negara yang sedang membangun seperti di Indonesia. Kita melihat bagaimana potensi dari AI untuk mengambil alih berbagai macam pekerjaan yang selama ini menjadi ruang bagi para professional, sarjana, master, dan *doctor* yang sangat sulit dan dapat tergantikan oleh AI. Seperti yang kita ketahui misalnya di dunia kedokteran, Chat GPT 3.5 sudah mampu untuk lulus di uji kompetensi di Amerika Serikat. Chat GPT 3.5 juga sudah lulus uji kompetensi menjadi hakim atau jaksa, karena kalau kita lihat dibidang Kesehatan untuk diagnosis pengambil keputusannya sangat jelas tetapi dibantu dengan perangkat yang bisa mendeteksi kondisi kesehatan pasien dan tentu pengambilan keputusan oleh mesin lebih tidak bias emosi dibandingkan pengambilan keputusan oleh manusia.

Dunia profesi kita sedang digantikan oleh AI. Kita harus mentransformasikan perguruan tinggi kita untuk menjadi elemen penggerak kemajuan teknologi. Di setiap evolusi industri harus ada yang menjadi *driver* di depannya untuk memanfaatkan teknologi menuju pada level kehidupan yang lebih tinggi lagi. Dari perubahan itu, perguruan tinggi harus berani bertransformasi diri menjadi perguruan tinggi masa depan. Karena itu, melalui Merdeka Belajar Kampus Merdeka esensinya sedang mentransformasikan perguruan tinggi untuk menjadi perguruan tinggi abad 21/abad 22 ke depan.

Pada saat yang sama kita juga sedang menggadag-gadag Indonesia Emas bisa terwujud di 100 tahun kemerdekaan republik Indonesia, dan itu semua kuncinya ada pada bagaimana perguruan

tinggi bisa menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif, berdaya saing, produktif, dan berakhlak mulia.

Sekarang ini tantangan kita nyata dan sangat mendesak. Kita menggadang-gadang bonus demografi sebagai jembatan emas atau pintu emas untuk mengembangkan Indonesia yang kita cita-citakan bersama. Kuncinya pada pengembangan SDM dan inovasi. Semua ini kita sadari dan menjadi misi besar perguruan tinggi untuk memastikan bisa menghasilkan lulusan-lulusan yang kompetitif, kreatif, inovatif, dan produktif, serta berakhlak mulia melalui pengembangan inovasi yang bisa menggerakkan dan memajukan ekonomi. Kita punya banyak tugas di bidang ini, bagaimana tentang kedaulatan pangan dan tentang deindustrialisasi yang sedang terjadi. Ini semua merupakan tugas besar untuk perguruan tinggi, bagaimana riset kita bisa menjawab berbagai macam persoalan dan tantangan bangsa kedepan. Kuncinya, kita harus menjadikan perguruan tinggi kompetitif dan perguruan tinggi berkelas dunia. Bukan dalam arti ranking, tetapi yang mampu bedaya saing secara internasional baik dari produksi ilmu pengetahuan dan teknologi yang dihasilkan maupun didalam menghasilkan lulusan-lulusan yang berdampak bagi kemajuan bangsa dan negara. Ijazah dan IPK penting, tapi tidak utama, yang perlu kita pastikan adalah kompetensi yang dihasilkan oleh lulusan dari perguruan tinggi. Nilai tambah yang diperoleh dari lulusan kita yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan bangsa dan negara, baik di dunia ekonomi, dunia bisnis, dunia industri, sektor hukum, sektor pertanian, dan segala macam sektor kehidupan. Kuncinya adalah lulusan yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Membangun perguruan tinggi berkelas dunia bukan untuk mengejar peringkat, tetapi bagaimana kita memastikan bahwa kita bisa menghasilkan lulusan-lulusan yang kompetitif dan berdaya saing baik secara nasional maupun global yang semakin kompetitif.

Universitas Berkelas Dunia adalah memastikan lulusan kita untuk masa depan bukan untuk masa lalu, bukan untuk mentransfer ilmu yang dimiliki oleh dosen pada mahasiswa. Sekarang akses pada

ilmu sangat terbuka dan luas, dosen lebih berperan sebagai mentor atau fasilitator karena ilmu sangat terbuka, terlebih karena kemajuan pada bidang AI. Ini saatnya untuk mentransformasi perguruan tinggi menjadi *leading university* di dunia menuju pada pendidikan tinggi masa depan. Tentu pengalaman masa lalu sangat penting, bagaimana membawa perguruan tinggi untuk bisa duduk sejajar dengan perguruan tinggi berkelas dunia yang lain. Tetapi pada waktu yang sama mentransformasi perguruan tinggi menjadi perguruan tinggi kelas dunia masa depan bahkan *leading* membawa perguruan tinggi seluruh dunia untuk lebih adaptif dan lebih siap menghadapi tantangan masa kini dan masa depan.

Kalau ingin menjadi universitas berkelas dunia, 2 (dua) hal yang penting yaitu pertama kualitas harus terus ditingkatkan, kedua relevansi. Kualitas dan relevansi bermanfaat bagi sarjana yang kita luluskan, bagi masa depannya, maupun bagi bangsa. Jadi isu kualitas dan relevansi harus selalu menjadi ruh dari setiap pengembangan institusi perguruan tinggi.

Buku ini akan membagikan pengetahuan dan pengalaman baik kesuksesan maupun kegagalan dari para mantan rektor dan para pelaku dunia pendidikan dalam mengelola perguruan tinggi untuk menjadi universitas berkelas dunia. Cerita kegagalan sangat penting agar kita tidak terperosok ke lubang yang sama untuk kedua kalinya. Tetapi di sisi lain, kita harus punya keberanian untuk mencoba, keberanian untuk jatuh, berjalan lebih kencang dan lebih tegak ke depan.

Untuk mengembangkan institusi berkelas dunia kuncinya adalah **LOOTEK**, yaitu *Leadership*, Organisasi, *Ownership*, Transformasional, *Enterpreneurship*, Efisiensi, dan Kreativitas. *Leadership* itu penting, *Leadership* tidak hanya rektornya yang harus memimpin tetapi semua level. Dari tukang sapu sampai rektor menjadi pemimpin dari apa yang menjadi posisinya. Kita harus punya jiwa kepemimpinan di semua level artinya ketika menjadi bawahan juga menjadi pemimpin dari dirinya dan di bawahnya.

Kedua adalah **organisasi**. Organisasi yang sehat, *check and balance* yang baik, dengan tata kelola yang saling tilik, saling asah, saling asih, saling asuh baik di PTN maupun di PTS. Ketiga adalah **ownership**, jadikan institusi sebagai kapal induk bersama. Kecenderungan sekarang dosen otonom dan tidak mau diatur. Bagaimana Ketika dosen punya *spirit ownership*, bahwa “saya sedang berada di kapal induk dan saya harus ikut mendayung besama-sama dengan seluruh komponen di dalam civitas akademika dan tendik agar kapal ini melaju”. *Ownership* sangat penting. Selanjutnya, ada **transformasional**. Kita harus berani bertransformasi untuk masa depan yang lebih baik. Kemudian jiwa **entrepreneurship** sangat perlu, spirit kewirausahaan bukan dalam arti ekonomi saja tetapi kreatif untuk melakukan sesuatu secara lebih baik, lebih produktif, dan berorientasi pada mahasiswa, hasil riset, dan pengabdian masyarakat. Jiwa *entrepreneurship* sangat penting dan harus dibangun. Lalu ada **efisiensi**, anggaran perlu diefisiensikan karena kalau dilihat dari anggaran perguruan tinggi untuk hal yang tidak penting seperti pembangunan gedung masih lebih besar dari anggaran dana riset. Terakhir adalah **kreativitas** dan kolaborasi. Kreativitas untuk tetap kreatif dan inovatif dengan tetap melihat rambu-rambu aturan pendidikan tinggi. Perguruan tinggi adalah untuk membangun karakter, membangun sikap industrius, membangun sikap profesionalisme, membangun *critical thinking*, *problem solving*, kolaborasi, argumentasi secara sehat. Saatnya kita bergandengan tangan untuk memperbaiki yang masih kurang karena dengan begitu kita akan lebih cepat untuk maju dan mentransformasikan perguruan tinggi kita menjadi perguruan tinggi berkelas dunia.

Terima kasih. Wassalamualaikum wr. Wb.

# Daftar Isi

---

\_Toc152606215

Prakata .....	
Sambutan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi .....	
Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi	viii
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar .....	
Daftar Tabel	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	
1.1 Perguruan Tinggi dan Kemajuan Negara.....	2
1.2 Kondisi Ranking Universitas di Indonesia.....	3
1.3 Keluar dari Middle Ranking Trap .....	4
<b>BAB 2. STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DAN REPUTASI AKADEMIK</b>	<b>7</b>
2.1 Posisi Peneliti Top Indonesia dan Dunia .....	11
2.2 Pengukuran Reputasi Akademik .....	14
2.3 Strategi untuk Peningkatan Reputasi Akademik .....	16
2.4 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Riset .....	18
2.5 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pengajaran .....	19
2.6 Strategi untuk Penjarangan Responden Survei Akademik	20
2.7 Tanya – Jawab.....	21
2.8 Penutup.....	27
2.9 Rekomendasi.....	27
<b>BAB 3. Strategi Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan .....</b>	
3.1 Arti Penting Kualitas dan Reputasi Lulusan.....	29
3.2 Lulusan yang berkualitas dan bereputasi.....	31
3.3 Kekuatan dan Kelemahan di UBD.....	36
3.4 Tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan .....	38
3.5 Strategi Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan .....	40
3.6 Tanya – Jawab.....	42
3.7 Penutup.....	44
3.8 Rekomendasi.....	44

BAB 4.	Strategi Peningkatan Kolaborasi Penelitian Nasional dan Internasional serta Sitasi .....	
4.1	Definisi International Research Network .....	45
4.2	Strategi Peningkatan Jumlah Kolaborasi.....	48
4.2.1	<b>Strategi kolaborasi</b> .....	48
4.2.2	<i>International Research Network</i> .....	49
4.2.3	<b>Identifikasi dan Pembentukan Konsorsium Riset</b> .....	51
4.2.4	<b>Peningkatan Kualitas SDM dan Infrastruktur Riset</b> ...	51
4.3	Strategi Peningkatan Sitasi .....	53
4.4	Peningkatan <i>Grant Research</i> Nasional dan Internasional.	55
4.5	Kolaborasi Dengan <i>Top Researcher</i> Sebagai <i>Co-Authors</i> Publikasi	56
4.6	Tanya – Jawab .....	57
4.7	Penutup .....	61
4.8	Rekomendasi .....	61
BAB 5.	Strategi Peningkatan Program Internasionalisasi .....	
5.1	Peningkatan <i>branding</i> perguruan tinggi.....	65
5.2	Peningkatan jumlah dosen asing .....	67
5.3	Peningkatan jumlah mahasiswa asing.....	68
5.4	Perluasan jejaring internasional .....	69
5.5	Tanya – Jawab .....	69
5.6	Penutup .....	73
5.7	Rekomendasi .....	73
BAB 6.	Strategi Peningkatan Pendanaan, Alokasi Dana, dan Rasio Dosen-Mahasiswa.....	
6.1	Memperbaiki Rasio Dosen Mahasiswa .....	75
6.2	Strategi Peningkatan jumlah dana untuk membiayai UBD	80
6.3	Tanya – Jawab .....	88
6.4	Penutup .....	90
6.5	Rekomendasi .....	91
BAB 7.	Analisis SWOT dan Strategi Perguruan Tinggi .....	
DAFTAR PUSTAKA.....		
LAMPIRAN 99		
Studi Kasus 1: Universitas Top 500 QS WUR.....		99

Studi Kasus 2: Universitas Top 1000 QS WUR.....	111
Studi Kasus 3: Universitas Top 1200 QS WUR.....	124
Studi Kasus 4: Universitas yang belum masuk radar QS WUR .....	135

## »» **Daftar Gambar**

---

Gambar 2.1. Hubungan antar kualitas, reputasi, dan UBD .....	
Gambar 2.2. Karakteristik UBD .....	
Gambar 3.1. EQUITY <i>Framework</i> untuk menuju UBD.....	
Gambar 3.2. Program unggulan untuk alumni yang berkualitas dan bereputasi.....	
Gambar 3.3. Indikator QS yang terkait dengan kualitas dan reputasi lulusan.....	
Gambar 3.4. QS-WUR 16 -PTN Indonesia 2017-2023. ( <i>sumber: QS WUR</i> ). .....	
Gambar 3.5. Raport WCU contoh UGM terhadap UM dan NTU. ( <i>sumber: QS WUR</i> ). .....	
Gambar 3.6. Raport WCU bagi PT yang belum masuk radar QS. ( <i>sumber: QS WUR</i> ). .....	
Gambar 4.1. Data perhitungan sitasi di Indonesia dari tahun 2018-2023 ( <i>Sumber: SciVal</i> ) .....	
Gambar 4.2. Kategori <i>subject Research</i> di Indonesia ( <i>Sumber: scival dan topuniversities.com</i> ).....	
Gambar 5.1. Perjalanan salah satu institut terkemu menuju UBD.....	
Gambar 5.2. Strategi Peningkatan Branding Universitas melalui Akreditasi Internasional dan beberapa jenis akreditasi internasional.....	
Gambar 6.1. Cascading Target terhadap RKAT.....	



## Daftar Tabel

---

Tabel 2.1. Sebaran Scopus <i>H-index</i> top-200 dosen di PTN-BH (Bagian 1).....	
Tabel 2.2. Sebaran Scopus <i>H-index</i> top-200 dosen di PTN-BH (Bagian 2).....	
Tabel 2.3. Sebaran Scopus <i>H-index</i> top-200 dosen di PTN dan PTS.....	
Tabel 2.4. Kinerja riset top 200 dosen Dunia (Bagian 1).....	
Tabel 2.5. Kinerja riset top 200 dosen Dunia (Bagian 2).....	
Tabel 2.6. Skor dan ranking reputasi akademik dari perguruan tinggi Indonesia .....	
Tabel 3.1. Contoh Program Unggulan untuk Alumni .....	
Tabel 3.2. Contoh matrik kegiatan mendukung QS WUR dan AUR.....	
Tabel 4.1. Data IRN dan Sitasi per faculty yang ada di beberapa PTNBH.....	
Tabel 6.1. Indikator AUR dan WUR.....	
Tabel 6.2. Rasio Dosen Mahasiswa tahun 2024 PT di Indonesia .....	
Tabel 6.3. Rasio Dosen Mahasiswa tahun 2024 di UBD.....	
Tabel 6.4. Contoh Struktur Pendanaan Lima Perguruan Tinggi.....	





## »» **BAB 1.** **PENDAHULUAN**

---

Peringkat perguruan tinggi (PT) memiliki korelasi tinggi dengan *Global Competitiveness Index* sebuah bangsa yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum*. Semakin tinggi dan banyak PT yang menduduki peringkat dunia, maka semakin tinggilah daya saing bangsa tersebut. Tingginya daya saing bangsa akan sejalan dengan tingginya GDP per kapitanya.

Hal ini menjadikan kepala pemerintahan berlomba-lomba memberikan perhatian. Pemerintah Rusia meluncurkan program 5-100 sejak 2012, tujuannya menempatkan 5 perguruan tinggi Rusia pada *Top 100 World University Ranking* (WUR). Perdana Menteri Singapura diketahui sejak lama berambisi menjadikan National University of Singapore (NUS) dan Nanyang Technology University (NTU) menjadi nomor 1 di Asia. Demikian juga, Pemerintah China meluncurkan *Project 211* pada tahun 1995 (abad 21 terdapat 100 perguruan tinggi China masuk WUR), *C9 League* (aliansi 9 perguruan tinggi top di China) dan yang terbaru *Double First-Class University Project* pada tahun 2015. Tujuannya hanya satu, menempatkan perguruan-perguruan tinggi China pada tempat yang terhormat pada WUR.

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, visi mewujudkan Indonesia sebagai "Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Keberlanjutan." Visi ini ditunjang oleh 5 sasaran utama: pendapatan per kapita setara dengan negara maju, kemiskinan menuju 0% dan ketimpangan berkurang, kepemimpinan dan pengaruh di dunia internasional meningkat, daya saing sumber daya manusia (SDM) meningkat, dan intensitas emisi GRK menurun menuju *Net Zero Emission*. Kelima sasaran utama diatas akan terfasilitasi bilamana SDM Indonesia memiliki kapabilitas inovasi yang dikembangkan oleh Universitas Berkelas Dunia (UBD).

## 1.1 Perguruan Tinggi dan Kemajuan Negara

Ray Dalio dalam *The Changing World Order* (2021) mengilustrasikan bahwa negara akan memiliki hegemoni di dunia karena *big cycle* dari ke-8 kekuatan yang dimiliki. Kekuatan ini diawali oleh **pendidikan** yang menghasilkan pengetahuan dan ketrampilan tinggi bagi bangsanya. SDM dengan pengetahuan dan ketrampilan tinggi akan menghasilkan inovasi yang **berdaya saing tinggi**, khususnya melalui **teknologi**. Kondisi ini menghasilkan **tingginya pertumbuhan ekonomi**, sehingga **kontribusi** pada perdagangan dunia meningkat. Untuk menjaga hegemoni ekonomi, dibutuhkan **militer yang kuat** dengan dukungan **pusat keuangan** dan **mata uang yang kuat** dan digunakan dimana-mana. *Big cycle* ini terjadi untuk Belanda (Abad 16), digantikan Spanyol (Abad 17), Inggris (Abad 18-19), Amerika Serikat (AS – Abad 20-sekarang), dan saat ini ditantang hegemoninya oleh China.

Siklus ini menjelaskan awal mula hegemoni sebuah negara dimulai dengan pendidikan tinggi yang berkualitas, sehingga SDM yang ada mampu menghasilkan inovasi yang bernilai tinggi. Buku *Empire of Ideas* (Kirby, 2022) menunjukkan peran sentral Universitas dalam memimpin inovasi dan teknologi sebuah negara. Diilustrasikan kedigdayaan Jerman awal Abad 20 diawali oleh produktifitas dan inovasi yang dihasilkan oleh ilmuwan-ilmuwan yang berkarier di University of Berlin. Berfokus untuk menjadi *research university*, Berlin menjadi model yang sukses dalam memajukan ilmu dan teknologi dan menjadikan Jerman maju pada awal Abad 20. Pasca Perang Dunia II, model tersebut diaplikasikan di beragam Universitas AS dan memperkuat hegemoninya sebagai pemenang perang bersama sekutu hingga sekarang. Dapat terlihat dari beragam pemerinkatan global, dominasi Universitas AS terlihat tidak terkalahkan. Awalnya dibantu pengembangannya oleh Universitas AS, sekarang Universitas terbaik di China mulai mengimbangi dan berambisi mengalahkan Universitas terbaik di AS.

Hal ini juga seiring meningkatnya daya saing China di perekonomian global, khususnya akan inovasi dan teknologi bernilai tinggi yang dihasilkan. Tentu dampak secara langsung oleh UBD membutuhkan waktu lama, namun keberlanjutan daya saing negara yang dihasilkan juga lebih panjang.

## 1.2 Kondisi Ranking Universitas di Indonesia

**Bappenas tahun 2015** memasukkan indikator peringkat Universitas Berkelas Dunia sebagai KPI Kemenristekdikti. Kelima PT terbaik di Indonesia ditargetkan masuk dalam Top 500 QS WUR pada tahun 2019. Tahun 2015, hanya UI (#358) dan ITB (#431-440) yang masuk dalam Top 500. Tahun 2019, hanya 3 PT yang masuk dalam Top 500: UI (#296), UGM (#320), ITB (#331). Tahun ini, 5 PT yang ditarget sejak 2015 telah masuk dalam Top 500, UI kembali memimpin (naik #237 dari #248), UGM turun (dari #231 menjadi #263), ITB (turun dari #235 menjadi #281), UNAIR (naik dari #369 menjadi #345), dan IPB turun (#449 menjadi #489). Dalam 4 tahun terakhir, terlihat posisi perguruan tinggi Indonesia mengalami kesulitan untuk masuk jajaran Top 200. Bahkan, 3 PT turun posisinya (UGM, ITB, dan IPB). Hanya UNAIR yang konsisten mengalami kenaikan dalam 5 tahun terakhir.

Secara umum, kelima PT tersebut mengandalkan survei yang berkontribusi 50% (tahun ini 45%) terhadap bobot perankingan, baik kepada sesama kolega dari seluruh dunia (*academic reputation*) dan pengguna lulusan (*employer reputation*). Hal ini tercermin dari meningkatnya skor pada kedua indikator tersebut. Masalah laten yang belum terselesaikan adalah skor *citation per faculty*, yakni berapa sitasi yang didapatkan dari publikasi ilmiah yang dihasilkan. Dalam 8 tahun terakhir, meskipun jumlah publikasi melonjak lebih dari 500% namun skor sitasi yang dimiliki masih berkisar pada angka 2 (dari skala 100). Hal ini dapat dimaklumi, karena kontribusi publikasi ilmiah pada prosiding seminar internasional (46,04%:

2017-2021). Untuk jurnal yang berkualitas (Top 10%), reratanya hanya mencapai 6,8%. Dibandingkan University of Malaya - UM (22%) atau NUS (46,90%), tentu capaian ini masih sangat perlu ditingkatkan.

Terlihat bahwa perguruan tinggi Indonesia mengalami *middle ranking trap* (MRT, Wan, 2015), yakni ketidakmampuan PT keluar dari peringkat menengah ke peringkat yang lebih tinggi (Top 100 atau Top 200 dunia). Ketidakmampuannya disebabkan oleh keterbatasan sumberdaya maupun *academic culture* dalam menghasilkan publikasi yang berkualitas. **Kajian Uslu (2020)** terhadap pemeringkatan ARWU, THE, dan QS (trio lembaga pemeringkatan dengan legitimasi tertinggi di dunia) menunjukkan kualitas publikasi berdampak  $\pm 73,71\%$ .

### 1.3 Keluar dari Middle Ranking Trap

Bank Dunia memodelkan Universitas dapat berkelas dunia dengan 3 komponen: *concentration of talents*, *abundant resources*, dan *favorable governance* (Salmi, 2009). Dosen yang berkompentensi tinggi (khususnya meneliti dan publikasi di jurnal yang bereputasi tinggi) dengan jejaring global merupakan *backbone* Universitas berkelas dunia. Dosen peneliti harus diimbangi proporsinya dengan dosen pengajar yang berkompentensi tinggi dalam mengawal proses transfer ilmu pengetahuan yang terakreditasi internasional (misalnya: AACSB, ASIIN). Keberadaan mahasiswa, khususnya pada tingkatan pascasarjana, yang berkualitas dibutuhkan untuk meneliti dan mempublikasi pada jurnal yang bereputasi tinggi. PT berkelas dunia juga membutuhkan dosen dan mahasiswa internasional, agar interaksi antar budaya meningkatkan potensi kreatifitas dan inovasi yang dihasilkan. Dari 4.268 dosen NUS, 63%-nya merupakan dosen internasional. Proporsi mahasiswa internasionalnya juga besar (8.129 orang) dari total 30.725 mahasiswa yang ada.

Meskipun mahasiswa pascasarjananya hanya 18%, namun publikasi per mahasiswa pascasarjana adalah 2,17.

Ketersediaan sumberdaya yang melimpah, khususnya dana publik yang dikelola pemerintah, merupakan sebuah keniscayaan. NUS tahun 2022 menerima dana riset S\$956,3 juta (Rp. 10,637 triliun). Hanya 8,19% berasal dari industri, sisanya berasal dari beragam kementerian. *National Research Foundation* dan *Ministry of Education* dominan kontribusinya, mencapai 56,02%. Terkecil adalah *Ministry of Defense*, setara dengan Rp. 203,5 miliar. Anggaran riset yang diterima NUS jauh lebih besar dibandingkan anggaran BRIN tahun ini (Rp. 6,3 triliun), yang mana 65% dialokasikan untuk dukungan manajemen. Keberadaan *endowment funds* juga sangat krusial, dana abadinya sebesar Rp. 69,71 triliun. Ketersediaan dana publik dan dana abadi akan mengurangi ketergantungan PT terhadap SPP dari mahasiswa, sehingga stratifikasi sosial (yang kaya dapat kuliah di PT terbaik) dapat diminimalisir.

Tata kelola yang menguntungkan terkait dengan otonomi yang diberikan oleh pemerintah kepada pengelola PT. Tidak hanya otonomi dalam mengelola keuangan, SDM yang bertalenta tinggi (khususnya staf pengajar atau peneliti yang potensial) tentu membutuhkan paket kompensasi dan dana riset yang berbeda dengan standar yang selama ini ada. Apalagi jejaring global yang telah dimiliki menjadikan mereka punya pilihan di beragam UBD di negara lain. Selama ini, rekrutmen staf pengajar dan/atau staf peneliti lebih banyak mengandalkan nostalgia (pernah S1 di PT tersebut) atau nasionalisme tanpa jaminan kehidupan yang layak, sehingga diaspora yang bertalenta enggan untuk berkarya di PT dalam negeri. Termasuk bagaimana PT tersebut di-*positioning*-kan dalam kompetisi global. Melalui program *Accelerated Programme for Excellence* (APEX), pemerintah Malaysia mendorong 5 PT terbaiknya untuk menjadi berkelas dunia (masuk dalam Top 100) dengan mekanisme yang berbeda. Salah satunya Universiti Sains Malaysia (USM) dengan '*Transforming Higher Education for a*

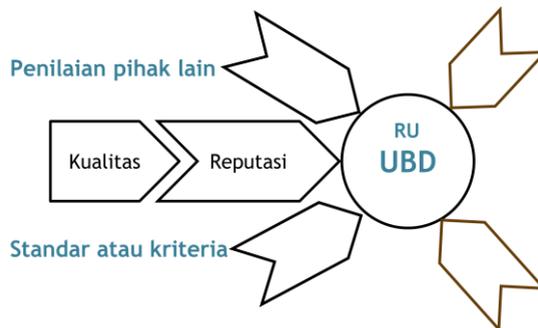
*Sustainable Tomorrow.* Tujuannya menjadi yang terdepan dalam isu-isu keberlanjutan. Hasilnya, dalam *THE Impact Ranking* tahun 2023, USM menduduki peringkat ke-4 dunia, sedangkan UM #101-200 dunia.

## »» BAB 2. STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DAN REPUTASI AKADEMIK

---

Sebuah universitas akan dikenal dari kualitas dan reputasinya. Kualitas adalah sifat unik atau karakteristik keunggulan karena kesesuaiannya dengan sebuah standar sebagai ukuran dari keunggulan tersebut. Dalam hal ini, standar berkaitan dengan keunggulan suatu perguruan tinggi.

Reputasi merupakan penghargaan, pengakuan, kekaguman dari pihak lain dan dinilai oleh orang lain, serta dibandingkan dengan yang lain dengan menggunakan standar yang dipakai. *World class university* (Universitas berkelas dunia) merupakan salah satu reputasi universitas yang dipandang memiliki kelebihan dibandingkan dengan universitas lainnya. Perguruan tinggi tidak dapat mengklaim sendiri sebagai *world class university* karena membutuhkan pengakuan dari pihak lain. Semua memerlukan pengakuan, pengorbanan, dan perjuangan. Meningkatkan kualitas dan reputasi tidak pernah murah dan gampang. Meskipun demikian hal yang tidak kalah penting adalah adanya kemauan dan tekad untuk mencapai kualitas dan reputasi itu.



Gambar 0.1. Hubungan antar kualitas, reputasi, dan UBD

Banyak lembaga pemeringkat universitas berkelas dunia dengan standar penilaian yang beragam, mulai dari kekayaan informasi situs internetnya hingga jumlah pemenang hadiah nobel yang terafiliasi. Pada saat ini kualitas yang harus ditingkatkan oleh perguruan tinggi di Indonesia adalah dampak penelitian (riset) yang dilakukan oleh civitas akademiknya. Oleh karena itu pemeringkatan universitas berkelas dunia harus dapat digunakan sebagai *proxy* untuk mengukur kualitas riset perguruan tinggi Indonesia dibanding perguruan tinggi lainnya di dunia. Dengan demikian maka universitas berkelas dunia (UBD) dicirikan dari kemampuan risetnya. Standar yang digunakan untuk menunjukkan suatu universitas merupakan UBD adalah dari kualitas dan reputasi risetnya. Hal ini tentu sulit bila sebuah universitas merupakan universitas pengajaran (*teaching university*). Universitas pengajaran tidak memiliki ukuran-ukuran yang menunjukkan universitas berkelas dunia. Akreditasi program studi kurang dapat digunakan sebagai pengukuran. Oleh karena itu, penting untuk menjadi *research university*. *Research university* akan digunakan sebagai salah satu ukuran kualitas dari perguruan tinggi tingkat dunia. Menjadi *research university* ditandai dengan memiliki program S3, sedangkan kalau *teaching university* berhenti sampai S2. Menjadi universitas riset menjadi penting karena sebetulnya yang digunakan sebagai penilai bahwa universitas berkualitas dan bereputasi atau tidak standarnya adalah perguruan tinggi riset. Oleh karena itu, sepertinya kurang tepat jika *teaching university* ikut di dalam kompetisi *world class university*.

Universitas berkelas dunia banyak kriterianya. Kualitas berimplikasi dengan reputasi. Jadi ada penilaian pihak lain dengan standar atau kriteria masing-masing. Pihak lain yang dimaksud adalah *rankers* (peranking). Universitas berkelas dunia kriterianya tidak banyak tetapi seobjektif mungkin. Oleh karena itu ukurannya adalah *open to public* dengan menggunakan data *base Scopus*.

Reputasi universitas juga akan mempengaruhi reputasi bangsa. Jika dalam suatu negara banyak universitas kelas dunia, maka reputasi

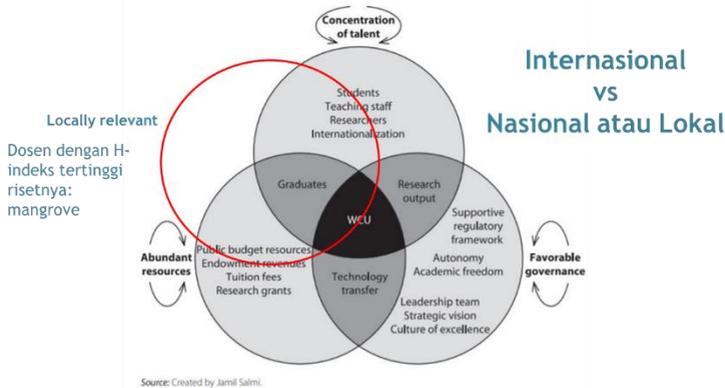
negara itu akan terangkat secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, banyaknya UBD akan menunjukkan kematangan dan kemajuan suatu negara, yang secara universal ditandai dengan keunggulan risetnya. Secara tidak langsung, banyaknya UBD di suatu negara akan menghasilkan sumber daya manusia yang hebat dan pada gilirannya akan menghasilkan inovasi-inovasi kelas dunia dan akan meningkatkan ekonomi negara tersebut. Mengutip dari *World Bank* (Bank Dunia): "*The ability of a society to produce, select, adapt, commercialize, and use knowledge is critical for sustained economic growth and improved living standards*" (*World Bank, 1999*). Dapat disimpulkan bahwa UBD merupakan salah satu alat ampuh untuk mencapai kesejahteraan anak bangsa dan kedigdayaan negara.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendibudristek) membentuk sebuah tim untuk mempelajari dan menganalisis perihal perankingan di dunia. Ada tiga perankingan yang dianggap paling elit yaitu: *Academic Ranking World University* (ARWU), *Times Higher Education* (THE), dan QS. Dari ketiga perankingan ini, Kementerian memilih QS sebagai standar untuk reputasi di Indonesia karena kriteria yang digunakan oleh QS lebih mencerminkan kondisi di Indonesia saat ini.

Saat ini ada banyak perankingan universitas di dunia. Yang pertama adalah QS *World University Ranking*. Lalu ada turunan dari QS *World University Ranking*, yaitu QS *University Ranking Asia*, QS *WUR by Subjects (52 subjects)*, QS *Global MBA Ranking*, QS *Sustainability Ranking*. Yang kedua adalah THE *World University Ranking*, serta turunannya THE *Asia University Ranking*, THE *WUR Ranking by Subjects*, THE *Impact Ranking*. Lalu ada juga *Webometric Ranking*, *UI Green Metric Ranking*, dan *Academic Ranking of World Universities* (*Shanghai Jiao Tong Ranking*).

Gambar 2.2 berikut menunjukkan karakteristik UBD. Ini adalah standar yang terkenal sejak 30 tahun yang lalu dipakai untuk kriteria universitas berkelas dunia. Kriteria lingkaran hitam

menggambarkan UBD yang merupakan irisan dari tiga hal yaitu *concentration of talent*, *abundant resources*, dan *favorable governance*. Kalau perguruan tinggi bagus maka akan mendapat mahasiswa yang bagus dan uang akan mengalir dengan mudah, maka dari itu penting untuk memiliki kualitas dan reputasi. Hal itu menjadi siklus, kalau bagus maka semakin lama akan semakin bagus dan kaya.



Gambar 0.2. Karakteristik UBD

Untuk Indonesia, ditambahkan lingkaran merah, karena orang sering menganggap untuk apa internasionalisasi, *world class* dianggap mahal dan susah, tidak ada hubungannya dengan kesejahteraan rakyat. Seolah-olah *world class* terpisah, makanya ditambahkan *locally relevant*. Penting untuk menemukan motivasi untuk mencapai WCU.

Apalagi, begitu banyak jungkir balik pola pikir yang terlontar terhadap keikutsertaan dalam perankingan dan menjalankan program UBD sehingga menurunkan motivasi. Beberapa diantaranya adalah:

- 1) Punya publikasi lebih dari lima per tahun tidak etis.
- 2) Publikasi internasional menguak (pencurian) kekayaan bangsa.

- 3) Fokus saja pada persoalan lokal (yang sudah amat banyak), mengapa pusing dengan internasionalisasi, dengan segala macam metriknya.
- 4) Scopus, WoS adalah penjajahan terselubung. Hilangkan syarat Scopus dari kenaikan jabatan/pangkat.
- 5) Jangan cuma dan hanya riset, harus memikirkan komersialisasi, kesejahteraan rakyat, jangan hanya menghabiskan uang rakyat saja.

Di dunia, ada 2 (dua) kekuatan besar sedang bersaing, yaitu Amerika Serikat dan Cina. Situasi ini merupakan sebuah kesempatan bagi Indonesia ditengah adanya benturan antara 2 (dua) kekuatan besar antara Cina dan Amerika Serikat. Menteri luar negeri Amerika mengatakan, "*and at the heart of that competition is technology.*" Teknologi merupakan inti dari kompetisi 2 (dua) kekuatan besar tersebut. Salah satu yang dapat digunakan untuk menilai dari sengitnya kompetisi itu adalah posisi peringkat perguruan tinggi yang mereka miliki di misalnya QS-WUR karena belum ada alternatif lain yang terbuka, objektif, dan dapat digunakan untuk menunjukkan keunggulan.

## 2.1 Posisi Peneliti Top Indonesia dan Dunia

Indikator untuk kehebatan peneliti biasanya ditentukan berdasarkan *H-index* masing-masing peneliti. Dari Top 200 peneliti di tiap universitas di Indonesia, posisi tertinggi *H-index* adalah di range 60-69 yaitu berada di UI, UA, dan UB. Itupun ada dosen yang berasal dari luar negeri yang direkrut khusus. Kalau dilihat dari *range* keseluruhan peneliti top 200 di PTN-BH Indonesia, dapat digambarkan dengan interval peneliti antara 2-69, sedangkan untuk top 200 PTS adalah pada interval 1-29.

Kalau dibandingkan dengan peneliti top 200 di Asia dengan interval *H-index* antara 20 sampai di atas 207, maka peneliti di

Indonesia masih jauh dari mereka. Apalagi jika dibandingkan dengan peneliti dari PT Top dunia seperti MIT, Harvard dan lainnya yang berkisar antara 74-252. Yang tertinggi di MIT adalah 252 dan terendah 73. *H-index* terendah dari MIT masih lebih tinggi dari *H-index* tertinggi di Indonesia.

**Tabel 0.1. Sebaran Scopus *H-index* top-200 dosen di PTN-BH (Bagian 1)**

H-index	UGM	UI	ITB	UA	IPB	ITS	UNPAD	UNHAS	USU
60-69	--	1	--	1	--	--	-	--	--
50-59	-	--	-	1	--	--	-	--	--
40-49	--	2	1	-	1	-	-	-	--
30-39	1	2	5	2	-	-	2	2	1
20-29	9	21	26	17	4	5	3	6	1
10-19	190	174	168	101	157	99	84	52	44
1-9	--	--	--	78	38	96	111	140	154
Range	34-10	63-10	45-10	60-8	48-9	29-7	38-7	31-6	30-5
Author	12661	18329	10474	10623	7241	7371	6980	7171	6123
Dosen	4802	4799	2983	3472	3246	2209	3347	2507	3234

Sumber: [www.scopus.com](http://www.scopus.com), diakses pada tanggal 21 September 2023

**Tabel 0.2. Sebaran Scopus *H-index* top-200 dosen di PTN-BH (Bagian 2)**

H-index	UNS	UB	UPI	UNAND	UNDIP	USK	UNP	UNM	UNESA	VNNU
60-69	--	1	-	--	--	--	--	--	--	-
50-59	--	--	--	-	--	--	--	--	--	--
40-49	-	-	--	--	-	--	--	--	--	--
30-39	-	-	1	1	1	1	--	2	--	3
20-29	3	3	1	-	8	4	--	1	--	16
10-19	42	53	23	31	71	60	6	27	5	153
1-9	155	143	175	168	120	135	194	170	195	28
Range	26-5	62-6	38-4	31-5	30-7	36-5	11-2	32-4	11-2	38-9
Author	6914	7629	3687	3552	8366	4280	1603	3933	1556	7699
Dosen	2316	3801		1507	3650					

Sumber: [www.scopus.com](http://www.scopus.com), diakses pada tanggal 21 September 2023

**Tabel 0.3. Sebaran Scopus *H-index* top-200 dosen di PTN dan PTS**

H-index	UNUD	UII	UMS	PETRA	BINUS	UNY	UMM	UNES	AJYogya
60-69	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50-59	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40-49	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30-39	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20-29	3	1	1	-	2	-	-	-	-
10-19	21	8	3	7	39	10	7	4	3
1-9	176	191	196	193	159	190	193	196	197
<i>Range</i>	22-4	24-2	20-2	19-1	26-4	16-3	15-1	16-2	12-1
<i>Author</i>	2988	2079	1348	673	7768	2776	1018	2497	485
Dosen									

Sumber: [www.scopus.com](http://www.scopus.com), diakses pada tanggal 21 September 2023

**Tabel 0.4. Kinerja riset top 200 dosen Dunia (Bagian 1)**

H-index	NUS	NTU	UM	UPM	UKM	Chula	SusTech	KAU	OSU
> 100	17	5	1	--	--	3	2	6	32
90-99	9	2	-	--	1	2	6	3	14
80-89	18	4	1	2	-	--	7	1	16
70-79	29	7	5	1	-	-	6	7	33
60-69	40	9	9	4	2	3	14	8	61
50-59	80	28	17	11	11	3	34	5	44
40-49	7	40	28	24	9	11	44	20	-
30-39	--	61	78	77	47	44	87	58	-
20-29	-	44	61	81	130	134	-	92	
<i>Range</i>	169-49	116-26	122-25	89-23	90-20	108-20	166-30	207-22	156-54
<i>Author</i>	35872	12423	18288	20554	16766	17337	10011	12397	45521

<i>Facit.</i>	4268	3735	2403	2238	2837	3384	1206	4092	6191
---------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Sumber: [www.scopus.com](http://www.scopus.com), diakses pada tanggal 21 September 2023

Tabel 0.5. Kinerja riset top 200 dosen Dunia (Bagian 2)

Metric	MIT	Harvard	Berkeley	Cambridge	TsingHua	Hongkong	Tokyo
>200	1	-	-	1	-	-	-
150-199	8	5	4	1	2	2	1
100-149	66	32	28	27	18	5	35
50-99	125	63	68	71	80	59/93	64
<i>Range</i>	252-73	166-73	181-79	212-74	169-63	167-50/43	161-78
Sitasi-tertinggi	265847	99084	142514	138657	104460	150432	132016
Sitasi terendah	55657	19738	19881	27123	15931	10657/6022	25016
<i>Paper</i>	1840	772	480	1048	792	1018	1642
<i>Patent</i>	1400	340	120	2		140	
Kekayaan	US\$ 2 B	US\$ 6 M/th	US\$ 5 M/th	US\$ 13.5 M		US\$ 7.5M	

Sumber: [www.scopus.com](http://www.scopus.com),

Sitasi tertinggi di MIT adalah 265 ribu yang diperoleh salah seorang profesor yang penghasilannya tertinggi di dunia. Kekayaan beliau masuk dalam Forbes. Profesor terkaya di dunia ini bernama Prof. Robert Langer. Publikasinya berjumlah 1830, *H-index*nya 252, jumlah patennya 1000. Hal ini akan menjadi pemicu dosen di Indonesia untuk bersaing lebih keras lagi. Hendaknya Prof. Langer menjadi panutan untuk para dosen muda di Indonesia.

## 2.2 Pengukuran Reputasi Akademik

Reputasi akademik akan diukur oleh QS dengan survei oleh QS kepada akademisi seluruh dunia. Bobot indikator reputasi akademik sekarang adalah 30% dari total 100% untuk 9 indikator. Indikator

ini menjadi yang paling tinggi bobotnya dibandingkan indikator lain. Setiap perguruan tinggi dapat mengusulkan 400 nama akademisi seluruh dunia untuk menjadi partisipan survei. Ketika memasukkan nama akademisi diharapkan di survei akademisi tersebut akan memilih perguruan tinggi pengirim, jadi harus orang yang kenal pengirim dan yang mau memilih untuk perguruan tinggi pengirim. Nama 400 akademisi tersebut harus memberi *informed consent* untuk dikirim survei oleh QS. Format surat sudah diatur oleh QS. Biasanya melalui rektor akan mengirim 400 nama, intinya untuk meminta kesediaan mereka untuk ikut dalam survei.

Tabel 0.6. Skor dan ranking reputasi akademik dari perguruan tinggi Indonesia

Universitas	Ranking Global	Reputasi Akademik	Ranking Reputasi Akademik
Universitas Indonesia	237	50,5	161
Universitas Gadjah Mada	263	51,7	152
Institut Teknologi Bandung	281	41,0	203
Universitas Airlangga	345	34,0	254
Universitas IPB	489	21,6	399
Institut Teknologi Sepuluh Nopember	621-630	15,3	570
Universitas Padjajaran	661-670	16,8	525
Universitas Diponegoro	791-800	17,2	517
Universitas Brawijaya	801-850	17,2	519
Universitas Hasanudin	1001-1200	12,5	601+
Universitas Bina Nusantara	1001-1200	11,0	601+
Universitas Negeri Sebelas Maret	1001-1200	10,7	601+
Universitas Telkom	1001-1200	7,4	601+
Universitas Islam Indonesia	1201-1400	10,4	601+
Universitas Pendidikan Indonesia	1201-1400	9,6	601+
Universitas Negeri Yogyakarta	1201-1400	9,6	601+
Universitas Sumatra Utara	1201-1400	7,6	601+
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	1201-1400	6,3	601+
Universitas Katolik Atmajaya Jakarta	1201-1400	5,8	601+
Universitas Andalas	1401+	6,9	601+
Universitas Petra Surabaya	1401+	6,1	601+
Universitas Udayana	1401+	5,6	601+
Universitas Negeri Malang	1401+	5,3	601+
Universitas Muhammadiyah Surakarta	1401+	5,3	601+
Universitas Mataram	1401+	4,9	601+
Universitas Lampung	1401+	3,4	601+

Sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)

Ketentuan lain dari QS adalah kalau akademisi berasal dari luar negeri bobotnya 85%, tetapi kalau dalam negeri bobotnya hanya 15%. Partisipan akan diminta mengusulkan perguruan tinggi yang dipandang memiliki reputasi tinggi maksimal 10 perguruan tinggi dan partisipan tidak boleh memilih universitasnya sendiri. Ini adalah cara untuk mendapatkan nilai reputasi akademik. Tabel 2.6 menunjukkan skor dan rangking reputasi akademik dari perguruan tinggi di Indonesia.

## 2.3 Strategi untuk Peningkatan Reputasi Akademik

Target untuk reputasi akademik adalah meningkatnya skor untuk reputasi akademik. Peningkatan skor reputasi akademik diperoleh bila semakin banyak akademisi yang mau merespons survei dan memilih universitas tersebut sebagai salah satu universitas yang memiliki reputasi akademik yang tinggi.

Untuk dapat meningkatkan reputasi akademik, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan. Strategi yang pertama adalah meningkatkan visibilitas di level global. Strategi ini untuk dapat menjangkau lebih banyak calon responden untuk survei reputasi akademik. Dengan semakin tereksposnya universitas di level global, maka akan semakin banyak kemungkinan akademisi luar negeri yang akan memilih universitas karena dikenal. Ada beberapa program yang dapat dilakukan untuk peningkatan visibilitas ini, yaitu:

### **1) Menyelenggarakan konferensi keilmuan tingkat nasional maupun internasional.**

Perguruan tinggi diharapkan untuk menyelenggarakan konferensi yang bersifat keilmuan baik di tingkat nasional maupun di tingkat internasional. Dengan menyelenggarakan acara ini, maka PT akan terekspose kepada akademisi luar negeri. Hal ini dapat meningkatkan reputasi akademiknya.

## **2) Memberikan Doktor Honoris Causa kepada Nobel Laureate.**

Mengundang dan memberikan *doctor honoris causa* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan reputasi perguruan tinggi. Eksposur dalam pemberitaan kehadiran pemenang Nobel tersebut akan mengangkat reputasi perguruan tinggi. Di samping itu, memperkenalkan pemenang Nobel akan memberi motivasi kepada dosen di perguruan tinggi dan memberikan iklim akademik yang tinggi. Pemenang hadiah Nobel ternyata semuanya dibesarkan di lingkungan pemenang hadiah Nobel.

## **3) Berpartisipasi atau menjadi penyelenggara acara QS, THE atau lainnya.**

Menjadi tuan rumah dalam penyelenggaraan acara internasional seperti QS, Times Higher Education ataupun konferensi internasional akan meningkatkan visibilitas dan reputasi perguruan tinggi. Peserta yang hadir dari luar negeri akan mengenal perguruan tinggi dan memiliki peluang besar untuk ikut dalam survei akademik.

## **4) Mengembangkan laman universitas dan fakultas secara sistematis dan rutin.**

Informasi mengenai perguruan tinggi biasanya banyak diakses dari laman universitas ataupun fakultas sehingga sangatlah penting untuk mengembangkan laman yang terkini, komprehensif, dan praktis dalam melakukan pencarian. Universitas dan Fakultas harus selalu cepat bergerak untuk mempublikasikan berita ataupun kegiatan yang dilakukan agar dapat terbaca oleh publik.

## **5) Melakukan promosi ke luar negeri**

Perguruan tinggi harus aktif juga melakukan perjalanan ke luar negeri untuk (1) mencari mahasiswa asing dan (2) memperkenalkan universitas kepada publik internasional. Promosi keliling ini dapat

dilakukan secara sistematis dan terencana agar hasil maksimal. Perjalanan promosi juga dapat dilakukan secara daring. Semakin perguruan tinggi dikenal di luar negeri, maka reputasi akademik maupun reputasi lulusan akan meningkat.

#### **6) Membangun kerja sama internasional**

Perguruan tinggi yang membangun kerja sama internasional akan mendapat pengakuan dari *partner* kerja sama internasionalnya. Kerja sama dapat dilakukan dalam segala bidang. Universitas *partner* akan lebih mengenal perguruan tinggi sehingga memudahkan ketika meminta mereka untuk memberikan umpan balik terhadap survei akademik.

#### **7) Mendorong mahasiswa untuk mengikuti kompetisi internasional**

Perguruan tinggi dapat mendorong mahasiswa mereka untuk dapat ikut partisipasi dalam kompetisi mahasiswa. Melalui mahasiswa sebagai duta, maka perguruan tinggi dapat lebih dikenal di kancah global. Apalagi bila mahasiswa berhasil mendapatkan juara di kompetisi tersebut, akan membuat reputasi perguruan tinggi menjadi lebih baik.

## **2.4 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Riset**

Strategi berikutnya adalah meningkatkan kualitas riset. Peningkatan reputasi juga akan terjadi bila dosen dari universitas memiliki banyak publikasi hasil riset yang berkualitas. Dengan demikian, salah satu upaya mendorong peningkatan riset ini dapat dilakukan dengan beberapa program:

#### **1) Menjalankan riset bersama**

Dosen merupakan ujung tombak yang mempengaruhi reputasi akademik perguruan tinggi. Dosen dapat melakukan riset bersama dengan dosen/peneliti lokal, regional, maupun internasional. Program yang sudah berjalan misalnya Riset Kolaborasi Indonesia (RKI) yaitu kolaborasi riset yang dijalankan dengan 3 skema: (1) antar PTN-BH, (2) antar PTN-BH dan melibatkan dosen universitas lokal lain, dan (3) antar PTN-BH dan melibatkan dosen/peneliti luar negeri. Program ini di samping akan meningkatkan sitasi, juga dapat mengangkat reputasi perguruan tinggi karena menjadi satu tim dalam grup riset.

## **2) Membangun kerja sama dengan industri**

Universitas juga dapat meningkatkan reputasi melalui penghiliran produk inovasi perguruan tinggi. Hasil riset dosen/peneliti dilanjutkan untuk dapat dijual ke pasar melalui kerja sama dengan industri. Kerja sama dengan industri juga dapat dilakukan dengan menjalankan riset terapan yang dibutuhkan industri sehingga dapat memecahkan masalah-masalah nyata.

## **2.5 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pengajaran**

Berikutnya adalah meningkatkan kualitas pengajaran. Peningkatan kualitas pengajaran juga dapat mengangkat reputasi universitas. Ada tiga program yang dapat dilakukan untuk peningkatan kualitas pengajaran:

### **1) Mengundang dosen asing untuk mengajar atau penelitian.**

Perguruan tinggi dapat meningkatkan reputasi dengan mengundang dosen asing untuk mengajar ataupun penelitian di perguruan tinggi tersebut. Dengan mengundang dosen internasional, selain meningkatkan jumlah dosen asing, akan juga memperkenalkan kepada dosen internasional tersebut kepada perguruan tinggi. Dengan mengenal perguruan tinggi, maka dosen

tersebut dapat menjadi partisipan dalam survei akademik. Peluang dosen tersebut memilih PT menjadi lebih besar setelah mereka mengenal kondisi di perguruan tinggi tersebut.

## **2) Menginternasionalkan program studi dengan akreditasi internasional bereputasi.**

Akreditasi internasional memiliki 2 (dua) tujuan utama, yaitu: (1) meningkatkan standar pembelajaran dengan standar internasional yang digunakan oleh universitas top dunia dan (2) meningkatkan visibilitas dan reputasi perguruan tinggi. Dengan melakukan proses akreditasi internasional, maka suatu program studi/bidang/universitas akan meningkat reputasinya di mata global.

## **3) Mengirim dosen untuk pertukaran dosen ke luar negeri**

Perguruan tinggi yang dosennya melakukan pertukaran dengan universitas di luar negeri, akan meningkatkan visibilitas perguruan tingginya. Bila dosen tersebut mendapatkan prestasi yang baik dalam mengajar, maka reputasi perguruan tinggi yang mengirim juga akan terangkat.

## **2.6 Strategi untuk Penjaringan Responden Survei Akademik**

Selanjutnya adalah strategi penjaringan responden survei akademik. Untuk dapat menjangkau partisipan survei reputasi akademik yang mau mengisi survei, ada tiga program yang dapat dilakukan:

### **1) Memilih komposisi jumlah partisipan yang diunggah antara akademisi luar negeri dan dalam negeri.**

Meskipun bobot partisipan luar negeri lebih tinggi daripada partisipan dalam negeri, namun tingkat kesediaan mereka untuk merespons survei dan memilih universitas juga rendah. Oleh

karenanya, partisipan dalam negeri, yang berupa dosen di perguruan tinggi lain dan juga alumni yang menjadi dosen dapat diminta untuk merespons survei reputasi akademik. Setiap perguruan tinggi harus melihat kondisi masing-masing apakah akan mengirimkan nama akademisi luar negeri lebih banyak atau sebaliknya.

## **2) Mengumpulkan nama calon responden**

Nama calon responden dapat dikumpulkan dari Fakultas. Biasanya Fakultas memiliki kerja sama akademik dengan perguruan tinggi lain, baik dalam negeri maupun luar negeri. Setiap tahun, Fakultas diminta mengirim nama *peer* akademik untuk menjadi responden survei akademik.

## **3) Mengirim pemberitahuan untuk calon responden**

Untuk meyakinkan bahwa email *peer* akademik sudah benar dan mereka mau untuk merespons survei, maka sebaiknya dilakukan pengiriman pemberitahuan melalui akun email rektor. Jika calon partisipan membalas dan mengkonfirmasi mereka bersedia untuk mengisi survei akademik, maka nama dan identitas mereka didaftarkan pada daftar nama responden yang diusulkan.

## **2.7 Tanya – Jawab**

### **Pertanyaan 1:**

Bagaimana strategi universitas yang masuk dalam top 500 untuk meyakinkan orang-orang yang mengisi survei untuk memasukkan universitas di jawaban survei mereka?

**Jawaban:**

Universitas harus meningkatkan kualitasnya juga agar dikenal di tingkat global. Strategi *branding* agar dikenal dengan mengikuti konferensi internasional, *join-degree*, dan lainnya. Hal-hal yang cepat untuk meningkatkan *academic reputation* atau *employer reputation*.

Universitas tidak dapat meminta atau memaksa akademisi untuk memilih sebuah universitas dalam hal survei. Namun jika universitas kita memiliki *brand image* yang baik atau aktif bekerja sama dengan responden, maka kemungkinan responden tersebut memilih universitas kita akan semakin besar.

**Pertanyaan 2:**

Bagaimana caranya untuk melibatkan semua civitas akademika agar terlibat dalam membangun reputasi perguruan tinggi?

**Jawaban:**

Dosen harus dimotivasi untuk melakukan riset. Terkait riset kolaborasi, PT harus memiliki grup riset yang besar. Karena dengan adanya grup riset yang besar, agar dapat lebih mudah memiliki sitasi tinggi. Selain itu, dengan adanya grup risetnya, walaupun seorang peneliti *top* sibuk, dia hanya perlu memberikan arah riset, mencari dana, dan mewajibkan grup risetnya membaca lima jurnal untuk dilaporkan setiap minggu, sehingga tetap mengikuti perkembangan keilmuan. Mahasiswa S3 dapat ditugaskan untuk menulis proposal penelitian. Hal ini penting karena sebagian besar dosen ingin mendapat jabatan dan dengan menjadi pejabat ada pendapatan tetap. Sayangnya setelah menjadi pejabat banyak yang melupakan penelitian. Jadi, harus dibiasakan memiliki riset grup besar.

Kolaborasi sangat penting. Kementerian menyuarakan tentang *resource sharing*. Tugasnya adalah mencari dosen yang ingin berkolaborasi. Kalau ada dosen yang mau berkolaborasi harus diberikan perhatian oleh pimpinan. Manfaatkan pendanaan dari negara-negara maju. Pada saat ini, Jepang mengalami kekurangan anak muda. Hal ini dapat kita manfaatkan. Misalnya berkolaborasi dengan 1 (satu) atau 2 (dua) profesor di sana dan menugaskan dosen perguruan tinggi kita untuk aktif melakukan riset dengan profesor di sana.

Setiap lulusan S3 harus melakukan 2 (dua) hal, yaitu pernah keluar negeri agar wawasannya lebih luas dan memiliki pengalaman. Kedua, harus pernah memperoleh dana riset dari kementerian atau instansi lain, karena ketika pulang akan menjadi dosen. Hal ini harus direncanakan. Pimpinan harus memiliki perhatian seperti memberikan rekomendasi. Pimpinan harus memiliki imajinasi. Impian harus dibangun oleh para pimpinan. Impian ini ditularkan kepada dosen dan seluruh civitas akademis.

### **Pertanyaan 3:**

Bagaimana cara bisa mengembangkan komunitas alumni, khususnya peta sebaran alumni dengan *big data*, karena PT ingin data alumni untuk berinteraksi 2 (dua) arah. Untuk perguruan tinggi yang nilai WUR-nya bagus, sejauh mana peran alumni dalam pengembangan kampus? Apakah sangat membantu secara signifikan sehingga dapat saling membantu berkolaborasi untuk meningkatkan nilai WUR?

### **Jawaban:**

Alumni merupakan *stakeholder* yang sangat penting. Strategi untuk dapat meningkatkan kualitas sangat perlu disesuaikan dengan kondisi yang ada dan ide-ide untuk dapat membuat program-program yang dapat mengembangkan komunitas alumni. Pengumpulan data dari alumni sudah banyak dilakukan di *tracer*

*study. Tracer study* memiliki hubungan kuat dengan mendapatkan masukan-masukan terkait *employability* lulusan. Bagaimana peluang-peluang untuk memanfaatkan alumni dapat dilakukan. Pada berbagai acara yang melibatkan alumni, biasanya pertama kali diminta mengisi biodata misalnya melalui LinkedIn. Pengisian ini sangat perlu oleh tiap lulusan karena akan sulit membuat *database* sendiri-sendiri.

#### **Pertanyaan 4:**

Berdasarkan *lesson learnt* dari sebuah perguruan tinggi Top10 dunia atau Top 5 Asia, apakah perguruan tinggi tersebut sudah membuat ekosistem seperti insentif dan budaya riset yang baik?

#### **Jawaban:**

Perguruan tinggi tersebut bisa masuk Top 10 karena memiliki impian yang sudah dibangun sejak lama. Oleh karena itu, Indonesia juga harus memiliki Impian bersama. Indonesia sebenarnya punya segalanya tetapi kekurangan orang-orang yang ambisius.

Kekuatan dan ketahanan bangsa bergantung pada penguasaan sains dan teknologi. Laporan World Bank mengatakan bahwa "*the ability of a society to produce, select, adapt, commercialize, and use knowledge is critical for sustained economic growth and improved living standards*". Jadi kesejahteraan anak bangsa dan kedigdayaan negara sangat bergantung pada penguasaan sains dan teknologi.

*Excellence research productivity*, Paul Krugman mengatakan bahwa "*productivity isn't everything, but in the long run it is almost everything*". Terkait *excellence research culture & environment* seperti *maraton*. Artinya memerlukan ketahanan dalam waktu yang lama, tidak bisa seketika. Peran pimpinan dan profesor luar biasa pentingnya, terutama peran pimpinan dalam mengambil keputusan untuk menjadi UBD karena hal itu menyangkut banyak hal.

### **Pertanyaan 7:**

Tentang kriteria *employer outcomes* indikator baru, QS akan cari orang *top* dari perguruan tinggi, mohon penjelasan lebih detail tentang kriteria *top* seperti apa?

Bagaimana korelasi antara reputasi/ranking dengan potensi mahasiswa baru khususnya di PTS? Mahasiswa tidak memperhatikan *ranking* karena bagaimanapun mahasiswa adalah nyawa di PTS.

### **Jawaban:**

Terkait cara mengukur *employment outcomes*, indikator ini sangat baru, kemarin ada diskusi dengan QS dari London, lalu dikatakan untuk mengukur *employment outcomes* adalah di setiap bidang ada orang-orang yang *top* di dunia. QS akan melihat itu, maka untuk *employment outcomes* saat ini belum banyak perguruan tinggi Indonesia yang masuk di sana. Jadi yang dilihat adalah yang menonjol dari bidangnya.

Korelasi *ranking* dengan mahasiswa di PTS, kalau *ranking* bagus, semua akan dapat manfaat. Mahasiswa tidak apa-apa tidak memahami tentang *perankingan*, tetapi dalam rangka mendidik bisa digunakan.

Indonesia harus punya kepercayaan diri dan mimpi suatu saat yang menggantikan posisi MIT dan Harvard ada di Indonesia. Langkah dimulai dengan Impian, mimpi 2045 harus ada pemenang hadiah Nobel. Indonesia harus punya panutan yang luar biasa memacu untuk berkarya.

### **Pertanyaan 8:**

Terkait Permenristekdikti No. 53 Tahun 2023, dimana tidak mewajibkan publikasi untuk pascasarjana, mohon penjelasan atau pandangan karena kebijakan ini bertentangan dengan cita-cita WCU.

**Jawaban:**

Permen 53 ingin membuat suatu peraturan yang generalis. Tidak wajib tapi boleh pakai standar yang melebihi, jadi bisa tetap diwajibkan agar tidak menurunkan kualitas. Jangan sampai jurnal di jurnal abal-abal. Tugas utama profesor adalah untuk mengarahkan publikasi.

**Pertanyaan 9:**

Apa *strategic policy* untuk melangkah sesuai *pattern*?

**Jawaban:**

Jika ingin memperbaiki kualitas, yang bisa dilakukan dalam jangka panjang baru bisa diperoleh yaitu riset, tetapi ada cara yang lebih cepat mengangkat reputasi, yaitu dari survei tetapi survei membutuhkan orang-orang yang kenal. Cara agar dikenal adalah dengan ikut international conference, menjadi penulis di jurnal-jurnal *top*, dan sebagainya. Ini cara agar dikenal dan perguruan tinggi bisa dipilih untuk pengisian survei. Kerja sama internasionalisasi juga bisa dilakukan untuk mendatangkan mahasiswa asing.

**Pertanyaan 10:**

Dengan banyaknya perguruan tinggi di Indonesia, bagaimana cara mengelola untuk bisa maju bersama?

Di perguruan tinggi Indonesia terengah-engah karena yang masuk WCU membutuhkan energi ekstra untuk bisa selevel dengan yang ada di internasional.

**Jawaban:**

Perguruan tinggi masing-masing punya peran yang berbeda-beda. Perguruan tinggi di Indonesia sekarang hampir sama semua,

seharusnya dibedakan yang menjadi prioritas sehingga tidak harus semua masuk ke dalam perankingan. Perlu ada diferensiasi misi antar universitas. Indonesia perlu memiliki Impian, kemauan dan tekad untuk mau bersama-sama menanamkan rasa percaya diri bahwa Indonesia bisa.

## 2.8 Penutup

Untuk menuju universitas yang berkelas dunia, maka diperlukan membangun dan memperbaharui secara terus menerus motivasi dan niat sehingga dapat dibangkitkan energi dari dalam diri yang besar dan berkelanjutan, dilakukan sedini mungkin.

Di samping itu, juga bersedia bergabung dengan belajar, meniru, atau mengikuti jejak kelompok penelitian yang lebih kuat atau mapan hingga secara bertahap berdiri sendiri dengan tetap memelihara hubungan jejaringnya sekuat mungkin.

## 2.9 Rekomendasi

Ada beberapa rekomendasi untuk universitas dalam meningkatkan reputasi akademik.

Pertama, perguruan tinggi hendaknya terus menciptakan, menjaga dan memperkuat ekosistem penelitian berkualitas. Misalnya dengan tersedianya mekanisme pemagangan, *mentorship* yang berkelanjutan, menjadi simpul jaringan periset kelas dunia.

Kedua, perguruan tinggi berani membuka program S3. Perguruan tinggi yang membuka program studi S3 berarti berani menjadi universitas riset dan implikasinya publikasi berkualitas adalah hal yang baik untuk reputasi maupun untuk kenaikan jabatan bagi para dosennya.

Ketiga, perguruan tinggi sebaiknya menyediakan *Hall of Fame for scientific achievement* pada level universitas. (contoh: Latimer Hall). Hal ini penting untuk memotivasi para dosen baru.

Keempat, perguruan tinggi menerbitkan abstrak publikasi internasional terindeks dengan klasifikasi/klaster *Arts & Humanities, Natural Sciences, Life Sciences & Medicine, Engineering & Technology, dan Social Sciences & Management*.

Kelima, perguruan tinggi membangun pusat keunggulan dengan minimal 5 untuk setiap klaster di atas.

Terakhir, perguruan tinggi mendorong dosen dan penelitiannya untuk terlibat menjadi editor & *reviewer* jurnal *top*.

## »» **BAB 3.** **Strategi Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan**

---

### **3.1 Arti Penting Kualitas dan Reputasi Lulusan**

Peningkatan kualitas dan reputasi lulusan dalam dunia pendidikan tinggi memiliki implikasi yang sangat penting. Salah satu alasan yang bisa disampaikan adalah karena alumni mencerminkan citra dan keunggulan sebuah perguruan tinggi. Menurut hasil studi Alessandri et al. (2006) dan Finch et al. (2013) bahwa citra dan keunggulan universitas sangat penting bagi lulusan untuk mencari lowongan pekerjaan. Inilah mengapa setiap perguruan tinggi perlu menciptakan citra dan reputasi positif dalam mempersiapkan lulusannya sebelum masuk pasar kerja. Lulusan yang berkualitas menimbulkan suatu kesan yang baik bagi perusahaan, membuat rasa bangga dan kelayakan di pasar kerja (Sultan & Yin Wong, 2012).

Pentingnya meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan secara general didasarkan pada harapan dan tujuan seperti: keterampilan dan daya saing global, daya tarik bagi calon mahasiswa dan dosen, kualitas pendidikan yang lebih baik, kontribusi pada pembangunan nasional, meningkatkan reputasi institusi, perbaikan indeks kualitas hidup, dan investasi jangka panjang. Kualitas dan reputasi lulusan yang diharapkan adalah reputasi yang memang *comparable* dengan siapapun di seluruh dunia dan bekerja di standard yang sama. Kalau mahasiswa kita bisa sesuai dengan standard yang ada dimanapun, itulah yang disebut dengan universitas berkelas dunia (UBD).

Mengingat pentingnya kualitas dan reputasi lulusan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) memiliki **empat isu**

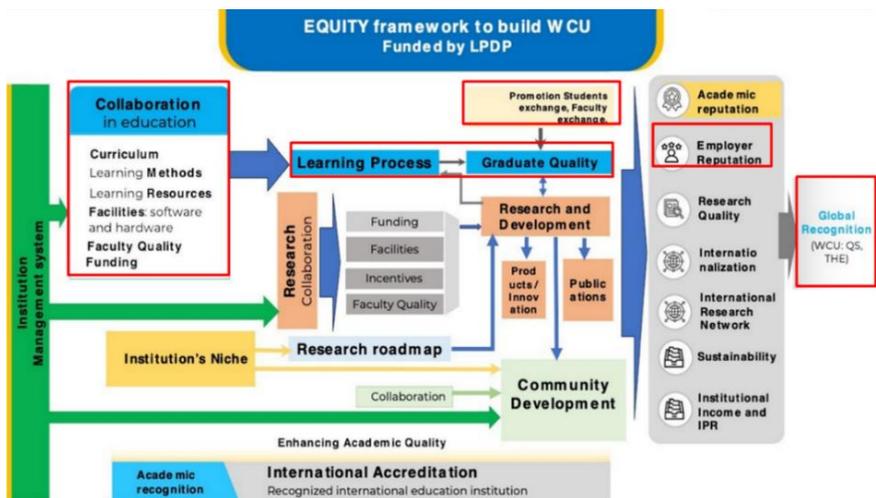
prioritas bidang pendidikan yang didorong pada **presidensi G20**. Empat isu prioritas itu adalah:

1. **Kualitas Pendidikan untuk Semua** (*Universal Quality Education*). Isu ini berangkat dari tantangan untuk mendorong akses dan pemerataan pendidikan di semua golongan. Hal ini juga menggarisbawahi keselarasan Indonesia dengan *Sustainable Development Goal* (SDG) 4 tahun 2030 dalam hal tujuan pendidikan global, bahwa dunia perlu memulihkan sektor pendidikan setelah pandemi Covid-19.
2. **Teknologi Digital dalam Pendidikan** (*Digital Technologies in Education*). Bahwa telah terjadi akselerasi yang luar biasa dalam pemanfaatan teknologi digital di dunia pendidikan selama masa pandemi Covid-19. Indonesia ingin menajamkan diskusi dan solusi bagaimana teknologi digital bisa menjadi jawaban atas permasalahan akses kualitas dan keadilan sosial di bidang pendidikan.
3. **Solidaritas dan Kemitraan** (*Solidarity and Partnership*). Isu ini menegaskan komitmen Indonesia untuk bekerja sama dengan negara lain dan memiliki rasa solidaritas dalam suatu kelompok, yang dikaitkan dengan budaya gotong royong Indonesia.
4. **Masa Depan Dunia Kerja Pasca Pandemi Covid-19** (*The Future of Work Post Covid-19*). Kebutuhan dunia, khususnya dunia kerja pasca Covid-19, telah berubah. Oleh karena itu, dunia harus menata kembali bagaimana pendidikan dapat menjawab tantangan dunia masa depan.

Lulusan yang berkualitas harus memiliki keterampilan, pengetahuan yang luas, etika yang baik, dan menjadi agen perubahan. Pertanyaannya: Siapa yang menilai bahwa lulusan kita berkualitas dan bereputasi? Penilai pasti pihak ketiga yang independent. Sementara ini pihak ketiga yang dianggap independent adalah lembaga perankingan yang kredibel, seperti THE atau QS. Hal ini disampaikan berulang agar kita sama-sama mempunyai *standing*

*point* yang sama. Saat ini pemerintah Indonesia memakai QS WUR. Walaupun rekan dari internasional terutama Singapura dan Malaysia mengejar THE.

Gambar 3.1 di bawah adalah EQUITY Framework untuk menuju UBD yang didanai oleh LPDP. Bagian-bagian dengan *highlight* garis putus-putus berwarna merah adalah hal-hal yang terkait dengan kualitas lulusan. Diawali dengan kolaborasi di dalam pembelajaran baik menyangkut kurikulum, metode pembelajaran, sumber pembelajaran, kemudian dilakukan proses pembelajaran, hasilnya kualitas lulusan, dll, tetapi ujungnya adalah *employer reputation* berbasis WCU QS. Paling ujungnya dilihat, *global reputation* dilihat dari WCU QS dan THE. Sementara ini THE belum menjadi prioritas.



Gambar 0.3. EQUITY *Framework* untuk menuju UBD (sumber)

## 3.2 Lulusan yang berkualitas dan bereputasi

Lulusan yang berkualitas harus memiliki **keterampilan** yang cukup untuk dapat bersaing dan untuk mencerminkan keunggulan masing-masing. Terkait dengan keterampilan ini, mahasiswa harus didorong

agar saat lulus, mereka akan mempunyai ketrampilan yang sepadan dengan kolega di seluruh dunia. Lulusan yang berkualitas juga harus memiliki *soft skills* yang penting, **pengetahuan yang luas**, dan **etika yang baik**. Kemudian bagaimana mahasiswa dapat menjadi agen perubahan untuk dapat beradaptasi dengan kondisi masa depan yang dinamis. Hal ini didasarkan fakta bahwa perubahan yang cepat saat ini, bahkan diperkirakan tahun 2060 AI Chat GPT lebih pintar dari manusia. Tugas dosen adalah mengarahkan bagaimana agar kita tetap bisa mengimbangi perkembangan dan perubahan yang ada sehingga kita tetap menjadi tuan di negara kita sendiri.

Tabel 3.1 dan Gambar 3.2 di bawah ini menyajikan contoh-contoh program-program unggulan untuk alumni yang berkualitas dan bereputasi.

**Tabel 0.7. Contoh Program Unggulan untuk Alumni**

No	Deskripsi	Institusi Terbaik di Dunia	Program Unggulan
1	Program pendidikan berkualitas tinggi	Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Bachelor of Science in Computer Science and Engineering
2	Komunitas alumni yang kuat	Harvard University, USA	Harvard Alumni Association
3	Dukungan karier	Stanford University, USA	Stanford Career Development Center
4	Penghargaan prestasi alumni	University of Oxford, UK	Oxford Alumni Awards
5	Umpan balik dan perbaikan	University of Cambridge, UK	Student-Staff Committee
6	Keterlibatan aktif	University of California, Berkeley, USA	Berkeley Student Cooperative
7	Hubungan jangka panjang	Yale University, USA	Yale Alumni Schools Committee
8	Inovasi dan penelitian	California Institute of Technology (Caltech), USA	Break Through: The Caltech Campaign, raised \$3.4 billion from more than 14,500 donors for research

9	Pelayanan masyarakat	University of Michigan, USA	Michigan in Action: Service Internships
10	Komunikasi efektif	Imperial College London, UK	Imperial Magazine



Gambar 0.4. Program unggulan untuk alumni yang berkualitas dan bereputasi

Delapan PT di Indonesia dengan *graduate employability* terbaik dalam QS WUR tahun 2022 adalah Undip dan UI pada posisi 251-300, Unair, ITB, UGM, dan ITS pada posisi 301 – 500, serta Binus dan UB pada posisi 501+. Alasan *Graduate Employability* UI tergolong baik dengan *ranking* 237 di *QS World University Ranking* dan di *Asian University Rankings - South Eastern Asia ranking* 10 adalah:

- **kurikulum yang relevan** dan penyesuaian kurikulum dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan industri, kemudian mempersiapkan lulusan dengan keterampilan yang praktis sangat diperlukan.
- **hubungan dengan industri**, kerja sama dengan perusahaan memberikan lulusan peluang magang, dan akses jejaring yang

sudah didorong dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

- **Dukungan karir** dengan membantu lulusan mendapatkan pekerjaan yang cocok dan berkembang.
- **Prestasi alumni** yang menggambarkan efektivitas pendidikan dan persiapan karier yang baik.
- **Penelitian dan kolaborasi**, proyek penelitian dan kerjasama dengan industri memperkuat kemampuan lulusan beradaptasi tetapi masih perlu dilakukan evaluasi dari waktu ke waktu bagaimana keterlibatan dosen dan skema-skemanya.
- **Inovasi dan keahlian** yang praktis yang menambah daya saing lulusan di dunia kerja.
- **Reputasi nasional dan internasional**, UI memiliki reputasi yang baik di Indonesia dan diakui secara nasional maupun internasional.

Indikator Kinerja Utama (IKU) PT menetapkan 2 indikator untuk menilai reputasi dan kualitas lulusan, yaitu:

1. Presentase lulusan S1 dan D4/D3/D2/D1 yang berhasil:
  - a. Memiliki pekerjaan
  - b. Melanjutkan studi, atau
  - c. Menjadi wiraswasta.
2. Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang:
  - a. Menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi, atau
  - b. Meraih prestase

Hal ini seperti ditunjukkan oleh Gambar 3.3 di bawah ini.

Dari sudut perangkingan internasional, kualitas dan reputasi lulusan juga menjadi indicator perangkingan. Kita lihat dalam perangkingan QS yang menjadi focus pemerintah saat ini, maka dalam QS WUR terdapat 4 indikator yang terkait dengan kualitas dan reputasi lulusan, dalam QS AUR terdapat 5 indikator, dan dalam QS WUR by

Subject terdapat 1 indikator. Hal ini terlihat sebagaimana Gambar 3.3 di bawah ini.

QS WUR - 2024	QS AUR - 2024	QS WUR By Subject - 2023**
• Academic Reputation (30%)	• Academic Reputation (30%)	• Academic reputation
• Employer Reputation (15%)	• Employer Reputation (20%)	• Employer reputation
• Citations per Faculty (20%)	• Citations per Paper (10%)	• Research citations per paper
	• Papers per Faculty (5%)	• H-index
• International Research Network (5%);	• International Research Network (10%)	• International research network (by broad faculty area)
• Faculty Student Ratio (10%)	• Faculty Student Ratio (10%)	
• International Faculty Ratio (5%)	• Staff with PhD (5%)	
• International Student Ratio (5%)	• International Faculty Ratio (2,5%)	
	• International Student Ratio (2,5%)	
	• Inbound Exchange Student Ratio (2,5%)	
	• Outbound Exchange Student Ratio (2,5%)	
• Employment Outcomes (5%)		
• Sustainability (5%)		

Gambar 0.5. Indikator QS yang terkait dengan kualitas dan reputasi lulusan.

Gambar 3.3 memperlihatkan perbedaan QS WUR, QS AUR, dan QS WUR *by Subject*. Ini penting karena ketika kita ingin masuk pada QS WUR kita semua harus berusaha mulai dari QS *by Subject* dan AUR. Hal ini karena jika QS *by Subject*-nya unggulan dan ranking di AUR masuk di kelas yang bagus maka secara otomatis masuk ke radar QS WUR. Urutan yang berhubungan dengan kualitas lulusan adalah yang diberikan tanda merah. Kalau dijumlah antara *employer reputation* (15%), *faculty student ratio* (10%), *international student ratio* (5%) dan *employment outcomes* (5%) akan berjumlah 45% yang berbasis kualitas lulusan. Kalau perguruan tinggi kita punya kualitas lulusan yang baik menurut ukuran QS WUR, maka hal ini akan mempermudah masuk dalam perankingan.

Di AUR, ada *employer reputation*, *faculty student ratio*, dan *international student ratio* jika digabungkan untuk kualitas lulusan nilainya 40%. Di WUR lebih besar 5% dibandingkan dengan AUR. Di *by Subject*, dominasi dari *employer reputation relative* lebih kecil dibanding dengan yang lain.

### 3.3 Kekuatan dan Kelemahan di UBD

Sekarang kita melihat kepada bagaimana cara menyusun kekuatan dan kelemahan dalam melakukan sedikit analisa terhadap capaian-capaian dalam QS *ranking* (sering disebut sebagai *raport* WCU). Diberikan 2 (dua) contoh, yaitu UGM dan UPI sebagaimana ditunjukkan oleh Gambar 3.4 di bawah ini.

Nama PT	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Universitas Gadjah Mada	525	401-410	391	320	254	254	231
Universitas Indonesia	325	277	292	296	305	290	248
Institut Teknologi Bandung	405	331	359	331	313	303	235
Universitas Airlangga	820	701-750	751-800	651-700	521-530	465	369
Institut Pertanian Bogor	803	751-800	701-750	601-650	531-540	511-520	449
Institut Teknologi Sepuluh Nopember	910	801-1000	801-1000	801-1000	751-800	751-800	701-750
Universitas Padjadjaran	-	-	651-700	751-800	801-1000	801-1000	751-800
Universitas Diponegoro	888	801-1000	801-1000	801-1000	-	1001-1200	801-1000
Universitas Brawijaya	909	801-1000	801-1000	-	-	1001-1200	801-1000
Universitas Hasanuddin	907	801-1000	-	-	-	1001-1200	1001-1200
Universitas Sebelas Maret			-	-	-	1201+	1001-1200
Universitas Sumatera Utara			-	-	-	1201+	1201-1400
Universitas Andalas			-	-	-	1201+	1201-1400
Universitas Negeri Malang			-	-	-	1201+	-
Universitas Pendidikan Indonesia			-	-	-	-	-
Universitas Negeri Padang			-	-	-	-	-

Gambar 0.6. QS-WUR 16 -PTN Indonesia 2017-2023. (Sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com))

Kalau UGM dari posisi ini untuk membuat analisa kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan kualitas lulusannya, maka UGM harus melihat ke perguruan tinggi di luar yang lebih tinggi rankingnya, seperti MIT, Tokyo University, dan sebagainya. Hal ini karena semua PT dalam negeri masih di bawah UGM. Sementara untuk UPI, yang belum masuk radar QS harus melihat ke atas, ke PT yang sudah masuk radar QS. Dalam memuat Analisa kekuatan dan kelemahan dalam QS WUR atau perbandingan lain, kita harus selalu melihat ke atas kepada PT yang lebih tinggi posisinya dari PT kita.

Mari kita lihat lebih dalam bagaimana contoh membuat analisa kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan UGM (sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar 3.5 di bawah ini). Sebagai contoh UGM dihubungkan dengan UM (Malaysia) dan juga dengan NTU (Singapura), kita lihat UGM lebih unggul terkait kualitas dan reputasi lulusan dibandingkan NTU ada pada indikator *student faculty ratio* dan *international faculty*. Sementara, dibandingkan dengan UM, semua indikator UGM di bawah UM. Nah, jika UGM menginginkan posisi seperti NTU maka semua indikator selain *student faculty ratio* dan *international faculty* harus ditingkatkan. Hal ini diperlukan strategi-strategi tertentu.

Indicator	Weighting (%)	UM	Note UGM – UM	UGM	Note UGM - NTU	NTU
Academic Reputation	40	79,6	👎	49,1	👎	92,3
Employer Reputation	10	94,9	👎	55,1	👎	92,6
Faculty-Student Ratio	20	67,8	👎	62,3	👍	33,4
Citation per Faculty	20	39,4	👎	1,6	👎	49,7
International Faculty	5	43,6	👎	39,2	👍	19
International Student	5	53	👎	2	👎	32,6

Gambar 0.7. Raport WCU contoh UGM terhadap UM dan NTU. (Sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com))

Untuk PT yang belum masuk radar 1000, maka contoh sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 3.6 di bawah ini bisa dijadikan pembelajaran. Misalkan dilihat dari jumlah mahasiswa, *Student body* perguruan tinggi yang sudah masuk radar (1001-1200) adalah 48.546 dan yang belum masuk radar 38.448. Yang belum masuk radar mahasiswa S-1 nya besar sekali (93%), untuk yang sudah masuk hanya 88%. Dan seterusnya kita cermati masing-masing parameter untuk kemudian dilakukan analisa. Bagi PT yang belum masuk radar berusaha dengan strategi-strategi

tertentu mengejar parameter-parameter sebagaimana PT yang sudah masuk radar QS.

NO		PT Pemandang (1001-1200)	PT belum masuk radar	⚠	Note
1	Students Body	48.546	38.448		
	- Undergraduate	88%	93%		Kelebihan
	- Graduate	12%	7%		Kekurangan
2	Intl. Students	567 (1,17%)	31 (0,08%)		Kekurangan
3	Faculty Member	3.801 (7,83%)	1903 (4,95%)		Kekurangan
	- Intl. Faculty	152 (4%)	58 (3%)		Kekurangan
	- Local Faculty	3.649 (96%)	1.845 (97%)		Kelebihan
4	Papers in Scopus	6.882	1380		
	- Papers per Faculty	1,81	0,73		
5	Citations in Scopus	22.445	3484		
	- Citation per Faculty	5,91	1,83		

Gambar 0.8. Report WCU bagi PT yang belum masuk radar QS. (Sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com))

### 3.4 Tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan

Tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan diantaranya:

- a) **Peningkatan kompetensi dosen** perlu diupayakan dan dilakukan secara terus menerus. Hal yang sudah kita lihat misalnya berbagai program dan skema seperti dosen bekerja di luar kampus, *world class professor* dan lain-lain.
- b) **Persaingan global** yang terjadi bukan hanya antar universitas tetapi juga persaingan dengan seluruh dunia. Untuk meningkatkan kualitas lulusan dan reputasi universitas, kita perlu mendorong untuk melakukan perubahan dan untuk melihat bagaimana kondisi yang secara nyata terjadi di kampus

kita masing-masing dan lingkungan kita masing-masing, sehingga kemajuan kolektif intelligent dapat meningkat.

- c) **Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Penelitian** untuk menciptakan lulusan yang kompeten dan inovatif.
- d) **Kurikulum yang Relevan.** Universitas harus mampu mengadaptasi kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan industri.
- e) **Pengintegrasian teknologi dalam pembelajaran.** Dengan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran maka kita bisa menyiapkan generasi yang kuat dan bukan hanya sebagai pengguna tetapi dapat memproduksi. Saat tiga tahun belajar melalui daring dikarenakan pandemi, melihat universitas yang masuk dalam UI *Green Metric Network* kalau membuat zoom tidak ada yang serapih universitas dari Indonesia. Indonesia kalau menggunakan teknologi bagus sekali dan dampaknya juga demikian.
- f) **Akses dan kualitas pendidikan yang merata.** Universitas perlu berperan aktif dalam menciptakan kesempatan yang setara bagi seluruh masyarakat, termasuk daerah yang terpencil atau kurang berkembang.

Tantangan yang sudah teridentifikasi dihadapi dengan peluang yang ada. Peluang-peluang itu diantaranya:

- Transformasi Digital dalam Pendidikan Tinggi
- Peningkatan Standar Kurikulum dan Penelitian
- Kolaborasi Antar-perguruan Tinggi
- Meningkatkan Kualitas Dosen dan Peneliti
- Fokus pada *Sustainable Development Goals* (SDGs) à SDGs sangat penting karena semua orang berbicara mengenai hal ini dan kita hanya punya waktu tujuh tahun lagi untuk mencapai SDGs sampai 2030.

### 3.5 Strategi Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

Meningkatkan kualitas lulusan agar berkelas internasional bisa dilakukan dengan berbagai strategi, seperti peningkatan kurikulum internasional, kerja sama internasional, pengajaran dalam bahasa asing, pengalaman internasional wajib, fokus pada keterampilan global, pengembangan dosen internasional, penelitian multidisiplin dan kolaboratif, kegiatan ekstrakurikuler global, lingkungan belajar multikultural, pemantauan, umpan balik, promosi global, dan peningkatan infrastruktur teknologi. Selain itu, pemanfaat internet dan *artificial intelligence* (AI) bisa menjadikan lulusan menjadi warga dunia. Hal ini karena kita bisa melakukan berbagai aktifitas, seperti:

- Belajar mandiri melalui kursus daring dan platform *e-learning*. Hal ini sudah didorong dengan "*create you on career*". Mahasiswa perlu terus kita dorong tetapi jangan berlebihan. Merekan cukup mengambil 1 (satu) atau 2 (dua) kuliah saja. Mahasiswa harus tetap bertemu dengan dengan yang lain secara luring untuk kemampuan kolaborasi.
- Mengakses referensi dan sumber riset daring.
- Memanfaatkan *social digital* dan jurnal akademik.
- Berpartisipasi dalam forum diskusi dan kolaborasi daring.
- Menggunakan sumber perpustakaan digital dari institusi pendidikan.
- Menonton video pembelajaran di platform seperti YouTube.
- Mengikuti kursus dan pelatihan daring gratis.
- Membangun jejaring internasional melalui situs jaringan seperti LinkedIn.
- Berbagi pengetahuan melalui blog atau video tutorial.
- Menggunakan media sosial untuk mendukung pembelajaran dan diskusi.

Strategi lain yang bisa dilakukan dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan yaitu dengan **persiapan karier yang mantap dan**

**relevan.** Dalam hal ini, mahasiswa membutuhkan dosen-dosen yang mengerti dan dapat mengarahkan mahasiswa untuk dapat membuat ide-ide baru sehingga dapat menyelesaikan masalah di tempat masing-masing.

Selain itu, diperlukan sinergi **harmoni antara kampus dan industri.** Hal ini akan membawa dampak yang baik seperti, koneksi industri melalui magang dan kerja sama, kurikulum sesuai kebutuhan dan perkembangan industri, layanan dukungan karir bantu lulusan mendapatkan pekerjaan terbaik dan lain-lain.

Dari daftar strategi dan juga aktifitas yang mungkin dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan kemudian dilakukan analisa dengan membuat matrik sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 3.2. Dari matrik ini kita bisa membuat pemetaan dan dampak kegiatan terhadap indikator yang ada dalam pemeringkatan. Sebagaimana contoh dilakukan pemetaan dan dampak kegiatan terhadap indikator dalam QS WUR dan QS AUR.

Tabel 0.8. Contoh matrik kegiatan mendukung QS WUR dan AUR

No	Program/Aktivitas	Indikator Penilaian QS WUR & AUR										
		AR	ER	FSR	CF	CP	PF	SP	IS	IF	ES-I	ES-O
1	Bantuan biaya <i>post-doc</i>	V		V	V	V	V	V		V	V	
2	Pembentukan dan penguatan Kelembagaan Pengelola Program WCU											
3	Promosi Kinerja PT di media QS	V	V									
4	Bantuan <i>Staff Exchange Program</i> dengan PTLN (TOP 100)	V			V	V	V					V
5	Bantuan untuk melanggan <i>QS Data Analytic (Tracker)</i>	V	V									

6	Bantuan menghadiri QS-Apple dan THE	V	V										
7	Bantuan untu fi fionsolidasi dan mobilisasi alumni di berbagai perusahaan	V	V										

*Keterangan: AR (Academic Reputation); ER (Employer Reputation); FSR (Faculty Student Ratio); CF (Citations per Faculty); CP (Citations per Paper); PF (Papers per Faculty); SP (Staff with PhD); IS (International Student); IF (International Faculty); ES-I (Inbound Exchange Student); ES-O (Outbound Exchange Student)*

### 3.6 Tanya – Jawab

#### Pertanyaan 1:

Di Indonesia ada perguruan tinggi yang rankingnya sempat turun kemudian naik kembali. Dari perguruan tinggi tersebut, pelajaran apa yang bisa diambil oleh perguruan tinggi lainnya agar tetap dapat memperbaiki dan berkembang menuju UBD?

#### Jawaban

Ketika peringkat perguruan tinggi menurun, maka yang paling utama adalah komitmen dari pimpinan untuk totalitas meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Misalnya dengan mengajak semua elemen dari perguruan tinggi untuk aktif berperan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi.

Selanjutnya, perlu merumuskan strategi yang cocok untuk universitas masing-masing sesuai dengan sumber daya dan kondisi yang ada. Perguruan tinggi harus dapat mengidentifikasi berbagai kemungkinan yang akan terjadi dan menyusun strategi untuk dapat bergerak bersama. Semangat kolaborasi dengan membangun jaringan, hubungan alumni, peluang kerja sama, maka secara

bersama kita dapat mencapai posisi yang lebih baik kemudian mempersiapkan pencapaian yang bisa kita lakukan bersama-sama.

## Pertanyaan 2

Di QS WUR 2024 ada satu perguruan tinggi swasta dari luar Indonesia yang loncatan rankingnya sangat signifikan, dari tidak masuk radar menjadi *ranking Top 600*. Jadi mereka tidak mengejar sitasi, *academic reputation*, dan tidak akan mengejar IRN. Mereka melakukan strategi instan dengan cara fokus pada nilai *faculty student ratio dan international faculty* dengan cara mengirim email ke berbagai peneliti untuk dijadikan *fellow* tanpa digaji. Apakah kita harus meniru seperti itu?

## Jawaban

Banyak trik dilakukan dalam meningkatkan ranking di QS. Namun, kita berbicara tentang kualitas lulusan dalam pengertian yang nyata dan kita bertanggungjawab untuk kemajuan bangsa. Yang harus kita pegang adalah kejujuran. QS hanyalah salah satu alat untuk mengukur, tetapi yang penting adalah kualitas lulusan kita jaga dengan baik.

Kita harus jujur dalam menaikkan alumni *impact* untuk kepentingan perguruan tinggi kita dan untuk meningkatkan kualitas. Karena dana dan *endowment fund* masuk akhirnya mendapatkan DAPT (Dana Abadi Perguruan Tinggi) besar sehingga proses pendidikan bisa berlangsung dengan baik.

Peningkatan peringkat melalui strategi-strategi yang fokus pada perbaikan administrasi, misalnya dengan cara mengundang dosen asing untuk menjadi *fellow* dapat dilakukan untuk masuk ke Top 1500. Namun strategi-strategi seperti ini tidak dapat lagi diterapkan untuk naik ke Top 500.

### 3.7 Penutup

Kualitas dan reputasi lulusan perguruan tinggi dipengaruhi oleh banyak hal, seperti kualitas input, kualitas proses, jaringan alumni, dan lain-lain. Dengan demikian peningkatan kualitas dan reputasi lulusan juga harus meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi. Dalam perankingan QS, kualitas dan reputasi lulusan direpresentasikan dalam beberapa indikator, yaitu *employer reputation*, *faculty student ratio*, *international student* dan *faculty*, serta *employer outcome*.

### 3.8 Rekomendasi

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan yang tercermin dalam indikator QS ranking, maka perlu diperlukan kegiatan-kegiatan untuk membangun jaringan alumni. Di satu sisi bisa meningkatkan *employer reputation* dan di sisi lain bisa memberikan masukan terkait proses pembelajaran, dan juga kontribusi Alumni untuk pembiayaan perguruan tinggi.

## »» **BAB 4.**

# **Strategi Peningkatan Kolaborasi Penelitian Nasional dan Internasional serta Sitasi**

---

Dalam rangka peningkatan kualitas suatu universitas menjadi UBD, maka kualitas lulusan (alumni) memegang peran yang sangat penting. Sementara kualitas lulusan ditentukan oleh kurikulum yang ada di program studi. Kurikulum diharapkan sejalan dengan harapan pengguna lulusan, baik industri, pemerintah, atau universitas. Kualitas kurikulum ditentukan dari hasil riset yang berhubungan, sementara kualitas riset sangat ditentukan oleh adanya kolaborasi riset dari peneliti yang sebidang baik bertaraf nasional maupun internasional.

Berdasarkan hal tersebut untuk menjadi UBD, diperlukan strategi peningkatan kolaborasi penelitian yang terstruktur dengan roadmap penelitian yang jelas dan di dukung oleh SDM yang berkualitas di bidang riset dan infrastruktur laboratorium sebagai penunjang riset baik bertaraf nasional maupun internasional.

Capaian yang diharapkan dari topik ini adalah meningkatnya jumlah penelitian kolaborasi yang berkualitas baik secara nasional maupun internasional. Juga diharapkan terbentuk banyak konsorsium penelitian yang fokus pada topik spesifik yang menghasilkan banyak publikasi dan sitasi dari beberapa jumlah *grant* nasional dan internasional yang dapat diraih.

## **4.1 Definisi International Research Network**

Adapun hal yang harus diperjelas adalah definisi operasional terkait upaya mencapai UBD melalui kolaborasi riset dalam rangka peningkatan publikasi dan sitasi. Definisi *international research network* merupakan Indikator yang mengukur riset kolaborasi antara universitas dengan universitas lain di luar negeri yang

berkelanjutan selama lima tahun dan menghasilkan minimal tiga publikasi dengan *Non-Zero* sitasi. Data diambil dari Scopus dan diukur menggunakan *Margalef Index* untuk mengetahui keberagaman kolaborasi penelitian universitas. Dengan rumus perhitungan berikut:

$$\text{IRN Index} = L / \ln(P)^*$$

P : jumlah *partner* internasional;

L : jumlah lokasi negara internasional

Selain itu, terdapat *H-index* yaitu indeks yang mengukur produktivitas dan dampak dari karya yang diterbitkan oleh seorang ilmuwan atau cendekiawan. Indeks ini didasarkan pada kumpulan makalah ilmuwan yang paling banyak dikutip dan jumlah kutipan yang mereka terima di publikasi lain. *H-index* didefinisikan sebagai nilai maksimum *h* sedemikian rupa sehingga entitas tertentu (penulis, jurnal, departemen, institusi, dan lainnya) telah menerbitkan setidaknya *h* makalah yang masing-masing telah dikutip setidaknya *h* kali (Hirsch, 2005).

Sementara, definisi sitasi berdasarkan KBBI adalah mendefinisikan sitasi (kutipan) sebagai kegiatan pengambilalihan satu kalimat atau lebih dari karya tulisan lain untuk tujuan ilustrasi atau memperkuat argumen dalam tulisan sendiri. Nilai Sitasi dihitung dari enam tahun terakhir. Sitasi yang bukan dari satu author yang sama (*exclude self-citation*). Kemudian sitasi dinormalisasi berdasarkan lima bidang ilmu yaitu *art and humanities, engineering and technology, life science and medicine, natural science*, dan *social science* menggunakan *Normalized Total Citation Count (NTCC)* sebagai berikut:

$$NTCC = \frac{n}{n_{fa}} \sum_{f=1}^5 C_f w_f a_f$$

N = Total perhitungan sitasi sebelum normalisasi

$n_{fa}$  = Jumlah total kutipan melalui lima area fakultas (biasanya lebih besar dari n karena beberapa artikel di

- klasifikasikan di lebih dari satu bidang fakultas)
- $C_f$  = Jumlah kutipan untuk bidang fakultas tertentu untuk institusi subjek
- $w_f$  = Faktor bobot untuk area tertentu
- $a_f$  = Faktor bobot penyesuaian untuk area tertentu
- $f$  = Faktor terkini area fakultas yang dapat menjadi salah satunya
- $ah$  = Bahasa dan Sastra;  $et$  = Teknik dan Teknologi;  $ls$  = Ilmu alam dan kesehatan;  $ns$  = Ilmu Pengetahuan Alam;  $ss$  = Ilmu Sosial dan Manajemen

Jika *Author A* mensitasi paper dari *Author A*, maka terhitung sebagai *self-citation* dan tidak masuk dalam perhitungan sebagai sitasi dari *QS Ranking*.

Adapun perhitungan sitasi yang selalu dipakai dalam perankingan universitas menuju UBD adalah:

- a) *Citation Per Faculty* (CPF) adalah Rasio jumlah sitasi dibagi jumlah *faculty* (dosen keseluruhan). Rasio ini untuk mengestimasi dampak dan kualitas dari *scientific work* yang dihasilkan oleh masing-masing universitas.

$$CPF = \frac{Citation}{Faculty}$$

- b) *Citation Per Paper* (CPP) adalah Rasio dari Jumlah sitasi dibagi dengan jumlah publikasi yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang dampak yang dimiliki masing-masing lembaga penelitian dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

$$CPP = \frac{Citation}{Paper}$$

- c) *Paper Per Faculty* (PPF) adalah Jumlah makalah penelitian yang diterbitkan per dosen yang dihasilkan selama lima tahun. Indikator ini memberikan gambaran produktivitas penelitian universitas.

$$PPF = \frac{Paper}{Faculty}$$

## 4.2 Strategi Peningkatan Jumlah Kolaborasi

### 4.2.1 Strategi kolaborasi

Kolaborasi dalam penelitian adalah hal yang utama karena penelitian yang dilakukan sendiri/mandiri akan menghadapi lebih banyak masalah dan kekurangan. Sementara jika dilakukan secara kolaborasi maka semua permasalahan dan kekurangan akan mampu ditangani secara bersama-sama dari berbagai latar belakang keilmuan dan kelengkapan infrastruktur laboratorium yang mendukung riset yang akan dijalankan.

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan jumlah kolaborasi dalam bidang penelitian, adalah:

- a) Menentukan topik riset yang akan dilaksanakan.
- b) Membuat peta jalan penelitian yang jelas.
- c) Membuat proposal riset yang sesuai dengan *grant* penelitian yang ditawarkan dari berbagai sumber.
- d) Menawarkan kepada peneliti lain yang sebidang untuk berkolaborasi dalam bidang riset, baik kepada peneliti diluar universitas maupun peneliti dari luar negeri.
- e) Mengumpulkan data dan *specimen (sample)* yang homogen dari topik yang akan diteliti untuk menjadi daya tarik untuk membangun kolaborasi dengan peneliti luar.

- f) Menjadi anggota dalam asosiasi merupakan cara lain untuk meningkatkan kolaborasi. Hal ini mempermudah dosen dan peneliti bertemu dan menambah kolega baru. Seperti contohnya Unair yang bergabung dalam AUAP (*Association of Universities of Asia and the Pacific*) yang ternyata memberi pengaruh terhadap peningkatan kolaborasi.

#### 4.2.2 *International Research Network*

Membangun *International Research Network* (IRN) yang berkelanjutan selama lima tahun untuk menghasilkan publikasi bersama dan sitasi merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kolaborasi. Membangun kolaborasi internasional (*International Research Networking*) diperlukan durasi keberlanjutan kerja sama selama lima tahun untuk memperkuat ikatan. Jika memang baru memulai, maka kolaborasi tersebut harus bertahan sampai lima tahun kedepan dengan mempertimbangkan aspek seperti diversifikasi geografis, efisiensi kerja sama, *sustainable partnership*, normalisasi bidang ilmu, dan komponen seperti partner riset dan lokasi dari partner riset yang perlu dibangun.

Potret *International Research Network* yang ada di PTN-BH, bisa dilihat contohnya dari UGM dan UI. Berdasarkan data QS Tahun 2023, UGM ternyata unggul pada pada *research partner* dengan skor IRN 2,1 sedangkan untuk UI unggul pada lokasi kerjasama mitra penelitian dengan skor IRN 2,0 yang tidak jauh beda dengan UGM. Data terkait skor IRN dapat menjadi acuan untuk peningkatan kerjasama internasional baik dari jumlah mitra kerjasama dan jumlah lokasi mitra yang terlibat dalam kerja sama penelitian. Keterlibatan *multidisciplinary research* juga dapat membantu semua *subject* untuk ikut berkontribusi pada penelitian yang berkelanjutan. Selain itu peningkatan sitasi dapat diamati melalui skor sitasi untuk peningkatan *ranking*.

Tabel 0.9. Data IRN dan Sitasi per faculty yang ada di beberapa PTNBH

Universitas di Indonesia	<i>Ranking Global</i>	<i>Score IRN</i>	<i>Ranking IRN</i>	<i>Score Citations per Faculty</i>	<i>Rank Citations per Faculty</i>
Universitas Indonesia	=237	2.0	701+	2.0	701+
Universitas Gadjah Mada	263	2.1	701+	1.7	701+
Institut Teknologi Bandung (ITB)	=281	1.2	701+	2.5	701+
Airlangga University	=345	1.4	701+	1.4	701+
IPB University	=489	1.2	701+	1.7	701+
Institut Teknologi Sepuluh Nopember	621-630	1.0	701+	1.7	701+
Universitas Padjadjaran	661-670	1.2	701+	1.4	701+
Universitas Diponegoro	791-800	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Brawijaya	801-850	1.1	701+	1.4	701+
Bina Nusantara University (BINUS)	1001-1200	1.0	701+	1.9	701+
Telkom University	1001-1200	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Hasanuddin	1001-1200	1.1	701+	1.3	701+
Universitas Sebelas Maret	1001-1200	1.0	701+	1.5	701+
Atma Jaya Catholic University Jakarta	1201-1400	1.0	701+	1.3	701+
Universitas Islam Indonesia	1201-1400	1.0	701+	1.7	701+
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	1201-1400	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Pendidikan Indonesia	1201-1400	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Sumatera Utara	1201-1400	1.0	701+	1.3	701+
Universitas Negeri Yogyakarta	1201-1400	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Negeri Malang	1401+	1.0	701+	1.7	701+

Universitas di Indonesia	Ranking Global	Score IRN	Ranking IRN	Score Citations	Rank Citations
Universitas Udayana	1401+	1.0	701+	1.3	701+
Universitas Andalas	1401+	1.0	701+	1.4	701+
Universitas Kristen Petra	1401+	1.0	701+	1.6	701+
Universitas Muhammadiyah Surakarta	1401+	1.0	701+	1.1	701+
Universitas Lampung	1401+	1.0	701+	1.3	701+
Universitas Mataram	1401+	1.0	701+	1.1	701+

sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)

### 4.2.3 Identifikasi dan Pembentukan Konsorsium Riset

Dalam rangka meningkatkan kolaborasi di bidang penelitian maka untuk peneliti yang sebidang diharapkan dapat terbentuk konsorsium riset sehingga dapat melakukan interaksi antar sesama periset dalam konsorsium tersebut dalam rangka kolaborasi membuat proposal riset bersama, melaksanakan riset bersama dan melakukan publikasi bersama, bahkan dapat melakukan kerjasama dalam bidang tertentu yang dapat saling mensitasi antar sesama periset yang saling berkolaborasi. Konsorsium riset yang terbentuk memiliki potensi besar untuk mendapatkan *grant* riset apabila didukung oleh publikasi sebelumnya dari *roadmap* penelitian yang terstruktur. Kita dapat membentuk konsorsium riset yang baru sesuai kebutuhan atau bergabung dalam rangka memperkuat konsorsium riset yang telah terbentuk sebelumnya baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

### 4.2.4 Peningkatan Kualitas SDM dan Infrastruktur Riset

Dalam melaksanakan penelitian maka kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan infrastruktur riset harus mendapat perhatian.

Karena kualitas SDM yang baik akan memudahkan dalam mendapatkan hasil luaran dari riset yang berkualitas, apalagi kalau didukung dengan infrastruktur riset yang mumpuni.

Strategi dan program-program untuk meningkatkan publikasi harus dimulai dari kualitas SDM yang mumpuni, didukung dengan ada insentif dari universitas. Tidak semua dosen memiliki *H-index*. Maka langkah yang dapat diambil contohnya dengan mengadakan pelatihan/*workshop* khusus bagi para dosen yang tidak memiliki *H-index*, kemudian dampingi oleh pakar agar dapat dipublikasi dan memiliki *H-index*, yang sebelumnya berpengalaman dapat mengajak junior atau kenalan untuk dimasukkan nama dalam riset dan memberikan tugas-tugas sederhana dalam penyusunan artikel.

Identifikasi SDM dapat dilakukan melalui artikel ilmiah yang telah diterbitkan pada jurnal internasional bereputasi, juga dapat dilihat dari presentasi yang dilakukan pada *international seminar/conference*. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas SDM seseorang perlu melakukan banyak penelitian secara kolaboratif, kemudian menulis artikel atau menyajikan luaran dalam bentuk artikel ilmiah, sehingga dapat meningkatkan *H-index* apabila artikel banyak dibaca dan dirujuk oleh peneliti lain.

Infrastruktur riset yang lengkap sangat dibutuhkan oleh peneliti untuk melaksanakan penelitian yang berkualitas. Akreditasi laboratorium yang terstandar serta alat laboratorium yang terkalibrasi sangat mendukung dalam mendapatkan hasil luaran yang berkualitas dan dapat diterbitkan di jurnal internasional bereputasi. Pemeliharaan laboratorium perlu mendapat perhatian agar hasil yang dikeluarkan juga dapat dipercaya.

Strategi dalam peningkatan publikasi dapat dilakukan dengan membentuk beberapa program yang berfokus pada jumlah publikasi dan pada kualitas publikasi. Contoh untuk program jumlah publikasi seperti *reworking*, *smart publication academy*, layanan *remote* akses Grammarly, kendali mutu konferensi, pendampingan

*special issue*. Sedangkan untuk fokus pada kualitas publikasi dapat dilakukan program berupa *smart publication series*, *language editing program (editage and enago)*, *Web science academy*, bantuan *Article Processing Charge (APC)*, dan tersedianya website yang dapat mengakses jurnal yang terbatas untuk di sitasi.

### 4.3 Strategi Peningkatan Sitasi

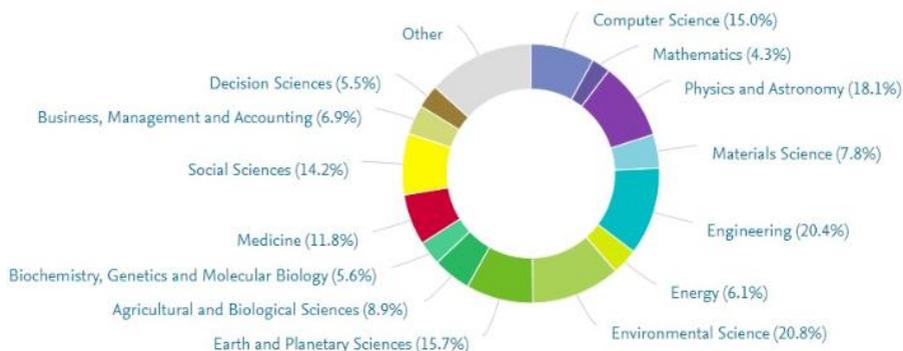
Sitasi menjadi elemen kunci dalam memvalidasi informasi yang ditemukan, memberikan dasar untuk akuntabilitas dan kepercayaan dalam konteks penelitian. Evaluasi yang cermat terhadap sumber sitasi menjadi langkah penting untuk memastikan keakuratan dan keandalan data yang digunakan, membentuk landasan yang kuat bagi pertanggungjawaban penelitian. Selain itu, analisis terhadap data sitasi juga dapat berfungsi sebagai panduan strategis untuk meningkatkan visibilitas penelitian melalui pembangunan kerjasama internasional. Dengan memahami dan meningkatkan kualitas sitasi, peneliti dapat memperkuat reputasi ilmiah mereka dan mendukung pertukaran pengetahuan di tingkat global.



Gambar 0.9. Data perhitungan sitasi di Indonesia dari tahun 2018-2023  
Sumber: [www.scival.com](http://www.scival.com)

Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan sitasi adalah dengan mendorong para peneliti agar mempublikasikan karya ilmiah hasil riset mereka pada jurnal yang bereputasi, ber-*impact factor*, dan *open access*. Dorongan ini dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian insentif publikasi kepada para peneliti yang berhasil menerbitkan artikelnya pada jurnal tersebut. Insentif juga dapat diberikan berdasarkan jumlah sitasi yang dihasilkan sehingga memotivasi peneliti untuk mensosialisasikan hasil penelitiannya kepada peneliti lain, baik pada acara atau kegiatan nasional maupun internasional dalam bentuk presentasi maupun cara lain.

Berdasarkan Gambar 4.2, Indonesia sebenarnya sudah berada di jalur yang tepat (*on the track*) karena lima topik penelitian di dunia sejalan dengan hasil riset yang ada di Indonesia, tinggal bagaimana meningkatkannya. Dalam hal ini analisis data Scopus dari setiap universitas perlu dilakukan untuk melihat kekuatan *subject* riset, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk peningkatan *subject* riset yang berhubungan dengan lima kategori utama riset dunia.



Gambar 0.10. Kategori *subject Research* di Indonesia  
 Sumber: [www.scival.com](http://www.scival.com) dan [topuniversities.com](http://topuniversities.com)

Selain itu, memotivasi para peneliti agar memiliki profil pada Google Scholar, Scopus, Researchgate, dan Web of Science untuk meningkatkan visibilitas dan aksesibilitas sehingga publikasi yang

telah diterbitkan dapat dengan mudah ditemukan dan dikutip. Juga dapat mempromosikan karya ilmiah yang telah diterbitkan secara profesional melalui media sosial seperti LinkedIn, Facebook, atau Github sehingga dapat membantu meningkatkan visibilitas dan aksesibilitas artikel. Membangun reputasi keilmuan dengan berperan aktif sebagai *reviewer di* jurnal bereputasi. Peran sebagai *reviewer* dapat membantu peneliti meningkatkan kualitas karya ilmiah yang akan diterbitkan. Selain itu, menjadi pembicara (*keynote speaker*) dalam konferensi ilmiah dan seminar juga dapat meningkatkan reputasi keilmuan.

Menyediakan data hasil penelitian secara terbuka melalui blog atau Github. Hal ini memudahkan para peneliti menemukan dan mengutip karya ilmiah yang telah dipublikasikan sehingga dapat meningkatkan sitasi. Menggunakan nama, afiliasi, dan alamat yang konsisten di setiap *paper* yang diterbitkan. Menggunakan lebih banyak tabel, *figure*, sketsa yang memudahkan peneliti lain untuk memahami artikelnya, sehingga memudahkan untuk di sitasi.

Mengajak penulis lain terutama dari luar negeri yang mempunyai *H-index* tinggi dan sebidang untuk menelaah artikel kita sebelum diunggah agar dapat mengajak mereka menjadi bagian dari tulisan tersebut sebagai *co-author*, apabila tertarik. Menghasilkan artikel dalam bentuk *review paper* sangat potensial untuk dirujuk karena merupakan rangkuman dari hasil penelitian banyak orang sehingga memudahkan peneliti lain merujuk ke artikel tersebut.

#### 4.4 Peningkatan *Grant Research* Nasional dan Internasional

Ada banyak pendanaan riset yang ditawarkan baik dari institusi sendiri maupun di luar institusi seperti kementerian dan industri serta dari luar negeri yang secara rutin dapat kita ajukan untuk pendanaan topik riset yang akan diajukan. Oleh karena itu, penting

bagi kita untuk memahami panduan proposal yang harus dibuat sesuai dengan keinginan pemberi dana. Proposal yang baik apabila dibuat secara bersama-sama dalam tim riset (konsorsium) dan *track record* peneliti yang sesuai dengan topik riset yang akan didanai. Di dalam proposal juga digambarkan secara detail tujuan yang akan dicapai dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Informasi tentang *grant* riset nasional dan internasional yang secara reguler ditawarkan dapat dengan mudah di akses website atau media sosial.

Setiap *grant* riset mempunyai karakteristik tersendiri dan biasanya di jelaskan secara detail dalam panduan masing-masing. Khusus untuk grant internasional perlu dibentuk tim khusus untuk lebih fokus mempelajari panduan dan mencari kolega yang potensial dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan sehingga dalam penilaian proposal yang diajukan potensial untuk diterima akan sangat besar. Beberapa *grant* riset menghendaki adanya dana talangan dan/atau dana pendamping yang merupakan prasyarat untuk mendapatkan *grant* riset tersebut. Tingginya kompetisi untuk mendapatkan *grant* riset terutama internasional grant riset akan menjadi pengalaman bagi pengusul untuk sukses mendapatkan *grant* tersebut.

#### 4.5 Kolaborasi Dengan *Top Researcher* Sebagai *Co-Authors* Publikasi

Membangun kolaborasi dengan *top researcher* di seluruh dunia terutama dengan *H-index* yang tinggi akan sangat memudahkan dalam peningkatan jumlah sitasi, disamping itu kita banyak mendapatkan informasi tentang *grant* riset dari *top researcher* dan membuka peluang yang lebih besar untuk membangun riset kolaborasi secara bersama-sama. Untuk mendapatkan hal tersebut, kita sebagai peneliti harus mempunyai pengalaman riset yang baik yang dibuktikan dalam bentuk banyaknya tulisan yang terpublish di

jurnal internasional dan mempunyai fasilitas riset yang cukup untuk membangun kolaborasi.

Beberapa program penelitian dalam rangka mendapatkan *grant* nasional dan internasional seperti program SAME dan *World Class Professor* (WCP) dari Kemdikbudristek yang dapat menjadi pintu masuk terwujudnya kolaborasi antar dosen di Indonesia dengan dosen di luar negeri. Selain itu, kolaborasi bersama diaspora di luar negeri yang memiliki fasilitas riset yang lebih baik berpeluang menghasilkan hasil riset yang terkini. Terdapat pula *grant* internasional dari BRIN seperti *grant* Sumitomo Foundation yang bekerjasama dengan pihak Jepang.

Menawarkan kepada peneliti di luar universitas baik nasional maupun internasional untuk menjadi mitra peneliti, *adjunct faculty*, *post doctoral fellow* agar terjadi peningkatan peran dan partisipasi kolega akademisi luar negeri dalam kegiatan tri dharma perguruan tinggi di universitas masing-masing.

Mengajak dosen dari afiliasi yang sudah memiliki *H-index* tinggi lain untuk berkolaborasi juga dapat menjadi salah satu langkah yang bisa di ambil untuk menaikkan *H-indeks*. Dimana tentunya akan membantu dosen dan meningkatkan potensi sitasi karena mampu menjangkau pembaca dari seluruh dunia.

## 4.6 Tanya – Jawab

### Pertanyaan 1:

Bagaimana meningkatkan motivasi dosen sehingga merasa punya tanggungjawab untuk melaksanakan riset dan mempublikasikannya?

**Jawaban:**

Melaksanakan *workshop* terutama dengan dosen-dosen yang kurang aktif melakukan penelitian, pendampingan pakar dan menyediakan *working space* untuk menulis di lokasi yang terisolasi sehingga tidak ada mobilitas, dibuat surat tugas langsung dari dekan dan supporting anggaran dari universitas, membentuk riset group yang seminat sehingga tidak berjalan sendirian.

**Pertanyaan 2:**

Bagaimana membangun kolaborasi riset dengan Perguruan Tinggi Asia Tenggara dengan menggunakan sumber dana internal?

**Jawaban:**

Dana internal dikembangkan untuk meningkatkan IRN menggunakan skema riset untuk *top 100*. Artinya, dosen bermitra dengan perguruan tinggi yang masuk *top 100*, *top 300*, *top 500*, dan *over 500* selama memberikan nilai baik. Dan mengembangkan riset *matching fund*, termasuk pengmas *matching fund* yang memang direkomendasikan untuk berkolaborasi.

Di setiap prodi misalnya ada sepuluh dosen, sepuluh dosen harus menulis proposal dan targetnya dari sepuluh. Tujuh diantaranya harus mendapatkan *grant* internal, 2 (dua) harus mendapat *grant* nasional. Kemudian, satu harus mendapatkan *grant* internasional. Bagaimana strategi mencapainya, yaitu dengan diskusi setiap minggu, saling mendukung untuk mendapatkan setiap *grant*. Dengan begitu setiap orang akan termotivasi untuk punya *H-index* dan ikut meneliti. Hal ini akan tercapai kalau ada SK dari dekan. Dana internal universitas diwajibkan. Sehingga jika terkoordinasi dengan baik maka semua dosen memiliki kesempatan.

**Pertanyaan 3:**

Pola pemberian insentif untuk publikasi dan penelitian yang diterapkan seperti apa? Kalau ditotal, berapa yang dianggarkan dalam satu tahun?

**Jawaban:**

Insentif ada di karya dosen terkait dengan publikasi, haki (termasuk buku), dan sitasi. Setiap tahun akan dihitung sitasi per dosen berapa dan itu yang akan dibayarkan. Ada insentif yang menyumbangkan nama peers untuk APL. Contoh di salah satu perguruan tinggi di Indonesia yang sudah masuk Top 500 QS WUR, insentif publikasi dibagi menjadi beberapa level. Top tier, Q1, Q2 dan Q3. Proceeding Rp. 5 Juta, Q3 Rp. 15 Juta, Q2 Rp. 30an Juta, Q1 Rp. 50 Juta, *Top tier* Rp. 75 Juta per orang per tahun. Total dana untuk insentif sebesar Rp. 50 Miliar. Dengan insentif ini universitas memang berat dalam pendanaan tetapi perlu adanya apresiasi untuk dosen yang sudah berkarya dan bekerja keras untuk universitas.

Terkait bagaimana memilih, universitas juga menyediakan anggaran sebesar Rp. 28 M untuk riset yang wajib berkolaborasi internasional. Jadi untuk menggerakkan dosen meneliti dengan mitra internasional, kita ada program proposal atau program usulan kegiatan skema riset internasional. Mulai dari *Top 100*, *Top 300*, *Top 500*, sampai di atas 500. Semua diwadahi tetapi kita kelompokkan jadi semua bisa masuk. Kegiatan ini tidak hanya untuk penelitian namun juga pengembangan masyarakat (*community development*). Selain itu, terdapat juga kebijakan dari Pak Rektor, dengan memberi penugasan untuk dosen yang risetnya bagus dan sudah disitasi langsung diundang untuk diteruskan ke tahap penelitian tanpa melalui kompetisi.

**Pertanyaan 4:**

Apa yang bisa dilakukan untuk menaikkan *H-index*? Untuk membangun reputasi akademik, bagaimana cara agar dikenal melalui publikasi?

**Jawaban:**

Dosen-dosen muda yang masih bersemangat dengan riset kemudian terlibat dengan kegiatan administrasi lalu lupa risetnya. Kegiatan dalam administrasi penting karena dengan terlibat dalam kegiatan administratif akan mendapat tambahan pendapatan yang permanen. Penting untuk menemukan pemantik untuk kembali melakukan penelitian. Universitas dapat setiap tahun memilih dosen muda yang publikasinya terhebat, *top ten young faculty member* diberikan acara khusus sehingga dosen-dosen muda punya cita-cita ke sana.

Universitas harus memiliki kelompok keahlian. Setiap dosen harus menjadi anggota kelompok keahlian lalu diberikan dana per dosen. Jadi kelompok itu misalnya dengan minimal jumlah anggotanya 8. Uang yang diberikan dapat digunakan untuk pertemuan grup dan makan siang bersama, tetapi harus ada yang presentasi. Kelompok ini harus aktif.

Kolaborasi dalam negeri penting, untuk dosen yang sudah mapan harus membimbing dosen dari universitas lain tetapi tidak perlu namanya dicantumkan di publikasi. Tapi karena dosen tersebut dibimbing, dia akan baca *paper* pembimbing dan akan mensitasi. Jadi panen sitasi, punya mahasiswa dan kolaborasi tetapi nama pembimbing tidak muncul, tidak apa-apa tapi institusi pembimbing terangkat sitasinya.

**Pertanyaan 5:**

Bagaimana cara membangun grup riset yang besar?

**Jawaban**

Salah satu strategi yang diterapkan di sebuah PT, adalah dimulai dari kebijakan Rektor. Beliau ingin adanya kelompok keahlian atau kelompok keilmuan. Kebijakan ini berlanjut ke rektor-rector selanjutnya. Setiap kelompok keahlian diberikan pendanaan Rp. 1 Miliar. Jadi dari kelompok keahlian inilah terbentuk grup-grup riset yang besar.

## 4.7 Penutup

Universitas yang berkualitas didasarkan pada kualitas kurikulum sehingga lulusannya langsung terpakai oleh *stakeholder*. Kualitas dapat diukur dari adanya riset yang sesuai dan terutama membangun riset kolaborasi yang saling menguntungkan.

Hasil penelitian sebaiknya di publikasi dan di disemansi sehingga visibilitas untuk universitas semakin meningkat karena banyak orang yang akan tahu tentang universitas tersebut.

## 4.8 Rekomendasi

Beberapa rekomendasi untuk IRN dan Sitasi adalah sebagai berikut. Pertama, membangun kerjasama riset dengan menawarkan topik riset yang bersifat *multicenter* dalam negeri dan luar negeri. Kedua, meningkatkan kemampuan SDM sehingga banyak kolega yang ingin berkolaborasi dengan universitas. Ketiga, mensosialisasikan hasil penelitian ke berbagai *platform* sehingga dapat menjangkau lebih banyak pembaca yang dapat meningkatkan sitasi. Keempat, Mencoba memasukkan protokol riset di tingkat nasional dan internasional dengan tujuan untuk mendapatkan dana dan hasil penelitian di akses oleh siapapun.



## »» **BAB 5.**

### **Strategi Peningkatan Program Internasionalisasi**

---

Bab ini membahas tentang Strategi Peningkatan Program Internasionalisasi dalam pengelolaan perguruan tinggi menuju universitas berkelas dunia (UBD). Internasionalisasi merupakan indikator penting untuk mengukur kualitas perguruan tinggi dan sejauh mana perguruan tinggi menarik bagi pihak asing. 2 (dua) indikator penting yang berkaitan dengan internasionalisasi, yaitu dosen asing (*international faculty*) dan mahasiswa asing (*international student*). Rasio dosen asing mengacu pada jumlah dosen berkewarganegaraan asing terhadap total dosen di perguruan tinggi yang melakukan kegiatan pengajaran atau penelitian atau keduanya selama tiga bulan. Sementara, rasio mahasiswa asing dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa berkewarganegaraan negara lain terhadap total mahasiswa di perguruan tinggi yang mengikuti mata kuliah selama tiga bulan. Dalam QS WUR, bobot dari kedua indikator tersebut masing-masing 5%. Peningkatan program internasionalisasi sangat ditentukan oleh strategi dan daya tarik universitas yang membuat dosen asing berkenan datang untuk mengajar dan mahasiswa asing berkenan datang untuk belajar.

Membangun perguruan tinggi menjadi UBD tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Proses ini memerlukan upaya yang konsisten dan berkelanjutan. Bila merujuk pada perjalanan salah satu institut terkemuka di Indonesia, setiap pemimpin memiliki fokus dan kontribusi yang berbeda dalam mengembangkan dan melakukan transformasi perguruan tingginya. Rektor pada periode 2001-2004 fokus pada pembenahan dan pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan menjadikan institusinya sebagai entitas yang mampu bersaing secara global.

Sementara Rektor periode 2005-2010 di institut tersebut lebih memusatkan perhatiannya pada membenahan tata kelola dan berhasil mengantarkan institusinya melewati proses audit dengan status Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Suatu capaian yang signifikan dalam memperbaiki tata kelola. Tidak berhenti disitu saja, Rektor masa itu juga berhasil mentransformasi perguruan tingginya menjadi universitas riset (*research university*) melalui penguatan bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Pemberian dana hibah penelitian dari dana internal institusi berhasil meningkatkan aktivitas riset secara signifikan.

Selanjutnya, Rektor periode 2010–2015 fokus dalam penguatan program internasionalisasi, penguatan riset, dan pengabdian kepada masyarakat di sekitar kampus. Fokus ini berhasil membawa institusi tersebut dalam bentuk kerjasama lintas negara, memperluas wawasan kemitraan, dan berhasil membuka pintu kolaborasi yang lebih luas dalam bidang akademik, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Rektor selanjutnya pada periode 2015–2020 fokus pada perubahan dan transformasi institusinya menjadi *entrepreneurial university*.



Gambar 0.11. Perjalanan salah satu institut terkemuka menuju UBD

Perjalanan peningkatan sumber daya manusia, penguatan internasionalisasi hingga perubahan menjadi *entrepreneurial university* merupakan sederetan tahapan penting yang membawa perubahan institut terkemuka tersebut menuju UBD. Gambar 5.1 memperlihatkan perjalanan salah satu perguruan tinggi menuju UBD dari masa ke masa. Perubahan tersebut tidaklah instan, melainkan suatu upaya dari hasil perjalanan panjang, kolaborasi, dan komitmen yang berkelanjutan dari para pemimpin dan seluruh civitas akademiknya.

Pencapaian program internasionalisasi dapat melibatkan beberapa langkah strategis berdasarkan hasil analisa SWOT. Tujuan utamanya adalah meningkatkan daya tarik perguruan tinggi sehingga menjadi institusi pilihan bagi dosen asing untuk mengajar dan menjadi pilihan bagi mahasiswa asing untuk menimba ilmu. Peningkatan daya tarik perguruan tinggi dapat dilakukan melalui kegiatan internasionalisasi, seperti **akreditasi internasional, penguatan jejaring, dan penguatan riset**. Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Peningkatan branding perguruan tinggi
- 2) Peningkatan jumlah dosen asing
- 3) Peningkatan jumlah mahasiswa asing
- 4) Perluasan jejaring internasional

Berikut adalah penjelasan untuk setiap startegi di atas.

## 5.1 Peningkatan *branding* perguruan tinggi

Peningkatan *branding* perguruan tinggi dapat dilakukan melalui pemanfaatan website/media informasi yang dikelola dengan baik. Konten website dan media informasi ditulis dengan baik dalam dual-bahasa, yaitu bahasa Indonesia dan Inggris, dan harus diperbarui secara rutin. Selain itu, melaksanakan kegiatan konferensi internasional, pengabdian kepada masyarakat tingkat

international juga dapat meningkatkan *branding* perguruan tinggi di mata dunia. *Branding* perguruan tinggi juga dapat dilakukan dengan memanfaatkan beasiswa dari pemerintah untuk mengirim dosen muda melanjutkan pendidikan S3 di luar negeri. Beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan branding perguruan tinggi, diantaranya adalah:

- 1) Mengelola website/media informasi dengan baik dan dual-bahasa atau berbahasa Inggris.
- 2) Mengadakan kegiatan internasional seperti *International Conference, international community development*.
- 3) Memanfaatkan Beasiswa-beasiswa dari pemerintah untuk mengirim dosen muda melanjutkan Pendidikan S3 di universitas luar negeri.

## AKREDITASI INTERNASIONAL

Sebagai **Branding University** untuk meningkatkan daya Tarik internasional



**1** Desain Kurikulum yang sesuai dengan standar internasional & memenuhi kebutuhan global

**2** Proses pengajaran/ perkuliahan yang baik

**3** Infrastruktur yang mendukung proses pendidikan

**Gambar 0.12. Strategi Peningkatan Branding Universitas melalui Akreditasi Internasional dan beberapa jenis akreditasi internasional**

Akreditasi internasional juga sangat diperlukan agar mitra luar negeri mudah dalam mengukur kualitas akademik dari sebuah program studi. Sebagai contoh, keberadaan akreditasi internasional ABET di perguruan tinggi terbukti memudahkan alumninya dalam melamar pekerjaan di luar negeri. Walau tidak mudah mendapatkan

akreditasi internasional tersebut namun keberadaannya akan sangat membantu para-alumni. Hal ini disebabkan karena akreditasi internasional mengharuskan kurikulum program studi dirancang sesuai standar tertentu dan memenuhi kebutuhan global. Akreditasi internasional juga mengharuskan proses pengajaran dan perkuliahan dilakukan dengan baik serta didukung dengan sarana dan prasarana yang baik pula.

Gambar 5.2 menunjukkan strategi penguatan branding universitas melalui akreditasi Internasional dan beberapa jenis akreditasi internasional yang dapat dipertimbangkan.

## 5.2 Peningkatan jumlah dosen asing

Strategi peningkatan jumlah dosen asing dapat dilakukan melalui kolaborasi penelitian dengan peneliti asing sekaligus mengundang mereka sebagai dosen pengajar. Peningkatan juga dapat dilakukan melalui program pertukaran dosen, bekerjasama dengan industri untuk mengundang peneliti atau dosen asing dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan industri. Ketertarikan pihak luar dapat dilakukan melalui penelitian bersama, yang kemudian dilanjutkan dengan mengajar. Perguruan tinggi juga dapat menyiapkan program internasional, menyiapkan kelas atau program yang dapat diikuti oleh mahasiswa asing seperti *student exchange* dan *double-degree*.

Kesulitan dalam mendapatkan dosen asing dapat diselesaikan melalui inisiasi kerjasama dengan dosen asing. Dosen-dosen diluar negeri diundang untuk mengajar di perguruan tinggi di Indonesia dan perguruan tinggi yang mengundang menyediakan akomodasi bagi mereka selama mereka bertugas di perguruan tinggi. Selain itu, strategi mendapatkan dosen asing adalah dengan mengundang *nobel laureate* menjadi pembicara pada kegiatan-kegiatan ilmiah. Untuk meningkatkan daya tarik, selain mengundang mereka sebagai

pembicara, perguruan tinggi juga dapat memberikan dukungan akomodasi selama mereka berada di Indonesia dan memberikan bonus perjalanan wisata. Dengan cara ini, biaya keberangkatan mereka dari negara asal tidak perlu dibebankan kepada perguruan tinggi.

### 5.3 Peningkatan jumlah mahasiswa asing

Strategi peningkatan jumlah mahasiswa asing dapat dilakukan dengan melakukan kolaborasi institusional dengan negara-negara di Asia Timur, seperti Kazakhstan, Uzbekistan, dan lain-lain. Orang-orang di Asia Timur menyakini bahwa perguruan tinggi yang sedang tumbuh dengan sangat baik ada di negara-negara di Asia Tenggara, termasuk Indonesia sehingga mereka senang menyekolahkan anak-anak mereka ke negara di Asia Tenggara.

Selain itu, kolaborasi juga dapat dilakukan dengan negara-negara di Timur Tengah. Membebaskan biaya kuliah untuk mahasiswa asing dan mengangkat mereka menjadi duta perguruan tinggi Indonesia di negaranya ketika mereka lulus adalah strategi yang jitu. Strategi lain meningkatkan mahasiswa asing di perguruan tinggi adalah dengan mengadakan kegiatan-kegiatan kebudayaan yang bertujuan untuk mempromosikan kebudayaan dan pariwisata Indonesia.

Selanjutnya, melakukan promosi perguruan tinggi melalui *international education fair*, website/media promosi dengan jangkauan internasional serta kerjasama dengan perwakilan pendidikan Indonesia di luar negeri merupakan strategi yang ampuh untuk dilaksanakan.

## 5.4 Perluasan jejaring internasional

Memperluas jejaring internasional dapat dilakukan pada tingkat individual dan institusional. Perguruan tinggi dengan luaran penelitian yang berkualitas memiliki daya tarik yang lebih besar bagi masyarakat internasional. Selain itu, keaktifan perguruan tinggi dalam asosiasi internasional, seperti AUN, AOTULE, GE3, SATU, Eurosia, SEATUC, ASEAN UNI-NET, serta keaktifan perguruan tinggi mengikuti kegiatan-kegiatan internasional, seperti konferensi internasional, juga dapat memperluas jejaring internasional. Beberapa strategi penguatan jejaring internasional adalah:

- 1) Aktif dalam organisasi dan kegiatan internasional (AUN, AOTULE, GE3, SATU, Eurosia, SEATUC, ASEAN UNI-NET);
- 2) Brand ambassador perguruan tinggi di luar negeri (Misalnya dosen yang sedang kuliah di LN, alumni);
- 3) Memanfaatkan jaringan Diaspora Indonesia;
- 4) Memanfaatkan program internasionalisasi dari pemerintah (JWG, *World Class Professor*, SAME, *Indonesian International Student Mobility Awards* (IISMA));
- 5) Aktif mengikuti kegiatan-kegiatan internasional.

Peningkatan peran *brand ambassador* perguruan tinggi di luar negeri melalui alumni, dosen, atau mahasiswa yang sedang kuliah di luar negeri juga dapat memperluas jejaring internasional. Sama efektifnya bila jaringan diaspora diluar negeri dimanfaatkan. Selain itu, memanfaatkan program internasionalisasi dari pemerintah dalam bentuk *Joint Working Group* (JWG) juga dapat memperluas jejaring internasional.

## 5.5 Tanya – Jawab

Pertanyaan 1:

Penyelenggaraan kelas internasional ternyata tidak semudah yang dibayangkan. Kami memulainya pada tahun 2018. Ketika mengubah pengajaran menggunakan bahasa Inggris, tantangan dari dosen sangat besar.

**Jawaban:**

Mengelola kelas internasional di tempat kami tidak mengalami kendala yang berarti karena para dosen pada umumnya sudah pintar berbahasa Inggris. Namun, karena kelas internasional adalah kelas premium, perlu ada program insentif tambahan yang diberikan bagi para dosen yang mengajar di kelas internasional.

**Pertanyaan 2:**

Bagaimana mengatasi kesulitan dalam menyediakan akomodasi (*housing*) bagi mahasiswa asing?

**Jawaban:**

*Housing* bagi mahasiswa asing memang harus disiapkan. Salah satu strategi mengatasi masalah *housing* adalah melalui kerjasama dengan beberapa apartemen. Selain itu, memanfaatkan asrama untuk mahasiswa asing dapat menjadi alternatif penyelesaian. Menangani mahasiswa asing memang memerlukan penanganan khusus agar mereka berkesan selama belajar di perguruan tinggi.

**Pertanyaan 3:**

Bagaimana strategi untuk meningkatkan kolaborasi dengan perguruan tinggi di luar negeri bagi perguruan tinggi yang belum masuk *Top 10 Indonesia Universities* dan berada di luar Pulau Jawa?

**Jawaban:**

Reputasi dan kepercayaan harus dibangun pelan-pelan dengan perguruan tinggi di luar negeri. Alumni dan dosen dapat

diikutsertakan melalui hubungan emosional dengan para pembimbing mereka saat studi di luar negeri. Strategi ini paling mudah karena para pembimbing sudah sangat mengenal anak bimbingannya.

**Pertanyaan 4:**

Visa merupakan isu tersendiri. Kami mengalami kesulitan untuk memenuhi visa bagi dosen dan mahasiswa asing. Akibatnya, kami hanya mengundang para dosen asing dari negara-negara yang memiliki kerja sama visa dengan Indonesia (ada 35 negara). Sosialisasi terakhir dari imigrasi, visa B211 (sosial kebudayaan) tidak boleh digunakan lagi untuk dosen asing. Proses pengurusan visa tersebut ternyata juga membutuhkan waktu lebih kurang tiga bulan.

**Jawaban:**

Pengurusan visa untuk mahasiswa asing memang masih sulit. Hal ini dapat diakali dengan menggunakan visa kunjungan, namun setiap tiga bulan sekali, mahasiswa harus memperpanjangnya dengan cara travel keluar Indonesia dan kemudian kembali lagi.

**Pertanyaan 5:**

Terkait dengan data calon mahasiswa yang berasal dari luar negeri, apakah data tersebut bisa diintegrasikan pada satu *platform* sehingga dapat mempercepat dalam menentukan strategi pelaksanaan program UBD di masing-masing universitas?

**Jawaban:**

Sharing data dan integrasi data memang tidak mudah. DIKTI harus memfasilitasi data yang berasal dari luar kampus. Pada situs Sinta sudah ada fitur UBD yang dapat digunakan oleh perguruan tinggi menganalisa dan menjadikan data acuan peningkatan QS WUR.

### **Pertanyaan 6:**

Membuat ekosistem riset yang baik membutuhkan dana yang besar. Bisakah dibagi pengalaman memperoleh dana bagi perguruan tinggi untuk membangun ekosistem riset yang memadai dan pengalaman mewujudkan kerja sama?

### **Jawaban:**

Untuk PTN-BH, *block grant* dari LPDP dapat menjadi salah satu alternatif mewujudkan ekosistem riset yang memadai. Jika perguruan tinggi memiliki dana sisa tahun sebelumnya, dana tersebut dapat menjadi dana abadi sehingga dana tersebut terus meningkat dan dapat digunakan untuk mendukung ekosistem riset. Peluang kerja sama dapat diinisiasi oleh individu dengan menyusun proposal kerja sama.

### **Pertanyaan 7:**

Apakah ada jejaring yang paling efektif untuk mendatangkan mahasiswa asing?

### **Jawaban:**

Jejaring yang paling efektif untuk mendapatkan mahasiswa asing adalah melalui asosiasi internasional. Jika ingin meningkatkan mahasiswa asing, perguruan tinggi harus aktif hadir pada acara pameran pendidikan yang dilaksanakan di luar negeri, bekerjasama dengan kedutaan besar.

### **Pertanyaan 8:**

Bagaimana kiat-kiat mengelola internasional program? apakah semua prodi perlu dibukakan program kelas internasional?

Bagaimana agar program internasionalisasi bisa diakselerasi?

## Jawaban:

Mengelola kelas internasionalisasi dapat dilakukan melalui kegiatan *cross culture interaction*. Karena tidak semua program kelas internasional diminati maka penyelenggaraan program kelas internasional harus selektif. Pada umumnya, program internasional *double degree* masih sangat diminati di Indonesia, terutama bagi para orang tua yang belum siap menyekolahkan anaknya ke luar negeri.

## 5.6 Penutup

Program internasionalisasi merupakan indikator penting bagi perguruan tinggi menuju UBD. Perguruan tinggi dengan program internasionalisasi yang baik dapat menarik lebih banyak mahasiswa dan dosen asing dari berbagai belahan dunia. Program internasionalisasi juga dapat mengukur sejauh mana perguruan tinggi atraktif bagi pihak asing. Dalam QS WUR, walaupun bobot dari kedua indikator masing-masing 5%, universitas dengan orientasi internasional yang baik pada umumnya memiliki daya saing global yang lebih tinggi.

## 5.7 Rekomendasi

Untuk meningkatkan program internasionalisasi, beberapa rekomendasi program yang dapat dilakukan oleh universitas adalah:

**Pertama** peningkatan branding perguruan tinggi melalui berbagai cara, diantaranya pemanfaatan media sosial dan website untuk diseminasi informasi, penyelenggaraan secara rutin forum ilmiah berskala internasional, dan perluasan jaringan melalui studi lanjut dosen muda keluar negeri.

**Kedua** mendapatkan akreditasi internasional sehingga mitra luar negeri dapat dengan mudah mengukur kualitas akademik dari sebuah program studi.

**Ketiga**, meningkatkan jumlah dosen asing melalui kolaborasi penelitian dan mengundang mereka sebagai dosen pengajar serta mengundang nobel laureate menjadi pembicara pada kegiatan ilmiah.

**Keempat**, meningkatkan jumlah mahasiswa asing melalui kolaborasi institusional dengan negara-negara lain dan mengadakan kegiatan-kegiatan kebudayaan untuk mempromosikan kebudayaan dan pariwisata Indonesia.

**Kelima**, meningkatkan jejaring global dengan aktif mengikuti kegiatan-kegiatan internasional, seperti konferensi internasional dan asosiasi internasional.

## » BAB 6.

# Strategi Peningkatan Pendanaan, Alokasi Dana, dan Rasio Dosen-Mahasiswa

Rasio dosen terhadap mahasiswa merupakan salah satu kriteria pemeringkatan UBD, baik di tingkat global maupun di tingkat regional. Peningkatan jumlah mahasiswa berdampak pada penurunan rasio dosen terhadap mahasiswa, apabila tidak diimbangi dengan penambahan dosen. Perlu diperhatikan, bahwa salah satu kriteria pada pemeringkatan regional adalah dosen berpendidikan doktor, dan memiliki kontribusi terhadap kriteria karya ilmiah per dosen. Perbaikan kualitas dosen dan kerjasama dapat meningkatkan indikator *international research network*. Tidak dapat dipungkiri, perbaikan kualitas perlu diiringi dengan alokasi pendanaan yang terencana dengan baik.

Tabel 0.10. Indikator AUR dan WUR

AUR Indicator	WEIGHTING	WUR Indicators	WEIGHTING
<i>Academic Reputation</i>	30%	<i>Academic Reputation</i>	30%
<i>Employer Reputation</i>	20%	<i>Employer Reputation</i>	15%
<i>Citation per paper</i>	10%	<i>Citation per Faculty</i>	20%
<i>Paper per Faculty</i>	5%		
<i>Faculty-student ratio</i>	10%	<i>Faculty-student ratio</i>	10%
<i>International Faculty</i>	2,5%	<i>International Faculty</i>	5%
<i>International Student</i>	2,5%	<i>International Student</i>	5%
<i>International Research Network</i>	10%	<i>International Research Network</i>	5%
<i>Staff with PhD</i>	5%	<i>Employment Outcomes</i>	5%
<i>Inbound Exchange Student</i>	2,5%	<i>Sustainability</i>	5%
<i>Outbound Exchange Student</i>	2,5%		

Sumber : [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)

## 6.1 Memperbaiki Rasio Dosen Mahasiswa

Rasio dosen mahasiswa merupakan ukuran yang umum digunakan dalam banyak evaluasi pemeringkatan. Indikator capaian berdasarkan jumlah semua dosen, termasuk dosen tetap dan paruh

waktu, dibagi jumlah mahasiswa aktif, termasuk mahasiswa diploma, sarjana, magister dan doktor.

Capaian Indikator rasio dosen terhadap mahasiswa mempengaruhi perhitungan beberapa indikator lainnya, termasuk indikator rasio mahasiswa asing dan dosen asing terhadap jumlah dosen dan mahasiswa yang dimiliki institusi. Jumlah sumber daya akademik yang dimiliki perguruan tinggi akan mempengaruhi indikator lainnya seperti rasio sitasi per karya ilmiah, sitasi per dosen, dan rasio jumlah karya ilmiah per dosen. Semakin tinggi rasio maka semakin tinggi komitmen perguruan tinggi terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran.

Tabel 6.2 menunjukkan jumlah mahasiswa dan dosen dari 26 perguruan tinggi di Indonesia yang masuk radar pemeringkatan UBD tahun 2024. Tabel 6.3 memperlihatkan hal yang sama untuk perguruan tinggi UBD di luar negeri. Semakin kecil rasio dosen mahasiswa maka skor yang diperoleh akan semakin tinggi.

Tabel 0.11. Rasio Dosen Mahasiswa tahun 2024 PT di Indonesia

No.	Nama Perguruan Tinggi	Student	International Student	Faculty Staff	Ratio	Score	WUR
1	Universitas Indonesia	35.813	1.852	4.931	7,3 : 1	50,4	237
2	Universitas Gadjah Mada	42.964	528	5.054	8,5 : 1	54,4	263
3	Institut Teknologi Bandung	22.255	543	2.892	7,7 : 1	65,6	281
4	Universitas Airlangga	29.948	2.173	3.771	7,9 : 1	52,4	345
5	IPB University	22.429	945	3.339	6,7 : 1	66,1	489
6	Institut Teknologi Sepuluh November	20.658	1.146	2.893	7,1 : 1	36,9	621-630
7	Universitas Padjadjaran	30.841	458	3.405	9,1 : 1	36,6	661-670
8	Universitas Diponegoro	35.889	1.049	3.758	9,6 : 1	15,7	791-800
9	Universitas Brawijaya	55.704	561	3.801	14,7 : 1	10,5	801-850
10	Bina Nusantara University	13.289	653	1.094	12,1 : 1	20,6	1001-1200
11	Telkom University	19.539	784	1.802	10,8 : 1	27,0	1001-1200
12	Universitas Hasanuddin	38.027	142	3.603	10,6 : 1	14,5	1001-1200
13	Universitas Sebelas Maret	30.088	586	2.406	12,5 : 1	13,6	1001-1200
14	Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta	10.633	34	652	16,3 : 1	8,8	1201-1400
15	Universitas Islam Indonesia	25.899	131	769	33,7 : 1	2,0	1201-1400
16	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	20.823	398	780	26,7 : 1	2,8	1201-1400
17	Universitas Pendidikan Indonesia	36.189	500	2.404	15,1 : 1	11,0	1201-1400
18	Universitas Sumatera Utara	33.252	864	3.616	9,2 : 1	21,0	1201-1400
19	Universitas Negeri Yogyakarta	24.406	390	1.448	16,9 : 1	8,0	1201-1400
20	Universitas Negeri Malang	20.342	154	1.203	17,0 : 1	7,9	1400+
21	Universitas Udayana	28.124	2.371	1.544	18,3 : 1	6,5	1400+
22	Universitas Andalas	30.896	75	1.509	20,5 : 1	4,9	1400+
23	Universitas Kristen Petra	7.261	69	416	17,5 : 1	7,3	1400+
24	Universitas Muhammadiyah Surakarta	25.099	62	1.752	14,3 : 1	7,8	1400+
25	Universitas Lampung	28.222	24	1.355	20,8 : 1	4,7	1400+
26	Universitas Mataram	29.196	18	1.229	23,8 : 1	3,5	1400+

Sumber:

[www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)

tahun

2024

Tabel 0.12. Rasio Dosen Mahasiswa tahun 2024 di UBD

WUR.	Nama Perguruan Tinggi	Student	International student	Faculty Staff	Ratio	Skor
1	Massachusetts Institute of Technology	11.731	3.808	2.925	4,0:1	100
2	University of Cambridge	21.180	7.973	5.502	3,8:1	100
3	University of Oxford	22.152	9.087	6.598	3,4:1	100
4	Harvard University	23.936	6.021	4.456	5,4:1	98,3
5	Standford University	16.673	3.538	4.697	3,5:1	100
8	National University of Singapore	31.241	9.512	4.396	7,1:1	76,5
14	University of Melbourne	48.183	22.448	3.590	13,4:1	15,4
19	Univesity of Sedney	52.987	32.927	3.189	16,6:1	11,8
65	University Malaya	17.159	3.969	2.415	7,1:1	71,6
137	Univesiti Sains Malaysia	20.714	7. 979	2,330	8,9:1	55,2

Sumber: [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com)

### ***Definisi rasio dosen-mahasiswa***

Rasio dosen terhadap mahasiswa, merupakan indikasi komitmen terhadap pengajaran adalah rasio antara jumlah staf akademik dibandingkan dengan jumlah mahasiswa yang terdaftar. Rasio ini mencerminkan beban kerja dosen, berkaitan dengan ukuran kelas, dan juga merupakan indikasi penting dari tingkat keterlibatan, kemampuan belajar, dan keberhasilan di kelas.

Namun, tidak ada standar internasional untuk mengukur kualitas pengajaran. Oleh karena itu, rasio ini memberikan wawasan tentang universitas yang paling sesuai untuk menunjukkan bahwa ukuran kelas dengan jumlah mahasiswa yang sedikit, akan memberikan tingkat pengawasan individu yang lebih baik.

*Faculty* yang dimaksud adalah jumlah dosen yang melakukan perencanaan, pengarahan dan pengajaran akademik saja, penelitian saja, ataupun keduanya. *Faculty* mencakup dosen, peneliti, *post-doctoral* yang berkontribusi pada pengajaran dan penelitian di perguruan tinggi untuk jangka waktu minimal tiga bulan.

Kategori dosen yang dapat dimasukkan adalah dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS), non-PNS, tetap non-PNS, honorer, kontrak, dan luar biasa. Jika disorot dari jumlah jam kerja, dosen tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) jenis yaitu *full-time* dan *part-time* yang dapat dicontohkan sebagai asisten penelitian, atau mahasiswa S3 yang membantu memberi pengajaran.

Rasio dosen-mahasiswa dihitung berdasarkan rasio jumlah *faculty* (dosen keseluruhan) dibagi jumlah mahasiswa aktif jenjang (S1, S2, dan S3), program spesialis (SP1, SP2 tanpa menghitung mahasiswa D3, D4), dan profesi.

*Student* yang dimaksud disini adalah mahasiswa S1, S2, S3, SP1, dan SP2 baik mahasiswa domestik maupun internasional. Semakin tinggi nilai *faculty-student ratio* menunjukkan tingginya komitmen perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

2 (dua) indikator yang digunakan dalam perhitungan rasio dosen-mahasiswa adalah *FTE students* dan *FTE faculty*.

### ***Full-Time Equivalent (FTE) students***

Untuk pemeringkatan saat ini, salah satu lembaga pemeringkatan menggunakan data yang diberikan secara terpisah terkait jumlah mahasiswa sarjana dan pascasarjana. Namun jika data yang diberikan tidak tersedia atau tidak lengkap, maka Lembaga pemeringkatan tersebut akan menggunakan data jumlah total mahasiswa.

### ***Full-Time Equivalent (FTE) faculty***

Jumlah dosen yang digunakan adalah jumlah dosen penuh waktu dan paruh waktu yang memenuhi tugas dan tanggung jawab dosen sesuai dengan peraturan pada perguruan tinggi tersebut. Lembaga pemeringkatan QS mendefinisikan FTE sebagai jumlah dosen penuh waktu ditambah 1/3 jumlah dosen paruh waktu.

Perhitungan *citations per faculty*, *citations per paper* dan *paper per faculty* menggunakan 2 (dua) data set, yaitu jumlah makalah selama 5 (lima) tahun dan sitasi selama 6 (enam) tahun untuk makalah yang diterbitkan selama periode lima tahun.

Strategi perbaikan rasio dosen mahasiswa: 1) Meningkatkan jumlah program pascasarjana; 2) Mendorong peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi doktor; 3) Meningkatkan jumlah dosen dari praktisi; 4) Meningkatkan jumlah mahasiswa, antara lain melalui program sarjana dan sertifikasi; pameran pendidikan; memperbaiki *branding* universitas; meningkatkan jumlah mahasiswa lulus tepat waktu.

## 6.2 Strategi Peningkatan jumlah dana untuk membiayai UBD

Pendanaan menuju UBD dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti dana hibah nasional atau internasional untuk riset, *endowment fund*, keterlibatan alumni, penguatan aliansi internasional.

Alumni yang merasa terhubung secara emosional dengan perguruan tinggi mereka lebih mungkin memberikan dukungan keuangan. Perguruan tinggi dapat mengembangkan program yang dirancang khusus untuk melibatkan alumni, termasuk kegiatan seperti penggalangan dana, *mentorship*, dan jaringan alumni.

Strategi Peningkatan Pendanaan diantaranya adalah sebagai berikut:

**Pertama**, sumber dana universitas diperoleh dengan pengembangan kerja sama, melalui; peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak baik pemerintah, industri, maupun masyarakat. Perguruan tinggi dapat menjalin kemitraan dengan pemerintah, perusahaan, atau masyarakat untuk mengalokasikan dana atau memperoleh sumber dana tambahan. Adanya kerjasama dapat

memfasilitasi penelitian terapan dan proyek kolaboratif; 2) kerja sama untuk pembiayaan riset. Perguruan tinggi dapat memperoleh sumber pendanaan tambahan melalui peningkatan pendanaan penelitian. Penelitian yang sukses akan membuka peluang untuk mendapatkan lebih banyak dana penelitian. 3) pengembangan program kemitraan publik-privat, Perguruan tinggi dapat menjalin kemitraan dengan sektor swasta untuk mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan industri. Melalui program sejenis, perusahaan dapat memberikan dana untuk mendukung program tersebut, mengakses bakat terbaik dari perguruan tinggi, dan memperoleh keuntungan dari penelitian dan inovasi yang dihasilkan. Hilirisasi produk-produk inovasi yang dikembangkan universitas, merupakan hasil optimalisasi penelitian. Pengembangan bisnis dari hasil inovasi universitas disertai dengan menjalankan bisnis secara profesional, agar diperoleh peningkatan pemasukan. Universitas mempunyai peluang untuk mengembangkan bisnis dari hasil-hasil inovasinya. Bisnis yang dikembangkan jika dikelola dengan profesional, akan menghasilkan pendapatan bagi universitas. Aliansi internasional dapat meningkatkan hasil riset dan publikasi. Hilirisasi produk keberhasilannya masih rendah, karena para peneliti enggan melepaskan hasil risetnya ke industri, sedangkan proses hilirisasi produk membutuhkan industri untuk dapat memasarkan hasil risetnya.

**Kedua**, universitas perlu meningkatkan efisiensi pengeluaran dan memperbaiki tata Kelola keuangan. Beberapa hal terkait manajemen internal yang perlu diperhatikan diantaranya adalah: 1) mengoptimalkan sumber daya internal; 2) pengalokasian dana secara efisien dan efektif; 3) pemanfaatan teknologi dan sumber daya manusia; 4) mengelola resiko; 5) efektivitas manajemen keuangan. Pentingnya Perencanaan dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) dikelola secara efisien, dimana perencanaan diturunkan dari rencana jangka panjang, jangka menengah dan tahunan. Bagaimana merubah mindset bahwa

realisasi kegiatan bukan ukuran serapan RKAT, tetapi merupakan suatu perencanaan yang baik, dan bukan sekedar pengurangan dari periode sebelumnya. Perubahan mindset ini membutuhkan waktu panjang. Mekanisme penyusunan dimulai dengan Rapat Kerja Universitas (RKU) khusus mengenai penyusunan RKAT termasuk 8 (delapan) IKU yang ditetapkan Kementerian (Gambar 6.1).

*“The significance of a budget to the university cannot be overstated. Through the budgeting process, an institution aligns its resources with its priorities, bringing together income and expenses.” – Dean O. Smith*

Pentingnya dari perencanaan setiap kegiatan yang diusulkan untuk disertai besaran biaya dan manfaat yang diperoleh dari kegiatan tersebut.



Gambar 0.13. Cascading Target terhadap RKAT

Semua unit lingkup universitas telah bekerja sejak 3 bulan sebelumnya melakukan estimasi besaran pendapatan yang akan diperoleh. Pada saat yang sama pihak pimpinan perguruan tinggi juga telah menyiapkan target kinerja yang harus ditanda tangani oleh Dekan, Direktur, dan pimpinan unit dengan Rektor. Berdasarkan kontrak kerja tersebut diturunkan menjadi bentuk kegiatan yang akan dilakukan untuk merealisasikan capaian kinerja, sehingga diperoleh estimasi pendapatannya. Setelah di kompilasi dilakukan rapat dengan mengundang pimpinan fakultas dan unit

untuk mempresentasikan rencana kegiatan masing-masing. Setiap fakultas diberi kesempatan mempresentasikan rencananya, dihadapan tim anggaran yang dipimpin oleh Wakil Rektor, sedangkan Tim RKAT melakukan revisi teknis nya. Setiap fakultas mengajukan kegiatan utamanya dan harus benar-benar menyakinkan bahwa kegiatan yang dilakukan dapat mencapai target kinerja yang sudah ditetapkan. Kompilasi dilakukan kembali dan direvisi berdasarkan hasil diskusi.

Perbaikan penggunaan “*wallet system*”, menjadikan *cashless*, sehingga tidak dibutuhkan lagi bendahara di setiap fakultas. Semua sudah terakomodasi dalam sistem secara terintegrasi.

Mengelola resiko juga menjadi bagian penting, setiap program yang diusulkan perlu diperhatikan kemungkinan resiko yang terjadi. Sama halnya dengan perencanaan menjadi bagian penting, karena anggaran diturunkan dari penrencanaan jangka panjang ke jangka menengah dan tahunan mengacu pada Renstra. Proses penyusunan anggaran memberikan informasi adanya kelebihan dan kekurangan anggaran. Informasinya dapat dianalisis menggunakan SWOT untuk menyusun strategi tindak lanjut.

**Ketiga**, bagaimana mengembangkan dana abadi? Saldo dapat dimasukkan sebagai dana abadi dan tidak dikenai pajak, namun jika sudah menjadi dana abadi dana tidak dapat digunakan, selain imbalan yang diperoleh dari dana abadi. Surplus tahunan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan sarana prasarana. Sebagai institusi non-profit maka pemilikan sarana prasarana tidak dikenai pajak tetapi tidak boleh dikenai faktor penyusutan. Surplus juga bisa diperoleh dari divisi di dalam institusi. Jika divisi berada pada unit di institusi, maka tidak dikenai pajak seperti hotel dan rumah makan yang dikelola sendiri oleh perguruan tinggi tidak dikenai pajak. Badan usaha dikelola secara terstruktur menggunakan tim investasi yang mengelola dana abadi. Pada **Tabel 6.13** terdapat lima perguruan tinggi dengan struktur pendanaan. Termasuk dalam

sumber pendapatan lainnya adalah pendapatan yang berasal dari sumbangan, filantropi, kegiatan usaha dan kontrak kerja.

Tabel 0.13. Contoh Struktur Pendanaan Lima Perguruan Tinggi

	A		B		C		D		E	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
<b>Total Pendapatan (Rp.)</b>	3,1T	3,0T	1,6T	1,7T	1,4T	1,7T	1,7T	1,7T	2,8T	2,9T
<b>Persentase Sumber Pendapatan (%):</b>										
<b>1. UKT &amp; SPI</b>	42.46	47.69	37.04	37.78	30.55	31.42	43.24	50.51	36.22	38.84
<b>2. APBN*</b>	17.61	17.37	35.11	33.06	34.97	34.63	33.26	28.77	19.03	13.49
<b>3. Lainnya</b>	39.92	34.94	27.85	29.16	34.49	33.94	23.5	20.72	44.75	47.67
<b>Dana Abadi (Rp)**</b>	114,8M	120,1M	38,3M	169M	304,7M	304,7M	230,5M	250M	250M	300M

Sumber : Audited Laporan Keuangan Konsolidasian 2022

\*: Hanya BPPTNBH dan Hibah/Sumbangan, tidak termasuk gaji pegawai PNS dosen dan tendik

\*\* : Eksplisit dinyatakan dalam L/K Konsolidasian, kecuali B (Investasi Obligasi) dan D (Aset Lain-lain)

Pemenuhan kinerja keuangan tidak cukup hanya dari UKT. Perolehan dana diluar UKT adalah membuat kegiatan yang menghasilkan pendapatan bagi perguruan tinggi sebagai “*revenue generating activities*”. Universitas secara aktif menggalang untuk berbagai keperluan, termasuk perolehan dana diluar UKT atau SPP mahasiswa, antara lain dapat melalui dana hibah internasional dan *endowment fund* atau dana abadi untuk operasionalisasi kegiatan riset atau internasionalisasi dosen dan mahasiswa. Sumber pendanaan *endowment fund* dapat berasal dari 1) surplus tahunan; 2) surplus unit usaha internal, 3) dividen anak perusahaan; 4) sumbangan alumni; dan 5) filantropi dari pengusaha atau pemerhati pendidikan. Perguruan tinggi besar seperti Harvard umumnya telah memiliki *endowment fund*. Harvard memiliki *endowment fund* paling besar dan memiliki perusahaan nirlaba yang mengelola dana abadinya. Nilai dana abadi mulai meningkat dalam jangka panjang, dilakukan melalui pendekatan kepada industri dan alumni. Hal ini menunjukkan bahwa alumni merupakan salah satu asset yang dimiliki perguruan tinggi, sehingga penting untuk diperhatikan. Penggunaan dana abadi terbagi 2 (dua), yaitu 1) dana terbatas, artinya dana hanya boleh untuk bea siswa, 2) dana tidak terbatas, artinya boleh untuk apa saja terserah PT, namun dibatasi dengan SK, hanya boleh dimanfaatkan maksimal 70%, sisanya 30% ditambahkan pada dana abadi.

Dengan berjalannya waktu, biaya operasional perguruan tinggi semakin meningkat. Kondisi ini mendorong perguruan tinggi untuk dapat melakukan diversifikasi pendapatan melalui strategi pendanaan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Sebagai contoh strategi pendanaan yang dilakukan oleh universitas swasta, Princeton University, memperoleh imbal hasil 11.2 % dari hasil *endowment fund*, yang pada tahun 2021 telah mencapai sejumlah US\$37,7 miliar. Total biaya operasional pendidikannya mencapai lebih dari Rp. 30 triliun, hanya setengah dari imbal hasil dana abadi yang dikelola. Kontribusi SPP mahasiswa untuk biaya operasional berkisar 5-6% dalam 5 tahun

terakhir, sedangkan imbal hasil dana abadi dapat memenuhi hampir 70%. Untuk universitas publik, UC Berkeley, memiliki mahasiswa enam kali lebih besar dari Princeton University. Total biaya operasionalnya lebih dari RP 45 triliun. Kontribusi SPP mahasiswa mencapai sepertiga biaya operasional. Kekurangan biaya operasional selama lima tahun terakhir ditutupi oleh pajak negara bagian California, sepertiga dari hibah pihak swasta dan sisanya dari imbal hasil dana abadi (Sukoco, 2023).

Strategi peningkatan pendanaan dilakukan dengan mengoptimalkan aset properti yang dimiliki perguruan tinggi, seperti hotel, asrama, dan rumah sakit. Komersialisasi hasil riset, perolehan *royalty* dari paten dan pendirian start-up yang terus bertambah menjadi sumber pendanaan biaya operasional perguruan tinggi. Kegiatan kemahasiswaan yang dikelola secara profesional dalam bentuk kompetisi dapat menjadi sumber pendapatan. Contoh: University of Texas memiliki pendapatan terbesar dari kegiatan olahraga US\$223 juta atau Ohio State University sebesar US\$211 juta.

Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan pendidikan yang berkualitas dan berinovasi tinggi. Pengukuran kualitas pendidikan tinggi dilakukan melalui pemerinkatan baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Menjadi perguruan tinggi yang berkualitas membutuhkan dana yang tidak sedikit, menjadi tantangan yang dihadapi dengan berkurangnya kontribusi pemerintah terhadap PTN dan pemenuhan capaian IKU menuju internasionalisasi sebagai UBD. Dana abadi menjadi suatu keniscayaan yang harus dimiliki setiap perguruan tinggi, memiliki perencanaan portofolio jangka panjang dan jangka pendek dalam mengelola secara komersial aset yang dimiliki untuk menjadi sumber pendanaan yang abadi.

## 6.3 Tanya – Jawab

### Pertanyaan 1:

Bagaimana mengelola perusahaan yang dimiliki oleh perguruan tinggi? Jika diperoleh surplus, bagaimana memasukkan dana tersebut ke perguruan tinggi?

### Jawaban:

Perguruan tinggi memiliki wisma yang dikelola secara internal, keuangannya menjadi bagian dari laporan keuangan perguruan tinggi dan keuntungan yang diperoleh tidak dikenai pajak penghasilan. Disamping itu, perguruan tinggi juga memiliki asrama mahasiswa dan gedung pertemuan yang dikelola secara internal dan pemasukkannya sebagai penerimaan pendapatan diluar dana pendidikan.

Perguruan tinggi memiliki sebuah perusahaan (yang terdaftar sebagai perseroan terbatas) dengan 99% saham dimiliki perguruan tinggi, dan 1% individu dosen. Hal ini untuk memenuhi persyaratan pendirian perusahaan, pada saat ini memiliki 7 anak perusahaan. Penerimaan pendapatan diluar Pendidikan dilakukan dengan bekerja sama dengan instansi lain. Disamping itu, ada perusahaan lain dengan kepemilikan saham 75% perguruan tinggi dan 25% mitra.

Penggunaan dana abadi, mencakup; 1) penggunaan terbatas (restricted), sesuai dengan permintaan pemberi dana, maka hasil pengelolaan dana abadi hanya diperuntukkan bagi beasiswa, dengan kriteria yang telah ditentukan; 2) penggunaan tidak terbatas (unrestricted), dimana hasil pengelolaan dana abadi bebas digunakan untuk apa saja ditetapkan pimpinan perguruan tinggi,

hanya penggunaannya dibatasi maksimal 70% sesuai SK MWA, dan 30% harus ditambahkan ke dana abadi.

**Pertanyaan 2:**

Usaha yang dikelola oleh PTN apakah berlaku juga untuk PTS? Jika PTS, bagaimana kaitannya dengan Yayasan?

**Jawaban:**

Jika PTS maka keputusan pengelolaan usaha diluar universitas diputuskan oleh Yayasan karena status hukum sebagai pemilik.

**Pertanyaan 3:**

Bagaimana mekanisme UKT hanya 1 skema?

**Jawaban:**

Besaran UKT belum boleh dinaikkan, adanya kebijakan tidak membuat kenaikan UKT. Setiap fakultas memiliki 1 skema, artinya hanya satu biaya. Bagi yang tidak mampu diberikan subsidi dari 25%, 50%, 75% hingga 100% sesuai kriteria yang ditetapkan.

**Pertanyaan 4:**

Berdasarkan pengalaman lima perguruan tinggi di Indonesia yang sudah masuk di radar top 500, kira-kira berapa dana yang dikeluarkan untuk riset dan publikasi ?

**Jawaban:**

Berapa belanja riset, jika tidak ada fasilitas maka bangun fasilitas sendiri (contoh: merakit komputer-komputer yang akan dibuang untuk penelitian). Jadi harus menemukan jalan sendiri. Kalau ada dananya bagus, tetapi kalau tidak ada harus mencari jalan sendiri. Yang penting dipantik, bagaimana cara memantik dosen agar

semangat tetap terjaga, ini adalah tugas pimpinan untuk memberi semangat, mengusahakan jalan keluar, membuat forum agar para dosen merasa dihargai.

Terkait presentase riset di 5 perguruan tinggi, yang diberikan untuk riset banyak sekali. Ada Riset Kolaborasi Indonesia (RKI), awalnya RKI hanya melibatkan 4 perguruan tinggi di Indonesia yang masuk dalam Top 500 dunia versi QS, lalu karena dipandang baik maka perguruan tinggi tersebut mengajak perguruan tinggi lainnya. Selain dengan perguruan tinggi di dalam negeri, PT juga berkolaborasi dengan luar negeri sekalian untuk mengangkat IRN. Jadi skemanya sudah ada bahwa harus melakukan bukan hanya riset sendiri tetapi dengan mitra lain sehingga bisa saling belajar.

## 6.4 Penutup

Salah satu kriteria menuju UBD adalah rasio dosen terhadap mahasiswa. Peningkatan jumlah mahasiswa perlu mempertimbangkan jumlah dosen yang dimiliki perguruan tinggi. Semakin kecil rasio mahasiswa terhadap dosen, akan memberikan skor yang tinggi, sehingga diperlukan keseimbangan apabila akan meningkatkan jumlah mahasiswa baru dengan dosen yang dimiliki perguruan tinggi. Disamping itu, penambahan jumlah dosen akan mempengaruhi kriteria UBD yang lain, seperti *citation per paper*, *paper per faculty*, dan *international faculty member*.

Upaya mempersiapkan maupun mempertahankan perguruan tinggi berada dalam radar UBD membutuhkan pendanaan yang tidak sedikit serta komitmen dari pimpinan. Pendanaan dapat diperoleh melalui berbagai sumber, diantaranya melalui *endowment fund* dan perusahaan nirlaba yang mengelola dana abadinya secara profesional.

## 6.5 Rekomendasi

Peningkatan kinerja dan kualitas untuk dapat masuk dalam pemeringkatan internasional membutuhkan dukungan dari seluruh civitas akademika perguruan tinggi. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan sehubungan dengan perbaikan rasio dosen mahasiswa dan peningkatan pendanaan, antara lain;

Pertama, perbaikan rasio dosen mahasiswa diiringi dengan perbaikan perencanaan proses pembelajaran sehingga mahasiswa dapat lulus tepat pada waktunya. Kedua, pimpinan mendorong dan memfasilitasi dosen untuk melanjutkan pendidikan hingga S3. Seiring dengan menambah dosen dengan pendidikan S3 dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran juga dapat meningkatkan jumlah publikasi. Ketiga, peningkatan kualitas pembelajaran perlu didukung dengan pendanaan yang cukup. *Endowment fund* sebaiknya dikelola secara professional dengan melibatkan para stakeholder.

## »» BAB 7. Analisis SWOT dan Strategi Perguruan Tinggi

---

Strategi adalah rencana tindakan yang disusun oleh suatu organisasi atau entitas (dalam hal ini adalah perguruan tinggi) untuk mencapai tujuannya. Ini melibatkan pemilihan sasaran yang spesifik, pengidentifikasian sumber daya yang diperlukan, dan pengembangan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut (Fleisher, 2015). Strategi merupakan panduan atau rencana yang membantu perguruan tinggi untuk mengelola sumber daya dan menghadapi tantangan dalam mencapai universitas berkelas dunia. Secara spesifik, manfaat strategi bagi perguruan tinggi adalah:

1. Sebagai pengarah (*direction*): Strategi memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi perguruan tinggi. Ini membantu pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan memahami apa yang harus dicapai dan mengapa hal itu penting. Dengan adanya strategi, semua pihak di dalam perguruan tinggi memiliki fokus yang sama.
2. Pengelolaan sumber daya: Strategi membantu perguruan tinggi dalam mengelola sumber daya seperti waktu, uang, dan manusia. Ini memungkinkan perguruan tinggi untuk mengalokasikan sumber daya dengan efisien dan efektif sesuai dengan prioritas strategisnya.
3. Prioritas: Strategi membantu perguruan tinggi dalam memprioritaskan inisiatif dan pekerjaan, termasuk menjadi universitas berkelas dunia (UBD). Ini membantu dalam menentukan apa yang harus diutamakan dan apa yang perlu ditunda atau dihindari.
4. Pengambilan keputusan: Strategi memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan perguruan tinggi. Ini membantu dalam mengevaluasi opsi dan memilih tindakan yang paling sesuai dengan tujuan jangka panjang.

5. Reputasi: Dengan strategi yang tepat, perguruan tinggi dapat membangun dan mempertahankan reputasinya di tengah masyarakat. Ini membantu dalam mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kualitas dan memenuhi kebutuhan mahasiswa dan pemberi kerja.
6. Pengukuran dan evaluasi: Strategi memberikan landasan untuk mengukur kemajuan dan hasil. Dengan mengukur hasil strategis, perguruan tinggi dapat mengevaluasi apakah rencana dan program kerja yang telah disusun dan dirumuskan di awal berhasil dan membawa perubahan yang diperlukan.
7. Fleksibilitas: Meskipun bisa berdurasi panjang, strategi yang baik juga harus fleksibel untuk mengakomodasi perubahan lingkungan dan peluang yang muncul. Ini memungkinkan perguruan tinggi untuk tetap relevan dalam situasi yang berubah.
8. Komunikasi: Strategi membantu dalam komunikasi tujuan perguruan tinggi kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan. Ini memungkinkan semua orang untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Dengan demikian, strategi adalah alat penting bagi pimpinan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan, meningkatkan efisiensi, dan menghadapi tantangan dalam lingkungan yang selalu berubah. Ini membantu perguruan tinggi untuk beradaptasi dan tumbuh seiring waktu serta memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan bijaksana untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah bagaimanakah strategi dirumuskan? Salah satu metoda atau cara yang acapkali digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengevaluasi situasi internal dan eksternal perguruan tinggi, baik secara umum maupun secara khusus yang terkait dengan UBD. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) (Fleisher, 2015; Puyt, 2023; Weihrich, 1982) Penjelasan lebih rinci masing-masing kategori dari SWOT adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan adalah faktor-faktor positif internal yang memberikan perguruan tinggi keunggulan dibandingkan dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya. Ini bisa mencakup sumber daya, kompetensi, reputasi, aset, atau hal lain yang menjadi keunggulan. Contoh kekuatan mungkin termasuk dosen dan atau tenaga kependidikan yang berbakat, teknologi terkini, merek yang kuat, atau akses ke sumber daya yang langka.
2. Kelemahan adalah faktor-faktor negatif internal yang dapat menjadi hambatan atau kelemahan perguruan tinggi. Ini mencakup area di mana perguruan tinggi mungkin kurang efisien, memiliki kekurangan sumber daya, atau tidak memiliki keahlian tertentu. Kelemahan yang umum meliputi kurangnya dana, manajemen yang tidak efektif, atau kurangnya inovasi.
3. Peluang adalah faktor-faktor positif eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Ini bisa berupa perubahan di sektor pendidikan tinggi, perubahan tren lulusan SMA/SMK/MA, peminatan pemberi kerja terhadap program studi baru, atau perubahan regulasi. Mengidentifikasi peluang dapat membantu perguruan tinggi untuk mengambil langkah-langkah strategis yang sesuai untuk pertumbuhan dan keberhasilan.
4. Ancaman adalah faktor-faktor negatif eksternal yang dapat menghambat atau membahayakan perguruan tinggi. Ini bisa berupa masuknya perguruan tinggi asing, perubahan dalam regulasi yang merugikan, fluktuasi ekonomi, atau masalah lingkungan. Mengidentifikasi ancaman penting untuk mengembangkan rencana mitigasi yang sesuai.

Analisis ini membantu perguruan tinggi memahami posisi dinamis suatu perguruan tinggi diantara perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya dan lingkungan yang selalu berubah, serta merencanakan strategi dan program kerja yang dibutuhkan. Proses analisis SWOT melibatkan identifikasi faktor-faktor dalam masing-masing kategori tersebut di atas serta kemudian mempertimbangkan nilai (positif atau negatif) dari setiap faktor dan bagaimana faktor-faktor

tersebut saling berhubungan satu sama lain. Hasil dari analisis SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang lebih baik, seperti memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan, atau mengelola ancaman.

Secara lebih spesifik, analisis SWOT dapat membantu organisasi dalam menentukan strategi dengan cara yang sistematis dan informatif sebagai berikut:

1. Memanfaatkan kekuatan, dimana identifikasi kekuatan internal yang dapat digunakan sebagai dasar strategi, misalnya saja, jika organisasi memiliki tim yang sangat terampil dalam inovasi produk, strategi dapat berfokus pada pengembangan produk baru. Memaksimalkan penggunaan kekuatan-kekuatan ini untuk mencapai tujuan strategis dapat melibatkan alokasi sumber daya yang lebih besar.
2. Mengatasi kelemahan, dimana identifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki atau diatasi. Jika organisasi memiliki kekurangan dalam manajemen operasional, strategi dapat melibatkan perbaikan dalam manajemen proses dan operasional. Perbaikan yang dimaksud, umpamanya, bisa melibatkan pelatihan, perubahan proses, atau investasi dalam sumber daya yang diperlukan.
3. Manfaatkan peluang, dimana identifikasi peluang eksternal yang relevan yang dapat dimanfaatkan, misalnya saja, jika ada peningkatan permintaan untuk program studi atau penelitian tertentu, strategi dapat difokuskan pada ekspansi ke segmen tersebut. Rencana tindakan strategis yang memanfaatkan peluang-peluang bisa melibatkan pengenalan program studi baru, peluncuran kampanye penelitian tertentu, atau kemitraan dengan pihak ketiga.
4. Atasi ancaman, dimana identifikasi ancaman eksternal yang harus ditangani atau diatasi. Jika ada persaingan yang semakin ketat diantara perguruan tinggi, strategi dapat mencakup upaya untuk mempertahankan reputasi atau mengurangi risiko persaingan. Rencana tindakan mitigasi untuk mengurangi

dampak dari ancaman bisa mencakup diversifikasi program penelitian, strategi program studi yang bersaing, atau adaptasi terhadap perubahan regulasi.

Selain itu, analisis SWOT sering digunakan untuk menentukan kuadran strategi atau lokasi strategis dalam matriks strategi yang dikenal sebagai "Matriks SWOT." Matriks SWOT membagi kombinasi faktor-faktor dari analisis SWOT menjadi empat kuadran strategi, yang membantu organisasi untuk merumuskan pendekatan strategis yang tepat. Berikut adalah empat kuadran strategi dalam Matriks SWOT:

1. Kuadran Strategi Kekuatan-Kesempatan (*Strengths-Opportunities* atau SO). Dalam kuadran SO, perguruan tinggi memiliki kekuatan internal yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi di sini melibatkan eksploitasi kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang eksternal. Contoh strategi dalam kuadran SO mungkin mencakup pengembangan program studi baru berdasarkan keahlian para dosen untuk memanfaatkan permintaan yang meningkat.
2. Kuadran Strategi Kelemahan-Kesempatan (*Weaknesses-Opportunities* atau WO). Dalam kuadran WO, perguruan tinggi menghadapi kelemahan internal tetapi memiliki peluang eksternal yang menarik. Strategi di sini fokus pada upaya untuk mengatasi atau meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Contoh strategi dalam kuadran WO dapat mencakup pengembangan kemitraan dengan pihak ketiga untuk memperbaiki kelemahan internal atau inovasi untuk memenuhi permintaan yang sedang tumbuh.
3. Kuadran Strategi Kekuatan-Ancaman (*Strengths-Threats* atau ST). Dalam kuadran ST, perguruan tinggi memiliki kekuatan internal tetapi juga menghadapi ancaman eksternal. Strategi di sini berfokus pada penggunaan kekuatan internal untuk mengatasi atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Contoh: strategi dalam kuadran ST bisa mencakup penggunaan reputasi

merek yang kuat untuk menghadapi hadirnya perguruan tinggi asing atau diversifikasi program penelitian untuk mengurangi risiko yang timbul dari ancaman eksternal.

4. Kuadran Strategi Kelemahan-Ancaman (*Weaknesses-Threats* atau WT). Dalam kuadran WT, perguruan tinggi memiliki kelemahan internal dan juga menghadapi ancaman eksternal. Strategi di sini fokus pada mitigasi atau perlindungan terhadap kelemahan internal dan ancaman eksternal. Contoh strategi dalam kuadran WT mungkin mencakup pemangkasan biaya untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari dampak ancaman perekonomian yang lemah.

Dengan demikian, matriks SWOT membantu perguruan tinggi dalam merumuskan strategi dengan memandu perguruan tinggi memahami bagaimana kekuatan dan kelemahan internal perguruan tinggi berinteraksi dengan peluang dan ancaman eksternal. Ini membantu dalam pemilihan prioritas strategis, alokasi sumber daya, dan penentuan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Beberapa studi kasus untuk merumuskan strategi menggunakan analisis SWOT dapat dilihat pada lampiran.

## » DAFTAR PUSTAKA

---

- Alessandri, S. W., Yang, S.-U., & Kinsey, D. F. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate reputation review*, 9, 258-270.
- Finch, D. J., Hamilton, L. K., Baldwin, R., & Zehner, M. (2013). An exploratory study of factors affecting undergraduate employability. *Education+ Training*, 55(7), 681-704.
- Fleisher, C. S. & Bensoussan, B. E. 2015. Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods (2nd ed.). Pearson. Upper Saddle River, NJ.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *102*(46), 16569-16572
- Puyt, R. W., Lie, F. B. & Wilder, C. P. M. 2023. Origins of SWOT Analysis, *Long Range Planning*, 56(3): 1-24.
- Sukoco, B. M. (2023). Strategi Pendanaan Perguruan Tinggi. Retrieved 10 October 2023, from <https://insight.kontan.co.id/news/strategi-pendanaan-perguruan-tinggi>
- Sultan, P., & Yin Wong, H. (2012). Service quality in a higher education context: an integrated model. *Asia pacific journal of marketing and logistics*, 24(5), 755-784.
- Wehrich, H. 1982."The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2): 54–66.

### Studi Kasus 1: Universitas Top 500 QS WUR

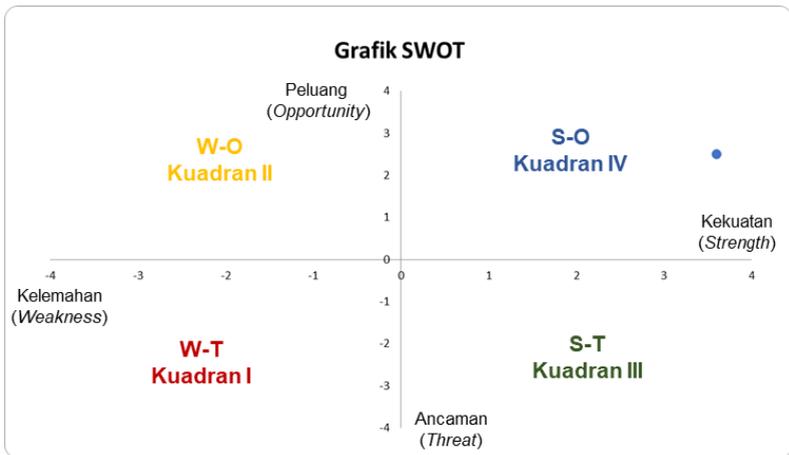
Universitas A adalah sebuah perguruan tinggi negeri yang berusia lebih dari 50 tahun dan saat ini memiliki lebih dari 30.000 mahasiswa dan sekitar 3.500 dosen. Universitas A saat ini mengelola empat belas fakultas dan satu sekolah. Analisis SWOT dan perumusan strategi Universitas A terbagi menjadi lima bidang.

Pertama adalah peningkatan kualitas dan reputasi akademik. Matriks SWOT di Tabel A.1 dan Gambar A.1 menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi akademik, Universitas A berada di kuadran SO, dimana Universitas A memiliki kekuatan internal, utamanya jumlah program studi yang terakreditasi internasional sebanyak lebih dari 50 program studi dan jumlah publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus lebih dari 2000 publikasi per tahun, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain kesempatan memperoleh *adjunct professor* dari perguruan tinggi top dunia dan kesempatan dosen untuk mengikuti program pertukaran juga dengan perguruan tinggi top dunia. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas A adalah mengembangkan riset bersama (*joint research*) berdasarkan keahlian para dosennya dengan mengundang dan melibatkan *adjunct professor* sekaligus untuk semakin meningkatkan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.1. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki lebih dari 50 prodi yang telah terakreditasi intransional	5	8	2.67
2	Publikasi internasional terindex scopus diatas 2000	4	8	2.13

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
3	Memiliki program Beasiswa ADS <i>Part dan Full Scholarship</i>	3	7	1.40
4	Memiliki Program <i>Double Degree</i> 6 Prodi	2	6	0.80
5	Memiliki Program IUP 8 Prodi	1	5	0.33
Total Skor				7.33
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Ada beberapa program <i>Double Degree</i> yang belum aktif	4	5	1.33
2	Kuota pemberian beasiswa internasional ADS masih kecil (100 mh/tahun)	5	4	1.33
3	Ada beberapa alat labororatorium untuk pendidikan yang masih kurang	3	3	0.60
4	Jumlah dosen asing masih kurang	2	2	0.27
5	Jumlah mahasiswa asing inbound masih rendah	1	3	0.20
Total Skor				3.73
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Tersedianya dana WCU dari pemerintah dan lembaga lembaga lain	1	8	0.44
2	Terdapat program program MBKM baik Flagshit Kemendikbud maupun Mandiri dari Universitas A	4	7	1.56
3	Adanya kolaborasi Adjunct profesor dari PT Luar yang Top Ranging Dunia	5	8	2.22
4	Lokasi universitas memiliki Industri cukup besar sebagai calon Industri mitra	3	6	1.00
5	Adanya Pendapatan Universitas yang bisa mendukung aktivitas staff <i>outbound</i>	5	7	1.94
Total Skor				7.17
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Banyak perguruan tinggi lain yang melakukan upaya peningkatan reputasi akademik	1	3	0.50
2	Adanya dampak pandemi Covid yang membuat beberapa capaian prestasi akademik menurun	2	5	1.67
3	Adanya beberapa PT Asing yang berdiri Indonesia	3	5	2.50
Total Skor				4.67



Gambar A.1. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik

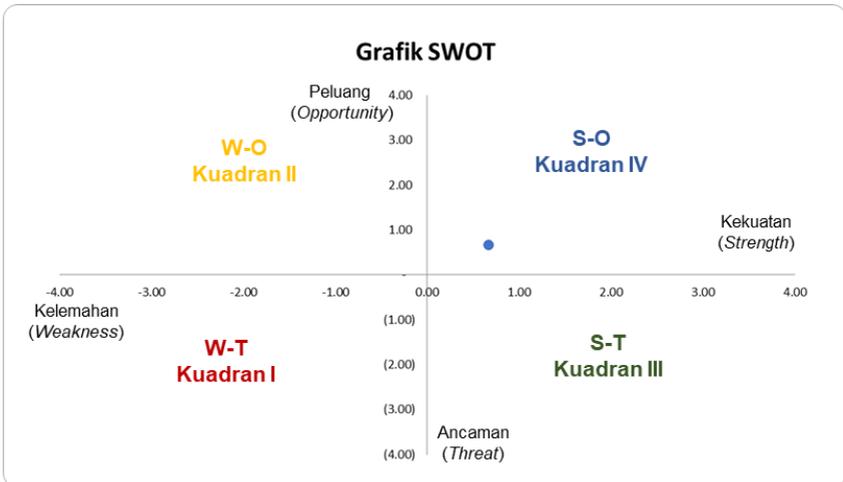
Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Matriks SWOT di Tabel A.2 dan Gambar A.2 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi lulusan, Universitas A berada di kuadran SO, dimana Universitas A memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya jumlah program studi yang terakreditasi internasional dan peningkatan program MBKM mandiri terutama yang melibatkan perusahaan-perusahaan bereputasi, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain semakin agresifnya program MBKM yang mendekatkan calon lulusan dan dunia industri, dan terus meningkatnya mitra dunia usaha dunia industri kerja (DUDIKA) untuk penawaran kerja sama. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas A adalah menjalin kerjasama, khususnya dalam hal pengembangan kurikulum yang berorientasi industri, dengan berbagai perusahaan yang berkelas dunia sehingga keterlibatan dosen lokal dan asing (*adjunct professor*), dan mahasiswa lokal dan asing dapat ditingkatkan, terutama dalam menyiapkan para mahasiswa untuk berwirausaha dan berkarir secara profesional di DUDIKA global.

**Tabel A.2. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Telah terdapat 58 prodi terakreditasi internasional.	5	8	2.67
2	Telah ada 10 IUP dan program DD.	3	8	1.60
3	Peningkatan di program MBKM mandiri terutama dengan perusahaan bereputasi.	4	8	2.13
4	Kecepatan dan jumlah dari respon tracer study.	1	6	0.40
5	Support alumni Unair terutama yang telah menjadi kepala daerah.	2	6	0.80
Total Skor				7.60
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Terbatasnya alumni/lulusan yang berkarir di LN.	4	6	1.60
2	Terbatasnya alumni yang menduduki jabatan strategis di lingkup nasional.	5	8	2.67
3	Masa tunggu lulusan yang masih belum sesuai dengan target.	1	5	0.33
4	Perlu peningkatan lulusan yang berpenghasilan sesuai UMP.	3	7	1.40
5	Minimnya lulusan yang berwirausaha secara profesional.	2	7	0.93
Total Skor				6.93
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Program MBKM mendekatkan calon lulusan dan dunia industri.	5	8	2.67
2	Beberapa perusahaan/institusi membuka internal rekrutmen di Unair.	3	8	1.60
3	Beasiswa studi lanjut baik itu nasional maupun internasional yang semakin banyak tersedia.	1	7	0.47
4	Peningkatan ranking memberikan dampak positif bagi lulusan.	2	5	0.67
5	Meningkatnya mitra DUDIKA untuk penawaran kerja sama.	4	8	2.13
Total Skor				7.53



TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan teknologi yang lebih cepat daripada kurikulum.	4	6	1.60
2	Karakteristik generasi Z yang perlu pendekatan khusus.	3	7	1.40
3	Pasar kerja yang semakin terbatas akibat terdisrupsi teknologi.	5	8	2.67
4	Perubahan iklim dan masalah global yang memerlukan lulusan yang memiliki wawasan akan hal ini.	2	6	0.80
5	Soft skill berbasis internasional dan multidisiplin bagi lulusan PT.	1	6	0.40
Total Skor				6.87



Gambar A.2. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

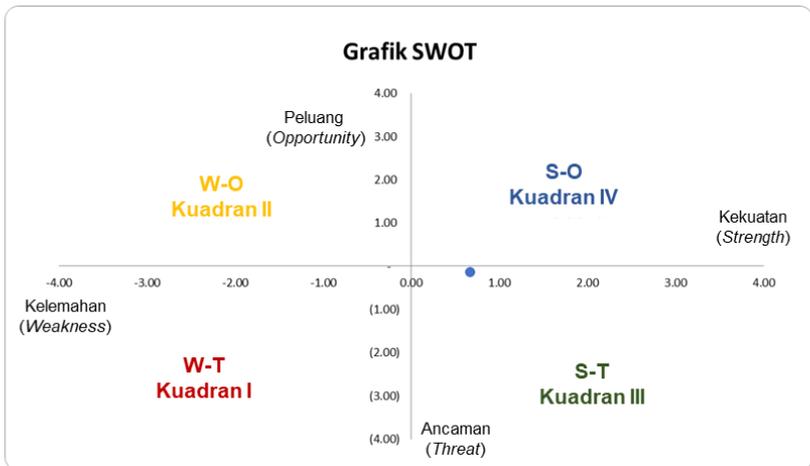
Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Matriks SWOT di Tabel A.3 dan Gambar A.3 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas A

berada di kuadran ST, dimana Universitas A memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus (lebih dari 2000 publikasi per tahun) dan banyaknya peneliti (2007 orang) dengan pendekatan multidisiplin, yang dapat didayagunakan untuk menghadapi tantangan eksternal, antara lain kemungkinan kemunculan dan kemunculan kembali berbagai penyakit di masa depan, dan semakin mengemukanya berbagai permasalahan global seperti perubahan iklim. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas A adalah mengembangkan riset bersama (*joint research*), khususnya dalam bidang penyakit dan permasalahan global dengan mengundang dan melibatkan *adjunct professor* sekaligus untuk semakin meningkatkan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A. 3. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki 2007 researcher dari 17 Fakultas dengan pendekatan multidisiplin.	4	8	2.13
2	Memiliki mitra riset sebanyak 400 institusi dan tersebar di 100 negara dan asosiasi internasional.	3	7	1.40
3	Publikasi yang terindeks Scopus rata-rata 2000 setiap tahun sejak tahun 2020.	5	8	2.67
4	Memiliki asosiasi internasional untuk pengmas (WUACD), dengan 35 PT LN sebagai member.	2	7	0.93
5	Memiliki AGE dan SDGs Center untuk mengawal penelitian terkait SDGs.	1	6	0.40
Total Skor				7.53
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sebaran negara APL belum sinkron dengan mitra riset di IRN.	5	8	2.67
2	Belum semua dosen LB berkontribusi untuk publikasi dan sitasi.	2	8	1.07
3	Publikasi di top tier dan Q1 masih 30% dari total publikasi.	4	6	1.60
4	Penelitian dan publikasi dengan low-income countries dan SDGs yang masih terbatas.	3	6	1.20
5	Beberapa dosen belum memiliki h-index/sitasi.	1	5	0.33

Total Skor				6.87
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Mitra potensial dari 100 negara dan 400 institusi untuk pengembangan IRN.	4	8	2.13
2	Pengmas dan publikasi internasional dapat dimaksimalkan melalui WUACD (low-income countries).	2	8	1.07
3	Mengoptimalkan peran serta dosen LB dalam penelitian dan publikasi dosen yang sudah baik track recordnya.	5	5	1.67
4	Peningkatan FWCI untuk subject yang menjadi unggulan Unair.	3	5	1.00
5	Peningkatan penelitian multidisiplin dalam penyelesaian masalah global (SDGs)	1	6	0.40
Total Skor				6.27
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Integrasi komponen penelitian di lingkungan Unair.	1	7	0.47
2	Spesifik riset terkait permasalahan global seperti climate changes.	5	5	1.67
3	Pendanaan internasional untuk penelitian dan publikasi dosen.	3	6	1.20
4	Penelitian dengan bantuan teknologi dan AI.	2	7	0.93
5	Antisipasi terkait emerging dan <i>re-emerging disease</i> di masa depan.	4	8	2.13
Total Skor				6.40



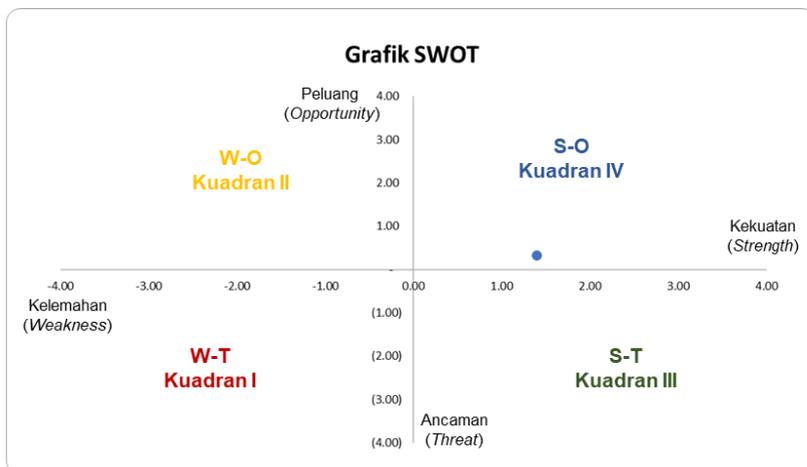
Gambar A.3. Gambar SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Matriks SWOT di Tabel A4 dan Gambar A.4 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas A berada di kuadran SO, dimana Universitas A memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya jumlah program studi yang terakreditasi internasional dan terus meningkatnya jumlah beasiswa bagi para mahasiswa asing pada jenjang S2 dan S3, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh rekognisi global, dan semakin kuatnya komitmen pemerintah untuk mengakselerasi UBD. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas A adalah mengembangkan kerjasama dan kolaborasi internasional, khususnya untuk terus menambah jumlah program studi yang terakreditasi internasional dan jumlah beasiswa bagi para mahasiswa asing pada jenjang S2 dan S3 sekaligus untuk semakin meningkatkan jumlah mahasiswa asing di Universitas A sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.4. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki lebih dari 50 Prodi yang terakreditasi internasional, 17 sertifikasi, dan DD.	5	8	2.67
2	Memiliki jaringan internasional	1	2	0.13
3	Memiliki 10 IUP yang ada di 7 Fakultas	2	7	0.93
4	Memiliki program pengmas internasional	3	8	1.60
5	Memiliki beasiswa untuk internasional	4	9	2.40
Total Skor				7.73
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Minimnya mahasiswa internasional untuk program UG reguler dan IUP	5	6	2.00
2	Minimnya kolaborasi penelitian dan publikasi dengan kampus top 100	2	6	0.80
3	Minimnya faculty member internasional	4	7	1.87
4	Mahasiswa asing didominasi negara-negara tertentu	1	7	0.47
5	Minimnya paten internasional	3	6	1.20
Total Skor				6.33
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Rekognisi global Universitas semakin baik dari tahun ke tahun	5	8	2.67
2	Peningkatan student international dalam mobility program	2	7	0.93
3	Semakin banyak kesempatan bagi mahasiswa untuk mengikuti kompetisi internasional	1	4	0.27
4	Kontribusi Universitas dalam agenda global (SDGs) membuka peluang kolaborasi dengan lembaga asing	3	7	1.40
5	Komitmen pemerintah dan Universitas dalam akselerasi WCU/UBD	4	8	2.13
Total Skor				7.40
TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	<i>Attracting</i> international <i>faculty member</i> yang semakin sulit.	5	8	2.67
2	Pendanaan dari pemerintah yang semakin	2	5	0.67

	terbatas.			
3	Perhitungan alokasi dana untuk unit/kegiatan kampus yang memiliki prioritas mengikuti perkembangan zaman.	1	4	0.27
4	Promosi luar negeri yang semakin agile khususnya bagi generasi Z.	4	7	1.87
5	Terbatasnya pendanaan dari industri.	3	8	1.60
Total Skor				7.07



Gambar A.4. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

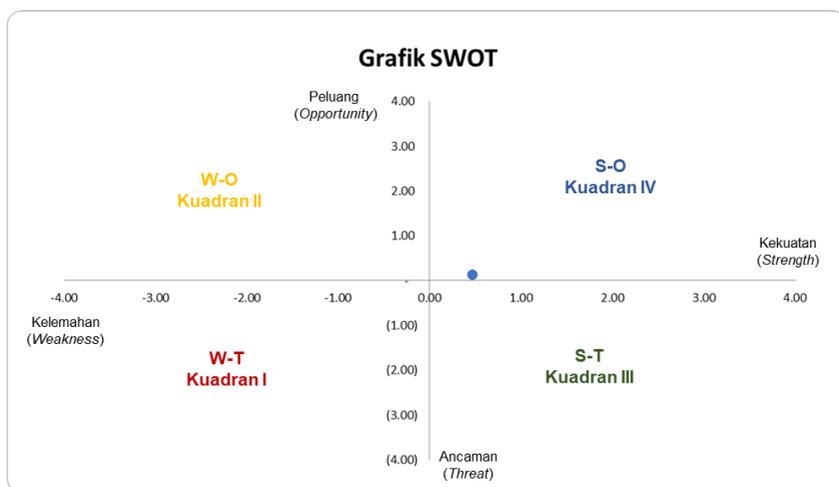
Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa. Matriks SWOT di Tabel A.5 dan Gambar A.5 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas A berada di kuadran WO, dimana Universitas A mengatasi kelemahan internal, terutama masih minimnya pendapatan dari paten dan belum maksimalnya sumber pendapatan dari usaha-usaha kampus, Universitas A dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain semakin gencarnya program internasionalisasi yang berpotensi meningkatkan pemasukan melalui mahasiswa asing, dan semakin terbukanya kesempatan peningkatan *international faculty* untuk menurunkan rasio dosen-mahasiswa. Oleh karena itu strategi yang sedang dan

akan dijalankan Universitas A adalah mengembangkan kerjasama dan kolaborasi internasional, khususnya untuk terus menambah jumlah program studi yang bertaraf internasional dan jumlah dosen asing sekaligus untuk semakin meningkatkan jumlah mahasiswa asing di Universitas A sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.5. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki sumber pendanaan yang cukup baik.	2	6	1.20
2	Telah ada lembaga untuk mendapatkan pendanaan dari stakeholders.	3	7	2.10
3	Pendanaan dari kerja sama (matching fund) untuk riset telah dilakukan.	4	8	3.20
4	Pengelolaan anggaran terutama untuk alokasi sudah sangat baik.	1	7	0.70
<b>Total Skor</b>				7.20
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Masih belum adanya sistem remunerasi yang baik bagi dosen.	1	5	0.33
2	Masih minimnya pendapatan dari paten.	5	8	2.67
3	Sumber pendapatan dari usaha-usaha kampus belum maksimal.	4	6	1.60
4	Jumlah mahasiswa PG yang masih harus ditingkatkan.	3	6	1.20
5	Rasio dosen dan mahasiswa yang masih perlu diperbaiki untuk peningkatan ranking dunia.	2	7	0.93
<b>Total Skor</b>				6.73
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Gencarnya program internasionalisasi berpotensi untuk meningkatkan pemasukan melalui mahasiswa asing.	5	8	2.67
2	Peningkatan akan produk inovatif akan mendatangkan paten dan hak cipta.	3	7	1.40
3	Peningkatan international faculty akan menurunkan rasio dosen-mahasiswa.	4	6	1.60
4	Peluang hibah dan dana sosial	2	7	0.93

	terutama dan instrumen keuangan sosial Islam melalui Puspas.			
5	Peluang peningkatan endowment fund.	1	6	0.40
<b>Total Skor</b>				7.00
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	<i>Attracting international faculty member</i> yang semakin sulit.	5	8	2.67
2	Pendanaan dari pemerintah yang semakin terbatas.	2	5	0.67
3	Perhitungan alokasi dana untuk unit/kegiatan kampus yang memiliki prioritas mengikuti perkembangan zaman.	1	4	0.27
4	Promosi luar negeri yang semakin agile khususnya bagi generasi Z.	4	7	1.87
5	Terbatasnya pendanaan dari industri.	3	7	1.40
<b>Total Skor</b>				6.87



Gambar A.5. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

## Studi Kasus 2: Universitas Top 1000 QS WUR

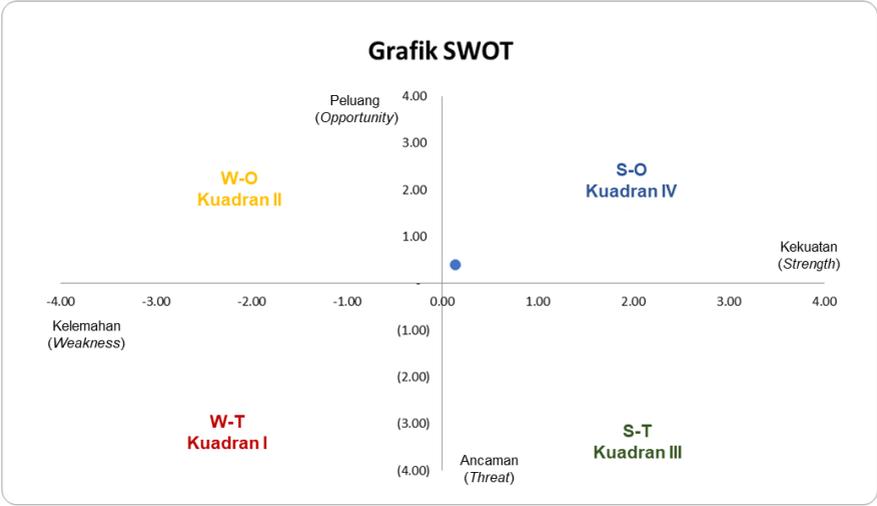
Universitas B adalah sebuah perguruan tinggi negeri yang berumur lebih dari 50 tahun dan saat ini mengelola lima belas fakultas. Analisis SWOT dan perumusan strategi Universitas B terbagi

menjadi lima bidang. Pertama adalah peningkatan kualitas dan reputasi akademik. Matriks SWOT di Tabel A.6 dan Gambar A.6 menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi akademik, Universitas B berada di kuadran SO, dimana universitas tersebut memiliki kekuatan internal, utamanya kepemilikan bidang ilmu yang beragam dan hampir semua sudah memiliki mitra asing, serta memiliki sumber-sumber pendanaan yang teralokasikan untuk mendukung berbagai program peningkatan reputasi akademik, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain peningkatan minat mitra asing untuk bekerjasama dengan Universitas B, serta kepercayaan dari Ditjen Diktiristek untuk masuk ke dalam Top 500 QS WUR. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas B adalah mengembangkan riset bersama (joint research) berdasarkan keahlian para dosennya dengan mengundang dan melibatkan para dosen dan peneliti mitra-mitra asing (potensial) Universitas B sekaligus untuk semakin meningkatkan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat sesuai kepercayaan dari Ditjen Diktiristek.

**Tabel A.6. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki bidang ilmu yang beragam dan hampir semua sudah memiliki mitra asing	5	8	2.67
2	Universitas dipandang sebagai universitas yang berpotensi untuk berkembang pesat	1	7	0.47
3	Sivitas akademika sadar kalau reputasi itu penting	2	9	1.20
4	Peringkat internasional menjadi target dalam RIP dan Renstra	3	9	1.80
5	Memiliki sumber-sumber pendanaan yang teralokasikan untuk mensupport program reputasi	4	10	2.67
Total Skor				8.80
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Belum ada sistem perekaman yang baik	4	9	2.40

	terkait mitra asing yang berkolaborasi dengan Universitas			
2	Belum terbentuk kekhasan atau comparative advantages yang jelas	5	9	3.00
3	Hilirisasi hasil riset dibandingkan hasil riset masih kecil	3	8	1.60
4	Transisi PTNBH menimbulkan ketidakjelasan dalam penyelenggaraan PT terkait pencapaian reputasi	1	7	0.47
5	Sistem perekaman data hasil penelitian dan abdimas masih belum bisa terpusat dan real time	2	9	1.20
<b>Total Skor</b>				<b>8.67</b>
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Meningkatnya minat mitra asing untuk bekerjasama dengan Universitas	3	10	2.00
2	Kepercayaan dari Dikti untuk masuk kedalam 500 QSWUR	4	8	2.13
3	Memiliki mitra-mitra yang menempatkan posisi Universitas sebagai mitra penting	2	8	1.07
4	Minat mahasiswa asing yang meningkat terutama dari timur tengah & ASEAN	1	7	0.47
5	Aktifnya dosen Universitas dalam berbagai konsorsium keilmuan maupun profesi	5	9	3.00
<b>Total Skor</b>				<b>8.67</b>
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Lebih cepatnya peningkatan capaian kinerja dari universitas lain	5	10	3.33
2	Sistem perengkingan yang tidak menguntungkan Universitas terutama terkait rasio & kekhasan	4	8	2.13
3	Relatif tingginya biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan jasa layanan lembaga pemeringkatan	3	7	1.40
4	Dinamika kondisi akademik di eksternal Universitas yang sangat dinamis	2	7	0.93
5	Masih relatif rendahnya minat mahasiswa asing untuk belajar ke Universitas	1	7	0.47
<b>Total Skor</b>				<b>8.27</b>



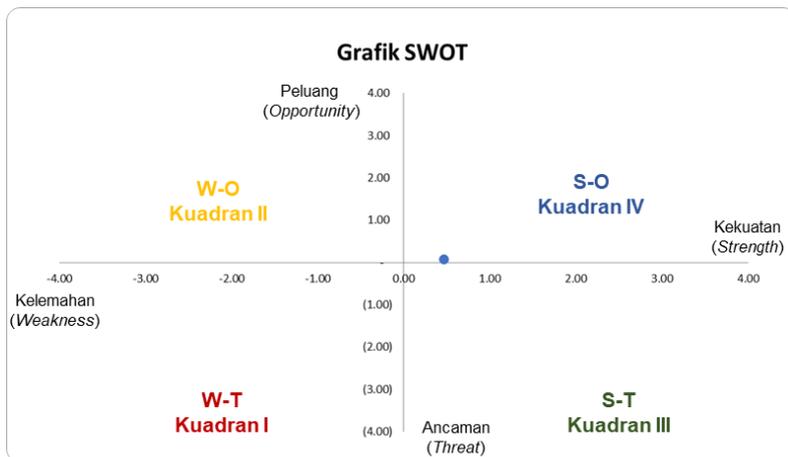
**Gambar A.6. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik**

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Matriks SWOT di Gambar A.7 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi lulusan, Universitas B berada di kuadran SO, dimana Universitas B memiliki kekuatan internal, terutama employer reputation Universitas B yang sudah masuk peringkat 500+ dan program studi di Universitas B sudah banyak yang terakredistasi internasional, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain alumni Universitas B banyak yang menempati posisi strategis di berbagai lembaga atau di dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta jumlah alumni yang besar dan tersebar di berbagai wilayah di tanah air maupun di negara-negara tetangga. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas B adalah mengintensifkan kerjasama, khususnya dalam hal pengembangan kurikulum yang berorientasi industri, dengan berbagai perusahaan yang berkelas dunia sehingga keterlibatan dosen lokal dan asing (adjunct professor), dan mahasiswa lokal dan asing dapat ditingkatkan, terutama dalam menyiapkan para mahasiswa untuk berwirausaha dan berkarir secara profesional di DUDI global.

**Tabel A.7. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Employer reputation Universitas sudah masuk 500+	5	8	2.67
2	Universitas memiliki Direktorat khusus yang menangani alumni & karir	1	7	0.47
3	Universitas memiliki Sistem Penjaminan Mutu yang menempatkan kualitas lulusan sebagai indikator utama	3	7	1.40
4	Program studi di Universitas sudah banyak yang terakredistasi internasional & jumlahnya akan terus ditingkatkan	4	8	2.13
5	Universitas mempunyai program khusus untuk meningkatkan international outlook lulusan Universitas, seperti 3 in 1 Program	2	8	1.07
Total Skor				7.73
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Publikasi kegiatan alumni dan program Universitas masih terbatas dan belum dilaksanakan dengan berkesinambungan	5	8	2.67
2	Jumlah mahasiswa Universitas yang melakukan international <i>out-bond</i> program relatif masih rendah	3	7	1.40
3	Jumlah dosen asing di Universitas masih rendah	4	7	1.87
4	Jumlah mahasiswa asing di Universitas masih rendah	2	7	0.93
5	Belum terdapat rencana pengembangan alumni yang terencana dalam kurun waktu yang panjang	1	6	0.40
Total Skor				7.27
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Alumni Universitas banyak yang menempati posisi strategis di berbagai lembaga atau DUDI	5	10	3.33
2	Jumlah alumni yang besar dan tersebar di berbagai wilayah	4	9	2.40
3	Meningkatnya permintaan pengiriman mahasiswa untuk program MBKM	3	7	1.40
4	Jumlah dosen asing yang mau bekerja di Universitas semakin meningkat	2	7	0.93

5	Banyak tawaran program student inbond & outbond dari PTLN	1	8	0.53
Total Skor				8.60
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Tidak semua alumni merespon program Universitas seperti <i>tracer study</i>	5	10	3.33
2	Persaingan dengan alumni PT lain	3	8	1.60
3	Lulusan PT LN mulai banyak yang ingin berkarir di Indonesia	2	6	0.80
4	Belum semua wilayah memiliki organisasi ikatan alumni	1	6	0.40
5	Masih banyak alumni yang masih belum terikat kuat secara emosional dengan IKA maupun Universitas	4	9	2.40
Total Skor				8.53



Gambar A.7. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

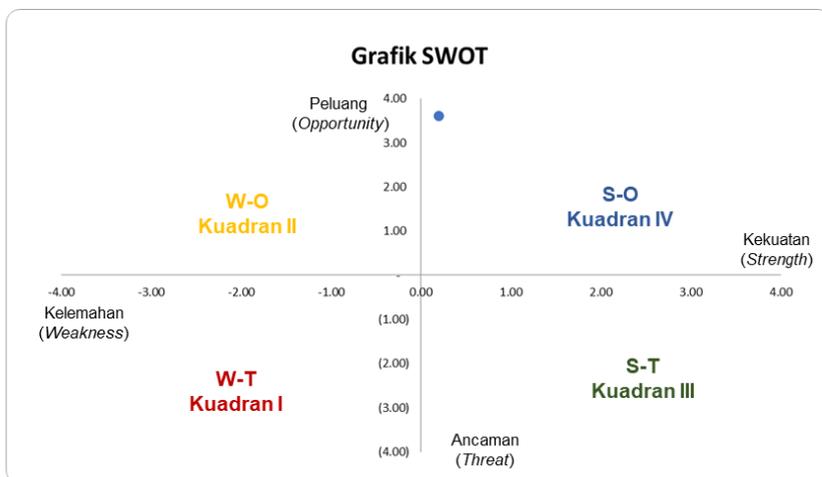
Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Matriks SWOT di Gambar A.8 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas B berada di

kuadran SO, dimana Universitas B memiliki kekuatan internal, terutama luasnya jaringan kolaborasi dengan mitra asing pada hampir semua fakultas, dan banyaknya dosen sudah banyak yang tergabung dalam asosiasi profesi internasional, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain semakin banyaknya asosiasi profesi internasional yang selaras dengan bidang ilmu yang dikembangkan di Universitas B. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas B adalah mengembangkan riset dan pengabdian masyarakat bersama pada skala internasional berdasarkan keahlian para dosennya dengan mengundang dan melibatkan para dosen, peneliti dan praktisi profesional dari mitra-mitra asing (potensial) Universitas B sekaligus untuk semakin meningkatkan kolaborasi dan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.8. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi**

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Universitas sudah memiliki jaringan kolaborasi dengan mitra asing pada hampir semua fakultas	5	9	3.00
2	Dosen sudah banyak yang tergabung dalam asosiasi profesi internasional	4	8	2.13
3	Dosen banyak yang terlibat dalam program bersama di Indonesia yang berkolaborasi dengan jaringan internasional	3	8	1.60
4	Memiliki program dan pendanaan internal untuk mendukung kolaborasi penelitian & publikasi secara rutin	2	8	1.07
5	Fakultas-fakultas memiliki program yang berpotensi untuk menarik minat mitra asing	1	6	0.40
<b>Total Skor</b>				<b>8.20</b>
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Keterlibatan sivitas di konsorsium kolaborasi belum terkordinir dengan baik	5	8	2.67
2	Pelaksanaan joint conference belum dioptimalkan sebagai bagian strategi	2	8	1.07

	pemeringkatan			
3	Peran serta mitra asing dalam aktivitas penelitian & publikasi masih minim, sebagian besar baru dalam aktivitas mengajar	4	8	2.13
4	Tidak semua dosen aktif dalam publikasi pada jurnal bereputasi internasional	1	8	0.53
5	Hasil-hasil penelitian walaupun secara kualitas baik, belum semuanya dapat diarahkan ke luaran publikasi yang bereputasi	3	8	1.60
Total Skor				8.00
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Banyak asosiasi profesi internasional yang selaras dengan bidang ilmu yang dikembangkan di Universitas	5	6	2.00
2	Banyak objek penelitian yang ada di sekitar lokasi penelitian UB yang berpotensi diangkat menjadi objek penelitian kolaborasi internasional	4	6	1.60
3	Tawaran kolaborasi penelitian kepada UB maupun dosen-dosen UB meningkat dari tahun ke tahun	3	7	1.40
4	Terdapat program pengabdian masyarakat internasional dan program inbond lain dari PTN LN	2	7	0.93
5	Universitas menjadi hub dalam ARENA-PAC dan IDREN	1	8	0.53
Total Skor				6.47
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan PT lain yang lebih cepat dari UB dalam kriteria pemeringkatan	4	3	0.80
2	Kekhasan bidang ilmu dari Universitas belum dikenal luas	5	2	0.67
3	Semakin tingginya biaya publication fee pada jurnal-jurnal bereputasi dengan kualitas baik dengan skema open sources	2	3	0.40
4	Kapasitas sebagian besar dosen belum banyak dikenal luas di komunitas akademik bereputasi di LN	3	4	0.80
5	Tuntutan jumlah matching fund dari mitra LN relatif sangat tinggi dibandingkan dengan kapasitas pendanaan Universitas	1	3	0.20
Total Skor				2.87



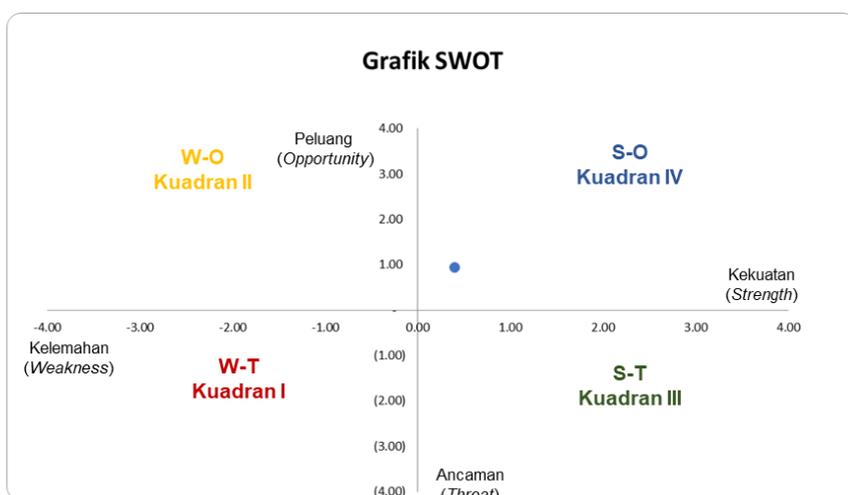
Gambar A.8. Gambar SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Matriks SWOT di Gambar A.9 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas B berada di kuadran SO, dimana Universitas B memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya mitra asing dari berbagai negara dan Universitas B telah tergabung di asosiasi internasional yang memiliki program rutin, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain keberadaan jejaring atau asosiasi perguruan tinggi, terutama di kawasan ASEAN dan Asia Pasifik. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas B adalah mengintensifkan pengembangan kerjasama dan kolaborasi internasional, khususnya untuk terus menambah jumlah program studi yang terakreditasi internasional dan jumlah mahasiswa asing pada jenjang S2 dan S3 sekaligus untuk semakin meningkatkan jumlah mahasiswa asing di Universitas B sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.9. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki banyak mitra asing dari berbagai negara	5	8	2.67
2	Tergabung di asosiasi internasional yang memiliki program rutin	4	8	2.13
3	Memiliki dana internal untuk mendukung kegiatan internasionalisasi secara rutin	2	8	1.07
4	Kesadaran untuk menjadi UBD cukup masif di sivitas akademika	3	9	1.80
5	Lebih dari 50% prodi telah terakreditasi internasional	1	8	0.53
Total Skor				8.20
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Hubungan dengan mitra asing belum dapat dikelola dengan optimal	5	8	2.67
2	Alumni belum banyak yang bekerja di DUDI maupun PT LN	2	7	0.93
3	Kegiatan kolaborasi internasional sering kali masih seporadis dan belum terangkai dengan baik	4	8	2.13
4	Kemampuan SDM untuk melaksanakan program internasionalisasi belum merata	3	8	1.60
5	Kekhasan untuk menarik minat kolaborasi internasional belum terbangun baik	1	7	0.47
Total Skor				7.80
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Posisi Indonesia dalam forum ASEAN atau ASIA PASIFIC cukup kuat	4	6	1.60
2	Indonesia memiliki banyak potensi bidang kajian yang menarik minat mitra LN	3	6	1.20
3	PTLN tempat dosen studi banyak yang berpotensi untuk dijadikan mitra LN	2	7	0.93
4	Terdapat network atau asosiasi PT terutama di ASEAN dan ASIA PASIFIC	5	6	2.00
5	Terdapat skema pendanaan untuk kolaborasi internasional baik dari dalam maupun LN	1	5	0.33
Total Skor				6.07
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Biaya untuk mendanai kolaborasi	5	5	1.67

	internasional terutama diluar ASEAN cukup besar			
2	Prosedur imigrasi untuk dosen dan mahasiswa asing masih relatif panjang	2	6	0.80
3	Reputasi PT LN di ASEAN banyak yang lebih baik dari universitas B	1	5	0.33
4	Biaya untuk proses akreditasi internasional relatif tinggi	4	5	1.33
5	Tingkat perkembangan IPTEK di PT LN bereputasi relatif jauh lebih mutakhir	3	5	1.00
Total Skor				5.13



**Gambar A.9. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Internasionalisasi**

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa. Matriks SWOT di Gambar A.10 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas B berada di kuadran WO, dimana Universitas B perlu mengatasi kelemahan internal terlebih dahulu, terutama ketergantungan pendapatan Universitas B pada mahasiswa karena sebagian besar unit usaha di Universitas B belum optimal dalam memberikan keuntungan, serta Universitas B belum memiliki Dana Abadi yang jumlahnya memadai dan belum memiliki unit khusus

untuk mengelola Dana Abadi tersebut agar Universitas B dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain keberadaan skema pendanaan dari pemerintah untuk mendukung program internasionalisasi, dan semakin banyaknya tawaran kerjasama yang dapat mengakomodasi dukungan pendanaan ke Universitas B. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas B berfokus pada peningkatan dan keberagaman sumber pendanaan dengan membangun sistem dan mekanisme penggalangan dana yang terstruktur dan sistematis yang bertujuan untuk mengurangi sumber pendanaan dari mahasiswa, sekaligus meningkatkan sumber pendanaan dari DUDI dan internasional yang pada akhirnya dapat mendukung keberlanjutan aktivitas yang dapat mendorong peringkat dunianya di QS WUR.

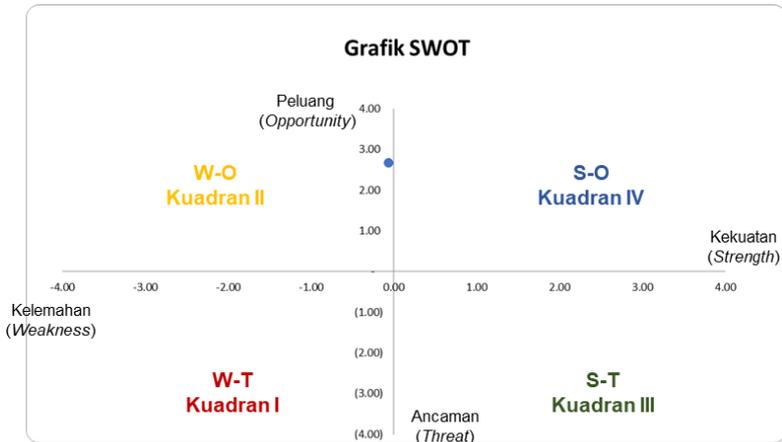
Tabel A.10. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sebagian besar kegiatan didanai dengan PNBPN sehingga terdapat potensi untuk memprioritaskan program UBD	5	8	2.67
2	Universitas mengalokasikan dana khusus untuk program prioritas yang mencakup program-program menuju UBD	4	8	2.13
3	Kesadaran untuk meningkatkan pendapatan non mahasiswa & memperbaiki rasio <i>faculty: student</i> sudah relatif kuat di kalangan sivitas akademika	3	8	1.60
4	UB sudah memiliki sistem pengelolaan keuangan dengan ditunjang sistem informasi yang memudahkan perencanaan dan pengelolaan	2	8	1.07
5	Besaran dana yang dimiliki Universitas relatif tergolong besar untuk sebagian besar PTN di Indonesia	1	8	0.53
Total Skor				8.00
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Pendapatan sebagian besar masih berasal	5	9	3.00

	dari Mahasiswa dimana sebagian besar unit usaha di Universitas belum optimal memberikan keuntungan			
2	Universitas belum punya Dana Abadi yang memadai ataupun unit khusus yang mengelola dana abadi	4	8	2.13
3	Banyak dosen Universitas masih memiliki ijazah S-2	2	8	1.07
4	Universitas belum memiliki unit Manajemen Resiko secara khusus	1	7	0.47
5	Universitas memiliki banyak pekerjaan rumah untuk mengembangkan infrastruktur di kampus selain kampus utama	3	7	1.40
Total Skor				8.07

<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Terdapat skema pendanaan dari pemerintah untuk mendukung program internasionalisasi	5	8	2.67
2	Terdapat tawaran kerjasama yang dapat mengakomodasi dukungan pendanaan ke Universitas	4	8	2.13
3	Tawaran untuk memperkuat Dana Abadi dari jaringan alumni Universitas	3	8	1.60
4	Terdapat berbagai skema beasiswa untuk dosen	2	7	0.93
5	Minat mahasiswa asing dari negara ASEAN dan Timur Tengah yang terus meningkat untuk studi di Indonesia	1	7	0.47
Total Skor				7.80
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Aturan keuangan termasuk pajak bagi PTNBH masih belum sepenuhnya dapat dipahami dan cenderung menimbulkan penurunan pendapatan sivitas akademika	5	5	1.67
2	Tingginya biaya untuk mendukung program menuju UBD seperti pemeringkatan ataupun akreditasi internasional	2	6	0.80
3	Persaingan yang cukup tinggi untuk unit-unit bisnis yang dimiliki Universitas	1	5	0.33
4	Perguruan Tinggi LN akan membuka kelas di Malang atau Jawa Timur	4	5	1.33
5	Terdapat keraguan dari pihak eksternal kalau unt usaha ataupun produk inovasi Universitas	3	5	1.00

bisa menguntungkan secara ekonomi			
Total Skor			5.13



Gambar A.10. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

### Studi Kasus 3: Universitas Top 1200 QS WUR

Universitas C adalah sebuah Universitas Negeri yang berumur sekitar 40 tahun dan berlokasi di Pulau Jawa. Universitas ini memiliki lebih dari 10 fakultas, termasuk program vokasi dan pascasarjana. Jumlah mahasiswa pada universitas ini mencapai 30.000 orang dengan sekitar 2.400 dosen.

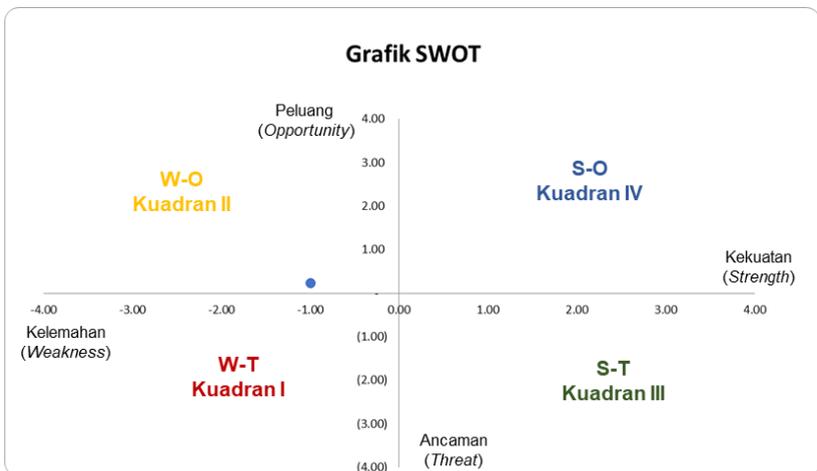
Analisis SWOT dan perumusan strategi Universitas C terbagi menjadi lima bidang. Pertama adalah peningkatan kualitas dan reputasi akademik. Matriks SWOT di Tabel A.11 dan Gambar A.11 menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi akademik, Universitas C berada di kuadran WO, dimana universitas tersebut perlu mengatasi kelemahan internal, utamanya konflik yang berpotensi menurunkan reputasi, agar Universitas C dapat

memanfaatkan peluang eksternal, antara lain banyaknya pendanaan dari eksternal baik dari dalam maupun luar negeri untuk riset maupun untuk kegiatan-kegiatan relevan lainnya. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas C setelah konflik terselesaikan adalah mengembangkan berbagai pusat unggulan tingkat internasional berdasarkan keahlian para peneliti mudanya sebagai wadah riset bersama (*joint research*) dan kegiatan-kegiatan bersama lainnya dengan mengundang dan melibatkan para dosen dan peneliti mitra-mitra asing (potensial) Universitas C untuk memperoleh dana hibah dari luar negeri serta sekaligus sebagai perantara untuk menambah jumlah program studi yang terakreditasi internasional, menambah jumlah program gelar ganda dan meningkatkan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.11. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik**

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki banyak sumber daya muda peneliti lulusan dari luar negeri	5	6	2.00
2	Memiliki Universitas internasional advisory board dan jaringan kerjasama LN	4	6	1.60
3	Memiliki capaian indikator kinerja utama yang baik dalam 3 tahun terakhir	3	7	1.40
4	Berstatus PTN-BH dan visi untuk menjadi perguruan tinggi bereputasi internasional telah dipahami oleh sebagian besar civitas	2	6	0.80
5	Alokasi dana untuk riset dan internasionalisasi cukup signifikan	1	5	0.33
Total Skor				6.13
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Konflik internal menyebabkan potensi penurunan reputasi	5	8	2.67
2	Nama dan singkatan Universitas dengan Universitas Sebelas Maret seringkali menyebabkan kebingungan	4	6	1.60
3	Disparitas dalam reputasi internasional dosen	3	8	1.60
4	Jumlah mahasiswa internasional	2	6	0.80

5	Kualitas tenaga kependidikan	1	7	0.47
Total Skor				7.13
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Peluang pendanaan dari eksternal baik dari DN maupun LN untuk riset maupun lainnya	5	7	2.50
2	Dukungan pendanaan DAPT dari LPDP untuk World Class University	3	7	1.50
3	Kota Solo semakin atraktif secara nasional dan internasional dalam beberapa waktu terakhir	4	6	1.71
4	Reputasi internasional Indonesia semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir	2	5	0.71
Total Skor				6.43
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Persaingan dalam internasionalisasi dan pemeringkatan perguruan tinggi	5	7	3.50
2	Digitalisasi dalam berbagai aspek	2	6	1.20
3	Berbagai alternatif pendidikan tersier di luar pendidikan tinggi	3	5	1.50
Total Skor				6.20



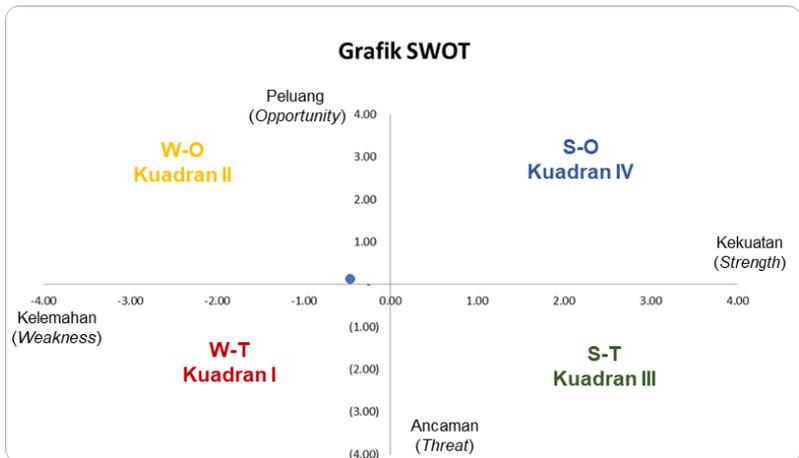
Gambar A.11. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Matriks SWOT di Gambar A.12 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi lulusan, Universitas B berada di kuadran WO, dimana Universitas C memiliki kelemahan internal yang perlu ditanggulangi, terutama alumni yang masih yunior dan belum memiliki keterikatan yang kuat dengan kampus dan alumni secara keseluruhan yang belum memberikan kontribusi dan belum memiliki visibilitas yang tinggi di level nasional dan internasional, agar Universitas C dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain berupa kemajuan teknologi yang memudahkan dalam menjangkau dan berinteraksi dengan alumni dan pengguna alumni. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas C adalah pertemuan rutin dengan alumni dan pengguna alumni, *job fair* berkala di tingkat nasional dan internasional yang melibatkan alumni, pengguna alumni dan DUDI, serta peningkatan kerjasama dengan perguruan tinggi bereputasi di luar negeri untuk membantu alumni yang ingin studi lanjut sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.12. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Komitmen dan dukungan dari Ikatan Alumni	5	6	2.00
2	Kurikulum disusun berdasarkan OBE dan melibatkan mitra industri	2	6	0.80
3	Kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri	3	6	1.20
4	Employability rate lulusan	4	6	1.60
5	Memiliki <i>career center</i>	1	5	0.33
Total Skor				5.93
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Alumni junior belum memiliki <i>engagement</i> yang kuat dengan kampus	4	6	2.40
2	Belum memiliki lembaga assessment yang kuat	2	6	1.20
3	Alumni impact di level nasional dan internasional masih relatif kurang tinggi	3	7	2.10

4	Branding alumni masih belum optimal	1	7	0.70
Total Skor				6.40
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Kemajuan teknologi memudahkan dalam menjangkau dan berinteraksi dengan alumni dan pengguna alumni	5	7	2.33
2	Adanya program praktisi mengajar yang ditawarkan oleh Ditjen Dikti	4	6	1.60
3	Berbagai program link and match kampus dengan industry yang ditawarkan oleh Kementerian maupun lembaga lain	3	7	1.40
4	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang konsisten membutuhkan tenaga kerja	2	6	0.80
5	Adanya berbagai program beasiswa ke luar negeri untuk lulusan S1	1	6	0.40
Total Skor				6.53
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Persaingan dengan perguruan tinggi lain dalam menjalin kerjasama dengan dunia usaha dan dunia industri	4	7	2.80
2	Potensi disrupsi di perguruan tinggi	1	6	0.60
3	Adanya kecenderungan job markets tidak lagi mempertimbangkan ijazah perguruan tinggi	2	6	1.20
4	Adanya kecenderungan perusahaan untuk mendirikan corporate university	3	6	1.80
Total Skor				6.40

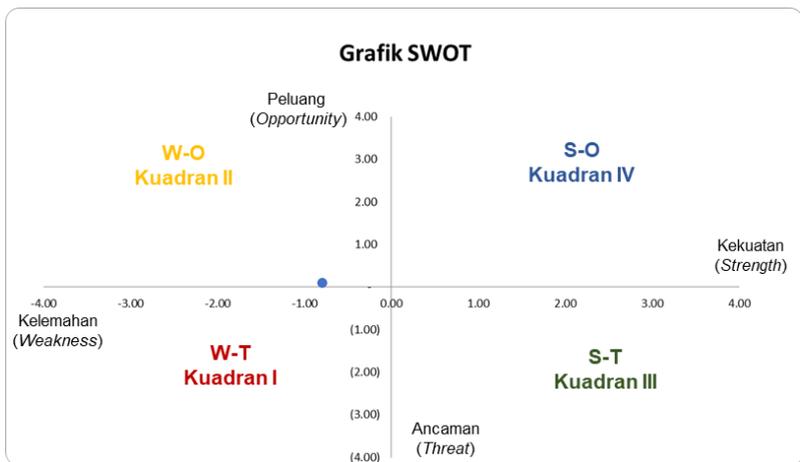


**Gambar A.12. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan**

Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Matriks SWOT di Gambar A.13 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas B berada di kuadran WO, dimana Universitas B memiliki kelemahan internal yang perlu diatasi, terutama kurangnya sarana dan prasarana untuk riset dan disparitas kualitas SDM peneliti agar Universitas C dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain berbagai pendanaan riset dari lembaga eksternal, serta tawaran kerjasama riset dari mitra luar negeri. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas C adalah meningkatkan alokasi hibah kerjasama internasional, merumuskan skema insentif untuk sitasi, merevitalisasi sarana riset (khususnya alat laboratorium), melaksanakan berbagai pelatihan penulisan naskah jurnal dan proposal riset internasional, serta meningkatkan kolaborasi dengan DUDI dan perguruan tinggi asing yang berada peringkat 100 besar dunia QS WUR sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.13. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi**

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki sumber daya manusia muda peneliti yang produktif	5	6	2.00
2	Budaya publikasi internasional telah terbangun	4	6	1.60
3	Telah memiliki beberapa jaringan riset internasional	3	6	1.20
4	Adanya skema insentif publikasi	2	5	0.67
5	Alokasi dana penelitian tersedia 15% dari total anggaran	1	5	0.33
Total Skor				5.80
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sarana dan prasarana untuk riset masih relatif kurang	5	7	2.33
2	Ada disparitas kualitas SDM peneliti	4	7	1.87
3	Proporsi publikasi di jurnal top tier masih terbatas	3	6	1.20
4	Branding hasil riset belum dilakukan secara masif	2	6	0.80
5	Jumlah paper berjenis review masih terbatas	1	6	0.40
Total Skor				6.60
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Berbagai peluang pendanaan riset dari lembaga eksternal	4	7	2.80
2	Tawaran kerjasama riset dari mitra luar negeri	3	7	2.10
3	Tawaran kerjasama riset dari industri dimana alumni memegang posisi penting	2	6	1.20
4	Adanya program PMDSU	1	5	0.50
Total Skor				6.60
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perubahan kebijakan terkait dengan standar kompetensi program doctoral	3	7	3.50
2	Persaingan dalam perolehan riset dari eksternal	2	6	2.00
3	Persaingan dalam memperoleh talent peneliti yang berkualitas	1	6	1.00
Total Skor				6.50

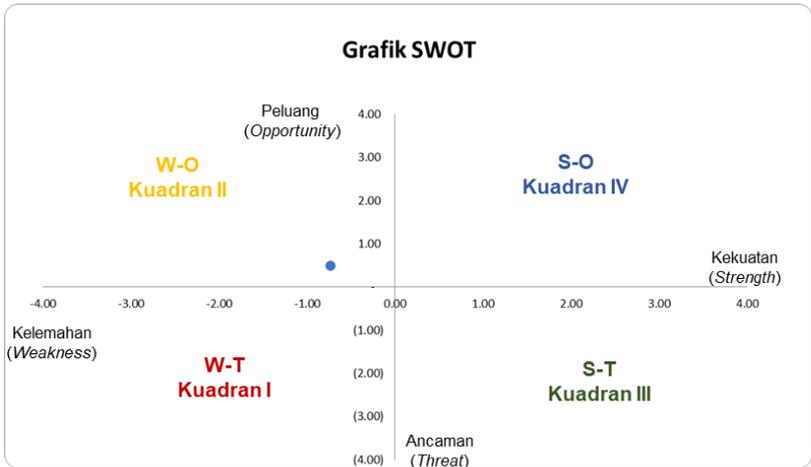


Gambar A.13. Gambar SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Matriks SWOT di Gambar A.14 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas C berada di kuadran WO, dimana Universitas C memiliki kelemahan internal yang harus ditanggulangi, terutama kurangnya program studi yang membuka kelas internasional, agar Universitas C dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain keberadaan program-program internasionalisasi dari Kementerian Dikbudristek seperti IISMA, SAME, WCP, KNB, *Post-Doc* dan sebagainya, serta kehadiran berbagai skema beasiswa studi lanjut luar negeri baik bagi dosen maupun lulusan. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas C adalah meningkatkan alokasi beasiswa universitas bagi mahasiswa asing, meningkatkan kolaborasi dengan DUDI dan perguruan tinggi asing yang berada peringkat 100 besar dunia QS WUR, meningkatkan keterlibatan universitas dalam asosiasi internasional bereputasi, serta menambah jumlah program studi yang membuka kelas internasional sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.14. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

<b>KEKUATAN</b>				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Beasiswa Universitas scholarship bagi mahasiswa asing	3	6	3.00
2	Kerjasama LN untuk credit transfer dan double degree	2	5	1.67
3	Aturan internal mengenai dosen asing	1	6	1.00
Total Skor				5.67
<b>KELEMAHAN</b>				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Jumlah program studi yang membuka kelas internasional terbatas	4	7	2.80
2	Jumlah dosen asing full time terbatas	3	6	1.80
3	Keterlibatan dalam asosiasi dan konsorsium internasional masih terbatas	2	6	1.20
4	Alumni yang bekerja di luar negeri masih terbatas	1	6	0.60
Total Skor				6.40
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Adanya program-program internasionalisasi dari Kementerian seperti IISMA, SAME, WCP, KNB, Post-Doc dll	3	7	3.50
2	Kota Solo semakin atraktif secara nasional dan internasional dalam beberapa waktu terakhir	1	6	1.00
3	Adanya berbagai skema beasiswa studi lanjut luar negeri baik bagi dosen maupun lulusan	2	7	2.33
Total Skor				6.83
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Indonesia belum dikenal secara luas untuk pendidikan tinggi bagi mahasiswa internasional	3	7	3.50
2	Birokrasi untuk tenaga kerja asing	2	6	2.00
3	Aturan terkait dengan mahasiswa asing	1	5	0.83
Total Skor				6.33



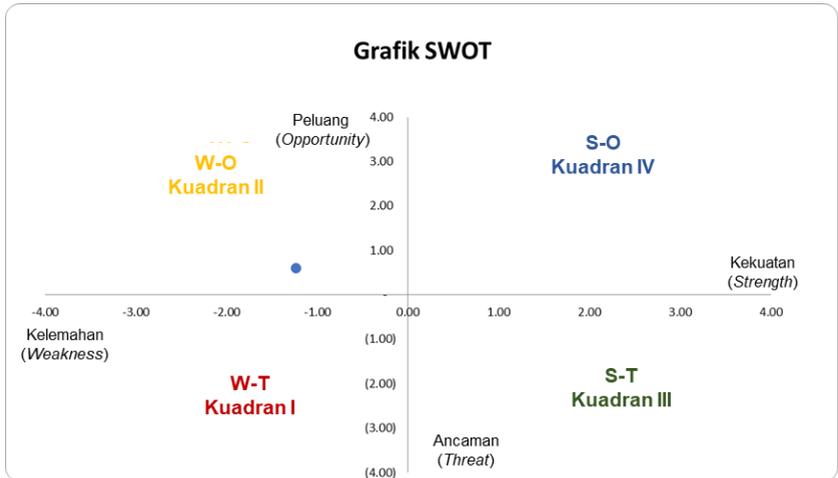
Gambar A.14. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa. Matriks SWOT di Gambar A.15 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas C berada di kuadran WO, dimana Universitas C perlu mengatasi kelemahan internal terlebih dahulu, terutama pendapatan Universitas C pada mahasiswa dan Universitas C belum memiliki Dana Abadi yang jumlahnya memadai dan belum memiliki unit khusus untuk mengelola Dana Abadi tersebut agar Universitas C dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain pendanaan dari eksternal dan endanaan dari imbal hasil investasi dana abadi. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas C berfokus pada optimalisasi pendapatan dari unit-unit bisnis, hilirisasi hasil-hasil riset dan konsolidasi, mobilitasi alumni dalam pengembangan Dana Abadi, serta membangun sistem dan mekanisme penggalangan dana yang terstruktur dan sistematis yang bertujuan untuk mengurangi sumber pendanaan dari mahasiswa, sekaligus meningkatkan sumber pendanaan dari DUDI dan internasional yang pada akhirnya dapat mendukung

keberlanjutan aktivitas yang untuk mendongkrak peringkat dunianya di QS WUR.

Tabel A.15. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Komitmen dan dukungan dari ikatan alumni untuk pengembangan Universitas	3	5	1.00
2	Pendapatan dari UKT dan SPI relatif stabil	5	6	2.00
3	Penerapan anggaran berbasis kinerja	4	7	1.87
4	Jumlah dosen baik full time maupun part time relatif sudah mencukupi	2	5	0.67
5	Memiliki beberapa unit bisnis	1	5	0.33
Total Skor				5.87
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sumber pendapatan utama masih bersumber dari UKT dan SPI	3	7	2.10
2	Belum memiliki dana abadi	4	8	3.20
3	Belanja pegawai masih menjadi belanja yang dominan	2	6	1.20
4	Tenaga kependidikan belum optimal termanfaatkan	1	6	0.60
Total Skor				7.10
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Pendanaan dari eksternal	5	7	2.33
2	Pendanaan dari imbal hasil investasi dana abadi	4	7	1.87
3	Pembukaan kelas-kelas kerjasama untuk program pascasarjana	3	6	1.20
4	Adanya pendanaan DAPT dari LPDP	2	6	0.80
5	Peluang untuk hilirisasi hasil inovasi	1	6	0.40
Total Skor				6.60
TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Pembatasan terkait dengan SPI		6	2.40
2	Persaingan dalam perolehan dana eksternal	3	6	1.80
3	Regulasi terkait dengan UKT	2	6	1.20
4	Harmonisasi organ PTN-BH	1	6	0.60
Total Skor				6.00



Gambar A.15. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

## Studi Kasus 4: Universitas yang belum masuk radar QS WUR

Universitas D merupakan sebuah perguruan tinggi swasta berumur hampir 60 tahun dan memiliki 14 fakultas termasuk program vokasi, profesi, dan pascasarjana. Universitas D memiliki lebih dari 38.000 mahasiswa dan sekitar 600 dosen. Saat ini, Universitas D belum masuk ke dalam radar QS WUR.

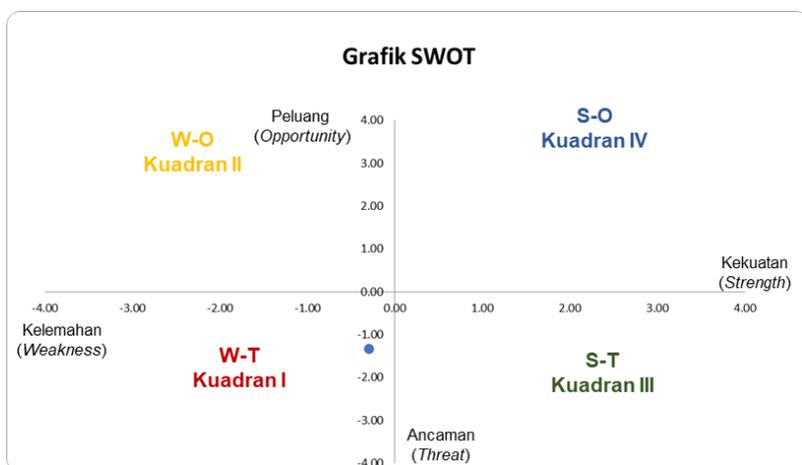
Analisis SWOT dan perumusan strategi Universitas D terbagi menjadi lima bidang. Pertama adalah peningkatan kualitas dan reputasi akademik. Matriks SWOT di Tabel A.16 dan Gambar A.16 menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi akademik, Universitas D berada di kuadran WO, dimana universitas tersebut perlu mengatasi kelemahan internal, utamanya sedikitnya

dosen dan mahasiswa asing di Universitas D, dan kurangnya program studi dengan akreditasi internasional, agar Universitas D dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain kebebasan untuk mengembangkan atmosfer akademik. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas D adalah meningkatkan reputasi melalui inovasi yang dilahirkan dari berbagai pusat unggulan berdasarkan keahlian para dosennya sebagai wadah riset bersama (joint research) dan kegiatan-kegiatan bersama lainnya dengan mengundang dan melibatkan para dosen dan peneliti mitra-mitra asing (potensial) Universitas D untuk memperoleh dana hibah dari luar negeri serta sekaligus sebagai perantara untuk menambah jumlah program studi yang terakreditasi internasional, menambah jumlah mahasiswa dan dosen asing, serta meningkatkan publikasi di jurnal internasional terindeks Scopus sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.16. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki diversifikasi sumber dana dari unit bisnis	4	8	2.13
2	<i>Public image</i> Universitas D sebagai organisasi yang dikenal luas dalam memajukan pendidikan	5	8	2.67
3	Sitasi publikasi mengalami kenaikan 20% dari 2020 ke 2021	3	5	1.00
4	Berafiliasi dengan asosiasi Luar Negeri	1	3	0.20
5	Fleksibilitas tata kelola dan tata pamong di Universitas D	2	4	0.53
Total Skor				6.53
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perolehan dana mayoritas berasal dari Tuition / UKT	1	3	0.50
2	Masih sedikitnya dosen dan mahasiswa asing di Universitas D	3	8	4.00
3	Program studi dengan akreditasi internasional masih sedikit	2	7	2.33
Total Skor				6.83

PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Peluang kerjasama dan kolaborasi dengan asosiasi Internasional di Luar Negeri	1	2	0.33
2	Peluang kerjasama dengan pemerintah negara asing melalui kedutaan Indonesia	2	5	1.67
3	Kebebasan untuk mengembangkan atmosfer akademik	3	7	3.50
Total Skor				5.50
TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Persepsi bahwa kuliah untuk mendapatkan pekerjaan di organisasi	3	8	4.00
2	Budaya mapan dan ketidakmauan untuk berubah	1	5	0.83
3	Regulasi pemerintah yang tidak mendukung fleksibilitas universitas	2	6	2.00
Total Skor				6.83



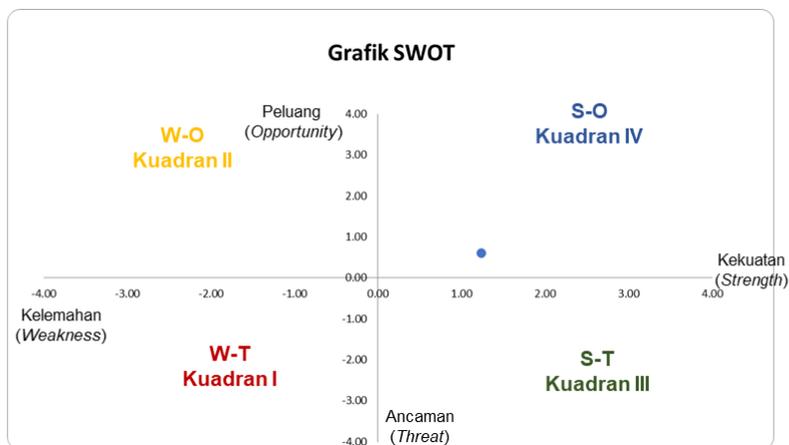
Gambar A.16. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Matriks SWOT di Gambar A.17 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi lulusan, Universitas B berada di kuadran SO, dimana Universitas C memiliki kekuatan internal yang perlu didayagunakan, terutama Universitas D memiliki visi yang jelas dan mudah dimengerti (“Pasti Lulus dan Pasti Bekerja”), dan para dosennya banyak yang memiliki sertifikasi kompetensi sesuai keahlian mereka, agar Universitas C dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain berupa peningkatan kompetensi praktis lulusan melalui kerjasama dengan DUDI. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas D adalah melakukan konsolidasi dengan para pemangku kepentingan, khususnya DUDI, serta pengembangan dan penguatan infrastruktur teknologi untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.17. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Universitas D memiliki visi Pasti Lulus dan Pasti Bekerja	2	8	2.67
2	Memiliki diversifikasi unit bisnis	1	7	1.17
3	Dosen Universitas D memiliki sertifikasi kompetensi sesuai keahlian	3	7	3.50
Total Skor				7.33
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Jejaring dan Kerjasama penelitian antara Universitas D dengan pihak pengguna (DUDI) masih belum optimal	1	3	0.30
2	Rasio dosen dan mahasiswa masih tinggi	4	6	2.40
3	Masih sedikitnya dosen dan mahasiwa asing di Universitas D	2	8	1.60
4	Prestasi alumni masih kurang memadai (masih lokal/nasional)	3	6	1.80
Total Skor				6.10
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai

1	Peluang untuk meningkatkan kompetensi praktis lulusan melalui kerjasama dengan DUDI	4	8	3.20
2	Perkembangan teknologi membuka peluang wirausaha / karir mahasiswa	3	6	1.80
3	Peluang kerjasama dengan perusahaan berreputasi nasional dan internasional	2	6	1.20
4	Tawaran program kompetensi dari Luar Negeri	1	4	0.40
Total Skor				6.60
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Persepsi bahwa kuliah untuk mendapatkan pekerjaan di organisasi	2	5	1.67
2	Kompetisi mendapatkan beasiswa studi lanjut ke kampus besar di LN	1	5	0.83
3	Tuntutan kurikulum dan pembelajaran praktis dari pengguna lulusan	3	7	3.50
Total Skor				6.00



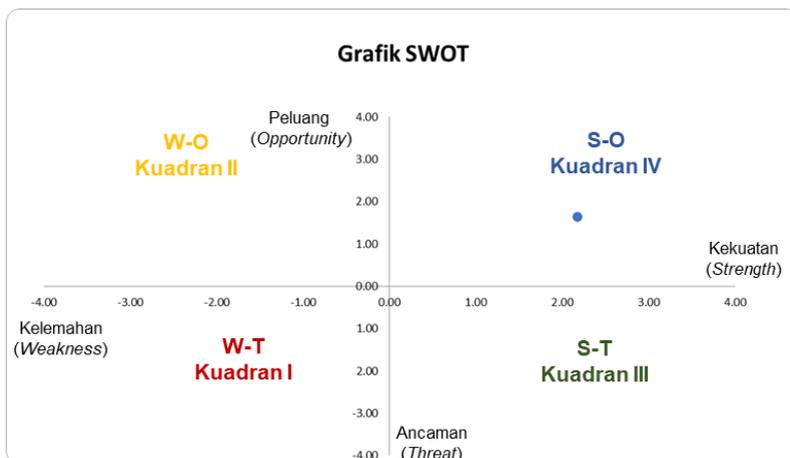
Gambar A.17. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Matriks SWOT di Gambar A.18 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas D berada di kuadran SO, dimana Universitas B memiliki kekuatan internal yang perlu didayagunakan, terutama komitmennya tinggi untuk menyediakan dana penelitian internal untuk *seed funding* agar Universitas D dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain perkembangan teknologi informasi yang mempermudah kolaborasi, komunikasi, dan kerjasama internasional secara lebih luas, serta tawaran kerjasama dan kolaborasi Internasional yang semakin banyak. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas D adalah menyediakan insentif tambahan bagi peneliti dengan kolaborator internasional, memperkuat infrastruktur hilirisasi hasil inovasi dan penelitian, serta meningkatkan integrasi penelitian dan pengabdian masyarakat melalui pengabdian masyarakat oleh mahasiswa sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

Tabel A.18. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Berkomitmen tinggi untuk menyediakan dana penelitian internal untuk seed funding	3	8	2.40
2	Afiliasi co-authorship jurnal di Universitas D meningkat sebesar 30% dari 2020 ke 2021	2	6	1.20
3	Prosentase Peningkatan dosen dan mahasiswa yang menulis di jurnal akademik sebesar 15% pertahun	2	4	0.80
4	Sitasi publikasi mengalami kenaikan 20% dari 2020 ke 2021	2	6	1.20
5	Universitas D memiliki lebih dari 800 lebih dosen dan lebih dari 38000 mahasiswa	1	3	0.30
Total Skor				5.90
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai

1	Jumlah penelitian dengan pendanaan dari pihak eksternal mengalami penurunan 25% dari tahun 2021 ke 2022	2	4	0.73
2	Kuantitas penelitian berkolaborasi internasional di Universitas D masih 5% dari total penelitian dengan pendanaan eksternal	4	5	1.82
3	Jejaring dan Kerjasama penelitian antara UMM dengan pihak pengguna (DUDI) masih belum optimal	2	5	0.91
4	IRN Universitas D untuk tahun 2022 baru sebesar 7.66	3	1	0.27
5	Jumlah publikasi internasional per dosen masih 50% dan jumlah sitasi per dosen hanya 68% untuk tahun 2022	0	0	0.00
Total Skor				3.73
<b>PELUANG</b>				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan teknologi informasi mempermudah kolaborasi, komunikasi, dan kerjasama internasional lebih luas	3	8	4.00
2	Tawaran kerjasama dan kolaborasi Internasional semakin besar	2	8	2.67
3	Tawaran program-program dan pendanaan penelitian dengan pihak eksternal semakin banyak dan beragam	1	4	0.67
Total Skor				7.33
<b>TANTANGAN</b>				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Penurunan yang signifikan minat siswa untuk mendaftar ke perguruan tinggi swasta	4	8	3.20
2	Teknologi informasi (Media Sosial) memudahkan penyebaran berita negatif atau tidak benar	1	1	0.10
3	Peningkatan kompetisi dalam perolehan pendanaan	3	4	1.20
4	Keterbatasan dana penelitian dari Pemerintah	2	6	1.20
Total Skor				5.70

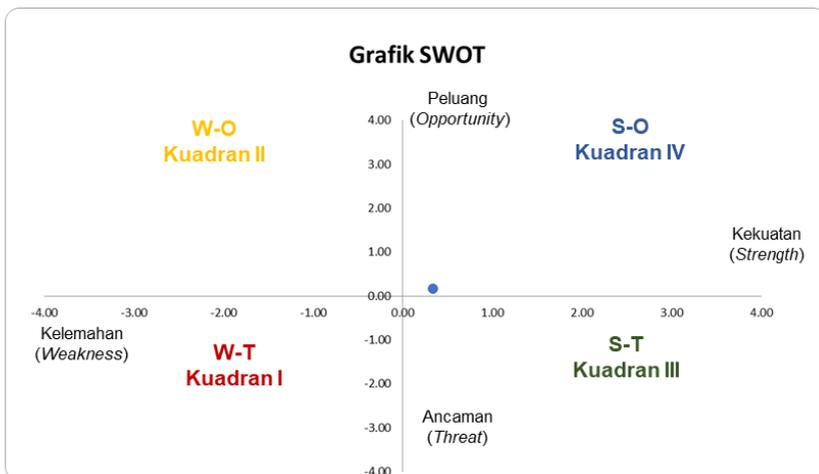


Gambar A.18. Gambar SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Matriks SWOT di Gambar A.19 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas D berada di kuadran SO, dimana Universitas D memiliki kekuatan internal yang harus didayagunakan, terutama keluasan kemitraan internasional, yaitu kerjasama luar negeri dengan 143 mitra dari 38 negara maju dan berkembang, serta adanya program-program sosial budaya yang dapat diarahkan ke internasionalisasi melalui pengabdian masyarakat oleh mahasiswa, agar Universitas D dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain kebijakan pemerintah menunjang hilirisasi produk inovasi. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas D adalah penguatan supra dan infrastruktur kerjasama luar negeri, mengalokasikan beasiswa universitas bagi mahasiswa asing, meningkatkan kolaborasi riset dan inovasi dengan DUDI dan perguruan tinggi asing yang berada peringkat 100 besar dunia QS WUR, serta menambah jumlah program studi yang membuka kelas internasional sehingga peringkat dunianya di QS WUR dapat meningkat.

**Tabel A.19. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Internasionalisasi**

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Universitas D International partnership	2	6	2.00
2	Universitas D memiliki kerjasama luar negeri dengan 143 partner dari 38 negara maju dan berkembang	1	4	0.67
3	Universitas D memiliki program-program Cultural dan Social yang dapat diarahkan ke Internasionalisasi melalui Pengabdian Masyarakat oleh Mahasiswa	3	8	4.00
Total Skor				6.67
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Program studi dengan akreditasi internasional masih sedikit	3	7	3.50
2	Perolehan dana mayoritas berasal dari Tuition / UKT	1	3	0.50
3	Visibilitas internasional secara akademik masih rendah	2	7	2.33
Total Skor				6.33
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan teknologi informasi mempermudah kolaborasi, komunikasi, dan kerjasama internasional lebih luas	3	8	4.00
2	Tawaran kerjasama dan kolaborasi Internasional semakin besar	2	6	2.00
3	Tawaran <i>student and staff mobility</i>	1	4	0.67
Total Skor				6.67
TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Minat mahasiswa asing untuk mendaftar ke Universitas D	3	8	4.00
2	Mahalnya biaya akreditasi Internasional	1	3	0.50
3	Semakin ketatnya persaingan universitas untuk menarik mahasiswa Internasional	2	6	2.00
Total Skor				6.50

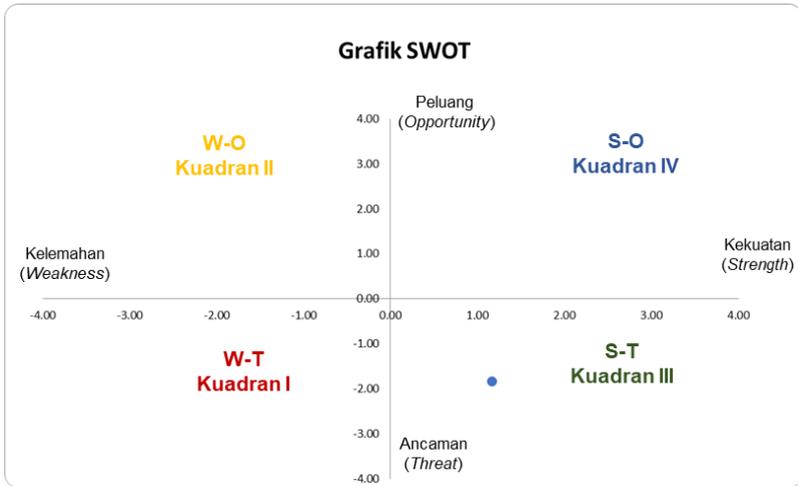


Gambar A.19. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa. Matriks SWOT di Gambar A.20 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas D berada di kuadran WO, dimana Universitas D perlu mengatasi kelemahan internal terlebih dahulu, terutama hilirisasi produk inovasi dan riset, serta rasio dosen dan mahasiswa yang masih tinggi agar Universitas D dapat menanggulangi ancaman eksternal, antara lain lemahnya *branding* Universitas D ke luar negeri, dan kelulusan mahasiswa tepat waktu dari perguruan tinggi-perguruan tinggi lain. Oleh karena itu strategi yang sedang dan akan dijalankan Universitas D berfokus pada memperkuat infrastruktur hilirisasi hasil inovasi dan penelitian, konsolidasi dan efisiensi, pengembangan jejaring DUDI yang melibatkan para alumni untuk membantu mengimbangi kelulusan tepat waktu perguruan tinggi-perguruan tinggi lain, serta optimalisasi jejaring kerjasama luar negeri, khususnya dengan perguruan tinggi asing yang berada peringkat 100 besar dunia QS WUR yang pada akhirnya dapat mendongkrak peringkat dunianya di QS WUR.

Tabel A.20. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa

KEKUATAN				
No.	Deskripsi Kekuatan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Flexibilitas pengelolaan anggaran	3	8	4.00
2	Memiliki diversifikasi unit bisnis	1	5	0.83
3	Efisiensi pengelolaan penggunaan anggaran	2	7	2.33
Total Skor				7.17
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi Kelemahan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Hilirisasi produk inovasi dan riset	3	7	3.50
2	Rasio dosen dan mahasiswa masih tinggi	2	6	2.00
3	Keterlibatan alumni belum maksimal	1	3	0.50
Total Skor				6.00
PELUANG				
No.	Deskripsi Peluang	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Kebijakan pemerintah menunjang hilirisasi produk inovasi	3	6	3.00
2	Kemitraan dengan industri	1	4	0.67
3	Tawaran program-program dan pendanaan penelitian dengan pihak eksternal semakin banyak dan beragam	2	4	1.33
Total Skor				5.00
TANTANGAN				
No.	Deskripsi Tantangan	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	<i>Branding</i> Universitas D ke Luar Negeri	3	8	4.00
2	Kelulusan mahasiswa tepat waktu	2	6	2.00
3	Keterlibatan alumni dalam pendanaan	1	5	0.83
Total Skor				6.83



**Gambar A.20. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa**