



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
Ni Nyoman Tri Puspaningsih
Supriyadi
Supriyono
Riri Fitri Sari
Taufik Fuadi Abidin
Wawan Gunawan A. Kadir

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

TIM PENYUSUN

Akhmaloka | Institut Teknologi Bandung
Badri Munir Sukoco | Universitas Airlangga
Budi Widjaja Soetjipto | Universitas Indonesia
Docki Saraswati | Universitas Trisakti
Ferani Eva Zulvia | Universitas Pertamina
Hermawan Kresno Dipojono | Institut Teknologi Bandung
Indra Wijaya Kusuma | Universitas Gadjah Mada
Kadarsah Suryadi | Institut Teknologi Bandung
Muh. Nasrum Massi | Universitas Hasanuddin
Ni Nyoman Tri Puspaningsih | Universitas Airlangga
Supriyadi | Universitas Gadjah Mada
Supriyono | Universitas Muhammadiyah Surakarta
Riri Fitri Sari | Universitas Indonesia
Taufik Fuadi Abidin | Universitas Syiah Kuala
Wawan Gunawan A. Kadir | Institut Teknologi Bandung

**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**

**Strategi Peningkatan Kualitas Menuju
Perguruan Tinggi Berkelas Dunia**

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

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

ISBN: (on progress)

E-ISBN: (on progress)

PENYUSUN:

- 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

Penerbit

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

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

Sepanjang perjalanan empat tahun gerakan Merdeka Belajar, kami di Kementerian Pendidikan, kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbudristek) 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, 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.

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 akselerasi mutu pendidikan tinggi, mari kita terus bergerak serentak mewujudkan Universitas Berkelas Dunia.

Menteri Pendidikan, Kebudayaan,
Riset, dan Teknologi
Nadiem Anwar Makarim, B.A., M.B.A.

Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi

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 doktor 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 menggadang-gadang 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, 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 **LOOTEEK**, yaitu *Leadership*, Organisasi, *Ownership*, Transformasional, *Entrepreneurship*, 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 bersama-sama dengan seluruh komponen di dalam sivitas 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 *industrious*, 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.

plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi,
Riset, dan Teknologi
Prof. Ir. Nizam, M.Sc., Ph.D.

DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN	i
PRAKATA	iii
Sambutan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi	v
Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Perguruan Tinggi dan Kemajuan Negara	2
1.2 Kondisi Ranking Universitas di Indonesia	3
1.3 Keluar dari Middle Ranking Trap	4
BAB 2 STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DAN REPUTASI AKADEMIK	7
2.1 Posisi Peneliti Top Indonesia dan Dunia	12
2.2 Pengukuran Reputasi Akademik	17
2.3 Strategi untuk Peningkatan Reputasi Akademik	19
2.4 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Riset	21
2.5 Strategi untuk Peningkatan Kualitas Pengajaran	22
2.6 Strategi untuk Penjangkaran Responden Survei Akademik	23
2.7 Tanya – Jawab	24
2.8 Penutup	28
2.9 Rekomendasi	28
BAB 3 STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS DAN REPUTASI LULUSAN	31
3.1 Arti Penting Kualitas dan Reputasi Lulusan	31
3.2 Lulusan yang Berkualitas dan Bereputasi	34
3.3 Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan untuk Menjadi UBD	38
3.4 Tantangan yang Dihadapi dalam Meningkatkan Kualitas dan Reputasi Lulusan	41
3.5 Strategi Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	43
3.6 Tanya – Jawab	46
3.7 Penutup	47
3.8 Rekomendasi	47
BAB 4 STRATEGI PENINGKATAN KOLABORASI PENELITIAN NASIONAL DAN INTERNASIONAL SERTA SITASI	49

4.1	Strategi Peningkatan International Research Network	50
4.2	Identifikasi dan Pembentukan Konsorsium Riset	56
4.3	Strategi Peningkatan Kualitas SDM dan Infrastruktur Riset	56
4.4	Strategi Peningkatan Sitasi.....	58
4.5	Strategi Peningkatan <i>Grant Research</i> Nasional dan Internasional	60
4.6	Strategi Meningkatkan Sitasi dengan Cara Berolaborasi dengan Top <i>Researcher</i> Sebagai <i>Co-Authors</i> Publikasi	61
4.7	Tanya – Jawab	62
4.8	Penutup	65
4.9	Rekomendasi	65
BAB 5	STRATEGI PENINGKATAN PROGRAM INTERNASIONALISASI	67
5.1	Peningkatan <i>Branding</i> Perguruan Tinggi	69
5.2	Peningkatan Jumlah Dosen Asing	70
5.3	Peningkatan Jumlah Mahasiswa Asing.....	71
5.4	Perluasan Jejaring Internasional	72
5.5	Tanya – Jawab	73
5.6	Penutup	75
5.7	Rekomendasi	76
BAB 6	STRATEGI PENINGKATAN PENDANAAN, ALOKASI DANA, DAN RASIO DOSEN-MAHASISWA	77
6.1	Memperbaiki <i>Faculty-Student Ratio</i>	78
6.1	Strategi Peningkatan Jumlah Dana untuk Membiayai UBD	85
6.2	Tanya – Jawab	91
6.3	Penutup	93
6.4	Rekomendasi	93
BAB 7	ANALISIS SWOT DAN STRATEGI PERGURUAN TINGGI	95
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN		103
7.1	Studi Kasus 1: Universitas Top 500 QS WUR	103
7.2	Studi Kasus 2: Universitas Top 1000 QS WUR	115
7.3	Studi Kasus 3: Universitas Top 1200 QS WUR	130
7.4	Studi Kasus 4: Universitas yang Belum Masuk Radar QS WUR	141

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Sebaran Scopus h-index top-200 dosen di Beberapa PTN dan PTS di Indonesia	14
Tabel 2.2. Kinerja Riset Top 200 Dosen Dunia (Bagian 1)	16
Tabel 2.3. Kinerja Riset Top 200 Dosen Dunia (Bagian 2)	17
Tabel 2.4. Skor dan Peringkat Reputasi Akademik dari Perguruan Tinggi Indonesia	17
Tabel 3.1. Contoh Program Unggulan untuk Alumni	35
Tabel 3.2. Contoh matrik kegiatan mendukung QS WUR dan AUR.....	45
Tabel 4.1. Data IRN dan CPF yang ada di beberapa PTN-BH.....	54
Tabel 6.1. Indikator AUR dan WUR.....	78
Tabel 6.2. Rasio Dosen-Mahasiswa tahun 2024 Perguruan Tinggi di Indonesia	82
Tabel 6.3. Rasio Dosen-Mahasiswa tahun 2024 Perguruan Tinggi di Indonesia	84
Tabel 6.4. Contoh Struktur Pendanaan Lima Perguruan Tinggi.....	89

Tabel pada Lampiran

Tabel A. 1. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	104
Tabel A. 2. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	106
Tabel A. 3. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	108
Tabel A. 4. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Internasionalisasi	111
Tabel A. 5. Deskripsi SWOT Universitas A di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	113
Tabel A. 6. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	116
Tabel A. 7. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	119

Tabel A. 8. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	121
Tabel A. 9. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Internasionalisasi	124
Tabel A. 10. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	127
Tabel A. 11. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	131
Tabel A. 12. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	133
Tabel A. 13. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	136
Tabel A. 14. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Internasionalisasi	138
Tabel A. 15. Deskripsi SWOT Universitas C di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	140
Tabel A. 16. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	142
Tabel A. 17. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	145
Tabel A.18. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	147
Tabel A.19. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Internasionalisasi	150
Tabel A.20. Deskripsi SWOT Universitas D di Bidang Pendanaan dan <i>Faculty-Student Ratio</i>	152

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hubungan antar kualitas, reputasi, dan UBD.....	7
Gambar 2.2. Karakteristik UBD (Salmi, 2009).....	10
Gambar 3.1 EQUITY <i>Framework</i> untuk menuju UBD	33
Gambar 3.2. Program unggulan untuk alumni yang berkualitas dan bereputasi.....	35
Gambar 3.3. Indikator QS yang terkait dengan kualitas dan reputasi lulusan	37
Gambar 3.4. QS-WUR 16 -PTN Indonesia 2017-2023. (Sumber: www.topuniversities.com).....	39
Gambar 3.5. Raport WCU contoh UGM terhadap UM dan NTU (Sumber: www.topuniversities.com).....	40
Gambar 3.6. Report WCU bagi PT yang belum masuk radar QS. (Sumber: www.topuniversities.com).....	41
Gambar 4.1. Data perhitungan sitasi di Indonesia dari tahun 2018-2023 Sumber: www.scival.com	58
Gambar 4.2. Kategori subject Research di Indonesia Sumber: www.scival.com dan topuniversities.com	59
Gambar 5.1. Perjalanan Salah Satu Institut Terkemuka menuju UBD	68
Gambar 5.2. Strategi Peningkatan Branding Universitas melalui Akreditasi Internasional dan beberapa jenis akreditasi internasional	70
Gambar 6.1. <i>Cascading</i> Target terhadap RKAT	88

Gambar pada Lampiran

Gambar A. 1. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik	105
Gambar A. 2. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan	107
Gambar A. 3. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	110
Gambar A. 4. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Internasionalisasi	112

Gambar A. 5. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	115
Gambar A. 6. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik.....	118
Gambar A. 7. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan.....	120
Gambar A. 8. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	123
Gambar A. 9. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Peningkatan Internasionalisasi.....	126
Gambar A. 10. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	129
Gambar A. 11. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik.....	132
Gambar A. 12. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan.....	135
Gambar A. 13. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	137
Gambar A. 14. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Internasionalisasi.....	139
Gambar A. 15. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Pendanaan dan <i>faculty-student ratio</i>	141
Gambar A. 16. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Akademik.....	144
Gambar A. 17. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan.....	146
Gambar A.18. Gambar SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi	149
Gambar A.19. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Internasionalisasi.....	151
Gambar A.20. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Pendanaan dan Rasio Dosen-Mahasiswa.....	153

BAB 1

PENDAHULUAN

World Economic Forum merilis *Global Competitiveness Index* yang berkorelasi tinggi dengan peringkat perguruan tinggi (PT) yang berada dalam negara tersebut. Dapat dipahami jika daya saing sebuah negara akan meningkat ketika jumlah universitas berkelas dunia (UBD) banyak dengan peringkat yang tinggi. Hal inilah yang menjadikan *Gross Domestic Product* (GDP) per kapita bangsa tersebut meningkat, karena daya saing yang dimilikinya juga tinggi.

Tidaklah mengherankan isu UBD menjadi salah satu perhatian utama banyak kepala pemerintahan. Misalnya, sejak 2012 Pemerintah Rusia menjalankan program 5-100, dengan tujuan utamanya adalah menjadikan 5 universitas terbaik Rusia pada Top 100 World University Ranking (WUR). Begitu juga dengan Perdana Menteri Singapura, sejak awal tahun 1990-an berambisi menjadikan National University of Singapore (NUS) dan Nanyang Technology University (NTU) menjadi nomor wahid di Asia. Bahkan diluar dugaan banyak orang, sejak tahun 1995 Pemerintah China meluncurkan *Project 211*. Program ini menargetkan abad 21 akan terdapat 100 unievrstias China masuk *world university ranking*), diikuti dengan C9 League berupa aliansi 9 perguruan tinggi top di China. Pada tahun 2015 juga ada Double First-Class University Project, dengan utama menempatkan universitas China berada pada peringkat 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

Dalam buku *The Changing World Order* (2021), Ray Dalio menjabarkan hegemoni sebuah negara secara global akan terbentuk melalui *big cycle* dari 8 aspek kekuatan yang ada. 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 (Dalio, 2021). Siklus besar ini dinimati oleh China mulai Abad ke-6, dilanjutkan oleh Belanda pada Abad 16. Pada Abad 17, Spanyol menggantikan, namun pada Abad 18-19, digantikan oleh Inggris dengan Revolusi Industri 1.0. Mengimitasi keberhasilan Inggris, Amerika Serikat sukses memiliki hegemoni hingga Revolusi Industri 4.0 sekarang. Meskipun saat ini hegemoninya ditantang oleh China.

Siklus besar ini menggambarkan bagaimana hegemoni global sebuah negara dibangun melalui pendidikan tinggi yang berkelas dunia, sehingga SDM yang dikembangkan dapat mengembangkan inovasi yang bernilai tambah tinggi. Dalam buku William C. Kirby yang berjudul *Empire of Ideas* (2022), tergambar dengan jelas bagaimana peran utama Universitas dalam mengembangkan inovasi dan teknologi yang dihasilkan sebuah negara (Kirby, 2022). Misalnya, kejayaan Jerman awal Abad 20 dikembangkan melalui produktifitas dan inovasi para cendekiawan yang berkarier di University of Berlin. Menitikberatkan sebagai *research university*, Berlin menjadi *role model* yang mampu mengombinasikan ilmu dan teknologi dan memampukan Jerman menjadi negara maju pada awal Abad 20. Pasca Perang Dunia II, best practices tersebut direplikasi oleh beragam Universitas AS. Hal inilah yang menjadikan hegemoni global Amerika Serikat sampai saat ini ada,

apalagi sejak memenangkan Perang Dunia II Bersama sekutunya. Dari berbagai lembaga pemeringkatan global, dominasi Universitas yang berdomisili di AS tidak tergoyahkan. Menariknya, meskipun diawal pengembangan universitasnya dibantu oleh banyak Universitas AS, beberapa Universitas terbaik di China mulai menyamai bahkan berambisi mengalahkan Universitas terbaik di AS. Kondisi ini yang mendasari naiknya daya saing China di perekonomian global, khususnya melalui produk yang memiliki inovasi dan teknologi tinggi. Secara umum, meskipun keberadaan UBD membutuhkan spektrum waktu yang panjang, namun keberlanjutan daya saing negara yang dihasilkan juga tak lekang oleh zaman.

1.2 Kondisi Ranking Universitas di Indonesia

Sejak tahun 2015, Bappenas menjadikan indikator peringkat Universitas Berkelas Dunia sebagai KPI Kemenristekdikti (Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi). Pada masa Kabinet Kerja (2014-2019), kelima PT terbaik di Indonesia ditargetkan masuk dalam Top 500 QS WUR pada tahun 2019. Tahun 2015, hanya UI (peringkat 358) dan ITB (peringkat 431-440) yang masuk dalam Top 500. Tahun 2019, hanya 3 PT yang masuk dalam Top 500: UI (peringkat 296), UGM (peringkat 320), ITB (peringkat 331). Tahun 2023, 5 PT yang ditarget sejak 2015 telah masuk dalam Top 500, UI kembali memimpin (naik dari peringkat 248 menjadi peringkat 237), UGM turun (dari peringkat 231 menjadi peringkat 263), ITB (turun dari peringkat 235 menjadi peringkat 281), UNAIR (naik dari peringkat 369 menjadi peringkat 345), dan IPB turun (dari peringkat 449 menjadi peringkat 489). Data tersebut menunjukkan betapa sulitnya 5 perguruan tinggi teratas Indonesia masuk dalam Top 200 sejak 2019. Bahkan, 3 PT turun posisinya (UGM, ITB, dan IPB). Dalam 5 tahun terakhir, hanya UNAIR yang konsisten mengalami kenaikan.

Tidak hanya kelima PT Top tersebut, Sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia mengandalkan survei yang berkontribusi 50% (tahun ini 45%) pada ranking yang dimiliki. Survei yang tidak hanya kepada sesama kolega akademik global (*academic reputation*), namun juga terhadap pengguna lulusan perguruan tinggi tersebut (*employer*

reputation). Kondisi ini terlihat dari peningkatan nilai pada kedua indikator tersebut. Namun masalah dasar yang belum terjawab ialah skor *citation per faculty* atau jumlah sitasi yang dihasilkan dari publikasi ilmiah yang dilakukan. Meskipun kuantitas publikasi ilmiah yang dihasilkan oleh Indonesia melonjak 500% dalam sejak 2015, namun nilai sitasi yang dihasilkan 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 persentase ini masih sangat perlu ditingkatkan.

Dengan kata lain, Universitas di Indonesia terancam mengalami *middle ranking trap*. Didefinisikan sebagai ketidakmampuan Universitas keluar dari peringkat menengah ke peringkat yang lebih tinggi (Top 100 atau Top 200 dunia). Ketidakmampuan tersebut dikarenakan oleh terbatasnya sumberdaya maupun *academic culture* dalam menghasilkan publikasi ilmiah yang berkualitas.

1.3 Keluar dari Middle Ranking Trap

Salmi (2009) dari Bank Dunia memodelkan bahwa UBD memiliki 3 komponen: *concentration of talents, abundant resources, dan favorable governance*. Dosen yang berkompentensi tinggi (khususnya meneliti dan publikasi ilmiah 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, NUS memiliki dana abadinya sebesar Rp. 69,71 triliun. Seperti halnya di NUS, Harvard bahkan memiliki endowment fund hingga US\$50,7 miliar atau setar dengan sekitar Rp. 787,47 Triliun pada tahun 2023 (Gay, 2023). 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.

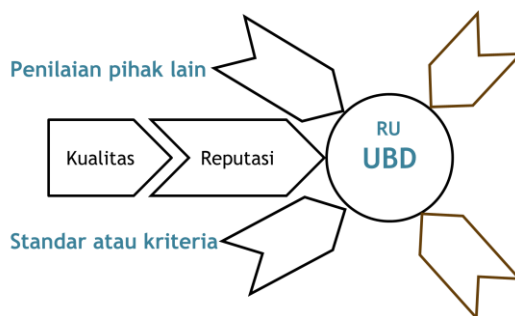
Komponen utama UBD inilah yang menjadi bahasan dominan dalam buku yang berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas menuju Perguruan Tinggi Berkelas Dunia.”

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 (Gambar 2.1).

Reputasi merupakan penghargaan, pengakuan, kekaguman dari pihak lain dan dinilai oleh orang lain, serta dibandingkan terhadap yang lain dengan menggunakan standar yang dipakai. *World class university* (WCU) atau Universitas Berkelas Dunia (UBD) merupakan salah satu reputasi universitas yang dipandang memiliki kelebihan dibandingkan dengan universitas lainnya. Perguruan tinggi tidak dapat mengklaim sendiri sebagai UBD 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 2.1. Hubungan antar kualitas, reputasi, dan UBD

Pemeringkatan universitas dunia dari lembaga yang dipercaya oleh banyak universitas di dunia dapat menjadi alternatif sebagai alat ukur atau *proxy* kualitas dan reputasi yang sesuai dengan standar atau kriteria yang digunakannya.

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 sivitas 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 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 tipe universitas merupakan universitas pengajaran (teaching university). Universitas pengajaran tidak memiliki ukuran-ukuran yang menunjukkan universitas berkelas dunia. Akreditasi program studi kurang dapat digunakan sebagai alat ukur yang diterima secara universal. Misal, akreditasi yang dikeluarkan oleh ABET dari Amerika Serikat, tidak diakui oleh negara-negara mantan Uni Soviet. Oleh karena itu penting untuk menjadi universitas riset (research university). Produk dan dampak riset akan digunakan sebagai salah satu ukuran kualitas dari perguruan tinggi tingkat dunia. Universitas riset ditandai dengan memiliki program S3, sedangkan kalau teaching university maksimum hanya menawarkan hingga program S2. Dengan demikian universitas riset menjadi penting karena sebetulnya yang digunakan sebagai alat ukur penilaian atau standar yang dominan bahwa universitas itu berkualitas dan bereputasi atau tidak, adalah produk dan dampak riset-riset sivitas akademiknya. Oleh karena itu, sepertinya akan sangat berat atau bahkan mustahil jika teaching university ikut di dalam kompetisi *world class university*.

Universitas berkelas dunia, misal yang berbasis QS WUR, tidak banyak kriterianya, sekitar sembilan (9), dibanding jumlah kriteria, lebih dari seratus (100), pemeringkatan kualitas tridharma perguruan tinggi di Indonesia. Kualitas berimplikasi pada reputasi. Jadi ada penilaian pihak

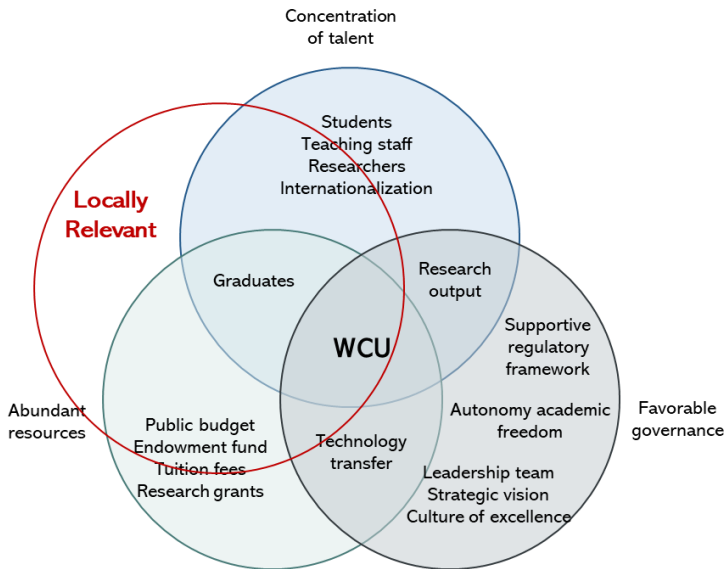
lain dengan standar atau kriteria masing-masing. Pihak lain yang dimaksud adalah rankers (pemeringkat). Setiap pemeringkat berusaha untuk dinilai sebagai terbuka dan objektif oleh publik. Oleh karena itu kriterianya tidak banyak namun bersumber dari pangkalan data yang terbuka, *open to public*, yang dalam hal QS WUR, menggunakan database Scopus. Di samping itu juga digunakan data yang diperoleh melalui survei yang dilakukan oleh pemeringkat. Hasil survei ini bersifat tertutup dan menjadi hak milik pemeringkat.

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: "*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, atau sekurang-kurangnya berkorelasi langsung dengan kesejahteraan dan kedigdayaan suatu 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 World University Ranking (QS WUR). Dari ketiga perankingan ini, Kementerian memilih QS WUR sebagai *proxy* standar untuk reputasi riset dan internasionalisasi di Indonesia karena kriteria yang digunakan oleh QS WUR lebih sesuai dengan kondisi perguruan tinggi di Indonesia saat ini.

Saat ini ada banyak lembaga pemeringkatan universitas di dunia. Yang pertama adalah QS WUR. Lalu ada turunan dari QS WUR, 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, Green Metric Ranking, dan Academic Ranking of World Universities (Shanghai Jiao Tong Ranking).



Gambar 2.2. Karakteristik UBD (Salmi, 2009)

Gambar 2.2 menunjukkan karakteristik UBD. Ini adalah standar yang terkenal sejak lebih dari satu dekade lalu yang 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*. Bagi perguruan tinggi yang berkualitas dan bereputasi mendunia maka wajar jika mendapatkan mahasiswa yang cerdas serta berbakat yang berkelas dunia pula, dan dana serta berbagai dukungan lainnya akan mengalir masuk dengan mudah. Dengan demikian menjadi sangat penting perguruan tinggi untuk memiliki kualitas dan reputasi kelas dunia. Hal itu menjadi siklus, kalau bagus maka semakin lama akan semakin bagus dan kaya.

Lingkaran merah, yaitu lingkaran *locally relevant*, sengaja ditambahkan untuk menegaskan bahwa kualitas dan reputasi mendunia tidak selalu bertentangan kepentingan yang bersifat lokal, atau dianggap tidak ada hubungannya dengan kesejahteraan rakyat. Seolah-olah *world class* terpisah dari realitas lokal, oleh sebab itu ditambahkan lingkaran *locally relevant*. Mudah sekali ditemukan tantangan lokal yang berkelas dunia sehingga kemampuan menyelesaikannya dipastikan akan mengangkatnya pada kepakaran tingkat dunia. Sebagai contoh, pada saat dokumen ini ditulis, Scopus h-index tertinggi yang dicapai oleh dosen Indonesia adalah berkaitan dengan risetnya tentang tanaman bakau (mangrove) di Indonesia. Penting sekali untuk dapat menemukan motivasi berbasis kecintaan pada NKRI dalam rangka mencapai UBD, dan ini adalah suatu keniscayaan.

Apalagi, begitu banyak jungkir balik pola pikir yang terlontar terhadap keikutsertaan dalam pemeringkatan 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.

Situasi geo-politik-teknologi saat ini juga mengajarkan mengenai betapa pentingnya perguruan tinggi dengan kualitas dan reputasi yang mendunia. Pada saat ini, telah menjadi rahasia umum bahwa ada dua kekuatan besar dunia sedang bersaing atau berkompetisi, yaitu Amerika Serikat dan Cina. Mengenai kompetisi tersebut, menteri luar negeri Amerika Anthony Blinken mengatakan, “..... *and at the heart of that*

competition is technology." Teknologi merupakan inti dari kompetisi 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. China merupakan satu-satunya negeri yang dalam dua-dekade terakhir mampu menempatkan puluhan perguruan tingginya di top 500 QS WUR, THE maupun ARWU. Jadi wajar jika China berada di posisi sebagai penantang paling serius terhadap dominasi teknologi barat, c.q. Amerika Serikat.

2.1 Posisi Peneliti Top Indonesia dan Dunia

Indikator untuk menakar kehebatan peneliti biasanya ditentukan berdasarkan Scopus h-index (atau cukup h-index) dan jumlah total sitasi yang dimiliki peneliti. Tabel 2.1 menunjukkan h-index dari Top 200 peneliti di tiap universitas di Indonesia, posisi tertinggi h-index adalah di sekitar 60 yaitu berada di Universitas Indonesia, Universitas Airlangga, dan Universitas Brawijaya. Namun perlu diberi catatan tambahan bahwa pemilik h-index itu adalah dosen yang berasal dari luar negeri yang direkrut khusus. Kalau dilihat dari interval keseluruhan peneliti top 200 di PTN-BH Indonesia, dapat digambarkan dengan interval peneliti antara 2 hingga 69, sedangkan untuk top 200 PTS adalah pada interval 1 hingga 29.

Jika dibandingkan dengan peneliti top 200 di sejumlah perguruan tinggi terbaik di Asia dengan interval h-index antara 20 sampai di atas 200, maka kualitas peneliti di Indonesia masih berada jauh di bawah mereka (Tabel 2.2 dan Tabel 2.3). 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. Artinya, h-index terendah dari MIT masih lebih tinggi dari h-index tertinggi di Indonesia.

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 1.830, h-indexnya 252, jumlah patennya 1.000. Fakta tentang hal ini semestinya dapat menjadi pemicu dosen di Indonesia untuk bekerja dan berusaha lebih keras dan cerdas lagi. Hendaknya Prof. Langer menjadi panutan dalam bekerja dan berkarya akademis untuk para dosen muda di Indonesia.

Tabel 2.1. Sebaran Scopus h-index top-200 dosen di Beberapa PTN dan PTS di Indonesia

<i>h-index</i>	60-69	50-59	40-49	30-39	20-29	10-19	1-9	Interval*	<i>Author</i>
UGM	-	-	-	1	9	190	-	34-10	12.661
UI	1	-	2	2	21	174	-	63-10	18.329
ITB	-	-	1	5	26	168	-	45-10	10.474
UA	1	1	-	2	17	101	78	60-8	10.623
IPB	-	-	1	-	4	157	38	48-9	7.241
ITS	-	-	-	-	5	99	96	29-7	7.371
UNPAD	-	-	-	2	3	84	111	38-7	6.980
UNHAS	-	-	-	2	6	52	140	31-6	7.171
USU	-	-	-	1	1	44	154	30-5	6.123
UNS	-	-	-	-	3	42	155	26-5	6.914
UB	1	-	-	-	3	53	143	62-6	7.629
UPI	-	-	-	1	1	23	175	38-4	3.687
UNAND	-	-	-	1	-	31	168	31-5	3.552
UNDIP	-	-	-	1	8	71	120	30-7	8.366
USK	-	-	-	1	4	60	135	36-5	4.280
UNP	-	-	-	-	-	6	194	11-2	1.603
UNM	-	-	-	2	1	27	170	32-4	3.933
UNESA	-	-	-	-	-	5	195	11-2	1.556
UNUD	-	-	-	-	3	21	176	22-4	2.988
UII	-	-	-	-	1	8	191	24-2	2.079

<i>h-index</i>	60-69	50-59	40-49	30-39	20-29	10-19	1-9	Interval*	<i>Author</i>
UMS	-	-	-	-	1	3	196	20-2	1.348
PETRA	-	-	-	-	-	7	193	19-1	673
BINUS	-	-	-	-	2	39	159	26-4	7.768
UNY	-	-	-	-	-	10	190	16-3	2.776
UMM	-	-	-	-	-	7	193	15-1	1.018
UNES	-	-	-	-	-	4	196	16-2	2.497
AJYogya	-	-	-	-	-	3	197	12-1	485

*Keterangan: *interval h-index semua penulis berafiliasi perguruan tinggi tersebut*

Sumber: www.scopus.com, diakses pada tanggal 21 September 2023

Tabel 2.2. Kinerja Riset Top 200 Dosen Dunia (Bagian 1)

<i>h-index</i>	<i>NUS</i>	<i>NTU</i>	<i>UM</i>	<i>UPM</i>	<i>UKM</i>	<i>Chula</i>	<i>SusTech</i>	<i>KAU</i>	<i>OSU</i>
>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	
Interval*	169-49	116-26	122-25	89-23	90-20	108-20	166-30	207-22	156-54
<i>Author</i>	35.872	12.423	18.288	20.554	16.766	17.337	10.011	12.397	45.521
Dosen	4.268	3.735	2.403	2.238	2.837	3.384	1.206	4.092	6.191

Keterangan: * interval *h-index* semua penulis berafiliasi perguruan tinggi tersebut

Sumber: www.scopus.com, diakses pada tanggal 21 September 2023

Tabel 2.3. Kinerja Riset Top 200 Dosen Dunia (Bagian 2)

Parameter	MIT	Harvard	Berkeley	Cambridge	
<i>h-index</i>	>200	1	-	-	1
	150-199	8	5	4	1
	100-149	66	32	28	27
	50-99	125	63	68	71
Inteval <i>h-index</i>	252-73	166-73	181-79	212-74	
Sitasi-tertinggi	265.847	99.084	142.514	138.657	
Sitasi terendah	55.657	19.738	19.881	27.123	
Jumlah paper	1.840	772	480	1.048	
Jumlah patent	1.400	340	120	2	

Sumber: www.scopus.com, diakses pada tanggal 21 September 2023

2.2 Pengukuran Reputasi Akademik

Reputasi akademik akan diukur oleh QS dengan survei 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 berpartisipasi dalam survei QS tersebut.

Tabel 2.4. Skor dan Peringkat Reputasi Akademik dari Perguruan Tinggi Indonesia

Perguruan Tinggi	<i>Ranking</i> 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 Sepuluh 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+

*: Peringkat tertinggi; Sumber: 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 ranking 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 asing, selain meningkatkan jumlah dosen asing, akan juga memperkenalkan kepada dosen asing 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 menjaring 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, *joint-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 sivitas 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 sivitas 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*” (Haldane, 2017). 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 5:

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?

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 pemeringkatan, 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 6:

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

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 7:

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 8:

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 standar yang sama. Kalau mahasiswa kita bisa sesuai dengan standar yang ada dimanapun, itulah yang disebut dengan UBD.

Mengingat pentingnya kualitas dan reputasi lulusan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdikbudristek) memiliki empat isu prioritas bidang pendidikan yang didorong pada presidensi G20. Empat isu prioritas itu adalah (Maulipaks, 2022):

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.

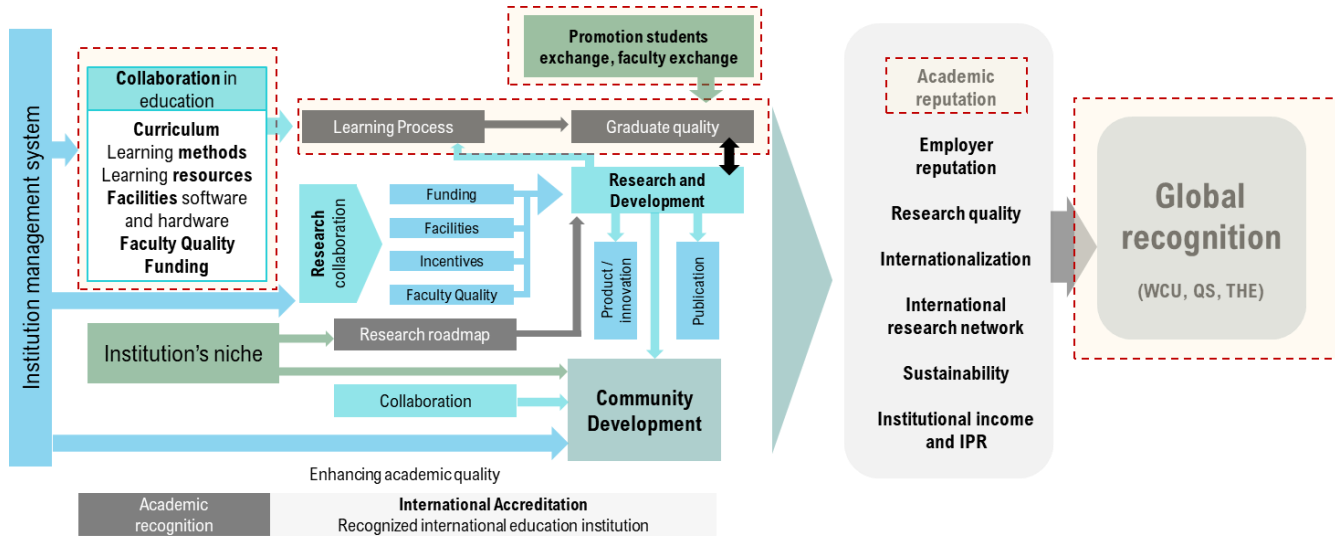
3) Solidaritas dan Kemitraan (*Solidarity and Partnership*).

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 EQUITY Framework untuk menuju UBD

Gambar 3.1 menunjukkan 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, dan lain-lain, dimana ujungnya berhubungan dengan *employer reputation* yang juga merujuk kepada kriteria QS WUR. Gambar 3.1 menunjukkan adanya hubungan antara kualitas lulusan dengan kriteria QS WUR dan THE yang mendukung tercapainya reputasi global. Maka, QS WUR dan THE bisa digunakan untuk menggambarkan posisi reputasi global dari setiap perguruan tinggi.

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 menyajikan contoh-contoh program-program unggulan untuk alumni yang berkualitas dan bereputasi.

Tabel 3.1. 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 3.2. 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+. Hal yang harus diperhatikan untuk mencapai *graduate employability* di QS WUR dan AUR adalah:

- 1) **Kurikulum yang relevan** dan penyesuaian kurikulum dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan industri, kemudian mempersiapkan lulusan dengan keterampilan yang praktis sangat diperlukan.
 - 2) **Hubungan dengan industri**, kerja sama dengan perusahaan memberikan lulusan peluang magang, dan akses jejaring yang sudah didorong dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka.
 - 3) **Dukungan karir** dengan membantu lulusan mendapatkan pekerjaan yang cocok dan berkembang.
 - 4) **Prestasi alumni** yang menggambarkan efektivitas pendidikan dan persiapan karier yang baik.
 - 5) **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.
 - 6) **Inovasi dan keahlian** yang praktis yang menambah daya saing lulusan di dunia kerja.
- **Reputasi nasional dan 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:
 - Memiliki pekerjaan
 - Melanjutkan studi, atau
 - Menjadi wiraswasta.
- 2) Presentase mahasiswa S1 dan D4/D3/D2/D1 yang:
 - Menjalankan kegiatan pembelajaran di luar program studi, atau
 - Meraih prestasi.

Dari sudut pemeringkatan internasional, kualitas dan reputasi lulusan juga menjadi indikator pemeringkatan. Dalam pemeringkatan QS yang menjadi fokus pemerintah saat ini, 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, 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 Faculty (10%)	Research citations per paper h-index
International Research Network (5%)	Papers per Faculty (5%)	International Research Network (by board faculty area)
Faculty Student Ratio (10%)	International Research Network (10%)	
International Faculty Ratio (5%)	Faculty Student Ratio (10%)	
International Student Ratio (5%)	Staff with PhD (5%)	
	International Faculty Ratio (2.5%)	
	International Student Ratio (2.5%)	
	Outbound Exchange Students Ratio (2.5%)	
Employment Outcomes (5%)		
Sustainability (5%)		

Gambar 3.3. Indikator QS yang terkait dengan kualitas dan reputasi lulusan

Gambar 3.3 memperlihatkan perbedaan kriteria 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. 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 pemeringkatan.

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* relatif lebih kecil dibanding dengan yang lain.

3.3 Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan untuk Menjadi UBD

Selanjutnya adalah bagaimana mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan cara melakukan sedikit analisa terhadap capaian-capaian di dalam peringkat QS (sering disebut sebagai *raport* WCU). Diberikan 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 3.4. QS-WUR 16 -PTN Indonesia 2017-2023.
(Sumber: 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 perankingan 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 3.5. Raport WCU contoh UGM terhadap UM dan NTU
 (Sumber: 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 seperti contoh yang diberikan pada Gambar 3.6.

NO		PT Pemanding (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 3.6. Report WCU bagi PT yang belum masuk radar QS.
(Sumber: www.topuniversities.com)

3.4 Tantangan yang Dihadapi dalam Meningkatkan Kualitas dan Reputasi Lulusan

Tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lulusan diantaranya adalah sebagai berikut.

- 1) **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.

- 2) **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 intelijen dapat meningkat.
- 3) **Peningkatan Kualitas Pendidikan dan Penelitian** untuk menciptakan lulusan yang kompeten dan inovatif.
- 4) **Kurikulum yang Relevan**. Universitas harus mampu **mengadaptasi** kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan industri.
- 5) **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.
- 6) **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 asing, penelitian multidisiplin dan kolaboratif, kegiatan ekstrakurikuler global, lingkungan belajar multikultural, pemantauan, umpan balik, promosi global, dan peningkatan infrastruktur teknologi. Selain itu, pemanfaatan internet dan *artificial intelligence* (AI) bisa menjadikan lulusan menjadi warga dunia. Hal ini karena kita bisa melakukan berbagai aktivitas, 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. Mereka 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 3.2. 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 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 peran alumni untuk kepentingan

perguruan tinggi kita dan untuk meningkatkan kualitas. Sebagai contoh, untuk mendukung proses pendidikan yang baik, membutuhkan DAPT (Dana Abadi Perguruan Tinggi), maka dibutuhkan dana abadi yang besar juga.

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 (dengan pendekatan mono-, multi-, inter-, dan trans-disiplin) baik bertaraf nasional maupun internasional.

Berdasarkan hal tersebut untuk menjadi UBD, diperlukan strategi peningkatan kolaborasi penelitian yang terstruktur dengan peta jalan penelitian yang jelas dan didukung 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. Selain itu, diharapkan terbentuk jejaring konsorsium penelitian yang fokus yang menghasilkan banyak publikasi dan sitasi dari beberapa jumlah *grant* nasional dan internasional yang dapat diraih.

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:

- 1) Menentukan topik riset yang akan dilaksanakan.
- 2) Membuat peta jalan penelitian yang jelas.
- 3) Membuat proposal riset yang sesuai dengan *grant* penelitian yang ditawarkan dari berbagai sumber.
- 4) Menawarkan kepada peneliti lain yang sebidang untuk berkolaborasi dalam bidang riset, baik kepada peneliti diluar universitas maupun peneliti dari luar negeri.
- 5) Mengumpulkan data dan *specimen (sample)* yang homogen dari topik yang akan diteliti untuk menjadi daya tarik untuk membangun kolaborasi dengan peneliti luar.
- 6) Menjadi anggota dan berpartisipasi aktif dalam asosiasi profesi/keilmuan merupakan cara lain untuk meningkatkan kolaborasi. Hal ini mempermudah dosen dan peneliti bertemu dan menambah kolega baru. Seperti contohnya Top 5 PTN-BH yang bergabung dalam asosiasi internasional seperti ASEAN University Network (AUN), Association of Universities of Asia and the Pacific (AUAP), Presidents' Forum of Southeast Asia and Taiwan Universities (SATU Presidents' Forum), Asia Technological University Network (ATU-Net), dan lainnya. Keikutsertaan perguruan tinggi dalam asosiasi internasional ini dapat memberi pengaruh terhadap peningkatan kolaborasi.

4.1 Strategi Peningkatan International Research Network

Definisi *international research network (IRN)* 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 (QS Quacquarelli Symonds, 2023b):

$$IRN\ Index = \frac{L}{\ln(P)}$$

Dimana:

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 memperkokoh 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 (QS Quacquarelli Symonds, 2021b):

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

Dimana

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:

1) *Citation Per Faculty (CPF)*

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 (QS Quacquarelli Symonds, 2021a).

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

2) *Citation Per Paper (CPP)*

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 (QS Quacquarelli Symonds, 2023a).

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

3) *Paper Per Faculty (PPF)*

PPF adalah Jumlah makalah penelitian yang diterbitkan per dosen yang dihasilkan selama lima tahun. Indikator ini memberikan gambaran produktivitas penelitian universitas (QS Quacquarelli Symonds, 2022).

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

Membangun kolaborasi riset yang berkelanjutan selama lima tahun untuk menghasilkan publikasi bersama dan sitasi merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kolaborasi. Membangun kolaborasi internasional (IRN) 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 IRN yang ada di PTN-BH, bisa dilihat contohnya dari Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia. Berdasarkan data QS Tahun 2023, Universitas Gadjah Mada ternyata unggul pada *research partner* dengan skor IRN 2,1 sedangkan untuk Universitas Indonesia 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 asal negara 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 memperkuat reputasi internasional perguruan tinggi di Indonesia.

Tabel 4.1. Data IRN dan CPF yang ada di beberapa PTN-BH

Nama Perguruan Tinggi	<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 Udayana	1401+	1.0	701+	1.3	701+

Nama Perguruan Tinggi	<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 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

4.2 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.

Pembentukan konsorsium riset dapat diawali dengan berbagai cara, misalnya melalui kolaborasi person-to-person antara dosen dengan kolega risetnya di perguruan tinggi lain baik di dalam maupun di luar negeri. Cara lain adalah melalui skema-skema *grant research matching fund*. Perguruan tinggi dapat memanfaatkan program *matching fund* yang diselenggarakan oleh Kemdikbudristek ataupun lembaga lainnya. Cara lain untuk memulai konsorsium riset adalah dengan memanfaatkan asosiasi perguruan tinggi internasional. Sebagai contoh, SATU Presidents' Forum yang mengadakan program Joint Research Scheme sebagai langkah awal pembentukan konsorsium riset antara perguruan tinggi di negara-negara Asia Tenggara, Asia Selatan, dan Taiwan melalui program kolaborasi penelitian.

4.3 Strategi 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*. Di dalam pelatihan ini, para dosen yang belum memiliki Scopus ID, diajarkan untuk membuat Scopus ID terlebih dahulu. Kemudian, para peserta pelatihan 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.

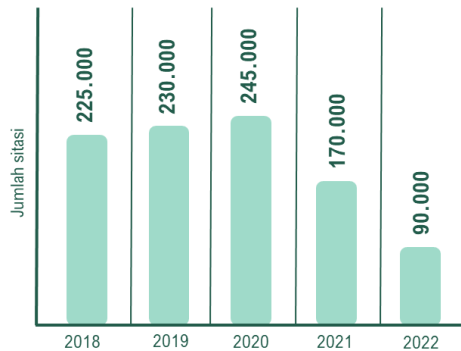
Identifikasi SDM dapat dilakukan melalui artikel ilmiah yang telah diterbitkan pada jurnal internasional bereputasi, prosiding bereputasi, juga dapat dilihat dari presentasi yang dilakukan pada *international seminar/conference*. Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas SDM seseorang perlu melakukan 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 riset 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.

4.4 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. Gambar menunjukkan data jumlah sitasi publikasi dari Indonesia dari tahun 2018 hingga 2022. Dengan memahami dan meningkatkan kualitas sitasi, peneliti dapat memperkuat reputasi ilmiah mereka dan mendukung pertukaran pengetahuan di tingkat global.

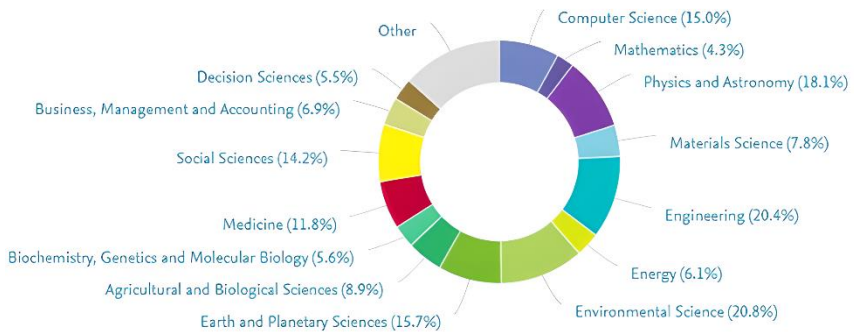


Gambar 4.1. Data perhitungan sitasi di Indonesia dari tahun 2018-2023

Sumber: 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 4.2. Kategori *subject* Research di Indonesia
 Sumber: www.scival.com dan 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.

Perguruan tinggi di Indonesia juga dapat membuat dan mengelola jurnal bereputasi internasional. Jurnal ini dapat menjadi wadah para dosen di Indonesia untuk mempublikasikan hasil-hasil penelitiannya. Apabila jurnal milik perguruan tinggi di Indonesia ini sudah bereputasi internasional, maka peluang para peneliti dari berbagai negara untuk menggunakan publikasi pada jurnal tersebut menjadi semakin besar. Sehingga, publikasi para dosen Indonesia di jurnal tersebut akan semakin tinggi sitasinya. Sebagai contoh, UNAIR saat ini mengelola 11 Jurnal Internasional terindeks Scopus (Puspita, 2023). Beberapa daftar jurnal milik PTN-BH dapat dilihat pada tautan journals.itb.ac.id (milik ITB) atau scholarhub.ui.ac.id/peer_review_list.html (milik UI).

4.5 Strategi 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 regular 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. Contoh grant research internasional yang dapat diusulkan contohnya adalah sebagai berikut:

- Newton fund (<https://www.newton-gcrf.org/>),
- Southeast Asia - Europe Joint Funding Scheme (<https://www.sea-eu-jfs.eu/>),
- e-ASIA JRP (<https://www.the-easia.org/jrp/>),
- Nagao Naturan Environment Foundation Research Grant Programme (www.nagaofoundation.or.jp),
- Larger Research Grants (<https://steg.cepr.org/>).

4.6 Strategi Meningkatkan Sitasi dengan Cara Berolaborasi 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.

4.7 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 (*academic peer list*). 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-rektor selanjutnya. Setiap kelompok keahlian diberikan pendanaan Rp. 1 Miliar. Jadi dari kelompok keahlian inilah terbentuk grup-grup riset yang besar.

4.8 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.

4.9 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 UBD. Program internasionalisasi merupakan indikator penting untuk mengukur kualitas perguruan tinggi dan sejauh mana perguruan tinggi menarik bagi pihak asing. 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 pembenahan 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 5.1. Perjalanan Salah Satu Institut Terkemuka 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 strategi 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, mengadakan kegiatan konferensi internasional dan melakukan pengabdian kepada masyarakat tingkat internasional 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 program 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* dan *international community development*.
- 3) Memanfaatkan beasiswa-beasiswa dari pemerintah untuk mengirim dosen muda melanjutkan pendidikan S3 di universitas luar negeri.

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 alumnya 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.

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

Logos: ABET, WFMED (WORLD FEDERATION FOR MEDICAL EDUCATION), CHEA (Council for Higher Education Accreditation), CHEA International Quality Group (CIQG), EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education), AACSB ACCREDITED.

Gambar 5.2. Strategi Peningkatan Branding Universitas melalui Akreditasi Internasional dan beberapa jenis akreditasi internasional

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 lain. Perguruan tinggi di Asia Tenggara, sedang tumbuh dengan sangat baik sehingga perguruan tinggi di Asia Tenggara, termasuk di Indonesia, menjadi tujuan studi.

Membebaskan biaya kuliah untuk mahasiswa asing dan mengangkat mereka menjadi duta perguruan tinggi Indonesia di negaranya ketika mereka lulus adalah strategi yang jitu. Program lain meningkatkan jumlah 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 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 (ASEAN University Network, Asia-Oceania Top University League on Engineering, IIE Global E3, SATU Presidents' Forum, South East Asian Technical University Consortium, European Academic University Network);
- 2) *Brand ambassador* perguruan tinggi di luar negeri (misalnya dosen yang sedang kuliah di LN dan alumni);
- 3) Memanfaatkan jaringan diaspora Indonesia;
- 4) Memanfaatkan program internasionalisasi dari pemerintah (*Joint Working Group (JWG)*, *World Class Professor*, *Scheme for Academic Mobility and Exchange (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 di luar negeri dimanfaatkan. Selain itu, memanfaatkan program internasionalisasi dari pemerintah dalam bentuk 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:

Pada umumnya, dosen sudah pintar berbahasa Inggris sehingga mengelola kelas internasional tidak mengalami kendala yang berarti. 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 tempat tinggal bagi mahasiswa asing?

Jawaban:

Tempat tinggal bagi mahasiswa asing memang harus disiapkan. Salah satu strategi mengatasi masalah tempat tinggal 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 Universitas di Indonesia 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:

Kesulitan yang dihadapi adalah untuk mendapatkan visa bagi dosen dan mahasiswa asing. Akibatnya, hanya dapat 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. Bagaimana cara mengatasi permasalahan ini?

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

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.

5.7 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 (*faculty-student ratio*) merupakan salah satu kriteria pemeringkatan UBD, baik di tingkat global maupun di tingkat regional. Agar konsisten dengan istilah di QS WUR, untuk selanjutnya *faculty-student ratio* yang digunakan dalam pembahasan selanjutnya. *Faculty-student ratio* adalah perbandingan antara jumlah mahasiswa dibanding jumlah *faculty* (dosen dan peneliti). Secara umum semakin kecil *faculty-student ratio*, maka semakin kecil juga skor nilai yang akan diperoleh, walaupun hubungan antyara rasio dengan skor tidak bersifat linear.

Peningkatan jumlah mahasiswa berdampak pada penurunan rasio, apabila tidak diimbangi dengan penambahan *faculty* secara proporsional. Namun demikian jika penambahan *faculty* adalah dosen yang belum produktif menghasilkan publikasi karya ilmiah di jurnal bereputasi juga akan menciptakan *trade-off* penurunan *faculty-student ratio* tetapi pada sisi lain juga penurunan publikasi/sitasi per *faculty*. Salah satu kriteria pada pemeringkatan regional adalah dosen berpendidikan doktor yang diharapkan memiliki kontribusi terhadap kriteria karya ilmiah per dosen. Selain itu, perbaikan kualitas *faculty* dan kerjasama juga dapat meningkatkan indikator *international research network*. Oleh karena itu penambahan *faculty* perlu direncanakan dengan seksama kualifikasinya agar dapat mendukung peningkatan skor penilaian pada berbagai aspek. Apalagi tidak dapat dipungkiri bahwa perbaikan kualitas dosen selalu diiringi dengan penambahan kebutuhan alokasi pendanaan.

Tabel 6.1. Indikator AUR dan WUR

Indikator AUR	Bobot	Indikator WUR	Bobot
<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

6.1 Memperbaiki *Faculty-Student Ratio*

Faculty-student ratio merupakan ukuran yang umum digunakan dalam banyak evaluasi pemeringkatan. Perhitungan indikator capaian berdasarkan jumlah semua *faculty*, termasuk dosen tetap dan paruh waktu, dibagi jumlah mahasiswa aktif, termasuk mahasiswa sarjana, magister, dan doctor.

Capaian indikator *faculty-student ratio* 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 *citation per faculty* dan *publications per faculty*. Semakin tinggi rasio-rasio ini maka semakin tinggi komitmen perguruan tinggi terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran.

1) Definisi *faculty-student ratio*

Nilai rasio dosen-mahasiswa ($X:Y$) adalah perbandingan jumlah dosen (X) dan jumlah mahasiswa (Y). Dalam istilah bahasa Inggris, rasio dosen-mahasiswa diartikan sebagai *faculty-student ratio* ($Y:X$). Rasio ini mencerminkan beban kerja dosen, berkaitan dengan ukuran kelas, dan juga merupakan indikasi penting dari tingkat keterlibatan, kemampuan belajar, dan keberhasilan di kelas (Fleck, 2022).

Karena tidak ada standar internasional untuk mengukur kualitas pengajaran, 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.

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

Jika disesuaikan dengan kondisi di Indonesia, 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 dua jenis yaitu *full-time* dan *part-time* yang dapat dicontohkan sebagai asisten penelitian, atau mahasiswa S3 yang membantu memberi pengajaran.

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

Faculty-student ratio dihitung berdasarkan rasio jumlah *full-time equivalent* (FTE) *faculty* (dosen dan/atau peneliti yang disetarakan *full-time*) dibagi jumlah *full-time equivalent* (FTE) *students* (mahasiswa *full-time* dan *part-time* yang disetarakan *full-time*) yang aktif jenjang sarjana, magister, dan doktor.

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

Jumlah mahasiswa yang digunakan untuk menghitung *faculty-student ratio* adalah *full-time equivalent (FTE) students* yaitu jumlah mahasiswa penuh waktu ditambah 1/3 mahasiswa paruh waktu yang aktif jenjang sarjana, magister, dan doktor. Mahasiswa paruh waktu adalah mahasiswa yang pengambilan matakuliah per semester tidak penuh (misal 50%) dari matakuliah mahasiswa penuh waktu sehingga masa studi minimal biasanya adalah dua kali masa studi mahasiswa penuh waktu (regular). Beberapa perguruan tinggi menyelenggarakan program pendidikan paruh waktu ini, terutama untuk program pascasarjana, seperti program kelas malam atau kelas akhir pekan. 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.

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

Jumlah dosen yang digunakan untuk menghitung *faculty-students ratio* adalah *full-time equivalent faculty* yaitu jumlah dosen penuh waktu dan paruh waktu yang memenuhi tugas dan tanggung jawab dosen dan/atau peneliti sesuai dengan peraturan pada perguruan tinggi tersebut. Lembaga pemeringkatan QS mendefinisikan FTE sebagai jumlah dosen dan/atau peneliti penuh waktu ditambah 1/3 jumlah dosen paruh waktu. FTE juga digunakan untuk perhitungan *citations per faculty*, *citations per paper* dan *paper per faculty*. Perhitungan ini menggunakan dua data set, yaitu jumlah makalah selama 5 (lima) tahun dan sitasi selama 6 (enam) tahun untuk makalah yang diterbitkan selama periode lima tahun dibagi dengan FTE.

Strategi perbaikan *faculty-students ratio* dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya 1) Meningkatkan jumlah mahasiswa program doktor yang mahasiswanya diberi tambahan tugas sebagai *teaching assistant* sehingga dapat diperhitungkan sebagai faculty staffs; 2) Mendorong peningkatan jumlah dosen dengan kualifikasi doktor; 3) Meningkatkan jumlah dosen dari praktisi; 4) Mengendalikan pertumbuhan jumlah mahasiswa dengan pelaksanaan pembelajaran yang lebih efektif dan efisien sehingga kelulusan tepat waktu menjadi optimal. Peningkatan jumlah mahasiswa

lulus tepat waktu akan berdampak juga pada keleluasaan universitas untuk menambah jumlah mahasiswanya.

Tabel 6.2 menunjukkan *faculty-student ratio* dari 26 perguruan tinggi di Indonesia yang masuk radar pemeringkatan UBD tahun 2024. Sebagai perbandingan, Tabel 6.3 memperlihatkan hal yang sama untuk perguruan tinggi UBD di luar negeri. Semakin kecil *faculty-student ratio* maka skor yang diperoleh akan semakin tinggi.

Tabel 6.2. Rasio Dosen–Mahasiswa Tahun 2024 Perguruan Tinggi di Indonesia

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jumlah mahasiswa	Jumlah mahasiswa asing	Jumlah dosen (faculty)	Faculty-Student Ratio*	Nilai **	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+

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jumlah mahasiswa	Jumlah mahasiswa asing	Jumlah dosen (faculty)	Faculty-Student Ratio*	Nilai **	WUR***
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+

Keterangan:

* : *Faculty-Student Ratio* menampilkan nilai Rasio Dosen-Mahasiswa dalam format $Y:X$ dimana Y adalah jumlah mahasiswa dan X adalah jumlah dosen (*faculty*).

** : Skor *Faculty-Student Ratio* menurut perhitungan QS WUR.

*** : Peringkat perguruan tinggi di QS WUR 2024

Sumber: www.topuniversities.com

Tabel 6.3. Rasio Dosen–Mahasiswa tahun 2024 Perguruan Tinggi di Indonesia

No.	Nama Perguruan Tinggi	Jumlah mahasiswa	Jumlah mahasiswa asing	Jumlah dosen (<i>faculty</i>)	<i>Faculty-Student Ratio</i> *	Nilai**	WUR***
1	Massachusetts Institute of Technology	11.731	3.808	2.925	4,0:1	100	1
2	University of Cambridge	21.180	7.973	5.502	3,8:1	100	2
3	University of Oxford	22.152	9.087	6.598	3,4:1	100	3
4	Harvard University	23.936	6.021	4.456	5,4:1	98,3	4
5	Standford University	16.673	3.538	4.697	3,5:1	100	5
6	National University of Singapore	31.241	9.512	4.396	7,1:1	76,5	8
7	University of Melbourne	48.183	22.448	3.590	13,4:1	15,4	14
8	Univesity of Sedney	52.987	32.927	3.189	16,6:1	11,8	19
9	University Malaya	17.159	3.969	2.415	7,1:1	71,6	65
10	Univesiti Sains Malaysia	20.714	7. 979	2,330	8,9:1	55,2	137

Keterangan:

* : *Faculty-Student Ratio* menampilkan nilai Rasio Dosen-Mahasiswa dalam format $Y : X$ dimana Y adalah jumlah mahasiswa dan X adalah jumlah dosen (*faculty*).

** : Skor *Faculty-Student Ratio* menurut perhitungan QS WUR.

*** : Peringat perguruan tinggi di QS WUR 2024

Sumber: www.topuniversities.com

6.1 Strategi Peningkatan Jumlah Dana untuk Membiayai UBD

Tidak dapat dipungkiri bahwa usaha untuk menuju UBD membutuhkan pendanaan yang besar. Oleh karena itu perguruan tinggi harus lebih kreatif untuk meningkatkan kemampuan pendanaannya baik secara internal melalui pengoptimalan pengelolaan sumberdayanya maupun secara eksternal dengan menarik lebih banyak “investor” filantropi, mitra pemerintah, mitra swasta dan industri melalui kerja sama yang saling menguntungkan. Pengelolaan sumberdaya internal yang utama adalah mengoptimalkan pengelolaan aset sehingga jumlah aset yang menganggur (*idle capacity*) dapat diminimalkan. Pengintegrasian pengelolaan aset merupakan salah satu alternatif strategi sehingga alokasi pemanfaatan aset dapat dioptimalkan dan aset yang menganggur dapat diberdayakan untuk menghasilkan pendapatan, melalui penyewaan atau kerja sama bisnis.

Peningkatan dana dari pihak eksternal dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti pengajuan proposal hibah penelitian ke Pemerintah atau ke Lembaga internasional, penelitian dan pengembangan ke mitra swasta industri, penggalangan dana alumni untuk beasiswa dan kegiatan kemahasiswaan, pengembangan *endowment fund*, penguatan aliansi internasional, atau kerja sama lainnya.

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

Strategi Peningkatan Pendanaan

Pencarian sumber dana eksternal yang diperoleh universitas dapat dilakukan dengan beberapa alternatif strategi berikut ini.

- 1) 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.
- 4) Hilirisasi produk-produk inovasi yang dikembangkan perguruan tinggi, merupakan hasil optimalisasi penelitian. Pengembangan bisnis dari hasil inovasi perguruan tinggi disertai dengan menjalankan bisnis secara profesional, agar diperoleh peningkatan pendapatan. Perguruan tinggi mempunyai peluang untuk mengembangkan bisnis dari hasil-hasil inovasinya. Bisnis yang dikembangkan jika dikelola dengan profesional, akan menghasilkan pendapatan bagi perguruan tinggi.
- 5) 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.
- 6) Menjalinkan kerjasama dengan para filantropi. Banyak filantropi nasional dan internasional yang dapat menyediakan pendanaan untuk kegiatan yang bersifat sosial dan program-program pemberdayaan mahasiswa dan masyarakat yang inklusif. Mengajukan kerja sama dengan agenda ini dapat menarik filantropi untuk mengalokasikan pendanaannya ke perguruan tinggi, sehingga selain perguruan tinggi menjadi lebih dikenal juga dapat melakukan penghematan pada berbagai kegiatan ini

dan pendanaan internalnya dapat dialihkan ke kegiatan strategis lainnya.

Strategi Peningkatan Efisiensi

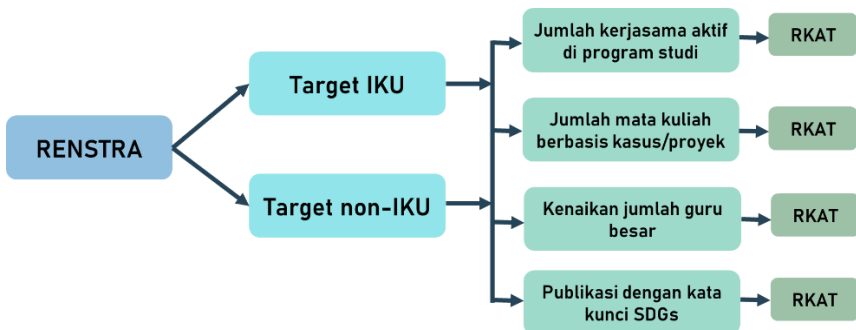
Peningkatan efisiensi operasional perguruan tinggi juga menjadi bagian yang penting untuk mengakumulasi dana pendukung program UBD. Perguruan tinggi perlu meningkatkan efisiensi pengeluaran dan memperbaiki tata kelola keuangan. Efisiensi dapat dilakukan perguruan tinggi dengan beberapa alternatif strategi berikut ini.

- 1) Mengoptimalkan penggunaan sumber daya internal melalui efisiensi konsumsi utilitas dengan menggunakan peralatan otomatis, seperti kran air dan lampu; digitalisasi proses administrasi (paperless); dan efisiensi penyelenggaraan acara seremonial.
- 2) Meningkatkan pemanfaatan teknologi untuk menggantikan pekerjaan bersifat rutin sehingga dapat lebih mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia. Peningkatan kerja sama dengan perbankan untuk pengaturan transaksi keuangan, misal penggunaan 'wallet system', dapat menjadikan cashless, sehingga tidak dibutuhkan lagi bendahara pengeluaran di setiap fakultas atau unit kerja. Semua transaksi pengeluaran kas sudah terakomodasi dalam sistem secara terintegrasi.
- 3) Meningkatkan efektivitas manajemen keuangan dengan membentuk portofolio investasi jangka pendek, menengah, dan jangka panjang untuk mengoptimalkan pemanfaatan saldo dana sesuai kebutuhan pendanaan. Pembentukan portofolio investasi ini juga harus mempertimbangkan pengelolaan risikonya.
- 4) Meningkatkan komitmen dan perhatian pimpinan pada proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) agar RKAT lebih realistis merefleksikan arah tujuan yang akan dicapai dengan pembiayaan yang wajar. RKAT yang baik harus mengacu pada rencana kerja dan target capaian jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan. Mekanisme proses penyusunan RKAT harus dapat merefleksikan komitmen peningkatan efektivitas kegiatan, optimalisasi pendapatan, dan efisiensi pembiayaan. Oleh karena itu

pendekatan penyusunan RKAT yang terbaik adalah pendekatan penganggaran partisipatif (*participative budget*). Skema ini merupakan perpaduan dua pendekatan, yaitu *top-down* untuk penetapan petunjuk, asumsi, dan dasar penyusunan RKAT dan *bottom-up* untuk usulan target kinerja dan RKATnya.

“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.” – (Smith, 2019)

Pentingnya dari perencanaan setiap kegiatan yang diusulkan untuk disertai besaran biaya dan manfaat yang diperoleh dari kegiatan tersebut. Gambar 6.1. menyajikan hubungan antara RKAT dengan target kinerja tahunan yang diturunkan dari rencana jangka panjang/menengah (*rencana strategis*) perguruan tinggi.



Gambar 6.1. *Cascading Target* terhadap RKAT

Pengembangan Dana Abadi (*Endowment Fund*)

Pengembangan dana abadi (*endowment fund*) dapat dilakukan untuk menstabilkan penerimaan pendanaan dalam jangka panjang. Program dana abadi dapat dilakukan dengan mengalokasikan sebagian dari hasil efisiensi (surplus anggaran tahunan), surplus unit usaha internal, deviden anak perusahaan, pengumpulan *crowdfund* dari alumni, sumbangan pengusaha untuk kegiatan pemberdayaan mahasiswa, dan/atau bagian dari keuntungan unit bisnis perguruan tinggi.

Jika perguruan tinggi mempunyai saldo dana luncahan (surplus anggaran tahunan) dan sudah dapat dipastikan tidak akan digunakan untuk pembiayaan kegiatan operasional dapat dibentuk sebagai dana abadi dengan keputusan pimpinan perguruan tinggi. Pembentukan saldo dana ini menjadi dana abadi dapat membebaskan perguruan tinggi dari pajak penghasilan badan sebagaimana diatur dalam perpajakan organisasi nir-laba. Pengelolaan dana abadi harus dilakukan oleh manajer yang memahami *trade-off of risk and return* dalam portofolio investasi agar dana abadi dapat memberikan hasil investasi yang optimal.

Tabel 6.4. Contoh Struktur Pendanaan Lima Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi	Tahun	Total Pendapatan (Rp.)	Persentase Sumber Pendapatan (%)			Jumlah Dana Abadi (Rp)**
			UKT & SPI	APBN*	Lainnya	
PT A	2021	3,1T	42.46	17.61	39.92	114,8M
	2022	3,0T	47.69	17.37	34.94	120,1M
PT B	2021	1,7T	37.04	35.11	27.85	138,3M
	2022	1,7T	37.78	33.06	29.16	169M
PT C	2021	1,4T	30.55	34.97	34.49	304,7M
	2022	1,7T	31.42	34.63	33.94	304,7M
PT D	2021	1,7T	43.24	33.26	23.5	230,5M
	2022	1,7T	50.51	28.77	20.72	250M
PT E	2021	2,8T	36.22	19.03	44.75	250M
	2022	2,9T	38.84	13.49	47.67	300M

Keterangan:

* : 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)

Sumber : Audited Laporan Keuangan Konsolidasian 2022

Pada Tabel 6.4 terdapat lima perguruan tinggi dengan struktur pendanaan. Termasuk dalam sumber pendapatan lainnya adalah pendapatan yang berasal dari sumbangan, filantropi, kegiatan usaha dan kontrak kerja.

Semua PTN-BH saat ini secara relatif masih pada tahap awal (sekitar 1-5 tahun) pengelolaan dana abadinya. Dana abadi sebagian bersumber dari

hasil efisiensi kegiatan operasional (surplus tahun anggaran) dan sebagian berasal dari sumbangan dana filantropi dengan tujuan tertentu, misalnya hasil investasi harus digunakan untuk memberikan beasiswa. Agar dana abadi dapat dikelola dengan akuntabel diperlukan peraturan yang dapat dikeluarkan oleh perguruan tinggi untuk dasar tata-kelola pengembangan dana abadi. Pada perguruan tinggi di luar negeri yang menduduki 10 besar perankingan QS-WUR hasil investasi pengelolaan dana abadi secara merata sudah dapat menutup sepertiga kebutuhan anggaran pembiayaan tahunannya.

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 Rp30 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 Rp45 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 juga 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 pemeringkatan 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.

Namun demikian pengelolaan aktivitas untuk peningkatan sumber pendanaan perguruan tinggi juga harus memperhatikan dan mengelola risiko yang ada, setiap program yang diusulkan perlu diperhatikan kemungkinan risiko yang terjadi.

6.2 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?

Jawaban:

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

Pertanyaan 3:

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

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 bagaimana cara mendorong dan memotivasi dosen agar semangat tetap terjaga. Ini adalah tugas pimpinan untuk memberi semangat, mengusahakan jalan keluar, membuat forum agar para dosen merasa dihargai.

Terkait persentase riset di 5 perguruan tinggi, yang diberikan untuk riset banyak sekali. Sebagai contoh, ada Riset Kolaborasi Indonesia (RKI). Skema penelitian ini, pada awalnya hanya melibatkan empat perguruan tinggi di Indonesia yang masuk dalam Top 500 dunia versi QS. Lalu karena dipandang baik, skema ini terus berkembang dengan mengajak perguruan tinggi lainnya. Selain dengan perguruan tinggi di dalam negeri, PT juga dapat 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.

6.3 Penutup

Salah satu kriteria menuju UBD adalah rasio dosen terhadap mahasiswa (*faculty-student ratio*). Peningkatan jumlah mahasiswa perlu mempertimbangkan jumlah dosen yang dimiliki perguruan tinggi. Semakin kecil rasio mahasiswa terhadap dosen, akan memberikan skor perankingan yang tinggi, sehingga diperlukan analisis keseimbangan apabila akan meningkatkan jumlah mahasiswa baru dengan dosen yang dimiliki perguruan tinggi. Terdapat *trade-off* pada saat perguruan tinggi melakukan penambahan jumlah dosen karena akan mempengaruhi kriteria UBD yang lain, seperti *citation per paper*, *paper per faculty*, dan *international faculty member*. Oleh karena itu, perencanaan yang baik untuk mengoptimalkan *trade-off* penambahan jumlah dosen, penambahan jumlah mahasiswa, dan pengaruhnya terhadap kriteria penilaian UBD perlu dilakukan oleh perguruan tinggi.

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 efisiensi dan optimaslisasi pemanfaatan sumber daya internal perguruan tinggi, peningkatan kerja sama dengan mitra pemerintah dan swasta/industri, pengembangan *endowment fund*, dan hilirisasi produk-produk hasil penelitian bekerja sama dengan industri.

6.4 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 (*faculty-student ratio*) dan peningkatan pendanaan.

Pertama, perbaikan rasio dosen mahasiswa diiringi dengan perbaikan perencanaan proses pembelajaran sehingga mahasiswa dapat lulus tepat waktu. Kedua, pimpinan mendorong dan memfasilitasi dosen untuk melanjutkan pendidikan S3 agar lebih produktif dalam melakukan tugas pendidikan dan penelitian. Mengusahakan untuk menambah dosen dengan

pendidikan S3 agar dapat meningkatkan kualitas proses pendidikan dan jumlah publikasi. Ketiga, peningkatan tata kelola dalam pemanfaatan sumber daya internal perguruan tinggi agar lebih produktif untuk efektivitas pelaksanaan kegiatan tridharma, peningkatan efisiensi, dan peningkatan pendapatan. Terakhir, peningkatan kualitas pembelajaran perlu didukung dengan pendanaan jangka panjang yang memadai. Keputusan pengembangan *endowment fund* oleh perguruan tinggi yang dikelola secara profesional merupakan salah satu alternatif yang baik untuk mendukung kecukupan pendanaan jangka panjang.

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 & Bensoussan, 2015). Strategi merupakan panduan atau rencana yang membantu perguruan tinggi untuk mengelola sumber daya dan menghadapi tantangan dalam mencapai UBD. 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 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.

Pertanyaannya adalah bagaimanakah strategi dirumuskan. Salah satu metoda atau cara yang sering digunakan adalah analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) (Puyt et al., 2023; Weihrich, 1982). Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengevaluasi situasi internal dan eksternal perguruan tinggi, baik secara umum maupun secara khusus yang terkait dengan UBD. 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) **Mengatasi 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.
- Dalio, R. (2021). *Principles for Dealing with the Changing World Order: Why Nations Succeed Or Fail*. Simon and Schuster.
- 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.
- Fleck, A. (2022). This chart shows how student-teacher ratios vary around the world. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/student-teacher-ratios-vary-across-the-globe/>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. FT press.
- Gay, C. (2023). *Harvard University Financial Report Fiscal Year 2023*. <https://www.harvard.edu/about/endowment/>
- Haldane, A. (2017). Productivity puzzles. *speech at the London School of Economics*, 20.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *102(46)*, 16569-16572
- Kirby, W. C. (2022). *Empires of Ideas. Creating the Modern University from Germany to America to China*. Belknap Press.
- Maulipaks, D. (2022). Pimpin Pokja Pendidikan dalam Presidensi G20, Kemendikbudristek Angkat Empat Isu. [https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2022/01/pimpin-pokja-pendidikan-dalam-presidensi-g20-kemendikbudristek-angkat-empat-isu#:~:text=Keempat%20isu%20itu%20adalah%20Kualitas,Work%20Post%20Covid%2D19\).](https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2022/01/pimpin-pokja-pendidikan-dalam-presidensi-g20-kemendikbudristek-angkat-empat-isu#:~:text=Keempat%20isu%20itu%20adalah%20Kualitas,Work%20Post%20Covid%2D19).)
- Puspita, I. N. I. (2023). Tambah Lagi, UNAIR Kini Miliki 11 Jurnal Ilmiah Terindeks Scopus. <https://unair.ac.id/tambah-lagi-unair-kini-miliki-11-jurnal-ilmiah-terindeks-scopus/>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304.
- QS Quacquarelli Symonds. (2021a). Citations Per Faculty Ratio. <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/360019107580-Citations-Per-Faculty-Ratio>
- QS Quacquarelli Symonds. (2021b). Faculty Area Normalization. <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/360021456540-Faculty-Area-Normalization>

- QS Quacquarelli Symonds. (2022). Papers per Faculty. <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4411823734674-Papers-per-Faculty>
- QS Quacquarelli Symonds. (2023a). Citations per Paper. <https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/4411823915026-Citations-per-Paper>
- QS Quacquarelli Symonds. (2023b). International Research Network (IRN) Index. [https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/360021865579-International-Research-Network-IRN-Index#:~:text=IRN%20Index%20%3D%20L%20%2F%20In\(P\)%2C%20**&text=In%20the%20QS%20Subject%20Rankings.and%20affiliation%20caps%20are%20applied.](https://support.qs.com/hc/en-gb/articles/360021865579-International-Research-Network-IRN-Index#:~:text=IRN%20Index%20%3D%20L%20%2F%20In(P)%2C%20**&text=In%20the%20QS%20Subject%20Rankings.and%20affiliation%20caps%20are%20applied.)
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Smith, D. O. (2019). *University finances: Accounting and budgeting principles for higher education*. JHU Press.
- 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.
- World Bank. (1999). *The 1998/99 world development report: Knowledge for development*. W. Bank.

Lampiran ini menampilkan contoh perumusan strategi menggunakan analisis SWOT.

7.1 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.

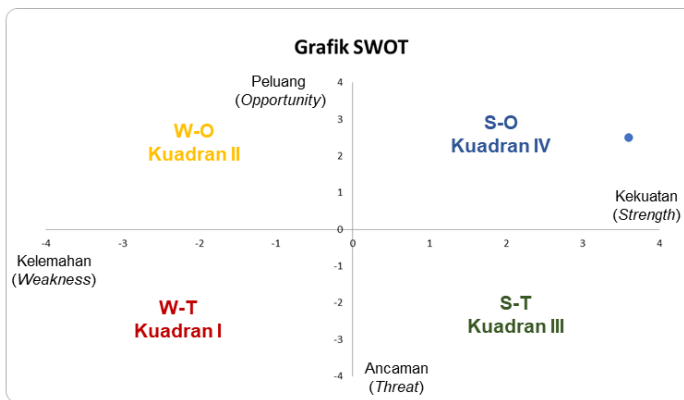
1) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi akademik

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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki lebih dari 50 prodi yang telah terakreditasi internasional.	5	8	2,67
2	Publikasi internasional terindex scopus diatas 2.000.	4	8	2,13
3	Memiliki program Beasiswa.	3	7	1,40
4	Memiliki Program gelar ganda (double degree) 6 Prodi.	2	6	0,80
5	Memiliki Program SI internasional 8 Prodi.	1	5	0,33
Total Skor				7,33
KELEMAHAN				
No	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Ada beberapa program gelar ganda (<i>double degree</i>) yang belum aktif.	4	5	1,33
2	Kuota pemberian beasiswa untuk mahasiswa asing masih kecil (100 mahasiswa/tahun).	5	4	1,33
3	Ada beberapa alat laboratorium untuk pendidikan yang masih kurang.	3	3	0,60
4	Jumlah dosen asing masih kurang.	2	2	0,27
5	Jumlah mahasiswa asing <i>inbound</i> masih rendah.	1	3	0,20
Total Skor				3,73
PELUANG				
No	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Tersedianya dana dari pemerintah dan lembaga-lembaga lain.	1	8	0,44
2	Terdapat program program MBKM baik yang diadakan oleh Kemdikbudristek maupun Mandiri dari Universitas A.	4	7	1,56
3	Adanya kolaborasi <i>adjunct profesor</i> dari PT luar yang Top Ranking Dunia.	5	8	2,22
4	Lokasi perguruan tinggi memiliki industri cukup besar sebagai calon Industri mitra.	3	6	1,00
5	Adanya pendapatan perguruan tinggi yang bisa mendukung aktivitas staff <i>outbound</i> .	5	7	1,94
Total Skor				7,17

TANTANGAN				
No	Deskripsi	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 perguruan tinggi 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

2) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi lulusan

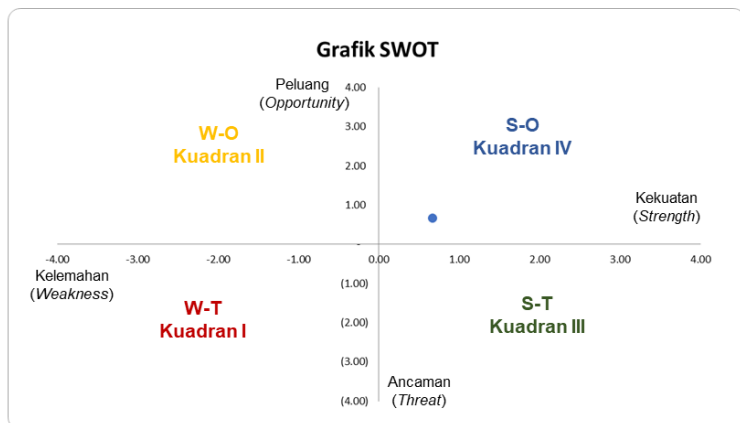
Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Matriks SWOT di Tabel A.2 dan Gambar A.2 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi lulusan, Universitas A berada di kuadran SO, dimana Universitas A memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya jumlah program studi 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 (DUDI) 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 DUDI global.

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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Telah terdapat 58 prodi terakreditasi internasional.	5	8	2,67
2	Telah ada 10 program SI internasional dan program gelar ganda (<i>double-degree</i>).	3	8	1,60
3	Peningkatan di program MBKM mandiri terutama dengan perusahaan bereputasi.	4	8	2,13
4	Kecepatan dan jumlah dari respon <i>tracer study</i> .	1	6	0,40
5	Dukungan alumni terutama yang telah menjadi kepala daerah.	2	6	0,80
Total Skor				7,60
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Terbatasnya alumni/lulusan yang berkarir di luar negeri.	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	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.	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 DUDI untuk penawaran kerja sama.	4	8	2,13
Total Skor				7,53
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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 disrupsi 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	<i>Soft-skill</i> 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

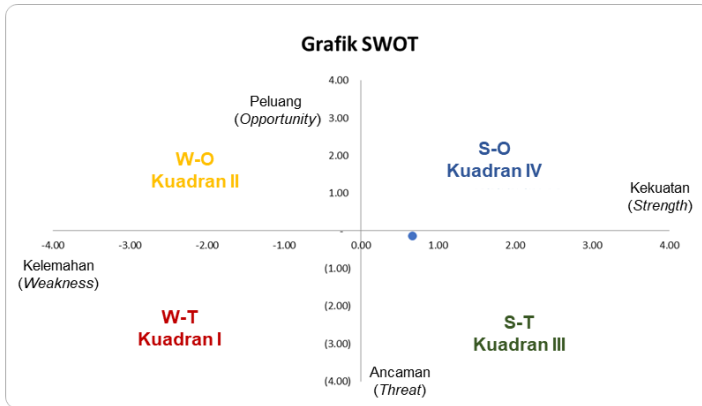
3) Strategi peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi.

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 2.000 publikasi per tahun) dan banyaknya peneliti (2.007 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki 2.007 peneliti 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 2.000 setiap tahun sejak tahun 2020.	5	8	2,67
4	Memiliki asosiasi internasional untuk pengabdian masyarakat, dengan 35 PT luar negeri sebagai anggota.	2	7	0,93
5	Memiliki kantor internasional dan SDGs Center untuk mengawal penelitian terkait SDGs.	1	6	0,40
Total Skor				7,53

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sebaran negara <i>academic peer list</i> belum sinkron dengan mitra riset di IRN.	5	8	2,67
2	Belum semua dosen luar biasa 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 negara berpenghasilan rendah 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
PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Mitra potensial dari 100 negara dan 400 institusi untuk pengembangan IRN.	4	8	2,13
2	Pengabdian masyarakat dan publikasi internasional dapat dimaksimalkan melalui unit pengabdian masyarakat (negara berpenghasilan rendah).	2	8	1,07
3	Mengoptimalkan peran serta dosen luar biasa dalam penelitian dan publikasi dosen yang sudah baik rekam jejaknya.	5	5	1,67
4	Peningkatan <i>Field Weighted Citation Index</i> untuk topik yang menjadi unggulan.	3	5	1,00
5	Peningkatan penelitian multidisiplin dalam penyelesaian masalah global (SDGs)	1	6	0,40
Total Skor				6,27
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Integrasi komponen penelitian di lingkungan perguruan tinggi.	1	7	0,47
2	Spesifik riset terkait permasalahan global seperti perubahan iklim.	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. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

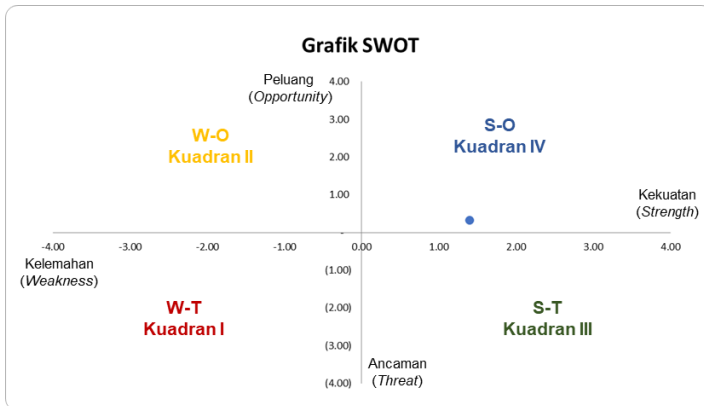
4) Strategi peningkatan program internasionalisasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Matriks SWOT di Tabel A.4 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki lebih dari 50 Prodi yang terakreditasi internasional, 17 sertifikasi, dan gelar ganda.	5	8	2,67
2	Memiliki jaringan internasional,	1	2	0,13
3	Memiliki 10 program S1 internasional yang ada di 7 Fakultas,	2	7	0,93
4	Memiliki program pengabdian masyarakat internasional	3	8	1,60
5	Memiliki beasiswa untuk internasional	4	9	2,40
Total Skor				7,73
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Minimnya mahasiswa asing untuk program S1 reguler dan S1 internasional	5	6	2,00
2	Minimnya kolaborasi penelitian dan publikasi dengan kampus top 100	2	6	0,80
3	Minimnya dosen asing	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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Rekognisi global universitas semakin baik dari tahun ke tahun	5	8	2,67
2	Peningkatan mahasiswa asing 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 UBD	4	8	2,13
Total Skor				7,40

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sulitnya menarik dosen asing untuk mengajar di universitas.	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	027
4	Promosi luar negeri yang semakin lincah 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

5) Strategi pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*

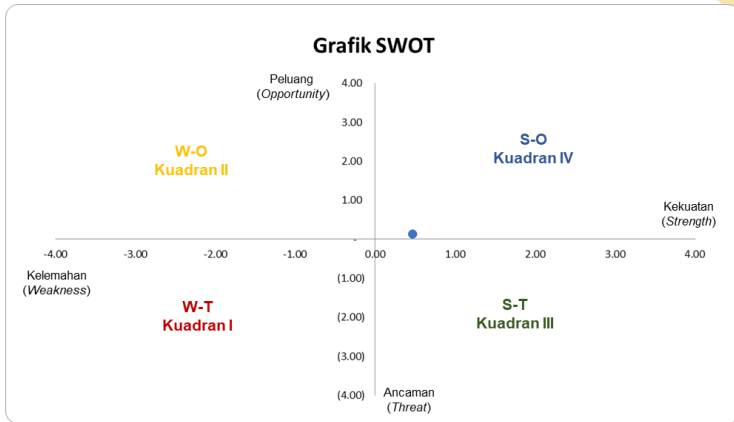
Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*. Matriks SWOT di Tabel A.5 dan Gambar A.5 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas A berada di kuadran WO, dimana Universitas A mengatasi kelemahan internal, terutama masih minimnya 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 *faculty-student ratio*

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	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 (<i>matching fund</i>) untuk riset telah dilakukan.	4	8	3,20
4	Pengelolaan anggaran terutama untuk alokasi sudah sangat baik.	1	7	0,70
Total Skor				7,20
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	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 pascasarjana yang masih harus ditingkatkan.	3	6	1,20
5	Rasio dosen dan mahasiswa yang masih perlu diperbaiki untuk peningkatan peringkat dunia.	2	7	0,93
Total Skor				6,73

PELUANG				
No.	Deskripsi	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 dosen asing akan menurunkan rasio dosen-mahasiswa.	4	6	1,60
4	Peluang hibah dan dana sosial (contohnya dana CSR).	2	7	0,93
5	Peluang peningkatan <i>endowment fund</i> .	1	6	0,40
Total Skor				7,00
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sulitnya menarik dosen asing untuk mengajar di universitas.	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 lincah khususnya bagi generasi Z.	4	7	1,87
5	Terbatasnya pendanaan dari industri.	3	7	1,40
Total Skor				6,87



Gambar A. 5. Grafik SWOT Universitas A di Bidang Pendanaan dan *faculty-student ratio*

7.2 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.

1) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi akademik

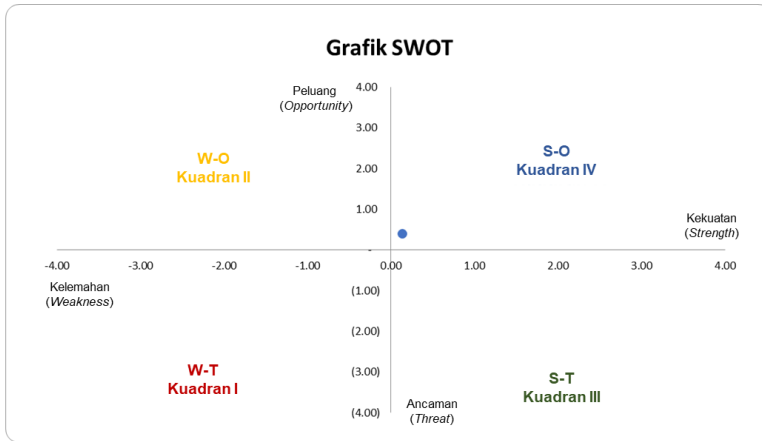
Pertama adalah peningkatan kualitas dan reputasi akademik. Matriks SWOT di Tabel A.6 dan Gambar A.6 menunjukkan bahwa dalam hal peningkatan kualitas dan reputasi akademik, Universitas B berada di kuadran SO, dimana universitas tersebut memiliki kekuatan internal, utamanya kepemilikan bidang ilmu yang 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki bidang ilmu yang beragam dan hampir semua sudah memiliki mitra asing.	5	8	2,67
2	Perguruan tinggi dipandang 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 Rencana Induk Pengembangan dan Rencana Strategis.	3	9	1,80
5	Memiliki sumber-sumber pendanaan yang teralokasikan untuk mendukung program reputasi.	4	10	2,67
Total Skor				8,80
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Belum ada sistem perekaman yang baik terkait mitra asing yang berkolaborasi dengan perguruan tinggi.	4	9	2,40
2	Belum terbentuk kekhasan atau <i>comparative advantages</i> yang jelas.	5	9	3,00
3	Hilirisasi hasil riset dibandingkan hasil riset masih kecil.	3	8	1,60
4	Transisi PTN-BH 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 <i>real-time</i> .	2	9	1,20
Total Skor				8,67

PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Meningkatnya minat mitra asing untuk bekerjasama dengan perguruan tinggi di Indonesia.	3	10	2,00
2	Kepercayaan dari Dikti untuk masuk ke dalam 500 QS WUR.	4	8	2,13
3	Memiliki mitra-mitra yang menempatkan posisi perguruan tinggi 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 perguruan tinggi dalam berbagai konsorsium keilmuan maupun profesi.	5	9	3,00
Total Skor				8,67
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Lebih cepatnya peningkatan capaian kinerja dari perguruan tinggi lain.	5	10	3,33
2	Sistem pemeringkatan yang tidak menguntungkan perguruan tinggi 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 perguruan tinggi Indonesia.	1	7	0,47
Total Skor				8,27



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

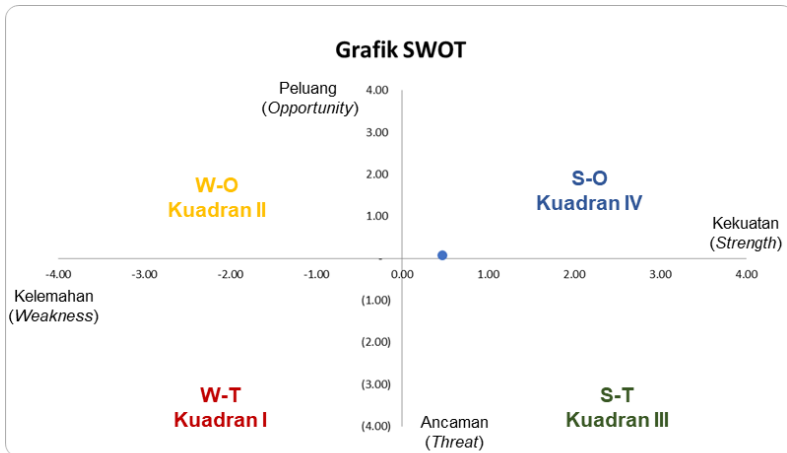
2) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi lulusan

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Deskripsi SWOT pada Tabel A.7 dan Matriks SWOT pada 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 terakreditasi 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Reputasi lulusan perguruan tinggi sudah masuk 500+.	5	8	2,67
2	Perguruan tinggi memiliki direktorat khusus yang menangani alumni & karir.	1	7	0,47
3	Perguruan tinggi memiliki Sistem Penjaminan Mutu yang menempatkan kualitas lulusan sebagai indikator utama.	3	7	1,40
4	Program studi di perguruan tinggi sudah banyak yang terakreditasi internasional & jumlahnya akan terus ditingkatkan.	4	8	2,13
5	Perguruan tinggi mempunyai program khusus untuk meningkatkan <i>international outlook</i> lulusan, seperti 3 in 1 Program.	2	8	1,07
Total Skor				7,73
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Publikasi kegiatan alumni dan program perguruan tinggi masih terbatas dan belum dilaksanakan dengan berkesinambungan.	5	8	2,67
2	Jumlah mahasiswa yang melakukan <i>international outbound program</i> relatif masih rendah.	3	7	1,40
3	Jumlah dosen asing masih rendah.	4	7	1,87
4	Jumlah mahasiswa asing 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Alumni 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 semakin meningkat.	2	7	0,93
5	Banyak tawaran program student <i>inbound & outbound</i> dari perguruan tinggi luar negeri.	1	8	0,53
Total Skor				8,60

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Tidak semua alumni merespons program seperti <i>tracer study</i> .	5	10	3,33
2	Persaingan dengan alumni perguruan tinggi lain.	3	8	1,60
3	Lulusan perguruan tinggi luar negeri 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 ikatan alumni (IKA) maupun perguruan tinggi.	4	9	2,40
Total Skor				8,53



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

3) Strategi peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi.

Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Deskripsi SWOT pada Tabel A.8 dan Matriks SWOT pada 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,

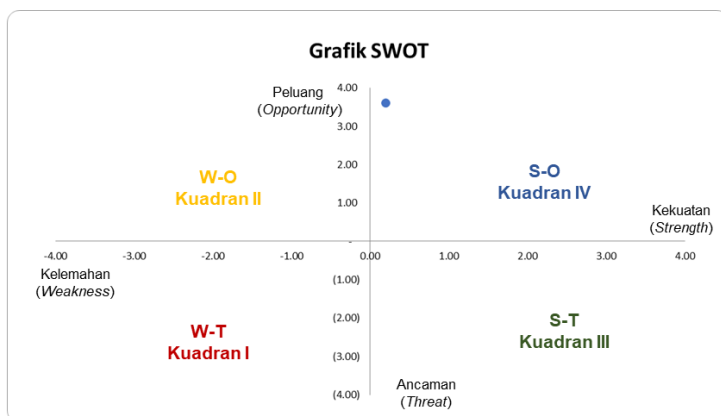
terutama luasnya jaringan kolaborasi dengan mitra asing pada hampir semua fakultas, dan banyaknya dosen sudah banyak yang tergabung dalam asosiasi profesi internasional, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain semakin banyaknya asosiasi profesi internasional yang selaras 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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perguruan tinggi 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
Total Skor				8,20

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Keterlibatan sivitas di konsorsium kolaborasi belum terkoordinir dengan baik.	5	8	2,67
2	Pelaksanaan <i>joint conference</i> belum dioptimalkan sebagai bagian strategi pemeringkatan.	2	8	1,07
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
PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Banyak asosiasi profesi internasional yang selaras dengan bidang ilmu yang dikembangkan di perguruan tinggi.	5	6	2,00
2	Banyak obyek penelitian yang ada di sekitar lokasi penelitian perguruan tinggi yang berpotensi diangkat menjadi obyek penelitian kolaborasi internasional.	4	6	1,60
3	Tawaran kolaborasi penelitian kepada perguruan tinggi maupun dosen-dosen meningkat dari tahun ke tahun.	3	7	1,40
4	Terdapat program pengabdian masyarakat internasional dan program <i>inbound</i> lain dari perguruan tinggi luar negeri.	2	7	0,93
5	Universitas menjadi hub dalam <i>Arterial Research and Educational Network in the Asia Pacific</i> (ARENA-PAC) dan <i>Indonesia Research and Education Networks</i> (IDREN).	1	8	0,53
Total Skor				6,47

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan perguruan tinggi lain yang lebih cepat dalam kriteria pemeringkatan.	4	3	0,80
2	Kekhasan bidang ilmu belum dikenal luas.	5	2	0,67
3	Semakin tingginya biaya <i>publication fee</i> pada jurnal-jurnal bereputasi dengan kualitas baik dengan skema <i>open sources</i> .	2	3	0,40
4	Sebagian besar dosen belum banyak dikenal luas di komunitas akademik bereputasi di luar negeri.	.3	4	0,80
5	Tuntutan jumlah <i>matching fund</i> dari mitra luar negeri relatif sangat tinggi dibandingkan dengan kapasitas pendanaan perguruan tinggi.	1	3	0,20
Total Skor				2,87



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

4) Strategi peningkatan program internasionalisasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Deskripsi SWOT pada Tabel A.9 dan Matriks SWOT pada Gambar A.9 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas B berada di kuadran SO, dimana

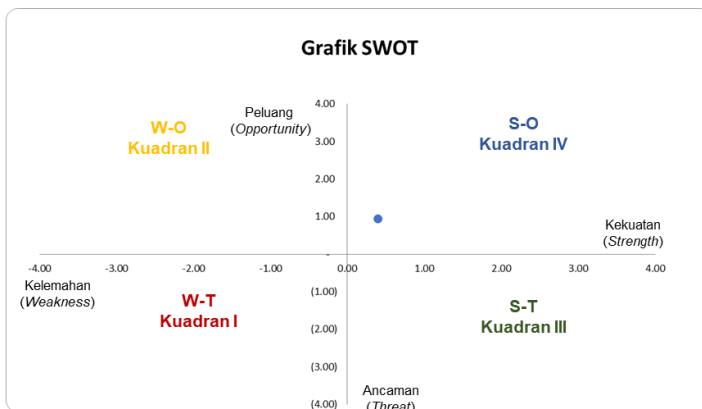
Universitas B memiliki kekuatan internal, terutama banyaknya mitra asing dari berbagai negara dan Universitas B telah tergabung di asosiasi internasional yang memiliki program rutin, yang dapat didayagunakan untuk memanfaatkan peluang eksternal, antara lain keberadaan jejaring atau asosiasi perguruan 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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	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 massive di sivitas akademika.	3	9	1,80
5	Lebih dari 50% prodi telah terakreditasi internasional.	1	8	0,53
Total Skor				8,20

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	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 perguruan tinggi luar negeri.	2	7	0,93
3	Kegiatan kolaborasi internasional sering kali masih sporadis 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
PELUANG				
No.	Deskripsi	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 luar negeri.	3	6	1,20
3	Perguruan tinggi luar negeri tempat dosen studi banyak yang berpotensi untuk dijadikan mitra luar negeri.	2	7	0,93
4	Terdapat jaringan atau asosiasi perguruan terutama di ASEAN dan ASIA PASIFIC.	5	6	2,00
5	Terdapat skema pendanaan untuk kolaborasi internasional baik dari dalam maupun luar negeri.	1	5	0,33
Total Skor				6,07

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Biaya untuk mendanai kolaborasi internasional terutama diluar ASEAN cukup besar.	5	5	1,67
2	Prosedur imigrasi untuk dosen dan mahasiswa asing masih relatif panjang.	2	6	0,80
3	Reputasi perguruan tinggi luar negeri 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 perguruan tinggi bereputasi relatif jauh lebih mutakhir.	3	5	1,00
Total Skor				5,13



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

5) Strategi pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*. Deskripsi SWOT pada Tabel A.10 dan matriks SWOT pada 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

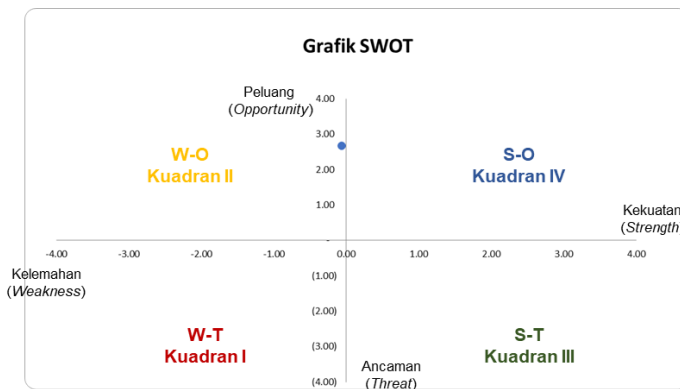
sebagian besar unit usaha di Universitas B belum optimal dalam memberikan keuntungan, serta Universitas B belum memiliki Dana Abadi yang jumlahnya memadai dan belum memiliki unit khusus untuk mengelola Dana Abadi tersebut agar Universitas B dapat memanfaatkan peluang eksternal, antara lain keberadaan 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 mendongkrak peringkat dunianya di QS WUR.

Tabel A. 10. Deskripsi SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan *faculty-student ratio*

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sebagian besar kegiatan didanai dengan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sehingga terdapat potensi untuk memprioritaskan program UBD.	5	8	2,67
2	Universitas B 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	Universitas B sudah memiliki sistem pengelolaan keuangan dengan ditunjang sistem informasi yang memudahkan perencanaan dan pengelolaan.	2	8	1,07
5	Besaran dana yang dimiliki Universitas B relatif tergolong besar untuk sebagian besar perguruan tinggi negeri di Indonesia.	1	8	0,53
Total Skor				8,00

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Pendapatan sebagian besar masih berasal dari mahasiswa dimana sebagian besar unit usaha di Universitas B belum optimal memberikan keuntungan.	5	9	3,00
2	Universitas B belum punya Dana Abadi yang memadai ataupun unit khusus yang mengelola dana abadi.	4	8	2,13
3	Banyak dosen Universitas B masih memiliki ijazah S-2	2	8	1,07
4	Universitas B belum memiliki unit Manajemen Resiko secara khusus.	1	7	0,47
5	Universitas B memiliki banyak pekerjaan rumah untuk mengembangkan infrastruktur di kampus selain kampus utama.	3	7	1,40
Total Skor				8,07
PELUANG				
No.	Deskripsi	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 B.	4	8	2,13
3	Tawaran untuk memperkuat dana abadi dari jaringan alumni Universitas B.	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

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Aturan keuangan termasuk pajak bagi PTN-BH 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 B.	1	5	0,33
4	Perguruan tinggi luar negeri akan membuka kelas di Malang atau Jawa Timur.	4	5	1,33
5	Terdapat keraguan dari pihak eksternal kalau unit usaha ataupun produk inovasi perguruan tinggi bisa menguntungkan secara ekonomi	3	5	1,00
Total Skor				5,13



Gambar A. 10. Grafik SWOT Universitas B di Bidang Pendanaan dan *faculty-student ratio*

7.3 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.

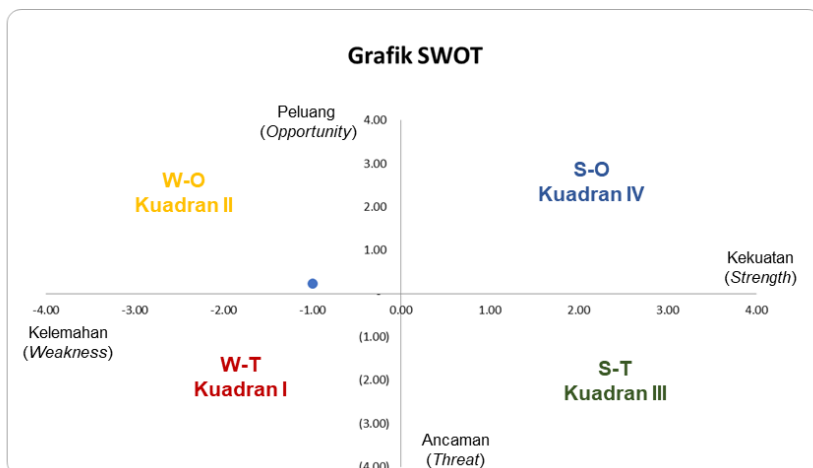
1) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi akademik

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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki banyak sumber daya muda peneliti lulusan dari luar negeri.	5	6	2,00
2	Memiliki Dewan penasihat internasional perguruan tinggi dan jaringan kerjasama luar negeri.	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 sivitas.	2	6	0,80
5	Alokasi dana untuk riset dan internasionalisasi cukup signifikan.	1	5	0,33
Total Skor				6,13
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Konflik internal menyebabkan potensi penurunan reputasi.	5	8	2,67
2	Brand perguruan tinggi kurang dikenal dan membingungkan.	4	6	1,60
3	Disparitas dalam reputasi internasional dosen.	3	8	1,60
4	Jumlah mahasiswa asing.	2	6	0,80
5	Kualitas tenaga kependidikan.	1	7	0,47
Total Skor				7,13

PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Peluang pendanaan dari eksternal baik dari dalam negeri maupun luar negeri untuk riset maupun lainnya.	5	7	2,50
2	Dukungan pendanaan dana abadi perguruan tinggi dari LPDP untuk UBD.	3	7	1,50
3	Kota Universitas C berada 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
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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

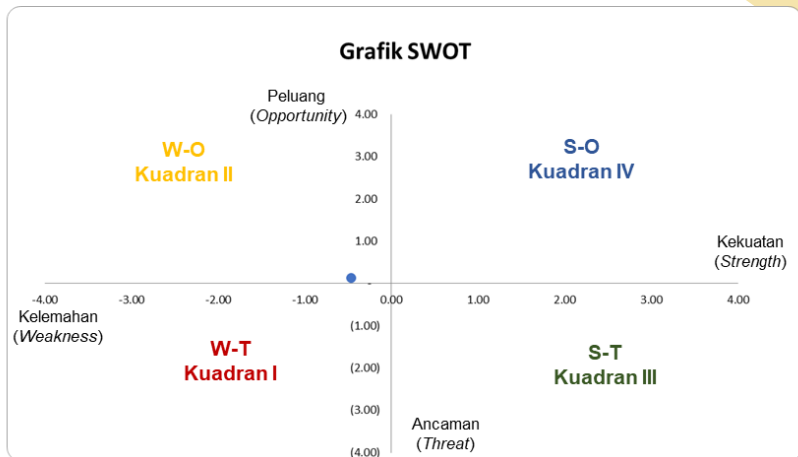
2) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi lulusan

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Deskripsi SWOT pada Tabel A.12 dan matriks SWOT pada 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 junior 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Komitmen dan dukungan dari Ikatan Alumni.	5	6	2,00
2	Kurikulum disusun berdasarkan <i>outcome-based education</i> dan melibatkan mitra industri.	2	6	0,80
3	Kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industry.	3	6	1,20
4	<i>Employability rate</i> lulusan.	4	6	1,60
5	Memiliki <i>career center</i> .	1	5	0,33
Total Skor				5,93

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	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 <i>assessment</i> yang kuat.	2	6	1,20
3	Alumni <i>impact</i> di level nasional dan internasional masih relatif kurang tinggi.	3	7	2,10
4	<i>Branding</i> alumni masih belum optimal.	1	7	0,70
Total Skor				6,40
PELUANG				
No.	Deskripsi	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 <i>link and match</i> kampus dengan industri 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 SL.	1	6	0,40
Total Skor				6,53
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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 pasar kerja tidak lagi mempertimbangkan ijazah perguruan tinggi.	2	6	1,20
4	Adanya kecenderungan perusahaan untuk mendirikan <i>corporate university</i>	3	6	1,80
Total Skor				6,40



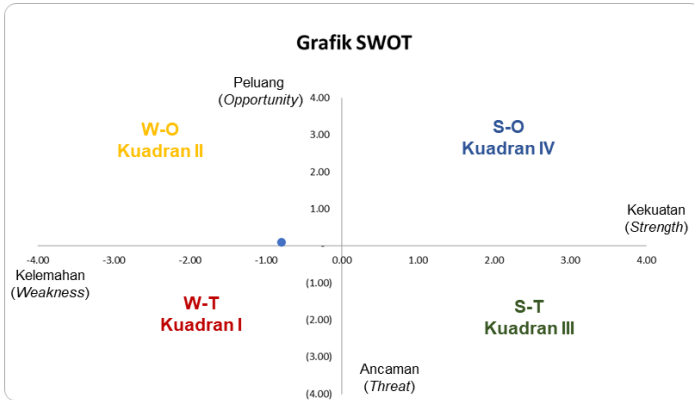
Gambar A. 12. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Kualitas dan Reputasi Lulusan

3) Strategi peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi.

Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Deskripsi SWOT pada Tabe; A.13 dan 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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Memiliki SDM 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
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sarana dan prasarana untuk riset masih relatif kurang.	5	7	233
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 <i>paper</i> berjenis <i>review</i> masih terbatas.	1	6	0,40
Total Skor				6,60
PELUANG				
No.	Deskripsi	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
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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 <i>talent</i> peneliti yang berkualitas.	1	6	1,00
Total Skor				6,50



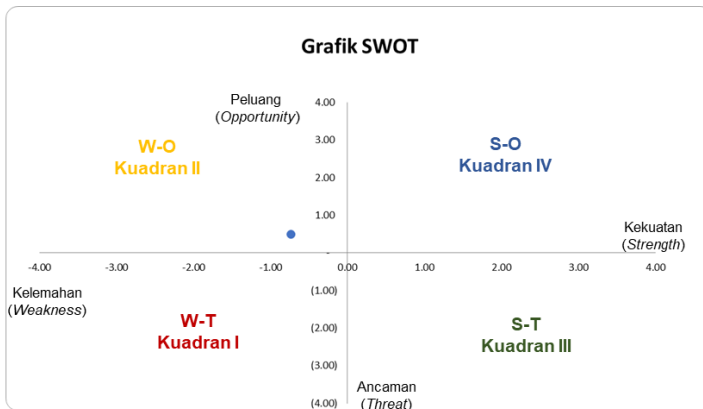
Gambar A. 13. Grafik SWOT Universitas C di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

4) Strategi peningkatan program internasionalisasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Deskripsi SWOT pada Tabel A.14 dan 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

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Beasiswa perguruan tinggi bagi mahasiswa asing.	3	6	3,00
2	Kerja sama luar negeri untuk transfer kredit dan gelar ganda.	2	5	1,67
3	Aturan internal mengenai dosen asing.	1	6	1,00
Total Skor				5,67
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Jumlah program studi yang membuka kelas internasional terbatas.	4	7	2,80
2	Jumlah dosen asing <i>full time</i> 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
PELUANG				
No.	Deskripsi	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 Universitas C berada 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
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Indonesia belum dikenal secara luas untuk pendidikan tinggi bagi mahasiswa asing.	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

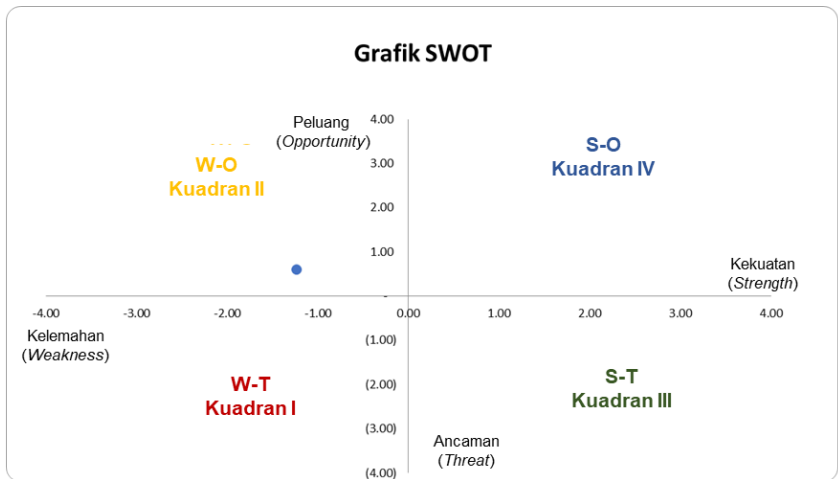
5) Strategi pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*. 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 *faculty-student ratio*

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Komitmen dan dukungan dari ikatan alumni untuk pengembangan perguruan tinggi.	3	5	1,00
2	Pendapatan dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pengembangan Institusi (SPI) relatif stabil.	5	6	2,00
3	Penerapan anggaran berbasis kinerja.	4	7	1,87
4	Jumlah dosen baik <i>full time</i> maupun <i>part time</i> relatif sudah mencukupi.	2	5	0,67
5	Memiliki beberapa unit bisnis.	1	5	0,33
Total Skor				5,87
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Sumber pendapatan utama masih bersumber dari Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pengembangan Institusi (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	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 dana abadi perguruan tinggi dari LPDP.	2	6	0,80
5	Peluang untuk hilirisasi hasil inovasi.	1	6	0,40
Total Skor				6,60

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Pembatasan terkait dengan Sumbangan Pengembangan Institusi.		6	2,40
2	Persaingan dalam perolehan dana eksternal.	3	6	1,80
3	Regulasi terkait dengan Uang Kuliah Tunggal.	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 *faculty-student ratio*

7.4 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.

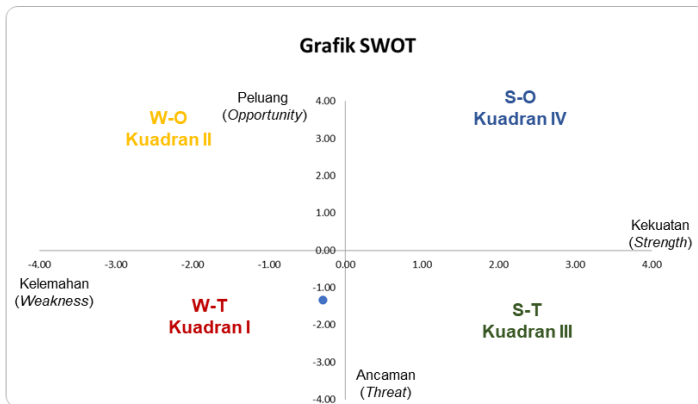
1) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi akademik

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	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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perolehan dana mayoritas berasal dari uang kuliah Tunggal (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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Peluang kerjasama dan kolaborasi dengan asosiasi internasional di luar negeri.	1	2	0,33
2	Peluang kerja sama 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	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 perguruan tinggi.	2	6	2,00
Total Skor				6,83



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

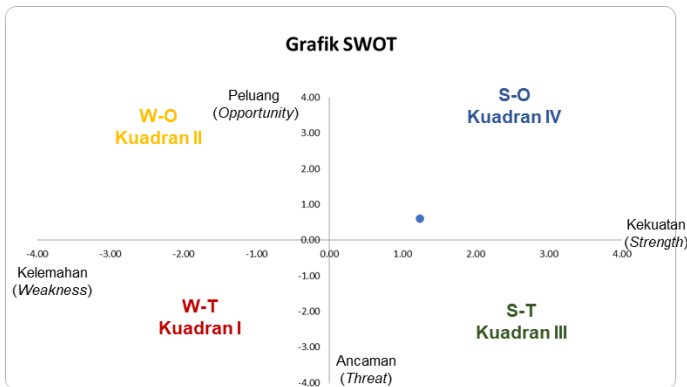
2) Strategi peningkatan kualitas dan reputasi lulusan

Bidang kedua adalah peningkatan kualitas dan reputasi lulusan. Deskripsi SWOT pada Tabel A.17 dan matriks SWOT pada 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	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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Jejaring dan kerja sama 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Peluang untuk meningkatkan kompetensi praktis lulusan melalui kerja sama dengan DUDI.	4	8	3,20
2	Perkembangan teknologi membuka peluang wirausaha/karir mahasiswa.	3	6	1,80
3	Peluang kerjasama dengan perusahaan bereputasi nasional dan internasional.	2	6	1,20
4	Tawaran program kompetensi dari luar negeri.	1	4	0,40
Total Skor				6,60

TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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 luar negeri.	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

3) Strategi peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi.

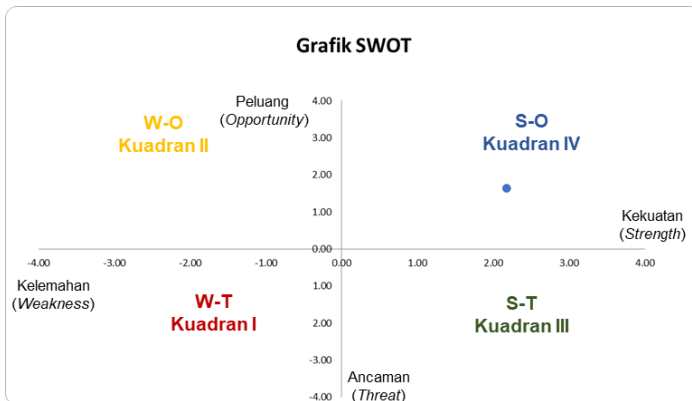
Bidang ketiga adalah peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi. Deskripsi SWOT pada Tabel A.18 dan matriks SWOT di Gambar A.18 menunjukkan bahwa, dalam hal peningkatan kolaborasi penelitian nasional dan internasional serta sitasi, Universitas D berada di kuadran SO, dimana 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Berkomitmen tinggi untuk menyediakan dana penelitian internal untuk <i>seed funding</i> .	3	8	2,40
2	Afiliasi <i>co-authorship</i> 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 38.000 mahasiswa.	1	3	0,30
Total Skor				5,90

KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	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 kerja sama penelitian antara Universitas D 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
PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan teknologi informasi mempermudah kolaborasi, komunikasi, dan kerja sama internasional lebih luas.	3	8	4,00
2	Tawaran kerja sama 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
TANTANGAN				
No.	Deskripsi	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



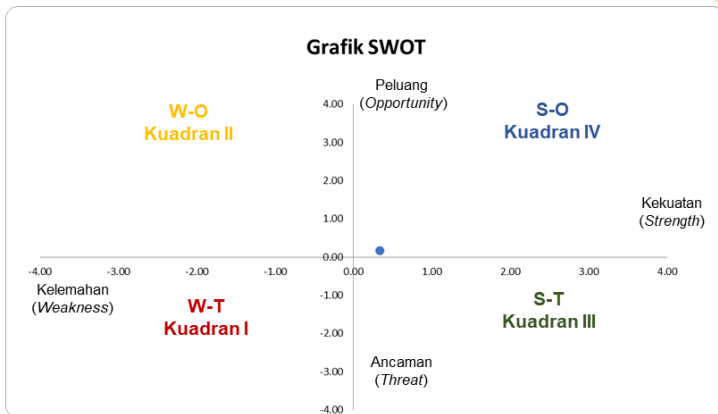
Gambar A.18. Gambar SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Riset dan Sitasi

4) Strategi peningkatan program internasionalisasi

Bidang keempat adalah peningkatan program internasionalisasi. Deskripsi SWOT pada Tabel A.19 dan 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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Kemitraan internasional Universitas D.	2	6	2,00
2	Universitas D memiliki kerja sama luar negeri dengan 143 mitra dari 38 negara maju dan berkembang .	1	4	0,67
3	Universitas D memiliki program-program social dan budaya yang dapat diarahkan ke Internasionalisasi melalui pengabdian masyarakat oleh mahasiswa.	3	8	4,00
Total Skor				6,67
KELEMAHAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Program studi dengan akreditasi internasional masih sedikit.	3	7	3,50
2	Perolehan dana mayoritas berasal dari uang kuliah tunggal (UKT).	1	3	0,50
3	Visibilitas internasional secara akademik masih rendah.	2	7	2,33
Total Skor				6,33
PELUANG				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Perkembangan teknologi informasi mempermudah kolaborasi, komunikasi, dan kerja sama internasional lebih luas.	3	8	4,00
2	Tawaran kerja sama 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	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 asing.	2	6	2,00
Total Skor				6,50



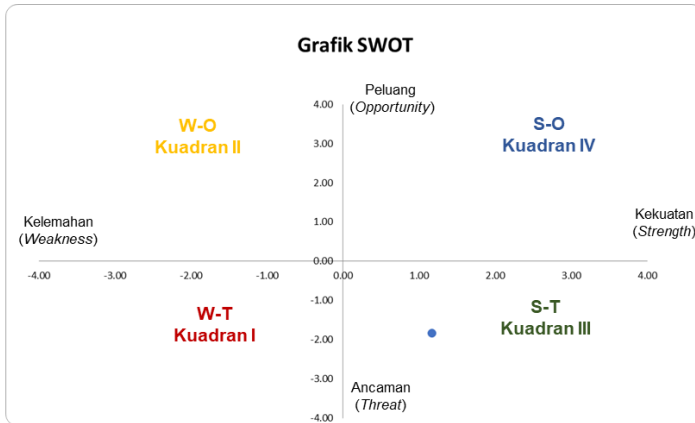
Gambar A.19. Grafik SWOT Universitas D di Bidang Peningkatan Internasionalisasi

5) Strategi pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*

Bidang kelima adalah pendanaan, alokasi dana, dan *faculty-student ratio*. Deskripsi SWOT pada Tabel A.20 dan matriks SWOT di Gambar A.20 menunjukkan bahwa, dalam hal pendanaan, alokasi dana, dan rasio dosen-mahasiswa, Universitas D berada di kuadrant 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 *Faculty-Student Ratio*

KEKUATAN				
No.	Deskripsi	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Fleksibilitas 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.	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	Peringkat	Nilai Absolut	Total Nilai
1	Kebijakan pemerintah menunjang hilirisasi produk inovasi.	3	6	3,00
2	Kemitraan dengan industry.	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	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

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS MENUJU PERGURUAN TINGGI BERKELAS DUNIA

Perguruan tinggi berkelas dunia bukan hanya sekedar peringkat namun lebih kepada sebuah perguruan tinggi yang berkualitas tinggi dan diakui kredibilitasnya di dunia. Buku ini berisi strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitasnya hingga menjadi sebuah perguruan tinggi berkelas dunia. Strategi yang dibahas di dalam buku ini mencakup strategi untuk meningkatkan kualitas dan reputasi akademik, kualitas dan reputasi lulusan, kualitas penelitian dan sitasi, program internasionalisasi, pendanaan, dan rasio dosen-mahasiswa.

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