

TOP EXECUTIVE UNIVERSITY GATHERING

TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI
MENUJU UNIVERSITAS BERKELAS DUNIA



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



Buku ini disusun berdasarkan hasil diskusi dalam kegiatan Top Executive University Gathering dengan tema “Tata Kelola Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia” yang diadakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada tanggal 25-26 Januari 2023 dan 22-23 Februari 2023 di Tangerang dan Surabaya.

Penerbit

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

ISBN: 000-000-000-0

e-ISBN: 000-000-000-0

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Tim Penyusun

Akhmaloka, Ph.D., Prof. – Institut Teknologi Bandung
Badri Munir Sukoco, Ph.D., Prof. – Universitas Airlangga
Budi Widjaja Soetjipto, Ph.D. – Universitas Indonesia
Docki Saraswati, Ir., M.Eng., Dr. – Universitas Trisakti
Ferani Eva Zulvia, Ph.D. – Universitas Pertamina
Hermawan Kresno Dipojono, Ph.D., Prof. – Institut Teknologi Bandung
Indra Wijaya Kusuma, Ph.D., Prof. – Universitas Gadjah Mada
Kadarsah Suryadi, Ir., D.E.A., Dr., Prof. – Institut Teknologi Bandung
Muh. Nasrum Massi, dr. SpMK(K), Ph.D., Prof. – Universitas Hasanuddin
Supriyono, Ph.D., Prof. – Universitas Muhammadiyah Surakarta
Taufik Fuadi Abidin, S.Si., M.Tech, Dr., Prof. – Universitas Syiah Kuala



Batch 1: Tangerang, 25-26 Januari 2023



Batch 2: Surabaya, 22-23 Februari 2023



Sambutan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

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

Dalam berbagai kesempatan, saya selalu menyampaikan bahwa para mahasiswa kita akan menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks ketika mereka lulus kuliah. Mulai dari perkembangan teknologi otomatisasi yang menggantikan peran manusia, situasi dan kondisi dunia yang semakin dinamis, sampai perubahan iklim, dan isu-isu global lain. Semua hal ini menuntut perubahan besar dalam dunia pendidikan tinggi yang selama tiga tahun terakhir sudah kita perjuangkan bersama dengan Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

Saat ini, 420.000 mahasiswa kita sudah mengikuti program Merdeka Belajar Kampus Merdeka, baik *flagship* program kita dari Kementerian atau program-program yang diinisiasi di kampus. Tahun ini kita akan menambah kuota peserta yang mengundang lebih banyak mahasiswa merasakan manfaat belajar di luar kampus. Selain itu, upaya kita untuk mengembangkan ekosistem riset di perguruan tinggi salah satunya melalui program Kedaireka juga menunjukkan capaian yang luar biasa. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2021 ke 2022 terjadi peningkatan yang luar biasa pada jumlah proposal riset yang diajukan dari 1.200 ke 5.400 proposal, sehingga turut meningkatkan dana padanan yang kami berikan untuk mendukung riset kolaborasi dari Rp. 2 Triliun ke Rp. 11 Triliun.

Dengan semua capaian ini, saya optimis bahwa kampus-kampus di Indonesia dalam waktu dekat akan menjadi Universitas Berkelas Dunia yang melahirkan lulusan dengan daya saing unggul, yang siap berkontribusi untuk Indonesia dan dunia. Universitas berkelas dunia (UBD) hendaknya tidak hanya diartikan sebagai sebuah peringkat tetapi sebagai perguruan tinggi yang bereputasi tinggi dalam perwujudan tridharma, menjadi ruang terciptanya kolaborasi dan inovasi, dan memberikan manfaat yang berdampak bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan masyarakat.

Pada kesempatan yang baik ini saya ingin mengajak semua civitas akademika, khususnya para pemimpin perguruan tinggi untuk semakin berkomitmen mewujudkan elemen-elemen dari perguruan tinggi yang bereputasi tinggi, antara lain menghadirkan pengajaran yang berstandar internasional, memiliki dosen dengan kualifikasi tinggi, menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi bereputasi dunia, mampu menarik mahasiswa asing, menghasilkan lulusan yang unggul dan kompetitif, melahirkan penelitian berkelas dunia, dan tentunya mampu menghilirisasi hasil penelitian menjadi produk atau kebijakan yang bermanfaat dan berdampak. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut maka dibutuhkan kerja sama semua elemen di perguruan tinggi. Seluruh jajaran pimpinan perguruan tinggi harus memiliki komitmen dan semangat yang kuat untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia. Kebijakan Kampus Merdeka harus diterjemahkan menjadi strategi yang dapat dilaksanakan sesuai sumber daya yang dimiliki kampus masing-masing.

Kegiatan **Top Executive University Gathering** ini adalah sebuah momentum untuk memperkuat kolaborasi antar

kampus agar dapat saling mendukung upaya perwujudan Universitas Berkelas Dunia. Dengan gotong royong dan tekad yang kuat mari kita terus bergerak serentak mewujudkan Merdeka Belajar Kampus Merdeka.

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



Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Melalui kegiatan **Top Executive University Gathering** ini, saya ingin sedikit berbagi kepada para civitas akademika. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk berbagi ilmu agar para rektor terinspirasi untuk mengembangkan universitasnya lebih cepat dan lebih besar. Kegiatan ini juga dapat menjadi sarana bagi para pimpinan perguruan tinggi untuk berkolaborasi, berbagi pengalaman, dan saling membantu untuk meningkatkan kualitas dari perguruan tinggi di Indonesia ke depan.

Sebagai pimpinan tertinggi, rektor memiliki peranan yang sangat penting di perguruan tinggi. Peran rektor sebagai *academic leader* adalah untuk mewujudkan visi akademik institusi melalui strategi yang tepat. Rektor juga harus dapat mempertegas *mission differentiation* untuk membangun *niche* atau keunggulan khas institusinya. Diferensiasi visi itu sangat penting untuk dikembangkan sesuai dengan kapasitas dan potensi masing-masing perguruan tinggi. Setiap perguruan tinggi harus memiliki karakteristiknya masing-masing agar mahasiswa juga mendapatkan pengalaman yang berbeda. Selain itu, rektor sebagai *academic leader* juga harus dapat menciptakan suasana kampus yang dapat memotivasi seluruh civitas akademika. *Reward* yang diberikan kepada para civitas akademika tidak hanya dalam bentuk insentif (uang), tetapi bisa dalam bentuk suasana yang menyenangkan untuk bekerja, berdiskusi, dan terus produktif.

Selain sebagai *academic leader*, rektor juga memiliki peran sebagai CEO dalam perguruan tinggi. Peran rektor sebagai CEO diantaranya adalah untuk menggalang sumber daya dan dukungan pemangku kepentingan, mengalokasikan sumber daya pada simpul program yang tepat untuk mengakselerasi tercapainya visi dan misi perguruan tinggi, serta menggerakkan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Aset atau sumber daya perguruan tinggi harus dapat didayagunakan agar menghasilkan pendapatan bagi perguruan tinggi, sehingga dapat mengurangi beban biaya kuliah mahasiswa.

Rektor juga memiliki beberapa peran penting, yaitu sebagai pemimpin lembaga akademik yang suaranya didengar oleh masyarakat, sebagai komunikator yang dapat menyuarakan kepentingan perguruan tingginya, termasuk dalam menyebarkan berita-berita baik seperti capaian dan prestasi di perguruan tinggi, sebagai birokrat yang bertugas untuk menata kelola perguruan tinggi, sebagai “politisi” yang bertugas untuk membangun reputasi perguruan tinggi, dan sebagai *brand marketer* perguruan tinggi yang bertugas untuk menggalang dukungan dari para *stakeholders*. Rektor juga harus dapat membangun aliansi di dalam dan ke luar institusi. Dengan aliansi yang kuat, semua elemen di perguruan tinggi dapat saling membantu dan berkolaborasi untuk kemajuan bersama.

Peranan rektor tersebut sangat penting dalam mengantarkan perguruan tinggi untuk menjadi perguruan tinggi yang berkualitas dan memiliki daya saing nasional dan global. Perguruan tinggi atau Universitas Berkelas Dunia (UBD) harus fokus pada mahasiswa dan karya-karyanya dalam bidang tridharma yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

UBD juga harus dapat berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta dapat mengangkat nilai-nilai lokal.

Selain itu, kunci dari perguruan tinggi yang baik adalah LOOTEEK, atau *Leadership*, Organisasi dan tata kelola, *Ownership*, Transformasi, *Entrepreneurship*, Kreatif dan kolaborasi. **Leadership** artinya diperlukan kepemimpinan yang baik di semua level dari rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, kepala jurusan, sampai kepala biro. Dengan **organisasi dan tata kelola** yang baik maka perguruan tinggi akan semakin cepat untuk maju. Selanjutnya, jiwa **entrepreneurship** harus ada di setiap level. *Entrepreneurship* tidak harus selalu membuat usaha, tetapi juga mengubah tantangan menjadi peluang dan segera menangkap peluang tersebut. *Entrepreneurship* juga dapat diartikan sebagai membuat kreativitas di dalam keterbatasan. Yang paling penting pada PTNBH bukan hanya pendanaan tetapi juga **efisiensi** sumber daya di dalam perguruan tinggi untuk lebih cepat mengakselerasi perubahan yang diharapkan. **Kreatif dan kolaborasi**, artinya perguruan tinggi perlu mengembangkan kreativitas, inovasi, dan kolaborasi. Kolaborasi bisa dengan antar laboratorium, antar prodi, antar fakultas, antar perguruan tinggi, dan dengan seluruh pemangku kepentingan baik secara nasional maupun internasional.

Untuk dapat meningkatkan rekognisi perguruan tinggi Indonesia di mata global, perguruan tinggi hendaknya dapat memperhatikan capaiannya dalam hal *citation per faculty*, *international students*, dan *international research network*. Belakangan ini, jumlah publikasi di Indonesia mengalami peningkatan jumlah yang cukup signifikan. Akan tetapi, karena baru dipublikasikan, luaran-luaran penelitian tersebut belum

banyak disitasi oleh publikasi lainnya. Salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan sitasi dan publikasi adalah melalui kerja sama penelitian.

Kendala yang banyak dihadapi oleh perguruan tinggi di Indonesia untuk menjadi sebuah universitas yang berkelas dunia diantaranya adalah rendahnya kesadaran masyarakat Indonesia untuk berinvestasi di bidang pendidikan dan keterbatasan pendanaan, khususnya dana penelitian. Untuk itu, perguruan tinggi perlu menyusun strategi peningkatan pendapatan dari sektor bisnis agar tidak terlalu bergantung pada bantuan dana dari pemerintah.

Terima kasih. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Daftar Isi

Tim Penyusun.....	i
Sambutan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi	iii
Arahan plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi	vii
Daftar Isi.....	xi
Daftar Gambar	xii
Pendahuluan.....	1
Topik 1: Definisi Perguruan Tinggi Berkelas Dunia	5
1. Definisi UBD.....	5
2. Manfaat UBD	8
3. Kontribusi UBD terhadap kemajuan bangsa dan negara ..	16
4. Strategi mencapai UBD.....	18
Topik 2: Peran Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Universitas Berkelas Dunia	25
1. Pentingnya peranan dan komitmen pimpinan tertinggi sebuah perguruan tinggi dalam usahanya untuk menjadi sebuah UBD	26
2. Membangun komitmen semua elemen perguruan tinggi	31
3. Kebijakan dan strategi mendasar untuk mewujudkan UBD	35
Topik 3: Membangun kolaborasi perguruan tinggi untuk menjadi UBD	61
1. Pentingnya kolaborasi bagi perguruan tinggi untuk menjadi UBD.....	61
2. Bentuk-bentuk kolaborasi nasional dan internasional yang mendukung UBD	68
3. Kolaborasi Individual	75
Topic 4: Success Story of World-Class university	79
1. Masa-Masa Awal	79
2. Menjadi Research University.....	82
3. Kebijakan Menuju UBD	83
4. UTM Menatap Ke Depan	87
Kesimpulan	91
Daftar Pustaka	93

Daftar Gambar

Gambar 1. Katalis Merah Putih	10
Gambar 2. Tesla Daya ElektriKa	10
Gambar 3. Produk Inovasi UGM	11
Gambar 4. Produk Inovasi UNAIR, UNHAS, dan USK	13
Gambar 5. Program SEP-NRRI.....	15
Gambar 6. Kerja sama UI dan MIT	15
Gambar 7. Kerja sama UI dalam rumpun Ilmu Kesehatan 1.....	15
Gambar 8. Kerja sama UI dalam rumpun Ilmu Kesehatan 2.	16
Gambar 9. Model pertumbuhan Solow	17
Gambar 10. Model pertumbuhan Endogen Romer	18
Gambar 11. <i>Key Performance Indicators Entrepreneurial University</i> ITB	20
Gambar 12. Rekapitulasi akreditasi BAN-PT Program Studi di ITB	21
Gambar 13. Akreditasi internasional Prodi di ITB	21
Gambar 14. Kenaikan judul dan dana penelitian di ITB	22
Gambar 15. Kenaikan jumlah artikel dan citasi ITB di Scopus ...	22
Gambar 16. Kenaikan citasi ITB di Web of Science	23
Gambar 17. Kinerja inovasi ITB	24
Gambar 18. Memahami kurva perubahan	32
Gambar 19. Program SMART pada <i>organization capacity, internal business process</i> dan <i>stakeholders value</i>	34
Gambar 20. Pendapatan Dana dari Hasil Kerja Sama di UGM...	39
Gambar 21. Penerimaan Dana Abadi UGM	39
Gambar 22. UGM Science Techno Park	40
Gambar 23. Capaian Pemeringkatan UGM versi QS WUR.....	42
Gambar 24. Strategi Inovasi IPB University	44
Gambar 25. Bentuk-bentuk Kerja Sama IPB University	45
Gambar 26. Program One Village One CEO, Innovation and Exporter	48
Gambar 27. Rata-rata persentase Capaian Kinerja terhadap target	49
Gambar 28. Capaian Indeks Emas ITS Tahun 2018	49
Gambar 29. Capaian Kinerja berdasarkan Renstra ITS	50
Gambar 30. Tujuan Strategis ITS 2015-2019	51

Gambar 31. Artikel terindeks Scopus pada periode tahun 2014 – 2019	51
Gambar 32. Peningkatan produk inovasi ITS dengan TRL 7 – 9 pada periode 2015 – 2018.	52
Gambar 33. Produk Inovasi ITS	52
Gambar 34. Ranking ITS menurut THE pada tahun 2019	53
Gambar 35. Perkembangan ITS di QS WUR pada periode 2009 - 2019	53
Gambar 36. Ranking ITS menurut QS-AUR pada tahun 2019	54
Gambar 37. Persentasi Program Studi Unggul di jenjang S1, S2 dan S3 Tahun 2014-2018.	54
Gambar 38. Prodi ITS yang terakreditasi dan tersertifikasi internasional (AUN-QA) tahun 2018.....	55
Gambar 39. Capaian QS 2018-2023 ITS dan UNAIR	55
Gambar 40. Pengembangan sumber daya manusia	57
Gambar 41. <i>Staff mobility</i>	58
Gambar 42. <i>Student mobility</i>	58
Gambar 43. Pengembangan kualitas penelitian	59
Gambar 44. Pengembangan penelitian dan inovasi	59
Gambar 45. Pengembangan sitasi, publikasi dan international co-authorship	60
Gambar 46. Pendekatan <i>balanced scorecard</i> oleh IPB	64
Gambar 47. Peta strategi berbasis <i>balanced scorecard</i>	65
Gambar 48. Kerja sama internasional di bidang penelitian oleh IPB	66
Gambar 49. Konsorsium yang diikuti oleh ITS	67
Gambar 50. Faktor-faktor penting menuju UBD.....	70
Gambar 51. Kerja sama institusional dalam pengembangan N219 <i>amphibi</i>	71
Gambar 52. Penelitian bersama pengembangan <i>hybrid light rail dan smart train</i>	71
Gambar 53. Kolaborasi Pemuliaan Padi oleh IPB.....	72
Gambar 54. Inovasi ITS pada masa pandemi Covid-19.....	74
Gambar 55. ITS Study Centers	78
Gambar 56. Perjalanan Transformasi UTM Tahun 1972 – 2022	81
Gambar 57. Skema Pendanaan melalui Program <i>Endowment</i> ..	86

Pendahuluan

Menjadi sebuah Universitas Berkelas Dunia membutuhkan kerja keras dari semua elemen di perguruan tinggi. Usaha untuk menjadi perguruan tinggi berkelas dunia tidak hanya membutuhkan usaha dalam hal penguatan penelitian, pengajaran, dan inovasi, namun juga organisasi dan tata Kelola perguruan tinggi yang berkualitas dunia. Pimpinan perguruan tinggi termasuk rektor, ketua senat perguruan tinggi, dan ketua majelis wali amanat atau ketua yayasan sebagai penentu kebijakan di dalam sebuah organisasi, harus memiliki komitmen dan semangat yang tinggi untuk terus meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Arah kebijakan yang telah ditentukan, harus diterjemahkan oleh pimpinan di bawahnya menjadi strategi-strategi yang dapat dilaksanakan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Kegiatan **Top Executive University Gathering (TEUG)** dengan tema Tata Kelola Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia adalah sebuah sarana diskusi para *Top Management* perguruan tinggi di Indonesia untuk dapat menyamakan persepsi tentang UBD, berbagi pengalaman, ide, dan berkolaborasi untuk dapat bersama-sama meningkatkan kualitas tata kelola perguruan tinggi.

Sesuai dengan tujuannya, sasaran peserta dari kegiatan TEUG ini adalah para majelis wali amanat atau ketua yayasan, rektor, dan ketua senat universitas dari 37 perguruan tinggi dan tiga politeknik/vokasi. Kegiatan ini diadakan dalam dua *batch* dimana *batch* pertama diadakan di Tangerang pada tanggal 26

Januari 2023 dan *batch* kedua diadakan di Surabaya pada tanggal 23 Februari 2023.

Kerangka pembahasan dalam kegiatan ini mengacu kepada Panduan Kurikulum Pengelolaan Perguruan Tinggi Menuju Universitas Berkelas Dunia (Akhmaloka et al., 2022). Kegiatan ini terbagi menjadi empat topik pembahasan utama, yaitu:

Topik 1: Perguruan tinggi berkelas dunia

Fokus utama pada topik ini adalah untuk menyamakan persepsi dan pemahaman mengenai pentingnya menjadi UBD. Narasumber utama pada topik ini adalah:

- 1) Prof. Akhmaloka, Ph.D. (Rektor Institut Teknologi Bandung Periode 2010 – 2015)
- 2) Prof. dr. Ova Emilia, M.Med.Ed., Sp.OG(K), Ph.D (Rektor Universitas Gadjah Mada Periode 2022-2027)
- 3) Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA (Rektor Institut Teknologi Bandung Periode 2015-2020)
- 4) Prof. Ari Kuncoro, S.E., M.A., Ph.D. (Rektor Universitas Indonesia Periode 2019 – 2024)

Topik 2: Peran pimpinan Perguruan Tinggi dalam UBD

Menjadi sebuah UBD merupakan sebuah perjalanan yang berat dan panjang yang harus ditempuh oleh sebuah perguruan tinggi. Proses yang berat dan panjang ini tentunya diinisiasi dari komitmen para pimpinan perguruan tinggi sebagai penentu arah dan kebijakan perguruan tinggi. Topik ini mendiskusikan pentingnya peran dan komitmen pimpinan perguruan tinggi untuk membawa perguruan tingginya menjadi sebuah UBD. Narasumber utama pada topik ini adalah:

- 1) Prof. Ir. Panut Mulyono, M.Eng., D.Eng. (Rektor Universitas Gadjah Mada Periode 2017-2022)
- 2) Prof. Dr. Arif Satria, SP, M.Si. (Rektor Institut Pertanian Bogor Periode 2017 – 2028)
- 3) Prof. Ir. Joni Hermana, M.Sc.ES., Ph.D. (Rektor Institut Teknologi Sepuluh November Periode 2015 – 2019)
- 4) Prof. Dr. Mohammad Nasih (Rektor Universitas Airlangga Periode 2015 – 2025)

Topik 3: Membangun kolaborasi perguruan tinggi untuk menjadi UBD

Perjalanan menuju dan mempertahankan status UBD tidak bisa dilakukan sendiri. Perguruan tinggi sangat membutuhkan kolaborasi dengan berbagai pihak, baik itu sesama perguruan tinggi, dengan pemerintah, sektor swasta, dan berbagai elemen masyarakat. Melalui pembahasan dalam topik ini, diharapkan dapat memberikan *lesson learned* tentang kolaborasi antar sesama perguruan tinggi dan para pemangku kepentingan yang terkait dalam upaya menjadi UBD. Narasumber utama pada topik ini adalah:

- 1) Prof. Dr. Ir. Muhammad Anis, M.Met. (Rektor Universitas Indonesia Periode 2014–2019)
- 2) Prof. Reini Wirahadikusumah, Ph.D. (Rektor Institut Teknologi Bandung Periode 2020-2025)
- 3) Prof. Dr. Ir. Herry Suhardiyanto, M.Sc (Rektor Institut Pertanian Bogor Periode 2007 – 2017)
- 4) Prof Dr Ir. Mochamad Ashari, M.Eng, IPU, AEng. (Rektor Institut Teknologi Sepuluh November Periode 2019 – 2024)

Topic 4: Success Story of World-Class University

Topik ini bertujuan untuk memberikan inspirasi, gambaran, dan contoh nyata kepada para pimpinan perguruan tinggi dalam mengarahkan perguruan tingginya menjadi sebuah UBD. Melalui *success story* sebuah UBD, perguruan tinggi di Indonesia dapat meninjau, mempelajari, dan mengadopsi strategi-strategi yang telah dijalankan oleh perguruan tinggi baik dalam maupun luar negeri yang sudah menjadi UBD. Narasumber pada topik ini adalah Prof. Dato' Ir Dr Zaini Ujang yang merupakan *Vice Chancellor* Universiti Teknologi Malaysia Periode 2008 – 2013.

Topik 1: Definisi Perguruan Tinggi Berkelas Dunia

Bagian ini mendiskusikan definisi Perguruan Tinggi Berkelas Dunia (UBD). Ada 4 sub-bagian dalam pembahasan, yaitu: (1) Definisi UBD, (2), manfaat UBD, (3) kontribusi UBD bagi bangsa dan negara, dan (4) strategi menuju UBD. Tulisan ini merupakan hasil diskusi dengan empat narasumber yaitu Prof. Akhmaloka, Ph.D. (Rektor ITB periode 2010-2015), Prof. dr. Ova Emilia, M.Med.Ed., Sp.OG(K), Ph.D. (Rektor UGM periode 2022-2027), Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA (Rektor ITB periode 2015-2020), dan Prof. Ari Kuncoro, S.E., M.A., Ph.D (Rektor UI periode 2019-2024), yang kemudian disarikan oleh moderator diskusi Prof. Dr. Indra Wijaya Kusuma dari UGM dan Prof. Supriyono, Ph.D. dari Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS).

1. Definisi UBD

Setiap perguruan tinggi tentu sangat mengharapkan mempunyai reputasi yang tinggi. Reputasi adalah kesan yang diperoleh dari luar institusi itu sendiri yang dibangun tidak dalam waktu singkat, namun merupakan suatu hasil proses secara sadar yang sistematis dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Untuk itu, perlu suatu upaya peningkatan reputasi yang terus menerus dan berkelanjutan. Pada akhirnya dengan reputasi itu maka suatu institusi akan dihormati oleh masyarakat secara nasional maupun secara global.

Di dalam bidang Pendidikan khususnya Perguruan Tinggi (PT), reputasi meliputi kualitas *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* (dampak). Membangun reputasi melibatkan seluruh *stakeholder* (pemangku kepentingan) mulai dari pimpinan perguruan tinggi sampai kepada staf pelaksana, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, serta alumni. Reputasi sebuah PT secara global dapat dibangun kalau PT tersebut bisa menyelesaikan masalah lokal dan hasilnya menjadi rujukan dunia.

Reputasi tidak diklaim oleh perguruan tinggi itu sendiri, melainkan pengakuan dari pihak luar terhadap perguruan tinggi tersebut. Hal ini dapat dilihat dari jejaring (*network*) yang dimiliki oleh perguruan tinggi dan bagaimana respon para jejaring terhadap perguruan tinggi tersebut. Banyak contoh yang menggambarkan bahwa reputasi perguruan tinggi yang baik tentu akan menarik minat kerja sama dari berbagai pihak baik nasional maupun internasional. Dengan reputasi yang tinggi tentu juga akan menarik bagi mahasiswa baik mahasiswa domestik maupun mahasiswa asing untuk belajar di perguruan tinggi tersebut.

Salah satu penciri dari reputasi adalah peringkat perguruan tinggi dalam sistem perankingan perguruan tinggi tingkat dunia yang bereputasi, sebagaimana disampaikan oleh Spence (1978). Micael Spence adalah pemenang Nobel Ekonomi tahun 2001. Perguruan tinggi yang mampu masuk dalam perankingan dunia yang bereputasi disebut Universitas Berkelas Dunia karena perankingan itu refleksi dari keunggulan dalam bidang riset, keunggulan dalam tenaga pengajar (profesor) yang berkualifikasi tinggi dan terbaik dalam bidangnya, keunggulan dalam kebebasan akademik dan kegairahan intelektual, keunggulan manajemen, *governance*,

dan fasilitas yang memadai untuk pekerjaan akademis, serta keunggulan dalam kerja sama internasional dalam program akademis, riset, dan lain sebagainya. Perguruan tinggi di Indonesia didorong untuk dapat masuk dalam perankingan dunia bukan hanya untuk reputasi perguruan tinggi saja, melainkan juga untuk reputasi bangsa Indonesia.

Mengutip dari Tayeb (2016), Universitas Berkelas Dunia (UBD) digambarkan sebagai berikut: " *“world class universities play key roles in generating and circulating knowledge, educating highly skilled personnel for leadership, and serving the needs of society.”* Jadi, pada dasarnya, UBD adalah perguruan tinggi yang menjalankan misi tridharma yaitu penelitian, pendidikan, dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan misi semua perguruan tinggi di Indonesia sehingga ikut di dalam perankingan dunia sebenarnya adalah menjalankan misi perguruan tinggi itu sendiri dan tidak bertentangan dengan misi tersebut.

UBD adalah universitas yang menjalankan misi dan visi, yaitu menjalankan tridharma perguruan tinggi dengan kualitas unggul dalam hal sumber daya dan infrastruktur, menghasilkan lulusan yang kompetitif, berkontribusi kepada masyarakat disertai diakui oleh global. UBD tidak identik dengan kelas internasional saja atau akreditasi internasional. UBD memang menjalankan proses pembelajaran dengan kelas internasional agar dapat juga menarik mahasiswa asing untuk belajar maupun dosen asing untuk terlibat di perguruan tinggi tersebut. UBD adalah sebuah universitas yang dikelola dengan sangat baik hingga dapat mengembangkan dan membagikan ilmu pengetahuan, menghasilkan produk penelitian yang berkualitas, menghasilkan lulusan-lulusan yang dapat menjadi

pemimpin di berbagai bidang, serta dapat berkontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh dunia.

Bukan hanya menarik untuk mahasiswa asing dan dosen asing, UBD juga akan banyak diminati oleh kolaborator dalam dan luar negeri. Ciri UBD adalah banyak pihak ingin bekerja sama di berbagai bidang. Di bidang pemerintahan, UBD sering diminta menjadi narasumber ataupun pembuat kebijakan yang strategis dan menjadi mitra untuk pemerintah baik nasional maupun lokal. Semakin tinggi kualitas perguruan tinggi yang dicerminkan dari peringkat (rangking) dunia, semakin banyak kerja sama dalam dan luar negeri yang terjalin.

Selain itu, ciri UBD adalah pengajaran yang berstandar global/internasional, penelitiannya yang diakui oleh dunia, meningkatnya kapabilitas inovasi yang dapat memecahkan permasalahan bangsa, muncul talenta-talenta global (dosen, mahasiswa, lulusan), kerja sama level dunia, lulusan yang unggul dan kompetitif, serta meningkatnya jumlah dosen dan mahasiswa asing.

2. Manfaat UBD

Manfaat yang dirasakan oleh perguruan tinggi tentu saja reputasi yang meningkat dengan menjadi UBD. *Branding* perguruan tinggi menjadi lebih kuat dengan menjadi UBD. Hal ini akan menarik minat mahasiswa asing untuk belajar di UBD ini. Mahasiswa asing tentu akan membandingkan kualitas pengajaran UBD dengan perguruan tinggi lain di dunia.

Dosen asing pun akan tertarik untuk menjadi bagian dari UBD dalam pekerjaannya. Dengan menjadi UBD tentu saja sarana

prasarana, sumber daya manusia, maupun tata kelola sudah pada tahap yang baik sehingga menarik minat dosen asing untuk hadir dan berdiskusi serta mengajar di UBD.

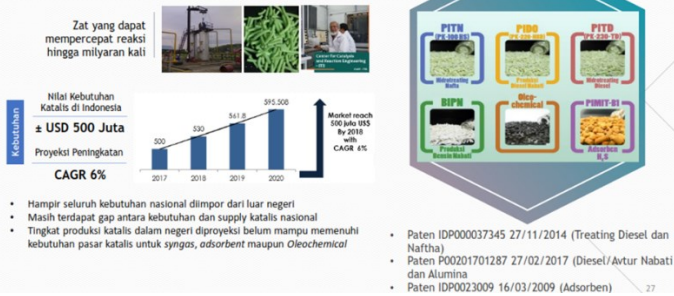
Dengan menjadi UBD akan merupakan kebanggaan bagi alumni dari perguruan tinggi tersebut. Hal ini akan mempererat hubungan alumni dengan perguruan tinggi. Alumni akan dengan senang hati untuk membantu perguruan tingginya untuk dapat berkembang dan meningkat reputasinya. Dukungan bukan hanya pada material, namun juga sumbang saran untuk pengembangan perguruan tinggi sangat diperlukan.

Kalangan industri juga akan lebih percaya dengan hasil riset UBD dan ingin bekerja sama baik dalam hal penelitian Bersama ataupun hilirisasi produk dari UBD. Contoh yang bisa disampaikan seperti Katalis Merah Putih (Gambar 1) dan Tesla Daya Elektrika (TDE) (Gambar 2) adalah karya inovasi ITB, serta Genose dan Gamacha merupakan produk inovasi UGM. Katalis Merah Putih mendukung ketahanan energi nasional, sementara TDE adalah teknologi penangkal petir. Namun, banyak contoh yang menunjukkan bahwa di masa lalu, perusahaan top dunia tidak mau membuka usaha di Indonesia karena kurangnya sumber daya manusia yang bagus sehingga mereka banyak yang akhirnya membuka usaha di negara dengan tingkat pendidikan dan perguruan tinggi yang top di dunia.



KATALIS MERAH PUTIH: INOVASI dan Paten ITB

MENDUKUNG KETAHANAN ENERGI



Gambar 1. Katalis Merah Putih



TDE (TESLA DAYA ELEKTRIKA)

Sistem penangkal petir tower transmisi dengan metode pemisahan kawat tanah serta pentanahannya dari struktur tower

Gambar 2. Tesla Daya ElektriKa

Reputasi UGM untuk kebermanfaatn bangsa dan negara dapat ditunjukkan dari berbagai produk hilirisasi yang dihasilkan oleh anak-anak bangsa di UGM.



a. Peluncuran Gama Early Warning System



b. Alat pendeteksi Covid Genose



c. Gamacha UGM

Gambar 3. Produk Inovasi UGM

Gama Early Warning System (GAMAEWS) merupakan sistem yang dirancang untuk memantau, mendeteksi, dan memberikan peringatan dini bahaya longsor. Sistem ini sudah mendapat pengakuan standar internasional (UGM, 2017)

Produk unggulan seperti **INA-STENT** dan **GAMACHA** merupakan produk unggulan UGM untuk mengurangi ketergantungan pada impor alat/substansi bidang kedokteran. Genose adalah alat yang diciptakan oleh anak bangsa dari UGM untuk mendeteksi Covid 19 di masa awal pandemi Covid 19. Produk ini sempat digunakan di beberapa stasiun kereta api dan juga bandara di Indonesia. Gamacha adalah bahan yang digunakan dalam proses operatif pada pasien dengan kerusakan jaringan tulang. Produk ini dijual dengan harga terjangkau.

Sementara itu, Universitas Airlangga menghasilkan vaksin Merah Putih yang diberi nama **INAVAC** sebagai upaya anak bangsa untuk menanggulangi virus Covid 19 pada tahun 2022 (CNN-Indonesia, 2023).

Universitas Hasanuddin (UNHAS) mengembangkan dan menghilirisasi Celebes Chocolate. Coklat yang merupakan coklat bubuk plus lemak kakao ini, sudah memasuki tahap ekspor ke Jepang. Selain itu, Celebes Chocolate juga telah mengantongi sertifikat halal dan telah dipatenkan dalam bentuk HADIN CELEBES CHOCOLATE.

Universitas Syiah Kuala (USK) mengembangkan Biona Serum Anti-Aging yang menggunakan minyak nilam berkualitas tinggi hasil teknologi destilasi molekuler. Produk ini mendapat penghargaan dari China-ASEAN Innovation and Entrepreneurship Competition (CAIEC) di Singapura pada bulan Februari 2023.



a. INAVAC UNAIR



b. Chocolate Celebes dari UNHAS



c. Biona Serum Anti-Aging dari USK

Gambar 4. Produk Inovasi UNAIR, UNHAS, dan USK

Di dalam universitas sendiri, dosen, tenaga kependidikan dan juga mahasiswa tentunya sangat bangga menjadi bagian dari UBD. Kepercayaan diri dosen akan membuat mereka menjadi lebih aktif dalam hal internasionalisasi misalnya *faculty exchange* dengan perguruan tinggi partner di luar negeri, menjadi narasumber ataupun sebagai pembicara seminar internasional. Tenaga kependidikan juga akan sangat merasakan manfaat dari menjadi bagian dari UBD. Dalam acara nasional yang melibatkan tenaga kependidikan, mereka akan percaya diri untuk berpendapat dan mengusulkan perubahan. Tentu saja mahasiswa adalah yang paling merasakan manfaat dari UBD. Mahasiswa akan banyak kegiatan secara nasional maupun internasional (*case competition*) yang memerlukan bukan hanya kemampuan *cognitive* mereka, namun juga membangkitkan rasa percaya diri mereka untuk tampil di panggung nasional maupun dunia.

Dengan menjadi UBD kerja sama dengan universitas ternama dari luar negeri pun bisa dijalin dengan baik, seperti contoh UI bisa melakukan *engagement* dengan universitas-universitas bereputasi seperti UCLA, MIT dan University of California Berkeley (UCB), University of Manchester dan Manchester Metropolitan University. Kerja sama UI dengan UCB melahirkan *Scholars Engagement-Program for Natural Resources-based Research and Innovation* (SEP-NRRI) yang merupakan program kerja sama antara FTUI dengan University of California Berkeley. Program SEP-NRRI sebagaimana terangkum dalam Gambar 6 di bawah. Sementara itu Kerja sama UI dengan MIT dapat dijelaskan dalam Gambar 7. Untuk bidang atau rumpun Ilmu Kesehatan kerja sama riset dilakukan UI bekerja sama dengan University of Manchester, Manchester Metropolitan University dan BRIN (sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 7 dan Gambar 8).



Gambar 5. Program SEP-NRRI

Initiating International Collaboration between Universitas Indonesia and Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Point of Discussions

- A** Development of Massive Open Online Courses and Virtual Lab
- B** Initiating Research Engagement Collaboration in the Field of Sustainable Energy
- C** Global Executive Program (GEP) for Decision-Makers in Industry and Public Officials
- D** Increasing Student Exchange Quota to MIT through IISMA and other Flagship Program

On October 8th, 2022, Vice Rector for Academic and Student Affairs Prof. Dr. rer. nat. Abdul Haris and the Dean of the Faculty of Engineering, Prof. Dr. Heri Hermansyah visit MIT Energy Initiative.

The UI delegation was received by the leadership of MITeI, including Robert Stoner, Deputy Director for Science & Technology; and Lihong Duan, Director of the Asia Pacific Energy Partnership

Gambar 6. Kerja sama UI dan MIT

Rumpun Ilmu Kesehatan

Perawatan Berkelanjutan untuk Depresi/Kecemasan di Indonesia *Sustainable care for depression/anxiety in Indonesia (2022-2026)*

NIHR | National Institute for Health Research



Gambar 7. Kerja sama UI dalam rumpun Ilmu Kesehatan 1



Gambar 8. Kerja sama UI dalam rumpun Ilmu Kesehatan 2.

3. Kontribusi UBD terhadap kemajuan bangsa dan negara

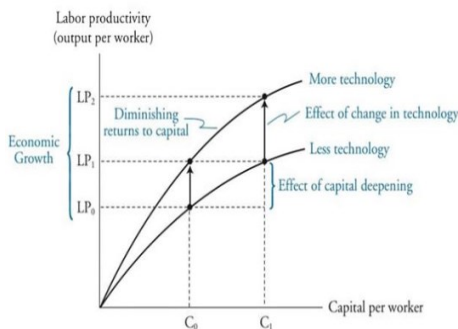
UBD bukan hanya bermanfaat bagi institusinya, namun juga bermanfaat bagi negara. Negara maju di dunia tidak lepas dari peran perguruan tinggi yang menjadi partner pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahannya. Tidak ada negara maju yang tingkat pendidikan dan perguruan tingginya tidak bereputasi. Majunya Singapura di bidang ekonomi tidak lepas dari peran perguruan tinggi mereka yang sudah menjadi top dunia (15 besar dunia QS WUR). Jepang, Hongkong, Taiwan, Korea Selatan menjadi contoh lain untuk negara yang sudah masuk top dunia dalam perankingan. Negara seperti Malaysia dan Thailand juga sudah mulai mengambil strategi untuk mendukung perguruan tinggi mereka untuk menjadi UBD.

UBD juga menjadi sumber devisa negara seperti dalam kasus Australia maupun Inggris serta Amerika Serikat. Dengan banyaknya mahasiswa asing yang akan belajar tentunya devisa yang dihasilkan dari bidang ini akan sangat berarti. Setiap mahasiswa harus membayar uang kuliah dan juga biaya hidup.

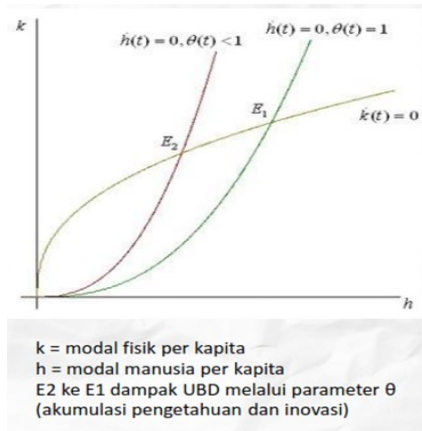
Dengan banyaknya mahasiswa asing, tentu saja masyarakat di sekitar kampus akan mendapat banyak rezeki dari pengeluaran mahasiswa asing tersebut.

Dengan semakin banyaknya UBD, maka perusahaan top dunia akan melirik ke negara tersebut untuk menjajaki kerja sama dan melakukan *foreign direct investment* karena dianggap sumber daya manusia lulusannya sudah siap untuk terjun di perusahaan top dunia serta staf peneliti di perguruan tinggi dianggap sudah mampu untuk melakukan kerja sama riset dasar maupun terapan.

Dalam paparannya, Prof. Ari Kuncoro menyampaikan bahwa untuk memahami arti penting UBD bagi suatu negara bisa dilihat dari teori pertumbuhan tentang kemakmuran suatu bangsa dan negara, yaitu model pertumbuhan Solow (*Nobel award 1987*) dan model pertumbuhan Endogen Romer (*Nobel award 1988*). Model pertumbuhan Solow menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi suatu negara dipengaruhi oleh akumulasi modal, tenaga kerja, dan teknologi, sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 9.



Gambar 9. Model pertumbuhan Solow



Gambar 10. Model pertumbuhan Endogen Romer

Terlihat bahwa pengaruh teknologi meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan (kurva *more technology* lebih tinggi dibanding kurva *less technology*). Dalam hal ini teknologi bisa dihasilkan oleh UBD.

Sementara model pertumbuhan Endogen Romer (Gambar 10) menyatakan bahwa kemakmuran suatu bangsa tergantung pada kualitas SDM dan tidak hanya tergantung pada modal fisik dan sumber daya alam. Dalam hal ini UBD menghasilkan kualitas SDM yang baik untuk menopang kemakmuran.

4. Strategi mencapai UBD

Untuk menjadi UBD yang paling diperlukan adalah komitmen seluruh pimpinan dari level universitas sampai kepada pelaksana. Jika ada satu level saja yang tidak memiliki komitmen maka proses akan terputus. Seorang pemimpin harus mampu membangun **CIS**: *commitment, involvement, dan support*. Komitmen harus didukung oleh senat dan MWA

atau Yayasan bagi universitas swasta. *Involvement* dengan mengajak para dosen dan tenaga kependidikan (tendik) untuk ikut terlibat dan memberikan dukungan.

Sarana dan prasarana harus ditingkatkan untuk memfasilitasi pengajaran tingkat dunia maupun riset berkualitas dunia. Sistem tata kelola harus dirancang agar mampu memfasilitasi kegiatan di UBD ini. Jejaring nasional maupun internasional harus dikembangkan untuk lebih jauh lagi bekerja sama dalam berbagai bidang, terutama dalam hal penghiliran produk hasil penelitian UBD.

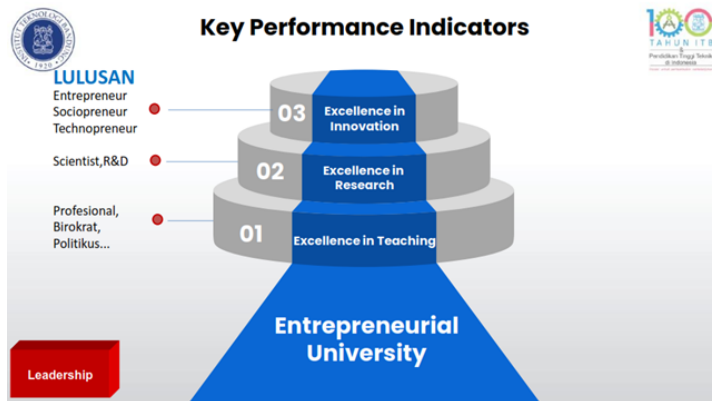
Penguatan kapabilitas sumber daya manusia dosen maupun tenaga kependidikan menjadi hal penting untuk mencapai UBD. Dosen untuk dapat meningkatkan kompetensi bidang ilmu dengan mengikuti jenjang pendidikan yang paling tinggi (doktor) dan juga tenaga kependidikan yang diarahkan agar mampu menjalankan tugasnya dengan peningkatan ketrampilan.

Standarisasi akademik dan program studi harus dilakukan terutama melalui akreditasi internasional sehingga terdapat pengakuan yang sama untuk kualitas pendidikan di UBD dengan perguruan tinggi top di negara lain. Kelas *double degree* dibuka untuk menampung mahasiswa asing. Demikian juga program internasionalisasi seperti pertukaran mahasiswa dan dosen ke luar negeri perlu ditingkatkan. Riset kolaborasi internasional juga menjadi sasaran untuk menunjang menjadi UBD.

Sistem pendidikan nasional harus menunjang perjalanan perguruan tinggi menjadi UBD. Misalnya, standar nasional pendidikan tinggi harus sudah memikirkan masalah global. Peraturan akademik, peraturan kenaikan pangkat dosen,

peraturan pertanggungjawaban keuangan harus disesuaikan dengan tujuan menjadi UBD. Hal ini akan membuat ekosistem pendidikan di Indonesia memberi jalan kepada perguruan tinggi untuk mencapai UBD.

Key performance indicators perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan program UBD, seperti yang dilakukan oleh ITB. Dalam menuju UBD, ITB menggunakan terminologi *Entrepreneurial University*. Indikator keberhasilan yang ditetapkan ITB adalah *excellent in teaching*, *excellent in research*, *excellent in innovation* sebagaimana terlihat dalam Gambar 11.

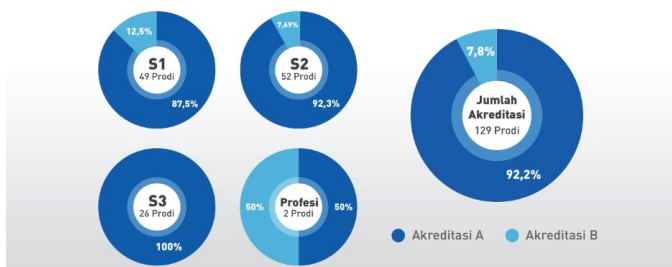


Gambar 11. *Key Performance Indicators Entrepreneurial University ITB*

Hasil kinerja setiap indikator dapat disampaikan sebagai berikut: Pertama, dari sisi *excellent in teaching* maka lebih dari 85% prodi di ITB terakreditasi A (Gambar 12), sebanyak 39 prodi terakreditasi internasional dari ABET, ASIIN, IABEE, KAAB, dan ABEST21 sebagaimana terlihat pada Gambar 13.



Rekapitulasi Akreditasi BAN-PT Program Studi ITB



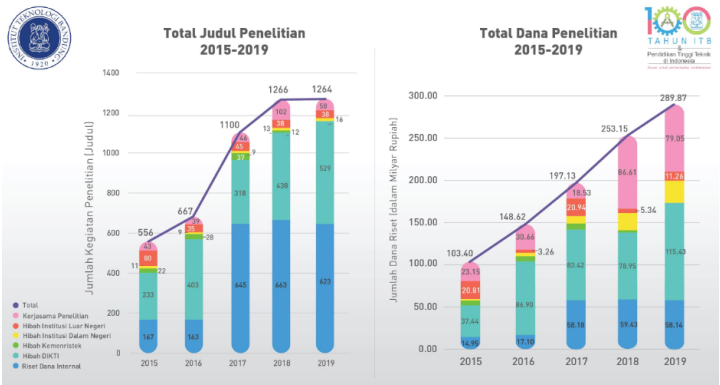
Gambar 12. Rekapitulasi akreditasi BAN-PT Program Studi di ITB

AKREDITASI INTERNASIONAL PROGRAM STUDI DI ITB (27 November 2019)									
No	Nama Prodi	Tahun	Nama Akreditasi	No	Nama Prodi	Tahun	Nama Akreditasi		
1	S1 Teknik Elektro	2017	ABET	26	S1 Teknik Geodesi	2019	ASIN		
2	S1 Teknik Kelautan	2017	ABET	27	S1 Perencanaan Wilayah dan Kota	2019	ASIN		
3	S1 Teknik Fisika	2017	ABET	28	S1 Teknik Geologi	2019	ASIN		
4	S1 Teknik Kimia	2017	ABET	29	S1 Arsitektur	2018	KAAB		
5	S1 Teknik Lingkungan	2017	ABET	30	S2 Arsitektur	2018	KAAB		
6	S1 Teknik Industri	2017	ABET	31	S1 Teknik Metalurgi	2016	JABEE		
7	S1 Teknik Informatika	2017	ABET	32	S1 Rekayasa Hayati	2018	JABEE		
8	S1 Teknik Sipil	2017	ABET	33	S1 Rekayasa Pertanian	2018	JABEE		
9	S1 Teknik Perminyakan	2017	ABET	34	S1 Manajemen	2018	ABEST21		
10	S1 Teknik Tenaga Listrik	2018	ABET	35	S2 Sains Manajemen	2018	ABEST21		
11	S1 Teknik Telekomunikasi	2018	ABET	36	S2 Administrasi Bisnis (Jakarta)	2018	ABEST21		
12	S1 Teknik Pertambangan	2017	ABET	37	S2 Administrasi Bisnis (Bandung)	2018	ABEST21		
13	S1 Manajemen Rekayasa Industri	2017	ABET	38	S3 Sains Manajemen	2018	ABEST21		
14	S1 Kimia	2018	RSC	39	S1 Kewirausahaan	2018	ABEST21		
15	S1 Fisika	2015	ASIN	AKREDITASI INTERNASIONAL (DALAM PROSES)					
16	S1 Matematika	2015	ASIN	No	Nama Prodi	Nama Akreditasi			
17	S1 Astronomi	2015	ASIN	1	Informatika (S1)/Re-informatika	ABET			
18	S1 Biologi	2015	ASIN	2	Sistem & Teknologi Informasi (S1)	ABET			
19	S1 Mikrobiologi	2015	ASIN	3	Metereologi (S1)	ASIN			
20	S1 Sains & Teknologi Farmasi	2015	ASIN	4	Oseanografi (S1)	ASIN			
21	S1 Farmasi Klinik & Komunitas	2015	ASIN	5	Seni Rupa	NASAD			
22	S1 Teknik Mesin	2016	ASIN	6	Karya	NASAD			
23	S1 Teknik Aeronotika & Astronotika	2016	ASIN	7	Disain Produk	NASAD			
24	S1 Teknik Material	2016	ASIN	8	Disain Komunikasi Visual	NASAD			
25	S1 Teknik Geoteknika	2016	ASIN	9	Disain Interior	NASAD			

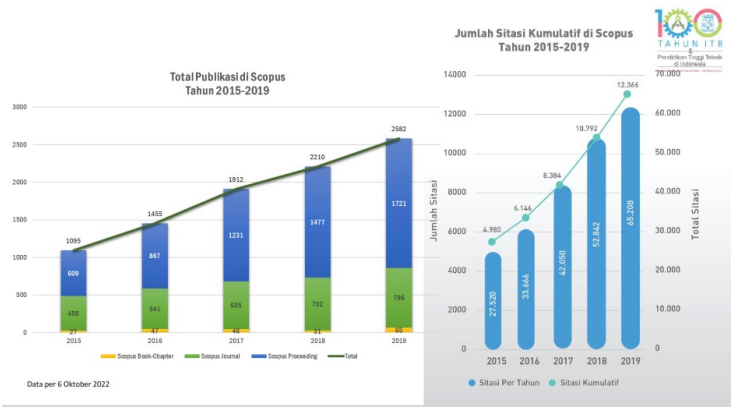
Gambar 13. Akreditasi internasional Prodi di ITB

Kedua, dari sisi *excellent in research* diperoleh judul penelitian di ITB naik dari 556 di tahun 2015 menjadi 1.264 di tahun 2019. Total dana penelitian naik dari Rp.103,4 milyar di tahun 2015 menjadi Rp.289,8 milyar di tahun 2019. Total artikel di Scopus naik dari 1095 di tahun 2015 menjadi 2582 artikel di tahun 2019. Jumlah sitasi di Scopus naik dari 27.520 citasi di tahun 2015 menjadi 65.208 sitasi di tahun 2019. Jumlah citasi di Web of Science naik dari 19426 citasi di tahun 2015 menjadi 43215

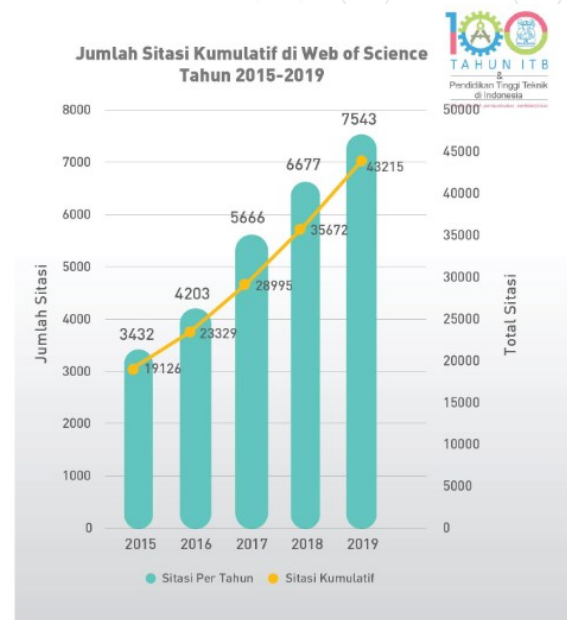
citasi di tahun 2019. Secara detail hasil-hasil *excellent in research* dapat dilihat pada Gambar 14 sampai Gambar 16.



Gambar 14. Kenaikan judul dan dana penelitian di ITB



Gambar 15. Kenaikan jumlah artikel dan citasi ITB di Scopus

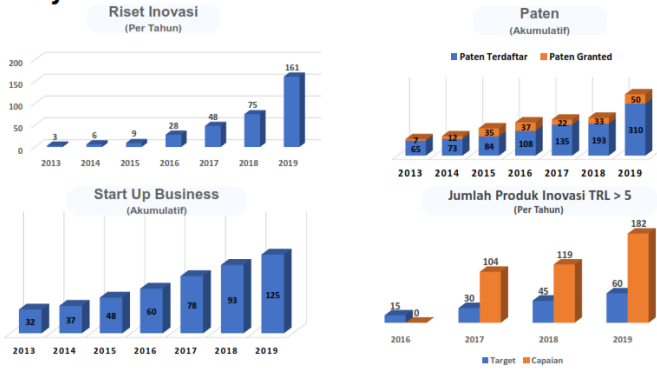


Gambar 16. Kenaikan citasi ITB di Web of Science

Ketiga dari sisi *excellent in innovation*, hasil inovasi yang dihasilkan adalah Katalis Merah Putih yang mendukung ketahanan energi nasional, Tesla Daya Elektrika (TDE) adalah teknologi penangkal petir. Selain itu kinerja inovasi juga ditunjukkan oleh kenaikan jumlah granted paten dari 35 di tahun 2015 menjadi 50 di tahun 2019. Jumlah *startup* bisnis naik dari 48 di tahun 2015 menjadi 125 di tahun 2019. Secara detail hasil-hasil *excellent in innovation* dapat dilihat pada Gambar 17.



Kinerja Inovasi ITB



Gambar 17. Kinerja inovasi ITB

Topik 2: Peran Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Universitas Berkelas Dunia

Menjadi sebuah UBD merupakan perjalanan yang berat dan panjang yang harus ditempuh oleh sebuah perguruan tinggi. Proses yang berat dan panjang ini tentunya diinisiasi dari komitmen para pimpinan perguruan tinggi sebagai penentu arah dan kebijakan. Komitmen yang harus dimiliki oleh pimpinan perguruan tinggi mencakup kebijakan-kebijakan terkait program-program prioritas UBD, alokasi dana untuk program-program UBD, dan keberpihakan terhadap proses-proses yang mendukung UBD.

Komitmen pimpinan yang tinggi diharapkan dapat menular pada komitmen para anggotanya dan mendorong keterlibatan (*engagement*) seluruh jajaran perguruan tinggi sehingga dapat memudahkan peralihan tongkat estafet kepemimpinan guna menjamin kesinambungan dan keberlanjutan gerakan menuju UBD.

Dalam topik ini, akan didiskusikan pengertian dan pemahaman komitmen kemudian dilanjutkan dengan bagaimana menumbuhkan dan meningkatkan komitmen diri (*self-commitment*) para pimpinan perguruan tinggi, dan bagaimana menularkan komitmen para pimpinan kepada para anggotanya termasuk menerjemahkan komitmen menjadi keterlibatan seluruh jajaran di perguruan tinggi. Selain komitmen terhadap peningkatan kualitas, pimpinan perguruan tinggi juga perlu menyusun kebijakan untuk meningkatkan reputasi perguruan tingginya. Reputasi perguruan tinggi memberikan bobot yang besar dalam sistem pemeringkatan perguruan tinggi. Oleh karena itu, perguruan

tinggi harus mampu mengidentifikasi kekuatannya, membangun *brand image*, dan mempromosikan kekuatan yang dimilikinya.

Materi yang disampaikan dalam topik ini merupakan hasil diskusi empat narasumber yaitu Prof. Ir. Panut Mulyono, M.Eng., D.Eng. (Rektor Universitas Gadjah Mada Tahun 2017 - 2022), Prof. Dr. Arif Satria, SP, M.Si. (Rektor Institut Pertanian Bogor Tahun 2017 - 2028), Prof. Ir. Joni Hermana, M.Sc.ES., Ph.D. (Rektor Institut Teknologi Sepuluh November tahun 2015 – 2019), dan Prof. Dr. Mohammad Nasih (Rektor Universitas Airlangga tahun 2020 – 2025), yang ditulis oleh Dr. Ir. Docki Saraswati, M.Eng, (Universitas Trisakti) dan Ferani E. Zulvia, Ph.D. (Universitas Pertamina).

1. Pentingnya peranan dan komitmen pimpinan tertinggi sebuah perguruan tinggi dalam usahanya untuk menjadi sebuah UBD

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada para pengikutnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk dapat membuat keputusan dengan cepat, memiliki integritas yang tinggi, *problem solving*, *team building*, dapat dipercaya dan diandalkan, dan mampu mengajarkan orang lain atau menjadi mentor bagi bawahannya. Seorang pimpinan perguruan tinggi harus konsisten, inovatif, kolaboratif, dan sinergis.

UBD memiliki daya saing terkait dengan kualitas dan standar yang diakui dunia; sebanding atau dapat berkompetisi dengan

yang terbaik di dunia. Dalam upaya untuk menjadi UBD, pimpinan perguruan tinggi harus memiliki komitmen yang kuat dan konsisten untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi. Dengan komitmen yang kuat dan konsisten, pemimpin perguruan tinggi harus dapat mengajak seluruh elemen di bawahnya untuk bekerja bersama dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi.

Sebagai seorang pemimpin, kemampuan untuk berinovasi dalam menyusun rencana-rencana strategis juga sangat penting. Salah satu perwujudan komitmen pimpinan perguruan tinggi untuk membawa institusinya menjadi UBD adalah dengan merancang struktur organisasi yang mendukung penguatan penelitian, kerja sama, dan internasionalisasi. Selain itu, peran penting pimpinan perguruan tinggi dalam UBD adalah dalam meningkatkan kolaborasi perguruan tinggi dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, baik akademisi, industri, maupun masyarakat pada umumnya.

Kepemimpinan yang sukses bukanlah sesuatu yang mudah. Ada banyak faktor yang berada di luar kendali seorang pemimpin. Kepemimpinan biasanya bukan tentang apa yang dapat dilakukan oleh pemimpin, tetapi tentang apa yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk membuat orang lain melakukannya. Tugas penting bagi pemimpin adalah mendukung anggotanya dalam melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Tingkat kinerja optimal di tempat kerja dicapai ketika fokus pada kekuatan potensi yang dimiliki para anggotanya daripada kelemahan mereka. Kekuatan merupakan karakteristik, sifat, dan kemampuan spesifik individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan yang terbaik secara pribadi. Kepemimpinan berbasis kekuatan

(*strengths-based leadership*) memfasilitasi daya guna kekuatan anggotanya dengan membantu mereka mengidentifikasi, memanfaatkan, dan mengembangkan kekuatannya secara optimal (Wang, van Woerkom, Breevaart, Bakker, & Xu, 2023).

Dalam hal ini, bagaimana para pimpinan perguruan tinggi dapat memfasilitasi sivitas akademika menggunakan kekuatan mereka untuk tetap terlibat dan mencapai tujuan universitas yang berkelas dunia. Salah satu pendekatan yang digunakan ITS antara lain adalah kepemimpinan dengan hati (*leadership by heart*), yang mengutamakan nurani dalam setiap pengambilan keputusan. Terdapat enam prinsip nilai kepemimpinan dengan hati: pertama, secara positif semua sivitas akademika memiliki potensi yang sama untuk memberi kontribusi sesuai kelebihan masing-masing; kedua, kesuksesan adalah berkat usaha bersama, dan kegagalan ada pada pimpinan; ketiga, keberhasilan bukan sekedar seberapa besar nilai yang diperoleh, namun lebih kepada seberapa besar manfaat yang dapat diberikan kepada pemangku kepentingan atau pihak lain; keempat, cara terbaik belajar adalah dengan cara mengajarkannya pada orang lain; kelima, tugas sivitas akademika memberikan kinerja yang terbaik dari kekuatan potensi yang dimiliki, sementara kesejahteraan para sivitas akademika menjadi tugas pimpinan; dan keenam, modal terbesar dari perguruan tinggi dalam melakukan jejaring adalah potensi akademis yang dimilikinya.

Dalam melaksanakan prinsip kepemimpinan dengan hati, pimpinan Institut Teknologi Sepuluh Nopember melakukan identifikasi akademis berdasarkan karakteristik dan potensi yang dimiliki dalam empat kerangka kompetensi kepemimpinan untuk pimpinan dan staf; yaitu A, B, C dan D.

Kerangka A adalah pemimpin yang selalu merasa paling baik dan tidak dapat diajak kompromi, kompeten secara individu. Kerangka B termasuk pemimpin yang mampu menggerakkan Tim internal untuk bekerja. Hal ini baik untuk kondisi tertentu (tradisional). Kerangka C; yaitu pemimpin yang mampu menggerakkan Tim antar departemen dalam organisasi, mempunyai inisiatif dan bertanggung jawab atas aktivitasnya (*system thinker*). Kerangka D; adalah pemimpin yang bekerja efektif lintas organisasi dan global, berorientasi pada jejaring (*network thinker*).

Berdasarkan pada kerangka kompetensi kepemimpinan, maka untuk capaian internasionalisasi, perguruan tinggi harus dapat memberdayakan akademika yang berada di kerangka C dan D. Cara untuk mempercepat internasionalisasi adalah dengan memberdayakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki dengan semaksimal mungkin disertai uraian kerja yang jelas untuk masing-masing unit kerja.

Terdapat lima elemen dalam memahami peran masing-masing, baik sebagai pimpinan (*leaders*), *managers* maupun *entrepreneurship*. Lima elemen tersebut adalah peran (*role*), melakukan (*to do*), orientasi, *attitudes* dan karakteristik. Peran sebagai pimpinan adalah menentukan hasil dan menggerakkan manusia. *Managers* perannya adalah melakukan pekerjaan yang telah tertulis, sedangkan *entrepreneurship* adalah melakukan terobosan untuk reputasi diri sendiri. Pimpinan diharapkan untuk adaptif terhadap lingkungan kondisi kerja, sedangkan manajer melakukan implementasi terhadap yang sudah dituliskan, demikian juga sebagai seorang *entrepreneurship* harus selalu berinovatif dalam mencapai tujuan institusi. Dengan demikian, kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik institusi akan

mendorong stafnya memberikan motivasi yang inspiratif dan inovatif bagi institusi. Kepemimpinan secara positif dan signifikan akan mempengaruhi performansi para stafnya.

Membangun komitmen menjadi UBD menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pemenuhan janji secara institusional dan juga personal. Kepemimpinan Universitas Airlangga pada periode 2015-2020 dihadapkan pada tantangan antara lain; meningkatkan skor Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA), menaikkan posisi Universitas Airlangga pada peringkat pertama dalam *Citation Index Asian University*; meningkatkan nilai re-akreditasi institusi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan akreditasi internasional; meningkatkan prestasi mahasiswa, dosen, dan peneliti di tingkat nasional maupun internasional; serta rekognisi Universitas Airlangga sebagai *Health Science Center*.

Mengenai perankingan, Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE, MT, AK, berpendapat bahwa semakin baik peringkat suatu institusi mengindikasikan perguruan tinggi memenuhi kriteria yang ditetapkan Lembaga perankingan, seperti *QS World University Ranking* (QS-WUR). Namun ditegaskan, bahwa rangking bukanlah yang paling penting, melainkan indikator yang harus dicapai dalam perankingan itulah yang harus secepatnya diraih. Hal ini menunjukkan bahwa bukan soal peringkatnya, tetapi lebih kepada bagaimana dapat menjadi lebih baik. Reputasi yang dicapai Universitas Airlangga berada pada urutan 465 dunia versi QS WUR tahun 2023, bukanlah sebuah kebetulan, tetapi merupakan hasil kerja keras dari setiap insan di universitas. Peran pimpinan perguruan tinggi adalah memfasilitasi dan mempermudah serta menciptakan iklim agar semua orang bergerak dan berkontribusi.

Komitmen untuk menjadikan UNAIR sebagai UBD dengan menghayati nilai-nilai *excellence with morality* di semua lini merupakan institusionalisasi nilai. *Excellence with morality* merupakan semboyan yang menjadi pijakan dasar Universitas Airlangga dalam menjalankan roda perguruan tinggi.

2. Membangun komitmen semua elemen perguruan tinggi

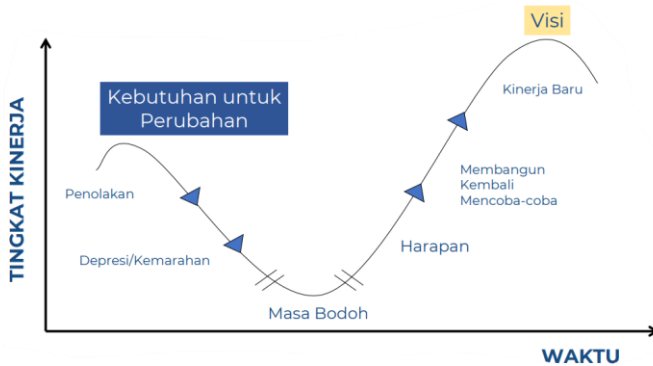
Pemimpin harus dapat membangun rasa percaya atau *trust* dengan para orang yang dipilih, bahwa tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memajukan perguruan tinggi. *Trust* merupakan perpaduan dari; *Sincerity, Reliability, Commitment, Integrity, Competence, dan Consistency*.

Membangun *high performing teams* perguruan tinggi diperlukan empat tahapan, yaitu *Forming*, pembentukan tim; 2) *Storming*, setiap anggota tim akan menunjukkan kinerjanya yang paling baik; 3) *Norming*; anggota tim akan mulai saling memahami satu sama lain, dan 4) *Performing*, memberikan hasil yang terbaik. Pemimpin harus percaya pada anggota tim dan memberdayakan sumber yang dimiliki perguruan tinggi untuk capaian yang melebihi target.

Menuju UBD adalah bukan kerja sendiri, tetapi bagaimana upaya pemimpin melakukan *empower* terhadap civitas akademika untuk mau bekerja. UBD merupakan sebuah keniscayaan yang dapat dicapai apabila perguruan tinggi mampu memimpin pembangunan dengan orientasi global, sesuai misi pendidikan dan memberi manfaat.

Karakteristik perubahan organisasi didekati dengan dua perubahan. Pertama, perubahan yang tidak direncanakan,

yaitu perubahan *evolutionary* dan *revolutionary*. Kedua, perubahan yang direncanakan, adalah perubahan *developmental* dan *transformational* (Porras & Robertson, 1992). Proses perubahan organisasi secara transformasional (*transformational change*) adalah yang diharapkan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 18.



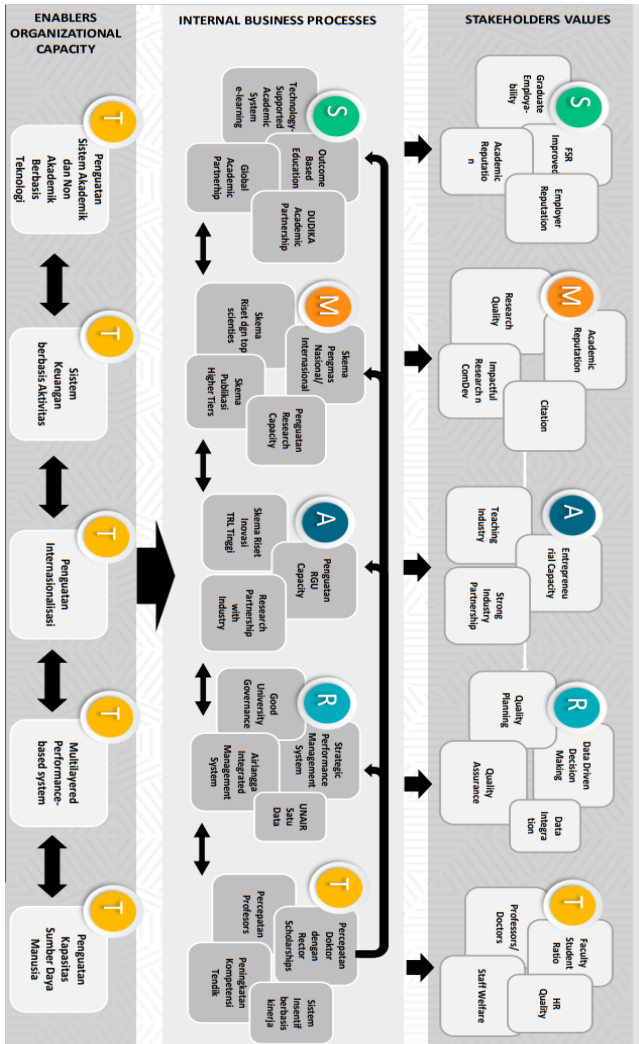
Gambar 18. Memahami kurva perubahan

Dalam menghadapi tantangan baik secara nasional maupun global strategi UNAIR pada periode 2021-2026 bertujuan “mengoptimalkan nilai tambah serta berkontribusi signifikan secara lokal, nasional, dan global” melalui program kerja SMART *University* yang terdiri dari lima pilar. SMART *University* merupakan kepanjangan dari 1) *Smart education for millennial people*, diharapkan dapat terwujud melalui pemanfaatan teknologi secara bersama-sama; 2) *Meaningful research and community services*, dengan terus menerus mendorong riset dan pengabdian kepada masyarakat untuk fokus memberikan manfaat sebesar-besarnya; 3) *Advancing innovation, enterprising and industry linkages*, melalui percepatan inovasi yang tidak hanya fisik namun juga bersifat sosial; 4) *Responsive and lean management*, yang

mengharuskan semua civitas responsif terhadap berbagai kondisi; 5) *Topping up resource utilization*, yang dapat diwujudkan dengan pemanfaatan sumber daya serta aset fisik untuk usaha. Kelima pilar tersebut berada di setiap pundak jajaran pimpinan universitas yang kemudian ditularkan kepada seluruh civitas akademika (Gambar 19).

Inisiasi membangun komitmen antara lain dengan perubahan struktur organisasi yang merefleksikan *agility* dan *adaptability* terhadap tantangan yang dihadapi. Kesiapan institusi dibangun melalui 1) penguatan *enablers*, memastikan bahwa seluruh faktor *enablers* berjalan dengan baik; 2) penguatan sumber daya, mencakup manusia, finansial, sistem, teknologi, dan infrastruktur; 3) peningkatan kualitas proses melalui program SMART; dan 4) peningkatan reputasi, nilai tambah secara komprehensif bagi *stakeholders*.

Dengan demikian, institusi perlu memastikan bahwa *factor enablers* dan sumber daya perlu dikelola untuk memastikan peningkatan kualitas pada proses bisnis internal berjalan dengan baik. Perbaikan pada proses internal dan penguatan ekosistem kualitas akan membawa peningkatan reputasi secara keseluruhan. Untuk meningkatkan reputasi, maka dosen harus didorong untuk menghasilkan karya.



Gambar 19. Program SMART pada *organization capacity*, *internal business process* dan *stakeholders value*

3. Kebijakan dan strategi mendasar untuk mewujudkan UBD

UBD hendaknya tidak diartikan sebagai pemeringkatan universitas saja, namun harus diartikan sebagai sebuah perguruan tinggi yang memiliki kualitas tinggi dan diakui secara global. Kedudukan/status sebagai UBD yang ditunjukkan dengan peringkat dunia merupakan perbandingan ukuran kualitas yang dapat digunakan untuk perbaikan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang pada akhirnya dapat meningkatkan reputasi perguruan tinggi. Kebijakan tersebut mencakup peningkatan kualitas *human resources*, fasilitas, *organization*, keuangan, dan sistem informasi dalam perguruan tinggi. Selain itu, diperlukan juga kebijakan yang dapat memperkuat kolaborasi dan peran serta alumni dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi.

Untuk memastikan kebijakan yang telah dibuat oleh pimpinan dapat dilaksanakan dengan baik, kebijakan-kebijakan tersebut diturunkan menjadi rencana induk kampus, rencana strategis, rencana operasional, dan rencana kerja tahunan serta rencana kerja dan anggaran tahunan.

Sistem penjaminan mutu di UGM terbagi menjadi dua bagian yaitu sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). Penjaminan mutu internal dilakukan untuk mencapai: 1) kepatuhan terhadap kebijakan akademik, standar akademik, peraturan akademik, dan manual mutu akademik; 2) Kepastian bahwa lulusan memiliki kompetensi sesuai dengan yang ditetapkan di setiap

program studi; 3) Kepastian bahwa setiap mahasiswa memiliki pengalaman belajar sesuai dengan spesifikasi program studi; dan 4) Relevansi program pendidikan dan penelitian dengan tuntutan masyarakat dan *stakeholders* lainnya.

Sedangkan SPME atau akreditasi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi. Dengan perkataan lain, akreditasi program studi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi, sedangkan akreditasi perguruan tinggi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan perguruan tinggi

Kebijakan peningkatan mutu dan reputasi UGM juga dilakukan melalui program akreditasi program studi. Perolehan peringkat akreditasi dan sertifikasi Internasional merupakan salah satu *quick-win* untuk mendukung UBD yang dicanangkan sejak tahun 2016. Komitmen mencapai *quick-win* tersebut terwujud antara lain dengan keberhasilan UGM menjadi salah satu dari dua universitas di Indonesia yang memperoleh sertifikasi internasional *university level* dari AUN-QA dengan masa berlaku sertifikat 2018-2023.

Selain itu, UGM juga menyusun kebijakan dan pembenahan internal yang mencakup audit mutu internal, penguatan program pascasarjana, kontrak kinerja antara rektor dengan dekan, rekrutmen dosen, pengangkatan guru besar emeritus, guru besar tidak tetap, dan *adjunct professor*, integrasi data, dan *branding* dan *web-improvement*.

Selain itu melalui program kerja yang sistematis sepanjang tahun 2017-2021 berhasil juga mewujudkan peningkatan jumlah program studi yang memperoleh akreditasi Internasional dari lembaga akreditasi yang kredibel. Saat ini 44

program studi telah terakreditasi Internasional dan 20 program studi tersertifikasi Internasional dari AUN-QA.

Beberapa strategi yang dilakukan UGM untuk meningkatkan reputasi UGM di antaranya adalah meningkatkan jumlah prodi yang terakreditasi internasional, menyelenggarakan konferensi internasional dan *international summer courses*, menambah jumlah mahasiswa internasional (program beasiswa), aktif menerima masukan dari industri, praktisi, dan alumni, aktif dalam konsorsium internasional, berpartisipasi dalam *Event Asia Africa University President Forum*, *UNESCO chair*, dan aktif mempromosikan UGM melalui media-media promosi termasuk berita.

Untuk meningkatkan kualitas penelitian, UGM memberikan banyak dukungan melalui beberapa skema seperti yang ditampilkan pada Tabel 1.

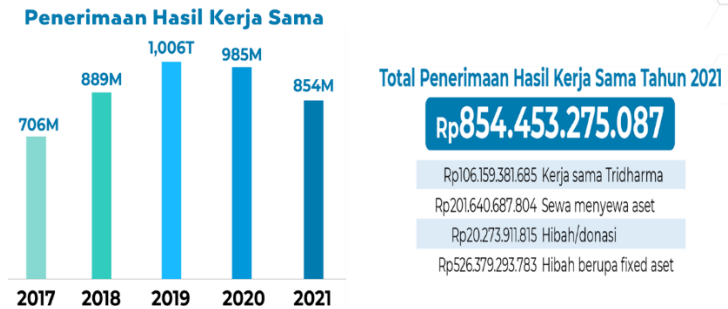
Selain itu, UGM juga memberikan berbagai bantuan dan insentif terkait publikasi, termasuk di antaranya bantuan konferensi internasional, *language editing*, penyelenggaraan seminar internasional bereputasi, insentif prosiding internasional terindeks, insentif publikasi artikel ilmiah, buku, *book chapter*, insentif pengelolaan jurnal menuju Scopus, dan insentif *Article Processing Charges* (APC) publikasi di jurnal internasional bereputasi.

Tabel 1. Dukungan Penelitian di UGM

Skema	Tujuan
RTA (Rekognisi Tugas Akhir) – Output Based	Memberikan dukungan riset bagi dosen yang memiliki bimbingan (baik S1, Profesi, S2, Spesialis, S3)
Proposal Multidisiplin	Memberikan dukungan bagi dosen untuk mengembangkan proposal multidisiplin yang siap dikirim ke donor/ skema-skema kompetitif.
Penelitian Dosen Muda	Memberikan dukungan bagi dosen muda untuk melakukan riset dengan skema internal UGM agar memiliki jejak kuat sebelum memasuki skema-skema kompetitif nasional.
RKI (Riset Kolaborasi Indonesia)	Memberikan dukungan kepada dosen UGM untuk melakukan kerja sama riset dengan dosen dari ITB, IPB, dan Unair.
PPKI (Program Penelitian Kolaborasi Indonesia)	Memberikan dukungan kepada dosen UGM untuk melakukan kerja sama riset dengan PTNBH.
Insentif Pendaftaran KI	Memberikan dukungan kepada dosen UGM untuk mendaftarkan KI

Strategi selanjutnya adalah strategi pendanaan. UGM sebagai PTN BH, memiliki regulasi yang lebih fleksibel dalam mendukung kemandirian dan akuntabilitas. UGM berupaya untuk senantiasa meningkatkan proporsi pendanaan yang bersumber dari dana masyarakat yang lebih tinggi dari dana pemerintah. Komposisi sumber pendanaan UGM pada tahun 2021 adalah 36,94% dari pemerintah dan 63,06% dari masyarakat. Dana tersebut dialokasikan untuk tiga pilar utama pendidikan tinggi yaitu sebesar 47,72% untuk pendidikan, 35,56% untuk penelitian, dan 16,72% untuk

pengabdian kepada masyarakat. Sumber pendanaan masyarakat dapat berasal dari skema kerja sama dan dana abadi. Pada tahun 2021, total penerimaan hasil kerja sama mencapai lebih dari Rp.800 Miliar (Gambar 20).



Gambar 20. Pendapatan Dana dari Hasil Kerja Sama di UGM

Dana abadi merupakan salah satu strategi dalam *wealth management* penyelenggaraan perguruan tinggi. Pengelolaan dana abadi sebagai salah satu upaya dalam memperkokoh, meningkatkan stabilitas, dan kemandirian UGM (Gambar 21).



Gambar 21. Penerimaan Dana Abadi UGM

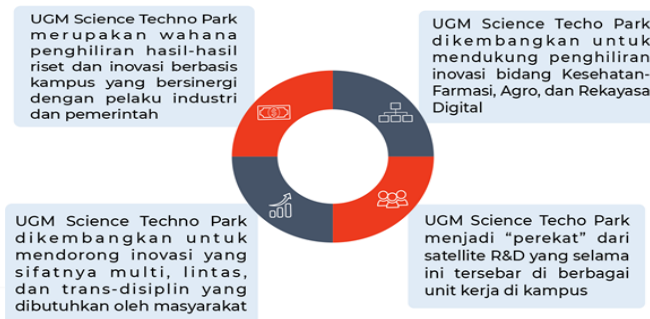
Salah satu ciri UBD adalah memiliki inovasi yang berguna bagi masyarakat. Landasan inovasi dari UGM adalah akademik, industri, dan masyarakat. UGM memiliki lima bidang prioritas inovasi yaitu: 1) kesehatan dan farmasi; 2) Argo industri; 3)

manufaktur, rekayasa, dan teknologi informasi; 4) *heritage, art & culture, sustainable management*; dan 5) energi baru dan terbarukan.

Selain inovasi, UGM juga berkomitmen untuk menghilirisasi hasil-hasil inovasinya melalui program UGM Science Techno Park (UGM STP)(Gambar 22). Selama kurun waktu 2017 – 2022, UGM STP berhasil mendapatkan *Innovation Creative Funding* sebesar Rp.191,7 miliar dari hibah nasional baik pemerintah maupun swasta sebagai dana penyokong penghiliran inovasi UGM. Di samping itu dari penghiliran inovasi yang dimanfaatkan oleh mitra industri, UGM STP telah memperoleh imbal selain berupa royalti, juga dividen yang dihasilkan oleh Unit Kegiatan Usaha milik UGM yang mengawal proses komersialisasi inovasi yang mencapai Rp.1,46 miliar. Capaian kinerja Unit Kegiatan Usaha pada akhirnya juga tercermin pada peningkatan Valuasi Bisnis yang diharapkan pada akhir 2022 ini mencapai angka Rp.1 triliun.

UGM Science Techno Park

"Show Window" Penghiliran Inovasi



Gambar 22. UGM Science Techno Park

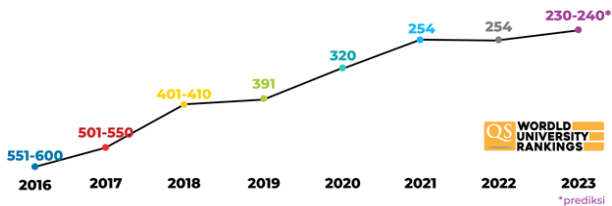
Sebagai bagian dari masyarakat dunia, UGM berkomitmen bersama dengan mitra berkontribusi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pengembangan penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi masyarakat global melalui keterlibatan dalam berbagai konsorsium dunia. Partisipasi aktif UGM dalam konsorsium seperti AUN, SEARCA, ASEAN UNINET, ASEM, AIMS, SATU, AC21, ProSPERnet, UMAP, Erasmus+, IAHR dan UKICIS menunjukkan bahwa UGM sebagai institusi pendidikan tinggi mampu memimpin dan menunjukkan eksistensinya bersinergi mencapai masa depan yang berkelanjutan.

Pemeringkatan perguruan tinggi secara internasional merupakan salah satu bentuk pengakuan dunia internasional atas kualitas penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi. Dampak dari pengakuan internasional adalah peningkatan reputasi dan peran perguruan tinggi dalam pengembangan IPTEKS. Namun demikian, UGM juga memandang bahwa pemeringkatan perguruan tinggi secara esensial adalah sebagai cerminan dari proses atas kualitas penyelenggaraan tridharma di UGM. Cerminan tersebut diharapkan menjadi referensi terpercaya untuk melakukan berbagai perbaikan proses dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas UGM secara berkelanjutan.

Hasil dari implementasi kebijakan dan strategi peningkatan mutu dan reputasi yang telah dijalankan oleh UGM dapat dilihat dari reputasi UGM menurut beberapa lembaga pemeringkatan universitas seperti *Quacquarelli Symonds World University Rankings* (QS WUR), *Times Higher Education* (THE), *4 International College & Universities* (4ICU) UniRank, dan UI *GreenMetric*.

Secara global, UGM mampu terus meningkatkan performa capaian skor dalam pemeringkatan. Bidang studi *Theology, Divinity & Religious Studies* menjadi yang terbaik di UGM pada pemeringkatan QS WUR by Subject 2022, yaitu peringkat 47 di dunia sekaligus nomor 1 di Indonesia. Pencapaian ini diikuti oleh bidang studi *Social Policy & Administration dan Development Studies* yang menempati peringkat pertama di Indonesia dan masuk ke dalam 51-100 besar dunia.

Bidang studi Geografi bertahan di posisi ke-1 di Indonesia secara konsisten dari tahun 2019 hingga tahun ini, dan termasuk dalam 101-150 besar pada taraf global bersama dengan bidang studi *Politics & International Studies* yang juga menempati peringkat 101-150 besar dunia dan nomor 1 di Indonesia. Bidang studi *Modern Language dan Sociology* mengikuti di peringkat 151-200 besar dunia serta terbaik di tingkat domestik.



Gambar 23. Capaian Pemeringkatan UGM versi QS WUR

THE menerbitkan hasil THE University Impact Rankings 2022. Pemeringkatan ini menunjukkan bagaimana sektor pendidikan tinggi global bekerja menuju Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) PBB. Pada tahun 2022 UGM berhasil menembus posisi 10 besar dunia untuk SDG 1, yaitu *No Poverty* atau Tanpa Kemiskinan. Indikator ini terdiri atas empat metrik: *Research on poverty, Proportion of students receiving financial aid to attend university because of poverty,*

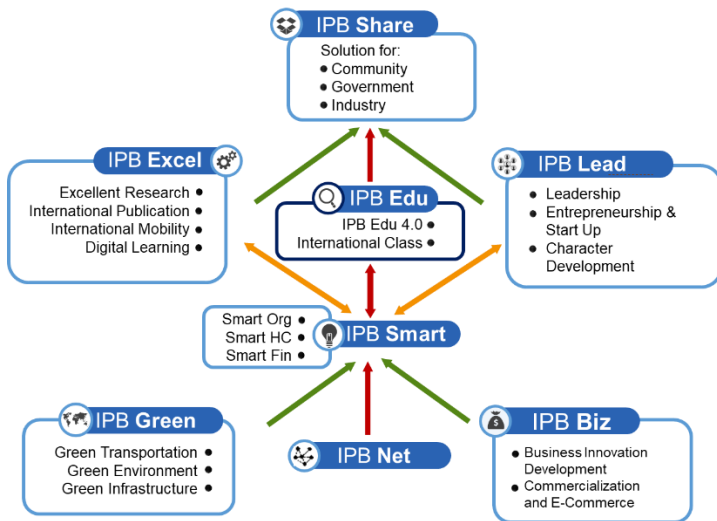
University anti-poverty programmes, Community anti-poverty programmes. Sebagai Universitas Kerakyatan, komitmen UGM terkait dengan SDG1 telah membawa dampak positif terbukti dengan peringkat yang diraihinya untuk indikator tersebut. Selain itu, UGM juga berhasil menduduki peringkat 50 besar dunia untuk SDG 2: *Zero Hunger* (Tanpa Kelaparan); SDG 8: *Decent Work and Economic Growth* (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi) dan SDG 16: *Peace, Justice and Strong Institutions* (Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Kuat).

Selanjutnya UGM menduduki posisi pertama dalam pemeringkatan universitas Indonesia terpopuler di media sosial versi 4ICU UniRank 2021 pada platform Facebook dan Instagram. Pada pemeringkatan dunia, UGM menempati posisi ke-331. UGM berada di peringkat pertama sebagai perguruan tinggi dengan jumlah *like* Facebook terbanyak pada Februari 2021 dengan total mencapai 446.257 ribu *likes* pengguna Facebook. Adapun jumlah rata-rata komentar per *posting* 3.34, jumlah rata-rata share per posting 12.68 dan jumlah rata-rata reaksi per postingan 263.14. Pada platform Instagram UGM masuk dalam ranking tertinggi dengan *follower* mencapai 781.814 ribu di akhir April 2021. Sementara itu jumlah postingan sebanyak 1.545.

UI GreenMetric merupakan inovasi pemeringkatan perguruan tinggi di dunia dalam pengelolaan lingkungan hidup kampus. Komitmen Universitas Gadjah Mada untuk menjadi The Leading Green Campus diwujudkan dengan mengikuti UI GreenMetric. Ranking UGM selalu meningkat mencapai posisi ke-33 tingkat global (tahun 2021).

Contoh strategi berikutnya adalah dari IPB. Visi jangka panjang 2019 – 2045 IPB adalah “Menjadi *techno-socio entrepreneurial*

university yang terdepan dalam memperkokoh martabat bangsa melalui pendidikan tinggi unggul pada tingkat global di bidang pertanian, kelautan, biosains tropika”. Untuk mewujudkan visi tersebut, strategi yang dilakukan IPB adalah menciptakan beberapa sub inovasi yang mencakup IPB Share, IPB Edu, IPB Excel, IPB Lead, IPB Green, IPB Net, dan IPB Biz (Gambar 24).



Gambar 24. Strategi Inovasi IPB University

Kebijakan pimpinan untuk menjadi UBD diturunkan dalam Rencana Strategis 5 tahun dimana pada Renstra IPB 2018 – 2023, sasaran utama IPB adalah *Excellent innovation ecosystem, Engaged & Competent human capital, Excellent innovation, Enriched & Empowered Society, Local-Global inter-connectivity*.

Strategi utama yang dilakukan IPB untuk menjadi UBD adalah strategi peningkatan kerja sama internasional mencakup peningkatan kerja sama penelitian dan aktif dalam konsorsium

international. Bentuk kerja sama yang dilaksanakan oleh IPB dengan mitra internasional terdiri atas beberapa kategori, meliputi pertukaran mahasiswa dan staf, *joint* dan *double degree*, penelitian, magang, dan pelaksanaan *joint seminar* (Gambar 25). Salah satu kekuatan utama kerja sama IPB dengan mitra internasional adalah pembentukan konsorsium riset dan edukasi. Mitra internasional yang menjalin kerja sama dengan IPB terdiri atas Universitas, Industri, *Non-Governmental Organization*, dan Lembaga Pemerintahan Asing. Sedangkan untuk bentuk dokumen kerja sama terdiri atas *Memorandum of Understanding* (MoU) dan *Memorandum of Agreement* (MoA)/ *Letter of Arrangement* (IA).



Gambar 25. Bentuk-bentuk Kerja Sama IPB University

Pengembangan kerja sama dengan mitra strategis nasional bertujuan memperkuat hubungan kerja sama kelembagaan yang saling menguntungkan, dan menggalang partisipasi mitra guna meningkatkan kapasitas IPB University sebagai lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penerapan inovasi dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Program pengembangan kerja sama dilaksanakan dalam bentuk fasilitasi kunjungan atau pertemuan dengan mitra, layanan administrasi dokumen legal kerja sama, penguatan sistem

informasi dan basis data Kerja sama, dan FGD monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerja sama.

IPB University telah menjalin kerja sama institusional dengan 441 mitra kerja sama, terdiri dari 157 lembaga, Pemerintah Pusat dan Daerah, Pelaku usaha dan industri (109 swasta dan 34 BUMN/D), 71 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta, serta 105 mitra dari berbagai bentuk institusi (Yayasan, LSM dan Ormas) dan 34 multi lembaga.

Kerja sama kelembagaan ini direalisasikan dalam bentuk berbagai kegiatan antara lain penyelenggaraan pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, beasiswa, jasa konsultasi, jasa uji laboratorium, dan *sponsorship*. Kegiatan kerja sama juga menyangkut bidang bisnis diantaranya kerja sama pemanfaatan inovasi IPB untuk produksi oleh perusahaan swasta, serta pemanfaatan aset IPB untuk menunjang kegiatan komersial mitra. Selama tahun 2020, telah dilaksanakan 1209 kegiatan kerja sama dengan berbagai mitra pemerintah dan swasta.

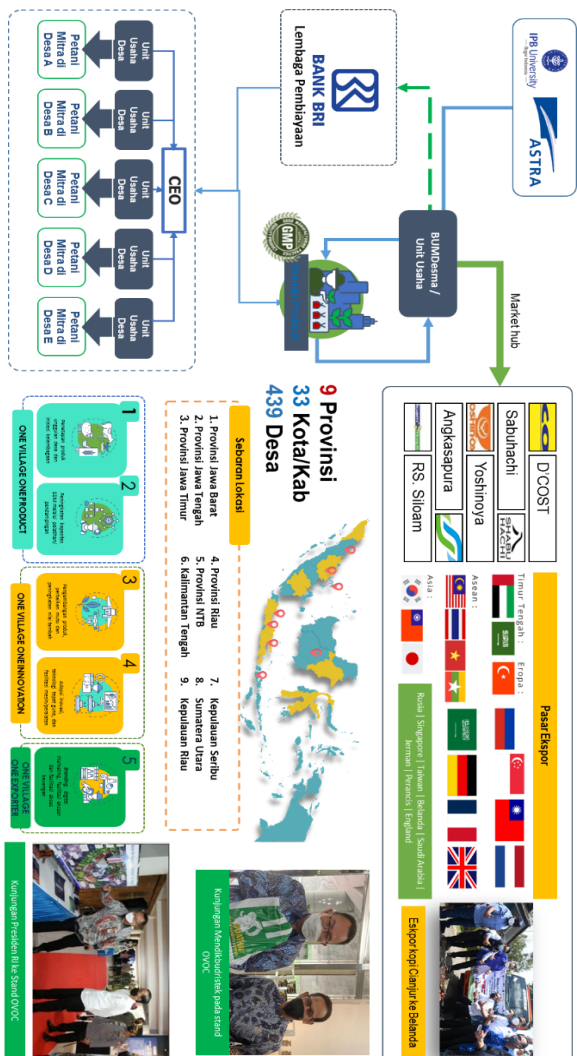
Dana kerja sama yang terealisasi selama tahun 2020 sebesar 80.83% dari target. Kondisi ini terjadi akibat kontraksi ekonomi sebagai dampak pandemi yang menyebabkan banyak mitra Kerja sama mengalokasikan dana untuk penanggulangan Covid-19.

Mitra juga memberikan bantuan dalam bentuk sarana dan prasarana penunjang kegiatan Tridarma serta upaya untuk penanganan dampak pandemi Covid-19. Sebagai bentuk kepercayaan mitra internasional, telah dibuka beberapa LO (*Liaison Office*) beberapa perguruan tinggi dari Jerman, Jepang, dan Belanda di kampus IPB.

Selain strategi kerja sama, IPB University juga berkomitmen dalam hal inovasi. Salah satu program unggulan IPB yang mendukung UBD adalah *Advanced Research on Biosciences*. Ini merupakan proyek jangka panjang 2018-2028 dengan total hibah pendanaan sebesar Rp.165 Miliar. Bentuk kerja sama dalam program ini diantaranya adalah perbaikan sarana laboratorium, pelatihan, dan program pendidikan master maupun doktor.

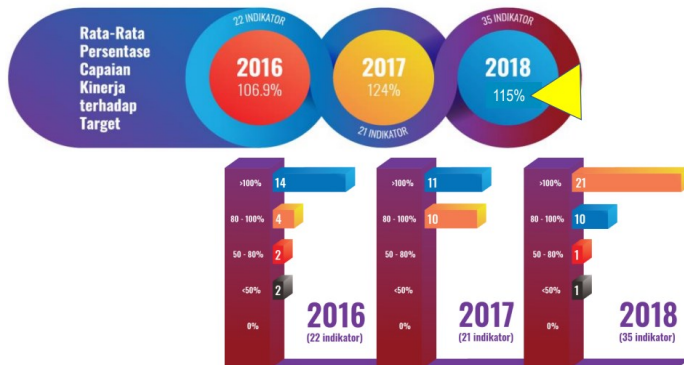
Sebagai bentuk hilirisasi inovasi, IPB juga memiliki program One Village One CEO, Innovation and Exporter (Gambar 26). Program ini juga merupakan upaya IPB untuk membangun pedesaan yang maju dalam berinovasi.

Selanjutnya, pendekatan *strategic leadership* diawali dengan network scan terhadap luaran dan dampaknya, yang menghasilkan strategi perencanaan untuk: 1) *measurement & accountability* - identifikasi capaian, 2) *capital assessment & allocation* - pengaturan sumber daya dalam perencanaan, 3) *process & implementation* – aksi dan program.

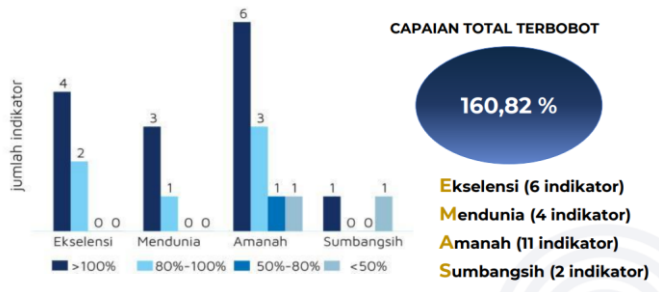


Gambar 26. Program One Village One CEO, Innovation and Exporter

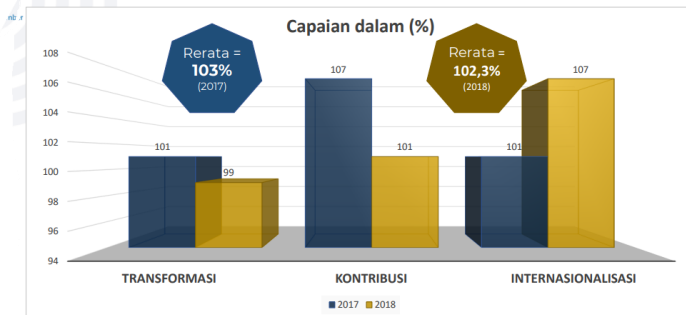
Demikian halnya dengan ITS pada periode 2015-2019 memiliki tiga strategi capaian kinerja: 1) kontrak kinerja dengan Kemenristekdikti; 2) Capaian indeks EMAS, 3) Capaian target program kerja ITS berdasarkan Renstra ITS. Hasil capaian kinerja ketiga strategi ditunjukkan pada Gambar 27, 28 dan 29.



Gambar 27. Rata-rata persentase Capaian Kinerja terhadap target



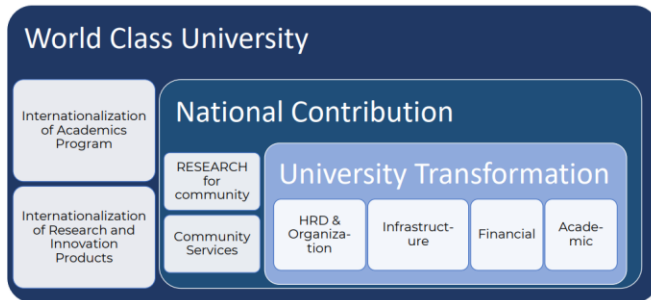
Gambar 28. Capaian Indeks Emas ITS Tahun 2018



Catatan: 1) Capaian TO < 99 (2018) karena Jumlah Endowment Fund, Jumlah Alumni yang menyumbang Endowment, Ratio Penggunaan EBT/Total Penggunaan Energi belum tercapai; 2) Setiap capaian yang melebihi 100%, maksimal hanya dianggap 125%.

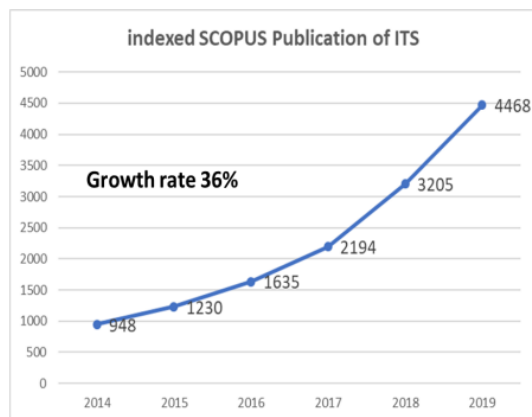
Gambar 29. Capaian Kinerja berdasarkan Renstra ITS

Laporan Kinerja ITS tahun 2018 menunjukkan adanya tiga tujuan strategis yang ditetapkan ITS. Pertama, **Transformasi Organisasi (T)**, melakukan transformasi menjadi ITS PTN-BH baik dalam aspek akademik, keuangan, dan organisasi dengan tata kelola yang akuntabel, transparan, efektif dan efisien serta taat pada peraturan perundang-undangan. Kedua, **Kontribusi Nasional (K)**, menjadi kontributor utama dalam pembangunan nasional serta menjadi institusi yang solutif bagi berbagai permasalahan nasional melalui proses pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan inovasi yang bermanfaat bagi bangsa dan masyarakat. Ketiga, **World Class University (I)**, menjadikan perguruan tinggi dengan reputasi dan kelas dunia dengan memanfaatkan sebesar-besarnya modal akademik untuk mendorong internasionalisasi program akademik serta pencapaian akreditasi internasional, serta dengan mendorong internasionalisasi dari hasil riset (*intellectual output*) dan inovasi.



Gambar 30. Tujuan Strategis ITS 2015-2019

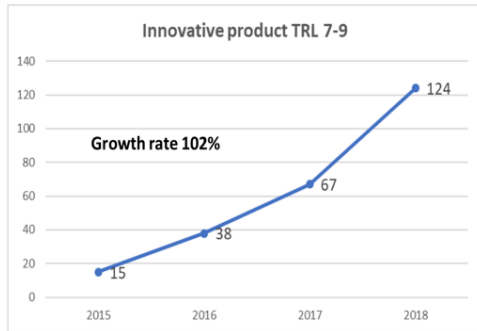
Strategi penguatan internasionalisasi dilakukan melalui peningkatan jumlah publikasi internasional, rasio publikasi terhadap jumlah dosen, seperti jumlah publikasi internasional terindeks Scopus, jumlah sitasi dari publikasi internasional akumulatif, jumlah publikasi bersama (*co-authorship*) serta total nilai H-Index Scopus dosen.



Gambar 31. Artikel terindeks Scopus pada periode tahun 2014 – 2019

ITS memiliki Pusat Unggulan IPTEK (PUI) yang telah melakukan riset hingga menjadi produk maupun *prototype*. Berbagai jenis produk ini terangkum dalam science technopark ITS, yang

menjembatani antara riset yang dilakukan di ITS dengan mitra ITS. Peningkatan jumlah produk inovasi ITS dengan Tingkat Kesiapan Teknologi (TRL) yang mencapai skala 7 hingga 9 ditunjukkan pada Gambar 32.



Gambar 32. Peningkatan produk inovasi ITS dengan TRL 7 – 9 pada periode 2015 – 2018.



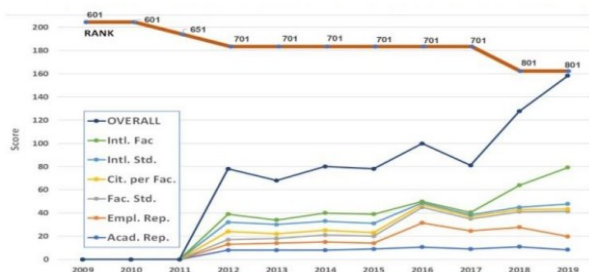
Gambar 33. Produk Inovasi ITS

Capaian strategi ITS pada tujuan ketiga yaitu **World Class University**, melalui THE pada tahun 2019 mencapai ranking 201 – 250, menduduki posisi ketiga di Indonesia, setelah UI dan ITB.



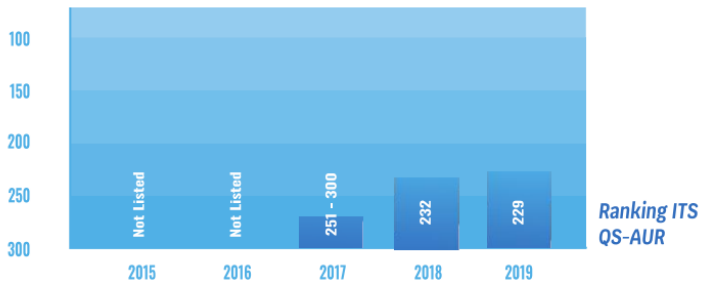
Gambar 34. Ranking ITS menurut THE pada tahun 2019

Disamping THE, perankingan internasional juga diukur melalui QS World University Ranking (QS-WUR). Pada tahun 2018-2019 posisi ITS versi QS WUR berada pada ranking 801 – 1000.



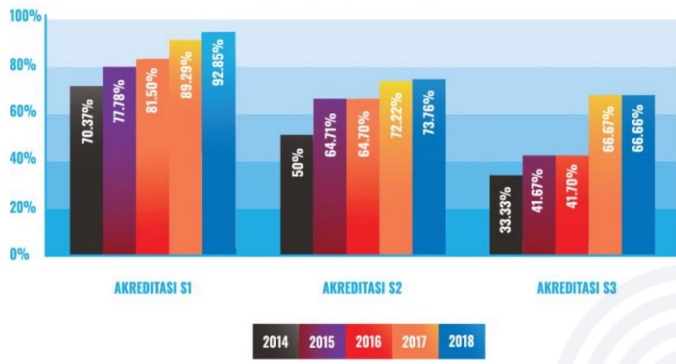
Gambar 35. Perkembangan ITS di QS WUR pada periode 2009 - 2019

Berdasarkan Gambar 35, terdapat 4 dari 6 parameter penilaian yang menunjukkan trend secara positif naik, terutama parameter penilaian internasionalisasi meningkat secara signifikan. Gambar 36 adalah peringkat ITS menurut QS Asia University Ranking (QS-AUR) pada tahun 2019 di posisi 229.



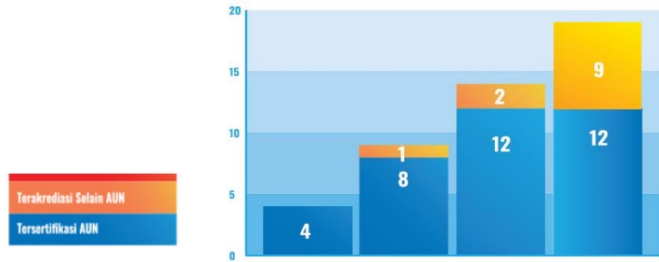
Gambar 36. Ranking ITS menurut QS-AUR pada tahun 2019

Penguatan internasionalisasi dilakukan melalui peningkatan jumlah akreditasi program studi dengan predikat Unggul baik dari hasil penilaian akreditasi dari BAN-PT maupun dari Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM). Gambar 37 menunjukkan peningkatan jumlah akreditasi Unggul pada proram studi S1, S2 dan S3 pada periode 20-14 – 2018.



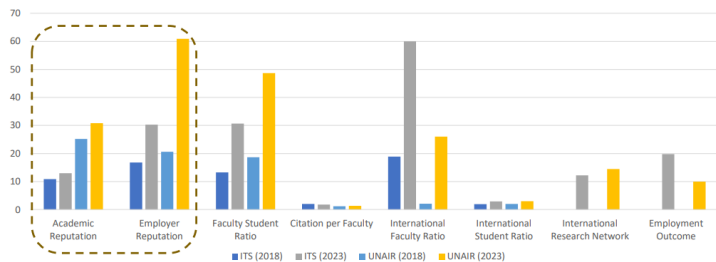
Gambar 37. Persentasi Program Studi Unggul di jenjang S1, S2 dan S3 Tahun 2014-2018.

Jumlah program studi yang terakreditasi internasional, disamping tersertifikasi internasional oleh Asean University Network Quality Assurance (AUN-QA) pada tahun 2018 diperlihatkan pada Gambar 38.



Gambar 38. Prodi ITS yang terakreditasi dan tersertifikasi internasional (AUN-QA) tahun 2018

Gambar 39 menunjukkan capaian perankingan QS pada tahun 2018 dan 2018 antara ITS dan UNAIR pada delapan parameter penilaian QS WUR. ITS pada tahun 2023 mencapai peningkatan secara signifikan pada parameter *International Faculty Ratio*.



Gambar 39. Capaian QS 2018-2023 ITS dan UNAIR

Selain itu, kunci penting di universitas adalah rektor, senat akademik, dan majelis wali amanat yang harus berada dalam satu frekuensi yang sama agar harmonis, karena akan sangat menentukan level di bawahnya. Untuk universitas yang belum bereputasi dan ingin bekerja sama dengan luar, basisnya

adalah *bottom up*, jadi dari perguruan tinggi harus dipilih *champion-champion* yang bisa menumbuhkan jejaring kerja sama untuk membangun perguruan tinggi.

Universitas Airlangga dibawah kepemimpinan Prof. Mohammad Nasih, melakukan percepatan pengakuan internasional dengan empat pilar dan menjadi pedoman yang tertulis dalam Rencana Strategis Universitas Airlangga Tahun 2015-2020, disertai tolok ukur dan inisiatifnya.

Pertama, *Academic Excellence*, adalah akreditasi program studi dan institusi. Hal ini dapat dicapai, antara lain dengan: 1) meningkatkan penerimaan mahasiswa baru dari luar Jawa Timur dan internasional, 2) mengembangkan kurikulum berbasis *competitive advantage*, 3) meningkatkan program studi terakreditasi A dan internasional, 4) meningkatkan program *double degree* dengan *partner university*, dan 5) memperbarui fasilitas proses belajar mengajar bertaraf dunia.

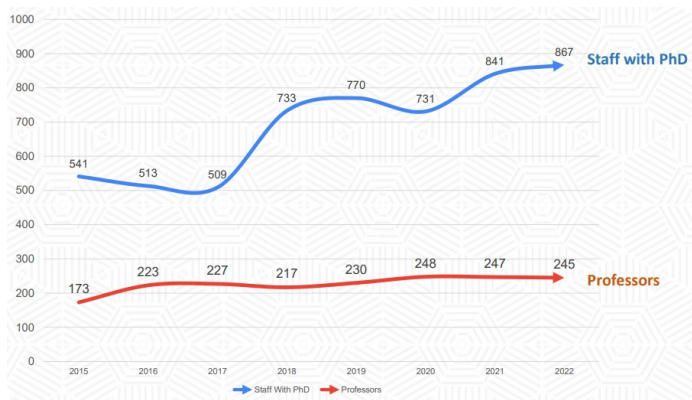
Kedua, *Research Excellence*, dapat diukur melalui jumlah publikasi dan sitasi. Hal ini dapat dicapai melalui 1) program ‘Satu Doktor Satu Artikel Scopus’, 2) memberikan kompensasi bagi *key scientist* universitas, 3) meningkatkan kerja sama penelitian dengan *high impact researchers*, 4) menambah jumlah jurnal yang dikelola Universitas Airlangga terakreditasi Dikti dan Scopus, 5) meningkatkan jumlah riset sesuai dengan *competitive advantage* Universitas, 6) *mengupdate dan mengupgrade* fasilitas penelitian berkelas dunia, dan 7) meningkatkan hilirisasi hasil riset universitas.

Ketiga, *Community Service Excellence*, tolok ukurnya adalah persentase realisasi program berdampak sosial tinggi. Hal ini dicapai melalui 1) pengembangan tema-tema strategis yang sesuai dengan *competitive advantage* universitas, 2)

peningkatan pengabdian masyarakat yang berdampak pada tingkat lokal, regional dan internasional, 3) memfasilitasi *key facilitators* sebagai *ambassadors* Universitas Airlangga, 4) mengembangkan pusat-pusat kajian strategis.

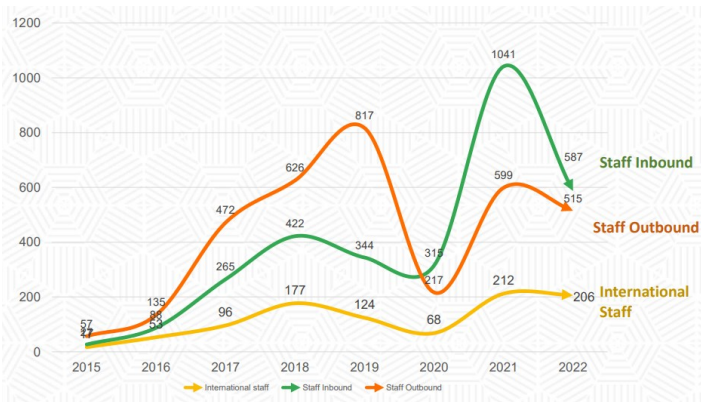
Keempat, *University Holding Excellence*, diukur melalui 1) kontribusi terhadap pendapatan universitas, 2) alumni engagement dan 3) besaran dana abadi.

Hasil yang dicapai sejak tahun 2015 hingga 2022 untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kualitas pembelajaran melalui program percepatan doktor dan profesor dapat dilihat pada Gambar 40.



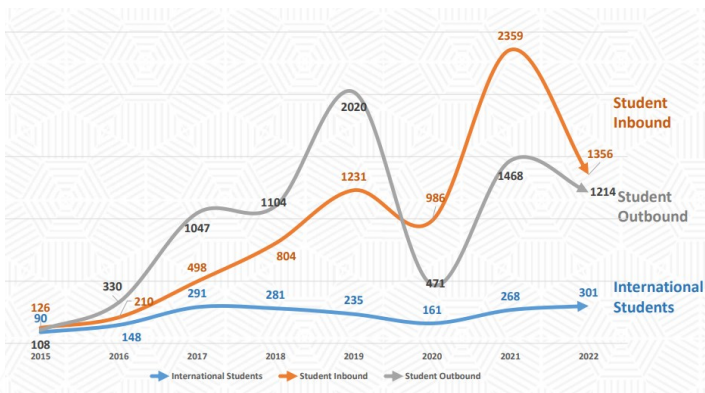
Gambar 40. Pengembangan sumber daya manusia

Komitmen pada internasionalisasi, ditunjukkan dengan dukungan pada aktivitas *global mobility* untuk staf pada Gambar 41.



Gambar 41. Staff mobility

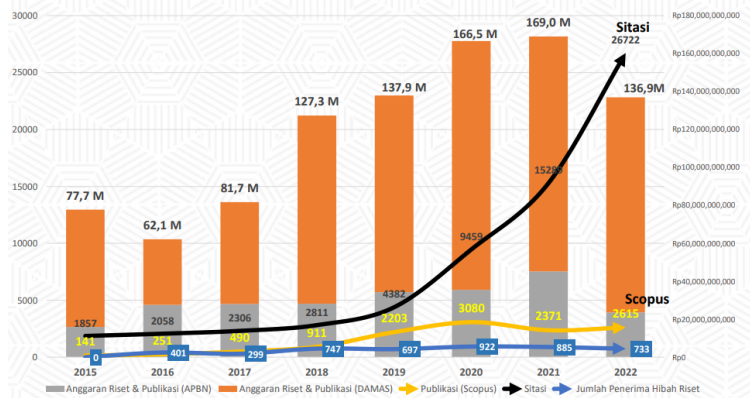
UNAIR juga mendorong eksposur pada internasionalisasi dan *global academic atmosphere* bagi para mahasiswa (Gambar 42).



Gambar 42. Student mobility

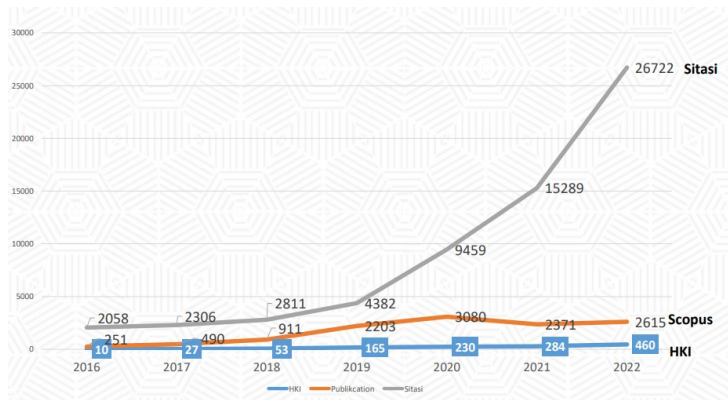
Komitmen UNAIR untuk peningkatan kualitas riset dan publikasi dilakukan melalui inisiasi berbagai skema riset, penguatan kapasitas peneliti dan peningkatan

sarana/prasarana. Dana riset internal sekitar 80% dari total pendanaan riset (Gambar 43).



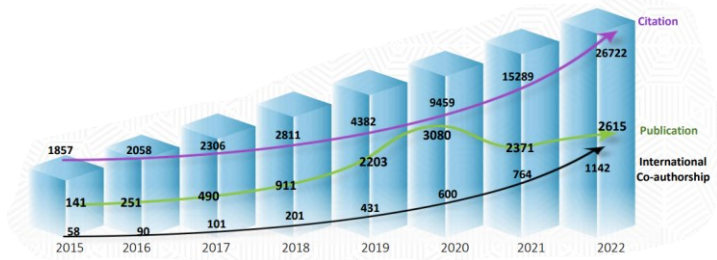
Gambar 43. Pengembangan kualitas penelitian

Peningkatan riset dan juga inovasi dilakukan melalui *Advancing Innovation, Enterprising and Industry Linkage* (Gambar 44).



Gambar 44. Pengembangan penelitian dan inovasi

Percepatan publikasi dan sitasi juga didorong melalui *joint publication* program yang meningkatkan internasional *co-authorship* dan *linternasional Research Network* (Gambar 45).



Gambar 45. Pengembangan sitasi, publikasi dan international co-authorship

Universtas Airlangga pada periode pertama kepemimpinan Rektor Prof. Mohammad Nasih tahun 2015-2020 merupakan periode penguatan kapasitas pada penelitian dan publikasi, dan pada periode kedua, tahun 2020-2025 adalah periode penguatan kualitas melalui: 1) *international research network*, 2) *meaningful research*, dan 3) *higher tier and more impactful publication* (Nasih, Basundoro, & Rahayu, 2021).

Topik 3: Membangun kolaborasi perguruan tinggi untuk menjadi UBD

Bagian ini mendiskusikan tentang strategi membangun kolaborasi perguruan tinggi untuk menjadi UBD. Ada 3 sub-topik yang dibahas, yaitu: (1) pentingnya kolaborasi bagi perguruan tinggi untuk menjadi UBD dan (2) bentuk-bentuk kolaborasi nasional dan internasional yang mendukung UBD, dan (3) kolaborasi individual. Tulisan pada bagian ini merupakan intisari dari diskusi pada kegiatan Top Executive University Gathering di Tangerang, Banten dan Surabaya, Jawa Timur dengan narasumber (1) Prof. Dr. Ir. Muhammad Anis, M.Met., Rektor Universitas Indonesia periode 2014–2019, (2) Prof. Reini Wirahadikusumah, Ph.D., Rektor Institut Teknologi Bandung periode 2020–2025, (3) Prof. Dr. Ir. Mochamad Ashari, M.Eng., IPU, A.Eng, Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember periode 2020–2024, dan (4). Prof. Dr. Ir. Herry Suhardiyanto, M.Sc, Rektor Institut Pertanian Bogor periode 2007–2012 dan 2012–2017, yang dirangkum dan dinarasikan oleh Prof. dr. Muh. Nasrum Massi, Ph.D., SpM.K.(K), dari Universitas Hasanuddin dan Prof. Dr. Taufik Fuadi Abidin, S.Si., M.Tech., dari Universitas Syiah Kuala.

1. Pentingnya kolaborasi bagi perguruan tinggi untuk menjadi UBD

UBD diisyaratkan dengan proses pengajaran yang dilakukan secara berkualitas dan berstandar global, keberadaan dosen berkualitas tinggi, terwujudnya berbagai kolaborasi dengan perguruan tinggi bereputasi dunia, adanya dosen dan

mahasiswa asing, lulusan yang unggul dan kompetitif, terlaksananya penelitian-penelitian baru, dan keberhasilan melakukan hilirisasi hasil penelitian menjadi produk-produk yang dapat menyelesaikan permasalahan bangsa.

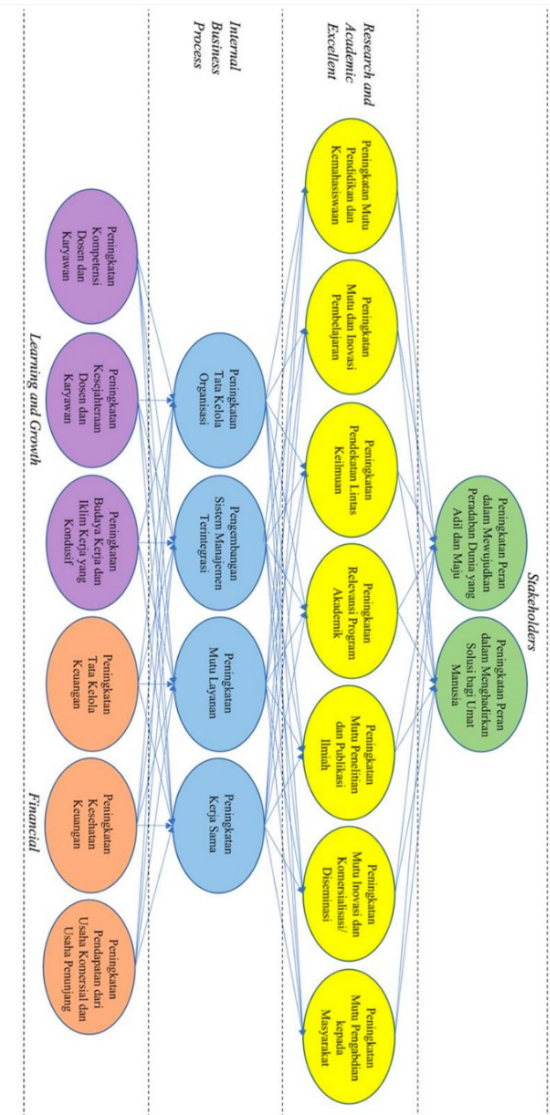
Menjadi UBD membutuhkan peran serta dan kontribusi seluruh elemen di perguruan tinggi. Rektor, Ketua Majelis Wali Amanat atau Ketua Yayasan serta Ketua Senat Akademik adalah penentu kebijakan yang harus memiliki komitmen dan semangat yang tinggi untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas perguruan tingginya. Namun, perjalanan menuju dan mempertahankan status UBD tidak mungkin dilakukan sendiri. Perguruan tinggi harus melakukan kolaborasi *pentahelix* dengan berbagai pihak, baik sesama perguruan tinggi maupun dengan pemerintah, pihak swasta/dunia usaha, masyarakat, dan media.

Kolaborasi adalah proses dari dua atau lebih institusi yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas dan mencapai tujuan tertentu. Membangun kolaborasi dengan jejaring di dalam dan luar negeri bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas perguruan tinggi. Basis pengembangan kolaborasi didasarkan pada tujuan sama, kesatuan visi, persepsi dan komitmen, kepentingan bersama, integratif, dan rasa saling percaya. Strategi untuk membangun kolaborasi dapat diawali dengan memetakan keunggulan, mengidentifikasi apa yang penting untuk menjadi unggul, dan mengalokasikan dana non-pemerintah dengan proporsi yang lebih besar. Kesatuan dari strategi tersebut akan menciptakan sebuah landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang menuju kemandirian, otonom, dan unggul yang diakui secara global. Hal ini penting sebagai upaya mewujudkan *global engagement* yang unggul dalam bidang penelitian, melakukan

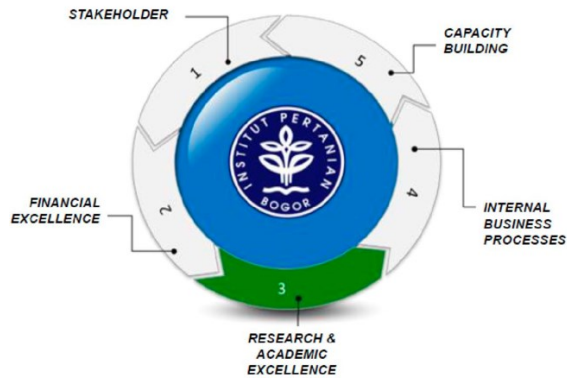
pengajaran yang inovatif, dan meningkatkan pengalaman internasional yang ber dampak pada reputasi global. Reputasi perguruan tinggi merupakan kunci yang utama untuk sukses.

Kolaborasi memberikan dampak positif bagi perguruan tinggi menuju UBD. Oleh karena itu, kolaborasi perlu dibangun secara konsisten dan berkelanjutan serta dilakukan dengan berbagai pihak, di dalam dan di luar negeri, pada level institusional maupun individual. Selain itu, keberhasilan perguruan tinggi merencanakan program-program kolaborasi yang dapat meningkatkan eksistensinya secara global juga menjadi faktor penting.

Menurut Prof. Herry Suhardiyanto (Rektor IPB tahun 2007-2017), salah satu agenda awal IPB dalam mendukung terwujudnya UBD adalah menerapkan strategi *balanced scorecard* yang meliputi 5 unsur, yaitu *stakeholder, financial excellence, research and academic excellence, internal business processes*, dan *capacity building*.



Gambar 46. Pendekatan *balanced scorecard* oleh IPB



Gambar 47. Peta strategi berbasis *balanced scorecard*

Gambar 46 - 47 memperlihatkan peta strategi berbasis *balanced scorecard* yang diterapkan oleh IPB. Setiap unsur dalam peta strategi tersebut diharapkan dapat dilaksanakan secara terintegrasi dan kolaboratif untuk mewujudkan UBD.

IPB juga membangun kerja sama internasional di bidang penelitian sehingga memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja dan mutu akademik, seperti peningkatan publikasi internasional, pengalaman penelitian bagi para dosen, dan pengadaan bantuan peralatan laboratorium sebagai salah satu solusi mengatasi keterbatasan dana yang ada. Kerja sama internasional dalam bidang penelitian diperlihatkan pada Gambar 48.



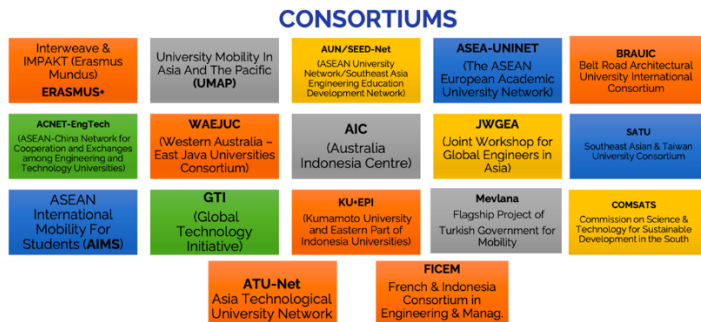
Gambar 48. Kerja sama internasional di bidang penelitian oleh IPB

Sejalan dengan IPB, dalam membangun kolaborasi menuju UBD, ITS menerapkan strategi peningkatan kolaborasi kewilayahan, kolaborasi institusional, dan kolaborasi individual. Kolaborasi kewilayahan dimulai dari dalam negeri dalam bentuk keikutsertaan dalam forum dan konsorsium, diantaranya Forum Rektor Indonesia (FRI), Majelis Rektor PTN Indonesia (MRPTNI), EPI-U Net (*Eastern Part of Indonesia University Network*), sedangkan kolaborasi kewilayahan di luar negeri, ITS memberi perhatian lebih pada keikutsertaan dalam konsorsium akademik.

Mirip dengan ITS, UI juga membangun beberapa jejaring internasional, diantaranya bergabung dalam ASEA-UNINET, *Association of Pacific Rim Universities* (APRU), *ASEAN University Network* (AUN). Hal sama juga diterapkan oleh ITB, yaitu bergabung dalam program *ASEAN International Mobility for Student* (AIMS), *Partnership for Australia-Indonesia Research* (PAIR), *Swiss-ASEAN Learning and Teaching* (SALT),

dan *UK-Indonesia Consortium for Interdisciplinary Sciences* (UKICIS).

ITB juga melakukan strategi untuk memperkuat kapasitas kolaborasi nasional dan internasional, mengintegrasikan berbagai program internasionalisasi seperti pertukaran pelajar, *double degree*, *summer program*, dan kolaborasi penelitian, mendiseminasikan pentingnya program *internasional mobility* kepada dosen dan mahasiswa, mempromosikan program internasional ITB yang ada pada forum internasional, menjaga kolaborasi yang telah terwujud dan memastikan kolaborasi berjalan secara optimal, menjalin kolaborasi dengan elemen masyarakat untuk menjembatani *local empowerment* dengan internasionalisasi, serta memberdayakan sumber daya yang ada untuk aktif melakukan kolaborasi penelitian tingkat internasional.



Gambar 49. Konsorsium yang diikuti oleh ITS

Melalui konsorsium, seperti diperlihatkan pada Gambar 49, ITS membangun kolaborasi dengan beberapa stakeholder di luar negeri untuk meningkatkan kerja sama penelitian dan meningkatkan *branding* institusi. Konsorsium juga dapat meningkatkan jumlah mahasiswa internasional, mahasiswa

inbound dan *outbound*, dan mendukung program internasionalisasi yang merupakan salah satu komponen penting menuju UBD.

Salah satu strategi untuk mewujudkan kolaborasi dengan perguruan tinggi di luar negeri adalah melalui kegiatan penelitian dan publikasi internasional. Publikasi pada jurnal internasional bereputasi dapat dijadikan sebagai pintu masuk untuk menarik mitra luar negeri berkolaborasi dalam penelitian bersama. Selain itu, menjadi anggota konsorsium nasional dan internasional juga merupakan salah satu strategi penting untuk mewujudkan kolaborasi. Selanjutnya, dukungan pemerintah juga sangat penting untuk mewujudkan kerja sama dengan berbagai pihak, diantaranya memberikan stimulasi melalui program-program yang dapat meningkatkan dampak suatu penelitian, seperti program pendanaan Riset Kolaborasi Indonesia (RKI), *MIT Indonesia Research Alliance* (MIRA), dan *Indonesia Resilience* (IRES) sebagai wadah bagi perguruan tinggi di Indonesia membangun kolaborasi dengan perguruan tinggi di luar negeri.

2. Bentuk-bentuk kolaborasi nasional dan internasional yang mendukung UBD

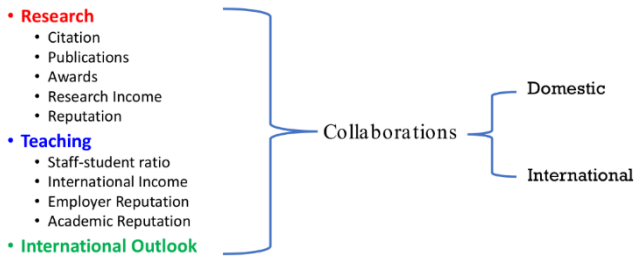
Bentuk-bentuk kolaborasi dapat dikelompokkan menjadi kolaborasi kewilayahan, institusional, dan individual. Kolaborasi kewilayahan merupakan bentuk kerja sama yang luas dengan berbagai pihak seperti pemerintah, institusi swasta, dunia usaha dan dunia industri (DUDI), dan elemen masyarakat yang bertujuan untuk mendukung pembangunan. Selanjutnya adalah kolaborasi institusional yang merupakan kerja sama antar institusi untuk mencapai tujuan bersama.

Bentuk kolaborasi ini cenderung lebih formal dan memiliki struktur yang jelas untuk memastikan program-program kerja sama yang melibatkan civitas akademika akan berhasil. Bentuk kolaborasi yang terakhir adalah kolaborasi individual yang merupakan kerja sama antar individu atau orang per orang untuk mencapai tujuan bersama.

Kolaborasi dengan mitra di dalam dan luar negeri dalam bidang penelitian, pengajaran, dan internasionalisasi dapat membantu perguruan tinggi menjadi UBD. Melalui kolaborasi, pelaksanaan penelitian menjadi lebih berkualitas dan berdampak, ditandai dengan jumlah sitasi yang tinggi. Semakin tinggi sitasi maka semakin berkualitas pula penelitiannya. Begitu juga dengan pendapatannya (*income*). Semakin berdampak sebuah penelitian maka semakin besar pula peluang dalam memperoleh pendapatan. Selain itu, kolaborasi juga harus terus dirawat dan dijaga agar selalu aktif, berjalan dengan baik, dan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat. Pertukaran pengetahuan (*knowledge exchange*) juga dapat merangsang lahirnya ide-ide baru dan mempercepat terciptanya inovasi.

Untuk mewujudkan kolaborasi internasional, dibutuhkan civitas akademika yang berdaya saing global yang didukung dengan program-program internasional sehingga mereka dapat berinteraksi secara global. Dengan begitu, kesempatan berkolaborasi menjadi semakin terbuka. Selain itu, kolaborasi dalam bentuk pengembangan inovasi yang dikomersialisasikan juga dapat menjadi salah satu strategi. Beberapa faktor penting untuk menjadi UBD diperlihatkan pada Gambar 50.

Key Factors menjadi UBD



Gambar 50. Faktor-faktor penting menuju UBD

Kemdikbudristek juga menginisiasi beberapa program kerja sama, baik nasional maupun internasional, untuk mendorong perguruan tinggi menuju UBD. Program Riset Kolaborasi Indonesia (RKI) adalah salah satu contoh program kerja sama yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas penelitian perguruan tinggi di tataran global. Selain itu, pendanaan RISPRO Kolaborasi Internasional (RISPRO KI) yang didukung oleh Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dalam bentuk kerja sama *joint-call*, *matching fund*, atau *co-funding* dengan mitra penelitian dari luar negeri. RISPRO-KI juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas penelitian melalui publikasi pada jurnal internasional bereputasi untuk meningkatkan jumlah sitasi. Program kerja sama nasional dan internasional yang telah diinisiasi tersebut cukup efektif membantu perguruan tinggi menjadi UBD. Namun, program-program kerja sama institusional baru juga perlu terus diinisiasi.

Beberapa contoh kolaborasi institusional yang telah dilakukan oleh ITB adalah pengembangan N219 Amphibi dalam program strategis nasional (Gambar 51) dan penelitian bersama pengembangan *hybrid light rail* dan *smart train* (Gambar 52).



PENGEMBANGAN N219 AMPHIBI

Bappenas - PT Dirgantara Indonesia - ITB



BUMN

DEFEND ID

PT Dirgantara Indonesia



**ITB - PT Dirgantara Indonesia
(Indonesian-aircraft Industries) - Bappenas
(The Ministry of National Development Planning)**

Gambar 51. Kerja sama institusional dalam pengembangan N219
amphibi



PENGEMBANGAN KERETA RINGAN HIBRID DAN KERETA CERDAS MERAH PUTIH



ITB – KAI (Indonesian Railways Company)

Gambar 52. Penelitian bersama pengembangan *hybrid light rail dan smart train*

Melalui kolaborasi, IPB juga telah melakukan pemuliaan padi bertahun-tahun sampai menghasilkan padi jenis baru IPB 3S dan IPB 4S (Gambar 53). IPB memberikan fasilitas kegiatan penelitian dan pemuliaan, sementara bantuan pendanaan dalam program insentif inovasi diberikan oleh

Kemenristekdikti. Hasilnya, benih dibeli oleh Kementerian Pertanian dan pengembangan bisnis dilakukan oleh PT. BLST.



Gambar 53. Kolaborasi Pemuliaan Padi oleh IPB

Bentuk kolaborasi lain yang pernah diwujudkan oleh IPB bersama UGM, Unhas, Kagawa University, Ehime University, dan Koochi University adalah program SUIJI-SLP (*SUIJI-Service Learning Program*) bertema *sustainable agriculture*. Program ini adalah program pertukaran mahasiswa untuk belajar melayani masyarakat melalui kegiatan melihat, mendengar, dan merasakan secara langsung kehidupan masyarakat di kedua negara.

Beberapa inovasi yang dihasilkan oleh ITS selama pandemi terlihat pada Gambar 54.a berupa *I-Car: Intelligent Autonomous Car*, Gambar 54.b berupa *I-Boat: Intelligent*

Autonomous Boat, dan Gambar 54.c berupa *RAISA: Service Robot for COVID-19 Patients*. *Intelligent car* adalah mobil otonomous yang berjalan tanpa sopir. Mobil listrik ini merupakan karya peneliti ITS yang menggunakan teknologi tinggi seperti *Artificial Intelligent*, *smart camera*, dan *light radar*. Mobil prototipe tersebut terus dikembangkan yang nantinya diharapkan beroperasi di jalan raya sebagai taksi maupun mobil pintar yang dapat memarkir sendiri. Saat ini, i-Car digunakan untuk angkutan dalam kampus ITS dan bebas dinaiki oleh mahasiswa. *Intelligent Boat* mirip dengan i-Car, namun untuk kapal dilaut. Modul pengendali otonomous dari i-Boat saat ini dalam fasa sertifikasi sebelum nanti beredar umum digunakan di kapal secara komersial.

Robot RAISA digunakan untuk masuk ke ruang-ruang isolasi maupun ICU secara pengendalian jarak jauh. Robot ini sangat membantu rumah sakit karena mampu mengurangi penularan Covid-19 dari pasien kepada tenaga kesehatan. Saat ini Robot RAISA telah diproduksi massal oleh ITS, diantaranya telah digunakan 65 unit di rumah sakit – rumah sakit pendidikan di seluruh Indonesia.

Penguasaan teknologi tersebut diawali dengan riset yang menghasilkan publikasi-publikasi di jurnal internasional bereputasi. Hasil-hasil penelitian kemudian ditindaklanjuti oleh Pusat Inovasi atau Science Techno Park (STP) untuk dikembangkan dan disertifikasi, serta bekerjasama dengan dunia industri. Dalam hal pengembangan STP, ITS banyak berkolaborasi dengan mitra luar negeri seperti Nanyang Technology University Singapura, beberapa universitas di Australia, Turki, dan Taiwan. Selain itu, masih banyak lagi produk inovasi yang dihasilkan oleh ITS melalui kolaborasi

yang memberikan kontribusi yang besar pada perkembangan teknologi industri di Indonesia.



Gambar 54. Inovasi ITS pada masa pandemi Covid-19

Dukungan pemerintah membantu perguruan tinggi menuju UBD harus diapresiasi dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Namun, perguruan tinggi juga harus terus berupaya dengan sumber daya yang dimilikinya. Salah satu strategi yang pernah dilakukan oleh UI berkaitan dengan penelitian adalah meningkatkan alokasi anggaran insentif publikasi untuk meningkatkan jumlah publikasi para dosen. Dengan komitmen yang kuat, perguruan tinggi dapat menjadi UBD walau dana terbatas.

Ada tiga strategi penting untuk mendapatkan kolaborasi internasional yaitu: (a) memetakan keunggulan yang dimiliki; (b) mengupayakan untuk selalu hadir pada forum-forum internasional untuk memperkenalkan perguruan tinggi; dan (c) melakukan *outcome sharing*. Selain itu, perlu dibuat aturan yang fleksibel untuk mendukung *champion-champion* di perguruan tinggi menjalankan kolaborasi yang telah terjalin. Selain itu, para *champion* harus diberi apresiasi dan insentif untuk meningkatkan motivasi.

Secara umum, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk membangun kolaborasi. Pertama, perguruan tinggi didorong agar berpartisipasi dalam kegiatan internasional dan nasional yang berkaitan dengan kegiatan penelitian dan

pengembangan keilmuan dalam bidang yang spesifik sehingga terjadi interaksi dan komunikasi dengan beberapa peneliti dalam bidang keilmuan yang sama untuk kemudian melakukan penelitian kolaborasi, baik secara individual maupun institusional. Strategi berikutnya adalah memperkenalkan *center of excellent* (CoE) dan penelitian unggulan yang dimiliki oleh perguruan tinggi sehingga diketahui oleh pihak-pihak terkait. Pengenalan CoE dan penelitian unggulan dapat menjadi pintu masuk terbangunnya kolaborasi *pentahelix* dengan berbagai pihak. Strategi ini juga dapat dilakukan dengan memperkenalkan inovasi dan produk hasil riset dari perguruan tinggi. Strategi lain adalah membentuk konsorsium gabungan multi disiplin beberapa perguruan tinggi agar dapat secara terjadwal bertemu dan berdiskusi melahirkan ide-ide baru untuk mengembangkan produk-produk inovasi. Melalui konsorsium diharapkan terbangunnya kolaborasi penelitian bersama dan akses kepada menggunakan peralatan laboratorium bersama (*resource sharing*).

3. Kolaborasi Individual

Kolaborasi individual juga menjadi bagian penting dalam mendukung perguruan tinggi menuju UBD. Kolaborasi individual adalah kerja sama yang dilakukan oleh dosen di perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sering kali, kolaborasi individual menjadi cikal bakal terbentuknya kolaborasi insitusional. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, dosen dapat melakukan kolaborasi individual dengan mitra dari berbagai perguruan tinggi dalam

pemanfaatan materi pengajaran secara bersama (*resource sharing*). Kolaborasi dalam penerapan teknologi informasi terkini untuk mendukung proses pembelajaran dan pengajaran serta memberikan pengalaman belajar yang lebih baik kepada mahasiswa juga jamak terjadi dalam kolaborasi individual. Sementara dalam bidang penelitian, dosen melakukan kolaborasi individual dengan mitra internasional di luar negeri untuk melakukan penelitian yang kompleks dan multidisiplin. Kolaborasi dalam bidang riset membantu dosen memperluas jaringan penelitian, memperoleh pengetahuan baru, dan meningkatkan kualitas publikasi dan jumlah sitasi. Oleh karena itu, beberapa perguruan tinggi memberikan dukungan kepada dosen yang potensial membangun kolaborasi individual dengan mitra internasional. Dukungan tersebut berupa pemberian insentif untuk mengikuti konferensi internasional, pemberian insentif untuk membantu *article processing charge* (APC) pada jurnal internasional bereputasi, dan pemberian penghargaan kepada dosen yang berhasil mewujudkan kolaborasi individual. Selanjutnya, kolaborasi individual dalam bidang pengabdian kepada masyarakat biasa diwujudkan oleh individu dosen dengan kelompok masyarakat untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian masyarakat melalui program pelatihan atau pembinaan kewirausahaan, pelatihan manajemen usaha kecil, dan pembinaan organisasi masyarakat. Para dosen juga dapat berkolaborasi dengan kelompok masyarakat dalam pengembangan produk yang dapat membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, seperti mengembangkan produk kerajinan tangan atau produk agroindustri. Juga dalam upaya meningkatkan kesehatan masyarakat melalui program-program penyuluhan, seperti program imunisasi, peningkatan

sanitasi lingkungan, penanganan limbah, dan pengolahan sampah plastik.

Dalam semua jenis kolaborasi individual, komunikasi yang efektif dan saling percaya (*trust*) menjadi kunci utama keberhasilan kolaborasi. Kolaborasi individual dapat terwujud melalui hubungan personal yang terbangun saat menempuh pendidikan lanjut, diantaranya kolaborasi dengan supervisor dan kolega saat melanjutkan studi. Kolaborasi individual juga dapat terbentuk melalui hubungan yang baik dengan para alumni yang menjadi diaspora. Dosen dapat memanfaatkan jaringan profesional mereka untuk menjalin kolaborasi dengan peneliti dari perguruan tinggi lain yang memiliki minat dan keahlian yang sama. Selain itu, kolaborasi individual juga dapat terjalin melalui *network* yang terbangun saat para dosen menghadiri konferensi internasional dan bertemu dengan para mitra internasional. Kolaborasi individual juga dapat terwujud melalui komunikasi topik kajian khusus melalui media sosial seperti Twitter, LinkedIn, dan ResearchGate. Selanjutnya, kolaborasi individual juga dapat terjalin melalui program pertukaran dosen (*visiting professor*) dengan perguruan tinggi di dalam dan luar negeri.

Hanya saja, dalam merintis kolaborasi individual, dosen harus memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja sama dengan orang lain, terbuka terhadap ide-ide baru, dan mampu mengelola kolaborasi yang sudah terwujud secara efektif. Kolaborasi individual yang efektif dan terus berlanjut dapat membentuk kolaborasi institusional.



Gambar 55. ITS Study Centers

Dengan adanya dukungan dari universitas, kolaborasi yang berawal dari kolaborasi individual dapat dieskalasi ke skala yang lebih besar dan memberikan dampak yang lebih besar bagi perguruan tinggi. Sebagai contoh, di ITS, kolaborasi individual dibuatkan suatu wadah dalam bentuk Pusat Kajian (Puska). Pusat Kajian bekerja melayani masyarakat atau komunitas, yang pada awalnya didahului dengan pendekatan kolaborasi individual. Terdapat 5 Pusat Kajian di ITS yaitu Pusat Kajian Potensi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat, Pusat Kajian Halal, Pusat Kajian SDG, Pusat Kajian Teknologi Tepat Guna, dan Pusat Kajian Kebijakan Publik dan Bisnis (Gambar 55).

Dengan adanya Pusat Kajian, maka kolaborasi individu selanjutnya dapat diubah bentuknya menjadi gerakan masal yang diimplementasikan dalam pengabdian kepada masyarakat. Gerakan tersebut dapat memberi dampak langsung kepada komunitas yang dituju. Dengan demikian UBD tidak hanya memberi dampak akademik, namun juga kontribusi nyata menyelesaikan berbagai problema di masyarakat.

Topic 4: Success Story of World-Class university

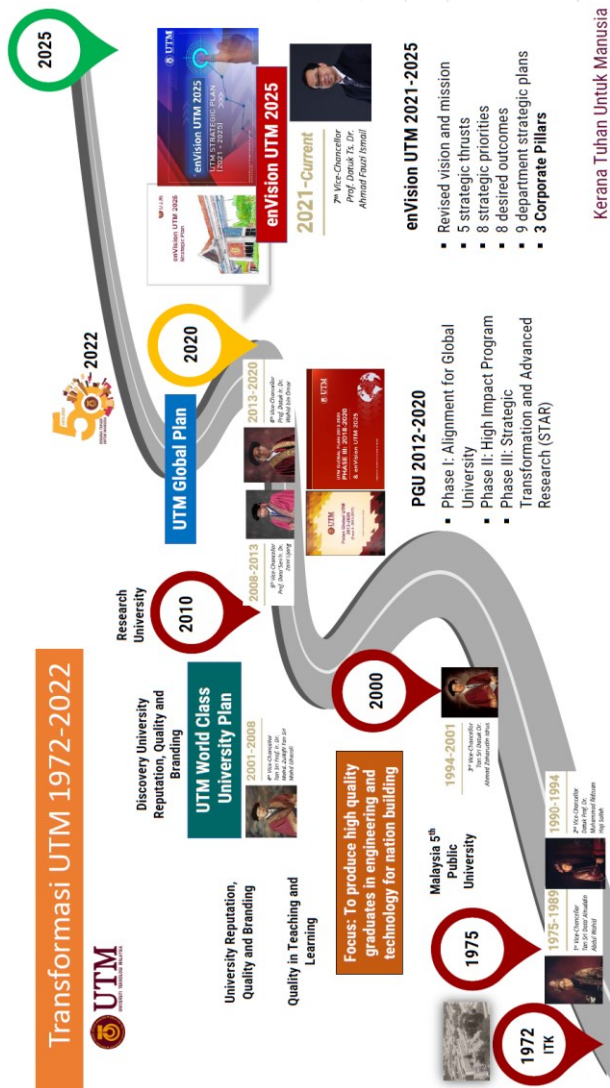
Topik ini membahas kisah sukses Universiti Teknologi Malaysia (UTM) menjadi Universitas Berkelas Dunia (UBD) seperti diceritakan oleh Profesor Dato' Seri Ir. Dr. Zaini Ujang (Vice Chancellor/VC UTM periode 2008-2013) dan disarikan oleh Budi W. Soetjipto, PhD. dari Universitas Indonesia.

Topik ini membahas perjalanan UTM pada masa-masa awal menuju UBD dan menjadi *research university*, kebijakan-kebijakan yang mendukung UBD, dan rencana UTM di masa depan.

1. Masa-Masa Awal

Kisah sukses UTM berawal dari ketika UTM didirikan sebagai Institut Teknologi Kebangsaan sebelum akhirnya berubah menjadi UTM pada tanggal 1 April 1975. Sejalan dengan peralihan status, fakultas-fakultas yang ada pun dikembangkan. Fakultas Teknik umpamanya dipecah menjadi Fakultas Teknik Sipil, Fakultas Teknik Mesin dan Fakultas Teknik Elektro. Jumlah mahasiswanya juga meningkat dari 1.745 orang menjadi 2.593 orang pada tahun 1976. Pada tahun 1977 merupakan wisuda pertama UTM dengan jumlah lulusan sebanyak 65 orang. Seiring berjalannya waktu, fakultas-fakultas baru bermekaran. Pusat Studi Sains, misalnya, berganti menjadi Fakultas Sains (pada tahun 1981), kemudian Departemen Perminyakan dan Gas Alam yang berada di bawah Fakultas Teknik Mesin berdiri sendiri menjadi

Fakultas Teknik Kimia dan Sumber daya Alam (tahun 1983), dan Institut Ilmu Komputer yang semula berada di bawah Fakultas Sains, menjadi fakultas tersendiri (tahun 1984). Ketika jumlah fakultas bertambah, otomatis jumlah mahasiswa pun bertambah sehingga kampus yang ada tak lagi mencukupi. Oleh karena itu, pada tahun 1985, UTM mulai menempati kampus baru seluas 971 hektar yang dibangun sejak tahun 1978 dengan biaya 1 miliar ringgit di Skudai, Johor, Malaysia. Setelah menempati kampus baru, kemajuan UTM semakin melesat dengan hadirnya dua fakultas baru (Fakultas Manajemen dan Pengembangan SDM, dan Fakultas Pendidikan) yang terus menambah jumlah mahasiswa. Periode-periode awal perkembangan UTM inilah yang menjadi landasan atau fondasi kokoh UTM menjadi UBD. Namun demikian, fondasi yang kokoh tak menjamin menara yang dibangun di atasnya tak akan menjadi menara gading. Oleh karena itu, sedari awal, pimpinan UTM selalu fokus menghasilkan lulusan di bidang teknik dan teknologi yang berkualitas dengan menekankan pada proses belajar mengajar yang berkualitas. Fokus tersebut yang mendorong peningkatan reputasi dan citra UTM sebagai UBD.



Gambar 56. Perjalanan Transformasi UTM Tahun 1972 – 2022

2. Menjadi Research University

Meski upaya menjadi UBD telah lama dilakukan, namun rencana formal UTM menjadi UBD baru diperkenalkan pada periode 2001-2008. Adanya rencana formal ini mengukuhkan dan memperjelas arahan bagi UTM untuk menjadi UBD guna meningkatkan reputasi, kualitas dan citra UTM secara berkelanjutan. Namun, diakui bahwa menjadi UBD bukanlah pekerjaan ini. UBD harus memiliki berbagai penelitian berkelas dunia sebagaimana diukur oleh indikator-indikator riset yang selama ini kita kenal, memiliki reputasi internasional yang sangat baik sehingga mampu menarik akademisi berkelas dunia berkolaborasi dan bahkan bergabung dengan UTM dan mampu menarik para mahasiswa berpotensi tinggi dari seluruh penjuru dunia, memiliki fasilitas pembelajaran dan penunjang pembelajaran berkelas dunia, serta didukung oleh sumber pendanaan yang setara dengan UBD lainnya di muka bumi ini. Oleh karena itu tak salah bila pada tahun 2010 UTM menahbiskan diri menjadi *research university*.

Seperti yang diutarakan Prof. Zaini, menjadi *research university* berarti menjadikan penelitian sebagai lokomotif kemajuan UTM menjadi UBD. Tentu saja bukan sekedar riset, tapi riset yang mampu menciptakan nilai (*value creation*), yang tak hanya secara *tangible*, yaitu pendanaan yang berlimpah, tapi juga secara *intangible*, yaitu reputasi yang semakin mendunia. Ujung tombak penelitian yang menciptakan nilai tentunya adalah para tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (tendik). Guna mempertajam ujung tombak ini, Prof. Zaini selaku VC UTM kala itu memperbaiki dan menyempurnakan paket balas jasa bagi mereka yang lebih menekankan dan mengarahkan besaran imbalan pada kualitas keluaran penelitian.

Langkah kedua adalah membuka lebar keran-keran pendanaan penelitian dari berbagai sumber dan jejaring kolaborasi. Ketersediaan kesempatan memperoleh pendanaan ini penting untuk memacu semangat merancang dan melaksanakan penelitian yang inovatif, sekaligus menjadikan UTM sebagai *innovation hub* bagi penelitian. Penelitian yang inovatif tersebut untuk mengukuhkan UTM sebagai pembeda agar tak masuk ke dalam *red ocean* penelitian yang sudah disesaki oleh banyak UBD lainnya. Dengan kata lain, penelitian inovatif membuat UTM memiliki lautan biru (*blue ocean*) penelitian yang lapang dan luas areanya dengan potensi pengembangan yang amat besar. Data menunjukkan bahwa sejak penahbisan UTM sebagai *research university* (dari 2010 ke 2013), publikasi terindeks dan sitasi masing-masing meningkat dari 3.000 menjadi 10.000, dana penelitian melonjak dari 50 juta ringgit per tahun menjadi 100 juta ringgit per tahun, hak kekayaan intelektual bertumbuh dari 2.000 ke 5.000, serta beban riset dosen bertambah dari 50 persen ke 70 persen. Selain itu, berkat semakin baiknya reputasi UTM, para lulusan UTM pun lebih mudah memperoleh pekerjaan. Data menunjukkan peningkatan kemudahan memperoleh pekerjaan dari para lulusan dari 85 persen pada tahun 2010 menjadi 90 persen pada tahun 2013.

3. Kebijakan Menuju UBD

Guna menjaga keberlanjutan pencapaian di atas, maka penting kiranya bagi UTM untuk menumbuhkan dan mengembangkan budaya pembelajaran (*learning culture*) di kalangan dosen dan tendik, yaitu budaya dimana mereka tak

henti-hentinya belajar untuk menambah pengetahuan dan keahlian baru agar memperoleh lautan-lautan biru yang baru dan tak terjebak pada lautan-lautan merah yang penuh darah karena harus bersaing ketat dengan UBD lainnya. Budaya pembelajaran ini penting untuk menggeser pusat perhatian dosen dari mengajar (*teaching-centric*) menjadi meneliti (*research-centric*). Budaya pembelajaran perlu pula diikuti dengan berbagai kebijakan dan upaya untuk terus meningkatkan ketersediaan dan kualitas fasilitas pembelajaran dan penelitian, utama akses-akses yang memudahkan dosen dan tendik untuk terus menambah pengetahuan dan keahlian mereka sehingga dapat terus sejajar dengan kolega mereka di UBD lainnya.

Selain itu, birokrasi universitas perlu pula dipangkas dan dijaga sefungsional mungkin. Kerumitan birokrasi ini menjadi ciri dan tantangan UTM yang memiliki sumber daya manusia dan mahasiswa yang semakin banyak dan beragam. Memang mereka perlu dikelola dan diarahkan, namun jangan sampai upaya mengelola dan mengarahkan tadi malah membuat inefisiensi pengelolaan UTM. Selain pengelolaan yang semakin efisien, pimpinan UTM amat menekankan pada transparansi dan keadilan (*fairness*) kebijakan yang diambil. Dua hal tersebut penting guna menjaga kepercayaan (*trust*) mereka pada UTM dan menjaga motivasi mereka untuk terus berkarya dan berkinerja. Kebijakan strategis yang diambil dan tak kalah menariknya adalah pembatasan jumlah mahasiswa jenjang sarjana (S1) dan peningkatan jumlah mahasiswa jenjang pascasarjana (S2 dan S3) karena para mahasiswa pascasarjana (khususnya mahasiswaS3) dinilai memiliki kesiapan dan kemampuan mendukung UTM sebagai *research university*. Di samping itu, internasionalisasi dapat lebih tercipta pada jenjang pascasarjana, baik *outbound* (mahasiswa pascasarjana

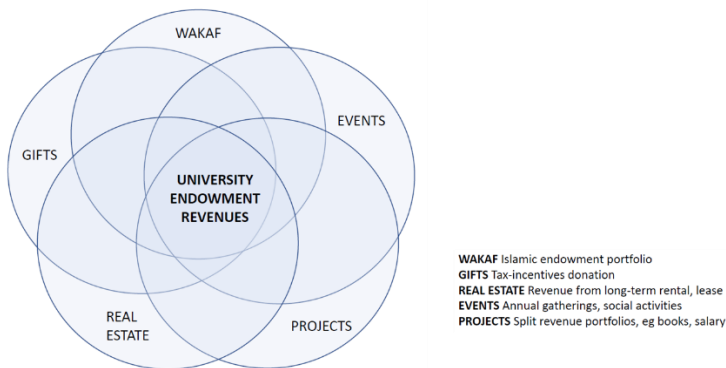
berkuliah di universitas mitra di luar negeri) maupun *inbound* (mahasiswa asing berkuliah di UTM).

Saat menjadi *Vice Chancellor* UTM, Prof. Zaini gencar mengembangkan kemitraan internasional dengan sejumlah universitas terkemuka, seperti *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dan *Lehigh University* di *Pennsylvania*. Kemitraan dengan MIT, misalnya, difokuskan pada bidang pendidikan, yaitu mengembangkan apa yang disebut sebagai *Blossoms* dimana pembelajaran matematika, sains dan teknik dilakukan secara menyenangkan menggunakan *problem-based style of teaching*. Pendekatannya adalah *blended learning* yang memadukan pembelajaran di kelas dan secara daring serta berbasis *open source* (*Blended Learning Open Source Science of Math Studies*). Kemitraan ini berdurasi lima tahun dengan biaya 10 juta ringgit. Kemitraan lain UTM dan MIT yang lebih masif adalah apa yang dinamakan *Malaysia Sustainable Cities Program* (MSCP). Juga berdurasi lima tahun dan didukung penuh oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, MSCP memiliki misi untuk mempelajari dan mendokumentasikan upaya pengembangan kota-kota berkelanjutan di Malaysia. Keluaran MSCP berupa materi pembelajaran daring untuk meningkatkan kualitas pengajaran pengembangan kota berkelanjutan di berbagai universitas di belahan selatan dunia.

Dengan meningkatnya internasionalisasi, budaya pembelajaran yang semula lokal (hanya di UTM), kini bisa beranjak ke ranah global. Kebijakan strategis berikutnya untuk mendukung keberlanjutan pencapaian UTM adalah pembatasan penerimaan keuangan yang berasal dari uang kuliah. Itu artinya pimpinan UTM harus mengupayakan penerimaan keuangan dari berbagai hibah penelitian dan

kegiatan-kegiatan lain yang bersifat komersial bekerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Kemitraan dengan DUDI ini sekaligus menjadi bagian dari upaya pimpinan UTM membuka akses-akses baru ke dunia kerja dalam rangka meningkatkan serapan lulusan UTM.

Pimpinan UTM berupaya pula untuk memupuk dan mengembangkan dana abadi universitas yang datang dari sejumlah sumber seperti donasi individual (alumni) dan institusional (lokal dan internasional), DUDI (dalam bentuk, misalnya, kerja sama penelitian, konsultasi dan pelatihan), wakaf, penyewaan aset-aset milik UTM, serta berbagai kegiatan penggalangan dana (Gambar 57).



Gambar 57. Skema Pendanaan melalui Program *Endowment*

Di masa depan, penerimaan bunga dari dana abadi ini dan kolaborasi dengan DUDI ini menjadi sumber pendapatan utama UTM. Dari penerimaan bunga dana abadi, UTM dapat memberikan beasiswa kepada para mahasiswa berkualitas dan berprestasi serta membiayai kegiatan-kegiatan penelitian dosen yang melibatkan para mahasiswa tadi. Dengan kata lain, pendapatan UTM tak lagi bergantung pada pendapatan yang berasal dari uang kuliah mahasiswa. Sebagai perguruan tinggi

negeri, UTM tak bisa mengabaikan dukungan pemerintah, khususnya dalam hal pendanaan berupa hibah untuk kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan institusi, walaupun semakin tahun jumlah pendanaan dari pemerintah semakin berkurang.

4. UTM Menatap Ke Depan

Menatap ke depan, khususnya ke tahun 2025, dalam rencana strategisnya, UTM telah menetapkan visi sebagai berikut:

“A premier university providing world-class education and research.”

(UTM, 2022)

Visi tersebut mengukuhkan tekad UTM untuk menjadi UBD. Sedangkan misi UTM dirumuskan sebagai berikut:

“To develop holistic talents and proper lives through knowledge and innovative technologies.”

Misi menunjukkan bahwa *world-class education* diarahkan untuk mengembangkan talenta-talenta secara utuh, sedangkan *world-class research* ditujukan untuk menciptakan kehidupan yang sepatutnya atau selayaknya. Media untuk mewujudkan keduanya adalah ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang inovatif. Artinya IPTEK yang inovatif ini menjadi “senjata” bagi UTM untuk menjadi UBD dengan mengarungi lautan biru yang masih minim persaingan. Landasan bagi realisasi visi dan misi adalah *core values* yang terdiri dari empat nilai, yaitu *integrity, synergy, excellence* dan *sustainability*. Untuk merealisasikan visi dan misi di atas, UTM

menetapkan delapan prioritas strategis yang diturunkan dari lima *strategic thrust* sebagai berikut:

1. *Produce holistic talents by developing high quality graduates.*
2. *Provide continuous upskilling and reskilling of university staff to achieve excellence in education and research.*
3. *To inculcate UTM core values namely Integrity, Synergy, Excellence and Sustainability (ISES) into work and management ecosystem.*
4. *Strengthen UTM'S research, development, commercialization and innovation (R&D&C&I) capability and resilience to champion emerging knowledge and research areas.*
5. *Nurture strategic nexus between university-industry-government-community ecosystem to sustain university growth.*
6. *Provide sustainable campus experience to UTM's students, staff and surrounding community.*
7. *Enculturate data driven culture with high level of trust in technology.*
8. *Achieve global eminence as a distinguished Malaysian Research University in-line.*

Dua prioritas teratas menunjukkan konsistensi UTM sedari awal untuk UBD, yaitu pentingnya kualitas lulusan dan kualitas dosen dan tendik, sejak masa-masa awal. Yang mengaitkan keduanya adalah proses belajar-mengajar yang berkualitas dengan didukung oleh suasana kampus yang kondusif (prioritas enam). Kualitas ketiganya selalu menjadi fokus dan perhatian utama pimpinan UTM, dari dulu hingga kini. Yang menjadi landasan kualitas lulusan, kualitas dosen dan tendik,

serta kualitas belajar-mengajar adalah *core values* (ISES) (prioritas ketiga). ISES ini diperkuat oleh *data driven culture* yang berlandaskan teknologi terkini (prioritas ketujuh). Dengan berpegang pada *core values* dan *data driven culture*, ketiga hal di atas dapat berjalan konsisten dan terarah. Sedangkan prioritas keempat dan kelima menunjukkan perkembangan UTM berikutnya, yaitu menjadi *research university*, yang membutuhkan kapabilitas R&D. Kapabilitas C&I merupakan tahap lanjut dari penelitian yang erat kaitannya dengan *university-industry-government-community ecosystem* untuk menjamin keberlanjutan pertumbuhan UTM yang mengandalkan pendapatannya selain dari uang kuliah. Prioritas kedelapan menggambarkan konsekuensi menjadi UBD, yaitu menjadi pemain global.



Kesimpulan

Sebuah perguruan tinggi harus memiliki reputasi yang baik. Reputasi dimaknai dengan kualitas sistem pembelajaran (*input-proses-output-outcome*) yang dirasakan dan diakui oleh *stakeholder* eksternal perguruan tinggi. Reputasi harus dibangun dan dipelihara secara terus-menerus karena reputasi bersifat jangka panjang sehingga harus secara konsisten dikawal untuk dapat bertahan. Reputasi menjadi tanggung jawab semua civitas di perguruan tinggi. Dengan reputasi, maka akan mempermudah perguruan tinggi dalam banyak hal. Misalnya, perguruan tinggi akan dikenal masyarakat internasional sehingga relatif mudah untuk membangun jejaring dengan pihak lain, termasuk partner internasional dan industri.

Salah satu indikator dari reputasi perguruan tinggi adalah menjadi UBD. UBD adalah universitas yang menjalankan misi dan visi, yaitu menjalankan tridharma perguruan tinggi dengan kualitas unggul dalam hal sumber daya dan infrastruktur, menghasilkan lulusan yang kompetitif, berkontribusi kepada masyarakat serta diakui oleh global. UBD menjalankan tridharma dengan baik, memiliki penelitian yang baik, menghasilkan alumni yang menjadi pemimpin, dan berkontribusi bagi masyarakat.

Semakin baik PT, maka akan semakin banyak yang tertarik dan diminati, baik oleh mahasiswa, dosen, maupun kolaborator untuk bekerja sama. UBD akan mendapat kepercayaan dari internal (mahasiswa, dosen, alumni) dan eksternal (kolaborator). Dengan dipercaya oleh kolaborator, maka UBD akan banyak kesempatan melaksanakan kerja sama nasional

dan internasional. UBD akan menarik minat mahasiswa domestik maupun internasional untuk masuk.

Untuk menjadi UBD tidaklah mudah. Pimpinan dan seluruh jajarannya harus memberikan komitmen yang tinggi terhadap kegiatan yang akan menaikkan reputasi. Banyak hal harus dilakukan misalnya: meningkatkan jejaring nasional dan internasional, standarisasi prodi terakreditasi internasional, meningkatkan program *double degree*, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, berpartisipasi dalam pertukaran mahasiswa dan staf dosen, pengelolaan universitas yang baik secara tata kelola, meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian, serta perlu ekosistem perguruan tinggi yang memadai.

Akhirnya, perlu ada ekosistem yang menunjang pencapaian UBD serta keberpihakan industri dan pemerintah untuk ikut mendorong ketercapaian UBD. Peraturan harus disinkronkan antar kementerian dan unit pemerintah agar tidak terjadi konflik kepentingan yang akan mengarah semakin sulitnya mencapai UBD. Tentu harus juga diperhatikan bahwa kondisi setiap perguruan tinggi berbeda sehingga strategi yang didiskusikan di sini harus disesuaikan dengan kondisi di perguruan tinggi masing-masing. Terakhir, perlu ada kemauan dan keberanian untuk merespons tantangan menjadi UBD. Jalan sudah dibukakan. Semoga Indonesia semakin maju.

Daftar Pustaka

- Akhmaloka, Sukoco, B. M., Soetjipto, B. W., Saraswati, D., Zulvia, F. E., Dipojono, H. K., . . . Abidin, T. F. (2022). *Panduan Kurikulum Pengelolaan Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia*. Banda Aceh: Syiah Kuala University Press.
- CNN-Indonesia. (2023). 1,2 Juta Dosis Vaksin Inavac Unair Siap Disuntikkan. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20230107002453-20-897244/12-juta-dosis-vaksin-inavac-unair-siap-disuntikkan>
- Nasih, M., Basundoro, P., & Rahayu, E. P. (2021). *Catatan Perjalanan Menuju Pentas Global Universitas Airlangga 2015 - 2020* Surabaya, Indonesia: Airlangga University Press.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational development: Theory, practice, and research*: Consulting Psychologists Press.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306): Elsevier.
- Tayeb, O. (2016). Roadmap to become a world-class university. *Becoming a world-class university: The case of King Abdulaziz University*, 1-19.
- UGM. (2017). UGM Team Present Early Landslide Detection System at International Standard Organisation. Retrieved from <https://ugm.ac.id/en/news/14807-ugm-team-present-early-landslide-detection-system-at-international-standard-organisation/>
- UTM. (2022). *enVision UTM 2025. Action Plan 2023*. Retrieved from <https://chancellery.utm.my/strategy/action-plan-2023/>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859.

TOP EXECUTIVE UNIVERSITY GATHERING

Tata Kelola Perguruan Tinggi Menuju Universitas Berkelas Dunia

Untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia agar dapat menjadi sebuah perguruan tinggi yang berkelas dunia, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mengadakan kegiatan “*TOP EXECUTIVE UNIVERSITY GATHERING*”. Kegiatan ini diadakan sebagai sebuah sarana untuk berbagi pengalaman dan diskusi tentang Tata Kelola Perguruan Tinggi menuju Universitas Berkelas Dunia.

Buku ini merupakan rangkuman dari seluruh topik pembahasan dalam kegiatan tersebut. Materi yang disampaikan di dalam buku ini diharapkan dapat membantu para pengelola perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitas perguruan tinggi di Indonesia.



ISBN: 000-000-000-0

e-ISBN: 000-000-000-0