

Dr. Arwildayanto, S.Pd., M.Pd. | Dr. Arifin Sukung, S.Pd., M.Pd.  
Dr. Arifin, S.Pd., M.Pd. | Nellitawati, S.Pd., M.Pd., Ph.D.

# MANAJEMEN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

*cendekia*

Penerbit *Cendekia Press* - Bandung

# MANAJEMEN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

*Copyright ©2020 - Dr. Arwildayanto, S.Pd, M.Pd., dkk.*

Penulis:- Dr. Arwildayanto, S.Pd, M.Pd  
- Dr. Arifin Sukung, S.Pd, M.Pd  
- Dr. Arifin, S.Pd, M.Pd  
- Nellitawati, S.Pd, M.Pd, Ph.D

Proofreader: Adri Tri Yuliansyah

Desainer sampul: Toto Rianto

Layout: Adri Tri Yuliansyah

---

CP.PK089-2020

ISBN: 978-623-6659-88-5

Cetakan pertama, Desember 2020

---

Diterbitkan oleh:

**CV CENDEKIA PRESS**

NIB: 8120107982776

Komp. GBA Barat Blok C-4 No 7 Bandung

Email: [penerbit@cendikiapress.com](mailto:penerbit@cendikiapress.com)

Website: [www.cendikiapress.com](http://www.cendikiapress.com)

Anggota IKAPI No 328/JBA/2018

---

Hak cipta dilindungi undang-undang pada penulis, dan hak penerbitan pada CV Cendikia Press. Dilarang memperbanyak tulisan ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit.



# KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,*

Syukur Alhamdulillah buku ini bisa diselesaikan sebagai output dari penelitian yang dilakukan pada tahun 2020. Karya ini menjadi penting, karena visi UNG bersamaan dengan judul buku ini, tentunya akan menjadi bagian yang tidak kalah penting dalam mensosialisasikan dan memahami visi UNG bagi segenap *stakeholder*.

Kami berharap buku ini menambah wawasan dan pengetahuan terkait tata kelola perguruan tinggi yang berorientasi pada peningkatan daya saing. Karena cara ini menjadi solusi bagi pemenuhan kebutuhan segenap *stakeholder* terhadap kualitas dan tingkat kepuasannya. Sekaligus menjadi motivasi setiap orang yang terlibat bekerja secara sungguh-sungguh menghasilkan layanan terbaik dan produk tridharma perguruan tinggi yang membanggakan.

Sekaligus kami berhadap buku ini menjadi sumber referensi dalam perkuliahan di Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNG. Agar lulusan MP FIP UNG mampu mengelola dan menghadirkan layanan perguruan tinggi yang terbaik sesuai harapan semua pihak.

Kami juga menyadari buku ini tentu masih jauh dari kesempurnaan, diperlukan masukan dan saran dari berbagai pihak agar ke depannya bisa diterbitkan kembali versi terbaru yang lebih baik dan sempurna lagi. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Rektor UNG, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) UNG membiayai penelitian dan menghasilkan buku yang relevan dengan berbagai mata kuliah yang ada di Jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNG. Termasuk segenap dosen UNG yang sudah berkenaan mengisi angket penelitian kami ucapkan terima kasih.

Gorontalo, 10 November 2020

Tim Penulis



# DAFTAR ISI



Kata Pengantar	—	iii
Daftar Isi	—	v
Daftar Gambar	—	ix
Daftar Tabel	—	xi

## **Bab I    MENGELABORASI KONSEPSI DAYA SAING — 1**

- A. Konsep Daya Saing — 1
- B. Daya Saing dalam Konteks Pendidikan dan Perguruan Tinggi — 6
- C. Urgensi Daya Saing Perguruan Tinggi — 11
- D. Manfaat Daya Saing Perguruan Tinggi — 13

## **BAB II    FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI — 15**

- A. Mengidentifikasi Kriteria Perguruan Tinggi yang Berdaya Saing — 15
- B. Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Perguruan Tinggi — 17
- C. Penciri atau Ciri Khas Daya Saing Perguruan Tinggi — 29
- D. Keunggulan Kompetitif Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi — 34

<b>BAB III</b>	<b>TEORI, MODEL DAN STRATEGI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI — 39</b>
A.	Teori Daya Saing Perguruan Tinggi — 39
B.	Model Daya Saing Perguruan Tinggi — 46
C.	Model Kolaborasi Pengukur Daya Saing Universitas dengan Industri dan Pemerintah Daerah (Pengalaman di Turki dan Indonesia) — 49
D.	Strategi Peningkatan Daya Saing Perguruan Tinggi — 51
E.	Relasi Strategi Bersaing dengan Keunggulan Perguruan Tinggi — 60
<b>BAB IV</b>	<b>INDIKATOR PENGUKURAN PERGURUAN TINGGI BERDAYA SAING — 63</b>
A.	Indikator Perguruan Tinggi memiliki Daya Saing — 63
B.	Pengukuran Daya Saing Perguruan Tinggi — 68
C.	Akreditasi Institusi dan Program Studi — 72
<b>BAB V</b>	<b>DAYA SAING PERGURUAN TINGGI DI ERA REVOLUSI 4.0 — 87</b>
A.	Era Revolusi 4.0 Menuntun Perguruan Tinggi Siap Menghadapi Daya Saing — 87
B.	Perubahan Paradigma PT Selaras dengan Dinamika Era Industri 4.0 — 90
C.	Reformasi PT dalam Rangka Peningkatan Daya Saing — 91
D.	Daya Saing Perguruan Tinggi Berbasis Teknologi Informasi & Komputer — 93
<b>BAB VI</b>	<b>DAYA SAING PERGURUAN TINGGI MELALUI PENGAKUAN INTERNASIONAL DAN NASIONAL — 101</b>
A.	Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Level Internasional — 101

- B. Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Level Regional — 116
- C. Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Tingkat Nasional — 118

**BAB VII ANALISIS SWOT MENENTUKAN POSISI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI — 121**

- A. Definisi Analisis SWOT Perguruan Tinggi — 121
- B. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT Perguruan Tinggi — 123
- C. Prinsip SWOT di Lingkungan Perguruan Tinggi — 125
- D. Analisis Lingkungan dan Strategi Pendekatan Analisis SWOT Perguruan Tinggi — 126
- E. Evaluasi Mutu Internal untuk Analisis SWOT Perguruan Tinggi — 127
- F. Potensi dan Posisi Daya Saing Perguruan Tinggi — 129
- G. Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Saing Perguruan Tinggi — 131

**BAB VIII PERSPEKTIF DAYA SAING UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO (STUDI DESKRIPTIF DAN EKSPPLANATIF) — 135**

- A. Kerangka Pemikiran — 135
- B. Hasil Kajian dan Pembahasan — 138

**Daftar Pustaka — 157**



# DAFTAR GAMBAR



- Gambar 3.1 Model Diamond of National Advantage diadaptasi dari Porter Diamond Theory (Sumber; Porter, 2007 dalam Prayoga, A, 2019) — 47
- Gambar 3.2 Model Daya Saing ala Industri di Negara Turki — 50
- Gambar 3.3 Skema Persaingan PT diadopsi dari pikiran Porter (2007) — 55
- Gambar 4.1 Model Sinergi Indeks Daya Saing Daerah dengan Indeks Lain (sumber; Ristek-Brin, 2020) — 66
- Gambar 5.1 Revolusi Industri 4.0 (Detlef Zuhlke; 2013) — 88
- Gambar 5.2 Ciri organisasi Perguruan Tinggi Bertaraf Global (Sumber: Maya Andriani, 2019) — 89
- Gambar 5.3 Reformasi Pendidikan Tinggi melalui inovasi dalam rangka peningkatan daya saing (diadaptasi dari dokumen roadmap Kemenristek Dikti 2016) — 92
- Gambar 6.1 Peringkat PT di Indonesia berdasar Impact Ranking pada THE World 2020, (Sumber: Asep Totoh, 2020) — 108
- Gambar 6.2 Indikator penilaian website perguruan tinggi oleh Webometric, 2009) — 112

- Gambar 6.3 Persentase Penilaian Webometric tahun 2010 dan 2012 (Sumber: Mukhamad Masrur, 2011) — 112
- Gambar 6.4 Rangkaing UNG menurut Kemristek Dikti, 2019 — 119
- Gambar 7.1 Analisis SWOT untuk Meningkatkan Daya Saing PT — 128
- Gambar 7.2 Tata Kelola Mutu Pendidikan Tinggi untuk Penguatan Daya Saing (Sumber: Panday, 2015) — 129
- Gambar 8.1 Histogram Variabel Daya Saing UNG (Arwildayanto, 2020) — 138
- Gambar 8.2 Rasio mahasiswa dan dosen (sumber Tim Pemantau Rangkaing UNG, 2020) — 140
- Gambar 8.3 Jumlah Pembelajaran Daring di UNG (Tim Pemantau Ranking Universitas, Juni 2020) — 142
- Gambar 8.4 Persentase lulusan UNG yang Memperoleh Pekerjaan dalam waktu 6 bulan — 143
- Gambar 8.5 Mahasiswa UNG yang mengikuti Merdeka Belajar 2020 — 145
- Gambar 8.6 Diagram Dosen UNG yang memiliki akun Sinta Ristek BRIN (Sumber <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020) — 152



# DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Konsepsi Daya Saing menurut beberapa Pakar atau Ahli — 3
- Tabel 3.1 Teori Daya Saing, Penemu dan Definisinya — 42
- Tabel 4.1 Lembaga Akreditasi Internasional dalam Persetujuan — 74
- Tabel 4.2 Lembaga Akreditasi Internasional dalam perjanjian — 75
- Tabel 6.1 Indikator Penilaian QS World University Ranking — 102
- Tabel 6.2 Perguruan Tinggi Dunia Masuk 10 Besar versi QS World — 103
- Tabel 6.3 Pemeringkatan Prodi — 104
- Tabel 6.4 Ranking Perguruan Tinggi Dunia Versi ARWU — 107
- Tabel 6.5 Peringkat UNG di Webomteric dari tahun 2016-2019 — 113
- Tabel 7.1 Matriks strategi TOWS — 133
- Tabel 7.2 Mariks TOWS — 133
- Tabel 8.1 Visi UNG di bawah kepemimpinan Puncak — 136
- Tabel 8.2 Persentase Indikator Daya Saing UNG — 139

- Tabel 8.3 Artikel Dosen UNG yang di muat di Jurnal dan Prosiding Internasional — 148
- Tabel 8.4 Artikel dosen UNG yang dimuat di Jurnal dan Prosiding Nasional — 149
- Tabel 8.5 Jumlah H. Indeks Dosen UNG di Scopus dan Google Scholar — 150
- Tabel 8.6 Jumlah Sitasi Dosen UNG — 150
- Tabel 8.7 Jumlah publikasi dosen UNG dalam bentuk Buku dan IPR — 151
- Tabel 8.8 Dosen UNG yang belum ada Sitasi dan H. Indeks di Google Scholar — 153
- Tabel 8.9 Word Rangkaing UNG 3 tahun terakhir (2018-2020) — 155

# MENGELABORASI KONSEPSI DAYA SAING

## **A. Konsep Daya Saing**

Secara umum daya saing terdiri dari 2 kata, yaitu daya artinya kekuatan, sedangkan saing bermakna berlomba-lomba atau lebih baik dari yang lainnya, atau berbeda dari pesaing baik secara kualitas, kepuasan maupun keunggulan dari berbagai aspek lainnya. Makna keunggulan bersaing juga bisa dilihat dari sisi proses yang efektif dan efisiensi, ditandai juga dengan eksistensi organisasi yang memiliki sasaran tepat, menentukan kebijakan, rencana, strategi, arah, dan hasil yang sesuai dengan harapan serta tujuan akhir dalam menghadapi kompetisi. Hal senada dijelaskan, Sumihardjo (2008) bahwa daya saing dimaknai sebagai kekuatan, dorongan, usaha untuk menjadi lebih baik dari kompetitor yang lainnya atau memiliki keunggulan dalam hal-hal tertentu, baik yang dilakukan orang per orang (*personal*), komunitas (*communal*) bahkan institusi tempatnya bekerja.

Konsepsi daya saing dari sisi efisiensi dan efektivitas, seirama dengan strategi generik yang dikembangkan Porter

(1985) menjelaskan keunggulan bersaing mencakup keunggulan biaya, fokus pada *stakeholders*, diferensiasi sesuai dengan kondisi saat ini. Daya saing menjadi jantung kinerja organisasi yang bertumbuh dari nilai atau kemanfaatan yang dihadirkan, atau diciptakan organisasi untuk *stakeholdernya*. Bila organisasi mampu menghadirkan kelebihan atau keunggulan dari salah satu tiga strategi generik dijelaskan Porter, dapat dikatakan organisasi tersebut memiliki daya saing (Aaker, 1989).

Senada dengan yang di atas, dipahami daya saing merupakan keunggulan yang diraih dari pesaing dengan menawarkan tingkat kesempatan, keuntungan, dan peluang lebih besar (Rangkuti, 2003:36), pelanggan juga mendapatkan nilai manfaat lebih banyak, melalui harga lebih murah, manfaat lebih banyak, dan layanan dengan berbagai tambahan yang membenarkan harganya layak sebesar itu atau mungkin lebih rendah dari yang diperhitungkan (Ehmke, 2008). Daya saing juga menjadi strategi mendapatkan keuntungan (benefit) dari organisasi dapat menghadirkan dan menciptakan suasana kompetisi yang lebih produktif dalam *marketnya*. Bahkan daya saing memberikan kesempatan pelanggan atau pengguna produk atau jasa yang disediakan atau diberikan memiliki kelebihan dan keuntungan dari pesaing lainnya (Porter, 1993, Lumpkin dan Dess, 2005). Konsepsi daya saing sebenarnya banyak dikemukakan pakar, para eksekutif dalam mengelola organisasi atau unit usaha. Untuk menemukan benang merah, konsepsi daya saing, berbagai ahli yang kompeten dan memiliki pemikiran yang bisa disintesis dalam tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Konsepsi Daya Saing menurut beberapa Pakar atau Ahli

No	Ahli	Tahun	Definisi Daya Saing
1	Buckley dkk	1988	<p>Daya saing memiliki arti kemampuan menghasilkan dan mendistribusikan suatu produk barang, benda dan jasa berupa layanan yang berkualitas unggul, dengan penggunaan biaya rendah dari pesaing dalam negeri dan luar negeri.</p> <p>Daya saing dimaknai sebagai etos kerja jangka waktu yang lama dari unit kerja dan kemampuan mendistribusikan keuntungan pada segenap pegawai maupun pemiliknya (<i>owner</i>).</p>
2	Krugman	1994	<p>Daya saing bermakna cara lain untuk meningkatkan produktivitas, atau kemampuan mendongkrak standar hidup berdasarkan kemampuan meningkatkan produktivitas dan kreativitas.</p>
3	Chao-Hung dan Li-Chang	2010	<p>Daya saing merupakan bisa berupa kekuatan ekonomi dari seseorang atau unit kerja terhadap kompetitornya berupa barang,, atau layanan, orang,dan inovasi untuk bergerak bebas meskipun terbatas secara geografis.</p>
4	WEF (Schwab Salai-Martin)	2013	<p>Daya saing merupakan seperangkat yang membangun institusi, terdiri dari kebijakan dan faktor yang menentukan tingkat produktivitas.</p>
5	Ketels	2016	<p>Daya saing juga diartikan sebagai kemampuan seseorang atau unit kerja untuk bersaing di pasar kerja lokal maupun internasional.</p>

(Sumber: Diadaptasi dari Siudek dan Zawojnska, 2014)

Lebih lanjut daya saing memiliki karakteristik dan keberagaman tergantung pada konteks apa, unit kerja mana daya saing itu diterjemahkan. Penggunaan kata daya saing menjadi *trending* saat ini, sering kali orang menyisipkan dalam berbagai pembicaraan, mulai dari menjelaskan suatu teori, maupun konsep multi dimensi dan mekanisme *market*.

Pemahaman terhadap daya saing sering kali menjadikan referensi pada tingkat agregasi yang beragam, sebagaimana unit kerja pada taraf individual, sektoral atau lokal, regional dan nasional serta internasional (Fina Durriyatun Bahiyah, 2019). Bahkan objek daya saing seringkali digunakan sebagai entitas terbaik, memiliki kemampuan menghadapi kompetitor. Dari luasnya cakupan makna daya saing itu, maka bisa kita inventarisir daya saing dalam beberapa konsepsi sederhana antara lain; produktivitas, efisiensi, inovasi, lingkup pasar (*market shared*) yang biasanya berkaitan juga dengan jargon daya saing dan acapkali disitir secara *gambling*.

Daya saing dipandang sebagai usaha menciptakan potensi nilai tambah atau *value added creation* yang ada di lingkup unit kerja, organisasi masing-masing (Mudrajad Kuncoro, 2007). Misalnya, konsep daya saing untuk lingkup pemerintahan dalam bentuk atau daerah bisa mencakup beberapa komponen utama yang menjadi nilai tambah keunggulannya, antara lain; 1) mampu meningkatkan taraf kehidupan masyarakat, 2) mampu meningkatkan kompetensi warga Negara atau daerah berkompetisi dengan warga negara dan daerah lainnya, 3) mampu memenuhi kewajiban bersaing di level domestik maupun internasional. 4) mampu menyediakan kesempatan kerja, 5) mampu melakukan pembangunan yang terencana, berkesinambungan sekaligus tidak membebani utang generasi mendatang (Sudirman & Susilawati, 2019). Daya saing dicapai dari akumulasi daya saing strategis di setiap unit usaha dan unit kerja itu masing-masing.

Semua kemampuan yang dimiliki unit atau organisasi bisa menjadi acuan menentukan tingkat kekuatan dan kelemahan daya saing (Aribowo, Putra, & Wijoyo, 2017). Hal senada dijelaskan Porter dalam Asrienda Putri (2020) daya saing dipandang sebagai kemampuan suatu unit kerja, maupun

organisasi menghadapi berbagai kondisi di lingkungannya, mengungguli persaingan di satu bidang yang tidak di miliki oleh pihak lainnya (Mukhammad, 2014). Dalam konteks daya saing organisasi diterjemahkan sebagai kemampuan (*ability*) dari organisasi tersebut untuk menampilkan kelebihan, keunggulan, potensi yang dimilikinya dalam hal atau bidang tertentu, dengan cara mengambil kebijakan, strategi, maupun operasional organisasi yang memperlihatkan suasana atau situasi yang dipandang sangat menguntungkan (*profitability*), dari produktivitas kerja (*output*) yang bukan sekedar menggugurkan kewajiban justru lebih hebat dibandingkan dengan kinerja organisasi lainnya.

Memposisikan kualitas produk atau layanan yang dimiliki lebih unggul daripada produk atau layanan kompetitor lainnya menjadi strategi untuk memenangkan persaingan diantara produk atau jasa layanan yang dihasilkan terbaik diterima masyarakat (publik). Dalam konteks *World Economic Forum* (WEF), daya saing diterjemahkan sebagai perpaduan atau kombinasi dari kebijakan ataupun potensi dari berbagai faktor yang turut menentukan kualitas produktivitas masing negara. Tingkatan produktivitas itu menjadi penentu kemakmuran, kesejahteraan yang bisa diwujudkan dalam perekonomian bangsa. Produktivitas kerja warga suatu negara menentukan kemampuan balik modal investasi dalam menggenjot pertumbuhan perekonomian Negara yang kokoh dan fundamental. Dengan kata lain bisa dianalogikan bahwa suatu negara bisa dikatakan memiliki daya saing cenderung memiliki pertumbuhan dan tingkat perekonomian yang akseleratif dan kuat (WEF, 2016) atau output yang dihasilkan sangat ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu korporasi atau unit usaha di dukung potensi dan kompetensi sumber daya yang dimiliki atau bisa juga sebut dengan keunggulan kompetitif (Priatna, 2019).

Daya saing dalam dunia usaha yang dimaksudkan di atas, contoh sektor UKM memiliki daya saing ditandai dengan kemampuannya mempertahankan pangsa pasar yang ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya suplai barang tepat waktu, harga lebih bersaing, fleksibilitas atau kemampuan melakukan penyesuaian (*adaptation*) terhadap selera, keinginan *stakeholder* termasuk tata kelola manajemen yang memiliki diferensiasi dengan UKM lainnya. Daya saing itu dapat dicapai sepanjang adanya keinginan dan kemampuan untuk melakukan berbagai inovasi dan upaya pengelolaan yang bagus berupa efektivitas dalam sistem produksi, pemasaran dan distribusi (Rahmana, Arief, 2009).

## **B. Daya Saing dalam Konteks Pendidikan dan Perguruan Tinggi (PT)**

Di atas sudah dijelaskan konsepsi daya saing secara umum pada berbagai sektor yang bisa dikembangkan dengan memperhatikan berbagai aspek yang terjadi, kompetisi, ruang lingkup, metode, produk dan jasa yang ditawarkan. Termasuk, untuk sektor pendidikan, bisa merujuk pada Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses Pendidikan, dijelaskan daya saing lembaga pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan untuk menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih hemat dan lebih bermakna. Produktivitas lembaga pendidikan dimaksud, antara lain; 1) kemampuan pengelola lembaga pendidikan memperluas area layanan atau pangsa pasar, 2) kemampuan menghubungkan lingkungan lembaga pendidikan di sekitarnya dengan lingkungan global, 3) kemampuan warga pendidikan meningkatkan inovasi kerja tanpa hentinya, 4) kapasitas memperbaiki posisi lembaga pendidikan pada peringkat yang terbaik dan menguntungkan (Afriyani, 2011).

Daya saing di sektor pendidikan, bisa dicermati dari daya saing sekolah, Madrasah dan perguruan tinggi. Zayadi (2005:57) menjelaskan Madrasah yang berdaya saing dalam pemahamannya adalah Madrasah yang memiliki keunggulan, dibuktikan dengan berbagai prestasi yang diraihinya baik di level nasional maupun internasional. Madrasah tersebut juga memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dari aspek ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan maupun pendidikan karakter unggul yang ditanamkan, dibuktikan dengan akhlaqul karimah peserta didiknya. Hasil penelitian yang dilakukan Tholkhah (2016) menyimpulkan daya saing Madrasah merupakan kemampuan lembaga pendidikan Madrasah melaksanakan dan mengimplementasikan manajemen tata kelola untuk menaikkan mutu pendidikan agar memiliki keunggulan dan kemampuan berdaya saing dengan lembaga pendidikan lainnya yang setara (*equal*).

Selanjutnya daya saing PT dimaknai sebagai penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi untuk masyarakat (*public*) yang berkualitas unggul, berdaya saing serta mampu memuaskan segenap *stakeholdernya*. Daya saing PT menjadi seksi dan menarik untuk dikuliti, karena unit ini berperan penting menghasilkan SDM yang profesional untuk memasuki dunia kerja. Sekaligus perguruan tinggi mesti sukses dalam mengimplementasikan tridharma PT berupa pengajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat. Sehingga betul-betul dinikmati masyarakat keberadaan perguruan tinggi tersebut menaikkan taraf kehidupan masyarakat. Daya saing PT ini memberikan pesan moral bahwa kekuatan mewujudkan keunggulan, atau ada pembeda berdasarkan kualitas produksi, jasa layanan tridharma PT menjadi keharusan untuk menjadi yang terbaik (Chotimah, 2019). Arti kekuatan harus diinterpretasikan oleh PTN maupun PTS guna menjadikan sumber daya yang

dimiliki lebih unggul dari pada PT lainnya pada aspek-aspek tertentu (Sumihardjo, 2008).

Dinamika persaingan PT dan antusiasme tuntutan terhadap mutu, memberikan efek agar penyelenggaraan kampus di era globalisasi meningkatkan standar mutu sehingga dapat memberikan kepastian terhadap daya saing negara (Marasabessy, 2016). Sejalan dengan itu, M. Natsir selaku Menteri Ristek Dikti (2018) memberikan saran agar PT mampu bersaing secara nasional maupun internasional maka paradigma yang dibangun PT mesti selaras dengan dinamika era industri 4.0. Keselarasan saran Menteri Ristek Dikti sesuai ungkapan Richar Levin dalam kapasitas beliau sebagai President Yale University pada Newsweek (terbitan 21-28 Agustus 2006 menjelaskan belum pernah dalam sejarah panjangnya (*as never before in their long history*), perguruan tinggi telah menjadi instrumen kompetisi nasional atau *university become instrument for national competition* (Orr, Jaeger, dan Schwarzenberger, 2007).

Kompetisi PT yang dimaksudkan di atas memberikan makna kemampuan perguruan tinggi bersaing pada peluang dan layanan yang sama dengan perguruan tinggi lainnya, tidak sampai kalah atas keunggulan kompetitornya, sekaligus mendapat tingkat keuntungan dan manfaat dan lebih banyak. Misalnya pada level nasional, perguruan tinggi dapat memperhatikan secara seksama kecenderungan masyarakat dalam menaruh minat hingga menentukan perguruan tinggi pilihannya, khususnya bagi calon mahasiswa baru untuk mengambil keputusan sesuai minat atau pilihan Program Studi (Prodi) diinginkan. Termasuk kiprah bagi dosen muda, senior maupun guru besar sebagai pendidik dalam mengembangkan kepakarannya untuk kepentingan masyarakat. PT juga bisa menggenjot partisipasi masyarakat (public) dalam penggalangan dukungan dana pendidikan bagi kebutuhan perguruan tinggi menuju bereputasi.

Mekanisme PT dalam menghadapi kompetisi adalah dengan menampilkan, kelebihan, keunikan, dan keunggulan kompetitif yang dimilikinya (Constantin, 2015). Keunggulan kompetitif suatu PT bersifat kolektif, terdiri dari pendidik, mahasiswa, uang, sarana dan prasarana (infrastruktur), penggunaan teknologi tingkat tinggi, kerja sama yang terintegrasi dengan pengguna lulusan membentuk organisasi PT yang modern dan daya saing yang hebat sebagai konsekuensi adanya kompetisi antar perguruan tinggi (Edy Suandi Hamid, 2008). Oleh sebab itu, strategi marketing, berupa servis layanan tridharma PT sangat diperlukan untuk menjadi PT yang terdepan (winner) dalam kompetisi antar PT guna meningkatkan kualitas dan profesionalisme tata kelola PT (Mufidah, N, 2019), harapannya keunggulan PT dalam bersaing bisa dipertahankan bahkan sangat memungkinkan untuk ditingkatkan agar mengokohkan eksistensi PT yang terdepan atau leading university (Hidayat, Rahmat, 2013).

Daya saing PT yang dimaksudkan di sini adalah ketika perguruan tinggi bersaing pada peluang dan layanan yang sama dengan perguruan tinggi lainnya tidak sampai kalah atas keunggulan kompetitornya, sekaligus mendapat tingkat keuntungan dan manfaat dan lebih banyak. Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan daya saing PT termasuk yang semestinya harus diketahui semua pihak agar menjadi perhatian bersama, antara lain: 1) potensi daya saing, 2) posisi daya saing, dan 3) kinerja yang dihasilkan perguruan tinggi. Daya saing PT menjadi suatu prosesi yang bersifat dinamis, bukan hanya sekedar output yang dihasilkan. Justru berusaha menggali segenap potensi daya saing PT, berupa sumber daya manusia (SDM) professional ditandai dengan keterampilan, potensi kepemimpinan, kompetensi mengajar bagi dosen dan kinerja pegawai penunjang

akademik, infrastruktur yang memadai, serta potensi lainnya. Semakin bagus kualitas potensi sumber daya yang ada di PT, makin mudah PT itu untuk memilih beragam strategi, upaya dan pendekatan yang dilakukan mengimplementasikan berbagai rencana strategis (Renstra). Misalnya PT menghasilkan lulusan bermutu sehingga terserap di berbagai lapangan kerja potensial, memiliki jejaring alumni yang kuat, memiliki kecakapan unggul, dan kemampuan menarik berupa *public trust* atas potensi yang dimiliki, kemampuan menggunakan teknologi dan *hard skill* lainnya. Begitu juga segenap potensi keahlian (*expert*) dan sumber daya yang ada di PT juga diperlukan untuk memiliki tata kelola yang sangat rapi dan profesional, diantaranya pengawasan serta tahapan analisis jalannya tridharma PT secara keseluruhan (Suharto, B., 2015).

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik suatu sintesis daya saing (*competitiveness*) PT sebagai potensi atau kemampuan dari PT yang ditunjukkan dari keunggulan bersaingnya, dan memberikan penawaran nilai kinerja tinggi dalam berbagai hal yang tidak dimiliki PT lain. Misalnya kemampuan civitas akademika memperhitungkan situasi dan kondisi (sikon) paling menguntungkan (*profit*), dibandingkan dengan PT lainnya, terdiri dari; 1) mutu mahasiswa yang diterima, 2) sumber pendanaan yang memadai, 3) sumber daya yang difungsikan, 4) mutu tata kelola, 5) mutu pembelajaran, 6) mutu lulusan, 7) pengembangan kemampuan teknologi, 8) dan pengakuan lembaga akreditasi, lembaga pemeringkatan PT di level nasional dan internasional. Semakin baik daya saing suatu PT, berimplikasi pada peningkatan kepercayaan (*trust*) masyarakat, termasuk peningkatan kesejahteraan civitas akademika juga semakin membaik.

## C. Urgensi Daya Saing Perguruan Tinggi

Daya saing penting bagi dunia kerja, instansi pemerintah dan swasta termasuk PT, karena ada beberapa pertimbangan, antara lain; 1) mendorong peningkatan produktivitas dan kemandirian, 2) peningkatan kapasitas dan pengetahuan ekonomis, efisiensi dan efektivitas bagi pelaku yang terlibat aktif dalam tata kelola PT sehingga memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi nasional bisa meningkat pesat, dan 3) kepercayaan (*trust*) melalui mekanisme pasar kerja terhadap lulusan lebih mendorong hadirnya efisiensi dan efektivitas dari tata kelola PT (Michel E. Porter, 2001, Sumaja 2017).

Hal ini sejalan dengan pemikiran Armida Alisjahbana (2014), selaku Menteri PPN/ Kepala Bappenas, menyatakan bahwa peningkatan daya saing PT sangat penting bagi Indonesia guna menghadapi persaingan dengan Negara-negara lain pada level global dan regional yang makin kompetitif. Lebih lanjut dijelaskannya bahwa daya saing nasional dapat dikelompokkan dalam empat prasyarat dasar, antara lain; 1) saran dan prasarana (infrastruktur), 2) kualitas kelembagaan atau tata kelola, 3) stabilitas ekonomi makro, dan 4) pendidikan tinggi (*higher education*). Hal senada dijelaskan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB), Cahyo Kumolo menyatakan pendapatnya terkait daya saing negara Indonesia, pada saat pelepasan secara resmi alumni PKN tingkat I untuk angkatan XLIII pada Kamis, 5/12/2019 bertempat di Auditorium LAN (Lembaga Administrasi Negara) Veteran, bahwa daya saing itu penting atas pertimbangan; pertama, produktivitas meningkat dimana makin tinggi daya saing sebuah bangsa, menunjukkan makin tinggi produktivitas warganya; kedua, investasi, daya

saing suatu negara menarik investasi asing masuk ke negara tersebut yang tentunya mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi; dan ketiga, stabilitas dan ketahanan, Negara yang berdaya saing bagus menunjukkan kemampuannya menjaga stabilitas dan ketahanan perekonomian nasional dari berbagai ancaman dan tantangan.

Uraian di atas menegaskan secara umum dalam lingkup daya saing PT yang makin kompetitif dan daya serap lulusan di pasar kerja yang makin dinamis. Menuntut PT tidak mungkin menghindari kompetisi. Langkah strategis yang mesti disiapkan adalah cara menghadapi kompetisi tersebut dengan persiapan yang matang, terukur, dan dilakukan secara maksimal serta berkesinambungan guna menghasilkan produk atau jasa layanan yang lebih berkualitas pada masa depan (Nur Fauziah, Anita, 2017).

Peningkatan daya saing PT sangat penting di perhatikan dalam rangka menghadapi kompetisi lintas PT yang sangat dinamis, saat ini menjadi kebutuhan dan keharusan. Karena apabila PT tidak fokus dengan peningkatan daya saing sumber daya yang dimilikinya, maka potensi PT tersebut akan semakin tertinggal dari perguruan tinggi kompetitor. Kondisi itu tidak diharapkan, jauh dari cita-cita menuju PT unggul dan berdaya saing.

Perguruan tinggi sebagai agen perubahan, pelopor peradaban, dan penghasil calon tenaga kerja potensial yang profesional harus bertanggung jawab dengan dinamika kekinian. Hal ini sebagai wujud dari amanat pelaksanaan tridharma PT, menyelenggarakan melaksanakan pendidikan pengajaran (Dikjar), riset dan pengabdian di masyarakat dengan menghasilkan berbagai rekayasa teknologi, menghasilkan lulusan yang karakter baik, berkualitas, adaptif dengan perubahan sesuai dengan harapan stakeholder (Najib, A., & Ma'arif, S, 2019).

## D. Manfaat Daya Saing Perguruan Tinggi

Ada beberapa manfaat dari proses daya saing yang terjadi lintas PT, maupun di internal organisasi PT itu masing-masing, meliputi; 1) peningkatan kemampuan untuk memperkuat dan memperkokoh posisi pasar lulusan, 2) peningkatan kemampuan PT menghubungkan *stakeholdernya* dengan lingkungan dunia kerja, 3) peningkatan kinerja PT tanpa henti, dan 4) peningkatan kemampuan untuk menempatkan PT pada posisi yang adaptif dan menguntungkan (Sumihardjo, 2008).

Posisi daya saing PT yang menguntungkan itu, tentu dihasilkan dari kepemimpinan PT yang memahami pembiayaan (*cost leadership*) secara baik dan memadai, sehingga stakeholder PT terdiri dari pendidik, tenaga kependidikan; pegawai penunjang akademik, mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat yang merasakan manfaat ekonomis dari PT yang berorientasi pada daya saing. Misalnya perguruan tinggi yang memperoleh nilai akreditasi A, tentunya menjadi kebanggaan semua pihak dan dapat meningkatkan harkat martabat semua pihak atas mutu layanan PT. Pengoptimalan potensi dan posisi daya saing yang dimiliki PT, berdampak pada semua *stakeholder* yang memperoleh manfaat layanan unggul dan efisiensi dari sisi biaya ekonomis, dan memperoleh mutu lulusan, jasa, produksi kaum intelektual yang sesuai dengan harapan masyarakat (*public*). Performa kualitas kinerja PT, akan memberi tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas sangat memadai, meluasnya wilayah layanan, dan tingkat profitabilitas yang tinggi (Yesi Ariyasti, 2013).

Meningkatkan daya saing PT jelas ditentukan dari berbagai keunggulan berbeda dengan PT lain, dan penciri sehingga menjadi rujukan atau referensi bagi pihak yang membutuhkan.

Namun tetap hati-hati menentukan dan memilih penciri atau keunikan yang bisa diberikan pada *stakeholdernya*. Ada beberapa kriteria yang bisa digunakan sebagai pedoman dalam rangka memilih peubah diferensiasi PT, antara lain: a) keunikan atau penciri atau pembeda itu sangat menarik perhatian banyak pihak, bernilai atau bermanfaat bagi stakeholder lainnya, b) tidak dimiliki oleh PT lain yang menjadi pesaingnya, c) memiliki nilai manfaat lebih dari PT yang lain, d) kemudahan memahami dan diterima oleh segenap stakeholder PT, e) produk dan jasa layanannya sulit ditiru dan diadaptasi oleh PT lainnya. Bahkan bila ada satu pembeda (diferensiasi) PT yang sangat kuat dan bermanfaat bagi target rencana PT dimasa yang akan datang, maka keunikan (diferensiasi) pengembangan lebih lanjut dari PT sebagai fokus strategi positioning (Rangkuti, 2003).

Sumber daya dosen yang menjadi keunggulan kompetitif PT dapat diperoleh dari komitmen dan cara berinovasi yang menerapkan ide, inisiatif dan pemikiran baru serta kemampuan dalam menjalin hubungan yang menyenangkan yang bersifat positif dengan berbagai stakeholder PT (Fazlagic dan Skikiewicz, 2014). Kunci untuk meningkatkan agregat daya saing PT berupa usaha mendorong tumbuhnya laju inovasi kerja dosen agar mampu bersaing di tingkat lokal, nasional dan lingkungan internasional. Kelihatannya, pernyataan teoritis di atas tidaklah mudah diimplementasikan di level empiris dan realitas. Inovasi kerja dosen di PT bukanlah sesuatu yang sederhana, namun sulit untuk bisa langsung di rujuk karena bukan suatu resep mujarab yang bisa diperoleh dengan berbagai kemudahan, setiap PT mempunyai penyakit dengan gejala fenomena yang berkembang saat ini yaitu umumnya masih rendahnya daya saing PT (Hermana dan Silfianti; 2011).

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

## **A. Mengidentifikasi Kriteria Perguruan Tinggi yang Berdaya Saing**

Mengidentifikasi kriteria PT yang memiliki daya saing tinggi, terdiri dari; 1) memiliki orientasi pada pencapaian tujuan yang detail dan terukur, 2) fokus pada kepuasan *stakeholders*, pengguna jasa layanan pendidikan tinggi, terdiri dari mahasiswa, orang tua mahasiswa, pemerintah, dan masyarakat pengguna lulusan, serta pihak lainnya, 3) kepemimpinan yang kuat, *problem solver*, 4) manajemen PT berdasarkan tujuan dan sasaran 5) peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia, 5) penanaman nilai pembelajaran sepanjang waktu, berlangsung sampai akhir hayat, dan 6) peningkatan kemitraan dan kerja sama dengan berbagai pihak (Mashadi dan Mohajeri, 2008).

Di negara adi daya, seperti Amerika Serikat persoalan daya saing PT menjadi perhatian publik. Ukuran daya saing PT berdasarkan beberapa indikator, yakni; 1) jumlah riset yang dihasilkan (*total research*), 2) jumlah penelitian bersama dengan Negara bagian (*federal research*), 3) dana abadi (*endowment*

assets), 4) Pemberian penghargaan tahunan (*annual giving*), 5) anggota akademik nasional (*national academy members*), 6) penghargaan fakultas (*faculty awards*), 7) gelar doctor yang diberikan (*doctorates granted*), 8) jumlah pasca doktoral (*post doctoral*), dan 9) *scholastic aptitude test* (SAT) scores.

Kriteria di atas relevan dengan situasi dan dinamika kompetisi PT di Indonesia, dimana konsepsi PT unggul dalam bidang riset dapat dilihat dalam berbagai perspektif cita, visi luhur menjadikan kegiatan dan hasil penelitian, serta berbagai kajian ilmiah sebagai ujung tombak pelaksanaan tridharma PT. Sekaligus mewujudkan PT *Research Based of Teaching* dan PT *Research Based Public Service* atau menjadikan PT sebagai *community engagement* (Nur Hayati, 2015). Idealnya, riset yang dihasilkan PT digunakan oleh dosen dalam memberikan materi perkuliahan pada mahasiswa. Termasuk riset tersebut dimanfaatkan dalam kegiatan pengabdian masyarakat atau riset lanjutannya. Agar nyata manfaatnya, peneliti di PT dan materi risetnya berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang ada di sekitar PT berada dan bangsa Indonesia (Schwab, 2011).

Disamping Ambastha dan Momaya (2004,50) merinci beberapa kriteria sebuah PT yang memiliki potensi daya saing, ditandai dengan; 1) dukungan sumber daya PT, antara lain; nama besar lembaga PT, reputasi yang sudah diraih PT, nilai-nilai budaya organisasi PT yang sudah terpatrit, keberadaan dan eksistensi sumber daya manusia (SDM) PT, dan teknologi yang digunakan maupun yang dihasilkan, 2) proses layanan PT dilihat dari kualitas; kebijakan dan keputusan strategik yang ditetapkan, inovasi kerja dosen, tendik dan mahasiswa, mutu layanan akademik kemahasiswaan, riset dan pengabdian pada masyarakat, mobilitas dan fleksibilitas kerja, kemampuan narasi dan persuasi pimpinan, informasi dan teknologi, strategi pemasaran (*marketing*). 3) Sedangkan kinerja PT bisa

dilihat dari tingkat atau indeks kepuasan mahasiswa (*students satisfaction*), indeks prestasi mahasiswa, biaya perkuliahan yang terjangkau dan kompetitif, dan nilai keuntungan (*profitability*) atau nilai balikan (*revenue income*). Menurut Cetindamar dan Kilitcioglu (2013) mengelaborasi daya saing PT bisa digenjut pada aspek; 1) kualitas keluaran (*output*) dan/atau hasil (*outcome*), yang terdiri dari perkembangan lulusan PT, trend jumlah mahasiswa masuk, penghasilan atau pendapatan alumni PT, dan indeks kepuasan mahasiswa, 2) sumber daya yang ada, yang terdiri dari SDM, finansial, teknologi dan inovasi, 3) proses manajerial berupa kompetensi, dan kapabilitas serta kapasitas pengelola didukung dari aspek kepemimpinan (*leadership*), strategi jangka pendek, menengah dan jangka panjang, serta kemampuan mengembangkan sistem adaptif sesuai kondisi dan dinamika kekinian.

## **B. Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Perguruan Tinggi**

Sebelum dijelaskan beberapa faktor penting yang mempengaruhi daya saing perguruan tinggi. Kita mencoba mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi berbagai unit usaha, kerja, instansi pemerintah/swasta atau organisasi pada umumnya. Hal ini berguna untuk mencermati dan mengadaptasi faktor penting yang mempengaruhi daya saing suatu negara di era globalisasi ini, ada 12 pilar, antara lain; kelembagaan (institusi), sarana dan prasarana (infrastruktur), makro ekonomi, pendidikan dasar, pendidikan tinggi, kesehatan, efisiensi pangsa pasar, ketenagakerjaan, keuangan, kecanggihan bisnis, dan inovasi (Ali, M, 2009).

Terkait dengan faktor yang mempengaruhi daya saing bangsa Indonesia salah satunya disebabkan kualitas sektor pendidikan tinggi. Kuncoro, E. A. (2011) menjelaskan persoalan

kualitas dan relevansi lulusan PT, masih terkendala pada faktor krusial, yakni lemahnya daya saing PT di Indonesia guna bersaing dalam kancah internasional. Apalagi beberapa kali Indonesia mengalami keterpurukan ekonomi, memberikan dampak rendahnya mutu sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkan PT. SDM menjadi faktor kunci dalam reformasi dan menjaga ketahanan ekonomi nasional, melalui peningkatan kapasitas dan kualitas SDM unggul dan berdaya saing tinggi dalam percaturan global. Damanhuri (2013) mengidentifikasi ada dua hal yang menyebabkan SDM Indonesia belum unggul, karena, 1) masih besarnya ketimpangan antara jumlah kesempatan atau lowongan kerja dengan jumlah angkatan kerja, terutama yang dihasilkan PT belum berimbang. Realitasnya jumlah angkatan kerja secara nasional sejak krisis ekonomi terjadi tahun 1998 hampir 92,73 juta orang menjadi SDM produktif, sebaliknya jumlah kesempatan kerja hanya mampu menyerap 87,67 juta pekerja. Berarti lebih kurang 5,06 juta pekerja produktif memiliki status sebagai pengangguran terbuka (*open unemployment*). Ahmad Heri Firdaus dari Institute for Development of Economics and Finance (INDEF) merilis hasil penelitian yang melaporkan jumlah orang yang menganggur, selama pandemik Covid 19 mencapai 7,05 juta orang, sedangkan sebelumnya tahun 2018 hanya sebanyak 7,00 juta orang yang menganggur (Kompas, Selasa 3/3/2020). Artinya meningkat 0,5 juta orang, kemungkinan bertambah selama Covid 19 tentu akan semakin besar jumlahnya, 2) jenjang pendidikan untuk angkatan kerja masih didominasi oleh struktur pendidikan dasar yakni sebesar 63,2%.

Dua masalah yang dijelaskan di atas memberikan petunjuk bahwa ada keterbatasan yang dilakukan Negara dalam menyediakan kesempatan kerja dan kondisi masih rendahnya kualitas SDM yang menjadi angkatan kerja produktif secara

nasional di berbagai bidang. Bahkan Indonesia dalam kancah percaturan kompetisi daya saing global, berdasarkan hasil survey yang dilakukan World Competitiveness Report, pada tahun 2018, menempatkan Indonesia pada posisi ke-45, artinya berada pada urutan terendah dari berbagai negara yang diamati. Bahkan Indonesia berada di bawah posisi negara tetangga Singapura, bertengger di posisi (8), Malaysia di posisi (34), China menempati pada peringkat (35), disusul oleh Filipina berada pada posisi (38), dan diikuti Thailand berada pada posisi (40). Bahkan tahun 2019 peringkat daya saing Indonesia masih menunjukkan trend menurun ke posisi 50, artinya Indonesia tertinggal jauh dibandingkan dengan Negara Singapura yang sudah berada pada peringkat pertama (Agustiyanti, 2019).

Realitas masih rendahnya daya saing Indonesia, salah satu penyebabnya adalah aspek pendidikan, dimana kemampuan perguruan tinggi dalam menghasilkan SDM berkualitas belum memadai. Hal ini berawal pada ketidakmampuan dalam memformulasi kurikulum, kebutuhan pasar tenaga kerja, inovasi, tata kelola yang baik. Kebijakan untuk terwujudnya link and match antara materi yang diajarkan lembaga pendidikan tinggi dengan kebutuhan skill dan karakter baik lulusan yang diharapkan dari dunia kerja, belum sepenuhnya bisa sepenuhnya diwujudkan (Husein, 2019). Bahkan sampai kebijakan mas Menteri Nadiem Makarim tentang Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka (MBKM) tahun 2020 masih mencari formulasi mendekati output pendidikan tinggi ke dunia kerja. Mudah-mudahan langkah strategis pemerintah saat ini bisa memberikan solusi terbaik bagi peningkatan daya saing PT sekaligus berkontribusi dalam memperbaiki posisi pemeringkatan bangsa Indonesia dalam persaingan global.

Untuk mencari akar persoalan daya saing perguruan tinggi menaikkan daya saing posisi Indonesia secara global. Ada

beberapa peneliti telah menyimpulkan, ada tiga beberapa aspek yang diduga memiliki pengaruh terhadap peningkatan daya saing PT, antara lain; 1) pengajaran, akademik (*learning, academic*), 2) penelitian (*research*); 3) tata kelola perilaku internal atau management internal behavior (Cyert, 1993). Daya saing PT ini bisa ditingkatkan melalui strategi aliansi, kerja sama, kemitraan (*corporation*) antara PT dengan berbagai dunia usaha dan/atau dunia kerja (Elmuti dkk, 2005). Konsep kerja sama antara PT dan korporasi bisa dilakukan melalui skema New Technology Based Firms (NTBF), dimana PT menjadi inkubator bagi munculnya teknologi terbaru yang bisa digunakan dunia usaha atau industri. Dengan demikian PT dapat berkontribusi positif menggenjot daya saing bagi kedua belah pihak (Lindelof dan Lofsten, 2004).

Begitu juga Ham dan Hayduk (2003) memperkuat penjelasan di atas, peningkatan daya saing PT bisa dilakukan melalui pengurangan jarak (*gap*) antara keinginan, harapan dengan kualitas produk atau jasa layanan PT yang diberikan kepada segenap *stakeholdernya*. Sekaligus pimpinan perguruan tinggi mesti banyak belajar dari keberhasilan dunia usaha atau organisasi meningkatkan daya saingnya, dengan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi. Memperhatikan penjelasan di atas, banyak faktor yang diduga turut serta mempengaruhi dan menentukan tinggi rendahnya daya saing suatu Negara yang bisa diadaptasi atau dijadikan rujukan untuk menentukan daya saing PT tetap menyesuaikan dengan karakteristik dan potensi masing-masing, diantaranya; 1) lokasi, 2) besaran biaya/*unit cost*, 3) program layanan (*service*), 4) mutu (*quality*), 5) promosi/marketing (Helen Pryadarsani Harefa, 2015).

Selanjutnya hal senada dijelaskan Michael Porter (1994) dalam Tulus Tambunan (2001), mengatakan ada beberapa faktor yang belum dijelaskan di atas turut mempengaruhi daya

saing PT, antara lain; 1) pelayanan teknis maupun non teknis yang baik sebelum dan sesudah lulus (*service after and before graduation*), 2) keterampilan, keahlian, etos kerja, kreativitas, dan motivasi kerja tinggi, 3) pertumbuhan ekonomi, 4) inovasi yang tumbuh dan berkembang, 5) diferensiasi unggulan dari jasa maupun produk yang dihasilkan, 6) modal pembiayaan, 7) dukungan sarana serta prasarana yang memadai, 8) *networking* jaringan alumni atau lulusan di dalam dan luar organisasi PT yang baik atau dikenal dengan istilah *well-organized or managed*, 9) proses layanan dan *output* yang dihasilkan menggunakan dengan sistem *just-in-time* (JIT).

Penjelasan di atas, masih perlu digali lagi, faktor yang mempengaruhi daya saing PT, seperti dijelaskan Handayani, Santoso, & Pratama (2012) dalam Yuliawati (2015) mengidentifikasi beberapa faktor, antara lain; 1) faktor kondisi, 2) faktor permintaan, 3) faktor unit pendukung terkait strategi promosi, 4) faktor peran pemerintah, 5) faktor kesempatan dan 6) faktor modal sosial.

Dari sisi lain, ada beberapa faktor belum diungkapkan di atas dilengkapi di bawah ini beberapa faktor di duga dapat mempengaruhi daya saing PT, antara lain; 1) struktur dan kekuatan ekonomi masyarakat terutama kondisi perekonomian bangsa, produktivitas kerja, modal kerja, *output*, *outcome*, dan nilai tambah produk dan jasa layanan, serta tingkat investasi asing atau domestic yang bertumbuh dalam masyarakat di sekitar PT berada, 2) potensi geografis, diantaranya *non tradeable*, terdiri dari; sarana prasarana, sumber daya alam, lokasi, komitmen pemerintah pusat dan daerah, 3) sumber daya manusia terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan yang mendukung proses jasa layanan dan proses tridharma, dan distribusi lulusan 4) aspek kelembagaan dilihat dari konsistensi keputusan dan kebijakan pemerintah, respons dan

perilaku masyarakat, budaya kerja dan produktivitas kerja. 5) kemasan layanan, 6) jejaring (*networking*), 7) pengembangan organisasi (Warhani dan Agustina, 2012)

Tidak jauh berbeda dengan pemikiran berbagai tokoh di atas, dijelaskan juga beberapa faktor yang diduga mempengaruhi daya saing PT, antara lain; 1) program pendidikan, akademik yang ditawarkan, 2) harga atau besaran biaya Pendidikan diantaranya disebut SPP maupun UKT, 3) tempat yakni lokasi PT dan sistem pelayanan PT, 4) promosi PT di berbagai media termasuk iklan untuk pencitraan positif, 5) hubungan dan dukungan masyarakat, 6) partisipasi langsung dari pelanggan secara pribadi maupun komunitas lainnya, 7) fasilitas fisik 7) sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan (Adrian Payne, 2002).

Faktor lainnya yang tidak kalah sama dengan daya saing PT ditambahkan juga beberapa faktor mempengaruhinya yakni; 1) mutu program Pendidikan (*program quality*), dan pengembangan sistem organisasi dan manajemen yang baik 2) diferensiasi program pendidikan, 3) biaya atau harga (*price*) yang terjangkau dan ketersediaan modal, 4) reputasi (*reputation*) lembaga, 5) sumber daya manusia (SDM) berkualifikasi baik, keahlian atau tingkat pendidikan, 6) ketersediaan teknologi yang sesuai kondisi kekinian, ketersediaan informasi yang memadai dan 7) ketersediaan *input-input* lainnya seperti *enrollment* mahasiswa, dukungan orang tua mahasiswa dan masyarakat, dan lain-lain (Kotler dan Fox, 1995; dan Tambunan, Tulus, 2008).

Dari penjelasan di atas, dapat diuraikan secara detail berbagai faktor di duga memberikan mempengaruhi terhadap daya saing PT, antara lain;

## **1. Mutu program Pendidikan**

Faktor kualitas program pendidikan menjadi penentu keunggulan bersaing PT dapat dihadirkan dengan memprioritaskan

pada kualitas program akademik, jasa layanan pendidikan yang ditawarkan PT kepada segenap *stakeholders*. Mutu program pendidikan itu bisa diidentifikasi dari masukan (*input*), proses (*process*), dan keluaran (*output* dan *outcome*) pendidikan yang dihasilkan. Kualitas produk atau jasa layanan pendidikan mesti berkesesuaian dengan spesifikasi desain keilmuan dan fungsi serta kegunaan produk atau spesifikasi keilmuan yang dibutuhkan di lapangan. (Adam dan Ebert dalam Muhardi, 2007)

Mutu program pendidikan bisa dilihat dari kesesuaian kedalaman atau spesifikasi keilmuan yang diberikan betul-betul unggul relevan dengan kebutuhan dunia kerja atau kebutuhan stakeholder yang menekuninya. Kualitas program Pendidikan menjadi instrument keunggulan kompetitif bagi PT memberikan *service excellence*, dapat memuaskan segenap stakeholder dan mampu merawat loyalitas. PT dapat memanjakan stakeholder, dengan memberikan layanan yang terbaik dan menghadirkan tingkat kepuasan tinggi.

## **2. Diferensiasi Program Pendidikan (*Program Uniqueness*)**

*Program Uniqueness* merupakan faktor yang menentukan daya saing perguruan tinggi dilihat dari keunikan atau diferensiasi program yang ditawarkan tidak ada pada PT lainnya. Diferensiasi berarti PT melakukan atau menghadirkan berbagai program yang berbeda dengan PT yang menjadi pesaingnya. Produk atau jasa yang disediakan berbeda, tentu memberikan peminatan dan perhatian bagi segenap stakeholders PT. Karena perbedaan yang dimaksud bukan hanya sekedar berlainan, tetapi substansinya ada layanan yang lebih baik, isi yang lengkap, materi yang lebih dalam, metode yang lebih variatif, evaluasi yang lebih efektif, dan lainnya. Tetapi yang terpenting dari perbedaan yang disediakan

tersebut haruslah sesuatu yang unik, belum disediakan PT lainnya. Sehingga bisa memberikan nilai lebih, yang tidak ada pada PT kompetitor lainnya.

Perguruan tinggi dapat memiliki nilai lebih atau keunggulan, disebabkan program layanan akademik, spesifikasi pendidikan yang diberikan memang kontras berbeda dengan PT kompetitor sejenisnya. Selain berbeda program, mekanisme, pilihan keterampilan tambahan, mitra kerja sama melaksanakan magang, atau menerima lulusan PT yang membutuhkan banyak formasi pasar kerja secara berkelanjutan. Sehingga orang akan menjadi daya tarik dan menjadikan PT serta Prodi tersebut tempat menimba ilmu dengan spesifik dan keunggulan yang tidak dimiliki perguruan tinggi dan Prodi lainnya.

### **3. Harga atau Biaya Pendidikan (*Unit Cost*)**

Faktor harga atau biaya di PT diidentifikasi menjadi faktor yang turut mempengaruhi daya saing PT tersebut. Karena biaya pendidikan yang sesuai dan layak dengan program layanan pendidikan yang diberikan menjadi dasar dan acuan bagi orang tua mahasiswa maupun calon mahasiswa menentukan pilihan PT. Berbagai jasa layanan pendidikan yang ditawarkannya terdiri dari berupa Program Studi (Prodi), Praktek, Magang, Program *Inbound* dan *Outbound* di dalam dan luar negeri menjadi pertimbangan dari masing-masing Prodi sesuai dengan beban biaya yang menjadi kewajibannya. Biaya yang ideal bukan berarti biaya tersebut harus paling rendah, atau sebaliknya paling mahal. Tentunya biaya dimaksudkan memiliki kesesuaian antara mutu pendidikan akademik dan kualitas jasa layanan lainnya yang ditawarkan dengan biaya yang sudah ditetapkan. Sehingga jika dikalkulasikan antara biaya (*cost*) dengan manfaat (*benefit*) yang bisa dinikmati stakeholder PT, tentu akan memberikan

penilaian atau persepsi *stakeholder* akan biaya pendidikan yang layak dan pantas. Mereka tetap merasakan biaya yang lebih rendah jika dibandingkan dengan PT pesaingnya yang sejenis. Faktor biaya atau *unit cost* merupakan perhitungan jumlah nominal dari seluruh kebutuhan biaya yang diperlukan selama satu tahun kegiatan tridharma PT. Jumlah biaya itu menjadi nilai uang yang konversi *stakeholder* dalam bentuk nilai keunggulan yang diterimanya atau biaya yang dikenakan atas produk pendidikan atau jasa layanan lainnya yang disediakan perguruan tinggi (Sunarto, 2010).

Harga atau biaya yang dikenakan menentukan apakah sebuah jasa layanan pendidikan oleh PT diminati *stakeholder* atau tidak. Semakin ideal harga yang ditawarkan, maka publik menilai program studi tersebut layak menjadi pilihannya. Hal ini bisa dibuktikan di berbagai realitas, calon mahasiswa selalu dihadapkan pada kesanggupan dan ketersediaan biaya. Karena itu, faktor harga atau biaya di pandang berpengaruh pada seseorang untuk menentukan pilihan minat yang tinggi menempuh pendidikan di PT. Pertimbangan harga atau biaya pendidikan juga berkaitan dengan besaran diskon yang disediakan, pemberian kupon hadiah, dan kebijakan pengurang biaya terhadap layanan yang bisa memuaskan semua pihak di lembaga pendidikan tinggi. Bagi *stakeholder* PT yang jeli biasanya mencermati mana biaya yang lebih sedikit atau agak miring biasanya menjadi sumber kepuasan mereka, karena akan merasa mendapatkan nilai dari uang yang dikeluarkan (*value for money*) yang tinggi dari harga yang ditetapkan (Irawan, 2009).

Misalnya biaya di salah satu PT tertentu murah, artinya bukan sekedar murahan, melainkan PT tetap memperhatikan dan mempertahankan kualitas layanan yang diberikan sesuai standar proses yang ditetapkan pemerintah. Kualitas produk

atau jasa layanan pendidikan yang diberikan sama tapi biaya yang dikenakan lebih murah tentu kebijakan ini lebih menguntungkan *stakeholder* PT. Selanjutnya, filosofinya berlaku bila biaya yang ditetapkan lebih rendah dari PT sekitarnya tetapi mampu memberikan layanan dan proses tridharma PT yang kualitas lebih baik dibandingkan kompetitor. Umumnya PT bisa menawarkan SPP dan UKT yang lebih murah dengan melakukan efisiensi dalam berbagai program, aktivitas dan menekan penyalahgunaan keuangan. Michael Porter (2001), menterjemahkan unit kerja PT tersebut memiliki keunggulan dari aspek biaya kepemimpinan (*cost leadership*) yang mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan, dan kerja SDM. Usaha meningkatkan efisiensi tersebut berimplikasi bagi perolehan margin keuntungan yang lebih baik meskipun biaya operasional yang ditetapkan lebih murah dibandingkan PT kompetitor.

#### **4. Reputasi Lembaga (*Reputation*)**

Faktor reputasi PT menentukan tingkat daya saing, karena memiliki citra positif, atas kinerja yang melebihi harapan publik atau stakeholders, maka memiliki tempat tersendiri di hati masyarakat. Reputasi PT ini juga beririsan dengan peningkatan animo masuk calon mahasiswa baru dan kepercayaan publik (*public trust*) untuk mengantarkan anak-anaknya kuliah di PT tersebut. Penilaian reputasi baik bagi PT biasanya berasal dari lingkungan internal kampus, maupun lingkungan eksternal berupa opini positif yang mengemuka. Membangun citra positif bukanlah sesuatu yang mudah untuk di capai. Karena membangun citra dan *image* positif merupakan akumulasi dari penilaian, persepsi publik diraih dengan membutuhkan waktu yang panjang (*long time*). PT yang mempunyai citra kurang baik (negatif) di mata publik

(*stakeholdemya*), maka upaya untuk memulihkan citra tersebut ke arah yang lebih baik tentu sangat sulit. Sebaliknya, citra baik suatu PT yang sudah terbentuk memerlukan strategi, upaya dan komitmen dari semua civitas akademika guna menjaga, merawat, mempertahankan serta menaikkan.

## **5. Sumber Daya Manusia (SDM) Lembaga yang Berkualifikasi Baik**

Keunggulan bersaing dari suatu PT salah satunya ditentukan ada atau tidaknya SDM yang berkualitas baik mendukung kegiatan tridharma PT. Kualitas SDM tersebut akan terdistribusi menjadi pimpinan, dosen, pegawai yang memiliki kualifikasi jenjang pendidikan yang baik. Indikator PT yang baik ditentukan dari persentase jumlah dosen yang berpendidikan Doktor (S3), jabatan akademik Guru Besar (Profesor), Lektor Kepala. Sedangkan SDM dari aspek mahasiswa yang baik berkualifikasi baik ditentukan dari sekolah-sekolah unggulan dengan segudang prestasi.

SDM yang berkualifikasi baik yang diberikan tugas tambahan sebagai pimpinan PT ditandai dengan bekerja profesional, memiliki inovasi kerja, komitmen kerja tinggi, termasuk dosen-dosen yang memenuhi dan memiliki kualifikasi baik juga ditandai dengan kompetensi, kapabilitas dan professionalism kerjanya tidak diragukan, begitu juga bagi pegawai ditentukan dari kinerja tinggi, serta mahasiswa yang bermutu dan segudang prestasi membanggakan.

## **6. Lokasi**

Soal tempat dan lokasi PT turut memengaruhi daya saing, karena itu, keberadaan PT harus memerhatikan lokasi atau tempat yang strategis, memiliki kemudahan akses oleh stakeholders. Penempatan PT menjadi pendukung kelangsungan

atau peningkatan jumlah mahasiswa. Lokasi PT yang strategis akan menarik perhatian calon mahasiswa, sebagaimana dijelaskan (Fitriyana, 2017) menjelaskan letak atau lokasi PT menjadi faktor yang sangat penting untuk memenuhi kemudahan bagi pelanggan berkunjung, atau kemudahan stakeholder mendapatkan jarak tempuh terdekat. Walau realitasnya tidak menutup kemungkinan dengan jarak yang jauh juga akan ada yang menjadi mahasiswa, tapi tentunya persentasenya menjadi kecil dibandingkan dengan akses yang lebih mudah dijangkau, dampaknya jumlah mahasiswa akan meningkatkan secara signifikan. (Frans Gana, 2003).

## 7. Promosi

Faktor lainnya yang memiliki pengaruh terhadap daya saing PT adalah aspek promosi, berupa pemasangan iklan di berbagai media baik cetak maupun *online*. Promosi menjadi strategi yang mampu mendorong orang mengenali dan mengetahui lebih luas tentang layanan PT dan daya saingnya. Promosi PT menjadi pilihan dari berbagai sarana komunikasi publik yang di rancang untuk mendapatkan respons dari *stakeholder* PT yang lebih cepat, akurat, dan erat (Sunarto, 2004). Peningkatan belanja promosi atas produk atau jasa layanan pendidikan di PT tentu memberikan dampak dan pengaruh pada upaya peningkatan daya saing dari produk yang dihasilkan atau jasa layanan pendidikan yang diberikan dan ditawarkan PT kepada segenap *stakeholder*.

Menghadapi daya saing PT diperlukan kekuatan dalam bidang pemasaran, antara lain 1) daya saing tarif (harga) jasa layanan atau produk luaran yang dihasilkan PT, sulit memenangkan kompetisi jika ditawarkan atau ditetapkan dengan biaya tidak terjangkau. Biaya mahal menyebabkan perhatian banyak orang akan menurun. Sekalipun dipromosikan produk

luaran dan jasa layanan PT yang dijanjikan sangat fantastis, kualitas yang terbaik sekalipun, 2) daya saing PT, juga didukung kualitas produk luaran yang akan disosialisasikan harus memiliki keunikan dengan karakteristik penciri serta memiliki keunggulan lebih dari PT lainnya, 3) daya saing pemasaran (*marketing*) PT, juga di kemas lebih menarik perhatian dan minat calon mahasiswa. Para pengguna produk luaran dan jasa layanan PT atau stakeholders dapat menerima produk luaran yang dihasilkan dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Hal ini didukung oleh kemampuan mengemas produk luaran atau jasa pendidikan tinggi menjadi menarik dan berkesan baik, 4) daya saing PT dilihat dari aspek jaringan kerja (*networking*), tidak akan mampu bersaing dan akan kalah jika bermain sendiri, dan tidak melakukan kerja sama, diikuti dengan koordinasi, dan sinergi yang baik, seperti jaringan alumni berada dimana-mana dan bekerja dalam berbagai bidang (Didin dan Tanjung, 2003).

Semua unsur yang disebutkan di atas, mesti di kemas dalam model dan strategi pemasaran (promosi) yang baik dan efektif sehingga bisa menghadirkan keunggulan, dan memiliki daya saing, dengan menonjolkan pada salah satu aspek atau beberapa aspek tertentu dari berbagai aspek yang jadi kelebihan atau keunggulannya (Nanang Wahyudin, 2015).

## **C. Penciri atau Ciri Khas Daya Saing Perguruan Tinggi**

Daya saing PT tidak hanya dilihat dari jumlah SDM dosen yang menjadi sumber rujukan, termasuk mereka yang merespons berbagai isu di tengah masyarakat atau banyaknya lulusan yang terserap di dunia kerja, tetapi makna daya saing PT itu lebih luas dan kompleks dari semua alasan tersebut di

atas. Hal ini dijelaskan oleh Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) Bapak A. Koesmargono, dalam sambutannya pada kegiatan Dies Natalis ke-44 (Kompas; 2 Oktober 2009) bahwa PT perlu menemukan penciri atau mengembangkan kekhasan yang di muat dalam kurikulum dan/atau proses pembelajaran serta aspek lainnya. Karena selain kualitas PT, penciri atau kekhasan PT adalah modal utama untuk menarik mahasiswa di tengah ketatnya persaingan PT di tingkat regional, nasional maupun internasional. Kemampuan PT mengembangkan kekhasan atau menemukan pencirian yang menjadi salah satu unggulannya. Oleh karena itu juga, Prodi di PT perlu didorong untuk menemukan ciri khas masing-masingnya yang membedakan satu Prodi dengan Prodi studi sejenis di berbagai PT lain.

Penciri atau kekhasan dan keunikan PT perlu dirawat dan dijadikan branding. Ciri-ciri dari keunikan PT bisa dalam berbagai bentuk; pertama, kemampuan dukungan keuangan (*finance*) yang tinggi dan/atau ekonomi mahasiswa serta masyarakat yang begitu kuat mendukung PT, atau sebaliknya PT membebaskan dari segenap biaya untuk sebagian besar mahasiswanya. Ciri atau keunikan seperti ini, ditunjukkan dengan adanya kemudahan PT memperoleh sumber pembiayaan relatif cepat, dukungan masyarakat kuat dan semangat yang hebat. Penciri lain dari PT bisa berupa kemampuan pengelolaan menekan harga biaya operasional lebih efisien, dan efektif ketimbang PT lain, sehingga bisa membebaskan lebih banyak mahasiswa dalam berbagai kewajiban biaya pendidikan (*gratis*).

Kedua, kemampuan menciptakan lulusan dengan disiplin ilmu strategis dan berbagai keterampilan yang relevan dengan dinamika kerja di masyarakat. Bentuk dan jenis keunikan ini, berupa kelebihan keterampilan, keragaman keahlian

menjadi ciri khas lulusan dan berbagai disiplin unik yang tidak dimiliki PT lainnya. Artinya keilmuan itu masih jarang atau langka dihasilkan PT lainnya. Bisa dilihat dari aspek, spesifikasi, kekhususan, kelangkaan dan kedalamannya. Sebagai contoh Universitas Negeri Gorontalo memiliki 4 (empat) mata kuliah penciri tingkat di tingkat universitas, diantaranya; kepemimpinan (*leadership*), wawasan budaya, Bahasa Inggris terapan dan kewirausahaan atau *entrepreneurship* (Abdul Wahid Rauf, 2017). Mata Kuliah penciri dimaksudkan dalam rangka mewujudkan pencapaian visi UNG 2035 sebagai leading university. Dimana UNG memiliki cita-cita besar fokus dalam pengembangan kebudayaan lokal dan inovasi meningkatkan daya saing di level kawasan regional dan Asia Tenggara.

Belajar dari Universitas Padjajaran (UNPAD) yang sudah memiliki 3 (tiga) mata kuliah penciri, yaitu; Bahasa Indonesia dan KBLI, Bahasa Inggris dan KBLI serta Olahraga, Kesenian dan Kreativitas. Mata kuliah penciri UNPAD ini sebagai instrument pencapaian visi periode 2020-2024 menjadi Universitas Bereputasi Dunia. Pengokohan visi besar UNPAD dilahirkan atas keinginan dan komitmen civitas akademika atas eksistensi UNPAD untuk berkontribusi positif bagi publik dilandasi Pola Ilmiah Pokok (PIP) yakni Bina Mulia Hukum dan Lingkungan Hidup yang sudah dicetuskan bersama melalui forum senat universitas. Mata kuliah penciri dari UNG, UNPAD, serta PT lainnya menunjukkan kemapanan dan tata kelola PT yang sudah baik dan profesional. Sehingga PT tersebut patut dan pantas menjadi rujukan atau referensi bagi pihak PT yang membutuhkan pembelajaran lebih lanjut. Pengelola PT harus jeli, dan hati-hati dalam menetapkan penciri atau kekhasan PT masing-masing. Keunikan yang ingin di diberikan pada *stakeholdernya*? Ada beberapa kriteria dijadikan pertimbangan untuk memiliki diferensiasi PT, antara

lain: a) keunikan, penciri, pembeda sangat bernilai dan bermanfaat bagi stakeholders, b) tidak ditawarkan PT lain yang menjadi kompetitor, c) memiliki nilai manfaat yang lebih dibandingkan PT lainnya, d) mudah dipahami, dimaknai, diterima dan diimplementasikan oleh *stakeholders*, e) tingkat kesulitan yang tinggi untuk direplikasi dan diadaptasi PT lain. Satu pembeda atau diferensiasi yang sangat kontras, kuat dan bermanfaat bagi target PT ke depan. Maka penciri itu perlu disosialisasikan secara intensif sebagai fokus strategi positioning dalam meningkatkan daya saing (Rangkuti, 2003).

Ketiga, kemampuan teknologi dan proses yang digunakan maupun dihasilkan PT, idealnya memiliki penciri yang berbeda dalam membuat dan menyajikan layanan atau jasa pendidikan dibanding PT kompetitor. Penciri yang menjadi perhatian bagi banyak calon mahasiswa baru maupun perbincangan akademisi adalah peralatan, infrastruktur yang digunakan PT, apakah sudah tua usianya, atau sudah mengikuti modernisasi yang sangat di kenal kehandalannya di berbagai forum akademisi dalam membantu pelaksanaan tridharma PT, serta banyak dimanfaatkan pihak industri atau masyarakat luas. Biasanya calon mahasiswa sudah mempunyai pilihan PT favorit dari berbagai penelurusan yang mereka lakukan terkait alat-alat dengan teknologi tingkat tinggi dan proses canggih dari PT dalam proses perkuliahan yang diminatinya. Contoh penggunaan alat-alat canggih oleh PT, seperti sistem komputerisasi, laboratorium yang di modernisasi, fasilitas pendukung yang digunakan dilakukan inovasi dan pembaharuan secara berkelanjutan,

Keempat, kemampuan tata Kelola PT yang memiliki keunikan dicirikan atas keunggulan, kelebihan potensi, dan SDM. Keunikan yang ditonjolkan dalam pengelolaan PT sepadan dengan kebutuhan *stakeholdernya*. PT memiliki pegawai dan

dosen dalam tata kelolannya diuntut memiliki karakter daya tanggap cepat (*quick respons*), sensitivitas dan adaptasi tinggi dalam mengikuti perubahan karakter *stakeholder* yang dilayani. Adaptasi kerja diperlukan sesuai dengan dinamika kemajuan teknologi, tuntutan dan karakteristik mahasiswa yang dilayani, peraturan terbaru, kondisi ekonomi bangsa dan dunia.

Dari berbagai penciri yang dijelaskan di atas, harapannya *stakeholder* PT akan merasa nyaman, hatinya menjadi senang, loyalitas kepada kampusnya semakin kuat. Adanya penciri dari PT dengan menampilkan keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif tentu bisa memberikan nilai keekonomian tinggi bagi segenap pemangku kepentingan, pihak terkait atau *stakeholder* lainnya dibandingkan dengan PT kompetitor. Harapannya PT terus berusaha mempertahankan keunggulan yang dimilikinya dengan melakukan inovasi di dalam *input enrollment* mahasiswa, dosen, pegawai, proses tridharma PT, lulusan yang dihasilkan, cara melayani *stakeholder* dengan menjaga dan merawat tingkat kepuasan yang baik. Bagi pengelola PT harus ditanamkan prinsip bahwa persaingan (kompetisi) merupakan tantangan (*challenge*) yang fundamental dari strategi organisasi PT, dimulai dari upaya untuk bisa bertahan (*survive*), sembari berusaha kerja keras mewujudkan keberhasilan (*success*). Kunci PT mesti lebih unggul dari segenap aspek yang menjadi indikator daya saing, dengan berbagai strategi, cara yang berbeda. PT kreatif mampu menawarkan berbagai pilihan program kepada *stakeholdernya*, tentunya memiliki nilai lebih baik dengan cara jasa dan kualitas layanan yang diberikan. Dengan biaya yang dibebankan relatif lebih rendah dibandingkan PT lainnya, maka kampus harus mencari daya tarik bagi penghasil lulusan SMA, SMK dan sejenisnya. Termasuk PT diharapkan bersaing mendapatkan simpatik dan perhatian sumber pendanaannya (donatur),

sehingga mereka berbondong ikhlas memberikan bantuan keuangan. Efisiensi pembiayaan operasional PT harus lebih dari PT pesaing lain dijadikan rujukan atau benchmark bagi para akademisi atau calon mahasiswa, masyarakat dan pengguna lulusan (Spulber, 2004).

## **D. Keunggulan Kompetitif Mempengaruhi Kinerja Perguruan Tinggi**

Keunggulan dalam berkompetisi dengan berbagai PT sejenis secara umum mengindikasikan kampus tersebut dapat menemukan jati diri, potensi yang dimiliki guna mewujudkan pencapaian *performance* kerja lebih baik dibandingkan PT lainnya dalam berbagai aspek tata kelolanya. Misalnya dalam memanfaatkan aset dan atau kompetensi SDM dosen dan pegawainya. Ellitan, L. (2002) menjelaskan keunggulan kompetitif dapat bertahan dalam jangka waktu panjang oleh PT yang mempunyai karakteristik tertentu yang diunggulkan, misalnya; 1) memiliki program unggulan yang berkelanjutan, maksudnya PT harus menjadi yang terdepan (*leader*), turut serta membina PT pesaingnya secara terus-menerus atau *survive* dalam durasi waktu yang panjang (*long time*), dan bisa tenggelam dalam kompetisi terbuka tersebut ketika kompetitor lebih sukses melakukan replikasi keunggulan kompetitif miliknya; 2) memiliki keunikan (penciri), maksudnya PT perlu memiliki keunggulan berupa keahlian, maupun kompetensi khusus hanya dimiliki oleh sebagian kecil dari PT lain; 3) memiliki semangat kekukuhan, maksudnya PT perlu mendampingi PT lain sebagai mitra sekaligus kompetitor yang sehat dengan menjaga jarak (*gap*) secara ideal. PT yang sudah keunggulan kompetitif bisa menawarkan nilai terbaik yang dimiliki bagi *stakeholdernya*, misal indikator layanan

kualitas *output* yang lebih berkualitas dengan jaminan mutu terbaik dan/atau dengan biaya yang lebih terjangkau. Kebijakan dan kemampuan PT ini dapat meningkatkan kawasan area pangsa pasar (*market*) dan performa penerimaan pemasukan atau pendapatan (*finance*) lebih realistis dan menjanjikan (Hunt dan Morgan, 1995).

Keunggulan bersaing PT menjadi strategis, karena membantu PT mempertahankan, merawat segenap sumber daya yang dimiliki untuk kelangsungan masa depannya (Day dan Wensley, 1988). Senada itu, Ferdinand (2003) juga menjelaskan pangsa pasar PT yang bersaing, dilihat dari kemampuan PT meningkatkan kinerja pada aspek masukan mahasiswa (*enrollment*). Kompetisi PT untuk mendapatkan mahasiswa yang potensial, berprestasi, memiliki bibit, bebet dan bobot yang mumpuni dalam jumlah yang sebanyak-banyaknya semakin hari, makin sengit dewasa. Karsten Mause (2007) sudah melakukan berbagai penelitian tata kelola perguruan tinggi di Amerika Serikat menyimpulkan bahwa berbagai bentuk kegiatan PT seperti membuat iklan, membelanjakan anggaran untuk investasi infrastruktur, melakukan perekrutan mahasiswa yang berprestasi di bidang akademik, olahraga, seni, budaya dan/atau menyediakan pengurangan biaya kuliah (UKT/SPP) yang semakin marak dewasa ini, berimplikasi PT bersaing kurang sehat atau tidak jujur (*unfair*). Tommaso Agasisti (2009) juga menjelaskan hal senada dari riset yang beliau lakukan pada perguruan tinggi di Italia memberikan keyakinan bahwa persaingan PT terletak pada kekuatan pasar (*market oriented*), jika PT mau sukses kuncinya bagaimana lebih mudah menguasai pangsa pasar dalam persaingan lintas PT di Kawasan regional maupun internasional. Penelitian tentang kompetisi PT di Inggris dan Australia oleh Magnusson (2009) dalam Nur Hayati dan Djama'an Satori (2015)

memberikan informasi berharga bahwa dinamika persaingan di lingkungan PT merupakan suatu proses yang normal atau biasa terjadi secara alamiah mengikuti dinamika dunia yang selalu digerakkan dengan adanya persaingan. Keunggulan bersaing PT menjadi strategi untuk mencapai tujuan yakni kinerja optimal menghasilkan keuntungan berkelanjutan. Di era revolusi industri 4.0 berlangsung begitu cepat, memberikan dampak terhadap berbagai perubahan, persaingan PT muncul pada aspek belajar dari rumah (*learning from home*), menggunakan metode pembelajaran dalam jaring (*Daring*), pegawai dan dosen bekerja dari rumah (*work from home/ WFH*). Kompetitor PT berupa lembaga Pendidikan yang dilaksanakan dari rumah (*home schooling*), sekolah alam, dan berbagai sekolah terbuka yang menyediakan cara belajar dengan konsep Pendidikan Jarak Jauh (PJJ). Kondisi dinamika dan persaingan PT, berada dalam era yang dinamis dan sulit diprediksi (*unpredictable*), misalnya dalam persoalan bentuk jasa pendidikan yang mesti disediakan, harga (biaya) penyelenggaraan, tempat, teknologi yang digunakan, bahan baku yang disediakan, jaringan distribusi, keahlian sumber daya dosen, mahasiswa dan pegawai *stakeholders* dan lainnya. Aspek daya saing PT digerakkan oleh aktor *home schooling*, daring dan WFH, harus mampu menghadirkan strategi yang akurat, agar PT berhasil menjadi unggul dan berdaya bersaing dalam mempertahankan, merawat interaksi kehidupan kampus yang berkualitas serta mampu meningkatkan menjadi yang terdepan (*leading university*).

Keunggulan kompetitif PT dipersembahkan melalui kreativitas penciptaan keunikan, misal desain jasa layanan pendidikan yang diberikan, kualitas produk yang inovatif dan proses yang menyenangkan, sosialisasi lebih menarik, pelayanan distribusi lulusan lebih memuaskan *stakeholder*, dan lainnya. Strategi

PT dalam mewujudkan keunggulan kompetitif dan komparatif PT yaitu melalui, kreativitas, inovasi, kolaborasi tiada henti. Misalnya sumber daya dosen yang menjadi keunggulan PT diperoleh melalui inovasi, inisiasi, kolaborasi dan transformasi serta jalinan komunikasi dengan pola hubungan saling menguntungkan (*reciprocal*) dengan stakeholder (Fazlagic dan Skikiewicz, 2014). Kunci sukses peningkatan daya saing PT selalu menjadi pemantik munculnya laju inovasi kerja dosen, mahasiswa dan pegawai agar bisa menjadi pemenang dalam bersaing. Walaupun realitasnya, teoritis ini masih sulit untuk diwujudkan dan diterapkan, karena bukan suatu yang sederhana dan juga bukan resep mujarab yang bisa menyelesaikan semua masalah di setiap PT. Adapun gejala yang sama menjadi predator dan mengganggu daya saing PT berupa masih rendahnya daya saing lulusan, dosen, produk intelektual sumber daya yang ada di PT lainnya akan selalu menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola PT kedepannya (Hermana dan Silfianti; 2011).



# TEORI, MODEL DAN STRATEGI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

## **A. Teori Daya Saing Perguruan Tinggi**

Daya saing Perguruan Tinggi (PT) merupakan salah satu dari sekian instrumen atau standar yang dapat dijadikan ukuran keberhasilan terhadap target dan rencana yang telah dirumuskan, baik dalam peningkatan mutu lulusan maupun dalam produk layanan berupa pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat didukung kapasitas dosen, tenaga kependidikan, pendapatan, kerja sama berbagai pihak dan teknologi yang digunakan untuk melakukan berbagai inovasi (Porter; 1990 dan Abdullah; 2002). Untuk mengelaborasi teori daya saing PT, ada beberapa teori daya saing yang bisa dirujuk dan sudah dijelaskan beberapa ahli (*expert*) yang menekuni kajian daya saing secara umum di berbagai lingkup kerja, antara lain;

### **1. Teori Produktivitas dan Kinerja Daya Saing PT**

Daya saing PT bergantung pada produktivitas dan kinerja PT. Ada beberapa teori daya saing yang relevan dengan

peningkatan produktivitas PT yang bisa diadaptasi dari pemikiran tokoh pendidikan atau pakar ekonomi dunia. Seperti teori dikenalkan oleh Adam Smith, *absolute advantage theory* yang diartikan teori keunggulan mutlak, dan teori gagasan David Ricardo, *comparative advantage theory* atau diartikan teori keunggulan komparatif. Kedua tokoh ini memiliki cara pandang yang berbeda melihat dan menyikapi upaya meningkatkan daya saing, termasuk untuk tata kelola PT yang memberikan layanan pada pendidikan tinggi yang berkualitas.

Teori keunggulan mutlak (*theory of absolute advantage*) substansinya keunggulan dan daya saing dicapai dengan produktivitas total yang dihasilkan bebas dari campur tangan keterlibatan pemerintah. Dalam konteks ini, Adam Smith menjabarkan perlu spesialisasi dan efisiensi, pembagian kerja (*division of labor*) untuk mampu mencapai daya saing tinggi atau keuntungan absolut yang tidak dimiliki pesaing (*competitor*). Teori ini bisa dilihat dari analogi pada dua perguruan tinggi yang berbeda antara Institut Pertanian Bogor (IPB) yang lebih spesifik pada keilmuan di bidang pertanian sedangkan Institut Teknologi Bandung (ITB) lebih fokus pada kajian bidang teknologi. Kedua perguruan tinggi ini memiliki keunggulan yang absolute dalam keilmuan yang berbeda. Teori keunggulan mutlak (*absolut advantage*) pada perguruan tinggi didasarkan pada asumsi pokok; 1) faktor keilmuan yang dimiliki sebagai instrument karya dan kinerja SDM dosen, 2) kualitas layanan masing-masing PT sama, 3) pertukaran keahlian dilakukan secara seimbang (resiprokal), tanpa memberatkan satu pihak, masing-masing membiayai kegiatannya dengan uang yang mereka miliki, 4) biaya mobilisasi atau transportasi dikesampingkan. Dengan demikian kita bisa menemukan keunggulan mutlak dari PT secara spesifik akan mendapat manfaat dari persaingan jika

melakukan spesialisasi keilmuan, kepakaran dan menghasilkan lulusan yang dapat berkarir di dalam maupun di luar negeri. PT memiliki keunggulan mutlak jika tidak mengimpor SDM dosen asing yang memiliki kepakaran dan keilmuan yang langka, sumber daya yang tidak dimiliki PT lain di dalam negeri maupun di luar negeri. Dosen PT dengan spesialisasi keahliannya menjadikan pertimbangan bagi calon mahasiswa baru menentukan pilihannya kepada layanan PT. Untuk itu, PT diharapkan secara khusus dapat menyajikannya kapasitas dan kepakaran dosen yang ahli dibidangnya relevan dengan dunia kerja atau kebutuhan kerja melalui *website* atau publikasi lainnya.

Teori *comparative advantage* juga mencermati perbedaan produktivitas antar PT, disebabkan berbagai sumber daya yang dimiliki, antara lain; input tenaga kerja dosen yang ada, dukungan sarana dan prasarana, dukungan masyarakat, pemerintah, orang tua mahasiswa, materi kurikulum, dan lainnya. PT yang mempunyai dosen dengan produktivitas tinggi, akan sanggup menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih besar dengan memakai jumlah *input* yang sama. Dengan adanya perbedaan produktivitas kerja dosen menjadikan PT memiliki produktivitas berbeda-beda. Teori *comparative advantage* juga di lihat dari perbedaan PT dalam penentuan besaran Uang Kuliah Tunggal (UKT) sebelumnya dikenal istilah Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), karena kemampuannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi PT.

Teori Heckser–Ohlin dipelopori Eli Heckscher dan Bertil Ohlin, pada prinsipnya menjelaskan keunggulan komparasi (David Ricardo) timbul disebabkan jumlah sumber daya yang berbeda (*endowment factors*) termasuk dalam kompetisi di antara PT. Teori Heckser-Ohlin ini menjelaskan bahwa PT yang memiliki sumber daya memadai dapat meningkatkan

luaran yang bagus dengan biaya produksi yang minim, sebaliknya bagi PT yang sumber dayanya terbatas tentu akan sulit bersaing secara baik. Karena setiap proses tata kelola PT menggunakan intensitas proses layanan dan jasa yang berbeda dengan dukungan sumber daya yang tersedia (Paul Krugman, Maurice Obstfeld, dan Marc Melitz, 2012). Dalam kondisi keterbatasan dan perbedaan itu, tugas negara dalam pengelolaan PT menghadirkan iklim daya saing mutlak dalam bentuk kekhususan bidang ilmu yang ditonjolkan masing-masing PT, sekaligus menciptakan kompetisi atas sumber daya yang dimiliki sehingga PT semakin terpacu melakukan tata kelola dengan baik dan profesional. Karena keunggulan mutlak dan komparasi sebagai bagian dari daya saing PT yang dapat diciptakan dan dikembangkan. Hal ini bisa dilihat dari berbagai teori daya saing yang sudah mapan dalam konteks bernegara, maupun relasinya dengan ekonomi makro bisa diadaptasi untuk pengelolaan PT, antara lain;

Tabel 3.1 Teori Daya Saing, Penemu dan Definisinya

No	Teori	Tokoh Penemu	Diadaptasi menjadi Konsep Daya Saing PT
1	Teori dan Konsep Klasik	<i>Invisible hand theory</i> atau teori tidak nampak, Adam Smith-Skotlandia	Setiap pelaku atau unit kerja yang terlibat dalam suatu usaha penyenggaraan PT memperoleh manfaat khusus menghasilkan barang atau jasa, mendapatkan keuntungan mutlak. Misalnya unit kerja ditugaskan menghasilkan layanan dengan biaya tinggi di Pascasarjana dan membayar SDM yang dibutuhkan dengan biaya rendah. atau mengalihkan insentifnya kepada unit lainnya
		Teori keunggulan komparatif (Ricardo - Inggris)	bila PT menghasilkan atau memproduksi barang atau jasa dengan biaya lebih murah dan jumlah yang lebih banyak dari PT kompetitor lain.
		Teori kelimpahan sumber daya alam. (Heckscher dan Ohlin - Swedia)	Unit kerja PT melakukan spesialisasi layanan dan menghasilkan produk atau jasa apabila unit kerja memiliki faktor sumber daya yang relatif melimpah dan murah. Sebaliknya bila unit kerja PT memiliki keluaran barang atau jasa relatif mahal/langka, maka unit kerja PT tersebut melakukan penyewaan barang atau jasa dari unit kerja lainnya ( <i>import</i> )

No	Teori	Tokoh Penemu	Diadaptasi menjadi Konsep Daya Saing PT
2	Teori Konsep Neo Klasik	Teori daya saing efektif (John M. Clark dari AS)	Keunggulan bersaing PT dipengaruhi oleh inovasi yang dimanfaatkan untuk menghadapi persaingan yang didukung oleh kemajuan teknologi dan ekonomi.
		Teori perilaku konsumen dan pemasaran (Wroe Alderson dari AS)	Dalam meraih keuntungan PT di tengah persaingan, terdapat 6 sumber potensi yang perlu jadi perhatian; 1) kualitas layanan, 2) kenali target pasar, 3) strategi promosi, kreativitas dan inovasi, 4) promosi efektif, menjangkau konsumen, 5) memanfaatkan teknologi, dan 6) manajemen bisnis PT.
		Teori ekonomi Evolusioner (Schumpeter dari Austria)	Dalam menjaga eksistensi PT dalam menghadapi persaingan adalah dengan kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan di tengah lingkungan dinamis menghasilkan berbagai inovasi.
		Teori ekonomi Institusional (Friedrich dari German & Max Weber dari AS)	Daya saing PT banyak dipengaruhi oleh institusi seperti serikat dosen, tenaga kependidikan, lembaga keuangan, organisasi profesi, sosiopolitik, otoritas publik, mental masyarakat, serta aturan dan kode etik PT.
3	Teori dan Konsep Kontemporer	Teori Krugman (Paul R. Krugman dari AS)	Produktivitas PT merupakan faktor pendorong daya saing, baik pada taraf nasional dan internasional terkadang dihambat oleh biaya yang terlampau tinggi.
		Teori Produktivitas (Michael Porter dari AS)	Daya saing PT dipengaruhi oleh produktivitas yang membutuhkan dukungan inovasi yang terus dilakukan dalam bentuk luaran produk, jasa layanan dan sistem manajemen PT. Terdapat empat kondisi yang menjadi pendorong daya saing PT di tingkat global yakni; reputasi, permintaan (animo), strategi, struktur dan persaingan.

(Sumber: Diadaptasi dari Tomasz Siudek dan Aldona Zawajska, 2014).

## 2. Teori Modal Sosial Daya Saing Perguruan Tinggi

Peningkatan daya saing PT menjadi indikator peningkatan daya saing suatu bangsa yakni Indonesia. Atas dasar itu, pemerintah Indonesia berkomitmen, pentingnya menghadirkan iklim kompetisi PT yang berkualitas baik antara negeri maupun swasta. Peran

pemerintah dalam kompetisi tersebut, idealnya dilakukan secara proporsional, secukupnya dan sewajarnya. Agar dinamika sosial, intervensi kebijakan tidak terjadi. Komitmen pemerintah hadir secara proporsional di pandang efektif melindungi kepentingan publik yang paling mendasar untuk mendapatkan layanan pendidikan tinggi yang bermutu. Selain itu, dalam perspektif keunggulan bersaing, kebutuhan masyarakat terhadap lulusan yang berkualitas hendaknya menjadi pertimbangan PT (Adner dan Zemsky, 2006). Daya saing PT yang unggul, tampak dari tingkat kualitas layanan dari sisi terserapnya lulusan di dunia kerja, dan hal ini telah dibagi dalam empat tipe SDM yang dihasilkan PT, melalui; 1) penurunan struktur biaya UKT/SPP, 2) peningkatan layanan kinerja terhadap masyarakat, 3) penanaman nilai yang relevan dengan waktu dan pangsa pasar yang tersedia dan menjanjikan, dan 4) penggunaan teknologi tingkat tinggi (terbarukan).

Segekap sumber daya yang digunakan membentuk citra dalam proses melejitkan eksistensi PT di masyarakat. Cara lain untuk daya saing PT adalah pendekatan kolaboratif disebut juga sebagai teori modal sosial. Timberlake (2005) mengungkapkan bahwa teori modal sosial sebagai konsepsi yang turun-temurun menjadi bagian dari masyarakat serta menjadi warisan yang berharga sebagai pelindung, penjamin rasa aman, dan pemberdaya organisasi masyarakat. Abili dan Faraji (2009) mengatakan bahwa di era persaingan global ini, modal sosial yang dimiliki PT menjadi faktor utama dalam memenuhi kebutuhan serta keberlangsungan eksistensi sebuah PT. Oleh sebab itu, manajemen adalah opsi yang dapat dimanfaatkan dalam rangka mencapai tujuan PT secara efektif dan efisien. Beberapa manfaat yang diperoleh yakni memfasilitasi aktivitas PT dalam hal mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), penciptaan nilai (*value*

*creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), kinerja, dan pengembangan PT yang lebih inovatif.

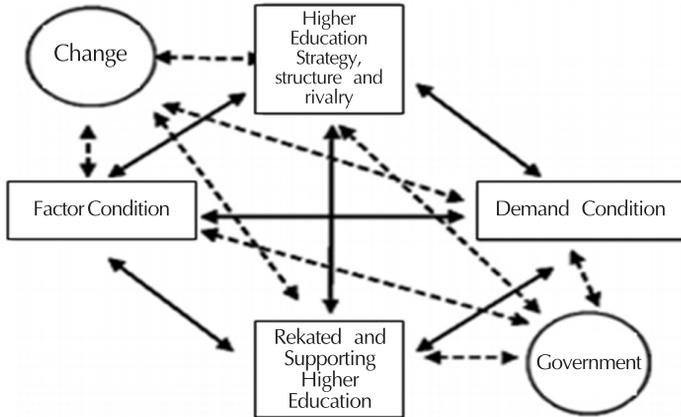
Terdapat beberapa tipe modal sosial PT yang perlu dikembangkan serta dimaksimalkan perannya, yakni modal sosial di dalam ranah internal dan eksternal PT. Khususnya di dalam ranah internal, terdiri atas hirarki serta interaksi antar dosen, pegawai dan mahasiswa di dalam PT itu sendiri. Tipe modal sosial internal dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu; 1) dimensi kognitif, 2) dimensi struktural, dan 3) dimensi relasional. Sementara tipe modal sosial eksternal yakni antara PT dengan para *stakeholdernya* memiliki hubungan yang saling menguntungkan dalam ranah peningkatan kapabilitas, estimasi, prediksi, dan proyeksi organisasi dalam rangka memberikan kesempatan bagi manajemen PT untuk melakukan interaksi dengan lingkungan dan membangun *link and match* program dengan masyarakat (Nahapiet dan Ghosal, 1998).

Mangkuprawira (2007) menjelaskan ada dua (2) prinsip pokok modal sosial PT mewujudkan keunggulannya yaitu adanya nilai pandang stakeholder dan keunikan jasa layanan pendidikan, terdiri dari; 1) sudut pandang dan nilai stakeholder PT memiliki keunggulan daya saing terjadi bila mereka memperoleh nilai tertentu dari distribusi layanan pendidikan yang diberikan yang memiliki nilai keekonomian yang dirasakannya. Untuk itu syaratnya adalah semua SDM dosen, pegawai PT harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggannya. Hal demikian baru terwujud ketika stakeholder PT dilibatkan dalam merancang proses menghasilkan lulusan atau jasa pendidikan serta didorong membantu PT merancang sistem kinerja MSDM yang akan mempercepat distribusi lulusan dan jasa yang diinginkan stakeholder, 2) sudut keunikan-keunikan dicirikan oleh lulusan dan jasa pendidikan yang dihasilkan PT tidak dapat mudah ditiru oleh kompetitor sejenisnya.

## B. Model Daya Saing Perguruan Tinggi

Porter (1990) menjelaskan kemakmuran nasional diciptakan bukan diwariskan, melainkan tergantung pada kapasitas PT yang ada untuk dapat berinovasi. Atas dasar itu, diperkenalkan teori Berlian Porter (*model diamond*) menegaskan PT sebagai unit usaha atau unit kerja di suatu negara bisa berhasil, dan tidak mungkin (*impossible*) suatu PT bisa menjadi unggul di semua layanan pendidikan tinggi. Model berlian merupakan sebuah kerangka terkait daya saing unit usaha domestik, seperti PT yang tetap berkarya nyata kepada negara di tengah kuatnya persaingan PT tingkat dunia (Smit, 2010).

Kunci suatu negara dapat meraih sukses pada unit usaha pendidikan tinggi, ada empat (4) hal yang perlu diperhatikan dengan baik; 1) faktor kondisi (*condition factor*), terkait status pemerintah dalam kepemilikan PT baik negeri atau swasta yang menyediakan jasa pendidikan tinggi untuk bersaing dengan didukung sumber daya terampil dan/atau sarana dan prasana yang lengkap, 2) kondisi permintaan (*demand factor*), bagian ini menjelaskan pangsa pasar dari layanan atau jasa pendidikan yang diberikan PT, 3), jasa yang ditawarkan terkait industri pendidikan tinggi (*related industries of higher education*) di dukung ketersediaan pemasok siswa SMA, SMK dan MA sederajat yang kompetitif, dan 4) struktur, strategi, dan persaingan (*structure, strategy, and rivalry*) merupakan situasi dan kondisi PT yang dikelola, kecenderungan kompetisi dilakukan secara nasional di Indonesia. Semua faktor pembentuk sistem yang dapat meningkatkan keunggulan daya saing PT tersebut dikenal dengan *Porter's Diamond Theory*. Berikut dijelaskan Gambar 3.1;



Gambar 3.1 Model Diamond of National Advantage diadaptasi dari Porter Diamond Theory (Sumber; Porter, 2007 dalam Prayoga, A, 2019)

Empat atribut tersebut saling mempengaruhi dalam suatu system PT menggunakan model diamond. Atribut diamond di atas mendorong peningkatan kluster PT. Bahkan, Porter (2007) mendeskripsikan peningkatan daya saing PT melalui peran pemerintah dengan mendorong mereka sebagai katalisator, meningkatkan kinerja dan mendorong PT untuk bergerak maju ke tingkat nasional dan internasional. Dengan produktivitas dan inovasi kerja PT, pemerintah dapat menciptakan daya saing negara Indonesia ke pentas kompetisi antar negara. PT yang berdaya saing harus bisa menciptakan tantangan (*challenges*) dalam rangka menghasilkan inovasi baru, terdepan dalam persaingan domestik dan internasional yang sehat merupakan iklim yang baik sebagai pemantik motivasi berprestasi, memperkuat sistem pemerinkkatan PT untuk memacu kreativitas, selektif dalam kerja sama, dan mendapatkan dukungan pendanaan sehingga terwujud keunggulan kompetitif.

Model keunggulan bersaing PT juga bisa mengadaptasi pandangan Mudrajad Kuncoro (2006) membagi 2 model keunggulan bersaing, antara lain; 1) model kolaborasi PT dan

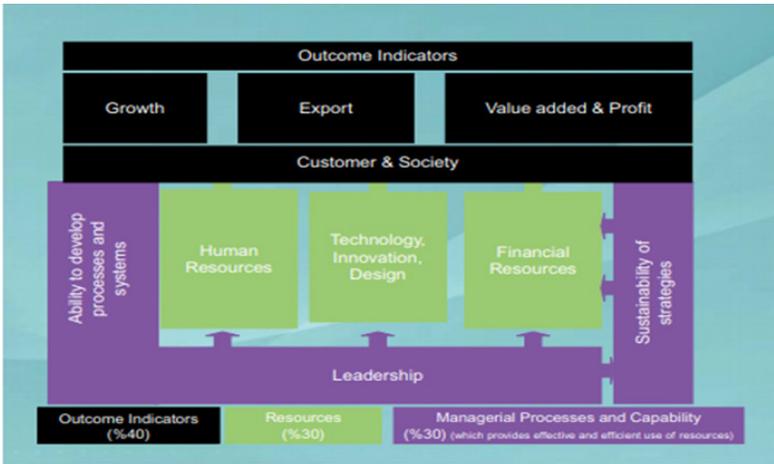
industri, mengadaptasi konsep model *Industrial-Organization* (I-O) yang menyatakan bahwa faktor internal PT tidak lebih penting dibandingkan faktor eksternal industri untuk mewujudkan keunggulan bersaing. Lingkungan eksternal PT yang terdiri dari organisasi dengan ciri khasnya menjadi faktor penentu di dalam model ini. Juga model ini sangat ditentukan oleh kekuatan penyerapan lulusan di dunia kerja. Penerapan perspektif I-O adalah model lima kekuatan yang dikenalkan oleh Porter (*Porter five forces model*) berfokus pada variabel dan analisis berbagai kekuatan eksternal lingkungan industri sebagai pijakan untuk mendapatkan serta melindungi keunggulan kompetitif PT. Ada lima (5) potensi penentu intensitas kompetisi PT, yaitu a) ancaman layanan atau jasa pengganti yang dihadapi PT, misalnya layanan pendidikan tinggi yang diberikan Universitas Terbuka (UT) berupa Pendidikan Jarak Jauh (PJJ), Pendidikan dalam jaringan (Daring), b) ancaman pesaing PT sejenis, c) ancaman PT pendatang baru, d) daya tawar pemasok lulusan SMA, SMK dan MA, dan e) daya tawar pengguna lulusan dan layanan jasa atau lulusan PT bagi dunia usaha dan dunia industri atau DUDI (Fred. R. David, 2009).

Kedua, model daya saing PT dengan landasannya sumber daya atau *Resources Based View* (RBV) meyakini bahwa sumber daya di dalam PT sangat penting bagi berbagai organisasi di luar PT dalam rangka menjaga keunggulan kompetitif PT. Fokus dari Model RBV diantaranya mengembangkan dan mencari sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) bernilai dan tidak mudah ditiru PT pesaing. Model ini menyoroti PT sebagai kumpulan kapabilitas SDM sebagai aset dalam mencapai tujuan yang ditentukan dari berbagai sumber daya yang ada di dalam PT. Hal ini dapat dibagi dalam tiga (3) aspek sumber daya, yaitu; a) fisik yakni

perlengkapan, teknologi, lokasi, potensi mahasiswa, dan lainnya, b) SDM terdiri dari dosen, staf, dan penunjang berupa kemampuan personal, pengalaman kerja, tingkat pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki alumni, c) organisasi yang terdiri dari; bagan, sistem informasi, rencana organisasi, hak intelektual, hak paten, hak cipta, database, merek dagang, dan lainnya (Fatmasari, 2016).

### **C. Model Kolaborasi Pengukur Daya Saing Universitas dengan Industri dan Pemerintah Daerah (Pengalaman di Turki dan Indonesia)**

Negara Turki, sangat antusias dengan upaya peningkatan daya saing bangsa, melalui pembentukan tim kolaborasi universitas dan industri yang bertujuan memberikan penghargaan daya saing kepada unit industri dan unit kerja. Tim kolaborasi ini terdiri dari *The Competitiveness Forum* (REF) dan *The Federation of Industrial Associations* (SEDEFED) yang berdiri sejak tahun 2005 yang lalu. REF diisi para akademisi dari perguruan tinggi memiliki misi membantu meningkatkan daya saing sektor swasta yang ada di Turki untuk dapat masuk di pasar internasional, dan mendukung penelitian tentang daya saing, inovasi dan manajemen teknologi, dan perbandingan. Mitra dari unit industri, SEDEFED didirikan pada tahun 2004, terdiri dari 12 asosiasi memiliki misi untuk memanfaatkan daya saing yang berkelanjutan dari sektor nasional kita dan berfungsi sebagai institusi sipil dan sosial yang berpengaruh dalam memajukan kerja sama strategis internasional. Adapun model daya saing yang dikembangkan Negara Turki, dapat dipahami melalui gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2 Model Daya Saing ala Industri di Negara Turki

Saat ini Indonesia, juga memiliki kerja sama perguruan tinggi dengan pemerintah daerah dalam mendongkrak potensi daya saing masyarakat di daerah. Secara kelembagaan kontribusi PT yang diinisiasi Direktorat Sistem Inovasi dalam Kemenristek/BRIN sejak 2020. Deputi Penguatan Inovasi berhasil mencetuskan pembuatan model pengukuran IDSD atau dikenal indeks daya saing daerah. Langkah maju dan konkrit dalam implementasi kerja sama Kemenristek/ BRIN dengan Pemerintah Daerah (Pemda) se Indonesia, *output* yang diharapkan berupa kemampuan Pemda dapat menggambarkan kondisi objektif daerahnya untuk memaksimalkan segenap kemampuan dalam rangka meningkatkan produktivitas, *added value* atau nilai tambah, serta kesiapan berkompetisi pada taraf nasional maupun internasional untuk keberlanjutannya (*sustainable*) kesejahteraan masyarakat. IDSD adalah cerminan dari potensi produktivitas, kemandirian, persaingan, dan kemajuan sebuah daerah. Dokumen dari IDSD bisa menjadi ukuran penilaian ketercapaian kinerja pemerintahan daerah untuk bersaing dengan lainnya serta dapat meningkatkan daya saing nasional.

Dalam rangka mendorong terwujudnya kolaborasi program di antara sektor dan mendukung upaya peningkatan pertumbuhan ekonomi Daerah serta ciri khas kepemimpinan pemerintah daerah yang inovatif, maka dilaksanakanlah pengukuran IDSD secara periodik yang menjadi salah-satu alasan penting dilaksanakannya pembuatan kebijakan nasional maupun daerah.

## **D. Strategi Peningkatan Daya Saing Perguruan Tinggi**

Kajian tentang strategi bersaing PT, mengadaptasi istilah daya saing yang telah diperkenalkan Porter sejak tahun 1980, dan terus berkembang dalam berbagai konteks kajian. Hahn and Powers (2010), dan Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Claver Cortés (2010), melakukan kajian strategi daya saing unit usaha dalam konteks hubungan antara sumber daya. Menguc, Auh and Shih (2007), Wooldridge and Floyd (1990), Schroeder, Congden, and Gopinath (1995) juga melakukan kajian mendalam tentang strategi daya saing dalam konteks teknologi dan banyak lagi tokoh populer lainnya yang mengkaji strategi daya saing dalam berbagai konteks yang beragam dan berbeda.

Disamping itu ada juga yang memahami strategi bersaing (daya saing) PT berfokus pada usaha meningkatkan posisi atau peringkat suatu PT dalam konteks jasa layanan pendidikan, produk teknologi, dan segmen pasar tertentu dimana mereka saling bersaing satu sama lainnya (Wheelen dkk, 2015). Strategi berdaya saing PT sebagai lembaga pendidikan tinggi tentu perlu strategi menghadapi kompetitor PT yang akan muncul setiap saat mengalahkan segenap keunggulan yang dimilikinya. Hubbard dan Beamish (2011) mendefinisikan

strategi bersaing PT sebagai usaha dari PT memposisikan tata kelola dan atau kegiatan yang dilakukan agar lebih terdepan dan kompetitif dibandingkan PT lainnya.

Dalam melaksanakan strategi daya saing PT ada lima pertanyaan kunci yang perlu diperhatikan pengelola, yaitu 1) tingkat pertumbuhan dan profitabilitas PT yang diinginkan atau diharapkan; 2) produk dan jasa layanan pendidikan tinggi seperti apa yang akan dihasilkan atau dilaksanakan; 3) karakteristik *stakeholder* PT yang dilayani; 4) strategi generik yang memposisikan PT dibandingkan kompetitor dalam klaster yang sama klaster yang lebih tinggi maupun rendah darinya; 5) posisi dalam kompetisi PT selalu dikuasai oleh pemenangnya (Umar, H., 2001).

Persaingan antar PT yang terjadi saat ini, sangat begitu atraktif, karena PT di pandang sebagai pemberi layanan pendidikan tinggi yang selalu berupaya berinovasi dalam meningkatkan kepuasan mahasiswa sebagai mitra pelanggan yang memiliki beragam kebutuhan serta harapan dari para *stakeholdernya*, dengan cara terus memperbaharui mutu layanan pendidikan tinggi, seperti, akademi, sekolah tinggi, institut dan universitas. Mutu pendidikan tinggi merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari pada jasa layanan pendidikan tinggi secara internal ataupun eksternal yang menunjukkan kemampuannya memberikan kepuasan (satisfaction) kebutuhan layanan pendidikan tinggi yang diharapkan (Sagala, 2011).

Hal yang sama disampaikan Edward Sallis (2007) manajemen mutu pendidikan tinggi merupakan filosofi perbaikan berkelanjutan, terus menerus memberikan pemahaman yang praktis pada institusi pendidikan tinggi dalam memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholdernya*. Saat ini dan untuk masa depan PT perlu meningkatkan kualitas layanan pendidikannya melalui strategi yang tepat demi tercapai kepuasan *stakeholders*.

Rahayu (2008) menjelaskan perguruan tinggi sebagai satuan pendidikan tinggi dituntut senantiasa melakukan revitalisasi, perbaikan strategi, guna menjawab dan memenuhi tuntutan dan dinamika lingkungan serta interaksi kompetisi dengan memperhatikan kekuatan internal yang dimiliki PT. Terjadinya penurunan daya saing serta terhambatnya kinerja PT, merupakan dampak dari ketidakmampuan PT dalam menangkap peluang (opportunity) serta ancaman dari lingkungan eksternal.

Kalau ini dibiarkan berlarut-larut, maka mengancam kelangsungan PT, sekaligus berakibat terjadinya ketidakpercayaan *stakeholders* akan kinerjanya. Dalam kaitan menjaga *trust* dan *satisfaction stakeholder*, Michael Porter (2007) merekomendasikan perlu upaya untuk meningkatkan daya saing PT melalui penetapan strategi bersaing yang terbaik. Strategi bersaing PT merupakan usaha dalam mencari kedudukan dan situasi yang strategis dalam lingkungan fundamental di kondisi saat persaingan berlangsung. Konsep tersebut memberikan makna agar PT dapat menciptakan cara dan posisi yang tepat agar dapat bertahan dan berhasil mengalahkan pesaing lain.

Tujuan dari strategi bersaing PT adalah menentukan dan memastikan posisi PT dapat membentengi diri atau lembaganya dengan sebaik-baiknya, menghadapi kekuatan dan tekanan persaingan antar PT. Strategi bersaing juga dapat mempengaruhi tekanan secara positif bagi PT yang dikelola. Sehingga PT memerlukan kemampuan untuk bertahan dalam kondisi yang aman (*defendable position*). Karena, strategi bersaing efektif PT mencakup kemampuan untuk melakukan strategi menyerang (*ofensif*) dan bertahan (*defensive*). Oleh sebab itu, analisis segala sumber potensi dilakukan dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, dan dinamika lingkungan yang terdiri dari kesempatan dan ancaman dan hal tersebut merupakan kunci untuk mengembangkan strategi PT yang

terbaik dalam konteks layanan mutu (*service quality*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan perilaku yang perhatian atau *behavioral intentions* (Ham dan Hayduk 2003, dalam Buchari Alma, 2008).

Dinamika kekuatan persaingan antar PT sangat menentukan intensitas daya saing dalam tata kelola, dan yang paling mendasar akan menentukan sudut pandang perumusan manajemen strategik PT. Ada lima kekuatan daya saing PT yang saling menggerakkan dan bersifat interaktif, antara lain; 1) ancaman masuknya PT baru (*threat of new higher education entrants*), PT asing mendirikan cabang di Indonesia, 2) kekuatan produk atau layanan jasa pendidikan yang diberikan PT pesaing lebih menjanjikan (*bargaining power of supplier*), misalnya kehadiran Jurusan/Prodi baru oleh PT kompetitor menarik minat calon mahasiswa, orang tua dan pengguna lulusan, dan naiknya peringkat PT lama yang lebih berkualitas, 3) Ancaman layanan pengganti PT ke *stakeholder* (*threat of substitute products of higher education*), berupa perubahan dan dinamika kebutuhan masyarakat pengguna lulusan PT. Misalnya kehadiran program pembelajaran jarak jauh (*distance learning*) yang ditawarkan berbagai PTN/PTS, 4) kekuatan tawar-menawar pengguna (*bargaining position of user*) ke sekolah menengah atas (SMA/SMK dan sederajat) sebagai pemasok lulusan masuk ke PT, berupa perubahan *mindset* dan pola pikir dari calon mahasiswa atas jenis dan layanan PT yang diminati sesuai kebutuhan, kondisi kekinian dan kedepannya, 5) kompetisi antar PT atau pesaing yang ada (*rivalry among competitive higher education*) di berbagai tingkatan nasional dan/atau internasional, termasuk ancaman dari PT yang sudah ada didukung dengan kemampuan ekonomi, finansial, dan tata kelola yang baik (Porter, 1993 dalam Syaiful Anwar, 2009). Dari lima kompetisi PT, tentu menguntungkan stakeholders dalam sisi biaya yang dikeluarkan,

kualitas layanan, variasi layanan, dan sebagainya. Secara skematik dapat diilustrasikan Gambar 3.3 berikut ini.



Gambar 3.3 Skema Persaingan PT diadopsi dari pikiran Porter (2007)

Dari gambar 3.2. di atas memberikan pesan bahwa PT yang baik dan ideal tentu berusaha untuk sampai menjadi pemenang dari daya saing atau kompetisi. Lebih lanjut pengelola PT dapat mengadaptasi empat strategi daya saing yang bisa digunakan dalam tata kelolanya, antara lain; 1) strategi pemimpin PT berorientasi pasar kerja dan kebutuhan masyarakat; merupakan strategi dimana PT berusaha fokus menjadi pemimpin dalam suatu jasa layanan jasa pendidikan tinggi dengan pangsa pasar terbesar, terluas berkaitan dengan kekuatan PT yang dikelolanya. Biasanya kebijakan penentuan market PT menjadi penentu dalam perubahan biaya operasional, besaran SPP/ atau besaran unit cost, pengenalan Prodi baru, cakupan distribusi (penyebaran) alumni, gagasan, ide, produk inovatif, besaran pengeluaran biaya, bentuk promosi baru dan lainnya, 2) strategi penantang pasar menjadikan PT untuk terus berusaha dan berupaya keras memperkuat pasarnya, 3) strategi mengikuti pasar memberikan kesempatan

bagi PT yang ingin berbagi strategi untuk mampu menjaga pangsa pasarnya dengan tidak membuat keseimbangan PT lain terganggu, dan 4) strategi peluang pasar di mana PT memberi layanan pada aspek kecil terlupakan atau terabaikan PT lainnya (Kotler 2001). Pimpinan PT bisa juga mengintroduksi 3 jenis strategi generik (*generic strategies*), yakni; a) *cost leadership* atau kepemimpinan berorientasi pada pemenuhan biaya yang efektif dan efisien; b) *product differentiation* atau diferensiasi jasa layanan PT; dan c) *focus* atau konsen dengan pencapaian tridharma PT, pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat (Porter, 2007). Untuk lebih jelasnya diuraikan lebih lanjut di bawah ini;

### **1. Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*)**

Strategi terkait kepemimpinan biaya berorientasi pada peningkatan pendapatan melalui persaingan dengan menekan biaya operasional dan distribusi layanan pendidikan yang serendah mungkin, dengan standar yang sama dalam segala aspek di PT tersebut. Sehingga perguruan tinggi dapat membuat biaya operasional murah, lebih kompetitif dari kompetitornya dan memenangkan pangsa pasar yang lebih luas. Misalnya Universitas Negeri Gorontalo menerapkan besaran Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan (SPP) atau Uang Kuliah Tunggal (UKT) yang besaran SPP atau UKT paling rendah pada level status Badan Layanan Umum atau BLU yang disandang oleh setiap PT. Strategi ini sangat cocok diberlakukan pada pelanggan atau *stakeholder* mudah terpengaruh pada perbandingan harga (*price comparative*) atau ukurannya besaran biaya jadi pertimbangan atau instrumen yang menentukan keputusan. Memperhatikan perilaku *stakeholders* PT, termasuk di dalam kategori perilaku *low-involvement* yaitu strategi menekan biaya sesuai kemampuan ekonomi. Juga mereka kurang peduli atas perbedaan label atau merk

serta peringkat PT favorit atau kurang favorit. Melainkan tidak membutuhkan perbedaan produk atau jasa layanan pendidikan yang diberikan PT, yang menonjol dari strategi ini adalah pelanggan PT memiliki alat atau instrumen tawar yang kuat lebih menarik dan menggoda PT untuk mampu menekan biaya bagi calon mahasiswa baru.

Strategi menekan biaya oleh PT dimaksudkan tidak hanya untuk membuat PT mampu bertahan terhadap persaingan dalam besaran biaya, melainkan menjadi penentu PT sebagai pemimpin pasar (*market leader*) menentukan besaran biaya operasional PT dan memastikan tingkat pendapatan atau keuntungan dari pangsa pasar yang lebih luas (berada di puncak) dan kestabilan biaya operasional dengan tindakan yang antusias, efisien dan efektif.

Efektivitas pembiayaan (*cost effectiveness*) operasional PT, bervariasi tergantung pemanfaatan informasi skala ekonomi nasional (*economies of scale*), investasi didukung teknologi terbaik, sharing beban biaya, pengetahuan tata kelola internal PT, optimasi kapasitas SDM, pendayagunaan (utilitas) dan akses yang baik ke berbagai sumber pendanaan baik dari pemerintah, swasta, dan saluran distribusi alumni ke dunia kerja secara terbuka. Agar dapat mengimplementasikan strategi kepemimpinan berbiaya rendah dengan menunaikan dua (2B) syarat, yaitu; a) memiliki sumber daya (*resources*) yang berkualitas, b) memiliki keterampilan berupa karakter baik dalam bekerja di organisasi yang ramping tetap produktif. Strategi ini cocok dijalankan PT yang memiliki keunggulan, antara lain; a) pemasaran yang kreatif didukung SDM berbakat, b) pengawasan yang ketat, c) penelitian dan pengembangan organisasi, d) distribusi dan *networking* atau jejaring yang luas dan bagus, e) keterampilan kerja, serta f) sedikit biaya operasional. Selain itu, dari aspek organisasi berkaitan dengan

tata kelola mulai dari rekrutmen dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa insentif kinerja berdasarkan target keluaran (*output*) dan target manfaat (*outcome*) dan kerja sama antar fungsi manajemen perlu dilaksanakan oleh pihak PT lainnya.

## 2. Strategi Pembeda (*Differentiation*)

Strategi *kedua* dikenal dengan pembedaan (*differentiation*), yakni PT berusaha berkonsentrasi menciptakan lini produk layanan jasa pendidikan tinggi, riset dan pengabdian pada masyarakat serta program yang sangat berbeda dengan PT lainnya, sehingga dapat menjadi pemimpin di kelasnya (*leading university*) yang sulit ditiru maupun disaingi, Strategi dengan membuat layanan dan/atau produk yang berbeda (*differentiation*) dengan PT lainnya, akan menjadikan PT tersebut mampu menciptakan inovasi baru yang belum ada dalam pasar yang menjadi sasarannya. Keunikan layanan PT berupa pengajaran, riset, pengabdian pada masyarakat oleh dosen dan mahasiswa atau jasa layanan lainnya yang memungkinkan PT untuk menarik mahasiswa yang potensial, pengguna lulusan secara luas, masyarakat dan pemerintah untuk mendukung kegiatan tridharma PT dan sebagainya.

Strategi pembedaan produk jasa pendidikan oleh PT bervariasi dengan perguruan tinggi lainnya, hal ini berkaitan dengan ciri khas fisik, sifat, label, pengalaman yang didapatkan oleh *stakeholdernya*. Kemudahan daya saing PT berkaitan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan sulit ditiru PT pesaing lainnya. Strategi pembeda ini ditujukan pada *stakeholders* potensial, relatif tidak mengedepankan faktor biaya dalam pengambilan keputusan.

Terdapat beberapa aspek yang perlu dijadikan perhatian pengelola PT, berkaitan tingkat diferensiasi daya saing PT. Karakteristik diferensiasi tidak akan memberi jaminan daya

saing unggul PT apabila luaran dan layanan yang diberikan/dihasilkan hanya standar (relatif) memenuhi kebutuhan *stakeholder* semata. Sebaliknya kompetitor PT dapat melakukan tiga hal utama yakni amati, tiru dan modifikasi (ATM) dengan cepat serta memberikan kepuasan lebih. Strategi pembeda yang tepat jika PT menghasilkan produk atau jasa layanan pendidikan sifatnya bertahan lama (*durable*), tingkat kesulitan tinggi untuk ditiru, pengelolaan hak intelektual dilindungi negara.

Resiko yang perlu diwaspadai dari strategi pembeda ini adalah keunikan yang dimiliki dan ditawarkan PT, bisa jadi belum dihargai (dianggap biasa-biasa saja) oleh *stakeholder*. Pesaing yang menawarkan produk atau jasa pendidikan tinggi dengan standar tinggi, dibarengi penerapan strategi biaya yang rendah. Sehingga PT dapat menawarkan produk yang ditawarkan sangat mudah merebut pasar sehingga dalam strategi pembeda ini, potensi dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa dalam melakukan tridharma PT sangatlah berkontribusi besar dalam merebut pangsa pasar, memantik minat calon mahasiswa baru untuk belajar.

### **3. Fokus (*Focus*)**

Strategi *ketiga*, dikenal dengan istilah fokus, di mana PT berusaha untuk menentukan fokus tertentu sebagai upaya memberikan layanan pada aspek pasar secara lebih baik, intensif, dan bukan bermain di semua pasar yang ada. Strategi fokus PT dilakukan untuk merekonstruksi sebuah keunggulan yang ingin dicapai dalam satu segmen pasar lebih terukur dan terpolarisasi.

Strategi fokus dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* PT dalam jumlah relatif kecil dan dalam mendapatkan layanan, relatif tidak banyak dipengaruhi oleh besaran biaya yang mereka harus keluarkan. Syarat penerapan

strategi fokus di PT adalah; 1) terdapat pangsa pasar yang memadai (*market size*), 2) memiliki potensi untuk bertumbuh, dan 3) lebih tepat apabila *stakeholder* mendapatkan suatu keunikan tertentu yang tidak diminati oleh dunia industri dan dunia kerja. Biasanya PT yang menerapkan strategi fokus berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu, daerah *geographic* tertentu, dan layanan pendidikan yang ditawarkan PT sesuai kebutuhan *stakeholdernya*.

## E. Relasi Strategi Bersaing dengan Keunggulan Perguruan Tinggi

Strategi merupakan rencana yang komprehensif, mengintegrasikan berbagai sumber daya (*recourses*) dan kapasitas (*capabilities*) dalam rangka mencapai tujuan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang guna menempatkan PT mencapai keunggulan sebagai syarat pemenang (Fakry Gaffar, Moh, 2004). Strategi memiliki cara menyeluruh (*komprehensif*) dan menyatukan (*integrative*) yang dijadikan dokumen dalam beraktivitas, guna menjadi yang terdepan (*leading*) dalam sebuah kompetisi. Dengan kata lain strategi dimaknai sebagai pekerjaan besar organisasi menghidupkan organisasi atau menuju kematiannya. Pelajarannya tidak bisa diabaikan (Mirfani, Sutarsih & Rosalin; 2012).

Era globalisasi saat ini menuntut kehadiran strategi jitu yang menjadi management instrument ampuh memenuhi kebutuhan sekaligus syarat untuk bisa *survive* menjadi pemenang (*the winner*). Strategi menghadirkan daya saing kompetitif PT di era disrupsi dengan menetapkan *core competency* yang dipandang sebagai satu hal yang lebih baik dari PT pesaingnya. Kompetensi inti PT dapat berupa pengembangan produk atau jasa layanan pendidikan terbaik

yang ditawarkannya bisa juga dedikasi, kompetensi dan karakter baik pegawai dan dosen di dalam PT tersebut. Kompetensi inti yang dimiliki PT menghasilkan keuntungan (*profit*) jangka panjang bagi organisasi PT, ini yang dikenal publik sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Ann Mooney; 2007). Ada tiga komponen penting dalam meningkatkan *core competencies* PT, yaitu: a) potensi akses yang luas, terutama bagi lulusan PT guna mendapatkan pekerjaan dengan mudah, b) kemampuan menambah nilai manfaat lebih pada pengguna lulusan, maupun *stakeholder* PT dan c). kualitas lulusan sulit untuk disaingi oleh lulusan PT lainnya (Hamel dan Prahalad, 1990).

Atas dasar itu, PT membentuk karakteristik lulusan yang dihasilkan lebih kompetitif, mampu bersaing jangka panjang dan berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Kebijakan untuk memenuhi kualitas lulusan PT yang sulit ditiru (*distinctive capability*), bersifat *tangible* maupun *intangible*. Banyak pihak juga memahami strategi PT jadi titik tolak dan ukuran bertindak terukur. Strategi bersaing sebagai titik awal analisis memiliki hubungan yang kuat dengan keunggulan kompetitif sebagai proses pengaplikasian, sebab strategi apapun apabila tidak ada implementasi maka yang terjadi adalah kesia-siaan, dan sama halnya dengan tindakan tanpa strategi (Porter, 1980). Melalui strategi ini, setiap PT, dapat memilih keunggulan kompetitif yang ingin diraih dan/atau mungkin juga bisa diperoleh kedepannya.



# INDIKATOR PENGUKURAN PERGURUAN TINGGI BERDAYA SAING

## A. Indikator Perguruan Tinggi memiliki Daya Saing

Konsepsi daya saing hasil kajian dari *Institute of Management Development* (IMD) yang dipublikasikan dalam *World Competitiveness Yearbook* mendefenisikan sebagai kemampuan organisasi, institusi dalam mengkreasikan nilai tambah pengelolaan sumber daya (aset) dan aktivitas (proses), yang memiliki daya Tarik, agresivitas, *globality* dan *proximity*, serta kemampuan mengintegrasikan relasi antar sumber daya dan proses ke dalam suatu nilai ekonomis dan sosial (Affandy Agusman Aris, 2017). Dalam bahasa yang lebih mudah dipahami, analisis daya saing dimaknai sebagai suatu konsepsi guna mengukur dan mengkomparasikan seberapa baik atau berkualitasnya suatu organisasi dalam bentuk, negara, pemerintah daerah, institusi kerja, unit usaha atau organisasi lainnya dalam membangun suatu iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan dan mempertahankan daya saingnya pada level dalam negeri maupun internasional pada kompetitornya

(Bismala, Handayani, & Andriany, 2018). Untuk mengukur daya saing biasa digunakan berbagai indikator dari daya saing tersebut.

The Global Competitiveness dalam Laporrannya yang dipublikasikan pada periode 2014-2015, *The Global Competitiveness*, mengelompokkan 12 indikator yang dikenal dengan *the 12 pillars of competitiveness*, untuk mengukur daya saing suatu negara, yakni; 1) institusi (*institution*), 2) infrastruktur 3) lingkungan ekonomi makro, 4) pendidikan dasar dan kesehatan, 5) pelatihan dan pendidikan tinggi, 6) efisiensi *market* yang baik 7) pasar sumber daya manusia dan tenaga kerja potensial, 8) perkembangan kestabilan pasar keuangan, 9) siapnya teknologi, 10) ukuran pasar (*market*), 11) inovasi (*innovation*), dan 12) pemutakhiran dunia usaha. Indikator tentang daya saing ini penting untuk dipahami, sekaligus tidak berdiri sendiri, tapi saling menguatkan satu sama lain, kelemahan pada satu indikator sering kali berdampak negatif pada indikator lainnya.

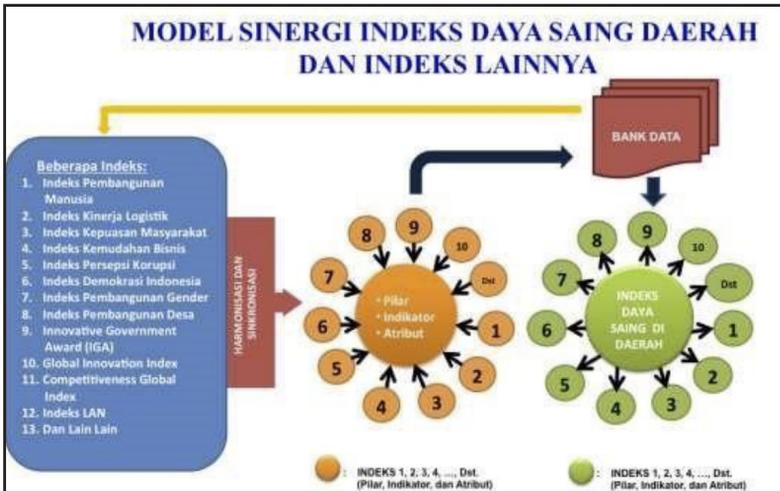
Urgensi daya saing Indonesia dapat ditingkatkan, melalui tiga prioritas dilakukan pemerintahan Joko Widodo-Jusuf Kalla 2014-2020. Adapun tiga (3) prioritas pembangunan nasional berkaitan peningkatan keunggulan daya saing bangsa Indonesia, yakni; 1) peningkatan kualitas kehidupan masyarakat; 2) peningkatan kemampuan produksi dan keunggulan kerja rakyat di pasar internasional; 3) pembentukan ekonomi nasional didasarkan dan kemandirian dengan mendorong tumbuhnya sektor strategis nasional (Kompas, 21 Mei 2014).

Mengimplementasikan kebijakan strategis Pemerintah Indonesia, melalui Kemristek/BRIN, dilaksanakan oleh Direktorat Sistem Inovasi, melakukan terobosan yang diinisiasi oleh dilakukan Deputi Penguatan Inovasi melakukan penyusunan dokumen model pengukuran indeks daya saing daerah

(IDSD). Dokumen ini ditujukan untuk dapat menjelaskan atau mendeskripsikan kondisi dan potensi daerah, terutama dalam mengupayakan kemampuan terbaik dengan meningkatkan produktivitas, keunggulan lain dan kompetisi di kancah nasional maupun internasional. Semua ini dilakukan untuk menjamin kesejahteraan dan eksistensi bangsa Indonesia. Dokumen IDSD ini merupakan refleksi dari tingkatan produktivitas kerja, kemajuan pembangunan, persaingan dan otoritas suatu pemerintah daerah. Dalam laporan hasil pemetaan indeks daya saing daerah tahun 2019 dijelaskan bahwa IDSD merupakan tolok ukur keberhasilan suatu daerah sehingga dapat membantu meningkatkan daya saing Negara (Kemristek/BRIN, 2019).

Penyusunan indeks daya saing di daerah meliputi enam komponen; 1) menentukan sebuah indikator, pilar, serta indeks keunggulan daya saing daerah, 2) penyusunan kuesioner, 3) perhitungan indeks keunggulan daya saing daerah, 4) penyusunan regulasi (Perpres, naskah urgensi, dan panduan pengukuran indeks), 5) penyusunan *database*, dan 6) desain program aplikasi dan sistem informasi indeks daya saing daerah berbasis *online* (Kemristek/BRIN, 2020)

Pengukuran tingkat daya saing, menjadi pilar komponen, indikator menjadi atribut (IDSD, 2020) disatukan, agar terjadi penyamaan visi dan persepsi antar kementerian dan lembaga dalam menyusun kebijakan nasional yang komprehensif dan saling bersinergi diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) sebagai dasar hukum pelaksanaan pengukuran IDSD 2020 melibatkan berbagai kementerian dan lembaga negara terkait, seperti gambar 4.1 di bawah ini



Gambar 4.1 Model Sinergi Indeks Daya Saing Daerah dengan Indeks Lain (sumber; Ristek-Brin, 2020)

Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan yang dibentuk oleh Bank Indonesia dan pusat studi koperasi dan UKM juga melakukan pengukuran daya saing menggunakan beberapa indikator yang bisa dijadikan rujukan, antara lain: 1) keterbukaan, 2) sistem keuangan dan ketersediaan modal financial, 3) sumber daya manusia dengan berbagai keahlian, jenjang pendidikan yang relevan dengan kebutuhan, 4) kelembagaan dengan sistem organisasi dan manajemen yang baik, 5) keamanan, dan 6) lingkungan, 7), penggunaan teknologi, 6) kecukupan informasi, 7) input calon mahasiswa potensial dan infrastruktur yang mendukung. (Sutikno, dan Maryunani, 2007; Tulus Tambunan, 2008).

Di atas sudah dijelaskan berbagai indikator daya saing suatu Negara, daerah, Lembaga atau kementerian. Hal yang sama juga berlaku bagi perguruan tinggi, daya saingnya bisa mengadaptasi berbagai indikator yang ada dan yang relevan dengan peran dan fungsi perguruan tinggi dalam melaksanakan tridharma PT. Paling tidak ada beberapa indikator

pokok dari daya saing yang bisa digunakan, antara lain; 1) keterserapan lulusan PT dapat memenuhi kebutuhan (*need*) pasar kerja, 2) upaya meningkatkan dan mempertahankan penerimaan (pendapatan), 3) upaya meningkatkan kemampuan kompetitif lulusan (Michael Porter;2007, dalam Surrachman; 2007). Disamping itu tingkat daya saing (*the competitiveness*) PT, menurut Labas, I., Darabos, E., & Nagy (2016), sangat ditentukan oleh ; 1) kualitas masukan (*quality of the input*), 2) pemanfaatan sumber daya keuangan (*utilization of the financial resources*), 3) internasionalitas (*internationality*), 4) keuangan (*financing*), 5) kriteria mutu dan tingkat pendidikan yang sesuai (*quality criteria and appropriate level of the education*), 6) pengakuan internasional (*international recognition*), 7) pengembangan teknologi (*technology development*).

Daya saing PT sangatlah penting bagi keberhasilan atau keunggulan bangsa, beberapa indikator yang bisa diadaptasi dari pengukuran daya saing yang sudah mapan untuk mengukur daya saing PT, yakni; 1) biaya adalah kemampuan PT menyesuaikan *unit cost* dengan besaran UKT (uang kuliah tunggal) dan/atau SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) yang di tetapkan pemerintah memperhatikan besaran Satuan Biaya Umum (SBU) dan harga kemahalan di daerah tersebut, sehingga stakeholder bisa menyesuaikan biaya UKT/SPP dengan daya beli masyarakat (dalam ukuran yang terjangkau) dengan kata lain tidak menjadi beban stakeholder di luar kemampuannya, 2) kualitas lulusan adalah kemampuan alumni untuk melaksanakan fungsinya sebagai SDM potensial ditandai dengan; a) memiliki kompetensi, b) kemampuan daya tahan, c) memiliki keahlian, 3) kemampuan melakukan operasi dan perbaikan, 4) memiliki potensi, 5) Keunggulan bersaing PT di sini dimaksudkan sebagai kemampuan suatu lulusan dan sumber daya manusia dosen serta tenaga kependidikan untuk memberikan nilai lebih terhadap

layanan tridharma PT dibandingkan dengan PT kompetitor lainnya (Porter, 2007; dalam Tri Yulianto, 2013).

Indikator daya saing perguruan tinggi yang lainnya berupa; 1) keunikan layanan yang dimiliki perguruan tinggi sehingga membedakannya dengan layanan atau jasa dari pesaing perguruan tinggi lainnya. Merupakan langkah inisiatif dihasilkan oleh PT dalam rangka menampung dan melahirkan ide-ide kreatif yang dapat membentuk karakter PT, sehingga menghasilkan keunikan dan perbedaan dari perguruan tinggi lainnya yang menjadi daya tarik calon mahasiswa atau pengguna lulusan untuk melirikinya, 2) kualitas lulusan, layanan, produk atau jasa pendidikan tinggi yang ditawarkan, berhasil diciptakan oleh PT dengan mutu tinggi, dan menghasilkan produk jasa dan/atau layanan tridharma PT yang berkualitas atau dibandingkan pesaingnya (Leonardus Saiman, 2009)

## **B. Pengukuran Daya Saing Perguruan Tinggi**

Persaingan atau kompetisi antar perguruan tinggi sangat penting dalam rangka mendorong keberhasilan, jika tidak akan menghadapi suatu kegagalan. Untuk itu, upaya yang diperlukan untuk memenangkan kompetisi dari waktu ke waktu, makin ketat. Oleh sebab itu, PT di dorong untuk memiliki kemampuan membaca peluang dari daya saing yang dimilikinya. Porter (2007) dalam riset yang dilakukan Surachman dkk (2007) menyatakan bahwa daya saing merupakan potensi atau kelebihan yang dimanfaatkan dalam menghadapi kompetisi di pasar global. Manajemen daya saing PT wajib diimplementasikan dengan melakukan pengembangan secara berkelanjutan di semua lini internal PT, terutama pada bagian tridharma PT.

Dengan proses secara berkelanjutan tersebut dilakukan maka kinerja PT akan semakin meningkat. Daya saing PT memiliki kekuatan dalam mengungguli pihak lain atau menjadi yang berbeda dari yang lainnya terutama dalam hal mutu sehingga memiliki keunggulan yang khas. Daya saing PT juga menjadi semacam potensi untuk berupaya mengungguli sesuatu, dalam hal positif yang dilakukan individu maupun unit kerja yang ada di dalam organisasi PT tersebut (Tumar Sumihardjo, 2008).

Daya saing PT biasanya dilihat melalui hasil pemeringkatan yang dikeluarkan oleh QS World. Tolok ukur dari indeks QS World merupakan proksi dari daya saing (*competitive advantage*) PT sebab lembaga ini telah dipercaya secara global dengan pertimbangan proses yang dilakukannya secara terukur, mendalam terhadap mutu universitas menggunakan beberapa parameter, meliputi; 1) banyaknya mahasiswa, 2) jumlah program studi, serta 3) hasil riset dan publikasi yang telah diindeks oleh jurnal maupun simposium bereputasi secara internasional

Sebagai perbandingan di Negara Amerika Serikat, daya saing PT diukur dari beberapa kriteria, antara lain: 1) penelitian negara bagian (*federal research*), 2) jumlah penelitian (*total research*), 3) sumbangan tahunan (*annual giving*), 4) asset hasil sumbangan (*endowment assets*), 5) penghargaan fakultas (*faculty awards*), 6) skor SAT (*SAT scores*), 7) anggota akademik nasional (*national academy members*), 8) yang mengikuti kegiatan studi lanjutan setelah selesai stud doctoral (*postdoctoral appointees*), dan 9) bantuan program doctoral (*doctorates granted*).

Apabila dikaitkan dengan kondisi nasional, riset menjadi sasaran yang terus menjadi ujung tombak Tridharma PT melalui pengembangan layanan publik berbasis riset (*research based*

*public service*), keterlibatan masyarakat (*community engagement*), dan pengajaran berbasis riset (*research based teaching*). Riset juga telah menjadi bahan kajian yang dimanfaatkan para dosen dalam menyajikan materi perkuliahan kepada para mahasiswa. Di samping itu, hasil riset juga dimanfaatkan pada setiap kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Dengan demikian dapat ditarik suatu benang merahnya, agar memiliki nilai manfaat yang dapat dirasakan oleh segenap lapisan masyarakat maka penting bagi setiap civitas akademika PT dalam melakukan riset harus berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan dan kemajuan publik (Schwab, 2011).

Daya saing PT mengacu pada apa yang ditentukan oleh Kemenristek Dikti ditinjau dari; 1) manajemen yang bermutu, 2) aktivitas kemahasiswaan, 3) riset dosen menuju universitas kelas dunia (Linda Setiawati, 2012). Di samping itu secara kuantitatif daya saing PT, bisa dilihat dari aspek, *pertama*, pertumbuhan perguruan tinggi terdiri dari: a) stabilitas uang kuliah tunggal (UKT), b) kualitas lulusan, *kedua* kualitas infrastruktur perguruan tinggi, *ketiga* partisipasi masyarakat pada pendidikan tinggi bisa dilihat dari melek huruf usia pendidikan tinggi. Dengan adanya daya saing PT menunjukkan kepercayaan publik (*public trust*) dan perhatian pemerintah sangat tinggi (Ali, M, 2009).

Mengadaptasi pemikiran Michael Porter, dalam mengukur daya saing PT ada hal-hal yang harus dinilai dari sebuah PT dikatakan memiliki keunggulan kompetitif antara lain; 1) penerapan teknologi, 2) budaya *entrepreneurship*, 3) produktivitas yang tinggi terhadap tridharma PT, 4) kualitas program pendidikan yang bermutu (*program quality*) yang ditawarkan dan menghasilkan produk berkualitas (*input-process-output-outcome*) yang dihasilkan, 5) biaya (*unit cost*) layanan pendidikan yang ditawarkan sesuai dengan biaya

yang dikeluarkan. Biaya bukan perkara harganya mahal atau murah, akan tetapi maksudnya adalah kesesuaian antara mutu dengan biaya yang harus dikeluarkan sehingga antara biaya dan manfaat berada pada keadaan yang berimbang, 6) promosi yang meluas, agresif dan reputasi lembaga (*reputation*) yang terus di rawat serta di jaga, karena adanya citra baik dan reputasi bagus di mata masyarakat merupakan hasil penilaian baik eksternal maupun internal PT. Penggiringan citra positif dari PT membutuhkan waktu yang lama sehingga bukanlah perkara mudah. Begitu pula sebaliknya citra yang buruk pada sebuah PT akan sulit dibersihkan dan mendapatkan kepercayaan kembali dari masyarakat. Oleh karena itu, citra dari PT membutuhkan komitmen untuk terus dijaga dan ditingkatkan, 7) pelayanan teknikal maupun nonteknikal yang baik (*control mutu lulusan*), 8) SDM dosen dan tenaga kependidikan yang berkualifikasi baik yang memiliki kompetensi dan memenuhi syarat yang telah ditentukan, komitmen terhadap pekerjaan melayani mahasiswa secara berkualitas, 9) inovasi kerja bagus, 10) diferensiasi program pendidikan (*program uniqueness*), jasa layanan atau produk yang dihasilkan dan yang ditawarkan berbeda dengan PT pesaing. Tidak sekedar berbeda tetapi juga program tersebut dapat eksis dan dibutuhkan di masa depan, 11) memiliki kelengkapan sarana dan prasarana yang memadai dan mencukupi dari kebutuhan standar, 12) jaringan distribusi lulusan melalui *networking* yang luas, kuat dari korps alumni dan penerima lulusan baik di dalam negeri maupun luar negeri yang telah tertata dengan baik, 13) proses layanan tersistem dengan *just-in-time* (JIT) sehingga PT dapat memberikan layanan yang terbaik pada *stakeholdernya* (Kotler dan Fox, 1995, Muhandi;2004).

Penelitian yang dilakukan Nur Hayati dan Djam'an Satori (2015;166) menjelaskan beberapa indikator daya saing PT,

antara lain; 1) memiliki daya tawar terhadap pihak penyuplai calon mahasiswa, 2) potensi tawar para mahasiswa, 3) adanya persaingan dengan PT lain yang baru dibuka, (4) persaingan dengan PT lain yang sejenis, 5) kekuatan kompetisi, 6) riset dan mutu lulusan, 7) kekuatan pendanaan PT, 8) sarana dan prasana fisik, 9) sumber daya manusia (*human resources*), 10) pemasaran (sosialisasi), 11) sumber daya yang dimiliki organisasi. Hasil penelitiannya memaparkan bahwa sumber daya manusia menjadi indikator yang signifikan dalam meningkatkan daya saing, sedangkan ancaman perguruan tinggi pendatang baru tidak terlalu berpengaruh.

Daya saing PT menghadapi muncul kompetitor baru perlu mendapatkan perhatian, sebab PT baru seringkali membawa kekuatan dalam hal pendanaan sehingga peneliti menyarankan untuk PT lama dapat memperbaiki kualitas pembelajaran sehingga masyarakat menilai ada diferensiasi PT satu dengan yang lainnya dapat menjadi daya tarik masyarakat. Penentuan pembeda antar PT dapat ditempuh dengan melakukan terobosan baru dan inovasi dalam bidang teknologi dan strategi.

## **C. Akreditasi Institusi dan Program Studi**

Indikator lain daya saing sebuah PT yaitu peringkat akreditasi yang diperolehnya, baik yang dilakukan oleh lembaga akreditasi nasional maupun internasional sebagai berikut;

### **1. Lembaga Akreditasi Nasional**

Lembaga akreditasi yang ditugaskan pemerintah Indonesia untuk mengukur daya saing atau kualitas mutu PT dan Program Studi (Prodi) adalah Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau dikenal dengan BAN-PT. Kemristek Dikti yang berubah nama menjadi Kemdikbud terus bertransformasi

menjadi Kemdikbudristek memberikan kewenangan pada BAN-PT untuk melakukan aktivitas dan tugas berkaitan dengan; 1) pengembangan mutu PT, 2) menyebarluaskan paradigma baru dalam mengelola PT, dan 3) meningkatkan atmosfer akademik, relevansi, dan pengelolaan PT yang lebih efisiensi dan memiliki program yang keberlanjutan (Suharti, 2020).

Kehadiran BAN-PT sejak tahun 1994 didasarkan pada regulasi berupa Undang-undang No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), dan turunan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi (Dikti). Dalam penjelasannya disebutkan BAN-PT memiliki kewenangan untuk melakukan akreditasi terhadap PT, baik negeri atau PTN, swasta (PTS), agama (PTA) dan Kedinasan (PTK); berbagai pendidikan jarak jauh; dan termasuk program kerja sama yang dilakukan bersama antara PT dalam negeri dan institusi PT di luar negeri. Dalam melaksanakan kewenangannya BAN-PT adalah badan yang independen atau mandiri yang ditugaskan dan melaporkan hasil kerjanya kepada Mendikbudristek.

Lebih lanjut, keberadaan BAN-PT diperkuat dengan kehadiran Undang-undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, turunannya dilengkapi dengan diterbitkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 59 Tahun 2012 mendukung eksistensi BAN-PT yang menjelaskan peran inti BAN-PT telah mengalami perubahan cukup signifikan, apalagi dengan kehadiran Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM), untuk bidang ilmu serumpun yang telah menjadi amanat UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas dan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Dikti. BAN-PT mempunyai peran dan tugas, yaitu: 1) melakukan pengembangan terhadap sistem akreditasi nasional; 2) melakukan penilaian secara objektif atas kelayakan Prodi atau PT baru bersama Ditjen Dikti; 3) melakukan penilaian

akreditasi institusi; 4) melaksanakan evaluasi terhadap kinerja LAM, 5) memberikan rekomendasi dari kegiatan akreditasi untuk peningkatan mutu Prodi dan PT, dan 6) melakukan akreditasi Prodi yang belum memiliki LAM serumpun.

Bagi Universitas Negeri Gorontalo (UNG), tentunya menjadi perhatian dalam meningkatkan daya saing termasuk meningkatkan posisi UNG pada klasterisasi PT di Indonesia, salah satu aspek penilaian adalah akreditasi yang diperoleh. Rektor UNG dalam kegiatan Dies Natalis, 1 September 2020 menyatakan komitmen semua pimpinan dan segenap dosen UNG diperlukan untuk mencapai akreditasi A atau unggul sebanyak 25% dari seluruh program studi yang ada. Saat ini baru mencapai 16%, tahun 2021 harus mendekati angka 25% (daftar akreditasi Prodi ada dalam lampiran).

## 2. Lembaga Akreditasi di Level Internasional

Lembaga akreditasi yang bertaraf internasional (International Accreditations) diakui pemerintah Indonesia untuk menjadi alat ukur daya saing dan pemeringkatan PT di Indonesia bersifat independen ditetapkan melalui Kemdikbud No. 83/P/2020 tentang Akreditasi PT dan Prodi oleh Lembaga Akreditasi Internasional, dikelompokkan dalam 2 bagian, yaitu dalam persetujuan internasional dan dalam perjanjian internasional. Adapun lembaga akreditasi internasional yang dimasukkan dalam persetujuan internasional oleh Kemdikbud RI, antara lain:

Tabel 4.1 Lembaga Akreditasi Internasional dalam Persetujuan

No	Nama Lembaga Akreditasi Internasional Persetujuan Internasional
1	Lembaga Jaminan Kualitas Eksternal ( <i>External Quality Assurance Results</i> disingkat EQAR)
2	Dewan Akreditasi Pendidikan Tinggi ( <i>Council for Higher Education Accreditation</i> disingkat CHEA)
3	Departemen Pendidikan Amerika Serikat ( <i>U.S. Department of Education</i> disingkat USDE)
4	Kesepakatan Washington ( <i>Washington Accord</i> )

No	Nama Lembaga Akreditasi Internasional Persetujuan Internasional
5	Federasi Dunia untuk Pendidikan Kedokteran ( <i>World Federation for Medical Education</i> disingkat WFME)
6	Kesepakatan Sydney ( <i>Sydney Accord</i> )
7	Kesepakatan Dublin ( <i>Dublin Accord</i> )
8	Kesepakatan Seoul ( <i>Seoul Accord</i> )
9	Kesepakatan Canberra ( <i>Canberra Accord</i> )

Sumber: Surat Mendikbud 83/P/2020 tentang Lembaga Akreditasi Internasional

Sedangkan lembaga akreditasi di level internasional lainnya yang diakui dan dinyatakan dalam perjanjian internasional oleh Kemdikbud RI, sebagai berikut.

Tabel 4.2 Lembaga Akreditasi Internasional dalam perjanjian

No	Nama Lembaga
1	Badan Standar Mutu Pendidikan Tinggi ( <i>Tertiary Education Quality and Standards Agency</i> ) disingkat TEQSA
2	Dewan Evaluasi dan Akreditasi Pendidikan Tinggi Taiwan ( <i>Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan</i> disingkat HEEACT)
3	Dewan Akreditasi Internasional untuk Pendidikan Bisnis ( <i>International Accreditation Council for Business Education</i> disingkat IACBE)
4	Asosiasi untuk Memajukan Sekolah Tinggi Bisnis ( <i>The Association to Advance Collegiate Schools of Business</i> disingkat AACSB)
5	Dewan Akreditasi Hongkong untuk Kualifikasi Akademik dan Kejuruan ( <i>Hongkong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualification</i> disingkat HKCAAVQ)
6	Sistem Peningkatan Mutu EFMD ( <i>EFMD Quality Improvement System</i> disingkat EQUIS)
7	Royal Society of Chemistry disingkat RSC
8	Asosiasi Sekolah Bisnis Asia Pasifik ( <i>Association of Asia-Pacific Business School</i> disingkat AAPBS)
9	Dewan Akreditasi Program Sekolah Bisnis ( <i>Accreditation Council for Business School and Program</i> disingkat ACBSP)
10	Dewan Akreditasi Persiapan Pendidik ( <i>Council for the Accreditation of Educator Preparation</i> disingkat CAEP)
11	Dewan Rehabilitasi India ( <i>The Rehabilitation Council of India</i> disingkat RCI)
12	Asosiasi MBA ( <i>the Association of MBAs</i> disingkat AMBA)

Sumber: Surat Mendikbud 83/P/2020 tentang Lembaga Akreditasi Internasional

Badan pengakreditasi taraf internasional lainnya yang eksis dan memiliki jaringan kerja luas, antara lain; 1) *the Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges* disingkat SACSCOC, 2) *British Accreditation*

Council atau BAC, 3) *Accreditation Board for Engineering and Technology* disingkat ABET, 4) *the Quality Assurance Agency* disingkat QAA, 5) *Accreditation Council for Pharmacy Education* disingkat ACPE. Khusus PTN Vokasi dan Seni Budaya, lembaga akreditasi internasional yang diberikan melakukan rekognisi dan bereputasi, antara lain, *atau IMO, Licensed Vocational Nurses* disingkat LVN, *Further Education and Training Awards Council* atau FETAC, *Centre for the Development of Vocational Training* disingkat Cedefop, *Accreditation Agency for Degree Programs in Engineering, Informatics/Computer Science, the Natural Sciences and Mathematics* atau ASIIN, *Japan Accreditation Board for Engineering Education* atau JABEE, *International Standards* disingkat ISO, 2) *World Rankings*, terdiri dari ARWU, THES, QS dan lainnya, 3) *World Ratings* disingkat QS etc, 4) *Metrics* terdiri dari Webometric, Green Metric, dan sebagainya (Hermawan Kresno Dipojono (2006).

Sebagian dari lembaga akreditasi internasional ini dijelaskan profilnya, sebagai berikut:

**a. Lembaga Jaminan Kualitas eksternal (*External Quality Assurance Result - EQAR*)**

EQAR merupakan lembaga Akreditasi untuk institusi pendidikan tinggi yang melakukan tinjauan secara berkala. Dengan mengedepankan prinsip umum memberikan jaminan kualitas pendidikan tinggi di kawasan Eropa. EQAR bermarkas tepatnya di depan Gedung Parlemen Eropa, Kota Brussel Belgia. EQAR berfungsi melakukan promosi mobilitas mahasiswa, memberikan dasar untuk meningkatkan kepercayaan di antara lembaga pendidikan tinggi, mengurangi peluang bagi pabrikan akreditasi untuk mendapatkan kredibilitas dan legitimasi, menyiapkan dan menjamin instrumen meningkatkan kualitas lembaga dan meningkatkan rasa saling percaya di antara perguruan tinggi.

Hasil kerja EQAR dimuat dalam Daftar Jaminan Kualitas Eropa untuk Pendidikan Tinggi (*European Quality Assurance Register for Higher Education* atau EQAR-HE) adalah daftar lembaga yang telah menunjukkan kepatuhan substansial mereka dengan seperangkat prinsip umum untuk jaminan kualitas di Eropa. Informasi lanjutan silahkan akses (<https://www.eqar.eu/about/introduction/>).

**b. Dewan Akreditasi Pendidikan Tinggi (*Council for Higher Education Accreditation* atau CHEA)**

CHEA didirikan pada tahun 1996 merupakan asosiasi non pemerintah nasional yang dibentuk untuk mengkoordinasikan proses akreditasi untuk pendidikan tinggi di Amerika Serikat. Cikal baka kehadiran CHEA diawali dari pembentukan Federasi Komisi Akreditasi Regional Pendidikan Tinggi (FRACHE; asosiasi akreditasi regional) dan Komisi Nasional Akreditasi (asosiasi badan akreditasi nasional dan khusus) membentuk Dewan Akreditasi Pasca Sekunder (COPA) tahun 1974, yang bertujuan untuk memastikan kualitas akreditasi. Namun tahun 1993, COPA dibubarkan karena ketegangan antara berbagai jenis badan akreditasi yang membentuk keanggotaannya diakibatkan meningkatnya masalah pendidikan tinggi, kenaikan biaya kuliah, skandal, dan keraguan tentang nilai pendidikan tinggi pasca sekolah menengah melanda semua bagian dari sektor pendidikan tinggi (Bloland, Harland G., 2001).

**c. Kesepakatan Washington (*Washington Accord*)**

*Washington Accord* didirikan sejak tahun 1989, merupakan lembaga akreditasi internasional untuk sarjana teknik. *Washington Accord* menjadi badan perkumpulan akreditasi yang bertanggung jawab untuk akreditasi sarjana bidang rekayasa di Negara masing-masing setelah turut serta menandatangani *signatory Washington Accord* yang beranggotakan; Amerika

Serikat, Irlandia, Inggris, New Zealand, Australia, Rusia, Afrika Selatan, China, Jepang, Turki, India, Taiwan, Hongkong, Malaysia, Kanada, Kosta Rika, Malaysia, Korea, Peru, Filipina, Singapura, Srilanka. Sedangkan Indonesia bergabung melalui perjanjian yang ditandatangani IABEE untuk menjadi anggota *Washington Accord*.

**d. Dewan Akreditasi Hongkong untuk Kualifikasi Akademik dan Kejuruan (*Hongkong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualification* disingkat HKCAAVQ)**

Dewan Hongkong untuk Akreditasi Kualifikasi Akademik dan Kejuruan (HKCAAVQ) didirikan tahun 1990 sebagai badan hukum independen untuk memberikan pertimbangan kepada pemerintah berkaitan standar akademik di lembaga pendidikan tinggi di Hong Kong. Sejak tahun 2007 HKCAAVQ mengambil tanggung jawab atas sektor pendidikan dan pelatihan kejuruan dan profesional serta peran hukum sebagai Otoritas Akreditasi dan Otoritas Registrasi kerangka Kualifikasi Hong Kong menjalankan amanat Undang-undang Akreditasi Kualifikasi Akademik dan Kejuruan. HKCAAVQ memberikan jaminan kualitas dan layanan penilaian kepada lembaga pendidikan tinggi dan lembaga pelatihan, penyedia kursus, dan masyarakat umum. Selain itu peran hukumnya, HKCAAVQ juga memberikan layanan konsultasi dalam kualifikasi dan standar pendidikan untuk pemerintah dan organisasi masyarakat yang peduli akan pendidikan tinggi di Hong Kong dan kawasan Asia-Pasifik.

**e. Dewan Evaluasi dan Akreditasi Pendidikan Tinggi Taiwan (*Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan* atau HEEACT)**

Dewan Evaluasi dan Akreditasi PT di Taiwan (HEEACT) merupakan lembaga Mandiri yang didirikan sejak Mei 2005.

Tahun 2012, HEEACT melakukan pemeringkatan kinerja tahunan untuk universitas dunia, berdasarkan data di bibliometrik. Ukuran kinerja terdiri dari delapan indikator; 1) artikel 11 tahun, 2) Artikel terkini, 3) kutipan 11 tahun, 4) Kutipan terkini, 5) Kutipan rata-rata, 6) indeks-H, 7) Makalah yang banyak dikutip, 8) artikel jurnal impact factor yang tinggi. Dari 8 indikator tersebut, bisa mewakili tiga kriteria berbeda dari kinerja ilmiah: 1) penelitian produktivitas, 2) dampak penelitian, dan 3) keunggulan penelitian. Indikator objektif yang digunakan dalam sistem pemeringkatan ini dirancang untuk mengukur kinerja penelitian jangka panjang dan jangka pendek masing-masing universitas. Pemeringkatan dimulai pada tahun 2007 sampai sekarang.

**f. Badan Standar Mutu Pendidikan Tinggi (*Tertiary Education Quality and Standards Agency* atau TEQSA)**

Badan Standar Mutu Pendidikan Tinggi (TEQSA) adalah badan pengatur dan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang independen di Australia. Kehadiran TEQSA merupakan cikal bakal dari rekomendasi dan prakarsa Pemerintah Australia melakukan Review of Australian Higher Education tahun 2008 untuk memeriksa dan melaporkan arah masa depan sektor pendidikan tinggi, memiliki kesesuaian memenuhi kebutuhan masyarakat dan ekonomi Australia, dan pilihan untuk reformasi. (TEQSA, 6 October 2017). Prakarsa review ini dikenal sebagai Bradley Review, merekomendasikan perlu badan pengawas nasional baru yang independen bertanggung jawab atas semua jenis pendidikan tinggi. Tim Review memutuskan bahwa pendekatan nasional akan memberikan sektor yang lebih efektif, efisien dan terintegrasi, mencapai sistem pendidikan tinggi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Hasil telaah yang serius.

Berdasarkan pertimbangan Bradley Review, tahun 2011 pemerintah Australia mendirikan TEQSA sebagai badan regulasi dan jaminan kualitas pendidikan tinggi fokus memastikan bahwa pengawasan pendidikan tinggi harus memenuhi standar minimum, mempromosikan praktik terbaik, dan meningkatkan kualitas sektor pendidikan tinggi Australia. Tujuan lain kehadiran TEQSA adalah; 1) melindungi kepentingan mahasiswa dan reputasi sektor pendidikan tinggi Australia melalui pendekatan proporsional yang mencerminkan resiko terhadap jaminan kualitas yang mendukung keragaman, inovasi, dan keunggulan perguruan tinggi yang menawarkan kualifikasi pendidikan (diploma, sarjana, magister dan doktor) harus terdaftar di TEQSA, 2) penyelenggara pendidikan tinggi yang belum diberi otoritas akreditasi sendiri juga harus memiliki program studi yang diakreditasi oleh TEQSA.

**g. Asosiasi untuk Memajukan Sekolah Tinggi Bisnis  
(*The Association to Advance Collegiate Schools of  
Business* atau AACSB)**

AACSB merupakan badan pengakreditasi sekolah ekonomi, bisnis dan PT tertua di dunia yang berkantor di Amerika Serikat. AACSB sangat ketat dalam melakukan akreditasi, hingga saat ini hanya 5% dari sekian banyak PT dan sekolah bisnis di dunia yang telah diakreditasi oleh AACSB. PT dan sekolah bisnis yang di akreditasi AACSB terdiri dari program studi Akuntansi dan Manajemen untuk program Sarjana (S1) Reguler dan Internasional. Sedangkan jenjang Magister (S2) terdiri dari program studi Akuntansi, Manajemen, Manajemen Bisnis Administrasi (MBA), serta Program Doktor (S3) Ilmu Akuntansi dan Manajemen. Dalam melakukan penilaian akreditasi AACSB menunjukkan komitmen terhadap manajemen mutu pendidikan sebagaimana dinilai terhadap; 1) manajemen strategis, 2) peserta dan jaminan standar pembelajaran, 3) praktik penjaminan mutu

lembaga dan 4) efektivitas misi Fakultas dalam mendorong dan menegakkan standar peningkatan kualitas

**h. Badan Akreditasi Teknik dan Teknologi  
(Accreditation Board for Engineering and Technology  
atau ABET)**

ABET adalah badan akreditasi internasional pada program komputasi, ilmu terapan dan rekayasa teknologi di Amerika Serikat, namun seiring waktu ABET berkembang menjadi lembaga akreditasi internasional. ABET yang didirikan sejak 1932, dulunya dalam bentuk Dewan Insinyur untuk Pengembangan profesional (ECPD) yang dibentuk beberapa perkumpulan komunitas teknik, antara lain: ASCE, AIME, ASME, IEEE, ASEE, AIChE, NCEES. ECPD menjadi ABET pada tahun 1980. Sejak tahun 2017 yang lalu, ABET sudah mengakreditasi sebanyak 793 program di berbagai universitas yang ada di 32 negara berbagai belahan dunia.

Dalam melakukan akreditasi ABET menggunakan instrument penilaian untuk beberapa aspek, antara lain; 1) jumlah mahasiswa (*students*), 2) jumlah lembaga yang memberikan dukungan dan sumber keuangan, 3) komponen profesional yang dilibatkan, 4) program hasil dan penilaian yang objektif, 5) jumlah dan kinerja fakultas, 6) fasilitas yang mendukung, 7) program studi, 8) kriteria khusus lainnya.

**i. Badan Akreditasi Indonesia untuk Pendidikan  
Teknik (Indonesian Accreditation Board for  
Engineering Education atau IABEE)**

IABEE adalah organisasi nirlaba yang independen yang merupakan bagian PII (Persatuan Insinyur Indonesia) yang bertujuan menciptakan budaya mutu dalam proses memajukan pendidikan tinggi khusus pada program komputer dan keteknikan. Kemenristek telah mengakui lembaga ini sebagai lembaga yang bertanggung jawab akreditasi dan pemberi

gelar sarjana bidang komputer dan keteknikan. IABEE dengan akreditasinya yang mengglobal bersifat pilihan, salah satu syaratnya ditentukan oleh status Akreditasi Nasional oleh BAN-PT/LAM-PT KES.

IABEE merupakan penandatanganan *Washington Accord*, di bawah binaan JABEE (*Japan Accreditation Board for Engineering Education*), dalam forum *International Engineering Alliance (IEA) Annual Meeting* di Hongkong tanggal 12 Juni 2019, yakni perjanjian multilateral pada program studi bidang teknik mengatur kesejajaran setiap lembaga akreditasi di mancanegara. IABEE sebagai anggota provisional mendapatkan pengakuan dari *Washington Accord*. IABEE juga bagian dari *Seoul Accord*, merupakan perjanjian multilateral seperti *Washington Accord* akan tetapi melayani akreditasi berskala internasional terhadap program komputer; informatika, sistem dan teknologi informasi, pengembang perangkat lunak, dan sistem komputer.

**j. *Further Education and Training Awards Council (FETAC)***

FETAC merupakan badan yang memberikan pengakuan pada lembaga pendidikan dan pelatihan lanjutan yang berkedudukan di Irlandia. FETAC didirikan 11 Juni 2001 sebagai penerus *National Council for Vocational Awards (NCVA)* yang memberikan penghargaan berkaitan dengan pariwisata yang dilakukan Otoritas Pengembangan Pariwisata Nasional (*Bord Fáilte*) dan CERT (*Council for Education, Recruitment and Training*), Dewan Nasional untuk Penghargaan Pendidikan dan Teagasc-Otoritas Pengembangan Pangan dan Pertanian. Tugas FETAC memberikan penghargaan dan memvalidasi serta memantau dan memastikan kualitas program pengajaran, dan standar yang sudah ditetapkan untuk program pendidikan dan pelatihan dengan kualitas terbaik.

**k. Dewan Penghargaan Pendidikan dan Pelatihan Lebih Lanjut (*the European Consortium for Accreditation in higher education* atau ECA)**

ECA merupakan lembaga konsorsium Eropa untuk akreditasi pada lembaga pendidikan tinggi (ECA) guna memberikan kepastian jaminan kualitas yang diakui di kawasan Eropa, sekretariatnya berada di ACSUCYL (Spanyol). ECA memiliki visi menjadi pendorong inovasi yang diakui secara internasional dalam akreditasi dan penjaminan mutu PT. Dengan keahlian, jaringan, dan layanan yang diberikan ECA berkontribusi pada penerapan European Higher Education Area (EHEA), mempromosikan internasionalisasi pendidikan tinggi dan aktivitas atau seni mengelola perguruan tinggi dengan inovasi tinggi bagi para anggotanya. ECA bekerja memiliki tujuan, antara lain: 1) memberikan pengakuan bersama atas keputusan akreditasi dan jaminan kualitas dan untuk meningkatkan kondisi untuk saling pengakuan tersebut, terutama untuk program bersama; 2) menyediakan platform untuk saling belajar dan menyebarkan pengalaman dengan akreditasi dan praktik serupa akreditasi; 3) memberikan informasi yang transparan tentang kualitas dan memfasilitasi internasionalisasi lembaga dan mahasiswa (Sumber; <http://ecahe.eu/home/about/>)

**1. Badan Penjaminan Mutu melalui Akreditasi Program Studi (*Agency for Quality Assurance through The Accreditation of Study Programmes* atau AQAS)**



AQAS merupakan lembaga akreditasi internasional yang bermarkas di Jerman. Eksistensi AQAS adalah untuk menilai apakah sistem penjaminan mutu sebuah universitas/fakultas/perguruan tinggi sejalan dengan *self evaluation report* (SER).

AQAS memiliki gagasan utama bahwa penilaian eksternal harus berfokus pada kecukupan mekanisme yang telah dipilih oleh lembaga untuk memastikan kualitas programnya. Tentunya, target individu yang ditetapkan lembaga dalam laporan evaluasi diri (SER) juga menjadi pertimbangan. Dalam prosedur akreditasi, para ahli menilai apakah lembaga mampu mencapai target yang ditetapkan. (Sumber: <http://www.aqas.de/information-on-aqas/>).

**m. Asosiasi Eropa untuk Jaminan Kualitas di Pendidikan Tinggi (*the European Association for Quality Assurance in Higher Education* atau ENQA)**

ENQA merupakan Asosiasi Eropa untuk Jaminan Kualitas di Pendidikan Tinggi bermarkas di Brussel Belgia berdiri sejak tahun 2000. Kehadiran ENQA adalah tindak lanjut dari Deklarasi Bologna tahun 1999 sebagai implementasi dari Recommendation of the Council No. 98/561/EC of 24/09/1998 tentang pentingnya kerjasama Eropah dalam jaminan kualitas pendidikan tinggi.

Eksistensi ENQA saat ini menjadi organisasi payung yang mewakili anggotanya di tingkat Eropa dan internasional dalam kerja sama dengan organisasi pemangku kepentingan di kawasan Eropa dalam rangka memberikan jaminan mutu pendidikan tinggi. ENQA telah berkontribusi dalam mempromosikan kerja sama Eropa di bidang jaminan kualitas pendidikan tinggi dan menyebarkan informasi dan keahlian di antara para anggotanya dan kepada para pemangku kepentingan untuk mengembangkan dan berbagi praktik baik dan untuk mendorong dimensi jaminan kualitas mutu pendidikan.

**n. Badan Akreditasi Program Sarjana Teknik, Informatika/Illmu Komputer, Ilmu Pengetahuan Alam dan Matematika (*Accreditation Agency for Degree Programs in Engineering, Informatics/Computer Science, the Natural Sciences and Mathematics* atau ASIIN).**

ASIIN merupakan lembaga akreditasi internasional untuk Program Studi Teknik, Informatika, Ilmu Pengetahuan Alam, ilmu computer, kedokteran, ekonomi dan Matematika yang berdiri sejak Juli 1999. ASIIN didukung oleh aliansi yang mencakup universitas, asosiasi fakultas, perkumpulan teknis dan ilmiah, organisasi profesional dan asosiasi bisnis yang berkomitmen bersama untuk pengembangan kualitas pendidikan tinggi. Dewan Penasihat Industri ASIIN mendukung perumusan persyaratan praktik profesional untuk pendidikan universitas modern.

ASIIN memberikan kontribusi dalam menentukan dan memastikan standar pendidikan yang tinggi yang transparansi, sesuai kebutuhan pasar kerja, memfasilitasi mobilitas akademis dan profesional baik secara nasional maupun internasional.

**o. Badan Akreditasi Jepang untuk Pendidikan Teknik (*Japan Accreditation Board for Engineering Education* atau JABEE)**

JABEE merupakan organisasi non-pemerintah bertujuan mengevaluasi dan melakukan akreditasi program pendidikan profesional dan tolok ukur persyaratan sosial. Program akreditasi JABEE untuk jurusan teknik, pertanian atau sains. Kriteria yang digunakan dalam akreditasi JABEE menerapkan prinsip kerangka kerja internasional akreditasi program seperti Washington Accord. Oleh karena itu, pendidikan program yang terakreditasi secara internasional diakui secara substansial setara.

**p. Jaminan Kualitas Jaringan Universitas Asia  
(Asian University Network-Quality Assurance  
atau AUN-QA).**

AUN-QA didirikan pada November tahun 1995 sebagai respon, solidaritas dan peningkatan identitas kawasan ASEAN melalui peningkatan sumber daya manusia. AUN-QA bukanlah akreditasi melainkan sebuah asesmen. Akan tetapi akreditasi itu sudah termasuk dalam bagian QA. Juga melalui penulisan SAR (*Self-Assesment Report*), penilaian dilakukan secara mandiri.

Untuk AUN-QA itu dilakukan sebagai upaya membangun jejaring di antara institusi pendidikan tinggi di kawasan ASEAN; 1) memperkuat jejaringan kerja sama antar universitas di kawasan ASEAN, 2) melakukan promosi program studi, penelitian, dan pendidikan kolaboratif, 3) mempromosikan kerja sama dan solidaritas antar akademisi dan juga peneliti di negara ASEAN, 4) menyediakan kebijakan di bidang pendidikan tinggi di kawasan ASEAN.

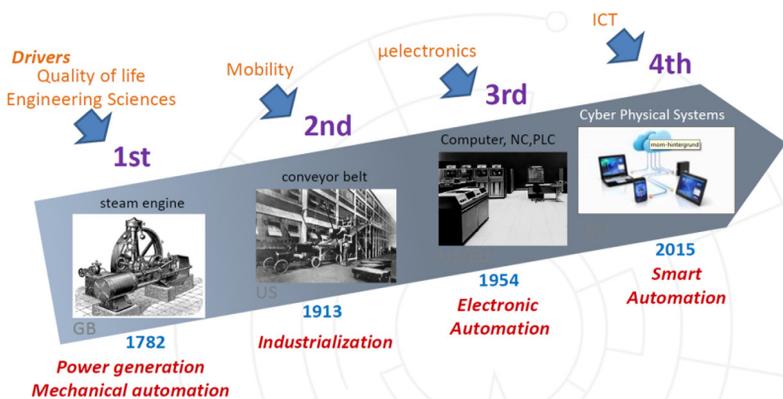
## DAYA SAING PERGURUAN TINGGI DI ERA REVOLUSI 4.0

### A. Era Revolusi 4.0 Menuntun Perguruan Tinggi Siap Menghadapi Daya Saing

Dunia saat ini berada di era revolusi industri 4.0 sering di kenal orang dengan era distrupsi teknologi. Era revolusi industri 4.0 menggabungkan antara domain fisik, digital dan biologi, yang ditandai dengan dominasi kehidupan berupa; *internet of things* (IoT), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), Material baru (*new materials*), *data lengkap* (*big data*), robot (*robotics*), komputasi awan (*cloud computing*), manufaktur tambahan (*additive manufacturing*), printer 3 dimensi (*3D printing*), nano teknologi (*nanotech*), bioteknologi (*biotech*), edit genetic atau *genetic editing* (Schwab, 2017). Banyak pakar menyebut era revolusi industri 4.0 memiliki dampak terhadap dinamika kerja. Salah satunya disampaikan Erry Ricardo Nurzal (2018) Kepala Biro Perencanaan Kemristek Dikti menyatakan diperkirakan 75-375 juta tenaga kerja beralih profesi ke arah teknologi digital. Kondisi ini memaksa perguruan tinggi untuk adaptif menghadirkan lulusan yang mampu menciptakan lapangan

kerja berbasis digital, jika tidak diikuti, maka perguruan tinggi tersebut berpotensi akan gagal dan kalah bersaing dengan kompetitor perguruan tinggi lain (Republik, 25/11/2018).

Arif Budimanta, salah seorang Wakil Ketua dari organisasi KEIN (Komite Ekonomi dan Industri Nasional), menjelaskan era revolusi industri 4.0 merupakan fase evolusi atau perubahan kehidupan manusia, kehadirannya sebagai jalan mencapai tujuan, menciptakan kesejahteraan sosial (Idris; 2018). Kehadiran era revolusi industri 4.0 ditengah kehidupan kita, ditandai dengan beberapa evolusi atau perubahan kehidupan ke digitalisasi, *data analytic*, dan *computing power* yang melahirkan terobosan di berbagai bidang kehidupan dan mendisrupsi pola dan corak perilaku manusia, sistem kerja, efisien kerja menggunakan teknologi komunikasi dan efisiensi kerja, interaksi manusia di dukung penyediaan data (Pamungkas; 2016). Transformasi era revolusi industri yang sudah berproses dari 1.0 sampai ke 4.0 dijelaskan secara detail di gambar 5.1 yang di bawah ini.



Gambar 5.1 Revolusi Industri 4.0 (Detlef Zuhlke; 2013)

Revolusi industri 4.0 menuntun dan memaksa PT lebih adaptif, interaktif guna meningkatkan daya saingnya menghadapi berbagai PT pesaing (*competitor*). Kondisi persaingan tersebut

menjadi daya tarik, dan bonus bagi mahasiswa yang ada saat ini, calon mahasiswa baru maupun masyarakat pengguna lulusan. Peningkatan daya saing PT erat relasinya dengan tingkat kecepatan dan ketepatan PT dalam mensosialisasikan dan mencapai visi serta program yang dijanjikan. Target yang ada dalam visi dan program kerja merupakan output produk jasa layanan dan nilai tambah eksistensi PT. Peningkatan daya saing PT dipengaruhi berbagai aspek, diantaranya kebijakan manajemen strategik, inovasi kerja SDM, dan teknologi terbaru yang digunakan (Carneiro;2000). Wujud tampilan produk keluaran daya saing PT berupa produktivitas SDM dosen tinggi, pelayanan (jasa) tridharma bagus (Hubeis dan Nadjib, 2008). Dalam kapasitas PT masuk menjadi *world class university* (WCU) memberikan pesan, tata kelola PT harus mampu mewujudkan organisasi bertaraf dunia, ditandai beberapa ciri, antara lain fokus pada pelanggan, perbaikan terus menerus, struktur organisasi fleksibel, pengelolaan SDM kreatif, lingkungan demokratis dan teknologi pendukung sangat baik, sebagai mana dijelaskan dalam gambar 5.2 yang ada di bawah ini



Gambar 5.2 Ciri organisasi Perguruan Tinggi Bertaraf Global  
(Sumber: Maya Andriani, 2019)

Dilakukannya pemeringkatan perguruan tinggi tiap tahunnya, tentu dalam rangka memastikan posisi perguruan tinggi tersebut

berada dimana tiap periodik. Kita merasa terbantu ada beberapa lembaga melakukan pemeringkatan, mulai dari level internasional ada Webometric, sampai nasional yang dilakukan Kemristek Dikti yang sekarang berubah nama Kementerian Pendidikan Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdibudristek).

## **B. Perubahan Paradigma PT Selaras dengan Dinamika Era Industri 4.0**

Memastikan perguruan tinggi tetap eksis dan mengalami peningkatan dalam rangka memperbaiki posisi atau peringkat daya saing PT terutama dalam era Revolusi Industri 4.0. Untuk itu PT harus menyiapkan diri, karena mau ataupun tidak mau, suka ataupun tidak suka harus mampu merumuskan kebijakan yang bersifat strategis yang tertuang dalam berbagai aspek tata kelola PT, mulai dari; perencanaan, pengorganisasi, monitoring dan evaluasi kelembagaan, Prodi, kurikulum (*subject matter*), sumber daya (*resources*), peningkatan kapasitas pusat *cyber university*, dan pelaksanaan riset dan inovasi perguruan tinggi (Aniek Irawatie Iswahyuni, dkk, 2019).

Sekaligus adaptasi paradigma dalam tridharma PT harus selaras dengan kondisi objektif kekinian dan tantangan (*challenge*) yang berpeluang terjadi pada era revolusi Industri 4.0, antara lain: 1) meningkatkan jumlah kegiatan riset dan publikasi ilmiah di publikasikan pada jurnal bereputasi dan terakreditasi Sinta, selaras dengan tematik industri 4.0 yang sedang terjadi saat ini, 2) mendorong proses iklim akademik berbasis *Science and Technology Index* menjadi pemeringkatan di lingkungan global; 3) PT wajib melaksanakan proses inovasi jasa layanan pendidikan tinggi dan produk hilirisasi output dari kegiatan riset dan pengabdian masyarakat. Inovasi PT juga dilakukan melalui proses inkubasi dan pembelajaran

berbasis industri; 4) kegiatan reorientasi kurikulum yang relevan dengan kondisi kekinian; pengembangan dan pembelajaran model literasi yang baru memuat kajian tentang *big data, coding, technology, humanities* atau *general education* perlu dikembangkan dan diajarkan untuk semua disiplin ilmu, 5) kegiatan ekstra kurikuler berbasis pada pengembangan kepemimpinan (*leader*) dan bekerja dalam tim (*team work*), 6) menanamkan jiwa wirausahawan (*entrepreneurship*) dan *internship*, serta kemandirian dalam berusaha, 7) pembelajaran inovatif, mata kuliah dalam jaringan (*daring*), penerapan format baru sistem perkuliahan model pembelajaran jarak jauh (PJJ) berbasis *hybrid, blended learning, online*, 8) kemitraan dengan industri, *internship, laboratorium/bengkel, teaching factory* atau *industry* dan 9) model bisnis pendidikan baru berorientasi nilai keekonomian (Aniek Irawatie, Iswahyuni, 2019).

## C. Reformasi PT dalam Rangka Peningkatan Daya Saing

Era revolusi industri 4.0, menuntut pekerjaan dosen minimal memiliki lima (5) kompetensi dasar dan kualifikasi yang diperlukan, antara lain; 1) kompetensi pendidikan (*educational competence*), artinya dosen memiliki keahlian berkaitan dengan pendidikan berbasiskan *internet of thing* sebagai keterampilan dasar (*basic skill*), dosen harus memiliki pengetahuan memadai tentang komputer bisa membantunya untuk melaksanakan tugas dalam mengelola pendidikan, termasuk untuk memberikan pengajaran dengan peserta didik melalui bantuan komputer yang dilakukan secara cepat dan tepat, 2) keterampilan meneliti (*competence in research*), artinya keahlian dosen dalam melaksanakan dan membangun jaringan menumbuhkan ilmu, arah kebijakan riset, dan terampil mengakses dan mendapatkan hibah atau *grant*

internasional; 3) keterampilan menggunakan teknologi (*competence for technological commercialization*), artinya dosen memiliki keahlian membawa teman sejawat dan mahasiswanya pada kegiatan komersialisasi keahlian dengan dukungan teknologi atas hasil ide dan inovasi melalui riset dan pengembangan; 4) keterampilan dalam pergaulan global (*competence in globalization*) artinya dosen memiliki keahlian bergaul pada lingkungan global tanpa batasan, tidak gagap terhadap perbedaan lintas budaya (*culture*), kemampuan mengkombinasikan model pembelajaran *hybrid competence*, diantaranya pergaulan internasional (*global competence*) dan keunggulan memecahkan masalah nasional (*national problem*); dan 5) keterampilan strategis memproyeksi masa depan (*competence in future strategies*), artinya dosen memiliki kemampuan memproyeksi dengan akurat, tepat, apa yang mungkin terjadi di masa depan dan strateginya, salah satunya dengan pola *joint-research, educational competence, joint-lecture, joint-publication, joint-lab, staff mobility* dan paham arah SDG's. Hal ini dijelaskan dalam *roadmap* Kemristek Dikti (2016), yakni:



Gambar 5.3 Reformasi Pendidikan Tinggi melalui inovasi dalam rangka peningkatan daya saing (diadaptasi dari dokumen roadmap Kemristek Dikti 2016)

## D. Daya Saing Perguruan Tinggi Berbasis Teknologi Informasi & Komputer

Perguruan tinggi dapat menduduki posisi yang baik di mata *stakeholdersnya* jika memiliki daya saing memadai. Ketika PT, memiliki citra positif di hati *stakeholdernya* maka berimplikasi terjadinya peningkatan visibilitas di ruang publik, level nasional maupun di lingkungan internasional yang memberikan dampak pada pemeringkatan dan reputasi PT. Salah satu infrastruktur dan metode yang tepat bagi perguruan tinggi menaikkan nilai posisi daya saingnya dengan perangkat teknologi informasi dan komputerisasi, meningkatkan popularitas di website yang dikelola perguruan tinggi tersebut.

Kondisi kekinian, memaksa kita untuk dapat menguasai teknologi informasi dan komputer (TIK) dijadikan perangkat yang membantu kerja dalam peningkatan daya saing PT mencapai level internasional. Dimana peran pimpinan puncak terdiri dari rektor dan wakil rektor serta segenap pimpinan yang berada di berbagai unit kerja di bawahnya terlibat dalam manajemen PT untuk dapat berpartisipasi, melakukan pengambilan keputusan dan kebijakan yang bersifat strategis. Tanpa dukungan manajemen dan tata kelola yang baik dalam, maka mustahil akan tercapai pemeringkatan yang diharapkan dari PT bisa diwujudkan. Ada beberapa langkah strategis untuk optimalisasi penggunaan TIK di perguruan tinggi, antara lain: 1) pengelolaan *portal website* perguruan tinggi, 2) *search engine optimization* (SEO). Untuk lebih jelasnya, diuraikan lebih lanjut.

### 1. Pengelolaan Portal Website Perguruan Tinggi

Website PT merupakan media promosi yang wajib dimiliki sebagai cerminan aktivitas secara keseluruhan, berisikan kinerja tentang institusi, maupun personal yang ada di dalamnya.

Untuk itu, perguruan tinggi perlu membangun *laman website* yang berkualitas bagus, dengan menu lengkap sebagai jangkar yang menyediakan seluruh layanan berupa informasi akademik, kemahasiswaan, kerja sama, aktivitas kampus, kebijakan, dan kegiatan alumni yang mempermudah akses informasi aktivitas civitas di dalam dan di luar kampus.

Strategi yang dilakukan agar portal website PT dapat digunakan dengan maksimal guna menaikkan daya saing PT, antara lain; a) mengintegrasikan *website* yang ada di universitas, fakultas, jurusan, prodi/departemen, pusat kajian dan unit pelaksana teknis (UPT) kedalam *website* utama PT, b) meningkatkan kualitas konten *website* utama dari PT dengan informasi dan data yang *diupdate* setiap waktu, akurat, tepat dan cepat di akses, c) membuat dan mensosialisasikan aturan yang wajib dilaksanakan oleh seluruh sivitas akademika yang aktif guna memanfaatkan informasi yang dimuat pada *website* utama PT, diantaranya; blog *e-mail*, *repository* berisikan materi perkuliahan, rencana perkuliahan semester (RPS), laporan penelitian, pengabdian masyarakat, buku ajar, artikel, dan lainnya, d) peningkatan jumlah penggunaan referensi karya ilmiah ke *website* PT melalui kesepakatan dan komitmen dengan PT partner yang memberi manfaat bagi alumni, e) bagi peneliti berlaku kebijakan untuk mengupload laporan riset, pengabdian masyarakat dan publikasi di berbagai jurnal dalam bahasa Indonesia dan Inggris ke *website* utama PT, e) peningkatan kemampuan pegawai perpustakaan untuk ke arah digitalisasi guna menambah koleksi konten ilmiah terdiri dari; koleksi *e-Book*, *e-journal* dan karya civitas akademika lainnya yang diterbitkan di internal PT berdasarkan disiplin ilmu masing-masing. Pengembangan aplikasi berupa literature kelabu (*e-Grey Literature*) merupakan koleksi referensi yang tidak diperuntukkan bagi umum, misalnya laporan penelitian

dosen, mahasiswa berupa laporan skripsi (S1), tesis (S2), disertasi (S3). Termasuk laporan penelitian dosen bersama mahasiswa dipublis juga. PT juga mensosialisasikan *e-learning* untuk produksi konten pembelajaran di website utama, meningkatkan jumlah ilmiah dosen dan mahasiswa dengan menampilkan URL website media sosial berupa *whatsapp*, *twitter*, *youtube*, *myspace*, *fb*, *plurk*, *instagram*, dan lainnya (Masrur, M, 2012).

## **2. Search Engine Optimazation (SEO)**

SEO adalah cara atau teknik dan juga seni mendesain, memodifikasi, mengembangkan, dan membangun sebuah halaman *website* PT yang memiliki tingkat visibilitas dan peringkat tinggi dalam mesin pencari (Sohail, 2012). Istilah SEO populer, sejak tanggal 26 bulan Juli, tahun 1997 dimana terdapat pesan masuk kategori *spam* postingan di *Usernet*. Pada saat itu sistem aplikasi masih menggunakan Algoritma mesin pencari (*searching*) boleh dikatakan masih sederhana, sehingga berpeluang terjadi tindakan manipulasi. Pada awal kehadiran sistem Algoritma, pencarian didukung informasi yang sudah terkonfirmasi. Webmaster yang digunakan melalui *meta tag* dengan menggunakan kode html situs *web* masing-masing. *Meta tag* memberikan kesempatan semua pihak mentransmisi informasi berisikan berbagai konten suatu halaman web dengan kata kunci yang mensupportnya (Amin, F, 2015).

Di awal kehadiran *Webmaster* PT di Indonesia, persoalan yang seringkali ditemukan berupa penulisan kata kunci, banyak belum beririsan dengan isi situs. Akibatnya mesin pencari sering kesulitan memeringkatkan situs PT. Kejadian ini memberikan pembelajaran berharga bagi pengelola webmaster PT, dimana hasil pencarian pada laman PT menjadi kurang terdeteksi dan menimbulkan kerugian bagi mesin pencari

maupun pengguna internet tentang informasi yang dibutuhkan, relevan, berkualitas dari pemilik laman PT tersebut. Untuk mengatasi masalah tersebut, Larry Page dan sahabatnya Sergey Brin (1996) sang penemu Google dalam Hernawati (1998) menjelaskan bahwa mereka berhasil merekonstruksi *backrub* menjadi mesin pencari, dengan sistem kerja mengandalkan kalkulasi matematika guna menentukan peringkat laman web. Sistem Algoritma seperti itu diberi nama *pagerank*, yang berfungsi melakukan kalkulasi jumlah *link* yang dikunjungi pada suatu laman web, dengan melakukan analisis atas kuantitas kunjungan dan kualitas *link*. Belajar dari sistem kerja *pagerank*, bisa dijelaskan laman web PT tersebut berada pada peringkat tinggi jika banyak terkoneksi ke laman web lain, jumlah visitor banyak. Cara kerja *Backrub* menjadi inspirasi kehadiran Google sejak tahun 1998 oleh Page dan Brin. Bahkan dalam waktu yang tidak terlalu lama Google berhasil mendapatkan reputasi sekaligus *public trust* dari user internet (*netizen*), dengan pertimbangan mampu membantu melakukan pencarian laman secara akurat, tepat dan cepat.

Eksistensi *Pagerank* menjadi ukuran standar bagi mesin pencari, agar laman PT memperoleh nilai *pagerank* tinggi. Kemampuan menempatkan Website PT tertinggi pada hasil pencarian. SEO, bisa dilakukan dengan optimasi website. Penampilan pada halaman utama *search engine* bisa menarik banyak visitor dengan mudah mengetikkan kata kunci pencarian. Prosesnya, bisa dilakukan visitor dengan membuka *search engine* di Yahoo, Google, MSN, dan mesin pencari lainnya. Lebih lanjut visitor bisa mengetikkan beberapa kata kunci (*keywords*) pada kotak *search engine* yang menampilkan *list* halaman yang memuat beberapa website yang diketik tersebut. Kegiatan SEO ini dikerjakan oleh webmaster atau pemilik *website* guna melakukan optimasi konten (isi *website*) dan

jumlah kunjungan external (*backlink*) bisa ditunjukkan pada halaman utama sesuai kata kunci pencarian (Madasari, A. T, 2012).

Pengelola *website* perguruan tinggi mesti memahami apa yang menjadi target SEO agar bisa menampilkan *websitenya* pada 5 halaman utama di *search engine*, bahkan bagus lagi jika bisa ditampilkan pada halaman utama 1 atau 2, biasanya seorang *usernet* mengetikkan kata kunci pencarian jarang membuka list *website* sampai lembaran ke 5. Kalau *website* itu muncul hanya pada lembaran ke 5 tentu tingkat kunjungannya sangat sedikit, berarti peringkatnya bisa rendah. Perilaku visitor pada umumnya, jika sudah berada pada 1 halaman yang memuat 10 daftar *website* yang relevan, kebanyakan tidak lagi mencari informasi yang dibutuhkan pada halaman berikutnya. Jadi *website* PT yang baik dalam perspektif SEO adalah terlihat dari *traffic* jumlah kunjungan yang didapat dari *search engine*, berada pada posisi jumlah pengunjung atau pengguna terus bertambah dalam hitungan hari per harinya (David Odang, 2008).

Ukuran keberhasilan pengelola *website* perguruan tinggi ditentukan oleh fokus atau konsentrasi mengimplementasikan strategi terbaik, dimulai sejak *website* didesain. Agar mesin pencari tertarik dengan *design website*, *tag* unik, *link website* yang sederhana, mudah diingat, struktur navigasi, dan isi *website* menjadi pertimbangan *usernet* atau *visitor* untuk tertarik (Himawan, Arisantoso, dkk, 2017).

Satu realitas yang perlu dipahami pengelola *website* perguruan tinggi terkait konflik pengelolaan bila SEO meminta pengelola melakukan perubahan mendasar pada *website*. Untuk mengatasi itu, ada dua teknik yang bisa dikerjakan dalam mengoperasikan SEO yaitu; 1) *white hat SEO* dan 2) *black hat SEO*. Penggunaan dua pendekatan sangat kontras,

dimana *White hat* SEO menekankan pendekatan dimana pengelola *website* PT harus memiliki pandangan bahwa konten adalah raja yang mendistribusikan informasi yang akurat dan tepat bagi pengguna. Untuk itu pengelola *website* PT melakukan, antara lain; a) pemuatan informasi terarah, konten dan informasi yang relevan, tujuannya menampilkan keunggulan, aktivitas, produk layanan terbaik dijadikan pemantik pengunjung mengetahui secara menyeluruh tentang perguruan tinggi tersebut, b) Menata *website* secara menarik, pemilihan desain *template* SEO yang *friendly*, mengatur CSS lebih ramping, daya muat jadi banyak, dan memiliki *java script*nya, c) pemberian *meta tag*, sangat membantu terutama judul dan deskripsi abstrak memadai (Ichsani. 2017).

Sedangkan *black hat* SEO merupakan cara curang bermanuver dari segi optimasi *website* PT, agar bisa nangkring pada halaman utama *search engine* di Google, MNS, Yahoo dan mesin pencari lainnya. Semua tindakan *black hat* SEO tidak direkomendasikan untuk pengelola *website* PT. Untuk sekedar mengetahui saja, cara *black hat* SEO, terbukti ampuh menempatkan *websitenya* di halaman utama *search engine* (dipaksa berada di posisi teratas bukan secara natural, apalagi optimasi *website*).

Dari catatan berbagai penelusuran tindakan *black hat* SEO, antara lain; 1) *keyword stuffing*, menuliskan beragam kata kunci (*keyword*) dalam halaman *website* atau tulisan yang dipublikasikan agar menarik simpati *search engine* untuk bisa mengindeksnya. *Keyword* yang dimasukan tidak relevan dengan konten tulisan. Tindakan seperti ini, tentunya tidak bagus untuk direkomendasikan, 2) halaman *website* palsu (*cloaking*), menipu *search engine bot*, caranya membuat *website* isinya palsu, dengan harapan bisa mendapatkan jumlah pengunjung dengan dalam jumlah yang banyak (Bharata,

2016). Cara ini penulis tidak rekomendasikan dilakukan bagi pengelola *website* di perguruan tinggi walaupun *black hat* SEO ini sering kali mewarnai jagat dunia maya kita.

Keseluruhan uraian di atas berkaitan optimalisasi SEO pada website PT, ada beberapa indikator yang menunjukkan kesuksesan, antara lain; 1) total trafik kunjungan halaman *website*, 2) interaksi *traffic visitor website*, 3) indeks atau peringkat halaman web utama, 4) jumlah pengunjung (*visitor*) berdasarkan statistik *Internet Protocol* (IP) *Address*, 5) jumlah kunjungan (*page views*) dalam rerata periode tertentu (Himawan dkk, 2015).



# DAYA SAING PERGURUAN TINGGI MELALUI PENGAKUAN INTERNASIONAL DAN NASIONAL

## A. Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Level Internasional

Ada beberapa lembaga independen yang melakukan pemeringkatan perguruan tinggi, yang memberikan pengakuan daya saing perguruan tinggi di Level Internasional dan nasional, antara lain; 1) *Quacquarelli Symond (QS) World University Ranking*, 2) *ARWU (Academic Ranking of World Universities)*, 3) *THE (Times Higher Education) World* dan 4) *QS Employability*, 5) *THE Reputation*, 6) *Webometric*.

Untuk lebih jelasnya item-item penilaian dari masing-masing lembaga pemeringkatan atau klasterisasi perguruan tinggi, diuraikan secara detail, sebagai berikut:

### 1. *QS World University Ranking*



QS world university ranking merupakan publikasi tahunan yang memuat daya saing perguruan tinggi berupa pemeringkatan universitas di dunia, yang dikeluarkan oleh QS.

Sebelumnya mereka bergabung dalam *THE World-QS World University Ranking*. Karena publikasi *QS World University Ranking* berkolaborasi dengan majalah *THE World* guna menerbitkan pemeringkatan perguruan tinggi di level internasional yang berlangsung sejak tahun 2004 hingga 2009 dengan indikator dan metodologi yang sama. Setelah tahun 2009 sampai sekarang kedua Lembaga berdiri dan bekerja menggunakan metodologi yang berbeda, *QS World University Ranking* memilih meneruskan metode riset yang digunakan sebelumnya, sedangkan *THE World* mengadopsi metode riset baru yang lebih komprehensif.

Pemeringkatan PT yang dilakukan *QS World University Ranking* saat ini sudah menjangkau 3000 lebih universitas terbaik di dunia, dengan menilai kinerja tridharma perguruan tinggi terdiri dari; akademik pengajaran, riset, pengabdian pada masyarakat, kapasitas dosen dan tenaga kependidikan serta wawasan dan networking internasional dari segenap civitas akademik PT tersebut. Pemeringkatan oleh *QS World University Ranking* memberikan informasi penting bagi calon mahasiswa baru, maupun publik untuk mengidentifikasi, mengetahui dan menjadikan informasi tersebut menjadi pertimbangan atas kelebihan, keunggulan dan kekurangan atau tantangan dari sebuah perguruan tinggi, dengan memperhatikan beberapa indikator yang digunakan, sebagaimana dijelaskan pada tabel 6.1 ini.

Tabel 6.1 Indikator Penilaian QS World University Ranking

Indicator	Weighting	Elaboration
Academic peer review	40%	Based on an internal global academic survey
Faculty/Student ratio	20%	A measurement of teaching commitment
Citations per faculty	20%	A measurement of research impact

Indicator	Weighting	Elaboration
Employer reputation	10%	Based on a survey on graduate employers
International student ratio	5%	A measurement of the diversity of the student community
International staff ratio	5%	A measurement of the diversity of the academic staff

(Sumber: Pratiwi, 2012)

Berdasarkan indikator yang di gunakan *QS World University Ranking* di atas, diperoleh 10 besar PT dunia, sebagaimana dijelaskan di bawah ini.

Tabel 6.2 Perguruan Tinggi Dunia Masuk 10 Besar versi QS World

Institution	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
 Massachusetts Institute of Technology	1	1	1	1	1	1	1	1	1
 Stanford University	15	7	7	3	2	2	2	2	2
 Harvard University	3	2	4	2	3	3	3	3	3
 California Institute of Technology	10	10	8	5	5	4	4	5	4
 University of Oxford	5	6	5	6	6	6	5	4	5
 Swiss Federal Institute of Technology in Zurich	13	12	12	9	8	10	7	6	6
 University of Cambridge	2	3	2	3	4	5	6	7	7
 Imperial College London	6	5	2	8	9	8	8	9	8
 University of Chicago	8	9	11	10	10	9	9	10	9
 University College London	4	4	5	7	7	7	10	8	10

Sumber: <https://www.topuniversities.com/>

Lembaga pemeringkatan internasional *QS World University Rankings* juga mengukur kualitas perguruan tinggi berdasarkan subjek pembelajaran (Kompas, 4/3/2020). Data yang dikumpulkan berdasarkan subjek secara global, maupun per Negara. Pemeringkatan *QS World University Rankings* tahun 2020 mencakup 48 bidang keilmuan, dapat dikelompokkan dalam 5 ranah yang berbeda, yakni 1) *art and humanities*, 2) *life science and medical*, 3) *engineering and technology*, 4) *social science and* 5) *management natural sciences*. Pengukuran Program Studi menggunakan 4 indikator, terdiri dari 1) reputasi SDM, 2) H-Index citation, 3) sitasi per karya akademis, dan 4) reputasi akademis.

Pemeringkatan Prodi, datanya bersumber dari lembaga yang kredibel yakni Survei Global QS dan Elsevier Scopus. *QS World University Rangkins* melakukan analisis menggunakan bobot penilaian berbeda masing-masing disiplin ilmu. Karena terjadi perbedaan budaya penelitian dan tingkat publikasi di antara disiplin ilmu tersebut. Misalnya, Prodi kedokteran terbilang tinggi dalam publikasi, pengutipan, dan h-index. Sebaliknya Prodi Sejarah atau ilmu sosial lainnya yang memiliki tingkat publikasi lebih rendah. Oleh karena itu, *QS World University Rankings by Subject* menerapkan bobot berbeda untuk setiap indikator yang digunakan untuk masing-masing Prodi.

Tabel 6.3 Pemeringkatan Prodi

Kategori	No	PT	Employer Reputation	H. Index Citation	Citation Per Paper	Academic Reputation
Medicane	1	Universitas Indonesia	70,6	65,8	69,8	65,6
	2	Universitas Gadjah Mada	70,6	52,5	47,7	64,9
	3	Universitas Airlangga	72,5	48,8	34,8	58,3
	4	Universitas Padjajaran	61,9	53	50,8	51

Kategori	No	PT	Employer Reputation	H. Index Citation	Citation Per Paper	Academic Reputation
Electrical and Electronic	1	Institut Teknologi Bandung	77,6	47	57,7	60
	2	Universitas Indonesia	74,5	47,9	51,3	56,4
	3	Universitas Gadjah Mada	72,4	48,7	52,8	53,8
	4	Institut Teknologi Sepuluh November (ITS)	69,1	37,7	45,5	51,8
Computer Science-Information System	1	Institut Teknologi Bandung	76,3	62,5	55,8	48,7
	2	Universitas Indonesia	75,7	63,2	52,6	49,3
	3	Universitas Gadjah Mada	74,5	53,2	42,4	46,6
	4	Universitas Bina Nusantara	66,7	61,9	50,1	41,9
	5	Institut Teknologi Sebelas Maret (ITS)	65	66,2	55,2	40,9
Agriculture and Forestry	1	Institut Pertanian Bogor	81,3	66,7	62,5	73,7
	2	Universitas Gadjah Mada	68,9	61,8	52,5	60,6
	3	Institut Teknologi Bandung	68,6	55,3	41,3	55,4
	4	Universitas Brawijaya	65,9	55,3	44,2	55,1

Kategori	No	PT	Employer Reputation	H. Index Citation	Citation Per Paper	Academic Reputation
Business and Management Studies	1	Universitas Gajah Mada	68,8	61,1	59,3	58,7
	2	Institut Teknologi Bandung	71,3	61,1	59,3	53,5
	3	Universitas Airlangga	65,7	36,3	18	52,2
	4					

(Sumber: Diadaptasi dari Luthfia Ayu Azanella, Kompas, 10/32020)

## 2. *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*



Pemeringkatan dilakukan ARWU dikenal sebagai Shanghai Ranking menjadi salah satu publikasi ilmiah tahunan dalam menentukan

pemeringkatan PT dunia. ARWU disusun dan di publis oleh Universitas Shanghai Jiao Tong sejak tahun 2003, menjadikannya peringkat universitas global pertama dengan enam indikator objektif untuk menentukan peringkat perguruan tinggi dunia, antara lain; 1) jumlah alumni dan staf yang memenangkan hadiah Nobel dan medali lapangan, 2) jumlah peneliti yang direkomendasikan oleh *Clarivate Analytics*, 3) jumlah artikel yang diterbitkan di jurnal *Nature and Science*, 4) jumlah artikel yang diindeks di Indeks, dan 5) kinerja per kapita perguruan tinggi (Torres Samuel, dkk (2018).

Setiap tahun ARWU merilis rangking perguruan tinggi, 3 tahun terakhir, 5 besar PT terbaik di dunia belum bergeser, sebagaimana dilihat pada tabel 6.4 di bawah ini.

Tabel 6.4 Rangkaing Perguruan Tinggi Dunia Versi ARWU

Institution Rank 2019	Institution Rank 2018	Institution Rank 2017
Universitas Harvard	Universitas Harvard	Harvard University
Universitas Stanford	Universitas Stanford	Stanford University
Cambridge Universitas	Cambridge Universitas	Cambridge Universitas
Institute of Technology Massachusetts	Institutes Massachusetts of Technology (MI)	Institute of Technology Massachusetts
Universitas of California, Berkeley	Universitas of California, Berkeley	Universitas of California, Berkeley

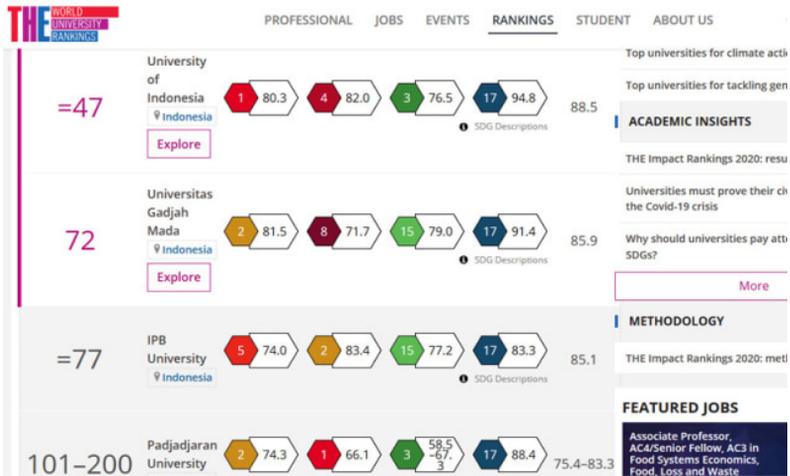
(Sumber: diadaptasi dari: <http://www.shanghairanking.com/aboutarwu.html>)

### 3. THE (Times Higher Education) World



Pemeringkatan oleh THE World sering dianggap sebagai salah satu pemeringkatan universitas paling banyak dirujuk

bersama dengan ARWU dan QS World. Karena memiliki metodologi pemeringkatan yang lebih baik sejak 2010. Untuk perguruan tinggi Indonesia yang masuk THE World, tahun 2020, dalam suasana masa pandemic Covid 19, ada beberapa PT dalam kategori *Impact Ranking*. Beberapa kampus besar di Indonesia masih bersinar dan membuktikan jika PT di Indonesia bisa bersaing universitas terbaik kelas dunia, dan *THE Impact Rankings* mendorong *research for impacts* yaitu penelitian yang *outputnya* dalam bentuk inovasi dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, seperti dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 6.1 Peringkat PT di Indonesia berdasar Impact Ranking pada THE World 2020, (Sumber: Asep Totoh, 2020)

#### 4. Webometrics

*Webometrics ranking of world universities* merupakan salah satu Lembaga yang menfokuskan pada pengukuran kemajuan dan daya saing PT yang ada di dunia berbagai berbasis website dari volume dan kualitas konten yang dipublikasikan. Webometrics meyakini kehadiran dan visibilitas *website*, publikasi elektronik, keterbukaan akses terhadap hasil penelitian, pengabdian masyarakat yang ditampilkan, konektivitas dengan dunia industry dan dunia kerja serta aktivitas internasional dosen maupun mahasiswa dapat dijadikan ukuran, indikator dari kinerja global sebuah perguruan tinggi. Sebagai alat ukur dari daya saing perguruan tinggi, hasil kerja Webomatric memberikan kesempatan menarik bagi PT di negara berkembang, termasuk Indonesia untuk menaikkan status perguruan tinggi di negaranya menjadi kelas dunia (*World Class Higher Education*). Strateginya PT mestinya memperbanyak konten dalam bentuk paper ilmiah (*scientific*

*paper*) didistribusikan (shared) ke publik, lalu diindeks oleh mesin pencari setelah disitasi oleh rekan dosen sejawat dan mahasiswa. Sekaligus adanya kemampuan PT memaksimalkan peran SEO guna mengakselerasi mesin pencari mengakses ke *website* utama PT..

Publikasi pemeringkatan Webometrics sudah diakui dunia internasional, walaupun ada suara sumbang yang sedikit meragukan akurasi dan validitasnya. Tetapi, pemeringkatan yang dipublikasikan Webometric untuk pertama kali berlangsung tahun 2004 yang dimotori oleh *Laboratorium Cybermetrics*, merupakan kelompok riset yang dimiliki *the Consejo Superior de Investigaciones Cientificas* (CSIC) merupakan lembaga riset publik terbesar yang bermarkas di Spanyol. Webometrics melakukan pengukuran secara periodik yakni 2 kali setahun, bulan Januari dan Juli.

Tujuan dilakukannya pemeringkatan perguruan tinggi oleh Webometrics adalah; 1) untuk mendorong lembaga dan akademisi mengunjungi laman website PT mencerminkan aktivitas secara akurat, 2) meningkatkan transfer ilmu pengetahuan, kajian ilmiah, keterampilan dan sikap yang berkarakter baik serta budaya akademik secara signifikan dari PT ke masyarakat, 3) bukan untuk mengevaluasi website yang dimiliki perguruan tinggi, melainkan melihat popularitas konten *website* dengan jumlah kunjungan atau visitor (Nur Fitriatus Shaliha, kompas 3 Agustus 2020).

Pemeringkatan PT dunia dilakukan Webometric setiap tahun menunjukkan trend positif, dimana terus mengalami peningkatan jumlah. Awalnya pengukuran dilakukan terhadap lebih dari 16.000 PT. Sampai tahun 2020 ini, Webometrics sudah melakukan pemeringkatan pada 30.000 lebih PT di seantero dunia yang sudah terregistrasi dalam direktorinya. Pemeringkatan PT versi Webometrics dengan mudah dapat

dikunjungi dan diakses melalui jaringan internet menggunakan alamat link sebagai berikut: [http:// www.webometrics.info/](http://www.webometrics.info/).

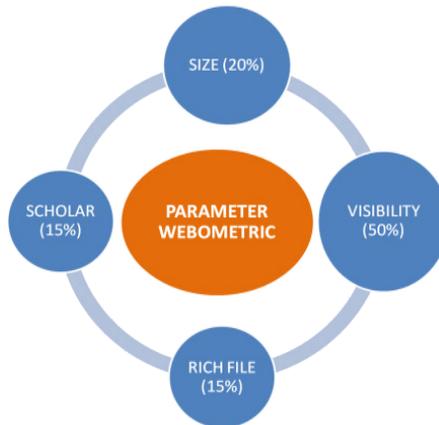
Webometrics melakukan pemetaan daya saing PT pada aspek *social networking*, di lingkungan internal maupun eksternal. Targetnya memacu partisipasi masyarakat luas, dari konten dan kualitas produk intelektual yang sudah dipublikasi dan dijadikan bahan ajar dalam kegiatan akademik, pelaksanaan dan output penelitian dan pengabdian pada masyarakat, termasuk produk teknologi, inovasi yang sudah dihasilkan PT yang memiliki nilai manfaat bagi kehidupan masyarakat.

Pengukuran Webometric terhadap PT, memiliki keunikan dan metode yang menekankan publikasi elektronik atau *open journal system* (OJS) melalui *website*, dengan menilai kualitas maupun kuantitas konten. Indikator yang digunakan dalam pengukuran pemeringkatan PT oleh Webometric dilihat dari; 1) ketertampakkan (*visibility*) dengan porsi 50%) dan 2) aktivitas (*activity*) dengan porsi 50%. Aspek *visibility* dimaksudkan di sini adalah jumlah tautan eksternal yang terkoneksi ke *website* PT dari situs lain (*inlink*), antara lain; Google, Yahoo, Search, dan mesin pencari lainnya. Untuk mengurangi kesalahan data, maka dilakukan koreksi data dengan memberikan kepada pihak PT untuk melakukan klarifikasi. Pihak Webometric berupaya mengumpulkan data dari berbagai link, antara lain Majestic SEO dan Ahrefs (<http://reputasi.ub.ac.id/layanan/analisa-peringkat-internasional/webometrics/>).

Pengukuran aktivitas (*activity*) perguruan tinggi, menurut Webometrics terdistribusi pada aspek, antara lain; 1) *presence* atau *size* porsinya bisa berubah 15% - 20% yang merupakan akumulasi jumlah halaman *website* utama PT yang bisa di akses mesin pencari utama, yakni Google, Yahoo, *Live Search* dan *Exalead* baik laman *website* bersifat statis

ataupun dinamis. Halaman website utama PT yang tidak aktif diperbaharui secara periodik, 2) Keterbukaan (*openness*) berbagai dokumen (*rich file*) diperkirakan sebanyak 15% merupakan jumlah file yang mudah dideteksi dan tingkat relevansi dengan kegiatan aktivitas akademik, penelitian, pengabdian pada masyarakat, publikasi ilmiah dari civitas akademika PT dalam format tertentu; adobe acrobat (.pdf), microsoft word (.doc), microsoft powerpoint (.ppt), dan adobe postscript (.ps). Dokumen tersebut terindeks di Google Scholar, diterbitkan dalam jangka waktu mulai tahun 2008 hingga saat ini, 3) kepakaran (*excellence*) atau (*s=Scholar*) dengan porsi 15% - 20%, yaitu jumlah *scientific paper* akademik berkualitas atau karya ilmiah dipublikasikan dalam bentuk buku ber-ISBN, jurnal ber-ISSN, prosiding ber-ISBN, memiliki reputasi di level internasional dan nasional. Pihak Webometric melakukan pemeringkatan dengan mengambil sumber data dari Scimago grup dan Google Scholar. Mendapatkan jumlah paper yang berkualitas, maka Webometric menggunakan indikator penilaian sebesar 10% berasal dari jumlah paper terkait 26 Prodi memiliki disiplin ilmu tinggi, paling banyak disitasi dan dikunjungi.

Secara keseluruhan bisa digambarkan pengukuran Webometric mengedepankan pada 4 (empat) aspek, yaitu: *visibility* dengan bobot (50%), *size* dengan bobot (20 %), *rich files* dengan bobot (15%) dan penilaian terhadap *scholar* dengan bobot 15% (Aguillo dkk, 2006). Akumulasi penghitungan menjadi penentu pemeringkatan PT versi webometrics, seperti gambar 6.2 ini.



Gambar 6.2 Indikator penilaian website perguruan tinggi oleh Webometric, 2009)

Persentase masing-masing indikator yang digunakan webometric seringkali berubah, seperti dilihat dari masing komposisi penilaian tahun 2010 dan 2012.

PEMERINGKATAN WEBOMETRIC 2010	
VISIBILITY (External Inlink) 50%	Size (web pages) 20%
	RICH FILE 15%
	SCHOLAR 15%

PEMERINGKATAN WEBOMETRIC 2012?	
<b>G-Faktor</b> 30%	SIZE (Web Pages) 20%
SITE EXPLORER Link Visibility 20%	RICH FILES 15%
	SCHOLAR 5%
	<b>SCIMAGO</b> 10%
↑	↑
VISIBILITY (IMPACT) 50%	ACTIVITY (PRESENCE) 50%

Gambar 6.3 Persentase Penilaian Webometric tahun 2010 dan 2012 (Sumber: Mukhamad Masrur, 2011)

Berdasarkan data yang dirilis Webometric tahun 2016-2019, dari aspek yang dinilai, maka peringkat UNG dapat dijelaskan seperti dalam tabel 6.5 berikut ini.

Tabel 6.5 Peringkat UNG di Webometric dari tahun 2016-2019

No	Aspek Penilaian	2016	2017	2018	2019
1	Presence atau size (20%)	2286	2100	3162	1933
2	Impact atau visibility (50%)	6532	4042	3306	6064
3	Openness atau Rich Files (15%)	4008	5586	4968	4198
4	Excellence atau Scholar (15%)	5820	5777	5777	6033
5	Peringkat Dunia (Webometrics)	5270	4711	4819	5779
6	Peringkat Nasional	80	56	42	95

Sumber dianalisis dari website UNG dan Webometrics

Dari data-data di atas, tentu menjadi pertimbangan agar perguruan tinggi bisa meningkatkan daya saingnya dengan memperbaiki peringkat sekaligus mempertahankan pada posisi. Dalam banyak diskusi dengan pengelola PT, pemeringkatan yang dilakukan Webometrics tentunya belum sempurna, terdapat beberapa kekurangan yang dimilikinya, kelihatan dari indikator-indikator yang dipakai lebih tepat untuk PT yang memiliki komitmen meningkatkan kuantitas publikasi di website. Kelemahan lainnya dari PT yang baik, namun kebijakan publikasi untuk meningkatkan website ranking yang masih rendah kualitasnya. Sehingga tidak memiliki dampak pada peningkatan antusiasme dalam mempublikasikan karya terbaiknya (Handaru Jati dkk, 2013).

Dengan kekurangan yang dimiliki Webometrics, bukan berarti tidak menjadi rujukan. Sebaliknya semua pihak yang terkait dengan peningkatan daya saing PT, idealnya berpacu melakukan perbaikan dan peningkatan pemeringkatan oleh Webometric menjadi kegiatan rutin, maka usaha yang bisa dilakukan pimpinan PT adalah menyiapkan diri dengan baik untuk dinilai dengan maksud bisa memperbaiki peringkat.

Hal-hal perlu diperhatikan dan diambil kebijakan strategis untuk peningkatan rangking perguruan tinggi di Webometrics, antara lain 1) melengkapi website dengan berbagai domain dan *subdomain* berisikan artikel, menu informasi kegiatan, kebijakan, regulasi yang berguna bagi stakeholder PT dan dokumen dapat di akses *netizen*, memperbanyak konten *website* di PT, 2) meningkatkan jumlah *backlink* ke arah *website* PT. dengan cara, ikutkan *link* ke *website* PT ketika dosennya menjadi penulis artikel di luar *domain website* PT atau pihak ketiga yang mempublikasikannya, 3) memperbanyak dan meningkatkan intensitas publikasi artikel ilmiah hasil penelitian, pengabdian pada masyarakat ke *website* yang memiliki *domain* dan *sub domain* PT berbentuk pdf, bukan dokumen biasa. Dokumen pdf ini harus mampu meningkatkan animo dosen dan mahasiswa memproduksi jumlah *file* yang terindeks di Google Scholar dan Sinta. Indeksasi artikel ini sebagai bentuk penilaian publik agar tulisannya di akui. Sekaligus tulisan ini sesuatu yang unik bukan tulisan yang sudah di upload di luar PT, 4) publikasi hasil penelitian dosen dan mahasiswa, di jurnal internasional untuk mencantumkan nama PT tempatnya bekerja, sehingga jurnal internasional diakui sebagai jurnal dosen yang mampu meningkatkan daya saing PT.

Agar memenuhi kriteria dan aspek penilaian webometrics, semua pihak yang ada di perguruan tinggi memiliki peran strategis, antara lain; 1) pimpinan perguruan tinggi merupakan orang yang pertama harus mendukung pemeringkatan webometrics, caranya mengharuskan (wajib) unit kerja memiliki dan mengisi *website* utama PT. Masing-masing unit kerja diantaranya; Fakultas, Jurusan, Program Studi, lembaga, unit pelaksana teknis (UPT), Prodi, Bagian, Subbagian, Tata Usaha, Perpustakaan, UKM, BEM, Laboratorium, kelompok kajian

atau kelompok keilmuan dosen dan mahasiswa. Pimpinan PT berperan memberikan support dan fasilitas infrastruktur jaringan internet di wilayah kampus, 2) Unit information teknologi PT melaksanakan kegiatan berkaitan dengan peningkatan kapasitas pengelolaan *website* dan sistem jaringan, sosialisasi berkaitan indikator pemeringkatan Webometrics, layanan konsultasi kepada unit kerja tentang webometrics, melakukan analisa *website*, statistik, penghitungan jumlah pengunjung, menerapkan SEO *website* utama, *sub-domain website*, menyusun dokumen standar pengembangan situs atau *sub-domain* perguruan tinggi.

Peningkatan peringkat di Webometric bisa dilakukan dengan cara melengkapi *sub-domain* masing-masing unit kerja, mengisi menu-menu *website* utama secara berkala atau periodik, memahami dan mendalami tentang SEO, mensosialisasikan alamat *website* pada *stakeholder* PT, menggunakan laman utama sebagai media kegiatan, contoh, data hasil UAS, data kegiatan kemahasiswaan, pengumuman dan lainnya di *sub domain* unit kerja Fakultas, Biro, lembaga, dan lainnya.

Pihak lainnya memiliki kontribusi dalam peningkatan daya saing PT adalah dosen dan mahasiswa. Dosen memiliki peran meningkatkan Webometrics, dengan cara; 1) dosen diwajibkan memiliki blog, wajib diisi *sub domain website* PT sebagai salah satu media pengajaran, 2) upload karya dosen, berupa diktat, bahan ajar, *handout*, materi perkuliahan, tugas, nilai dan lainnya kedalam blog dosen, 3) *upload* artikel dosen dari hasil penelitian, dan karya ilmiah lainnya ke blog personal maupun laman *repository* PT, 4) *upload* laporan akhir pelaksanaan pengabdian pada masyarakat, pelatihan dan kegiatan kepanitiaan lainnya, rajin publikasi di Jurnal Nasional terindeks Sinta maupun jurnal internasional bereputasi yang mudah di akses di scholar.google.com.

Sekaligus menampilkan *signature* berisikan alamat *link* atau *website* PT dalam setiap surat elektronik (*e-mail*) maupun kegiatan akademik, profesi dan lainnya di forum program studi, jurusan, fakultas dan universitas.

Bisa juga dengan mempublikasikan URL atau *website*, dan blog personal pada situs jejaring sosial, berupa; media social facebook, termasuk media twitter, plurk, myspace dan lainnya, dosen diharapkan memahami SEO dan melakukan perbaikan data (*update*) secara periodik terhadap blog personal maupun institusional. Sedangkan peran mahasiswa, antara lain;1) mengaktifasi blog personal dengan sub-domain PT, 2) mengisi blog personal secara aktif dan rutin mengirimkan tangkapan terhadap dinamika kehidupan masyarakat, 3) menyusun dan menyampaikan laporan tugas-tugas dalam blog personal, 4) menampilkan URL Blog personal pada situs jejaring sosial masing-masing, termasuk PT *official*, 5) memahami dan mendalami konsepsi tentang SEO dan 6) melakukan *update* data, konten blog personal dalam domain perguruan tinggi secara rutin.

## **B. Pemingkatan Perguruan Tinggi di Level Regional**

Ada beberapa lembaga pemeringkatan perguruan tinggi di tingkatan regional yang melakukan pemeringkatan daya saing perguruan tinggi di kawasannya masing-masing, antara lain; QS Asia, QS BRIC, QS *Graduate Employability Ranking*, Arab Region, QS *Best Student Cities Ranking*, Africa Region, Latin America, THE Asia, THE *Emerging Economic*, *Emerging Europe and Central Asia*, ASEAN, Asia Week. Beberapa lembaga pemeringkatan itu dijelaskan, sebagai berikut;

## 1. QS Asia

Lembaga pemeringkatan PT dunia QS Asia University Rankings 2021 dirilis dengan menggunakan 11 indikator, yaitu reputasi akademik (30%), reputasi SDM (20%), jaringan riset internasional (10%), sitasi per paper (10%) *and paper per faculty* (5%), dosen bergelar doctor (5%), proporsi fakultas/prodi internasional (*proportion of international faculty*) sebanyak 2,5%, proporsi mahasiswa internasional (*proportion of international students*) sebanyak 2,5%, proporsi student exchange (*proportion of inbound exchange students*) sebesar 2,5%), dan proporsi pertukaran mahasiswa (*proportion of outbound exchange students*) sebanyak (2,5%) (<https://www.topuniversities.com/asia-rankings/methodology>).

Dalam pemeringkatan PT di kawasan Asia, Negara China menjadi negara dengan jumlah kampus terbanyak di pemeringkatan QS Asia University Rankings 2021, bisa mengantarkan 120 kampus bisa masuk dalam pemeringkatan PT terbaik di kawasan Asia. Pemeringkatan PT selanjutnya disusul Negara India, Korea Selatan dan Jepang. Sedangkan Negara Indonesia baru bisa menempatkan lebih kurang 30 Universitas terbaiknya di Indonesia (Kompas, 26 November 2020).

Melakukan pemeringkatan perguruan tinggi berdasarkan reputasi akademik, sumber daya, rasio mahasiswa baru atau pelamar (tingkat persaingan mahasiswa baru), jumlah dosen dengan gelar doktor, tingkat kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan, sumber keuangan, besaran biaya pengeluaran untuk mahasiswa yang akses internet. Majalah *Asia Week* merilis penilaian lembaga pendidikan tinggi di Asia sejak tanggal 20 Mei 1997. Salah satu PT Indonesia yang masuk nomisasi dalam daftar penilaian adalah UGM meraih nilai sebanyak 46,94 dan dinobatkan perguruan terbaik di Asia dengan posisi peringkat 37 (Kagama, 2019).

## 2. Shanghai Jiaotong University

Pemeringkatan PT dilakukan berdasarkan jumlah alumni yang meraih award, jumlah pengajar peraih penghargaan, jumlah penelitian yang terbit sebagai referensi, dan jumlah lulusan (Siti Isrina Salasia, (<https://www.slideserve.com/oneida/road-map-menuju-perguruan-tinggi-kelas-dunia>)).

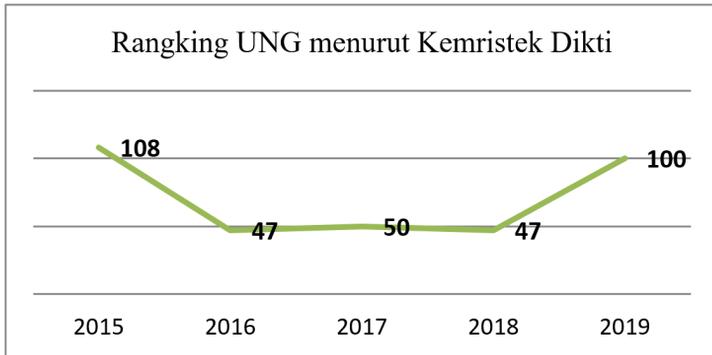
Pemeringkatan yang di lakukan Shanghai Jiao Tong University sudah berlangsung sejak tahun 2003, menghasilkan pemeringkatan Akademik Universitas Dunia, yang menganalisis universitas terbaik di dunia tentang kualitas fakultas (40%), hasil penelitian (40%), kualitas pendidikan (10%) dan kinerja vs. ukuran (10%) (Shanghai Jiao Tong University, 2009).

## C. Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Tingkat Nasional

Lembaga yang melaksanakan pemeringkatan perguruan tinggi atau dikenal dengan istilah klasterisasi dilakukan oleh lembaga yang ditunjuk pemerintah Indonesia adalah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud RI, dulu berada di bawah Kemristek Dikti. Klasterisasi perguruan tinggi tetap mengacu pada pemeringkatan perguruan tinggi dunia memperhatikan beberapa aspek penilaian berkaitan dengan; 1) kualitas berupa kompetensi lulusan, 2) kemampuan berbahasa Inggris atau Bahasa internasional, 3) kemampuan team work, 4) kualitas hasil penelitian, 5) implementasi program, 6) kapasitas dan kapabilitas tenaga dosen, 7) keseluruhan adalah kualitas perguruan tinggi (Rorim Panday, 2014). Namun untuk klasterisasi PT di Indonesia baik negeri maupun swasta berdasarkan beberapa aspek penilaian, antara lain; penilaian ahli (40%), penilaian penerima kerja (10%), penilaian jumlah dosen dan

mahasiswa asing (10), rasio staf dengan mahasiswa (20%), karya ilmiah dosen (20%).

Misalnya UNG dalam urutan pemeringkatan PT di Indonesia di rilis Kemristek Dikti cenderung fluktuatif berdasarkan data lima tahun terkini (2016-2019), seperti gambar 6.4 di bawah.



Gambar 6.4 Rangking UNG menurut Kemristek Dikti, 2019

Kesemua lembaga pemeringkatan atau klasterisasi perguruan tinggi baik level internasional maupun nasional, melakukan penilaian mengarah pada aspek utama penentu penilaian kualitas daya saing, antara lain 1) mutu layanan berupa proses perkuliahan, layanan administratif, 2) mutu lulusan atau hasil pendidikan, 3) mutu dosen, sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, 4) mutu karya akademik.



# ANALISIS SWOT MENENTUKAN POSISI DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

## **A. Definisi Analisis SWOT Perguruan Tinggi**

Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity Threats*) merupakan proses identifikasi atau telaah mendalam terhadap berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan berbagai strategi organisasi, misalnya perguruan tinggi dalam memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), serta meminimalkan kekurangan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) yang mungkin terjadi dan dihadapi oleh berbagai unit kerja yang ada di dalamnya guna mengevaluasi berbagai produk output yang dihasilkan dan layanan jasa tridharma yang diberikan maupun oleh pesaing PT sejenisnya. Analisis SWOT terhadap PT tentunya diarahkan pada upaya melakukan identifikasi sasaran, menentukan *goal*, posisi, target dan mengelompokkan potensi kekuatan dan kemungkinan kelemahan yang dimiliki ke dalam faktor internal, sedangkan berbagai peluang dari pasar yang terbuka serta ancaman dari PT sejenis sebagai kompetitor dikelompokkan sebagai faktor eksternal perguruan tinggi.

Hasil analisis SWOT secara faktual membantu pimpinan PT dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan strategis berkaitan dengan visi dan misi Lembaga yang di kelolanya dalam merealisasikan tujuan dan target yang sudah ditetapkan. Analisis SWOT juga dimanfaatkan sebagai media dan instrumen yang efektif dalam menganalisis berbagai faktor penyebab dan yang berpengaruh terhadap unit kerja, sebagai langkah strategis dalam membuat keputusan terbaik memenangkan persaingan. Analisis SWOT juga dimaknai sebagai proses manajemen, tata kelola PT sehingga mampu menjalankan roda organisasi secara matang, sistematis, profesional untuk meraih sebuah tujuan dalam jangka pendek, menengah maupun jangka waktu yang panjang. Atas dasar itu, pandang analisis SWOT menjadi kebutuhan strategis untuk dilaksanakan oleh sebuah perguruan tinggi (Hilmi, R., 2013).

Analisis SWOT PT juga dipahami sebagai model penganalisaan terhadap lingkungan atau situasi dan kondisi (sikon) PT yang bersifat deskriptif artinya dapat memberikan suatu informasi atau gambaran PT saat ini berada pada posisi dimana, pesaing seperti apa, serta target kedepannya juga sudah bisa diproyeksikan. Hasil analisa tersebut menunjukkan bahwa faktor masukan terdiri dari kondisi dan situasi, lalu setelah itu dibuatkan ke dalam kelompok menurut kontribusinya masing-masing, sebagai berikut;

1. Kekuatan (*Strenght/S*), yaitu menganalisis setiap situasi maupun kondisi dimana hal tersebut merupakan sebuah kekuatan organisasi perguruan tinggi di masa kekinian. Oleh karenanya perlu dilakukan sebuah analisis oleh setiap perguruan tinggi atau organisasinya dimana perlu memberi nilai terhadap potensi kekuatan maupun adanya kelemahan bila disandingkan kompetitor yang lain. Misalnya pada waktunya kekuatan perguruan tinggi

secara teknologi lebih unggul, maka hal tersebut bisa diberdayakan sehingga mampu mengambil alih segmen pasar dimana kualitas teknologi tinggi dan lebih maju sangat dibutuhkan.

2. Kelemahan (*Weaknesses/W*), yaitu analisis kelemahan, dimana organisasi perguruan tinggi meninjau suatu kelemahan yang berkenaan dengan situasi maupun kondisi di saat sekarang ini sebagai sebuah cara untuk mengatasi hambatan serius dalam memajukan suatu perguruan tinggi.
3. Kesempatan (*Opportunity/O*), yaitu analisis terhadap peluang, dengan mencermati kondisi atau keadaan yang terkait perguruan tinggi untuk melihat peluang dari luar organisasi sehingga berpeluang mengembangkan perguruan tinggi kedepannya. Melalui cara tersebut memungkinkan sebuah perguruan tinggi membuat atau menemukan sebuah terobosan untuk berkembang di waktu mendatang.
4. Hambatan (*Threats/T*), yaitu teknik dalam menganalisis potensi ancaman atau tantangan yang akan dilalui suatu perguruan tinggi dari baragam faktor lingkungan yang tidak memberi untung, dan memberikan pengaruh terhadap kemunduran perguruan tinggi. Jika hal tersebut secara cepat tak mampu ditangani, maka akan menjadi sebuah ancaman yang menghalangi suatu perguruan tinggi berkembang baik di waktu mendatang (Marimin, 2004 dan Irham Fahmi, 2013).

## **B. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT Perguruan Tinggi**

Analisis SWOT bertujuan dan bermanfaat untuk bisa mengkolaborasikan empat penyebab atau bagian yang tepat

dalam menyiapkan kekuatan (*ready strength*), mengatasi kelemahan (*overcoming weakness*), menemukan peluang (*find opportunities*) dan strategi menghadapi berbagai ancaman (*strategies to deal with various threats*). Analisis SWOT dapat dikatakan sebagai teknik paling mendasar (*basic*) dalam menganalisis sesuatu, bisa saja dalam memandang sebuah topik maupun permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi. Analisis SWOT mampu diimplementasikan secara tepat guna mengakselerasikan berbagai komponen penyerta yang mempengaruhi dan menentukan perwujudan visi dan misi sebuah program kerja yang sudah direncanakan dan ditetapkan lebih optimal melalui pencapaian hasil yang sudah ditargetkan. Disamping itu peran analisis tersebut menjadi alat agar dapat mengurangi kelemahan, memperkecil kemungkinan ancaman yang akan muncul dalam suatu lembaga atau unit kerja yang ada di lembaga pendidikan tinggi. Dalam pelaksanaan strategi teknik SWOT, sebuah organisasi PT dipengaruhi oleh penyebab faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan organisasi sedangkan faktor eksternal yakni peluang dan ancaman dari luar organisasi. Kedua komposisi ini berpengaruh positif jika perbandingan kekuatan melampaui kelemahan. Sehingga, setiap peningkatan daya saing akan berhasil lebih optimal apabila kemampuan internal perguruan tinggi ditingkatkan pada level maksimal.

Analisis SWOT dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya: 1) kepemilikan sumber daya, 2) kemampuan dan dukungan keuangan dan sumber pembiayaan lainnya, 3) memiliki kelebihan yang lebih banyak dari pada kelemahan atau kekurangan yang ada dari lingkungan dalam perguruan tinggi, 4) adanya pengalaman sebelumnya, yang pernah dialami perguruan tinggi pesaing. Disamping itu ada faktor *eksternal* yang secara tidak langsung terlibat dan mempengaruhi

daya saing PT. Faktor eksternal PT terdiri dari ancaman dan peluang, berupa penyajian data yang dibutuhkan untuk dimasukkan dalam dokumen atau jurnal yang terindeks serta bereputasi, sehingga menciptakan sebuah strategi peningkatan daya saing PT. Faktor luar yang mempengaruhi analisis SWOT Perguruan tinggi, diantaranya: 1) nilai-nilai budaya, situasi sosial, dinamika politik, internalisasi ideologi, dan kekuatan perekonomian bangsa, 2) kecenderungan (trend) peradaban, 3) peraturan pemerintah atau regulasi, 4) kekuatan sumber permodalan, 5) perkembangan teknologi, 6) situasi dan kondisi lingkungan dan 7) peristiwa yang terjadi saat ini dan kedepannya.

## C. Prinsip SWOT di Lingkungan Perguruan Tinggi

Analisis SWOT di pandang sebagai cara perencanaan strategis yang dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi terhadap potensi kekuatan (*strengths*) mengubah menjadi keuntungan (*advantage*) dan mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada. Cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) bisa berubah menjadi mendapatkan keuntungan (*advantage*). Melihat peluang (*opportunities*) yang ada, bisa menjadi kekuatan (*strengths*). Mengatasi kelemahan (*weaknesses*) mampu berubah menjadi ancaman (*threats*) nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru bagi pesaingnya (*competitor*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan khusus dari PT dan mengidentifikasi faktor dari dalam dan luar organisasi yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan dan target.

Prinsip dalam Analisis SWOT PT menurut para ahli adalah mencermati perubahan lingkungan dari luar organisasi PT, karena akan mengakibatkan perubahan karakteristik

lembaga PT sehingga memunculkan ancaman dan peluang. Dalam melakukan analisis SWOT untuk sebuah PT, selain mencermati perubahan lingkungan dari organisasi tersebut wajib juga menganalisis skill sumber daya civitas akademika. Sehingga akan diketahui potensi kekuatan dan kelemahannya di dalam organisasi perguruan tinggi.

## **D. Analisis Lingkungan dan Strategi Pendekatan Analisis SWOT Perguruan Tinggi**

Analisis SWOT untuk PT tentu tetap memperhatikan berbagai faktor yang terkait dengan lingkungan baik internal maupun eksternal, strategi dan pendekatan perencanaan serta kebijakan.

### **1. Analisis Lingkungan Internal (ALI) dan Analisa Lingkungan Eksternal (ALE)**

Menguraikan ALI pada PT terbagi dalam 2 situasi yaitu: 1) kekuatan PT, yaitu mengemukakan berbagai potensi yang dimiliki PT yang diperkirakan dapat memberikan kontribusi kuat mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran dari PT. Sedangkan kelemahan PT, tentunya terkait dengan kekurangan atau sisi negative yang diperkirakan bisa muncul terkait eksistensi PT yang diprediksikan akan menghambat kemajuan maupun daya saing sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi organisasi PT.

Sedangkan hasil analisis lingkungan eksternal bisa juga dikelompokkan ke dalam 2 situasi: 1) peluang PT, yakni terkait dengan berbagai situasi kesempatan yang ada di luar perguruan tinggi, kesempatan ini memungkinkan dapat mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran perguruan tinggi. Sedangkan ancaman PT tentunya terkait dengan situasi dari luar lembaga PT yang menjadi ancaman

baik serius maupun kurang serius yang berpotensi dan/atau memungkinkan akan menghambat organisasi PT bekerja lebih maksimal dalam mewujudkan visi dan misi serta target perguruan tinggi.

## **2. Strategi pendekatan rencana atau kebijakan**

Mengemukakan strategi pendekatan yang harus dipilih perguruan tinggi dengan cara analisis strategi TOWS atau sering disebut analisis SWOT, jika diurai lebih detail akan menjadi strategi: S – O; S – T; W – O; dan W – T dan rumusan strategi analisis SWOT tersebut dapat juga dijadikan rencana atau kebijakan pimpinan perguruan tinggi mulai dari rector, wakil rector dan pimpinan unit lainnya. Adapun strategi tersebut bisa jelaskan lebih detail dibawah ini..

- a. Strategi S–O, artinya maksimalkan S dan O sehingga menjadi strategi yang produktif dan efektif.
- b. Strategi S–T, artinya maksimalkan S dan mengurangi T sehingga menjadi strategi yang produktif.
- c. Strategi W–O, artinya minimalkan W dan maksimalkan O sehingga menjadi strategi yang dapat menggunakan peluang dalam usaha mencapai visi dan misi.
- d. Strategi W–T, artinya minimalkan W dan T atau minimal pertahankan kondisi W dan T jika bisa dikurangi dengan strategi ini.

## **E. Evaluasi Mutu Internal untuk Analisis SWOT Perguruan Tinggi**

Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) tahun 2011 yang lalu, telah menyusun suatu instrumen mutu internal. Suatu kampus yang modern ditandai dengan keberadaan instrument sebagai Evaluasi Mutu Internal Perguruan Tinggi

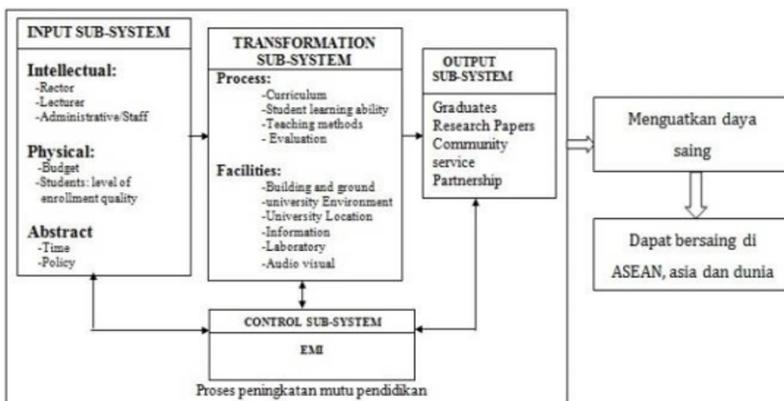
(EMI-PT) yang dipergunakan untuk dapat mengukur kinerja operasional PT mengaplikasikan dan menyelenggarakan layanan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, dalam rangka menghasilkan output yang bermutu dan sebagai lulusan yang memiliki keterampilan, siap bekerja (Panday, 2015). Komponen dan indikator instrument EMI menjadi acuan dalam evaluasi Program Studi, melaksanakan analisis SWOT, disertai rekomendasi untuk peningkatan kualitas Prodi menghadapi kompetisi global. Proses penerapan analisis SWOT di perguruan tinggi terkait ada pada gambar 7.1 di bawah ini;



Gambar 7.1 Analisis SWOT untuk Meningkatkan Daya Saing PT

Peningkatan daya saing perguruan tinggi di Indonesia, sangat dibutuhkan strategi dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan tinggi, melalui pelaksanaan peningkatan mutu secara berkelanjutan (*quality improvement continuously*). Dalam melaksanakan peningkatan mutu yang sistematis, efektif serta efisien secara berkelanjutan yaitu melalui pembangunan kultur mutu di lembaga pendidikan dalam hal ini kampus dengan melaksanakan evaluasi mutu di lingkungan internal secara berkelanjutan. Dalam konteks tersebut adalah melaksanakan evaluasi internal pada berbagai faktor *output* dari perguruan

tinggi, sebab suatu lembaga pendidikan pada prinsipnya merupakan sebuah pelayanan jasa pendidikan tinggi dapat dilihat pada gambar 7.2 ini:



Gambar 7.2 Tata Kelola Mutu Pendidikan Tinggi untuk Penguatan Daya Saing (Sumber: Panday, 2015)

## F. Potensi dan Posisi Daya Saing Perguruan Tinggi

Berbagai literatur yang berkaitan dengan kajian daya saing perguruan tinggi ada beberapa elemen penting yang harus diketahui semua pihak agar menjadi perhatian dalam mencari dan menemukan penciri daya saing perguruan tinggi, antara lain: 1) potensi daya saing, 2) posisi daya saing, dan 3) kinerja yang dihasilkan perguruan tinggi.

Potensi daya saing lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi dimaknai sebagai kemampuan yang bersifat dinamis melebihi dari sekedar PT lainnya yang menghasilkan alumni lebih unggul dan berdaya saing dari pada alumni PT kompetitor. Potensi daya saing PT, bisa analisis dari potensi sumber daya yang dimiliki, antara lain keahlian (*skill*) mulai dari rektor, wakil rektor, pimpinan unit, tenaga pendidik (dosen), tenaga administrasi (tenaga penunjang kependidikan),

sarana dan prasarana, keuangan, kerja sama, dan lainnya. Semakin bagus mutu dan potensi sumber daya yang dimiliki, maka makin mudah kampus menentukan dan mengaplikasikan restranya. Misalnya PT memiliki alumni yang berkualitas baik, dibuktikan dari penelusuran alumni mereka diterima di berbagai lapangan pekerjaan yang potensial. Sekaligus mereka memiliki jaringan alumni yang kuat (*networking*), kemampuan dan komitmen kerja memberikan layanan yang unggul, kemampuan mempengaruhi *stakeholder* PT dengan segenap potensi yang dimiliki, juga memiliki kemampuan menggunakan berbagai teknologi yang hadir saat ini. Selain potensi keahlian dan sumber daya, perguruan tinggi harusnya mempunyai tata kelola yang sangat baik, diantaranya pengawasan serta mampu menganalisis jalannya tridharma perguruan tinggi secara keseluruhan (Suharto, Babun, 2015).

Mencapai posisi terbaik dari daya saing PT, tentu didapatkan dari kontribusi pimpinan berkaitan dengan komitmen dan kemampuan memenuhi pembiayaan (*cost leadership atau diferensiasi*), sehingga segenap kebutuhan berbagai pihak yang ada di perguruan tinggi terdiri dari tenaga pengajar, tenaga administrasi, orang tua, mahasiswa, dan masyarakat mendapatkan keuntungan ekonomis dari kemampuan kepemimpinannya. Seperti perguruan tinggi dan program studi memperoleh nilai akreditasi nilai A atau Unggul. Hasil capai tersebut, tentunya jadi kebanggaan dan mampu meningkatkan harga diri segenap civitas akademik atas kualitas layanan yang diberikannya. Jika potensi di kelola dengan baik tentu posisi daya saing PT bisa dicapai dengan maksimum, stakeholders juga bisa mendapatkan nilai profit atas layanan unggul, melalui efektivitas kerja, efisiensi biaya, kualitas layanan yang lebih kompetitif dan menghasilkan lulusan yang berkualitas baik, jasa layanan yang menyenangkan, kualitas produk *output* karya intelektual

lainnya yang sesuai dengan harapan publik. Dengan kinerja kampus yang baik, tentu mengantarkan pada capaian tingkat kepuasan, menumbuhkan sikap dan komitmen serta loyalitas tinggi, wilayah layanan operasional PT makin luas, dan tingkat pendapatan atau profitabilitas makin tinggi (Yesi Ariyasti, 2013)

Suatu PT memiliki kualitas daya saing bagus, biasanya di tandai dengan: 1) kemampuan memperkokoh lingkungan stakeholder yang makin luas, 2) kemampuan memperkuat posisi pasar dari lulusan dan layanannya tridharma yang makin berkualitas menjangkau wilayah geografis yang lebih besar, 3) kemampuan menghubungkan (*networking*) antar *stakeholdernya*, dan 4) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti (Sumihardjo, 2008). Oleh sebab itu ada beberapa faktor yang harus diperhatikan guna menjamin dan memastikan terjadi peningkatan daya saing PT, antara lain; 1) pengembangan kerja sama, 2) fokus orientasi pada capaian tujuan yang jelas, 3) fokus pada layanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, dalam hal ini kelompok mahasiswa dan stakeholders PT, 4) kepemimpinan hebat yang kuat, 5) manajemen dan tata kelola berdasarkan tujuan, 6) pengembangan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan 7) pembelajaran dan perkuliahan yang berlangsung secara berkelanjutan berorientasi pada pemecahan masalah dan penemuan metode baru (Mashadi dan Mohajeri, 2008)

## **G. Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Peningkatan Saing Perguruan Tinggi**

Matriks SWOT dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing suatu organisasi termasuk di Perguruan Tinggi dengan cara menganalisis kekuatan yang berasal dari faktor internal

dan peluang yang bersumber dari lingkungan luar dengan menerapkan strategi TOWS. Banyak kalangan menilai ancaman dari dua dimensi yaitu: (1) kerugian yang potensial yang dapat diukur dari jumlah uang dan prestise, yang akan hilang apabila ancaman itu menjadi kenyataan, dan (2) probabilitas/kemungkinan

David (2004) menjelaskan kajian utamanya tentang analisis SWOT PT secara mendalam berkaitan dengan potensi ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) untuk mengukur tingkat kompetensi internal PT sesuai dan memiliki kesamaan dengan keberagaman faktor eksternal. Analisis TOWS PT mempunyai 4 strategi, antara lain:

1. Strategi SO bisa digunakan menarik keuntungan dari peluang yang ada di lingkungan eksternal PT. Pembuat kebijakan internal PT tidak akan menyia-nyiakan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang yang lebih menjanjikan.
2. Strategi WO bertujuan memperbaiki berbagai kelemahan internal PT dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar PT.
3. Strategi ST digunakan organisasi PT untuk menghindari, paling tidak mengurangi dari dampak ancaman kompetitor yang datang dari luar PT.
4. Strategi WT, berupa taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal PT dan menghindari ancaman eksternal PT.

Berikut matriks analisis SWOT digunakan sebagai strategi TOWS dalam mengoptimalkan daya saing organisasi PT melalui analisis faktor internal dan eksternal.

Tabel 7.1 Matriks strategi TOWS

	<b>STRENGTHS</b> 1. 2. 3. Susun daftar kekuatan 4. 5. Dst	<b>WEAKNESSES</b> 1. 2. 3. Susun daftar kelemahan 4. 5. Dst
<b>OPPORTUNITIES</b> 1. 2. 3. Susun daftar peluang 4. 5. Dst	<b>STRATEGI SO</b> 1. 2. Pakai kekuatan untuk 3. Memanfaatkan peluang 4. 5. Dst	<b>STRATEGI WO</b> 1. 2. Tanggulangi kelemahan dengan 3. Memanfaatkan peluang 4. 5. Dst
<b>THREATS</b> 1. 2. 3. Susun daftar ancaman 4. 5. Dst	<b>STRATEGI ST</b> 1. 2. Pakai kekuatan untuk 3. menghindari ancaman 4. 5. Dst	<b>STRATEGI WT</b> 1. 2. Perkecil kelemahan dan 3. hindari ancaman 4. 5. Dst

Sumber: mengadopsi (David, F.R 2004)

Perubahan dari matriks SWOT ke matriks TOWS akan menghasilkan situasi dan kondisi yang dapat dipastikan keberadaannya.

Tabel 7.2 Mariks TOWS

Faktor eksternal	Opportunities	Threats
Faktor Internal		
Strengths	Comparative advantage A	Mobilization sumber daya B
Weaknesses	Investment divestment C	Damage control D

Keterangan;

1. Faktor eksternal PT terdiri dari faktor peluang dan ancaman

2. Faktor internal PT terdiri dari kekuatan dan kelemahan organisasi PT
3. Sedangkan kotak A, B, C, D adalah merupakan isu strategik yang timbul sebagai hasil kontak antara faktor eksternal dan internal perguruan tinggi.

Apabila pengambil kebijakan memiliki dan mencermati berbagai potensi peluang yang muncul dari dinamika yang terjadi dan memiliki posisi internal yang kuat maka lembaga pendidikan tinggi tersebut menghadapi isu strategik yang disebut keunggulan kompetitif atau *comparative advantage*. Interaksi dalam sebuah pertemuan yang menghubungkan suatu ancaman atau tantangan dari luar PT dengan memaksimal kekuatan internal organisasi PT disebut mobilisasi (*mobilization*) terhadap sumber daya, tujuan yang akan dicapai adalah memperkecil ancaman dari luar bila perlu mengubah menjadi peluang.

# **PERSPEKTIF DAYA SAING UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**

**(STUDI DESKRIPTIF DAN EKSPLANATIF)**

## **A. Kerangka Pemikiran**

Meningkatkan daya saing perguruan tinggi, seperti UNG dengan segenap sumber daya yang dimiliki sehingga memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif dengan mitra kompetitornya. Kebijakan strategis yang dilaksanakan karena ada sebagian sumber dosen belum berkontribusi signifikan dalam mencapai tujuan PT menghasilkan alumni yang berkualitas melalui proses pendidikan dan pengajaran, menghasilkan barang maupun jasa layanan dalam bentuk riset, pengabdian pada masyarakat yang mampu meningkatkan taraf hidup dan harkat martabat masyarakat. Termasuk mendorong inovasi kerja menjadi kebutuhan yang harus digelorakan, jika berhenti maka pertanda kematian dan kemerosotan organisasi sudah terjadi.

Dalam meningkatkan daya saing suatu perguruan tinggi, perumusan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi dilakukan secara kolektif mampu memberikan kesadaran berjamaah untuk terus berinovasi dan meningkatkan daya saing personal

maupun institusional. Untuk itu perlu diketahui bagaimana daya saing UNG saat ini yang sudah terakreditasi institusi A perlu dipertahankan sekaligus pembinaan sumber daya fakultas Ilmu Pendidikan UNG untuk mencapai klaster II perguruan tinggi di Indonesia. Sekaligus masuk pada level internasional bersaing dengan berbagai perguruan tinggi di dunia.

Daya saing UNG juga diwarnai dengan visi, misi, sasaran dan target secara periodik mengalami masa pergantian kepemimpinan, realitas ini sesuatu yang biasa terjadi dalam pengelolaan organisasi modern. Pergantian boleh terjadi, tujuan kolektif dari civitas akademika seperti tertuang dalam visi dan misi UNG menjadi kesepakatan dan kerangka moral yang mengikat. Mencermati visi UNG setiap kepemimpinan puncak pada dasarnya tidak berubah secara drastis, artinya visi tersebut tetap berkelanjutan, seperti gambar 8.1 di bawah ini.

Tabel 8.1 Visi UNG di bawah kepemimpinan Puncak

Periode Kepemimpinan Puncak	Visi
2010-2014	Terwujudkannya universitas yang berdaya saing untuk menciptakan insan yang cerdas, terampil dan berkarakter melalui pelayanan prima
2014-2019	Leading university dalam pengembangan kebudayaan dan berbasis potensi regional di kawasan Asia tenggara
2019-2-23	Unggul dan Berdaya Saing

(Sumber dianalisis peneliti dari dokumen akreditasi institusi perguruan tinggi atau AIPT)

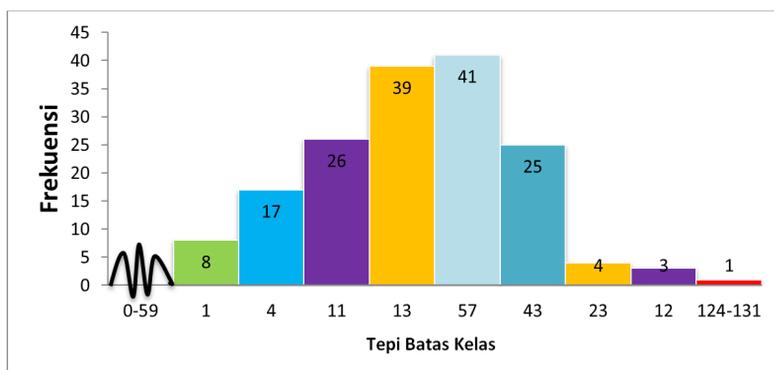
Kajian tentang daya saing UNG ini berusaha mencermati secara komprehensif dan dilakukan pendalaman lebih lanjut (eksplanasi) serta solusi yang bisa dikerjakan untuk bisa menaikkan peringkat UNG kedepannya. Informasi tentang daya saing UNG dikumpulkan dari dosen aktif UNG tahun 2020 berjumlah 717 orang. Dikelompok berdasarkan jabatan

Guru Besar sebanyak 34 orang, berpendidikan Doktor (S3) sebanyak 219 orang dan jenjang pendidikan Magister (S2) sebanyak 498 orang (Renstra UNG 2019-2023). Adapun sampel yang terpilih ini adalah 23% atau 164 orang dosen dari total populasi dosen yang ada di UNG. Dosen yang dijadikan sampel diminta bantuannya mengisi instrumen (angket), yang sudah tersedia jawabannya dengan skala ordinal, terdiri dari 5 alternatif kategori jawaban, yakni; Tidak Pernah (TP), Jarang (JR), Kadang-kadang (KK), Sering (SR) dan Selalu (SL) (Arwildayanto, 2020).

Data dikumpulkan menggunakan angket berkaitan dengan daya saing (*competitiveness*) PT secara konseptual merupakan kemampuan atau potensi yang dimiliki PT berupa keunggulan berkompetisi, kemampuan memberikan penawaran yang tinggi kinerjanya, kepedulian tinggi dengan memperhatikan situasi serta kondisi yang menguntungkan, ditandai berupa kualitas mahasiswa yang diterima, pembiayaan yang memadai, penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien, kualitas tata kelola yang profesional, kualitas pembelajaran yang bagus, kualitas lulusan yang berkualitas bagus, pengembangan kemampuan teknologi dan pengakuan lembaga nasional maupun internasional. Pemahaman tentang daya saing perguruan tinggi ini, diturunkan menjadi beberapa indikator sebagai berikut 1) kualitas mahasiswa (*enrollment*) yang diterima, 2) pembiayaan (*financial*) yang mendukung, 3) penggunaan sumber daya (*resources*) efektif dan efisien, 4) kualitas tata kelola (*management*), 5) kualitas pembelajaran (iklim akademik), 6) kualitas lulusan (*output*), 7) pengembangan kemampuan dan penguasaan teknologi terbarukan, dan 8) pengakuan lembaga nasional maupun internasional

## B. Hasil Kajian dan Pembahasan

Data terkait daya saing UNG dikumpulkan melalui distribusi angket berisikan 26 pernyataan, diperoleh rata-rata (*mean*) pada skor 89,41, Median (*Me*) skor 89,00, modus (*Mo*) skor 88,00. Data ini jika disandingkan dengan kriteria penilaian acuan normal, maka data daya saing UNG dikategorikan memiliki kecenderungan normal, seperti dijelaskan pada distribusi frekuensi yang dapat divisualisasikan pada histogram di bawah ini.



Gambar 8.1 Histogram Variabel Daya Saing UNG (Arwildayanto, 2020)

Berdasarkan analisis data, deskripsi daya saing UNG berada pada skor 68,78% artinya kategori Cukup Baik, memberikan pesan daya saing UNG perlu digenjot atau ditingkatkan sesuai harapan segenap warga UNG ke posisi Baik. Sekaligus perlu mendapatkan perhatian serius mulai dari pimpinan puncak UNG sampai unit kerja di bawahnya. Memang tidak mudah menuju UNG yang berdaya saing unggul, harus ada upaya revolusioner, dan spektakuler guna menaikkan agregat daya saing UNG sebagai institusi pendidikan tinggi dalam memenangkan persaingan baik level lokal, regional, nasional dan global (Edi Suandi Hamid 2008).

Paling tidak ada tiga proses inti (*core process*) meningkatkan daya saing UNG, agar menjadi atensi pimpinan puncak,

diantaranya; bidang pengajaran (*teaching*), kegiatan akademik, penelitian (*research*), pengabdian pada masyarakat dan layanan atau *service* (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Peningkatan daya saing didukung kemampuan organisasi atau dinamakan *organizational capability* UNG, memperkuat struktur internal organisasi dan proses layanan mempengaruhi warga kampus bekerja untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan kapabilitas orang yang adaptif dengan berbagai kebijakan strategik dan perubahan lingkungan yang makin akseleratif (Ulrich dan Lake, 1991 dalam Chou dan Chang, 2004).

Memperhatikan uraian di atas berkaitan dengan konsepsi daya saing UNG dilihat dari perspektif *input, process, output* dan *outcome*, kelihatannya indikator kualitas mahasiswa yang diterima dan pembiayaan sudah berada pada kategori **Baik**, sedangkan indikator lainnya berada pada kategori **Cukup Baik**, seperti tabel ini.

Tabel 8.2 Persentase Indikator Daya Saing UNG

No	Indikator	%	Kriteria
1	Kualitas mahasiswa yang diterima	85,00%	Baik
2	Pembiayaan/pendanaan	86,22%	Baik
3	Penggunaan Sumber Daya	81,32%	Cukup Baik
4	Kualitas tata Kelola	81,16%	Cukup Baik
5	Kualitas Pembelajaran	80,86%	Cukup Baik
6	Kualitas Lulusan	81,59%	Cukup Baik
7	Kemampuan penggunaan teknologi	78,23%	Cukup Baik
8	Pengakuan lembaga nasional dan internasional	78,63%	Cukup Baik

Hasil persentase berbagai indikator daya saing UNG yang diteliti di atas, hasilnya memiliki kesamaan dengan laporan kerja tim klasterisasi PT yang dibentuk Dirjen Dikti Kemdikbud. Tujuan klasterisasi ini tentu sebagai bahan informasi bagi pimpinan PT melakukan perbaikan berkelanjutan, terus-menerus dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kesehatan tata

kelola organisasinya. Hasil kerja tim klasterisasi tahun 2019 menempatkan UNG di posisi 100 pada klaster 3, tahun 2020 UNG memperbaiki posisi ke 86, masih pada klaster 3 dengan rincian aspek penilaian, antara lain: masukan (*input*) skor 2,578, proses (*process*) skor 3,197, keluaran (*output*) skor 0,926 dan hasil atau manfaat (*outcome*) skor 0,635 (Sumber: <http://klasterisasi-pt.kemdikbud.go.id/>).

Dari aspek penilaian di atas, dan indikator daya saing yang diteliti, faktor masukan (*enrollment*) mahasiswa sudah menunjukkan kondisi yang bagus dengan rasio 1 dosen melayani 38-39 mahasiswa, hal ini dilihat dari gambar 8.2 di bawah ini.



Gambar 8.2 Rasio mahasiswa dan dosen (sumber Tim Pemantau Rangking UNG, 2020)

Bahkan dari aspek latar belakang atau daerah asal mahasiswa UNG sudah menunjukkan semakin kompetitif, hal ini ditandai dengan makin beragamnya daerah asal mahasiswa, hasil analisis data menunjukkan daerah asal mahasiswa tahun 2020 mereka berasal dari 27 provinsi yang ada di seluruh Indonesia. Data ini disampaikan rektor UNG pada saat pembukaan kegiatan kemahasiswaan, Pengenalan Kehidupan Kampus Mahasiswa Baru (PKKMB) yang dilakukan secara virtual (Bayu Harundja, Medgo.Id, Senin 21/09/2020).

Berkaitan dengan pembiayaan pendidikan di UNG sudah berada pada jalur yang Baik, karena didukung dengan standar operasional prosedur (SOP), laporan keuangan dipublikasikan pada website utama UNG ([www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)), didukung dokumen berupa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) RI No. 4 Tahun 2009 tentang Standar Pelayanan Minimum (SPM) UNG. Keberadaan dokumen pendukung dalam konteks pembiayaan pendidikan di UNG sebagai konsekuensi dari implementasi status Badan Layanan Umum (BLU) yang diberikan kepada UNG semenjak tahun 2009. Dokumen dan implementasi BLU oleh UNG), menjadi rujukan perguruan tinggi lain. Misalnya tim BLU Universitas Sulawesi Utara (UNSRAT) pernah melakukan kunjungan ke UNG dan di terima langsung oleh Rektor Syamsu Qamar Badu bersama-sama Tim BLU UNG. Kegiatan tersebut sebagai ajang tukar pengalaman dan ranah diskusi untuk keberhasilan dalam pelaksanaan BLU di masing-masing perguruan tinggi (Abdul Wahid Rauf, 5 Agustus 2017).

UNG berkomitmen meningkatkan daya saing, dengan memperhatikan berbagai aspek yang sudah digenjut secara kelembagaan, diantaranya; dukungan sumber daya (*resources*), kualitas tata kelola (*management quality*), kualitas pembelajaran (*learning quality*), kualitas lulusan (*graduate quality*), penggunaan teknologi (*technology use*) dan pengakuan lembaga nasional dan internasional (*recognition of national and international institutions*). Hal ini tercermin dari komitmen pimpinan puncak UNG dan segenap stakeholder. Seperti disampaikan rektor UNG Dr. Eduart Wolok, ST, MT meminta segenap civitas akademika UNG untuk memperbaiki dan meningkatkan capaian kinerja personal maupun kelembagaan pada aspek keluaran (*output*) dan produk barang atau jasa yang dihasilkan (*outcome*) dengan kualitas terbaik (Sumber Pidato Dies Natalis Rektor UNG, 1 September 2020).

Aspek lainnya yang tidak kalah pentingnya menjadi penentu UNG unggul dan berdaya dilihat dari kualitas layanan perkuliahan yang dilaksanakan, terutama pada masa pandemic Covid19. Hasil survey menunjukkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan dosen UNG berada pada skor 80,68% artinya berada pada kategori cukup baik. Tentunya temuan ini menjadi realitas yang diperkuat dengan laporan tim pemantau rangking universitas, per periode Juni 2020, UNG melaksanakan perkuliahan dengan jumlah kelas sebanyak 5.654 rombongan belajar. Namun yang aktif menggunakan pembelajaran dalam jaringan (daring) sebanyak 865 kelas, artinya 15,30% dari jumlah kelas yang ada, sebagaimana dijelaskan gambar 8.3 di bawah ini.



Gambar 8.3 Jumlah Pembelajaran Daring di UNG (Tim Pemantau Ranking Universitas, Juni 2020)

Gambar 8.3 di atas menunjukkan trend yang menggembirakan bagi UNG, dimana terjadi peningkatan jumlah dosen yang melaksanakan perkuliahan secara daring selama masa pandemi Covid 19. Langkah ini sebagai adaptasi dari pembelajaran konvensional yang dilaksanakan selama ini. Dengan pembelajaran daring semua dosen UNG diharapkan bisa meningkatkan kualitas layanan perkuliahan dan pembelajaran sekaligus terhindar dari bahaya Covid 19.

Komitmen dan kesungguhan UNG bisa dilihat dari penyiapan infrastruktur dan perangkat media pembelajaran

terus menerus dilakukan. Diantaranya penyediaan aplikasi pendukung, seperti [www.siat.ung.ac.id](http://www.siat.ung.ac.id) yang sudah didukung dengan menu *video conference* (*vicon*), [www.kuliahdaring.ung.ac.id](http://www.kuliahdaring.ung.ac.id), dan <https://spada.kemdikbud.go.id/lms/elearningidb7in1.ung.ac.id>. Semua laman pembelajaran daring itu bisa diakses dengan mudah oleh dosen UNG, termasuk platform yang diinisiasi dan dikembangkan UNG untuk kepentingan guru dan masyarakat Gorontalo pada laman yang berisikan materi pembelajaran mulai dari jenjang pendidikan SD sampai SMA sederajat. Tinggal mendorong dosen dan mahasiswa menggunakan platform pembelajaran Daring dan memberikan insentif pembuatan modul perkuliahan yang diampuh.

Daya saing UNG juga dilihat dari *performance* lulusan, berdasarkan persepsi dosen UNG terhadap kemampuan alumninya menciptakan lapangan pekerjaan diakumulasikan berada pada angka 81,59%, artinya cukup baik. Temuan ini selaras dengan laporan kinerja tim pemantau rangking UNG, yang sudah melakukan survey sejak tahun 2019 sampai Juni 2020 melakukan survey terhadap 1464 orang menjawab bahwa untuk memperoleh pekerjaan sudah di bawah 6 bulan. Survey ini dilakukan terhadap 3637 orang lulusan UNG, seperti dijelaskan pada gambar di bawah ini



Gambar 8.4 Persentase lulusan UNG yang Memperoleh Pekerjaan dalam waktu 6 bulan

Gambar di atas dimaknai  $1464/3637 \times 100\% = 40,25\%$  lulusan UNG terserap ke dunia kerja kurang dari 6 bulan. Sedangkan 59,75% lulusan UNG mendapatkan pekerjaan lebih dari 6 bulan. Data ini memberikan pesan, kepada UNG untuk melakukan upaya serius menyiapkan karir mahasiswa memasuki dunia kerja dengan berbagai keterampilan yang dimiliki. Caranya mahasiswa dibekali dengan mata kuliah kewirausahaan (*entrepreneurship*). Sitti Roskina Mas dan Agustina Sumo (2017) menjelaskan mata kuliah kewirausahaan bagi mahasiswa dapat membentuk dan meningkatkan keberanian mahasiswa dalam mengembangkan berbagai ide-ide baru terkait dengan pekerjaan, atau produk-produk yang mereka hasilkan dapat meningkatkan nilai keekonomian. Mata kuliah kewirausahaan yang diberikan ke mahasiswa mampu menanamkan nilai-nilai, antara lain 1) meningkatnya kepercayaan diri (*self confidence*), 2) bekerja berorientasi pada hasil (*output*), 3) berani mengambil resiko (*risk*), 4) mampu mengembangkan potensi kepemimpinan, 5) berorientasi pada masa depan (*futuristic*), dan 6) menemukan ide dan pemikiran yang orisinal (Suryana, 2013).

Upaya lain yang bisa dilakukan UNG berupa pelaksanaan pameran lowongan kerja (*expo career, career internship, job expo*) dilaksanakan pada saat kegiatan wisuda. Hal ini berguna menjembatani antara alumni dan pengguna lulusan bisa bertemu dalam satu forum. Pengguna lulusan bisa menyaksikan potensi lulusan UNG dan menindaklanjuti dengan penerimaan pegawai atau membuka formasi kerja. Pameran lowongan kerja ini penting dilakukan UNG agar masyarakat memahami dengan jelas daya saing UNG sebagai perguruan tinggi tempat anaknya menempuh pendidikan. Karena reputasi UNG sering kali dikaitkan dengan kinerja alumni dan kecepatan alumni berkiprah di dunia kerja. Daya

saing UNG juga ditentukan dari pengabdian masyarakat yang dilaksanakan mahasiswa dan alumni yang memiliki produk atau sistem tata kelola institusi desa, kemampuan menghadirkan lapangan kerja baru (Muhson, Wahyuni, Supriyanto, & Mulyani, 2012).

Pemikiran di atas menuntun stakeholders UNG menitipkan harapan agar daya saing lulusan menjadi atensi pimpinan UNG dengan melakukan desain kurikulum. Proses pendidikan relevan dengan kebutuhan dunia industri, dan dunia kerja. Desain kurikulum dipandang mampu menumbuhkan budaya kompetitif di kalangan mahasiswa, sekaligus memberikan berbagai keterampilan kerja (*hard skill*), dan juga mengokohkan kepribadian kerja (*soft skill*) dalam pengembangan karier alumni kedepan menjadi pekerja yang unggul dan berdaya saing. (Edi Suandi Hamid 2008). Upaya peningkatan *hard skill* dan *soft skill* mahasiswa UNG mengadaptasi pernyataan Mendikbud Nadiem Makarim bahwa perlu dikemas dalam kebijakan merdeka belajar dan kampus merdeka (MBKM). Implementasi MBKM, sebagaimana dijelaskan tim pemantau rangking UNG (Juni 2020) sudah terdapat 1687 orang alumni UNG atau 5,93% dari total mahasiswa UNG yang sudah mengikuti MBKM, seperti dalam tabel di bawah ini



Gambar 8.5 Mahasiswa UNG yang mengikuti Merdeka Belajar 2020

Gambar 8.5 di atas, memberikan makna perlu peningkatan jumlah mahasiswa UNG yang mengikuti program MBKM dari keseluruhan mahasiswa UNG. Idealnya UNG menargetkan jumlah mahasiswa yang terlibat MBKM mencapai 20% dari mahasiswa aktif UNG. Angka 20% tersebut menjadi angka moderat, karena memberikan kesempatan dan hak belajar bagi mahasiswa selama tiga (3) semester di luar program studi, di luar fakultas dan universitas. Kesempatan belajar di luar program studi tentu menjembatani kesesuaian minat dan rencana karir mahasiswa kedepan. Program MBKM menjembatani juga ketika mahasiswa merasa kurang tepat dalam menentukan program studi yang menjadi pilihannya sebagai tempat belajar saat ini, bisa diatasi dengan memberikan kesempatan bagi mahasiswa belajar di Prodi yang menjadi minat utamanya. Dengan MBKM ini mahasiswa terbantu untuk memiliki pengalaman belajar dan bekerja menemukan jati dirinya (*passion* yang sesungguhnya). (CNN Indonesia, 2020).

Kegiatan Merdeka Belajar selama tiga semester, pada Prodi, fakultas dan universitas yang berbeda merupakan upaya untuk melatih (*training*) mahasiswa menemukan dan mendapatkan berbagai pengalaman belajar sehingga terbiasa dalam menghadapi tantangan di dunia nyata. Mendikbud RI Mas Nadiem Makarim menganalogikan program MBKM seperti mahasiswa yang selama ini hanya diajarkan untuk berenang pada kolam renang yang kecil dengan satu gaya berenang tanpa ada pilihan atau alternatif lainnya, dampaknya mahasiswa setelah lulus kesulitan menghadapi kondisi laut luas seperti sebuah samudra dengan gelombang yang besar, tantangan yang dahsyat. Sehingga memerlukan strategi dan model gaya berenang yang bervariasi guna bisa menaklukkan berbagai tantangan, hambatan sekaligus merebut banyak peluang di dalamnya (Kemdikbud RI, 2020).

Indikator daya saing UNG, dari kemampuan penggunaan teknologi berada pada posisi 78,23% atau kriteria cukup baik. Hal ini juga terlihat beririsan dengan temuan tim kerja pemantau ranking UNG mencatat per Juni 2020 baru ada 14 temuan dosen yang telah dipatenkan. Jumlah ini masih jauh dari angka yang diharapkan, tentu memberikan pesan moral bagi segenap civitas akademika UNG, masih perlu upaya yang lebih keras untuk meningkatkan kemampuan dalam menggunakan dan beradaptasi dengan teknologi terbaru yang hadir dalam kehidupan nyata umat manusia.

Daya saing UNG juga dilihat dari pengakuan (rekognisi) lembaga nasional bahkan lembaga internasional memberikan pemeringkatan PT. Kemendikbud RI selaku institusi negara telah melakukan klasterisasi PT guna memberikan pengakuan pada level Nasional atas kinerja dan performa PT di Indonesia memperhatikan aspek penilaian, antara lain: *output* bobot 25%, diukur dari capaian; 1) jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen dengan bobot 30%, 2) kinerja penelitian dengan bobot 40%, 3) kinerja kemahasiswaan dengan bobot 20%, 4) jumlah prodi diakui akreditasinya secara nasional atau bersertifikasi internasional dengan bobot 10%. Sedangkan untuk aspek *outcome* memiliki bobot 30% terdiri dari: 1) peningkatan kinerja inovasi bobot 25%, 2) persentasi (%) yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 bulan dengan bobot 15%, 3) jumlah sitasi per dosen dengan bobot 20%, 4) jumlah paten per dosen dengan bobot 15%, 5) kinerja pengabdian masyarakat dengan bobot 25% (Dirjend Dikti, Kemdikbud, 2020).

Tahun 2020 daya saing UNG mengembirakan, dimana klasterisasi tahun 2019 UNG berada pada posisi 100 klaster 3. Mengalami perbaikan tahun 2020 dimana UNG bisa berada pada posisi ke 86 masih pada klaster 3 dengan

rincian penilaian, antara lain: *input* (2,578); *proses* (3,197); *output* (0,926); dan *outcome* (0,635) (<http://klasterisasi-pt.kemdikbud.go.id/>).

Hasil klasterisasi UNG oleh Kemdikbud diatas harus direspon dengan kinerja UNG yang lebih baik pada tahun 2021. Harapan ini disampaikan rektor UNG kepada segenap pimpinan untuk meningkatkan daya saing UNG dengan memperbaiki penilaian pada aspek *output* dan *outcome*. Karena dua kategori ini, UNG belum memperoleh hasil maksimal. Rektor UNG mengingatkan pimpinan mulai *top management* Universitas terdiri Rektor, Wakil Rektor, Ketua Lembaga, Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT), *middle management*, terdiri dari Dekan, para Wakil Dekan, dan sampai *lower management* terdiri dari pimpinan jurusan yang mengelola dosen secara langsung untuk kiranya meningkatkan disiplin kerja dan performanya dosen, antara lain 1) peningkatan publikasi artikel ilmiah di jurnal dan prosiding internasional bereputasi terindeks Scopus maupun jurnal dan prosiding nasional terindek Sinta. Produksi artikel dosen UNG tahun 2020 terdata di laman [www.sinta.ristekbrin.go.id](http://www.sinta.ristekbrin.go.id) dimuat pada jurnal dan prosiding internasional baik yang terindek Scopus, DOAJ, WoS maupun yang belum terindeks, seperti dijelaskan pada tabel 8.3 di bawah ini:

Tabel 8.3 Artikel Dosen UNG yang di muat di Jurnal dan Prosiding Internasional

No	Fakultas	Article	Conference	Other	Q1	Q2	Q3	Q4	Undefined	Jumlah
1	FIP	39	7	0	4	3	6	23	10	46
2	FMIPA	53	40	0	2	26	29	31	5	93
3	FIS	1	1	0	0	0	1	0	1	2
4	FSB	8	0	0	0	1	4	2	1	8
5	FT	41	35	0	0	8	8	23	8	76
6	Faperta	8	3	0	1	1	5	2	2	11

No	Fakultas	Article	Conference	Other	Q1	Q2	Q3	Q4	Undefined	Jumlah
7	FOK	20	2	0	0	4	9	5	4	22
8	FE	2	0	0	0	0	0	1	1	2
9	FH	1	10	0	0	0	9	0	2	11
10	FPIK	42	5	0	3	4	26	8	6	47
<b>Total</b>		<b>215</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>47</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>40</b>	<b>318</b>

(Sumber: <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Daya saing UNG dilihat dari publikasi karya ilmiah dosen di level nasional pada jurnal terakreditasi Sinta 1-6 maupun pada jurnal yang belum terakreditasi, dan prosiding nasional. Karya ilmiah yang dipublikasikan tersebut terlihat belum maksimal nilainya, karena didominasi *uncategorized* di indeksasi Sinta. Seperti dijelaskan pada tabel 8.4 ini.

Tabel 8.4 Artikel dosen UNG yang dimuat di Jurnal dan Prosiding Nasional

No	Fakultas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Uncategorized
1	FIP	1	17	18	28	36	5	5480
2	FMIPA	10	14	13	18	3	3	3245
3	FIS	1	4	0	4	0	0	876
4	FSB	0	2	0	1	0	0	756
5	FT	4	12	4	31	3	1	1955
6	Faperta	0	6	3	13	8	3	1430
7	FOK	0	1	1	1	0	0	659
8	FE	0	15	7	13	2	0	1118
9	FH	0	0	1	3	0	0	612
10	FPIK	3	1	1	2	1	0	961
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>72</b>	<b>48</b>	<b>114</b>	<b>53</b>	<b>12</b>	<b>17092</b>

(Sumber: <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Klasterisasi perguruan tinggi pada aspek sitasi bisa dicermati dari jumlah H. Indek dosen di Scopus dan Google scholar yang merupakan tolok ukur bagi dosen dalam mengembangkan karya intelektualnya, berupa report penelitian yang sudah dipublikasikan, hak patent atau Hak Kekayaan Intelektual

(HaKI). Termasuk berbagai artikel yang didiseminasikan dalam berbagai forum seminar nasional (Semnas) maupun Seminar Internasional menghasilkan berbagai prosiding yang dapat meningkatkan H indeks dosen UNG, seperti di dijelaskan pada tabel 8.5 di bawah ini.

Tabel 8.5 Jumlah H. Indeks Dosen UNG di Scopus dan Google Scholar

No	Fakultas	Scopus	Google Scholar
1	FIP	8	130
2	FMIPA	34	366
3	FIS	0	57
4	FSB	1	64
5	FT	24	130
6	Faperta	3	87
7	FOK	20	47
8	FE	1	92
9	FH	1	31
10	FPIK	18	84
<b>Total</b>		<b>110</b>	<b>1088</b>

(Sumber: <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Indikator lainnya yang menentukan daya saing UNG dilihat dari jumlah sitasi karya dosen UNG. Komponen ini menjadi indikator pada aspek outcome, dalam penentuan pemeringkatan yang dilakukan kementerian. Hal bisa dijelaskan pada tabel 8.6 di bawah ini:

Tabel 8.6 Jumlah Sitasi Dosen UNG

No	Fakultas	Scopus	Google Scholar
1	FIP	39	3134
2	FMIPA	175	53251
3	FIS	0	2525
4	FSB	4	422
5	FT	72	1311
6	Faperta	5	1404

No	Fakultas	Scopus	Google Scholar
7	FOK	24	352
8	FE	1	1372
9	FH	3	444
10	FPIK	61	1459
<b>Total</b>		<b>384</b>	<b>65674</b>

(Sumber: <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Daya saing UNG juga ditentukan dari jumlah publikasi dosen dalam bentuk buku, *intellectual property rights* (IPR), seperti dijelaskan pada tabel 8.7 di bawah ini:

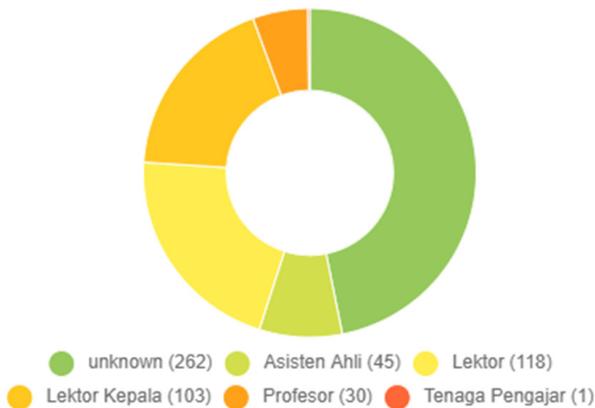
Tabel 8.7 Jumlah publikasi dosen UNG dalam bentuk Buku dan IPR

No	Fakultas	Book	IPR
1	FIP	15	7
2	FMIPA	18	7
3	FIS	0	0
4	FSB	3	0
5	FT	9	14
6	Faperta	12	1
7	FOK	31	3
8	FE	9	0
9	FH	5	0
10	FPIK	26	10
<b>Total</b>		<b>128</b>	<b>42</b>

(Sumber: <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Dari tabel di atas menunjukkan daya saing UNG dilihat dari kinerja *output* dan *outcome* dosen masih belum maksimal. Rektor UNG berharap kepada segenap civitas akademi UNG untuk mampu meningkatkan kinerjanya secara maksimal mencapai keunggulan dan daya saing menghadapi kompetisi dengan berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta. Setelah dilakukan analisis mendalam dari berbagai sumber data yang digunakan Sinta. Menunjukkan produktivitas

dan kinerja dosen UNG banyak belum terverifikasi. Hal ini disebabkan banyaknya dosen UNG yang belum memiliki akun Sinta. Sebanyak 717 dosen UNG, yang memiliki akun di Sinta baru sebanyak 559 orang, terdiri dari yang tidak lengkap identitasnya (*unknown*) 262 orang, Tenaga Pengajar 1 orang, Asisten Ahli 45 orang, Lektor 118 orang, Lektor Kepala 103 orang, Professor 30 orang. Data lengkapnya bisa dijelaskan, seperti gambar 8.7 di bawah ini.



Gambar 8.6 Diagram Dosen UNG yang memiliki akun Sinta Ristek BRIN (Sumber <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Dari gambar 8.6 diatas, dapat dihitung bahwa masih ada 158 orang dosen UNG belum memiliki akun Sinta dan 262 dosen belum lengkap profilnya. Sehingga berpotensi mengurangi bobot penilaian UNG dari proses klasterisasi perguruan tinggi yang dilakukan Kemdikbud RI sebagai ukuran kinerja dan daya saing UNG.

Hasil pendalaman dari berbagai sumber (eksplanasi) data dosen UNG berkaitan dengan *output* dan *outcome* karya intelektual dosen banyak yang belum terverifikasi di laman Sinta. Hal ini bisa ditelusuri dari data dosen UNG yang sudah memiliki akun di google scholar sudah otomatis bisa menyajikan segenap produk karya ilmiah, laporan penelitian,

laporan pengabdian masyarakat, tulisan berupa opini, essay, dan tulisan singkat lainnya yang bersifat akademis (Wahyuningrum, 2015). Karena data Sinta Ristek Brin bersumber dari akun dosen UNG yang ada di Google Scholar masih banyak yang belum ada sitasi dan H-Indexnya menunjukkan dosen UNG belum mengaktifasi akun personalnya di Google Scholar. Hal ini bisa dilihat pada tabel 8.8 ini:

Tabel 8.8 Dosen UNG yang belum ada Sitasi dan H. Indeks di Google Scholar

No	Fakultas	Jumlah Dosen	Akun Google Scholar belum ada sitasi dan H. Index	Persentase (%)
1	FIP	78	28	35,89%
2	FMIPA	122	33	27,05%
3	FIS	37	18	48,64%
4	FSB	82	43	52,43%
5	FT	108	44	40,74%
6	Faperta	68	30	44,11%
7	FOK	74	46	62,16%
8	FH	24	10	41,66%
9	FE	95	53	55,78%
10	FPIK	29	3	10,34%
		717	308	42,96%

Sumber <http://sinta.ristekbrin.go.id>, 2020)

Dari data tabel 8.8 di atas, memberikan penegasan bahwa masih banyak dosen UNG yang tidak memperhatikan akun google scholar yang dimiliki, bahkan tidak mengupdate dengan baik. Sehingga belum berkontribusi dalam meningkatkan daya saing UNG berupa peningkatan klusterisasi yang dilakukan Kemdikbud RI di tingkat nasional. Disamping itu harus juga diperhatikan pemeringkatan perguruan tinggi yang dilakukan lembaga independen internasional, seperti Webometric.

Data daya saing UNG dari perankingan oleh Webometric (*rangking web of universities*) memiliki komponen penilaian

antara lain: 1) aspek *presence* diambil dari jumlah halaman website utama UNG yang terekam pada *search engine* atau Google, 2) aspek *impact* datanya diambil dari jumlah eksternal link unik (jumlah *backlink*) yang diterima domain website UNG (*inlinks*) yang terekam oleh *search engine* atau Google, 3) aspek *openness* datanya diambil dari jumlah file atau dokumen yang diakses serta terhubung domain website UNG yang terekam juga oleh *search engine* atau *Google Scholar*, 4) aspek *excellence* datanya diambil dari jumlah artikel publikasi ilmiah karya dosen UNG terindeks di *Google Scholar* (Sumber: <http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia>, 2016).

Perangkingan yang dilakukan Webometric menjadi dokumen pemetaan terhadap kekuatan yang dimiliki UNG di bidang *social networking* baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Webometric menjadi salah satu perangkat sekaligus menjadi sistem yang berperan untuk mengukur atau memberikan penilaian secara cepat terhadap kemajuan perguruan tinggi terbaik yang ada di dunia (*World Class University*) data yang mereka gunakan adalah melalui website universitas.

Pemeringkatan yang dilakukan Webometric pertama kali dicatatkan dalam sejarah peradaban perguruan tinggi dunia diluncurkan tahun 2004 oleh *Laboratorium Cybermetric* milik *The Consejo Superior de Investigaciones Cientificas* (CSIC) merupakan lembaga penelitian terbesar di Spanyol. Secara periodik hasil pemeringkatan yang dilakukan Webometric di publis setiap 6 bulan yakni Januari dan Juli. Webometric juga melakukan pemeringkatan terhadap lebih dari 20 ribu perguruan tinggi/universitas terbaik di dunia, termasuk UNG bisa bersaing dan unggul dibandingkan PT lainnya. Posisi UNG dalam tiga tahun terakhir dilaporkan Webometric di

laman resminya mencatat daya saing UNG di level nasional maupun internasional mengalami fluktuasi, seperti tabel 8.9 ini.

Tabel 8.9 Word Rangkaing UNG 3 tahun terakhir (2018-2020)

Year	Word Rank	Nationalty	Presence	Impact	Openness	Excellence
2018	5140	63	1590	4079	5922	5789
2019	5773	95	1933	6064	4197	6020
2020	5527	82	309	7126	2443	6626

(Sumber: <http://webometrics.info/en>)

Untuk memperbaiki posisi daya saing UNG di *Webometrics Ranking of World Universities* sebagai upaya mencapai visi dan misi menjadi unggul dan berdaya saing di kancah nasional maupun kelas dunia (*World Class University*). Rahasiannya, UNG harus memproduksi konten berupa paper ilmiah (*scientific paper*) untuk dibagikan (*shared*) ke publik, termasuk karya ilmiah yang dapat diindeks oleh mesin pencari, juga perlu upaya kolektif warga UNG untuk mengarahkan *Search Engine Optimization* atau SEO ke mesin pencari ke situs utama UNG (<https://ung.ac.id>).

Pengelola Website utama UNG harus memperhatikan empat aspek, sebagai instrumen penilaiannya antara lain, 1) aspek *visibility* memiliki bobot 50% penilaian berisikan jumlah total tautan eksternal diterima dari *website* lain (*inlink*) bersumber; *live searching*, *yahoo searching*, termasuk *exalead*, 2) aspek *size* memiliki bobot 20% ditentukan dari laman mesin pencari utama, yakni *google searching*, *yahoo*, *exalead* dan *live search*, 3) aspek *rich files* memiliki bobot sebesar 15% berisikan *volume file* disimpan di *website* UNG yang memuat format file, penilaian dilakukan berdasarkan uji relevansi dikaitkan dengan aktivitas akademis, publikasi dari segenap civitas akademika UNG baik berupa dokumen dalam bentuk Adobe Acrobat (.pdf), Microsoft Powerpoint (.ppt), juga

dalam bentuk Adobe PostScript (.ps), file biasa dalam bentuk Microsoft Word (.doc) dan 4) *scholar* sebesar 15% berasal dari laman Google Scholar bersumber dari tulisan bersifat ilmiah atau scientific paper dan juga dijadikan kutipan (citation) bersumber dari artikel yang ada di jurnal UNG maupun di luar UNG. Realitasnya, saat ini masih minim karya dosen dalam bentuk makalah, power point pembelajaran, rencana pembelajaran semester (RPS), essay, opini, laporan penelitian, maupun karya intelektual lainnya yang belum di publis secara teratur. Langkah revolusioner UNG kedepan, antara lain 1) mewajibkan dosen secara teratur untuk mengupload dan mengupdate dokumen karya ilmiah pada laman resmi Sistem Informasi Tata Usaha (SITU) yang dikelola UNG (<https://situ.ung.ac.id>) Sistem Informasi Sumberdaya Terintegrasi (SISTER) yang terintegrasi datanya di Kemendikbud RI (<https://sister.ung.ac.id/>), update data secara berkala di website utama Google Scholar yakni; <https://scholar.google.co.id/> dan Sinta pada laman <https://sinta.ristekbrin.go.id> , 2) mendorong dosen untuk memiliki akun, antara lain; Orchid ID, Researcher ID, Researchgate, Google Scholar, Index Copernicus, Academia.edu, Publons ID: Elseveir-Mendeley, Impacstory ID, Figshare, Scribd, 2) mengorganisir tenaga kependidikan membantu mengupload dokumen universitas, jurnal, prosiding, regulasi universitas, fakultas, jurusan, kebijakan, panduan, pedoman, surat keputusan, kegiatan pengajaran, kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat, HaKI, Paten, dan informasi lainnya secara sistematis dan terorganisir, 3) meningkatkan jumlah kunjungan di website utama <http://ung.ac.id> dan ke laman jurnal-jurnal yang dikelola UNG.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David, (1989), *Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage*; Management Review, Winter; California.
- Aaker, David, (1992), *Strategic Market Management*, Third Edition. Wiley & Sons, Inc, Singapura.
- Abdul Wahid Raud (5 Agustus 2017), Tim BLU Unsrat Berguru Penerapan Sistem BLU ke UNG, <http://www.ung.ac.id/home/berita/tim-blu-unsrat-berguru-penerapan-sistem-blu-ke-ung> diakses 10 Oktober 2020.
- Abdullah, Alisjahbana, dkk, (2002), *Daya Saing Daerah: Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*, BPFE; Yogyakarta.
- Adner, R., dan Zemsky, P, (2006), A Demand Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.
- Affandy Agusman Aris, (2017), Analisis Daya Saing Tenaga Kerja Industri Jasa Pengelasan di Indonesia (Kajian Pada Lembaga Sertifikasi Profesi Industri Pengelasan), *Disertasi*, Program Doktor Ilmu

Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin; Makassar.

- Agasisti, T., & Johnes, G. (2009), Beyond Frontiers: Comparing the Efficiency of Higher Education Decision Making Units Across More Than One Country. *Education Economics*, 17(1), 59-79.
- Agency, Tertiary Education Quality and Standards, (6 October 2017), [www.teqsa.gov.au](http://www.teqsa.gov.au). Retrieved 23 August 2019.
- Aguillo, I.F., Granadino, B., Ortega, J.L. & Prieto, J.A. (2006). Scientific research activity and communication measured with cybermetrics indicators. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 57, No. 10, pp. 1296-1302
- Agustiyanti, (2019), *Peringkat Daya Saing Indonesia Turun, Makin Tertinggal dari Malaysia*, <https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5e9a4e606bfc0/peringkat-daya-saing-indonesia-turun-makin-tertinggal-dari-malaysia>, diakses 5 Oktober 2020.
- Ali, M. (2009), *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional: Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri dan Berdaya Saing Tinggi*, Grasindo; Jakarta.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004), Challenges for Indian Software Firms to Sustain their Global Competitiveness. *Singapore Management Review*, 26(2), 65-78.
- Amin, F. (2015). *Rekayasa Website Teater Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta dengan Content Management System (CMS) Wordpress*.

- Andriani, Maya, *Pengenalan Manajemen Strategik, Kumpulan Bahan Ajar Mata Kuliah Manajemen Strategik*, sumber: <https://www.google.co.id/search?q=PERTEMUAN+1>
- Aniek Irawatie, Iswahyuni, dan Marina Eri Setiawati, (2019), Pembelajaran yang berkualitas dan Berkarakter untuk Menghasilkan Lulusan yang Unggul di Era Industri 4.0, *Prosiding Simposium Pendidikan Majelis Nasional Korps Alumni Himpunan Mahasiswa Islam (MN KAHMI) Teknologi, Industri dan Pendidikan*, Surakarta, Sabtu 16 Februari 2019 Korps MN KAHMI.
- Anonim, (2008), *Profil dan Pemetaan Daya Saing Ekonomi Daerah Kabupaten dan Kota di Indonesia*; Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Aribowo, H., Putra, & Wijoyo, I. (2017), Perencanaan Strategi dalam Rangka Peningkatan Daya Saing pada Profesi Konsultan Manajemen. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 204-216.
- Armida Alisjahbana, (2014), *Pentingnya Peningkatan Daya Saing Perekonomian Nasional*, Sumber Armida, <https://www.beritasatu.com/beritasatu/ekonomi/211535/pentingnya-peningkatan-daya-saing-perekonomian-nasional>, diakses 20 Oktober 2020.
- Asep Totoh, (2020), *Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta*, Sumber: <https://kumparan.com/daya-saing-perguruan-tinggi-swasta-1tIFeZiUYzx> (diakses, 21/10/2020).
- Asrienda, P. (2020), *Strategi Marketing Communication dalam Meningkatkan Daya Saing (Competition)*

pada PT. Indomobil Finance Cabang Dumai; Disertasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau.

- Bayu Harundja, (Senin, 21 September 2020), *UNG Menggelar Kegiatan PKKMB Tahun 2020 Secara Virtual*, Sumber Medgo.Id, <https://medgo.id/ung-menggelar-kegiatan-pkkmb-tahun-2020-secara-virtual/> diakses 10 Oktober 2020.
- Bharata, W. (2016), Peran Layanan Jasa Search Engine Optimization untuk Meningkatkan Daya Saing pada Bisnis Startup (Studi pada Kaldera Trail and Jeep Adventure Malang). *Al Tijarah*, 2(2), 169-189.
- Bismala, L., Handayani, S., & Andriany, D. (2018), *Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah*, Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI
- Boland, H. G. (2001), *Creating the Council for Higher Education Accreditation (CHEA)*, Greenwood Publishing Group.
- Boland, Harland G. (2001), Chapter 3, the Mounting Threat to Higher Education's Pragmatic and Moral Legitimacy". *Creating the Council for Higher Education*.
- Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, (2008), *Manajemen Cooperate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan; Fokus pada Mutu Layanan Prima*, Alfabeta; Bandung.
- Carneiro, A. (2000), How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?. *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.

- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.
- Chotimah, C. (2019), *Blue Ocean Strategy Humas dalam Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, IAIN Tulung Agung*, sumber: <http://repo.iain-tulungagung.ac.id/13701/>, di akses 16 Oktober 2020.
- Chou, C., dan Chang, P. 2004, 'Core Competence and Competitive Strategy of the Taiwan Shipbuilding Industry: a Resource-Based Approach' *Maritim Policy Management*, April–June 2004 Vol. 31, NO. 2, 125–137.
- Constantine, (2005), *The Intellectual Capital of Universities*, Academy of Economic Studies. Bucharest.
- Cyert, M. (1993). *Leadership in the '80s: Essays on Higher Education*, Harvard University; Amerika Serikat.
- D, Cetindamar and H, Kilitcioglu, (2013), Measuring the Competitiveness for a Firm for an Award System, *Competitiveness Review*, Vol 23, Issue 1, pp7-22.
- Damanhuri, D. S. (2003), *SDM Indonesia dalam Persaingan Global. Suara Pembaruan (13 Juni 2003)*.
- David Odang, (2008), *Tips SEO untuk Optimasi Website pada Search Engine*, Sumber <http://ilmukomputer.org/2008/11/25/tips-seo-untuk-optimasi-website-pada-search-engine>
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep-konsep*, (Edisi Kesembilan). Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

- Day, George S & Robin Wensley, (1988), *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing*, p.1-20, Sage Publication, America California.
- Depdiknas, (2007), Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007, tentang Standar Proses. Depdiknas; *Jakarta*.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., McNamara, G., & Kim, B. (2005), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill/Irwin.
- Dhita Seftiawan (5 Juli 2018), Sumber Pikiran Rakyat, <http://www.pikiran-rakyat.com> dan <http://risbang.ristekdikti.go.id/publikasi/berita-media/dayasaing-inovasi-rendah-indonesia-peringkat-ke-87-dari-137/> diakses tanggal 3 Oktober 2020
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, (2003), *Manajemen Syariah dalam Praktek*, Gema Press cetak 1; *Jakarta*.
- Dilek Cetindamar and Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the Competitiveness of a Firm for an Award System. *Competitiveness Review: Amerika Serikat; An International Business Journal*. Vol 23, Issue 1, pp7-22. Emerald Group Publishing,
- Ditjen Sumber Daya Iptek Dikti. (2018, Mei 4). Formula 4C untuk Bertahan pada Era Revolusi Industri 4.0, Diakses: 31 Oktober 2019.
- Eduart Wolok, (2020), Pidato Rektor dalam kegiatan Dies Natalis UNG ke-57, UNG Press: Gorontalo
- Edward Sallis, (2007), *Total Quality Management in Education*, IRCISoD; Yogyakarta.

- Ehmke, Cole, (2008), *Strategies for Competitive Advantage*, University of Wyoming; Amerika Serikat
- Ellitan, L. (2002), Praktik-praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(2), 65-76.
- Elmuti, et.al. (2005), *Unionization in the Academy; Visions and Realities*, The Free Press; North Texas State University
- Erry Ricardo Nurzal (2018), Revolusi Industri 4.0 Sebabkan 375 Juta Pekerjaan Hilang, Milenial Harus Siap, sumber: <https://www.wartaekonomi.co.id/read204778/revolusi-industri-40-sebabkan-375-juta-pekerjaan-hilang-milenial-harus-siap>, diakses 21 Oktober 2020.
- Fatmasari, D, (2016), Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi Melalui Strategi-Strategi Bauran Pemasaran, *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syari'ah*, 5(1).
- Fazlagic, and Skikiewicz, (2014), The Role of Intellectual Capital in Building Competitive Advantage of Non-Public Universities. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 547.
- Ferdinand, Augusty, (2003), Keunggulan Diferensiasif, *Jurnal Bisnis Strategi* Vol. 12 (Desember). pp. 1-15.
- Fina Durriyatun Bahiyah (2019), Pengaruh Pemberdayaan Pendidik, Komitmen Profesional Pendidik dan Kompetensi Pendidik terhadap Daya Saing Madrasah Aliyah di Kota Yogyakarta, *Tesis; Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta*.

- Fitriyana, Y. (2017), *Tanggapan Dosen tentang Strategi Public Relations dalam Mendorong Keunggulan dan Daya Saing Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung*, Disertasi, UIN Raden Intan Lampung; Lampung.
- Frans Gana, (2003), Inovasi Organisasi sebagai Basis Daya Saing Bisnis, *Usahawan*, No 10. *TH XXXII*, Oktober 2003.
- Fred, R. David (2011), *Manajemen Strategik*, Salemba Empat; Jakarta.
- Hahn, W., & Powers, T. L, (2010), Strategic Plan Quality, Implementation Capability, and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 63.
- Ham dan Hayduk, (2003), *Communication in Organization*. Singapore: Prentice Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K, (1989), Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 67, 63–78
- Hamid, E. S. (2008). Membangun Daya Saing Institusi Pendidikan Berbasis Kompetensi Dasar Organisasi. *UNISIA*, 31(67).
- Handaru Jati, Dessy Irmawati, Yuniar Indrihapsari (2013), *Metode Baru Peningkatan Webometrics Universitas dengan Multi Criteria Decision Analysis*, Laporan Akhir Penelitian Hibah Fundamental, Yogyakarta; Universitas Negeri Yogyakarta.
- Handayani, N. U., Santoso, H., & Pratama, A. I. (2012), Faktor-Faktor yang Memengaruhi Peningkatan Daya Saing Klaster Mebel di Kab. Jepara. *Jurnal Teknik Industri*, 13(1).

- Handriani, E., (2011), Analisis faktor daya saing di Kabupaten Semarang. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(1).
- Harefa, Helen Pryadarsani, (2015), *Analisis Strategi SWOT terhadap Peningkatan Daya Saing pada Swalayan Bersama*.
- Hayati, N. (2015), Daya Saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1).
- Hayati, Nur dan Djamaan Satori, (2015), Daya Saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22(1).
- Hermana, B., & Silfianti, W. (2011), Evaluating e-government Implementation by local Government: Digital Divide in Internet Based Public Services in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3).
- Hermawan Kresno Dipojono, (2006), *Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*. Bandung; Fakultas Teknik Institut Teknologi Bandung
- Hernawati, K. dkk (2013), Optimalisasi SEO sebagai Upaya Meningkatkan Unsur Visibility dalam Webometric. *Prosiding Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika Jurusan Pendidikan Matematika FMIPA UNY*, 5/12/2009; sumber; [http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/seo% 20webometric. pdf](http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/seo%20webometric.pdf).
- Hidayat, R. (2013), Pengaruh Manajemen Strategik dan Biaya Pendidikan terhadap Daya Saing Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Mangkubumi Kota Tasikmalaya. *Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*, 1(2), 187-192.

- Hilmi, R. (2013). *Perencanaan Strategis Teknologi Informasi Uin Suska Riau Menuju World Class University* (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Himawan, H., Arisantoso, A., & Saefullah, A. (2017), Search Engine Optimization (SEO) Menggunakan Metode White Hat SEO Untuk Meningkatkan Peringkat dan Trafik Kunjungan Website. *Prosiding SNATIF*, 783-790.
- <http://kuliahumumnasional.blogspot.com/2016/12/pengertian-daya-saing.html>
- Hubbard, G., & Beamish, P, (2011), *Strategic Management: Thinking. Analysis, Action*, 4.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2009), *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Elex Media Komputindo; Jakarta.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995), The Comparative Advantage Theory Of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Husain Umar, (2010), *Desain Penelitian Manajemen Strategik*, Rajawali Press; Jakarta
- Husein, M. T., (2019), Link and Match Pendidikan Sekolah Kejuruan. *Rausyan Fikr: Jurnal Pemikiran dan Pencerahan*, 15(2).
- Ichsani, Y. (2017), Evaluasi Performa Usability Situs-situs Web Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia yang Terakreditasi "A" tahun 2013 serta Perbandingan Kondisi Situs Web tahun 2014 dan 2017. *Jurnal Teknik Informatika*, 10(2), 93-108.

- Idris, Muhammad, (1/8/2018), *Industri 4.0, Untuk Apa?*, <https://finance.detik.com/industri/d-4144807/industri-40-untuk-apa>, diakses tanggal 3 /12/2020
- Imawan, R. (2002). Peningkatan Daya Saing: Pendekatan Paradigmatik-Politis. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1), 79-104.
- Indrajit, R.E. dan Djokopranoto, R., (2006), *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Irawan, Handi, (2009), *Indonesia Customer Satisfacation*. Alex Media Computindo; Jakarta.
- Irham Fahmi (2013), *Kewirausahaan: Teori, Kasus dan Solusi*, Bandung: Alfabeta).
- Ismail, M., & Syafitri, W. (2005), Model Pengembangan Agroindustri Unggulan untuk Memperkuat Daya Saing Daerah. *Jurnal TEMA*, 6(1), 26-50.
- James, A., dan O Brein. (2005), *Pengantar Sistem Informasi, Perspektif Bisnis dan Manajerial*. McGraw-Hill, Alih Bahasa Salemba Empat, Jakarta.
- Kagama, (2019), UGM Raih Peringkat 37 se-Asia pada 1997, Sumber , diakses 14 Oktober 2020.
- Kemdikbud (2020), *Klasterisasi Perguruan Tinggi Tahun 2020*, Jakarta: Dirjen Dikti Kemdikbud
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Merdeka Belajar: Kampus Merdeka*, Jakarta; Kemdikbud RI.
- Kemristek Dikti (2016), *Roadmap Kemenristek Dikti*, Kemristek Dikti RI; Jakarta.
- Kemristek/BRIN (2019), *Laporan Hasil Pemetaan Daya Saing Daerah Se- Indonesia*, Kemristek/BRIN; Jakarta.

- Kemristek/BRIN, (2020), *Panduan Indeks Daya Saing Daerah*, Kemristek/BRIN; Jakarta.
- Kompas (2 Oktober 2009), Perguruan Tinggi Perlu Kembangkan Ciri Khas; sumber <https://properti.kompas.com/read/2009/10/02/19244027/peguruan.tinggi.perlu.kembangkan.ciri.khas>. diakses, 9 Oktober 2020
- Kompas (21 Mei 2014), *Nawa Cita, 9 Agenda Prioritas Jokowi-JK*, Sumber; Kompas.com; Jakarta.
- Kompas, (26 November 2020), *30 Kampus Terbaik Indonesia Versi QS Asia University Rankings 2021*, (Sumber <https://www.kompas.com/edu/read/2020/11/26/144601571/30-kampus-terbaik-indonesia-versi-qs-asia-university-rankings-2021?>
- Kompas, (3 Maret 2020), Tekan Jumlah Pengangguran, Lapangan Kerja Harus Lebih Banyak; sumber: <https://money.kompas.com/read/2020/03/03/190200226/tekan-jumlah-pengangguran-lapangan-kerja-harus-lebih-banyak>, (Editor; Sakina Rakhma Diah Setiawan), diakses 16 Oktober 2020).
- Kotler Philip, (2001), *Marketing Management*. Printice Hall Inc, Upper Sadlle River New Jersey, USA
- Kotler, Philip dan Karen F. A. Fox, (1995) *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc; Ney Jersey.
- Kuncoro, E. A. (2011). Leadership Sebagai Primary Forces Dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi. *Binus Business Review*, 2(1), 14-30.
- Kuncoro, Mudrajad, (2005), *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga; Jakarta.

- Labas, I., Darabos, E., & Nagy, T. O, (2016), Competitiveness-Higher Education. *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad-Economics Series*, 26(1), 11-25.
- Leonardus Saiman, (2009), *Kewirausahaan*, Salemba Empat; Jakarta.
- Madasari, A. T. (20112), Analisis Pemanfaatan Metode Search Engine Optimization (SEO) untuk Peningkatan Volume Traffic Situs (*Tesis*), Lampung; FE UNILA Lampung.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007), *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Marasabessy, M. J. (2016). *Manajemen Peningkatan Mutu Akademik Menuju World Class University: Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya*, Disertasi: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang
- Marimin, (2004), *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Bogor: Grasindo.
- Mashadi, M.M and Mohajeri, K (2008), A Quality Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions, *World Academy of Science, Engineering and Technology*.
- Masrur, M. (2012), Langkah-langkah strategis dalam peningkatan daya saing universitas menggunakan Teknologi informasi. *Teknologi: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 1(2).
- Maulana, Ajih Putra, (2019), *Analisis Daya Saing Sektor Pariwisata dan Kontribusinya Terhadap PDRB di Kabupaten Banyuwangi Tahun 2012-2016*, <http://>

repository.unej.ac.id/handle/123456789/90095;  
Jember

- Mause, K. (2009). Too Much Competition in Higher Education? Some Conceptual Remarks on the Excessive Signaling Hypothesis. *American Journal of Economics and Sociology*, 68(5), 1107-1133.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007), Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance, *Journal of Business Research*, 60(4), 314-321.
- Michel E. Porter. (2001), *Competitive Advantage*. Alih Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia; Jakarta.
- Mirfani, A. M., Sutarsih, C., & Rosalin, E. (2012), Strategi dan Hasil Kompetisi Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 182-197.
- Moh. Fakry Gaffar. (2004), *Membangun Pendidikan Nasional Untuk Meningkatkan Kualitas dan Martabat Bangsa Indonesia*, UPI Press, Bandung
- Mooney, Ann (2007), Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business Stevens Institute of Technology Hoboken, USA*; New Jersey.
- Mudraja Kuncoro, (2005), *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Gelora Aksara Pratama; Yogyakarta
- Mudrajad Kuncoro, (2007), *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030*; Penerbit Andi; Yogyakarta.

- Mufidah, N. (2019), *Strategi Meningkatkan Daya Saing SMK Negeri 3 Batu Jurusan Broadcasting, Disertasi*; Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang
- Muhardi (2007), *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*, Graha Ilmu; Yogyakarta.
- Muhardi, M. (2004), *Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi. Mimbar: Jurnal Sosial dan Pembangunan, 20(2)*, 179-193.
- Muhson, A., Wahyuni, D., Supriyanto, S., & Mulyani, E. (2012), *Analisis Relevansi Lulusan Perguruan Tinggi dengan Dunia Kerja. Jurnal Economia, 8(1)*, 42-52.
- Mukhammad, M. H. (2014), *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Elex Media Komputindo; Jakarta.
- Musfiqon, H. M., & Ismanto, H. (2015). *Kepemimpinan Sekolah Unggul*. Sidoarjo Jawa Timur; Nizamia Learning Center.
- Najib, A., & Ma'arif, S. (2018), *Manajemen Strategik dan Kajian Kebijakan dalam Perubahan dari Badan Layanan Umum menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum: studi multi kasus di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel dan Fakultas Teknik Komputer Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, Disertasi*; UIN Sunan Ampel; Surabaya.
- Nasir, M. (2018). *Pendidikan Tinggi Berkualitas; Mendorong Kemajuan IPTEK, Inovasi, dan Daya Saing Bangsa di Era Revolusi Industri 4.0'*. Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.

- Network, QS Asia News (2 Maret 2018), *Sejarah dan Perkembangan Sistem Peringkat Pendidikan Tinggi-QS WowNews*. QS WowNews, diakses tanggal 29 Maret 2018
- Nur Fauziah, Anita, (2017), *Pengaruh Desain dan Kualitas Produk Terhadap Daya Saing (Studi Kasus pada Konsumen Perusahaan Batik Deden Tasikmalaya, Disertasi*; Universitas Siliwangi; Tasikmalaya.
- Nur Fitriatus Shalihah, (Kompas 3 Agustus 2020), *Rangking PTN dan PTS Terbaik, Apa Kriteria Webometrics?*, <https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/03/072000765/ranking-ptn-dan-pts-terbaik-apa-kriteria-yang-digunakan-webometrics-?page=all>, diakses 8/11/2020.
- Nur Hayati dan Djam'an Satori, (2015), *Daya Saing Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.1 April 2015*, UPI Bandung; Bandung.
- Nurbawani, A., 2009. Belajar search engine optimization SEO secara praktis buat webmaster. Tersedia: <http://ilmukomputer.org/2009/04/03/belajar-search-engine-optimasi-seo-secara-praktis-buatwebmaster>. Diakses 1 Januari 2011.
- Odang, D., 2008. *Tips SEO untuk Optimasi Website pada Search Engine*. Tersedia: <http://ilmukomputer.org/2008/11/25/tips-seo-untuk-optimasi-website-pada-search-engine>. Diakses 1 Januari 2011
- Orr, D., Jaeger, M., & Schwarzenberger, A. (2007). Performance Based Funding as an Instrument of Competition in German Higher Education. *Journal*

*of Higher Education Policy and Management*, 29 (1), 3-23.

- Pamungkas, A. S. (2016), Review Buku: Understanding Digital Humanities. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*, 3(1), 98-107.
- Panday, R. (2015). Efficiency of quality assurance implementation on selective study program using data envelopment analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5 S5), 196-196.
- Parinduri, L. (2018), Penilaian Daya Saing Inovasi. *Buletin Utama Teknik*, 13(2), 150-154.
- Payne, Adrian, (2002), *The Essence of Service Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Permatasari, R Ghita Intan, (2011), tiga indikator meningkatkan daya saing, <https://economyokezone.com/read/2011/02/13/320/424272/3-indikator-meningkatkan-daya-saing>, diakses 12 Juli 2019.
- Pertusa Ortega, E. M., Molina Azorín, J. F., & Claver Cortés, E. (2010), *Competitive Strategy, Structure and Firm Performance Management Decision*. Emerald Group Publishing Limited
- Porter, E. Michael, (2007), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Macmillan; New York.
- Prayoga, A, (2019), Implementasi Model Berlian Porter dalam Penyusunan Arsitektur Strategik Untuk Pengembangan Pembiayaan Pertanian Pada BMT, *Journal of Halal Product and Research*; Volume 2 Nomor 2, Desember 2019, Pusat Riset

dan Pengembangan Produk Halal Universitas Airlangga.

- Priatna, T. (2019). *Disrupsi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dunia Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0*. Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN Sunan Gunung Djati; Bandung.
- Rahayu, A, (2008), *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Stratejik)*, Penerbit Alfabeta; Bandung.
- Rahayuningtyas, A., Prihatni, D., & Triana, E. (2017). Modal Intelektual dan Daya Saing Perguruan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 18(2), 153-162.
- Rahmana, Arief, (2009). Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, SNATI:<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2108>; Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2003), *Business Plan*. Gramedia: Jakarta.
- Republika (25 November 2018), *Revolusi Industri 4.0 buat 375 juta Pekerjaan Hilang*, Jakarta: Republika, sumber; <https://republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/18/11/25/pippa8428-revolusi-industri-40-buat-375-juta-pekerjaan-hilang>
- Ridla, M. R., & Kusuma, B. M. A. (2016). Analisis Sound Governance Sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam (Studi di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga). *Jurnal MD*, 2(2).
- Rorim Panday (2014), Strategi peningkatan Mutu Perguruan Tinggi untuk Penguatan Daya Saing Menghadapi

Masyarakat Ekonomi Asia Tenggara: Studi Kasus;  
*Proceedings SNEB, 2014:1*

- Roskinas Mas dan Agustinah Sumo (2017), Transformasi Nilai-Nilai Kewirausahaan Pada Siswa SMK. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 1(2), 115-121.
- Sagala, Syaiful, (2011), *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Cetakan Kelima, Alfabeta; Bandung.
- Sallis, E, (2007), *Total Quality Management in Education*, IRCiSoD; Yogyakarta.
- Schroeder, D. M., Congden, S. W., & Gopinath, C. (1995), Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology. *Journal of Management Studies*, 32(2), 163-189.
- Schwab, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Schwab, Klaus, (2011), *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Switzerland; Geneva
- Sedarmayanti, (2014), *Manajemen Strategi*, Refika Aditama; Bandung
- Setiawati, Linda. (2012), Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju World Class University)." *Penelitian Pendidikan* (2012): 1-15.
- Siti Isrina Oktavia Salasia, *Road Map Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia* Yogyakarta; Pusat Pengembangan

Pendidikan UGM, <https://www.slideserve.com/oneida/road-map-menuju-perguruan-tinggi-kelas-dunia>

- Siudek, & Zawojka, A. (2014), Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. *Oeconomia Warsaw University of Life Sciences – SGGW 13 (1)*, 91-108. Retrieved from [www.oeconomia.actapol.net/volume13/issue1/abstract-91](http://www.oeconomia.actapol.net/volume13/issue1/abstract-91).
- Smit AJ. (2010), The Competitive Advantage of Nations: is Porter's Diamond Framework A New Theory that Explains the International Competitiveness of Countries? *Southern African Business Review*. 14(1): 105-130.
- Soendari, T. (2012). Metode Penelitian Deskriptif. *Bandung, UPI. Stuss, Magdalena & Herdan, Agnieszka*, 17.
- Sohail, Abrar. (2012), *Search Engine Optimization Methods & Search Engine Indexing for CMS Applications*, Finlandia, Lappeenranta; University of Technology.
- Spulber, D.F. (2004), *Management Strategy*, The McGraw-Hill Company; Inc. New York.
- Sudirman, S., & Susilawati, S. (2019), Daya Saing Ekonomi Provinsi Jambi. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 15(1), 68-76.
- Sudjana, (2005), *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Suharti, A. D. (2020), Peran Perpustakaan Perguruan Tinggi dalam Mendukung Akreditasi Program Studi. *Buletin Perpustakaan*, 2 (2), pp. 47-62; Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

- Suharto, H. B. (2015), *Marketing Pendidikan; Menata Ulang PTKI Menghadapi Pasar Bebas Asean*. LKIS Pelangi Aksara; Bantul, Yogyakarta.
- Sumaja, N. (2017), *Analisis Daya Saing Air Terjun Temam sebagai Objek Wisata Kota Lubuk Linggau, Skripsi*; Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang.
- Sumihardjo, T. (2008), *Penyelenggaraan pemerintah daerah melalui pengembangan daya saing berbasis potensi daerah*. Fokusmedia, Bandung.
- Sunarto, (2004). *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Amus, Yogyakarta.
- Sunarto, A. S. (2010), *Penentuan Pasar Relevan untuk Minimarket Berdasarkan Karakteristik Jasa Ritel menurut Persepsi Konsumen (Studi Kasus Indomaret Jagalan di Surakarta)*, Universitas Sebelas Maret; Surakarta.
- Suprayitno, E. (2009), *Webometric, Perpustakaan dan Perguruan Tinggi*. Tersedia: <http://library.its.ac.id/news/118/ARTICLE/1103/2009-11-05.html>. Akses 1/1/2011.
- Surachman, (2007), Pengaruh Kewirausahaan Terhadap Proses Inovasi dan Dampaknya Terhadap Daya Saing Industri di Jawa Timur, *Jurnal Universitas Brawijaya* p.1-9. <http://isjd.pdii.lipi.go.id/admin/jurnal/810719.pdf>.
- Suriasumantri, Jujun S. (1989). *Berpikir Sistem. Konsep, Penerapan Teknologi dan Strategi Implementasi*. Jakarta: FPS IKIP Jakarta.
- Suryana, (2013). *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat

- Sutarjo, (Jumat, 15 April 2016), *Mencari Kebijakan untuk Daya Saing*, Jakarta: Media Indonesia
- Sutikno, S., & Maryunani, M. (2007), Analisis Potensi Dan Daya Saing Kecamatan Sebagai Pusat Pertumbuhan Satuan Wilayah Pengembangan (SWP) Kabupaten Malang. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 1(1), 37942.
- Syaiful Anwar, (2009), *Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya Saing Perguruan Tinggi) Studi tentang Kebijakan di Universitas Negeri Bengkulu*, Jakarta; Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Tambunan, Tulus (2008), Ukuran Daya Saing Koperasi dan UKM, Bogor; *Jurnal Pusat: Studi Industri dan UKM*, Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti (FE-USAKTI); Jakarta.
- Tambunan, Tulus, (2008), *Ukuran Daya Saing Koperasi dan UMKM*, diakses melalui laman; [www.kadin-indonesia.or.id](http://www.kadin-indonesia.or.id) tanggal 10 September 2020.
- Taufik, T. A. (2009). *Pengembangan Sistem Inovasi Daerah: Perspektif Kebijakan*. Ciputat Tangerang: Universitas Terbuka.
- Tholkhah. I. (2017). Strategi Peningkatan Daya Saing Madrasah; Studi Kasus Madrasah Ibtidaiyah Negeri Madiun. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Jakarta: Balitbang dan Diklat Kemenag RI; Jakarta.
- Tim Pemantau Rangkaing Universitas, (2020), *Laporan Kerja Tim Pemantau Ranking UNG*, Gorontalo; UNG Press (tidak dipublikasikan).

- Tim Task Force (2017), *Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) Universitas Negeri Gorontalo*, Gorontalo; UNG Press
- Timberlake, S. (2005), Social Capital and Gender in the Workplace. *Journal of Management Development*.
- Tjahjo Kumolo, (5 Desember 2019), *Tiga Alasan Pentingnya Daya Saing Bagi Sebuah Bangsa*, Sumber: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-tjahjo-ungkap-tiga-alasan-pentingnya-daya-saing-bagi-sebuah-bangsa#>, diakses tanggal 20 Oktober 2020
- Torres-Samuel, Vásquez, Viloría, Varela, Hernández-Fernández, & Portillo-Medina, R. (2018, June). Analysis of patterns in the university world rankings webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCImago: case Latin America. In *International Conference on Data Mining and Big Data* (pp. 188-199). Springer, Cham.
- Ulrich, D. and Lake, D., (1991), Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77–92.
- Umar, H. (2001), *Strategic Management in Action*, Gramedia Pustaka Utama; Jakarta.
- Umi Narimawati, (2007), *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media.
- Umi Narimawati. (2008). *Analisis Mulfairiat untuk Penelitian Ekonomi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Wahid Rauf, Abdul, (2017), *Kurikulum Terbaru harus Menerapkan Mata Kuliah Penciri UNG*, <http://>

www.ung.ac.id/home/berita/kurikulum-terbaru-harus-menerapkan-mata-kuliah-penciri-ung, diakses 8 Oktober 2020.

- Wahyuddin, Nanang, (2015), Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja PTS pada Sekolah Tinggi dan Akademi, *Holistic Journal of Management Research* Vol. 3. No. 2-8 2015.
- Wardhani, R. S., & Agustina, Y. (2012), Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Daya Saing pada Sentra Industri Makanan Khas Bangka di Kota Pangkal Pinang. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 10(2).
- Webometric Best Practice from their official site*. Tersedia: [http://www.webometrics.info/best\\_practices.html](http://www.webometrics.info/best_practices.html).
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017), *Strategic Management and Business Policy* (p. 55), Pearson; Boston.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990), the Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll, and John Parnell. (1996), *Strategic Management: Concepts and Cases*. Third Edition, Prentice-Hall, Inc; New Jersey.
- Yesi Ariyasti, (2013), *Analisis Strategi Diferensiasi Terhadap Keunggulan Bersaing Padahotel Grand Elite Pekanbaru*, Pekanbaru: Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

- Yulianto, T. (2013). *Pengaruh Teknologi Informasi dan Strategi Resource Based terhadap Daya Saing Perusahaan:(Survey pada Sentra UKM Kasus di Kawasan Suci Bandung)*, Disertasi, Universitas Komputer Indonesia; Bandung.
- Yuliatwati, E. (2015). *Faktor-faktor Yang Memengaruhi Analisis Daya Saing Industri Batik Berbasis Diamond Porter Modelling*, Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank (SENDI\_U) Kajian Multi Disiplin Ilmu untuk Mewujudkan Poros Maritim dalam Pembangunan Ekonomi Berbasis Kesejahteraan Rakyat ISBN: 978-979-3649-81-8.
- Yunus, E. (2016), *Manajemen Strategis*, Penerbit Andi; Yogyakarta
- Zayadi, A. (2005). *Desain Pendidikan Madrasah*. Dirjend Kelembagaan Pendidikan Islam Departemen Agama; Jakarta
- Zuhlke, Detlef (6 Desember 2013), *Industry 4.0 the German Vision for advanced manufacturing*, <https://www.slideshare.net/vinnovase/industry-40-the-german-vision-for-advanced-manufacturing>, Di akses 3 Oktober 2020.

Peraturan-perundang-undang:

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan
- Surat Mendikbud Nomor: 83/P/2020 tentang Lembaga Akreditasi Internasional, Kemendikbud RI; Jakarta.

