

**Strategi Peningkatan Peringkat Perguruan Tinggi Versi Kemristekdikti
(Studi pada Universitas Brawijaya)****Mochammad Rozikin**Universitas Brawijaya
mochrozikin@ub.ac.id**Maya Kurniawati**Universitas Brawijaya
maya_kurniawati@student.ub.ac.id**Khairunnisa Aliyyah**Universitas Brawijaya
aliyyahkhairunnisa@gmail.com**ABSTRACT**

The Ministry of Research, Technology and Higher Education has announced the results of ranking universities in Indonesia. Universitas Brawijaya has experienced ups and downs in ranking. During the period of 2015-2019, the best ranking of Universitas Brawijaya in the fifth recruitment in 2016. This study aims to formulate a series of optimization strategies for improving UB's rank. Research approach with qualitative methods and the literature review technique and focusing on several approaches to formulate strategy, which are Balanced Scorecard, SWOT, and SPACE. Retrieval of data with the method of observation and documentation. While data validation with Triangulation. The results of this study explained that the Balanced Scorecard, SWOT, and SPACE could be used to solve strategy formulation problems. There are eleven strategic steps to optimize and improve Universitas Brawijaya's ranking by following the indicators set by the Ministry of Research, Technology and Higher Education.

Keywords: *University Ranking, Strategy Formulation, Balanced Scorecard, SWOT, SPACE*

Article Info

Received date: 17 Desember 2019

Revised date: 13 April 2020

Accepted date: 19 Juni 2020

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2015, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) melakukan klasterisasi dan pemeringkatan perguruan tinggi yang berada di bawah pembinaannya. Kemudian hasilnya dipublikasikan untuk diketahui stakeholder Pendidikan Tinggi. Tujuan pemeringkatan ini antara lain untuk: 1) memetakan atau

mengelompokkan perguruan tinggi di Indonesia; 2) meningkatkan kualitas perguruan tinggi dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara terus menerus; 3) dasar dalam pembinaan perguruan tinggi 4) dasar penyusunan kebijakan oleh kementerian; dan 5) informasi kepada masyarakat tentang performa atau kinerja perguruan tinggi. Penilaian untuk penentuan klasterisasi dan

pemeringkatan perguruan tinggi pada tahun 2019 didasarkan pada *Output-Outcome Base*. Aspek-aspek yang dinilai antara lain Kinerja Masukan dengan bobot sebesar 40% dan Kinerja Luaran dengan bobot sebesar 60%. Indikator penilaian secara rinci dapat dilihat pada Tabel 1.

Pemeringkatan yang dilakukan oleh Kemenristekdikti tersebut didasarkan pada lima komponen utama, yaitu 1) kualitas SDM; 2) kualitas kelembagaan; 3) kualitas kegiatan kemahasiswaan; 4) kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat; 5) kualitas inovasi.

Dalam perjalanannya, indikator klusterisasi perguruan tinggi tahun 2019 telah

mengalami perubahan dari indikator klusterisasi pada tahun 2017 dan 2018. Tahun 2017, aspek-aspek yang dinilai untuk pemeringkatan ini antara lain sumber daya manusia dengan bobot 30%, kelembagaan dengan bobot 28%, kemahasiswaan dengan bobot 12%, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebesar 30%. Sedangkan pada tahun 2018, aspek-aspek penilaian pemeringkatan antara lain sumber daya manusia dengan bobot 25%, kelembagaan dengan bobot 28%, kemahasiswaan dengan bobot 12%, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan bobot 30%, dan muncul tambahan aspek inovasi dengan bobot 5%.

Tabel 1. Indikator Klusterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019

Kinerja Masukan (40%)		Kinerja Luaran (60%)	
Input (15%)	Proses (25%)	Output (25%)	Outcome (35%)
% dosen berpendidikan S3	Akreditasi institusi BAN-PT	Jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen	Kinerja inovasi
% dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar	Akreditasi program studi BAN-PT	Kinerja penelitian	% lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 (enam) bulan *)
Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	Pembelajaran Daring *)	Kinerja kemahasiswaan	Jumlah sitasi per dosen *)
Jumlah mahasiswa asing	Kerjasama perguruan tinggi	Jumlah program studi terakreditasi internasional	Jumlah paten per dosen *)
Jumlah dosen asing *)	Kelengkapan Laporan PDDIKTI *)		Kinerja pengabdian kepada masyarakat *)
	Laporan Keuangan *)		

*) Indikator baru pada Klusterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019

Sumber: *Press Release* Kemristekdikti 2019

Sesuai dengan data yang dihimpun dari *Press Release* Kemristekdikti, pada tahun 2019 klusterisasi dan pemeringkatan terhadap perguruan tinggi dibedakan menjadi dua kategori, yaitu perguruan tinggi non-vokasi dan perguruan tinggi vokasi. Di dalam perguruan tinggi non-vokasi terdapat lima klaster yang membagi 2.141 perguruan tinggi di Indonesia. Klaster 1 berjumlah 13 perguruan tinggi, klaster 2 berjumlah 70 perguruan tinggi, klaster 3

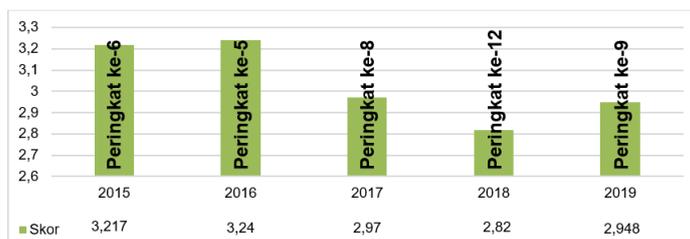
berjumlah 338 perguruan tinggi, klaster 4 berjumlah 955 perguruan tinggi, dan klaster 5 berjumlah 765 perguruan tinggi.

Sumber data di dalam penilaian pemeringkatan tahun 2019 yang dihimpun dari laman Kemristekdikti, diantaranya bersumber dari: 1) data PD Dikti (Pangkalan Data Pendidikan Tinggi); 2) data di luar PD Dikti tetapi merupakan hasil penilaian dari unit kerja kemristekdikti, seperti kinerja riset dan kinerja

kemahasiswaan; 3) data di luar PDDIKTI yang dikumpulkan secara terstruktur oleh unit kerja dan relevan dengan pemeringkatan, seperti mahasiswa asing; dan 4) data eksternal Kemristekdikti yang menunjukkan kualitas perguruan tinggi, seperti data akreditasi dan publikasi terindeks Scopus.

Telah dijelaskan sebelumnya tujuan dari pemeringkatan ini salah satunya adalah sebagai penggerak sekaligus pendorong bagi perguruan tinggi untuk selalu meningkatkan daya saing,

baik itu di tingkat nasional maupun tingkat internasional. Tujuan ini sejalan dengan arah pengembangan Universitas Brawijaya yang sedang merintis menuju perguruan tinggi *World Class University* (WCU). Dalam usahanya ini, Universitas Brawijaya telah menduduki peringkat versi Kemristekdikti mengalami naik-turun dari tahun ke tahun. Peringkat dan skor Universitas Brawijaya dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Sumber: Data yang dihimpun peneliti

Gambar 1. Peringkat Universitas Brawijaya Versi Kemristekdikti Tahun 2015-2019

Melihat peringkat Universitas Brawijaya yang berubah-ubah dari tahun ke tahun, bahkan sempat turun menjadi peringkat 12 di tahun 2018, maka perlu disusun sebuah strategi yang dapat mengoptimalkan dan meningkatkan peringkat Universitas Brawijaya di tingkat nasional sesuai dengan ketentuan Kemristekdikti tersebut. Oleh karenanya kajian strategi optimalisasi peningkatan peringkat diharapkan akan dapat membantu Universitas Brawijaya di skala nasional.

Peningkatan peringkat diperlukan sebagai nilai daya saing Universitas Brawijaya agar semakin unggul dan menjadi salah satu perguruan tinggi negeri yang berkualitas, baik itu secara nasional maupun internasional. Strategi peningkatan peringkat diperlukan karena visi pengembangan Universitas Brawijaya dalam Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 53 Tahun 2018 tentang Rencana Strategis adalah menuju perguruan tinggi *World Class University* (WCU). Implementasi strategi perlu dikelola secara cepat dan tepat agar terlaksana dengan baik.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan serangkaian strategi optimalisasi peningkatan peringkat Universitas Brawijaya.

Manajemen strategi, adalah seni dan ilmu dalam, memformulasikan, mengevaluasi dan mengimplementasikan keputusan-keputusan lintas fungsional dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Fokus dari manajemen strategi adalah menggabungkan pemasaran, produksi, keuangan, manajemen, pengembangan, penelitian, dan sistem informasi agar mewujudkan tercapainya kesuksesan organisasi.

Manajemen strategi mempunyai tiga proses tahapan, yaitu perencanaan (formulasi) strategi, pemberlakuan strategi, dan evaluasi strategi (David, 2011). Dalam tulisan ini lebih menitikberatkan pada perencanaan (formulasi) strategi. Formulasi strategi adalah pembuatan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal pada organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, yang bersifat jangka panjang dengan memberikan alternatif-alternatif strategi dan

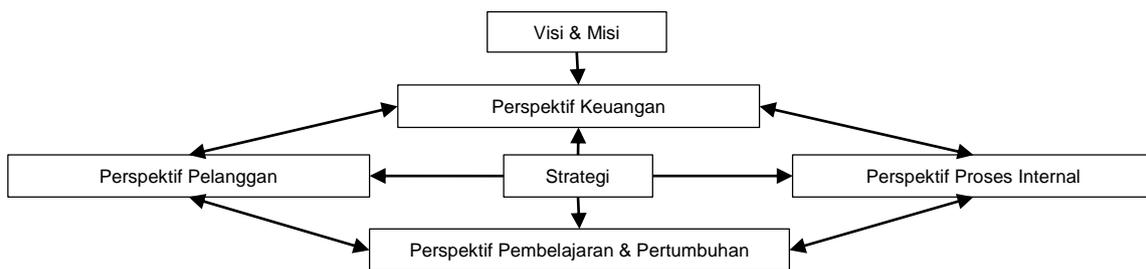
menentukan strategi untuk mencapainya. Disamping itu dalam formulasi strategi termasuk menentukan arah bisnis, jenis-jenis bisnis yang tidak perlu diteruskan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya, apakah perlu memperbesar produksi atau membuat produksi lain, serta optimalisasi sumberdaya organisasi.

Semua organisasi memiliki sumber daya yang terbatas sehingga diperlukan keputusan dalam formulasi strategi yang dianggap paling menguntungkan bagi organisasi, apa yang perlu dikurangi dan apa yang perlu ditingkatkan (David, 2011). Sumberdaya organisasi lebih dikenal dengan 6M, 1I dan 1T (*man, money, method, material, machine, market, information and time*). Ketersediaan sumberdaya organisasi tersebut terbatas sedangkan tujuan organisasi yang hendak dicapai sangat besar dan memerlukan dukungan stakeholder organisasi. Untuk itu langkah tepat dalam formulasi (perencanaan) strategi menjadi sangat penting sebagai parameter pelaksanaan tahap berikutnya.

Alat analisis yang banyak digunakan dalam menyusun rencana strategi (Renstra) adalah *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Penggagas konsep *balanced scorecard* yaitu David Norton dan Robert

Kaplan di awal dekade 1990. Menurut Kaplan dan Norton dalam Niven (2008), sebuah organisasi seharusnya menyeimbangkan sistem pengukurannya. Contohnya ukuran keuangan perusahaan di masa lalu harus seimbang dengan performa keuangan organisasi saat ini dan masa depan. Konsep ini dianggap sederhana, sehingga kemudian populer digunakan di perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. *Balanced scorecard* ini melakukan pengukuran dalam empat area, yaitu: proses bisnis internal, proses pelanggan, proses pembelajaran dan pengembangan, dan proses keuangan.

Balanced scorecard terdiri dari empat proses manajemen yang dapat dikombinasikan, dan dapat mendukung strategi jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996). Menurut Dally (2010), *balanced scorecard* kemudian dikembangkan secara lebih luas agar dapat menjadi cara berkomunikasi antar berbagai unit di dalam sebuah organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan menjadi alat yang dapat digunakan organisasi agar berfokus pada strategi, baik itu di organisasi bisnis maupun organisasi publik. Diagram perspektif-perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard* yang berfungsi menginterpretasikan visi dan misi organisasi dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Mahmudi (2005) dalam Rangkuti (2011)

Gambar 2. Diagram Perspektif *Balanced Scorecard* dalam Menginterpretasikan Visi dan Misi

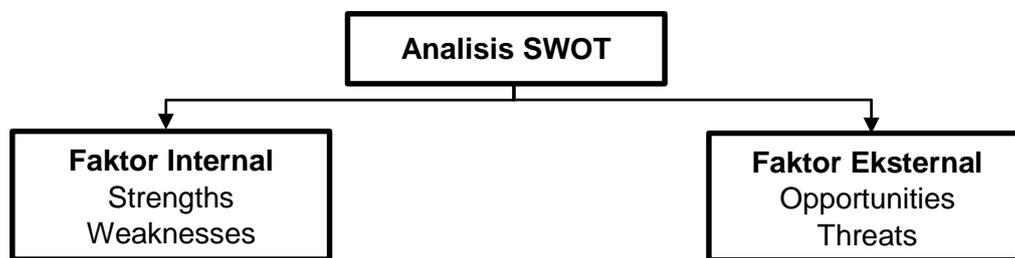
Priyatno (2009) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* adalah perangkat manajemen strategik bagi sebuah organisasi atau unit kerja yang dalam prosesnya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau unit kerja tersebut dengan cara efektif dan efisien

dengan menggunakan kemampuan untuk memantau atau memonitor baik secara keseluruhan maupun sebagian kegiatan, serta secepatnya melakukan tindakan koreksi, perbaikan atau penyempurnaan bila diperlukan. Tahapan-tahapan implementasi *balance*

scorecard adalah sebagai berikut: 1) visi dan misi; 2) tujuan; 3) peta strategik; 4) bobot; 5) sasaran strategi; 6) Indikator Kinerja Utama (IKU); 7) program kerja, rencana kerja atau kinerja tahunan (RKT), atau menurut jangka waktu tertentu lainnya (*strategic initiatives*); 8) target; 9) realisasi; dan 10) skor. *Balanced scorecard* dengan demikian semakin berdayaguna. Dengan diintegrasikannya model analisis SWOT, Budaya Organisasi dan Manajemen Resiko serta berbagai model-model strategi lainnya, *balanced scorecard* ini dapat dipakai untuk mengelola kinerja dengan

mempertimbangkan dari sisi faktor resiko dan strategi secara tepat (Rangkuti, 2011).

Sedangkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategi (Renstra) atau digunakan manajemen strategi organisasi secara umum. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi dan strategi kompetitif (Gurel, 2017). Analisis SWOT secara lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.



Sumber: Gurel (2017)

Gambar 3. Analisis SWOT

Matriks SWOT menurut Rangkuti (2011) dalam Ummi (2015), menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang merupakan faktor eksternal dari organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Faktor eksternal dan internal tersebut dapat digunakan untuk memformulasikan strategi. Terdapat empat macam strategi yang dapat disusun menggunakan matriks SWOT, yaitu 1) Strategi SO yaitu *Strengths-Opportunities*; 2) Strategi WO yaitu *Weaknesses-Opportunities*; 3) Strategi ST yaitu *Strengths-Threats*; dan 4) Strategi WT yaitu *Weaknesses-Threats*. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yaitu strategi yang mengerahkan seluruh kemampuan

yang dimiliki dan menggunakannya untuk mendapatkan peluang. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) yaitu strategi yang dilakukan dengan menekan atau meminimalisir kelemahan dan lebih fokus pada peluang. Strategi ST (*Strengths-Threats*) yaitu strategi yang dilakukan dengan mengerahkan seluruh kekuatan yang dimiliki dan menggunakannya untuk mengatasi ancaman yang muncul. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) yaitu strategi yang dilakukan dengan cara menekan atau meminimalisir kelemahan dan berfokus dalam menghindari ancaman yang muncul (Rangkuti 2011). Penggambaran matriks SWOT secara sederhana terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT

		Internal Factor	
		Strengths – S	Weaknesses – W
External Factor	Opportunities – O	Strategi SO	Strategi WO
	Threats – T	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: Rangkuti (2011)

Dalam penelitian ini, digunakan pula metode *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) yang merupakan alat yang digunakan pada penyusunan strategi. Metode ini menggunakan bagian internal (keunggulan kompetitif dan kekuatan finansial) serta bagian eksternal (kekuatan industri dan stabilitas lingkungan) dari organisasi (David, 2011). Sehingga matriks SPACE dapat juga digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal dari suatu organisasi dalam rangka formulasi strategi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengkombinasikan dengan teknik *literature review*. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode observasi dan dokumentasi. Observasi yaitu salah satu teknik pengumpulan yang meningkatkan kemampuan peneliti untuk memahami situasi-situasi yang rumit. Observasi merupakan suatu alat yang kuat, observasi bisa bersifat terbuka maupun tertutup (*undercover*) (Ahmadi, 2014).

Observasi dan dokumentasi dilakukan dalam menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi indikator-indikator klasterisasi dan pemeringkatan Kemristekdikti. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan di Universitas Brawijaya. Observasi ini juga dikombinasikan dengan teknik dokumentasi dengan mengumpulkan dokumen-dokumen terkait faktor-faktor internal dan eksternal Universitas Brawijaya. Dalam *literature review*, dilakukan pencarian data dan informasi yang penting mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian bersumber dari penelitian, buku, *e-book*, dan lainnya yang berhubungan dengan strategi manajemen, formulasi

manajemen, *Balanced Scorecard*, SWOT, dan SPACE. Untuk menguji validitas data, dilakukan teknik triangulasi terhadap sumber dan metode yang digunakan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perumusan strategi secara garis besar terbagi menjadi tiga tahap, yaitu identifikasi SWOT di Universitas Brawijaya (UB) dengan perspektif *Balanced Scorecard*, formulasi strategi dengan SPACE dan matriks SWOT, dan terakhir adalah penetapan langkah-langkah strategi dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Pada tahap identifikasi SWOT di Universitas Brawijaya (UB) dengan perspektif *Balanced Scorecard*, dilakukan analisis terhadap faktor-faktor internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*) dan eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*) dari Universitas Brawijaya (UB) yang berpengaruh terhadap dua puluh indikator klasterisasi dan pemeringkatan Kemristekdikti. Kemudian dilakukan tahap formulasi strategi menggunakan kombinasi matriks SPACE dan SWOT. Tahap terakhir yaitu tahap keputusan dengan menetapkan langkah-langkah strategi menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*.

Identifikasi SWOT dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Tahapan ini diawali dengan mengklasifikasikan indikator-indikator pemeringkatan Kemristekdikti ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* agar lebih sederhana menjadi empat area. Empat area tersebut adalah Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengklasifikasian indikator ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* dilakukan dengan teknik *brainstorming*. Hasil klasifikasi dapat dilihat di Tabel 3.

Tabel 3. Klasifikasi Indikator Klusterisasi dan Pemingkatan Kemristekdikti dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Keuangan	Pelanggan	Proses Internal	Pembelajaran & Pertumbuhan
Laporan Keuangan	Jumlah mahasiswa asing	Rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen	% dosen berpendidikan S3
	Jumlah dosen asing	Akreditasi institusi BAN-PT	% dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar
	Kerjasama perguruan tinggi	Akreditasi program studi BAN-PT	Jumlah artikel ilmiah terindeks per dosen
	% lulusan yang memperoleh pekerjaan dalam waktu 6 (enam) bulan	Pembelajaran Daring	Kinerja Penelitian
		Kelengkapan Laporan PDDIKTI	Kinerja inovasi
		Kinerja kemahasiswaan	Jumlah sitasi per dosen
		Jumlah program studi terakreditasi internasional	Jumlah paten per dosen
			Kinerja pengabdian kepada masyarakat

Sumber: Hasil penelitian

Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal Universitas Brawijaya sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard* melalui observasi dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan di Universitas Brawijaya. Dokumentasi kemudian dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen yang ada, baik itu

secara *online* maupun *offline* untuk memastikan bahwa hasil observasi sudah sesuai. Tabel 4 hingga Tabel 7 menunjukkan hasil identifikasi SWOT pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 4. Identifikasi SWOT pada Perspektif Finansial

SWOT	Perspektif Finansial
Strength	<ul style="list-style-type: none"> • UB merupakan PTN BLU, sehingga otonom dalam mengelola dana PNBP, sehingga dapat menggunakan dana tersebut untuk mendirikan atau mengembangkan fasilitas perkuliahan • Dana universitas yang sumbernya dari APBN dan PNBP cukup besar, sehingga dapat diartikan UB mandiri secara finansial • Terdapat banyak mahasiswa yang mendapatkan beasiswa yang bersumber dari PNBP maupun APBN (15% dari keseluruhan mahasiswa jenjang S1)
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Pendanaan bagi dosen UB masih kurang untuk kegiatan penelitian
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah mengalokasikan anggaran yang cukup banyak untuk bidang pendidikan • Terdapat cukup banyak institusi asing yang melakukan penawaran untuk dana penelitian
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Persyaratan yang semakin ketat diberikan oleh institusi ataupun pemerintah dalam memberikan dana penelitian dan pengabdian masyarakat

Sumber: Hasil penelitian

Tabel 5. Identifikasi SWOT pada Perspektif Pelanggan

SWOT	Perspektif Pelanggan
Strength	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama dengan berbagai instansi telah dilakukan oleh UB, baik itu pihak pemerintah daerah, pemerintah pusat, maupun swasta • UB memiliki <i>International Office</i> sebagai fasilitas yang membantu mahasiswa asing dan dosen asing yang melakukan kunjungan atau kuliah tamu
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Internasional Office masih kurang optimal dalam melakukan kerjasama internasional dengan agen atau universitas luar negeri dalam rangka memperbanyak mahasiswa asing dan visitasi dosen asing
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Alumni UB mendapat kesempatan yang besar untuk segera bekerja dengan banyaknya lapangan kerja yang ada • Semakin banyaknya mahasiswa asing yang memilih UB sebagai tempat melanjutkan pendidikan
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah perguruan tinggi di Indonesia semakin banyak sehingga UB perlu meningkatkan daya saing secara nasional dan internasional

Sumber: Hasil penelitian

Tabel 6. Identifikasi SWOT pada Perspektif Proses Internal

SWOT	Perspektif Proses Internal
Strength	<ul style="list-style-type: none"> • Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi yang diraih UB berpredikat A (sangat baik)
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase dosen UB yang memiliki jabatan Lektor Kepala adalah 15,89% dan Guru Besar adalah 7,17%, sehingga dapat dikatakan masih sedikit • Apabila dilihat secara menyeluruh rasio jumlah dosen terhadap mahasiswa masih kurang, yaitu 1 : 28,12
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat banyak lulusan jenjang SMA/ sederajat memiliki kemampuan akademik dan non-akademik sangat baik yang dapat meningkatkan prestasi kemahasiswaan UB di tingkat nasional dan internasional
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Sering terjadi perubahan regulasi oleh pemerintah pusat sehingga menyebabkan perubahan regulasi yang mendasar di UB

Sumber: Hasil penelitian

Tabel 7. Identifikasi SWOT pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

SWOT	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Strength	<ul style="list-style-type: none"> • Dosen UB yang jenjang pendidikannya S3 berjumlah 775 orang dan yang jenjang pendidikannya Spesialis 2 berjumlah 18 orang, sehingga cukup banyak dosen-dosen yang potensial
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> • Dosen UB memiliki minat yang rendah dalam melakukan penelitian • Paten yang diperoleh dosen UB masih sedikit
Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> • Banyaknya kesempatan dari institusi asing untuk melakukan kerjasama dengan UB terkait penelitian dan pengabdian kepada masyarakat • Terdapat banyak konferensi, seminar, atau kegiatan ilmiah lain yang menjadi sarana dosen UB untuk mendesiminasikan penelitiannya baik nasional maupun internasional
Threat	<ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat dan dunia industri menuntut produk hasil penelitian yang dapat langsung digunakan • Terdapat kesulitan dalam menawarkan hasil paten penelitian karena terdapat banyak industri yang belum mau memanfaatkan hasil paten

Sumber: Hasil penelitian

Formulasi Strategi dengan SPACE dan SWOT

Tahapan selanjutnya, teori yang digunakan adalah teori analisis SPACE yang diintegrasikan dengan SWOT. Matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal yaitu *Financial Strength* (FS) dan *Competitive Advantage* (CA) serta dua dimensi eksternal yaitu *Environmental Stability* (ES) dan *Industry*

Strength (IS). Matriks SWOT juga menggambarkan dua dimensi internal dan eksternal. Dua dimensi internalnya adalah *Strength* dan *Weakness* dan dua dimensi eksternalnya adalah *Opportunity* dan *Threat*. Kedua teori tersebut memiliki bentuk matriks yang mirip, sehingga apabila diintegrasikan terlihat seperti Gambar 4 berikut.



Sumber: Dihimpun oleh peneliti

Gambar 4. Matriks SPACE dan SWOT

Gambar 4 apabila dianalisis secara kualitatif dan dikaitkan dengan penyusunan strategi peningkatan pemingkatan, maka akan sangat berkaitan dengan daya saing sebuah organisasi. Dengan kata lain, apabila ingin meningkatkan daya saing, maka perlu

ditingkatkan sifat kompetitifnya. Hal ini terlihat pada Kuadran II matriks di atas. Sehingga, strategi yang disusun difokuskan pada strategi *Strength* dan *Threat* (Strategi ST). Strategi ST tersebut digambarkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Strategi ST

		Threat (T)				
		T1	T2	T3	T4	T5
Matriks SWOT		Persyaratan yang semakin ketat diberikan oleh institusi ataupun pemerintah dalam memberikan dana penelitian dan pengabdian masyarakat	Jumlah perguruan tinggi di Indonesia semakin banyak sehingga UB perlu meningkatkan daya saing secara nasional dan internasional	Sering terjadi perubahan regulasi oleh pemerintah pusat sehingga menyebabkan perubahan regulasi yang mendasar di UB	Masyarakat dan dunia industri menuntut produk hasil penelitian yang dapat langsung digunakan	Terdapat kesulitan dalam menawarkan hasil paten penelitian karena terdapat banyak industri yang belum mau memanfaatkan hasil paten
		Strategi (S)				
S1	UB merupakan PTN BLU, sehingga otonom dalam mengelola dana PNPB, sehingga dapat menggunakan dana tersebut untuk mendirikan atau mengembangkan fasilitas perkuliahan	ST1 – Meningkatkan Akreditasi Program Studi di UB baik nasional maupun internasional agar semakin meningkatkan daya saing dan kualitas layanan pendidikan di UB (T2, T3, S6)				
S2	Dana universitas yang sumbernya dari APBN dan PNPB cukup besar, sehingga dapat diartikan UB mandiri secara finansial	ST2 – Meningkatkan jumlah mahasiswa asing dan dosen asing di UB dengan meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi atau lembaga di luar negeri. (T2, T3, S4, S5)				
S3	Terdapat banyak mahasiswa yang mendapatkan beasiswa yang bersumber dari PNPB maupun APBN (15% dari keseluruhan mahasiswa jenjang S1)	ST3 – Meningkatkan penelitian dan paten dengan memberikan bantuan dana kepada dosen dari UB sendiri ataupun dari kerjasama dengan instansi nasional maupun internasional (T1, T3, S1, S2, S4, S7)				
S4	Kerjasama dengan berbagai instansi telah dilakukan oleh UB, baik itu pihak pemerintah daerah, pemerintah pusat, maupun swasta	ST4 – Memperhatikan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas prestasi kemahasiswaan baik nasional maupun internasional (T2, T3, S1, S2, S3, S4)				
S5	UB memiliki <i>International Office</i> sebagai fasilitas yang membantu mahasiswa asing dan dosen asing yang melakukan kunjungan atau kuliah tamu	ST5 – Hasil penelitian dan pengabdian masyarakat harus lebih dikembangkan dengan meningkatkan cakupan penelitian menjadi minimal skala nasional agar hasilnya dapat segera dinikmati oleh industri dan masyarakat (T3, T4, T5, S4, S7)				
S6	Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi yang diraih UB berpredikat A (sangat baik)	ST6 – Mengembangkan karakter kebangsaan setiap mahasiswa agar dihasilkan lulusan yang memiliki jiwa nasionalisme tinggi (T3, S3)				
S7	Dosen UB yang jenjang pendidikannya S3 berjumlah 775 orang dan yang jenjang pendidikannya Spesialis 2 berjumlah 18 orang, sehingga cukup banyak dosen-dosen yang potensial	ST7 – Meningkatkan kualitas fasilitas perkuliahan dan penelitian atau sarana dan prasarana di UB agar semakin memenuhi standar internasional (T2, T3, S1, S2, S4)				

Sumber: Hasil Penelitian

Penetapan Langkah-Langkah Strategi dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Pada tahapan ini, strategi ST yang sudah tersusun kemudian diklasifikasikan ke dalam perspektif *Balanced Scorecard* dan dilakukan penyusunan langkah-langkah strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Universitas

Brawijaya agar dapat meningkatkan peringkatnya secara nasional. Langkah-langkah strategi tersebut merupakan hasil analisis dari strategi ST yang telah dihasilkan. Langkah-langkah strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Langkah-Langkah Strategi dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Strategi Peningkatan Peringkat UB	Langkah-Langkah Strategi
Finansial	ST3	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan kerjasama dengan instansi nasional dan internasional terkait bantuan dana penelitian Meningkatkan bantuan dana penelitian kepada dosen, baik itu bersumber dari UB sendiri maupun hasil kerjasama
Pelanggan	ST2, ST4, ST6	<ul style="list-style-type: none"> <i>International Office</i> meningkatkan kerjasama dengan lembaga dan perguruan tinggi lain di luar negeri Memberikan <i>reward</i> kepada mahasiswa-mahasiswa yang berprestasi akademik dan non-akademik Meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa yang berprestasi secara nasional dan internasional Membuat kurikulum yang menanamkan nilai-nilai karakter kebangsaan agar tercipta lulusan yang nasionalismenya tinggi
Proses Internal	ST1, ST7	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan akreditasi seluruh program studi di UB, agar bisa keseluruhan terakreditasi A Program studi yang telah terakreditasi A secara nasional, dilanjutkan dengan proses akreditasi internasional Meningkatkan kualitas layanan pendidikan dengan menambah dan membenahi sarana dan prasarana yang ada agar bertaraf internasional
Pembelajaran & Pertumbuhan	ST3, ST5	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan hasil penelitian dan paten yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan industri Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan paten yang berskala nasional agar hasilnya dapat langsung dimanfaatkan oleh bangsa dan negara

Sumber: Hasil penelitian

Penetapan langkah-langkah strategi yang telah disusun pada Tabel 9 diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat digunakan dalam mengoptimalkan dan meningkatkan peringkat Universitas Brawijaya dalam skala nasional sesuai dengan indikator-indikator yang telah ditentukan oleh Kemristekdikti.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa

metode *Balanced Scorecard*, SWOT, dan SPACE, dapat dikombinasikan dalam penyusunan formulasi strategi dan penetapan langkah-langkah dalam mengoptimalkan dan meningkatkan peringkat Universitas Brawijaya sesuai dengan indikator klasterisasi dan pemeringkatan yang disusun oleh Kemristekdikti. Sesuai hasil penelitian, setelah dilakukan analisis SWOT dan dianalisis dengan empat perspektif *Balance Scorecard*, telah didapatkan sebelas langkah strategi yang sebaiknya dilakukan Universitas Brawijaya sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu

merumuskan serangkaian strategi optimalisasi peningkatan peringkat Universitas Brawijaya.

Saran

Penelitian ini hanya berfokus pada pemeringkatan perguruan tinggi secara nasional menggunakan indikator-indikator klasterisasi dan pemeringkatan yang ditentukan oleh Kemristekdikti. Sehingga dalam penelitian selanjutnya, metode yang digunakan pada penelitian ini dapat diteliti kembali untuk penyusunan strategi pada pemeringkatan versi lainnya, seperti Webometrics, 4ICU, dan sebagainya. Selain itu, dapat juga menggunakan pendekatan metode penelitian lainnya seperti metode kuantitatif agar hasil yang didapat dapat terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Rulam. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gurel, Emet & TAT, Merba. 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research* 10(51), 994-1006. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt/10/sayi51_pdf/6iksisat_kamu_isletme/gurel_emet.pdf
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. 2019. *Press Release Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia Tahun 2019*. <https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2019/08/17/press-release-klasterisasi-perguruan-tinggi-indonesia-tahun-2019/>. Diakses 16 November 2019.
- Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. 2019. *Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019*. <http://kopertis3.or.id/v5/wp-content/uploads/R-Purwanto-S-Klasterisasi-PT-2019.pdf>. Diakses 1 Desember 2019.
- Niven, Paul R. 2008. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 53 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 48 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015-2019.
- Priyatno, M. 2009. *Kajian Manajemen Strategik*. Jakarta: Pusdiklat Spimnas Bidang Kepemimpinan.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umami, Nurul & Setiawan, Hadi. 2015. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Dasar SWOT Analisis dalam Perancangan Strategi Pengembangan Divisi PPIC di PT. X. *Seminar Nasional Teknik Industri Universitas Gadjah Mada*, E92-E102. http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_396277236994.pdf.