

REKONSILIASI STRATEGIS UNIVERSITAS AIRLANGGA MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor



Oleh :

FEBRIANA WURJANINGRUM

157020201111006

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2020**



LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : REKONSILIASI STRATEGIS UNIVERSITAS AIRLANGGA
MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY*

Nama Mahasiswa : FEBRIANA WURJANINGRUM

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc.

Promotor 1 : Dr. Drs. Fatchur Rohman, M.Si., CSM., CMA.

Promotor 2 : Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Moeljadi, SE., SU., M.Sc.

Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME.

Dosen Penguji 3 : Dr. Djumahir, SE., MM.

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. I Ketut Rahyuda, SE., MSIE.

Dosen Penguji Luar 2 : Prof. Dr. H. Heri Pratikto, M.Si.

Tanggal Yudisium : 02 Januari 2020



a.a. Dekan
Ketua Program Doktor Manajemen

Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR

NIP. 19611108 19860 1 2002

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

"REKONSILIASI STRATEGIS UNIVERSITAS AIRLANGGA MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 02 Januari 2020

Mahasiswa,



Nama : FEBRIANA WURJANINGRUM
NIM : 157020201111006
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Febriana Wurjaningrum, lahir di Surabaya, 4 Februari 1971 merupakan anak keenam dari ayah Drs. Soedarmadji Harijono (Alm.) dan Ibu Siswari.

Pendidikan dasar di SDN Sawahan 3 Surabaya diselesaikan pada tahun 1983.

Pendidikan menengah pertama diselesaikan di SMPN 9 Surabaya pada tahun 1986, sedangkan lulus dari SMAN 7 Surabaya pada tahun 1989. Pendidikan

tinggi strata 1 (sarjana) ditempuh di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya dan lulus tahun 1996. Pendidikan strata 2 ditempuh pada Program

Studi Magister Teknik Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh

November Surabaya dan lulus tahun 2005. Pada tahun 2015 hingga sekarang

melanjutkan studi doktoral pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Saat ini, penulis tercatat menjadi salah satu staf pengajar pada Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya semenjak tahun 1997.

Malang, Januari 2020

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Allah Bapa di Surga yang telah memberikan kasih karunia dan atas berkat anugerahNya yang luar biasa sehingga disertasi dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan waktu, tenaga, arahan, bimbingan, dukungan dan semangat dalam bentuk apapun selama proses penyelesaian studi dan disertasi. Dengan selesainya disertasi ini, maka perkenankan penulis untuk mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang berkontribusi pada terselesaikannya disertasi ini.

1. Prof. Dr. Nuhfil Hanani, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
2. Drs. Nurkholis, SE., M.Buss., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR, selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, atas kebaikan, kebijakan dan perhatian serta bantuan yang diberikan sehingga pada akhirnya penulis mampu menyelesaikan studi.
4. Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc. selaku Ketua Komisi Promotor yang selalu membantu, menyemangati dan memberikan masukan serta saran yang sangat berarti demi perbaikan disertasi ini menjadi disertasi yang selesai.
5. Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si. selaku Ko-Promotor pertama yang selalu memberikan semangat dan bantuan yang sangat berarti, terlebih di saat penulis hampir kehilangan asa untuk meneruskan penulisan disertasi ini.
6. Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS., selaku Ko-Promotor kedua, atas kebaikan, kelembutan, kesabaran, semangat dan bantuan yang diberikan kepada penulis, untuk segera menyelesaikan penulisan disertasi ini.
7. Prof. Dr. Moeljadi, SE., SU., M.Sc., Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME. dan Dr. Djumahir, SE., MM., selaku tim penguji yang telah memberikan saran

dan masukan yang sangat bermanfaat dan membantu penulis untuk menyelesaikan disertasi ini, semenjak tahap ujian proposal, seminar hasil dan ujian akhir disertasi.

8. Staf Pengajar Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, yang telah membagikan pengetahuan, pengalaman dan kebaikan yang sangat berarti bagi penulis.

9. Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya dan salah satu partisipan yang penting pada penelitian ini dan telah meluangkan waktu di tengah kesibukan yang sangat luar biasa untuk melakukan wawancara.

10. Iman Prihandono, SH., MH., LL.M.Ph.D selaku wakil Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga, Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM selaku Wakil Rektor I Universitas Airlangga, Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. selaku Wakil Rektor II Universitas Airlangga, Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. selaku Wakil Rektor III Universitas Airlangga, Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. Wakil Rektor IV Universitas Airlangga dan Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. selaku Ketua BPP Universitas Airlangga, yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan untuk diwawancarai oleh penulis dan memberikan informasi dan kontribusi sangat penting dan berharga pada hasil temuan penelitian ini.

11. Prof. Dr. Dian Agustia, SE, M.Si.,Ak.,CMA.,CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga beserta jajaran Wakil Dekan, yang telah memberikan bantuan finansial dan kesempatan untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

12. Dr. Nisful Laila, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga dan teman seangkatan saat studi S1, yang senantiasa memberikan perhatian dan selalu menyemangati untuk segera merdeka.

13. Dr. Praptini Yulianti selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang senantiasa menyemangati dan memberikan perhatian, dukungan moril dan materiil pada penulis selama studi lanjut.

14. Prof. Dr. Tanti Handriana selaku Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang senantiasa

menyemangati dan memberikan perhatian, dukungan moril dan materiil pada penulis selama studi lanjut.

15. Seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, khususnya Departemen Manajemen dan Pak Didik yang telah sangat banyak membantu proses penyelesaian disertasi ini.
16. Tim BPP Universitas Airlangga yang banyak membantu dalam menyiapkan data-data sekunder yang dibutuhkan untuk menyelesaikan disertasi ini, Andri, Aza dan rekan-rekan lain.
17. Teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi, PDIM 2015 yang selalu menyemangati dan mendukung terselesaikannya disertasi ini.
18. Para kolega UNAIR terdekat yang selalu memberikan semangat luar biasa dan mengingatkan untuk segera menyelesaikan studi, Isnalita, Murdiyati Dewi, Masmira, Santi, Yeti, Aria, Fitri dan Widia.
19. Ayahanda tercinta Drs. Soedarmadji Harijono (Alm), ibunda tercinta Siswari, keluarga dr. Sri Sudarwati dan Prof. Ir. Indarto, Heru Siswanto, SH. dan istri, drg. Tri Wariyanti dan keluarga, Lilis Listyorini, SKM dan keluarga, Sudarnoto, ST dan keluarga, serta Noviana, SE, untuk segala perhatian dan semangat dalam menyelesaikan studi.
20. Keluarga besar Dicky Soejono (Alm), Prawestri, SH dan keluarga, Pratiwi dan keluarga, serta Prasetyo, SE dan ananda Adien, atas perhatian dan semangat pada penulis agar segera menyelesaikan studi.
21. *Last but not least*, suami tercinta, Ir. Prakosa dan ananda Eunike Kris Prafena, S.Psi., Priskila Kris Prafena, Timotius Kris Prafena serta Austhey Nikolaus Kris Prafena, atas cinta kasih, perhatian, pengertian, dukungan dan semangat yang luar biasa untuk penulis segera menyelesaikan studi.
22. Semua pihak yang selalu memberikan dukungan dan bantuan yang tidak bisa penulis sebutkan namanya satu persatu.

Malang, Januari 2020

Penulis

ABSTRAK

Febriana Wurjaningrum, Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga Menuju *World Class University*, 2019, Promotor : Armanu, Ko-Promotor : Fatchur Rohman dan Mintarti Rahayu.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi klasifikasi sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Paradigma penelitian ini adalah *postpositivist* dengan setting penelitian berada di Universitas Airlangga Surabaya. Alasan pemilihan pendekatan kualitatif *single case study* adalah keunikan dan kekhasan kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*. Analisis data kualitatif menggunakan *interactive model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dan mengkombinasikan dengan prosedur analisis data yang disajikan oleh Creswell.

Temuan penelitian adalah upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University* dicerminkan oleh kategori sumberdaya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran, serta kategori *market requirements* yang terdiri dari kualitas output, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.

Kata Kunci : strategi operasi, *world class university*, sumberdaya operasi, *market requirements*, rekonsiliasi strategis

ABSTRACT

Febriana Wurjaningrum, Doctoral Program of Management Science, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya, Strategic Reconciliation of Universitas Airlangga Towards World Class University, 2019, Promoter: Armanu, Co-Promoters: Fatchur Rohman and Mintarti Rahayu.

This study aims to identify and explore the classification of operating resources and market requirements in the effort of strategic reconciliation (continuous alignment) of Airlangga University towards the Top 500 World Class University ranking.

The paradigm of this research is the postpositivist with the research setting being at Airlangga University, Surabaya. The reason for choosing a single case study qualitative approach is the uniqueness and distinctiveness of the classification of operating resources and market requirements in the effort of strategic reconciliation (continuous alignment) of Airlangga University towards the Top 500 World Class University ranking. Qualitative data analysis uses the interactive model proposed by Miles and Huberman and combines it with the data analysis procedures presented by Creswell.

The findings of the research is the strategic reconciliation efforts of Airlangga University towards the Top 500 World Class University ranking, which is reflected by the classification of operating resources consisting of academic culture, human resources, facilities and infrastructure, reputation, networking, capabilities, information technology and budget, and then market requirements classification comprising from the quality of outputs, competitors, market positions and alumni ties.

Keywords: operations strategy, world class university, operations resources, market requirements, strategic reconciliation

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya yang selalu melimpah kepada penulis sehingga penulisan disertasi yang berjudul “Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga Menuju *World Class University*” telah selesai. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen, Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis sangat menyadari kelemahan dan kekurangan yang dimiliki, meskipun telah diupayakan segala kemampuan untuk lebih teliti, namun masih dirasakan banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PROMOTOR DAN TIM PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN RIWAYAT HIDUP	v
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fokus Penelitian	21
1.3. Rumusan Masalah Penelitian	21
1.4. Tujuan Penelitian	22
1.5. Kegunaan Penelitian	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Strategi Operasi	24
2.2. Rekonsiliasi Strategis	36
2.2.1. Pemahaman Permintaan Pasar (<i>Market Requirements</i>)	39
2.2.2. Pemahaman Sumberdaya Operasi	43
2.3. <i>World Class University</i> (WCU)	53
2.4. Penelitian Terdahulu	65
2.5. Analisis Data Penelitian Kualitatif	76
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Kerangka Penelitian	81
3.2. Setting Penelitian	82
3.3. Penentuan Informan dan Kehadiran Peneliti	83
3.4. Teknik Pengumpulan Data	85
3.5. Keabsahan Data	88
3.6. Analisis Data	91
BAB IV TEMUAN DATA LAPANGAN	
4.1. Deskripsi Informan Penelitian	96
4.2. Deskripsi Peneliti sebagai Instrumen Penelitian	105



4.3.	Pengumpulan Data dan Uji Keabsahan Data	112
4.3.1.	Pengumpulan Data	112
4.3.2.	Uji Keabsahan Data	116
4.4.	Gambaran Umum Subyek Penelitian	120
4.5.	Temuan Data di Lapangan	131
4.5.1.	Hasil Wawancara dengan Sekretaris Majelis Wali Amanat (MWA) Universitas Airlangga	131
4.5.2.	Hasil Wawancara dengan Rektor Universitas Airlangga	136
4.5.3.	Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor I Universitas Airlangga	139
4.5.4.	Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor II Universitas Airlangga	143
4.5.5.	Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor III Universitas Airlangga	149
4.5.6.	Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor IV Universitas Airlangga	157
4.5.7.	Hasil Wawancara dengan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga	164

BAB V ANALISIS DATA DAN PROPOSISI

5.1.	Pernyataan Penting Mengenai Klasifikasi Sumberdaya Operasi Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	167
5.2.	Pernyataan Penting Mengenai Klasifikasi <i>Market Requirements</i> Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	174
5.3.	Proposisi Penelitian	177
5.3.1.	Klasifikasi Sumberdaya Operasi Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	179
5.3.2.	Klasifikasi <i>Market Requirements</i> Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	191

BAB VI PENUTUP

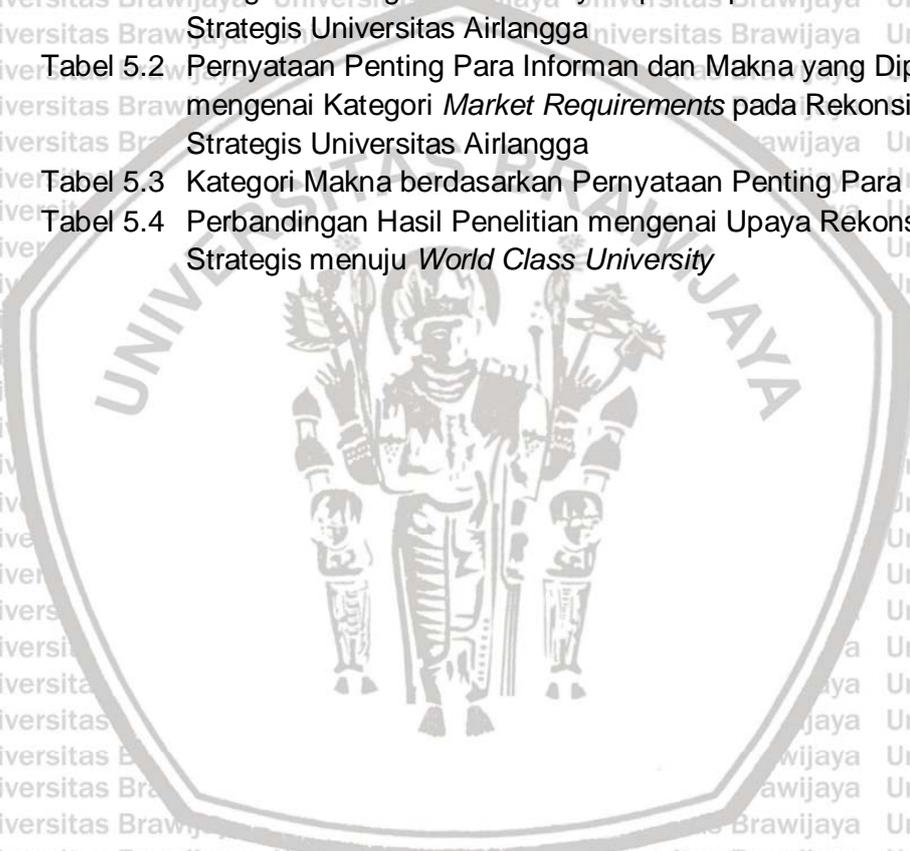
6.1.	Simpulan	204
6.2.	Implikasi Hasil Penelitian	209
6.3.	Keterbatasan Hasil Penelitian	209
6.4.	Penelitian Mendatang	210
6.5.	Saran	211

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Overview Perangkingan DIKTI 2017	6
Tabel 1.2	Perbandingan Skor Universitas Airlangga Tahun 2016 dan 2017	7
Tabel 1.3	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2.1	Analisis dan Penyajian Data pada Penelitian Studi Kasus	80
Tabel 4.1	Informan Penelitian	97
Tabel 4.2	Indikator Capaian Ranking QS-WUR	130
Tabel 5.1	Pernyataan Penting Para Informan dan Makna yang Diperoleh mengenai Kategori Sumberdaya Operasi pada Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	168
Tabel 5.2	Pernyataan Penting Para Informan dan Makna yang Diperoleh mengenai Kategori <i>Market Requirements</i> pada Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga	174
Tabel 5.3	Kategori Makna berdasarkan Pernyataan Penting Para Informan	179
Tabel 5.4	Perbandingan Hasil Penelitian mengenai Upaya Rekonsiliasi Strategis menuju <i>World Class University</i>	202



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Strategi Operasi sebagai Rekonsiliasi Strategis Permintaan Pasar dengan Sumber Daya Operasi 39

Gambar 2.2. Kerangka VRIO 50

Gambar 2.3. Faktor-faktor pembentuk *World Class University* 55

Gambar 2.4. *Ministry of Research, Technology and Higher Education Strategic Plan 2015 – 2019* 62

Gambar 2.5. Indikator Penilaian Peningkatan WCU versi QS WUR 63

Gambar 2.6. Hasil Peningkatan Perguruan Tinggi di Indonesia pada Tahun 2016 64

Gambar 3.1. Hubungan antara Analisis Data dengan Pengumpulan Data (*Interactive Model*) 93

Gambar 4.1. Bagan Organisasi Universitas Airlangga 123

Gambar 5.1. Kategori Sumberdaya Operasi dan *Market Requirements* pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga Menuju Peringkat Top 500 *World Class University* 198



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan tinggi di seluruh dunia telah mengalami tren transformasi terus-menerus yang dibentuk oleh berbagai jenis dorongan internasional, yang 'beroperasi dalam arus globalisasi yang konstan' (Kosmützky dan Putty, 2016) Institusi pendidikan tinggi di wilayah Asia-Pasifik tidak kebal terhadap tren yang luar biasa ini. Seperti yang dikemukakan (Mok, 2011), bangkitnya pendidikan tinggi transnasional di wilayah Asia-Pasifik tidak dapat disangkal lagi karena mencerminkan laju pertumbuhan globalisasi dan tekanan-tekanan berikutnya yang dipaksakan olehnya. Oleh karena itu, gagasan untuk menjadi universitas kelas dunia yang inovatif telah diupayakan oleh banyak universitas di seluruh dunia agar mendapatkan keunggulan konstruksi, keunikan dan inovasi dalam membangun dan mengembangkan reputasi universitas global. (Aula dan Tienari, 2011)

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi yang berkelas dunia adalah dengan melakukan kolaborasi internasional untuk memungkinkan para peneliti dari latar belakang yang beragam, dengan berbagai keahlian, dan berlokasi di lokasi yang berbeda, untuk bersama-sama mengeksplorasi topik masa depan mengenai pendidikan tinggi dari berbagai perspektif. (Mok, 2005 ; Zare, 2016) Meningkatkan kualitas pendidikan tinggi melalui peningkatan statusnya dan kegiatan akademik yang berkelas dunia yang diterima secara internasional, telah menjadi tujuan sebagian besar pengelola pendidikan tinggi di seluruh dunia dalam beberapa tahun terakhir. Tren ini telah

dimungkinkan dan dipercepat oleh pertumbuhan dan perkembangan ekonomi global yang pesat. Upaya semacam itu mau tidak mau melibatkan evolusi strategi sukses yang progresif terkait dengan isu-isu mengenai keunggulan akademis dan pendidikan, pendanaan, kesesuaian fasilitas pendukung, kualifikasi staf akademis, dan kompetensi lulusan. (Deem, Mok dan Lucas, 2008)

Universitas-universitas kelas dunia, yang biasanya disebut sebagai universitas riset yang paling menonjol, mempunyai peran sangat penting dalam mengembangkan daya saing dalam ekonomi pengetahuan internasional.

Universitas-universitas ini memainkan peran kunci dalam menghasilkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, mendidik pribadi yang sangat terampil dalam hal kepemimpinan, dan melayani kebutuhan masyarakat. Dalam beberapa tahun terakhir, pengembangan universitas kelas dunia telah menonjol dalam perencanaan strategis berbagai negara. Berbagai strategi pembangunan di tingkat nasional dan kelembagaan telah disusun dan dilaksanakan sedemikian rupa untuk mencapai kualitas skala internasional atau global. Dalam konteks ini, Universitas Jiao Tong Shanghai telah memprakarsai Konferensi Internasional untuk Perguruan Tinggi Kelas Dunia, untuk mempertemukan pengelola universitas dan periset terkemuka dari seluruh dunia untuk membahas isu-isu yang berkaitan dengan universitas kelas dunia, dalam konteks peningkatan jumlah negara dan institusi pendidikan tinggi yang menghadapi tantangan pencapaian keunggulan akademik. Universitas di negara-negara berkembang berupaya meningkatkan kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerja penelitian mereka guna mencapai dan mempertahankan posisi dan status mereka di seluruh dunia.

World class university kadang disebut sebagai universitas riset global (*global research university*), adalah institusi akademis yang didedikasikan untuk menciptakan dan menyebarkan pengetahuan dalam berbagai disiplin dan bidang,

memberikan pendidikan berkualitas tinggi di semua tingkat, melayani kebutuhan nasional, dan memajukan kepentingan publik internasional. Para pengelola institusional mendefinisikan "kelas dunia" untuk mencapai standar yang disertakan dalam Daftar Peringkat Universitas Dunia, yang berfokus pada kualitas pendidikan, internasionalisasi, keluaran penelitian, status dan dampaknya. Atribut utama universitas kelas dunia mencakup ketersediaan fakultas yang memenuhi syarat, mahasiswa berbakat secara akademis, keunggulan dalam penelitian, pengajaran berkualitas dengan standar internasional, tingkat pendanaan yang tinggi, dan fasilitas yang lengkap. Suatu universitas kelas dunia mampu menarik mahasiswa yang unggul di bidang akademis dan para dosen (profesor dan peneliti) paling berkualifikasi tinggi, serta juga memiliki akses ke sumber pendanaan yang berlimpah dan menawarkan lingkungan pembelajaran dan penelitian yang beragam (kaya), sehingga dapat merespons secara fleksibel dan tepat terhadap tuntutan pasar internasional yang terus berubah. (Tayeb, 2016)

Menuju universitas kelas dunia (*World Class University*) bukanlah suatu hal yang mudah, seperti yang dikatakan Altbach (2015), "*For most countries, even large and relatively wealthy ones, only one or two world-class universities are possible or even desirable. For many countries, a world-class university is beyond the ability of the nation to support*". Semua orang menginginkan universitas kelas dunia.

Pada dasarnya, konsep *World Class University* (WCU) mencerminkan norma dan nilai lembaga-lembaga akademis dunia yang memiliki orientasi dominan pada penelitian, terutama Amerika Serikat dan Eropa. Apabila dikatakan untuk membangun sebuah WCU memerlukan dukungan Pemerintah, Direktur Jenderal (Dirjen) Pendidikan Tinggi (Dikti) Fasli Jalal mengungkapkan bahwa Pemerintah mengalami keterbatasan sumber dana bagi peningkatan kualitas

pendidikan perguruan tinggi, sebab untuk anggaran pendidikan, pemerintah masih menitikberatkan pada penuntasan program wajib belajar 9 tahun (Okezone, 2008).

Selain dana yang dibutuhkan cukup besar, masalah mentalitas untuk melakukan perubahan juga merupakan hal penting lainnya. Dalam penelitian Hayward yang dilakukan di negara-negara berkembang ditemukan bahwa, "*The major obstacles are not money but... mentality.*" Menuju WCU diperlukan perubahan yang mendasar, yaitu perubahan mental terkait dengan menciptakan suatu keinginan untuk merubah universitasnya menjadi berkelas dunia, sehingga hal inilah yang membutuhkan dukungan seluruh civitas akademika. Oleh karena itu, bagian yang terpenting dalam melakukan perencanaan strategis adalah ketika setiap civitas akademika sebagai anggota universitas menyadari, menerima, mengenali dan mengakui kebutuhan akan perubahan. Perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya keharusan pengenalan dan pengakuan seluruh civitas akademika terhadap arti pentingnya suatu perubahan itu sendiri. (Hayward, 2008)

Beberapa perguruan tinggi yang lain saat ini berlomba-lomba untuk melakukan berbagai upaya strategis dalam rangka mencapai kriteria *world class university*, tak terkecuali Universitas Airlangga yang menjadi salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia yang ditargetkan menjadi salah universitas berkelas dunia seperti PTN-PTN yang lain, terutama seperti UI dan UGM yang reputasinya telah diakui oleh dunia. Fokus utama Universitas Airlangga (UNAIR) sebagai salah satu universitas terkemuka di Indonesia adalah untuk meningkatkan kualitas akademik dari waktu ke waktu. Globalisasi tidak dianggap sebagai hambatan melainkan sebagai kesempatan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan, penelitian, dan berbagai layanan masyarakat. UNAIR terus berinovasi untuk mengaktualisasikan integrasi dan kolaborasi

berbagai disiplin ilmu, khususnya di bidang kesehatan, ekonomi, humaniora, ilmu sosial, kearifan lokal, dan sains dan teknologi. Tujuannya adalah untuk saling memperkuat setiap disiplin ilmu sehingga mampu terus eksis dan berkontribusi pada masyarakat, tidak hanya di tingkat nasional tapi juga di tingkat internasional. UNAIR memperhatikan penelitian berbasis kewirausahaan untuk mewujudkan kemandirian bangsa yang didukung oleh efisiensi dan efektivitas sumberdaya manusia dan alam. (Laporan Renstra UNAIR 2015 -2020)

Keputusan Majelis Wali Amanat nomor 01/H3.MWA/K/2012 tentang Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 dan Keputusan Rektor nomor 5857/H3/KR/2012 tentang Program Operasionalisasi Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 menjadi dasar penyusunan Renstra bagi Rektor pada periode 2015-2020, menyatakan bahwa terdapat dua hal ditambahkan pada Renstra UNAIR yakni menjadikan UNAIR sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik 500 dunia pada Tahun 2019 dan pengelolaan unit-unit usaha akademik yang tergabung dalam *holding university*.

Berdasarkan penelitian dan ranking dunia, Universitas Airlangga berada pada peringkat menengah. Posisi Universitas Airlangga pada Tahun 2013, 2014 dan 2015, berdasarkan *Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS-WUR)* berada di peringkat 701+. Sedangkan di Asia, Universitas Airlangga pada Tahun 2013 berada di peringkat 145, Tahun 2014 berada di peringkat 127, dan pada Tahun 2015 turun menjadi 147. Saat ini terdapat tujuh perguruan tinggi di Indonesia yang masuk ke dalam universitas top di dunia dan hanya dua universitas di Indonesia yang berhasil masuk Top 500 Dunia, yaitu Universitas Indonesia (310) dan Institut Teknologi Bandung (461-470). Universitas Airlangga masih berada di bawah Universitas Gadjah Mada dengan ranking 701+ bersama dengan Institut Pertanian Bogor, Universitas Diponegoro, dan Institut Teknologi Sepuluh November.

Apabila menilik hasil pemeringkatan perguruan tinggi di Indonesia sampai Tahun 2016, maka dapat diketahui bahwa peringkat Universitas Airlangga masih tertinggal jauh dari universitas-universitas yang lain, yaitu Institut Teknologi Bandung, Universitas Gajah Mada, Universitas Indonesia, Institut Pertanian Bogor, Universitas Brawijaya dan Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Universitas Airlangga ternyata belum mampu memasuki peringkat 10 besar untuk indikator penilaian aspek akreditasi dan sumberdaya manusia, sedangkan pada indikator penilaian aspek kemahasiswaan dan penelitian dan publikasi Universitas Airlangga mampu menempati peringkat ke 7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Universitas Airlangga belum mampu menempati peringkat 5 (lima) besar sampai Tahun 2016. (www.dikti.go.id)

Adapun hasil perhitungan terhadap seluruh indikator yang digunakan pada setiap aspek untuk melakukan kategori dan pemeringkatan pada Perguruan Tinggi di Indonesia pada Tahun 2017 dimana Universitas Airlangga masih berada pada peringkat ketujuh secara nasional, seperti Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Overview Perangkingan DIKTI 2017

No	Peringkat Perguruan Tinggi 2017	Skor
1	Universitas Gajah Mada	3,66
2	Institut Teknologi Bandung	3,53
3	Institut Pertanian Bogor	3,45
4	Universitas Indonesia	3,38
5	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	3,23
6	Universitas Diponegoro	3,08
7	Universitas Airlangga	2,99
8	Universitas Brawijaya	2,97
9	Universitas Hasanudin	2,96
10	Universitas Negeri Yogyakarta	2,86

Sumber : Kemenristek Dikti, 2017

Sedangkan Tabel 1.2. menunjukkan perbandingan skor pemeringkatan untuk setiap aspek penilaian yang diperoleh Universitas Airlangga dari Kemenristek Dikti pada Tahun 2016 dan Tahun 2017.

Tabel 1.2. Perbandingan Skor Universitas Airlangga Tahun 2016 dan 2017

ASPEK	2016		2017	
	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat
Sumberdaya manusia (30%)	3,46	17-18	3,35	> 10
Kelembagaan (28%)	3,65	13-14	3,74	6
Kemahasiswaan (12%)	2,39	7	1,77	8
Penelitian dan Pengmas (30%)	2,58	7	2,4	9

Sumber : Data Internal UNAIR, 2018

Menilik hasil penilaian pada setiap aspek yang diperoleh Universitas Airlangga dari Kemenristek Dikti pada Tahun 2016 dan Tahun 2017 maka dapat dijelaskan bahwa terjadi kenaikan skor pemeringkatan pada aspek sumberdaya manusia dan kelembagaan. Sedangkan untuk aspek kemahasiswaan serta penelitian dan pengabdian pada masyarakat mengalami penurunan skor pada Tahun 2017.

Apabila memperhatikan hasil pemeringkatan yang dilakukan oleh Dikti pada Tahun 2016 dan Tahun 2017 maka dapat disimpulkan Universitas Airlangga belum mampu memasuki peringkat 5 besar Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia sampai pada Tahun 2017 dan masih tertinggal bila dibandingkan dengan beberapa Perguruan Tinggi Negeri lain di pulau Jawa. Hal ini tentu menjadi suatu permasalahan tersendiri yang perlu segera diselesaikan dan dicari solusinya oleh para pemimpin tertinggi di Universitas Airlangga, mengingat program penancangan Universitas Airlangga menuju *Top 500 World Class University* sudah diterapkan sejak Tahun 2015. Hal ini didasarkan pada Laporan Renstra Universitas Airlangga Tahun 2015 -2020.

Fenomena permasalahan kinerja Universitas Airlangga tersebut muncul ketika dipandang dari konteks pemeringkatan atas dasar beberapa indikator yang dinilai pada aspek-aspek yang digunakan oleh Kemenristek Dikti dan diterapkan serta diperlakukan yang sama pada seluruh universitas di Indonesia, baik yang Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Pemeringkatan tersebut masih dalam taraf persaingan kualitas dengan seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Untuk mencapai target perguruan tinggi yang berkelas dunia, maka perlu diketahui pula kondisi empiris Universitas Airlangga di lingkup global atau internasional.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh Universitas Airlangga dalam mencapai target perguruan tinggi yang bereputasi dunia, dimulai sejak Tahun 2014 yaitu dengan mengikuti pemeringkatan versi *Webometrics* dan *Quacquarelli Symonds World University Rankings (QS-WUR)*. Pemeringkatan global dengan kedua versi ini tentu cukup membuat seluruh civitas akademika melakukan perubahan dalam pencapaian kinerja sesuai dengan posisi dan jabatan serta pekerjaan yang dilakukan.

Kategori untuk Universitas Airlangga menurut QS-WUR menunjukkan bahwa Universitas Airlangga merupakan institusi pendidikan yang telah dewasa (*mature*), dengan kategori sebagai organisasi yang sangat besar dan status milik pemerintah dan mengarah pada fokus area sangat komprehensif akan tetapi intensitas risetnya masih dalam taraf level rendah. Adapun hasil penilaian keseluruhan terhadap indikator-indikator yang disyaratkan oleh QS-WUR terhadap kinerja Universitas Airlangga pada Tahun 2018 adalah Universitas Airlangga mencapai peringkat kinerja globalnya berada pada kisaran peringkat 701 – 705. Mengacu pada Laporan Renstra Universitas Airlangga, pada Tahun 2019 Universitas Airlangga ditargetkan mampu mencapai peringkat *Top 500 World Class University*, akan tetapi hasil pemeringkatan versi QS-WUR

menyatakan bahwa Universitas Airlangga pada Tahun 2018 masih berada di peringkat 701-750. Kenyataan tersebut tentu masih sangat jauh dari harapan dan capaian yang diinginkan oleh pihak manajemen dan seluruh sivitas akademika universitas.

Hasil perhitungan penilaian setiap indikator yang dinilai pada Universitas Airlangga menurut pemeringkatan versi QS-WUR berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian maka dapat disimpulkan bahwa hanya indikator reputasi akademis saja yang merupakan indikator paling kuat atau paling memberikan kontribusi terbesar dari keseluruhan indikator. Selain digunakan untuk menentukan pemeringkatan, indikator-indikator tersebut juga digunakan untuk menentukan skor (nilai) kinerja dalam menentukan peringkat atau rangking dunia. Nilai atau skor berdasarkan indikator penilaian versi QS-WUR pada Universitas Airlangga sampai Tahun 2018 memperlihatkan bahwa indikator sitasi per fakultas menjadi indikator yang paling rendah (skor 1.2) bila dibandingkan indikator yang lain. Demikian pula dengan indikator internasionalisasi fakultas dan mahasiswa internasional yang juga mendapatkan skor atau nilai yang rendah, yaitu berkisar nilai 2.0 sampai 2.1. Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Airlangga perlu memberikan perhatian lebih dan melakukan upaya peningkatan skor pada indikator sitasi per fakultas, internasionalisasi fakultas dan mahasiswa internasional.

Posisi pemeringkatan Universitas Airlangga versi QS-WUR memang tidak terlalu berbeda jauh dengan hasil pemeringkatan versi Kemenristek Dikti, walaupun indikator-indikator yang dinilai dari kedua versi itu memang tidak bisa diperbandingkan hasilnya. Hasil pemeringkatan kedua versi tersebut menunjukkan bahwa pengelola Universitas Airlangga masih perlu berupaya lebih keras lagi untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam menjalankan strategi yang tentu mampu mengoperasionalkan aktivitas-aktivitas civitas akademika di

segala bidang untuk menuju kriteria *World Class University*. (Annual Report QS-WUR, 2018)

Dalam konteks akademis global ini, sebuah prakarsa untuk mencapai peringkat dan status universitas kelas dunia juga sedang diupayakan oleh Universitas Airlangga. Tujuan dari inisiatif ini tidak hanya diutamakan untuk bersaing dengan universitas terkemuka yang diakui secara internasional, namun lebih merupakan sarana untuk menampilkan potensi akademis dan pendidikan dan potensi, dan menciptakan suatu “roadmap” yang sesuai dan mudah navigasi untuk memfasilitasi kredibilitas, akademis, dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi yang diberikan secara berkelanjutan (strategis).

Strategi pada dasarnya dapat dipahami sebagai suatu kumpulan tindakan atau aktifitas yang sudah terencana secara sistematis dan lengkap yang dijadikan landasan untuk meraih suatu tujuan. Strategi dapat juga diartikan sebagai suatu kumpulan instrumen yang tersusun untuk memenuhi suatu tujuan yang sudah direncanakan. Dengan demikian strategi yang diharapkan dapat memenuhi sasaran terdiri dari dua komponen yang perlu menjalankan aktifitasnya masing-masing dengan baik, adalah pertama, pemerintah baik di tingkat nasional, dan provinsi atau regional dengan memberikan sumber dana yang tersedia bagi peningkatan lembaga perguruan tinggi dan yang kedua adalah lembaga perguruan tinggi yang terkait. (Salmi 2009)

Konteks upaya peningkatan kualitas pendidikan tinggi yang berkelanjutan perlu didukung oleh keputusan strategis. Keputusan strategis adalah keputusan yang menetapkan tujuan luas yang mengarahkan organisasi menuju sasaran keseluruhannya, merencanakan jalan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, menekankan tujuan jangka panjang daripada tujuan jangka pendek, terkait dengan gambaran total daripada dengan kegiatan individu, dan terlepas dari

kegiatan rutin sehari-hari. Beberapa organisasi tidak membuat keputusan strategis yang eksplisit.

Pada pendekatan strategi operasi, 'proses' adalah prosedur yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi operasi. 'Proses' menentukan bagaimana suatu operasi mewujudkan rekonsiliasi (keselarasan) antara permintaan pasar dan ketersediaan sumberdaya operasi dalam praktiknya. Hasil rekonsiliasi strategis (keselarasan yang berkelanjutan) antara permintaan pasar dan sumberdaya operasi dapat dilihat pada dimensi kinerja operasi yang pada umumnya akan menentukan keunggulan kompetitif setiap organisasi dimana organisasi dapat menunjukkan kualitas yang melebihi organisasi yang lain. Penentuan dimensi kinerja operasi yang tepat sangat dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi memahami pasar yang meliputi pemahaman mengenai kebutuhan konsumennya, posisi organisasi di pasar dan aktivitas para pesaingnya. (Slack dan Lewis, 2015)

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Slack dan Lewis (2015) maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi perlu memahami pendekatan strategi operasi mengenai proses. Proses adalah prosedur yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi operasi dan untuk menentukan bagaimana suatu operasi mewujudkan rekonsiliasi (keselarasan) antara permintaan pasar dan ketersediaan sumberdaya operasi dalam praktiknya. Hasil rekonsiliasi strategis (keselarasan yang berkelanjutan) antara permintaan pasar dan sumberdaya operasi dapat dilihat pada dimensi kinerja operasi yang pada umumnya akan menentukan keunggulan kompetitif setiap organisasi sehingga organisasi dapat menunjukkan kualitas yang melebihi organisasi yang lain.

Seperti halnya yang terjadi pada Universitas Airlangga, salah satu tujuan kinerja yang bersifat segera dipenuhi adalah menjadi salah satu universitas dengan peringkat *Top 500 World Class University*. Agar supaya mampu

memenuhi target kinerja (tujuan kinerja) tersebut, diharapkan para pimpinan tertinggi Universitas Airlangga mampu mengambil keputusan strategis terkait dengan keselarasan yang berkelanjutan antara sumber daya operasi yang dimiliki dengan permintaan pasar, seperti upaya rekonsiliasi strategis yang sudah dilakukan oleh Universitas Airlangga sejak dicanangkan target menjadi salah satu universitas yang berkelas dunia (peringkat *Top 500 World Class University*).

Sejauh pencarian peneliti pada beberapa jurnal bereputasi dan sependek pengetahuan peneliti, topik mengenai pencapaian kinerja universitas menuju peringkat *World Class University* dengan pendekatan atau perspektif strategi operasi atau rekonsiliasi strategis belum banyak dipublikasikan. Akan tetapi, peneliti menemukan beberapa topik riset yang membahas tentang *World Class University* dengan perspektif yang berbeda. Topik penelitian yang terkait dengan upaya strategis untuk mencapai kelas dunia belum banyak dilakukan. Seperti yang diungkapkan oleh Aula (2011), hasil penelitiannya adalah mengenai upaya penggabungan atau merger universitas pada pembangunan reputasi. Riset bertujuan untuk mempelajari bagaimana para pelaku utama berupaya membangun reputasi universitas baru dan bagaimana isu-isu terkait dengan reputasi dibangun kembali di berbagai forum dan berhadapan langsung dengan para pemangku kepentingan yang berbeda. Studi ini menggambarkan dinamika membangun reputasi dalam merger universitas yang menunjukkan bagaimana kebutuhan untuk menjadi universitas "kelas dunia" yang inovatif bertindak sebagai insentif imajiner, dan prediksi masa depan yang tak terhindarkan dan digunakan untuk melegitimasi tindakan radikal. Studi ini melengkapi literatur merger dan akuisisi yang masih ada dengan menawarkan fokus unik pada pengembangan reputasi. Secara lebih luas, juga menawarkan analisis kritis berbasis empiris tentang reformasi universitas dalam ekonomi global.

Dalam dekade terakhir, istilah "universitas kelas dunia" juga disebut "universitas yang bersaing secara global", "universitas kelas dunia", "elit", atau universitas "unggulan" - telah menjadi ungkapan yang menarik, tidak hanya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian dalam pendidikan tinggi tetapi juga, yang lebih penting, untuk mengembangkan kapasitas untuk bersaing di pasar pendidikan tinggi global melalui akuisisi dan penciptaan pengetahuan yang maju. (Ahmed, 2015)

Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Oyuntsetseg menemukan suatu model yang disebut dengan Model AGI. Terdapat tiga kekuatan aktif dalam menangkap pengetahuan, pemrosesan pengetahuan dan transformasi pengetahuan, yaitu masalah dan tantangan institusi pendidikan, dukungan instansi pemerintah untuk industri dan institusi pendidikan, serta masalah, tantangan, dan harapan industri. Analisis kekuatan ini membantu tidak hanya dalam mengembangkan profesional, tetapi juga dalam mencocokkan permintaan dan pasokan sumberdaya manusia. Dari laporan riset itu disimpulkan bahwa bidang-bidang berikut perlu dibahas lebih lanjut untuk pengambilan keputusan terhadap pembentukan WCU adalah meningkatkan institusi yang ada, dukungan pemerintah, strategi *merger* (menggabungkan univestras yang ada) dan strategi kolaborasi. (Oyuntsetseg, 2012)

Hasil studi empiris yang lain adalah bertujuan untuk memberikan pemahaman pada para praktisi manajemen mengenai analisis komparatif tentang bagaimana dua perusahaan global memastikan standar kualitas dalam pengembangan produk baru / proses manufakturabilitas produk baru dan mengelola perubahan desain dalam siklus hidup produk yang berkurang dalam resesi ekonomi saat ini. Studi kasus ini menyajikan tinjauan terhadap langkah-langkah kualitas yang dilakukan ketika mereka dihadapkan dengan perubahan desain menjadi bagian, membandingkan proses kualitas mereka dengan standar

industri setinggi mungkin. Pengelolaan perubahan teknik yang efektif selalu sulit, memakan waktu, dan sumber ketidakefisienan dan iritasi yang teratur bagi produsen. Manajemen perusahaan telah menunjukkan komitmen terhadap kualitas bagian komponen sepanjang pengembangan dan mendesain ulang proses dan telah mendapatkan dan mempertahankan reputasi manufaktur terbaik di kelasnya di bidangnya masing-masing. Melalui jaminan kualitas yang sukses dan proses kolaborasi, perusahaan yang diteliti menemukan stabilitas di pasar keuangan dan layanan yang sangat bergejolak. (Smith, 2011)

Tujuan utama dari riset empiris yang dilakukan oleh Mok adalah untuk mengusulkan pendekatan strategis dalam mengembangkan universitas kelas dunia, yang dimulai dengan mencoba membangun definisi operasional universitas kelas dunia, kemudian menguraikan fitur universitas kelas dunia, persyaratan transformasi menjadi universitas kelas dunia, tantangan yang terlibat dalam mencapai universitas kelas dunia, dan masalah utama dan tantangan sistem pendidikan tinggi. Hasil yang diperoleh adalah menggunakan pendekatan kolaboratif daripada meningkatkan universitas yang ada saat ini atau membuat atau menggabungkan. (Mok, 2016)

Tujuan dari studi empiris yang dilakukan Zare adalah untuk menguji pandangan anggota fakultas tentang penilaian komponen universitas kelas dunia di Iran. Penelitian ini mengadopsi metodologi deskriptif dengan menggunakan metode survei. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana universitas komprehensif Iran dapat menjadi universitas kelas dunia. Studi ini menambah pengetahuan mengenai universitas kelas dunia. Oleh karena itu untuk mencapai tingkat yang diinginkan dalam persiapan universitas komprehensif untuk berkonversi ke universitas berkelas dunia, penting bagi para pembuat kebijakan dan penyelenggara sistem pendidikan tinggi Iran untuk lebih memperhatikan hal-hal seperti motivasi penelitian, inovasi penelitian, peningkatan anggaran penelitian,

pengurangan otoritas di berbagai departemen universitas, peningkatan *bandwidth* internet dan peningkatan fasilitas laboratorium. (Zare, 2016)

Perencanaan strategis memainkan peran penting tetapi terkadang kontroversial dalam pendidikan tinggi. Riset yang dilakukan oleh Guangkuan membahas bagaimana perencanaan strategis diimplementasikan di universitas dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil riset ini membahas alasan mengejar status sebagai universitas kelas dunia bersama dengan tujuan dan nilai berbagai rencana strategis yang dimulai pada 1990-an. Rencana-rencana ini memiliki empat peran utama : sebagai sarana untuk secara berkala mengubah jalur pengembangan atau "*road map*" universitas; sebagai metode untuk mendapatkan atau "mempercepat sumberdaya" sebagian besar dari pemerintah; sebagai cara untuk berkomunikasi dengan komunitas bisnis, alumni dan pemangku kepentingan lainnya mengenai aspirasi dan kebutuhan universitas; dan sebagai alat untuk melibatkan para pemimpin pemerintah pusat di masa depan universitas. (Guangkuan, 2013)

Posisi sistem universitas dalam kancah internasional untuk mengidentifikasi kekuatan universitas dan tantangan yang mereka hadapi untuk bersaing dengan sukses dan lebih baik dalam memenuhi misi sebagai alat pengembangan sumberdaya manusia yang dibutuhkan negara merupakan hasil penelitian Salmi (2013) yang menyajikan kerangka kerja analitis dalam melakukan perbandingan hasil dan mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang dapat membatasi kinerja untuk merancang dan menerapkan kebijakan dalam rangka mendukung pengembangan universitas kelas dunia serta mengeksplorasi risiko yang terkait dengan kebijakan tersebut. Sedangkan Shitote (2016) mengeksplorasi kompetensi inti, menentukan prioritas kompetitif dan mengetahui strategi operasional dengan pendekatan RBV dan *trade-off* pada daya saing operasional sehingga diharapkan mampu menentukan strategi yang efisien

(Bejinaru and Prelipcean, 2016) dan berdampak pada peringkat dunia (Hallinger, 2014).

Kesimpulan hasil studi empiris beberapa peneliti tersebut menyatakan bahwa upaya strategis dapat dilakukan oleh universitas kelas dunia dengan melakukan penggabungan atau merger universitas yang berupaya memberi pencerahan baru pada pembangunan reputasi (Aula, 2011), strategi kolaborasi

(Ahmed, 2015) atau melakukan kedua upaya tersebut secara bersama-sama (Oyuntsetseg, 2012). Selain itu, pendekatan penjaminan mutu yang ditujukan

untuk memastikan standar kualitas tertentu secara komprehensif (Smith, 2011; Mok, 2016; Zare, 2016) dan peranan perencanaan strategis (Guangkuan, 2013)

merupakan upaya-upaya strategis yang dilakukan untuk mendapatkan status dan reputasi kelas dunia. Studi empiris (Salmi, 2013) mengenai kerangka kerja

analitis perbandingan hasil dan eksplorasi faktor-faktor kunci dalam rangka mendukung pengembangan universitas kelas dunia serta mengeksplorasi risiko

yang terkait dengan kebijakan tersebut. Sedangkan Shitote (2016) mengeksplorasi kompetensi inti, menentukan prioritas kompetitif dan mengetahui

strategi operasional dengan pendekatan RBV dan *trade-off* pada daya saing operasional sehingga diharapkan mampu menentukan strategi yang efisien

(Bejinaru and Prelipcean, 2016) dan berdampak pada peringkat dunia (Hallinger, 2014). Rangkuman hasil penelitian dapat disimpulkan pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3. Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Fokus Riset	Hasil Riset
Aula (2011)	Penggabungan atau merger, reputasi WCU	fokus unik pada dinamika pengembangan reputasi dalam upaya merger atau penggabungan Universitas Aalto di Finlandia
Smith (2011)	Penjaminan mutu produk	analisis komparatif tentang bagaimana dua perusahaan global memastikan standar kualitas dalam pengembangan produk baru / proses manufakturabilitas produk baru
Oyuntsetseg (2012)	Strategi kolaborasi	Keputusan untuk pendirian WCU di Mongolia, yaitu meningkatkan institusi yang ada, dukungan pemerintah, menggabungkan institusi yang ada dan strategi kolaboratif
Salmi (2013)	Kebijakan dan resiko WCU	merancang dan menerapkan kebijakan untuk mendukung pengembangan universitas kelas dunia di Cile dan mengeksplorasi risiko yang terkait dengan jenis kebijakan ini.
Guangkuan (2013)	Perencanaan strategis	perencanaan strategis yang memiliki empat peran utama Universitas Peking sebagai studi kasus dan alasan mengejar status sebagai universitas kelas dunia
Hallinger (2014)	Dampak WCU	penelitian dan komentar mengenai dampak peringkat universitas kelas dunia di Asia Timur
Ahmed (2015)	Strategi kolaborasi	pendekatan strategis (kolaboratif) untuk mengembangkan universitas kelas dunia di Mesir.
Mok (2005)	Penjaminan mutu universitas	gambaran komprehensif universitas-universitas di Hong Kong tentang tekanan penjaminan mutu yang semakin intensif, dan identifikasi strategi spesifik mempromosikan daya saing internasional universitas di Asia Timur
Zare (2016)	Penjaminan mutu	Dari sudut pandang anggota fakultas, universitas di Iran secara komprehensif tidak memenuhi persyaratan menjadi universitas di kelas dunia
Shitote (2016)	<i>Resource based view</i>	mengeksplorasi kompetensi inti, menentukan prioritas kompetitif dan mengetahui strategi operasional di Universitas Kenya, dengan pendekatan RBV dan <i>trade-off</i> pada daya saing operasional
Bejinaru dan Prelipcean (2016)	Strategi WCU	argumen dan contoh tentang strategi mana yang paling efisien dari universitas kelas dunia

Sumber : Data Sekunder diolah (2018)

Mengacu dari beberapa penelitian empiris yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa kebanyakan riset yang meneliti upaya strategis universitas untuk mencapai kinerja kelas dunia belum ada yang menitikberatkan perhatian atau fokus penelitian pada perspektif strategi operasi, khususnya pada eksplorasi rekonsiliasi strategis (keselarasan yang berkelanjutan) untuk mencapai kinerja operasi tertentu. Slack dan Lewis (2015) memasukkan konsep 'rekonsiliasi' ke dalam definisi strategi operasi, sehingga definisi strategi operasi adalah pola keputusan keseluruhan yang membentuk kemampuan jangka panjang dari semua jenis operasi dan kontribusinya terhadap strategi keseluruhan, melalui rekonsiliasi permintaan pasar dengan sumberdaya operasi. Upaya keselarasan antara perspektif permintaan pasar dan perspektif ketersediaan sumberdaya operasi adalah keputusan utama yang membentuk strategi operasi.

Lebih jauh, strategi yang didukung oleh suatu organisasi mungkin tidak selalu tercermin dalam apa yang sebenarnya dilakukannya. Inilah sebabnya mengapa strategi sering dianggap sebagai 'pola keputusan' yang menunjukkan jalur keseluruhan organisasi. Pola keputusan menyeluruh yang membentuk kemampuan jangka panjang dari segala jenis operasi dan kontribusinya terhadap strategi keseluruhan, melalui rekonsiliasi strategis atau berkelanjutan dari permintaan pasar dan ketersediaan sumberdaya operasi didefinisikan sebagai strategi operasi. (Slack dan Lewis, 2015)

Semua bisnis memiliki pasar, semua bisnis memiliki atau menggunakan sumberdaya; oleh karena itu, semua bisnis peduli dengan rekonsiliasi pasar dan sumberdaya. Salah satu kesalahan terbesar yang dapat dilakukan bisnis adalah melakukan kesalahan dalam mengartikan kata 'operasi' dengan 'operasional'. Arti 'operasional' adalah kebalikan dari strategis; yang berarti terperinci, terlokalisasi, jangka pendek dan hari ke hari. Namun, manajemen operasi adalah mengelola

sumber daya dan proses yang menghasilkan dan mengirimkan barang dan jasa, yang juga harus dilihat sebagai masalah jangka panjang dan strategis. Lebih penting lagi, hal itu harus dilihat sebagai salah satu yang dapat memiliki dampak strategis yang signifikan. Perbedaan antara strategi operasi dan manajemen operasi adalah terletak pada perspektif strategis tentang bagaimana sumberdaya dan proses operasi dikelola. Strategi operasi adalah mengenai terminologi jangka panjang dan terkait dengan tingkat analisis yang lebih tinggi. Manajemen operasi sebagian besar berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di dalam dan di antara operasi yang lebih kecil (departemen, unit kerja, dll.) Sementara strategi operasi lebih mementingkan keputusan yang mempengaruhi rangkaian sumber daya organisasi yang lebih luas dan jaringan pasokan di mana mereka terpisah. Strategi operasi melibatkan tingkat agregasi yang lebih besar. Manajemen operasi berurusan dengan perincian tentang bagaimana produk dan layanan diproduksi. Kumpulan sumber daya individual diperlakukan secara terpisah, sebagai bagian dari komponen operasi. Strategi operasi, di sisi lain, menyatukan dan mengkonsolidasikan rincian seperti itu ke dalam masalah yang lebih luas.

(Slack dan Lewis, 2015)

Apabila memperhatikan tuntutan target Renstra UNAIR mengenai reputasi dunia yang diharapkan tercapai pada Tahun 2019 dan kondisi empiris yang saat ini terjadi pada Universitas Airlangga, terlebih permasalahan fenomena pemeringkatan global baik versi QS-WUR maupun Kemenristek Dikti, maka para pimpinan tertinggi Universitas Airlangga lebih memahami pentingnya sustainabilitas strategi sebagai landasan dan masukan dalam mengambil keputusan strategis terkait dengan keselarasan yang berkelanjutan (rekonsiliasi strategis) antara sumberdaya operasi yang dimiliki dengan permintaan pasar (*market requirements*) yang dihadapi untuk mencapai kinerja operasi, berupa keunggulan kompetitif menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

Selain itu, mengingat pentingnya makna kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) dan topik penelitian sebelumnya, belum banyak diteliti pada institusi pendidikan, seperti yang dilakukan Aula,2011; Smith,2011; Oyuntsetseg,2012; Salmi,2013; Guangkuan,2013; Hallinger,2014; Ahmed,2015; Mok,2005; Zare,2016; Shitote,2016; Bejinaru dan Prelipcean,2016, maka peneliti tertarik melakukan eksplorasi terhadap kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga sehingga mampu mencapai tujuan kinerjanya yaitu peringkat *Top 500 World Class University*.

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu mengisi celah kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) yang telah dikemukakan oleh Slack dan Lewis (2015). Hasil riset mendeskripsikan kategori sumberdaya operasi yang terdiri dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas operasional dan proses operasi. Sedangkan kategori permintaan pasar (*market requirements*) dideskripsikan sebagai kebutuhan konsumen, *market positioning* dan tindakan pesaing. Beberapa implikasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) yang diungkapkan, kebanyakan terjadi pada perusahaan manufaktur dan belum dilakukan riset pada perusahaan atau organisasi jasa pada umumnya dan institusi pendidikan pada khususnya.

Oleh karena belum diungkapkan kategori sumberdaya operasi dan permintaan atau kebutuhan pasar (*market requirements*) yang seharusnya dipahami oleh organisasi jasa maka peneliti tertarik untuk mengeksplorasi informasi yang terkait dengan bagaimana para pengelola perguruan tinggi mengidentifikasi dan mengeksplorasi kategori sumberdaya operasi dan

permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) untuk mewujudkan tujuan kinerja Universitas Airlangga mencapai peringkat *Top 500 World Class University*.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada identifikasi dan eksplorasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) sebagai landasan penting dan masukan dalam mengambil keputusan strategis terkait dengan keselarasan yang berkelanjutan (rekonsiliasi strategis) antara sumberdaya operasi yang dimiliki dengan permintaan pasar yang dihadapi untuk mencapai kinerja operasi, berupa keunggulan kompetitif menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

Penetapan pemeringkatan *World Class University* yang dibahas pada penelitian ini didasarkan pada pemeringkatan versi *Quacquarelli Symonds-World University Rankings* (QS WUR). Alasan pemilihan kriteria QS WUR bagi perguruan tinggi di Indonesia adalah target yang realistis, mendukung *academic system* yang ada, meningkatkan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan peningkatan reputasi perguruan tinggi (*Excelece in Teaching, Research, and Dissemination of Innovation*). Hal ini sejalan dengan kebijakan atau keputusan yang ditentukan oleh para pimpinan tertinggi dan MWA Universitas Airlangga.

1.3. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan fokus penelitian ini terkait upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam rangka mencapai status kelas dunia maka peneliti merumuskan permasalahan utama pada penelitian ini adalah “**Bagaimana mengidentifikasi dan mengeksplorasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya**

rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 World Class University ?”.

Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk menjabarkan permasalahan utama yaitu

1. Bagaimana para pimpinan Universitas Airlangga memahami dan mempersepsikan kategori sumberdaya operasi pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 World Class University ?

2. Bagaimana para pimpinan Universitas Airlangga memahami dan mempersepsikan kategori permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 World Class University ?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan tersebut, maka tujuan utama penelitian adalah mengidentifikasi dan mengeksplorasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 World Class University.

Beberapa tujuan penelitian yang mendukung hasil temuan utama penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi dan mengeksplorasi kategori sumberdaya operasi pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 World Class University dalam perspektif para pimpinan Universitas Airlangga.

2. Mengidentifikasi dan mengeksplorasi kategori permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan)

Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University* dalam perspektif para pimpinan Universitas Airlangga.

1.5. Kegunaan Penelitian

Temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan empiris, sebagai berikut :

1. Kontribusi teoritis yang diperoleh dari riset ini adalah :

- a. Temuan penelitian memperkaya khasanah temuan peneliti sebelumnya mengenai eksplorasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) dalam perspektif strategi operasi menuju peringkat *Top 500 World Class University*.
- b. Hasil penelitian ini menjadi pelengkap bagi penelitian manajemen stratejik dan strategi operasi serta manajemen proses bisnis pada pengelolaan perguruan tinggi dalam mengeksplorasi kategori-kategori yang spesifik sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

2. Kontribusi empiris atau praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu suatu hasil identifikasi dan eksplorasi kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar (*market requirements*) pada upaya rekonsiliasi strategis (keselarasan berkelanjutan) dalam perspektif strategi operasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University* yang unik dan nantinya mampu menginspirasi serta diadopsi oleh universitas-universitas lain yang berkeinginan meningkatkan kualitas dan pencapaian reputasi kelas dunia.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Strategi Operasi

Istilah operasi seringkali diartikan sebagai bagian dari organisasi menciptakan dan atau menghantarkan produk dan jasa. Setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa dipastikan melakukan proses transformasi tersebut. Slack dan Lewis (2015) menyatakan alasan setiap organisasi berusaha menambahkan nilai pada produk dan jasa yang dihasilkan kepada para pelanggannya adalah untuk memuaskan kebutuhan dan tuntutan para konsumen terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan. Pada proses tranformasi tersebut, dua hal penting yang harus diperhatikan untuk dikelola dengan baik adalah semua jenis sumberdaya (*resources*) dan proses. Sumberdaya dalam hal ini adalah apa jenis bahan baku, informasi, manusia, teknologi gedung dan hal lain yang tepat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan proses merupakan bagaimana semua sumberdaya tersebut diorganisasikan untuk menciptakan produk dan jasa yang diinginkan konsumen.

Seperti diketahui bahwa sebagian besar operasi menghasilkan produk dan layanan. Tetapi beberapa, seperti peleburan aluminium, terutama hanya menghasilkan produk dengan elemen layanan perifer. Lainnya, seperti klinik psikoterapi, menghasilkan layanan yang hampir murni. Namun gagasan model transformasi berlaku untuk semua jenis operasi, manufaktur dan layanan, untuk laba dan non-laba, memiliki pelanggan eksternal dan pelanggan internal. Hotel menghasilkan layanan akomodasi, investasi, menyimpan, memindahkan atau

menjual uang dan peluang investasi, dan bisnis manufaktur secara fisik mengubah bentuk dan sifat bahan untuk menghasilkan produk. Meskipun bisnis ini berasal dari sektor yang berbeda (perhotelan, perbankan, manufaktur, dll.) akan tetapi berbagi serangkaian masalah yang sangat mirip. Sebagai contoh adalah menjelaskan model transformasi fungsi selain fungsi operasi yaitu fungsi pemasaran, keuangan, sistem informasi dan sumberdaya manusia dimana semua fungsi melakukan perubahan *input* menjadi *output* (biasanya layanan) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baik eksternal maupun internal. Tetapi prinsip yang berlaku adalah sama, semua bagian bisnis dan semua fungsi bisnis, dalam arti tertentu, 'operasi'.

Gagasan jaringan merupakan hal mendasar bagi operasi karena semua operasi terbentuk dari jaringan, seperti jaringan staf individu dengan teknologinya (komputer, misalnya), melalui mana informasi mengalir, jaringan pusat kerja atau departemen yang menggerakkan produk fisik dan jaringan bisnis yang memasarkan paket layanan yang kompleks. Jaringan dapat menggambarkan aktivitas operasi dari berbagai jenis pada berbagai tingkat analisis. Pada tingkat mikro, jaringan unit individu dari sumberdaya (teknologi dan manusia) membentuk proses. Pada 'tingkat analisis' yang sedikit lebih tinggi, proses itu sendiri dihubungkan bersama untuk membentuk unit organisasi yang lebih besar yang, sekali lagi, adalah elemen dari apa yang umumnya disebut 'operasi'. Dan banyak proses dalam jaringan internal ini akan berada dalam fungsi bisnis lainnya. Dengan demikian, fungsi penjualan, pemasaran, sumberdaya manusia, keuangan, dan semua proses fungsi lainnya akan membentuk bagian dari dan mudah-mudahan dapat diintegrasikan dengan jaringan proses internal. Pada tingkat analisis yang lebih tinggi, operasi apa pun juga dapat dipandang sebagai bagian dari jaringan operasi yang lebih besar. Hal ini akan menyediakan operasi yang memasok produk dan layanan *input* yang dibutuhkannya untuk membuat

produk dan layanannya sendiri. Selain itu, setiap operasi dapat memiliki beberapa pemasok, beberapa pelanggan dan mungkin bersaing dengan operasi lain yang menghasilkan layanan serupa dengan yang dihasilkannya sendiri, yang disebut dengan jaringan suplai (*supply network*). Poin penting di sini adalah bahwa pada setiap tingkat analisis, manajer operasi perlu memahami kemampuan sumberdaya yang membentuk setiap elemen jaringan, dan seberapa efektif dihubungkan bersama sebagai jaringan.

Seluruh operasi dan proses biasanya berbeda dalam beberapa cara dan karenanya perlu dikelola secara berbeda. Beberapa perbedaan bersifat 'teknis' dalam arti bahwa produk dan layanan yang berbeda memerlukan keterampilan dan teknologi yang berbeda untuk menghasilkannya. Namun, proses juga berbeda dalam hal sifat permintaan produk atau layanan yang diberikan. Empat karakteristik permintaan, disebut dengan "4V", yang memiliki efek signifikan pada bagaimana proses perlu dikelola. Deskripsi dari komponen "4V" tersebut adalah :

1. Volume

Volume *output* yang tinggi berarti tingkat pengulangan yang tinggi, membuat spesialisasi tingkat tinggi layak dan ekonomis. Ini memungkinkan sistemisasi kegiatan dan teknologi khusus yang memberikan efisiensi pemrosesan yang lebih tinggi. Sebaliknya, proses volume rendah dengan pengulangan yang lebih sedikit tidak dapat mengkhususkan pada tingkat yang sama. Staf melakukan berbagai tugas yang lebih luas yang kurang terbuka untuk sistemasi. Juga tidak mungkin bahwa teknologi *throughput* yang efisien dan tinggi dapat digunakan. Implikasinya adalah volume tinggi menghasilkan *unit cost* lebih rendah daripada volume rendah. Jadi, misalnya, volume dan standardisasi rantai restoran cepat saji yang besar, seperti McDonald atau KFC, memungkinkan untuk berproduksi dengan efisiensi yang lebih besar daripada kafetaria atau kedai makan lokal yang kecil.

2. Variety

Memproduksi berbagai macam produk dan layanan perlu melibatkan berbagai kegiatan yang berbeda, yang relatif sering berubah di antara setiap kegiatan. Ini juga mengandung 'tujuan umum' berbagai keterampilan dan teknologi yang cukup untuk mengatasi berbagai kegiatan dan cukup fleksibel untuk berubah. Keberagaman (*variety*) yang tinggi juga dapat menyiratkan berbagai input yang relatif luas dan kompleksitas tambahan yang sesuai dengan persyaratan pelanggan untuk produk atau layanan yang sesuai.

Dengan demikian, *variety* tinggi umumnya berarti biaya lebih tinggi daripada *variety* rendah. Misalnya, perusahaan taksi biasanya siap untuk menjemput dan mengantarkan pelanggan hampir ke mana saja (dengan harga tertentu).

Ada sejumlah potensi rute (produk) yang ditawarkannya. Tetapi, biaya per kilometer yang ditempuh akan lebih tinggi daripada bentuk transportasi yang kurang disesuaikan, seperti layanan bus.

3. Variasi

Proses umumnya lebih mudah untuk dikelola ketika hanya menghadapi permintaan konstan yang dapat diprediksi. Sumberdaya dapat diarahkan ke tingkat yang hanya mampu memenuhi permintaan. Semua kegiatan dapat direncanakan terlebih dahulu. Sebaliknya, ketika permintaan bervariasi dan atau tidak dapat diprediksi, sumberdaya harus disesuaikan dari waktu ke waktu. Lebih buruk lagi, ketika permintaan tidak dapat diprediksi, sumberdaya tambahan harus dirancang ke dalam proses untuk menyediakan 'cadangan kapasitas' yang dapat menyerap permintaan yang tidak terduga. Sebagai contoh, produsen pakaian mode harus mengatasi musim dan ketidakpastian apakah gaya tertentu terbukti populer. Sebaliknya, memproduksi pakaian bisnis konvensional akan lebih tidak musiman dan lebih mudah diprediksi.

Karena proses dengan variasi yang lebih rendah tidak memerlukan kapasitas

keselamatan tambahan dan dapat direncanakan sebelumnya, pada umumnya akan memiliki biaya yang lebih rendah daripada proses dengan variasi yang lebih tinggi.

4. Visibilitas

Visibilitas proses adalah konsep yang sedikit lebih sulit untuk dibayangkan.

Ini menunjukkan berapa banyak nilai tambah oleh operasi yang 'dialami'

langsung oleh pelanggan, atau berapa banyak itu 'terekspos atau terpapar'

kepada pelanggannya. Secara umum, proses yang bertindak langsung pada

pelanggan (seperti proses ritel atau proses perawatan kesehatan) akan

memiliki visibilitas yang lebih tinggi daripada yang berkaitan dengan bahan

dan informasi. Namun, bahkan proses transformasi materi dan informasi

dapat memberikan tingkat visibilitas kepada pelanggan. Misalnya, operasi

distribusi parcel menyediakan fasilitas 'lacak' berbasis internet untuk

memungkinkan pelanggan memiliki visibilitas di mana paket berada kapan

saja. Dalam operasi dengan visibilitas rendah, jeda waktu antara permintaan

dan respons pelanggan dapat diukur dalam beberapa hari daripada respons

yang hampir seketika diharapkan dari yang memiliki visibilitas tinggi.

Kelambatan ini memungkinkan kegiatan dilakukan ketika nyaman untuk

operasi, sehingga mencapai pemanfaatan yang lebih tinggi. Selain itu, staf

dalam operasi visibilitas tinggi, akan membutuhkan keterampilan kontak

pelanggan. Untuk semua alasan ini, visibilitas tinggi cenderung menghasilkan

biaya lebih tinggi daripada visibilitas rendah.

Pentingnya pemahaman implementasi "4V" adalah hasil dari keputusan strategis

yang telah diambil oleh suatu operasi. Jenis produk dan layanan yang dipilih

untuk dikembangkan, dan jenis pasar yang dipilih untuk dipenetrasi, akan

menentukan volume, *variety*, variasi, dan visibilitas yang dihadapi oleh operasi

perusahaan. Pada saat yang sama, "4V" akan mempengaruhi cara proses

operasi dikelola. Keempat V (4V) tersebut bertindak sebagai penghubung antara aspek strategis dan implementasi manajemen operasi.

Implikasi paling penting dari posisi operasi pada “4V” adalah pada biaya pemrosesan. Sederhananya, volume tinggi, *variety* rendah, variasi rendah dan visibilitas rendah semua membantu menjaga biaya pemrosesan tetap rendah.

Sebaliknya, volume rendah, *variety* tinggi, variasi tinggi dan kontak pelanggan (visibilitas) yang tinggi umumnya memberikan dampak biaya pemrosesan yang tinggi.

Strategi operasi adalah strategi fungsional yang harus di dukung dengan strategi bisnis dan harus menjadi pola yang konsisten dalam keputusan. Ada empat elemen dalam strategi operasi yang menjadi jantung dari strategi operasi itu sendiri, diantaranya *operation mission*, *distinctive competence*, *operation objective* dan *operation policies*.

Elemen-elemen lain pada model strategi operasi adalah input atau output dari proses pengembangan strategi operasi. Hasil dari proses adalah keputusan operasi dalam empat bagian operasi, yaitu proses, kualitas sistem, kapasitas dan persediaan yang berhubungan baik dengan fungsi-fungsi lain dalam bisnis.

Strategi operasi mencerminkan 4 (empat) perspektif: *top-down*, *bottom-up*, *market requirements* dan *operations resources* (Slack dan Lewis, 2015).

Keempat perspektif yang mendasari pemahaman mengenai terbentuknya strategi operasi pada organisasi untuk melakukan proses transformasi dan menciptakan nilai tambah dan menjadikan organisasi memiliki keunggulan dalam bersaing adalah

1. Perspektif *top-down*

Strategi operasi seharusnya merupakan interpretasi atau penjabaran strategi pada tingkat yang lebih tinggi (di atasnya). Istilah *top down* merefleksikan atau

memberikan makna pada apa yang ingin dilakukan oleh pengelola organisasi, terutama dari level manajemen puncak.

2. Perspektif *bottom-up*

Strategi operasi seharusnya belajar dari pengalaman hari ke hari. Pada perspektif ini, strategi operasi didasarkan pada pengalaman operasional dari aktifitas sehari – hari perusahaan. Makna *bottom up* adalah semua aktivitas perbaikan operasi dilakukan secara kumulatif sesuai strategi yang dihasilkan pada perspektif *top down*.

3. Perspektif *operations resources*

Strategi operasi harus membangun kapabilitas atau kemampuan operasi berdasarkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perspektif ini harus mampu menunjukkan bagaimana kemampuan intrinsik sumberdaya operasi yang dimiliki perusahaan mampu mempengaruhi strategi operasi. Oleh karena itu keputusan strategi operasi yang dihasilkan harus memperhatikan keberadaan sumberdaya, kapabilitas dan proses yang merupakan kekuatan internal organisasi. Konsep sumberdaya tidak hanya yang berwujud, tetapi juga yang tidak berwujud. Konsep sumberdaya yang tidak berwujud seringkali menggunakan pendekatan *resource based view* dalam manajemen strategi. Inti dari konsep *resource based view* adalah bahwa organisasi memiliki sumberdaya yang berbeda sehingga mampu memiliki keunggulan dalam bersaing dimana sumberdaya yang dimiliki harus bersifat *scarce, imperfectly mobile* dan *imperfectly imitable and substitutable*

4. Perspektif *market requirements*

Strategi operasi harus memaskan pasar perusahaan. Sudut pandang ini bisa diartikan sebagai cara pandang perusahaan terhadap kondisi eksternalnya dan bagaimana permintaan pasar mempengaruhi strategi operasi organisasi. Tujuan kinerja operasi organisasi harus memperhatikan keinginan dan

kebutuhan konsumen, posisi pasar dan para pesaing. Dimensi kinerja tersebut adalah terkait dengan kualitas, kecepatan, kepercayaan, fleksibilitas dan biaya.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa strategi operasi adalah suatu formulasi rencana yang terpadu dalam pembentukan kemampuan operasi jangka panjang tiap tipe operasi dan kontribusinya terhadap seluruh strategi yang ada melalui suatu proses rekonsiliasi antara kebutuhan pasar dengan sumberdaya operasi. Operasi harus berhubungan penuh dengan strategi bisnis sebuah perusahaan, strategi operasi dan keputusan harus diisi secara penuh oleh kebutuhan dari bisnis dan harus dapat menambah keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dalam hal ini semua fungsi dari perusahaan harus berkoordinasi dengan baik untuk mendukung perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Koordinasi antarfungsi dari keputusan yang dibuat adalah untuk memfasilitasi strategi operasi yang dikembangkan dengan tim manajer antar bisnis secara keseluruhan.

Konten dari strategi operasi merupakan suatu interaksi antara tujuan dan keputusan kinerja operasi yang memperhatikan penjabaran sumberdaya yang dimiliki. Hal yang penting dari konten strategi operasi ini adalah pemahaman mengenai pentingnya peran tujuan kinerja operasi dan pemahaman pengaruh tujuan kinerja operasi dalam menentukan keputusan yang didasarkan pada kemampuan sumberdaya organisasi.

Strategi operasi menjabarkan perencanaan strategis yang menentukan keberhasilan dalam proses manajemen. Sebagai fungsi pertama dalam fungsi dasar manajemen, perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya.

Sebuah rencana merupakan pernyataan dari apa yang dibutuhkan untuk dilakukan sehingga mencapai tujuan. Penggunaan perencanaan strategis dan

pemilihan alternatif tindakan berdasarkan analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, merupakan bagian penting bagi pekerjaan pihak pengambil keputusan. Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. (Umar, 2002)

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), manajemen strategis adalah sebuah kesatuan tujuan dan aksi yang dilakukan oleh pihak manajerial yang mengarah pada performa jangka panjang dari sebuah organisasi, termasuk di dalamnya yaitu analisis lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, pengimplementasian strategi, dan pengevaluasian dari strategi yang telah dijalankan. Proses manajemen strategis yang dikemukakan meliputi elemen pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian. Sebagai model yang normatif, elemen-elemen mendasar dari model manajemen strategis yang telah dijelaskan di atas berusaha menunjukkan bagaimana manajemen strategis seharusnya dilakukan lebih dari sekedar apa yang sebenarnya dilakukan pada kebanyakan organisasi.

Model manajemen strategis ini menunjukkan proses yang berkesinambungan atau berkelanjutan. Sebagai model normatif, model ini berusaha memperlihatkan bagaimana manajemen strategis seharusnya dilakukan lebih dari sekedar menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan pada banyak organisasi.

Sebelum suatu organisasi dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal pada orang-orang kunci (*key person*) dalam organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari

variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan ini terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja merupakan elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh oleh operasi-operasi utama organisasi. Adapun contoh beberapa elemen tersebut adalah pemerintah, komunitas lokal, pemegang saham, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi profesi. Lingkungan kerja organisasi ini sering disebut sebagai industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang, yaitu kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum.

Analisis lingkungan internal meliputi variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan, yaitu struktur, budaya dan sumberdaya organisasi. Struktur adalah cara organisasi mengelola dirinya terkait dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai komando dan tergambar pada bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota organisasi dari manajemen puncak sampai karyawan. Sumberdaya adalah aset yang dimiliki organisasi baik yang bersifat material, keahlian, kemampuan maupun bakat manajerial.

Sedangkan proses manajemen strategis menurut hasil pemikiran David (2015) yang dituliskan dalam bukunya, terdiri atas tiga tahap utama, pertama yaitu perumusan strategi, kedua penerapan strategi, dan terakhir penilaian strategi. Tahap-tahap tersebut antara lain:

1. Perumusan strategi

Tahapan perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian alternatif-alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan dilakukan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumberdaya dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang.

2. Penerapan strategi

Tahapan penerapan strategi atau sering disebut dengan "tahap aksi" dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah di rumuskan. Pada tahap ini sering sekali dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategis, karena membutuhkan komitmen, disiplin, dan pengorbanan personal. Keberhasilan penerapan strategi bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Keterampilan interpersonal sangat penting bagi penerapan strategi yang berhasil, karena aktivitas ini mempengaruhi semua karyawan dan manajer yang ada di dalam organisasi.

3. Penilaian strategi

Tahapan penilaian strategi adalah tahapan akhir dalam manajemen strategis.

Tiga aktivitas penilaian strategi adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi

perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini merupakan jaminan untuk keberhasilan di waktu yang akan datang.

Teknik-teknik untuk menentukan strategi utama yang digunakan yaitu dilakukan dengan mengintegrasikan kerangka pengambilan keputusan tiga tahap antara lain: tahap masukan (*the input stage*), tahap pencocokan (*the matching stage*), dan tahap keputusan (*the decision stage*). Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah sebuah teknik yang dapat digunakan secara objektif untuk menentukan strategi mana yang terbaik yang nantinya dapat digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya, seperti halnya alat-alat analisis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternative dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Selain itu QSPM juga mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan.

Arthur A. Thompson, Jr. dan A.J. Strickland (2003) mengembangkan pokok-pokok manajemen strategis yang sama halnya dengan model yang dikembangkan oleh Wheelen – Hunger. Hal yang membedakan adalah cara Thompson – Strickland menggambarkan aktivitas-aktivitas dalam manajemen

strategis. Mereka menyatakan bahwa proses pembuatan strategi terdiri dari lima tugas manajerial (*The Five Tasks of Strategic Management*) yang saling terkait satu sama lain, yaitu :

1. Pengembangan visi dan misi bisnis yang strategis yang ingin dilakukan oleh organisasi untuk masa depannya.
2. Penentuan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dengan mengacu pada visi strategisnya.
3. Perumusan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.
4. Implementasi dan melakukan strategi yang telah dipilih dengan efektif dan efisien.
5. Evaluasi performasi dan melakukan tindakan penyesuaian atau perbaikan pada visi, sasaran jangka panjang, tujuan, strategi atau pelaksanaan, mengacu pada pengalaman aktual, kondisi yang berubah, ide baru dan peluang yang baru.

2.2. Rekonsiliasi Strategis

Suatu perusahaan dapat menemukan bahwa posisi pasar yang dimaksudkannya disesuaikan dengan kemampuan sumberdaya operasinya, keputusan strategis yang dibuat oleh manajer operasinya, dari waktu ke waktu, menghasilkan keseimbangan tujuan kinerja yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasarnya. Bahkan, jika dipahami, kemampuan sumberdaya operasinya tidak mungkin berada dalam keselarasan atau rekonsiliasi sempurna dengan permintaan pasarnya. Manajer operasi harus berusaha melakukan ini melalui proses rekonsiliasi, proses yang berkelanjutan dan berulang. Slack dan Lewis (2015) memasukkan konsep 'rekonsiliasi' ini ke dalam definisi strategi operasi, sehingga definisi strategi operasi adalah pola keputusan keseluruhan yang membentuk kemampuan jangka panjang dari

semua jenis operasi dan kontribusinya terhadap strategi keseluruhan, melalui rekonsiliasi permintaan pasar dengan sumberdaya operasi.

Upaya keselarasan antara perspektif permintaan pasar dan perspektif ketersediaan sumberdaya operasi adalah keputusan utama yang membentuk strategi operasi. Manajer operasi perlu memenuhi permintaan pasar jika perusahaan ingin bertahan dalam jangka panjang. Namun hanya mengikuti pasar tidak mungkin memberikan keunggulan kompetitif untuk jangka panjang.

Bagaimanapun, para pesaing akan berusaha melakukan hal yang sama. Untuk menghindari 'tersentak' secara permanen oleh dinamika pasar, operasi juga harus berusaha mengembangkan kemampuan jangka panjang yang sulit ditiru oleh pesaing. Inilah sebabnya mengapa Slack dan Lewis mengajukan definisi dan tema tentang strategi operasi yang mencakup rekonsiliasi permintaan pasar dengan sumberdaya operasi. Ini sebenarnya interaksi yang sangat kompleks. Terkadang kompleksitasnya terletak pada kesulitan yang dimiliki sebagian besar organisasi dalam mengklarifikasi sifat permintaan pasar atau karakteristik sumberdaya operasinya. Kadang-kadang ini hanya karena tidak ada upaya yang cukup untuk mengklarifikasi pasar yang dituju.

Beberapa strategi operasi dirumuskan tanpa konteks pasar dan atau strategi bisnis yang dipahami dengan baik. Tetapi, bahkan di perusahaan yang dikelola dengan lebih baik, permintaan pasar mungkin tidak jelas. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dapat bersaing di banyak pasar yang berbeda yang kadang-kadang menunjukkan perbedaan yang halus, namun penting, dalam permintaan pasar. Selain itu, pasar bersifat dinamis. Baik pelanggan maupun pesaing tidak dapat diprediksi sepenuhnya. Perilaku pelanggan dapat berubah karena alasan yang menjadi jelas hanya setelah acara. Reaksi pesaing, juga, tidak dapat diprediksi dan terkadang tidak rasional. Hubungan antara pelanggan, pesaing, dan penentuan posisi pasar tidak selalu jelas. Penentuan posisi pasar

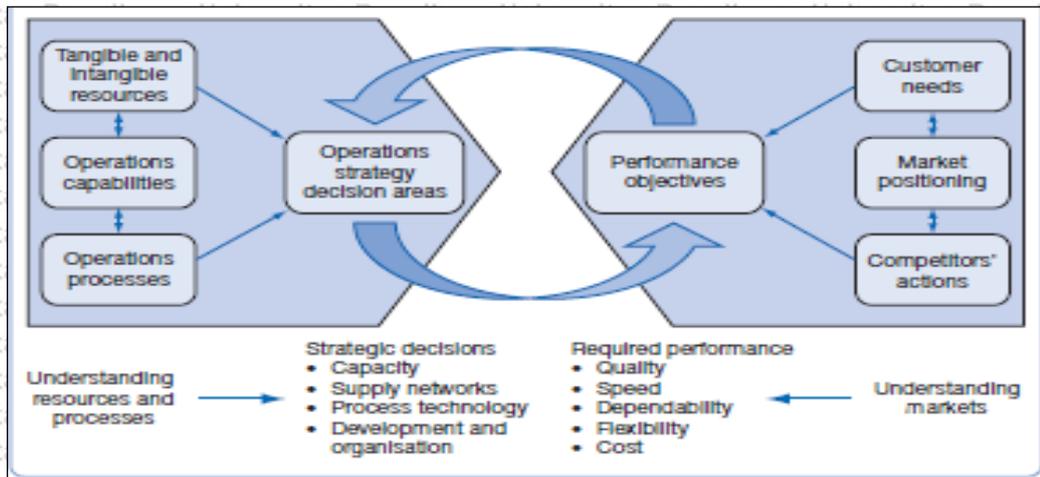
bukanlah ilmu pasti, dan proses rekonsiliasi strategis dari strategi operasi mungkin harus dilakukan di bawah kondisi ketidakpastian dan ambiguitas.

Pada sisi ketersediaan sumberdaya operasi mungkin sama tidak jelasnya dengan permintaan pasar. Bisnis tidak selalu tahu nilai, kemampuan atau kinerja sumberdaya dan proses mereka sendiri. Terlepas dari popularitas konsep 'kompetensi inti', organisasi sering menemukan kesulitan dalam mengidentifikasi apa yang bisa, atau harus menjadi kompetensi inti mereka. Lebih penting lagi, sumberdaya dan proses dalam operasi tidak terhubung secara deterministik, seperti mesin di mana penyesuaian terhadap tuas kontrol mengarah pada perubahan perilaku operasi yang dapat diprediksi dan tepat. Mekanisme sebab-akibat untuk sebagian besar operasi, hanya mampu dipahami sebagian.

Suatu perusahaan dapat menemukan bahwa posisi pasar yang dimaksudkannya disesuaikan dengan kemampuan sumberdaya operasinya, keputusan strategis yang dibuat oleh manajer operasinya, dari waktu ke waktu, menghasilkan keseimbangan tujuan kinerja yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasarnya. Bahkan, jika dipahami, kemampuan sumberdaya operasinya tidak mungkin berada dalam keselarasan atau rekonsiliasi sempurna dengan permintaan pasarnya.

Tujuan strategi operasi adalah untuk mencapai keselarasan waktu ke waktu tanpa risiko yang tidak semestinya bagi organisasi. Manajer operasi harus berusaha melakukan ini melalui proses rekonsiliasi, proses yang berkelanjutan dan berulang. Slack dan Lewis (2015) memasukkan konsep 'rekonsiliasi' ini ke dalam definisi strategi operasi, sehingga definisi strategi operasi adalah pola keputusan keseluruhan yang membentuk kemampuan jangka panjang dari semua jenis operasi dan kontribusinya terhadap strategi keseluruhan, melalui rekonsiliasi permintaan pasar dengan sumberdaya operasi.

Skema rekonsiliasi strategis permintaan pasar dan sumberdaya operasi dapat dijelaskan pada Gambar 2.1.



Sumber : Slack dan Lewis, 2015

Gambar 2.1. Strategi Operasi sebagai Rekonsiliasi Strategis Permintaan Pasar dengan Sumberdaya Operasi

Hasil rekonsiliasi strategis antara permintaan pasar dan sumberdaya operasi dapat dilihat pada dimensi kinerja operasi berupa kualitas, kecepatan, ketergantungan, fleksibilitas dan biaya. Kelima dimensi tersebut pada umumnya akan menentukan keunggulan kompetitif setiap organisasi di mana organisasi dapat menunjukkan kualitas yang melebihi organisasi yang lain. Penentuan dimensi kinerja operasi yang tepat sangat dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi memahami pasar yang meliputi pemahaman mengenai kebutuhan konsumennya, posisi organisasi di pasar dan aktivitas para pesaingnya. Dimensi-dimensi tersebut kemudian akan digunakan untuk menentukan keputusan-keputusan strategis dalam berbagai area.

2.2.1. Pemahaman Permintaan Pasar (*Market Requirements*)

Operasi suatu perusahaan dilakukan untuk melayani pasar. Titik awal yang masuk akal untuk setiap strategi operasi adalah untuk melihat pasarnya

dan mengajukan pertanyaan sederhana namun penting, 'Bagaimana operasi dapat membantu organisasi untuk bersaing di pasarnya?'

Organisasi itu sendiri biasanya memiliki beberapa pengaruh atas apa permintaan pasarnya, jika tidak ada alasan lain selain bahwa telah memilih untuk berada di beberapa pasar daripada yang lain. Oleh karena itu, dengan memilih untuk menempati posisi pasar tertentu, organisasi, sampai taraf tertentu, mempengaruhi betapa mudahnya fungsi operasi untuk mendukung posisi pasar.

Ini membuka kemungkinan bahwa, dalam beberapa keadaan, mungkin masuk akal untuk menggeser pasar di mana organisasi berusaha bersaing untuk mencerminkan apa yang baik (atau buruk) operasinya. Hal yang sangat penting adalah strategi operasi harus mencerminkan posisi pasar organisasi dan titik awal untuk ini adalah mengembangkan pemahaman tentang apa yang diperlukan dari operasi untuk mendukung posisi pasar. Permasalahannya adalah bahwa konsep, bahasa dan, sampai batas tertentu, filosofi yang digunakan oleh fungsi pemasaran untuk membantu memahami pasar tidak selalu berguna dalam mendukung kegiatan operasi. Jadi, deskripsi permintaan pasar yang dikembangkan oleh para profesional pemasaran biasanya perlu 'diterjemahkan' sebelum dapat digunakan dalam analisis strategi operasi.

Posisi pasar dipengaruhi oleh (antara lain) pelanggan dan pesaing. Keduanya, pada gilirannya, mempengaruhi strategi operasi. Segmentasi pasar adalah pendekatan umum untuk memahami pasar dengan melihat pasar heterogen sebagai kumpulan pasar yang lebih kecil, lebih homogen. Biasanya ini dilakukan dengan menilai kebutuhan berbagai kelompok pengguna potensial dalam hal kebutuhan yang akan dipenuhi oleh produk atau layanan. Variabel segmentasi membantu mengkategorikan kebutuhan ini. Tujuan segmentasi pasar adalah untuk memastikan bahwa spesifikasi produk atau layanan, harganya, cara dipromosikan dan bagaimana disalurkan ke pelanggan, semuanya sesuai

dengan kebutuhan pelanggan. Namun, segmentasi pasar juga penting dalam membentuk strategi operasi. Kebutuhan yang sama yang mendefinisikan pasar akan membentuk tujuan untuk upaya operasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Demikian pula, bagaimana suatu organisasi memilih untuk memposisikan dirinya di pasar akan tergantung pada bagaimana dapat mencapai semacam keunggulan dibandingkan pesaingnya. Ini, tentu saja, akan tergantung pada bagaimana para pesaingnya telah memposisikan diri. Meskipun satu segmen pasar tertentu mungkin terlihat menarik, jumlah perusahaan lain yang bersaing di dalamnya dapat menghalangi pendatang baru. Namun, jika perusahaan melihat dirinya memiliki kemampuan operasi untuk melayani pasar yang lebih baik, bahkan dalam menghadapi persaingan dari perusahaan lain, mungkin ada baiknya memasuki pasar. Jadi, baik analisis pelanggan dan pesaing merupakan prasyarat untuk mengembangkan strategi operasi yang efektif.

Tahap analisis terakhir yang perlu dijelaskan adalah tahap yang mengidentifikasi tujuan kinerja operasi yang mengenai aspek kinerja operasi yang memenuhi permintaan pasar dan oleh karena itu operasi diharapkan tercapai.

Banyak penulis lain menyatakan bahwa strategi operasi memiliki serangkaian tujuan kinerja sendiri, dan tidak ada kesepakatan keseluruhan tentang terminologi, misalnya disebut sebagai 'kriteria kinerja', 'dimensi strategis' operasi, 'dimensi kinerja', 'prioritas kompetitif' dan 'prioritas strategis'. Slack dan Lewis (2015) menggunakan istilah 'kinerja untuk tujuan'. Meskipun ada perbedaan antara penulis tentang apa sebenarnya dimensi kinerja ini, ada beberapa kategori yang umum digunakan. Slack dan Lewis (2015) menggunakan satu set lima tujuan kinerja yang memiliki makna untuk semua jenis operasi (meskipun jelas prioritas relatif mereka akan berbeda), yaitu dimensi kualitas, kecepatan, ketergantungan, fleksibilitas dan biaya. Tujuannya adalah untuk

mengartikulasikan persyaratan pasar dengan cara yang akan berguna untuk operasi. Namun, sebelum mengejar gagasan tujuan kinerja lebih lanjut, perlu mengambil langkah mundur untuk mempertimbangkan *positioning* pasar dan bagaimana faktor kompetitif digunakan untuk menggambarkan *positioning*. Suatu perusahaan dapat mencoba mengartikulasikan posisinya di pasar dalam beberapa cara, misal membandingkan dirinya dengan pesaing; mengasosiasikan diri dengan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu ("Kami ingin memberikan tingkat layanan dan perhatian yang diharapkan para pelaku bisnis saat mereka menginap di hotel kami"). Apapun bentuk *positioning* yang dipilih oleh perusahaan, pada akhirnya posisi pasar ditentukan oleh sejumlah dimensi, seperti : kisaran, harga, kualitas layanan, dan lain-lain. Dimensi-dimensi yang membuat perusahaan ingin bersaing disebut 'faktor kompetitif'.

Kata-kata yang berbeda akan digunakan untuk berbagai jenis operasi dan kepentingan relatif akan berubah tergantung pada bagaimana perusahaan ingin bersaing. Namun demikian, karakteristik umum perusahaan adalah menggambarkan hal-hal yang dapat dilihat atau dialami pelanggan. Sebagai contoh, layanan hipotek melihat kualitas sebagai setidaknya sama banyak tentang cara di mana pelanggannya berhubungan dengan layanannya seperti halnya tentang tidak adanya kesalahan teknis. Pabrik baja, di sisi lain, sementara tidak mengabaikan kualitas layanan, terutama menekankan masalah teknis terkait produk.

Operasi yang berbeda akan melihat kualitas (atau tujuan kinerja lainnya) dengan cara yang berbeda, dan menekankan aspek yang berbeda. Secara umum, perusahaan memilih dari kumpulan faktor yang sama yang bersama-sama merupakan tujuan kinerja generik - dalam hal ini, 'kualitas'.

Jadi, masing-masing tujuan kinerja mewakili sekelompok faktor kompetitif yang dikelompokkan bersama untuk kenyamanan. Terkadang operasi dapat

memilih untuk menggabungkan kembali, menggunakan judul yang sedikit berbeda. Misalnya, tidak jarang dalam beberapa operasi layanan untuk merujuk pada 'kualitas layanan' yang mewakili semua faktor kompetitif yang lain seperti kualitas, kecepatan, dan keandalan. Dalam praktiknya, masalah ini bukanlah definisi universal melainkan konsistensi dalam satu operasi, atau sekelompok operasi. Paling tidak penting bahwa masing-masing perusahaan memiliki kejelasan dalam benak sendiri mengenai daftar tujuan kinerja generik apa yang sesuai untuk bisnisnya, faktor-faktor kompetitif apa yang diwakili dan bagaimana masing-masing faktor kompetitif harus didefinisikan. Namun, perlu diperhatikan bahwa biaya berbeda dari tujuan kinerja lainnya. Sementara sebagian besar faktor kompetitif adalah manifestasi yang jelas dari tujuan kinerja, faktor kompetitif 'harga' terkait dengan tujuan kinerja biaya. Jadi, peningkatan kinerja biaya tidak selalu berarti pengurangan harga yang dibebankan kepada pelanggan. Perusahaan yang mencapai biaya lebih rendah dapat memilih untuk mengambil, atau semua, peningkatan margin yang lebih tinggi daripada mengurangi harga.

2.2.2. Pemahaman Sumberdaya Operasi

Sumberdaya dan proses dalam suatu operasi bukan hanya elemen pasif karena memiliki keberadaan dan peran yang menjadi bagian dari strategi operasi apapun. Maka, tidak mengherankan bahwa pengelolaan sumberdaya dan proses jangka panjang sering dianggap sebagai dasar pemikiran untuk strategi operasi. Permasalahan yang lain adalah salah satu terjemahan karena pendekatan dan terminologi yang berguna untuk memahami sumberdaya perusahaan, belum tentu sesuai untuk mengklarifikasi sifat keputusan yang membentuk sumberdaya tersebut.

Titik awal yang bermanfaat adalah memahami 'apa yang dimiliki' - yaitu totalitas sumberdaya yang dimiliki oleh, atau tersedia untuk, operasi. Selanjutnya, perlu menghubungkan pemahaman yang luas tentang sumberdaya dan proses dengan keputusan strategi operasi spesifik: 'tindakan apa yang akan diambil'. Untuk mencapai keterkaitan ini, perlu konsep untuk menjembatani kesenjangan antara pemahaman yang terkadang kabur tentang 'apa yang ada' dan tahapan yang lebih spesifik 'apa yang harus dilakukan?'. Dalam perspektif sumberdaya operasi, Slack dan Lewis (2015) menggunakan konsep kapabilitas operasi.

Pengaturan sumberdaya merupakan proses operasi yang menggambarkan cara sesuatu terjadi dalam operasi. Setiap audit atas sumberdaya dan proses perusahaan perlu menyertakan sumberdaya tidak berwujud organisasi. Ini adalah faktor-faktor yang mungkin tidak dapat diamati secara langsung tetapi tetap signifikan dalam memungkinkan perusahaan untuk berfungsi, yaitu :

- hubungan pemasok, kontrak dan saling pengertian tentang bagaimana pemasok dikelola;
- pengetahuan, dan pengalaman dalam, berurusan dengan sumber teknologi dan pasar tenaga kerja;
- memproses pengetahuan yang berkaitan dengan produksi produk dan layanan sehari-hari;
- keterampilan dan prosedur pengembangan produk dan layanan baru;
- kontak dan hubungan di pasar yang memungkinkan pemahaman tentang tren pasar dan kebutuhan pelanggan yang lebih spesifik.

Perlu menjadi perhatian adalah berapa banyak masalah yang terkait dengan aset tidak berwujud yang tidak melibatkan apa yang dimiliki oleh sebuah operasi, tetapi apa yang dilakukannya. Semua operasi telah mendokumentasikan prosedur untuk memformalkan kegiatan reguler, seperti 'menghasilkan pesanan',

'memenuhi pesanan', 'mengembangkan produk dan layanan baru' dan sebagainya. Tetapi juga perlu memiliki cara untuk menyelesaikan sesuatu yang kurang didokumentasikan secara formal. Efektivitas praktik-praktik informal ini tergantung pada hubungan antara staf individu, nilai-nilai bersama, dan pemahaman tentang tujuan keseluruhan, pengetahuan diam-diam (tidak diartikulasikan) yang dikumpulkan oleh individu, pemahaman tentang 'siapa yang tahu apa' dan 'siapa yang bisa menyelesaikan sesuatu' dan seterusnya.

Pengaturan informal dari sumberdaya perusahaan inilah yang akan menjelaskan efektivitas operasinya. Bukan berarti proses formal tidak penting. Ini adalah kombinasi dari proses formal dan informal, pengetahuan eksplisit dan diam-diam, atribut intrinsik dari sumberdaya perusahaan dan cara dimana sumberdaya ini digunakan yang menggambarkan kemampuan operasi. Istilah kolektif untuk proses formal dan informal adalah 'rutinitas' perusahaan. Akuntan memiliki masalah yang cukup besar ketika berhadapan dengan sumberdaya tidak berwujud (aset tidak berwujud). Namun aset tidak berwujud sering menjadi alasan keberhasilan perusahaan. Sebagai contoh, Bill Gates, yang mengembangkan Microsoft pada tahun-tahun paling sukses, menunjukkan bahwa "...aset utama kami, yang merupakan keterampilan pengembangan perangkat lunak dan perangkat lunak kami, tidak muncul di neraca sama sekali..."

Contoh yang lain adalah Amazon yang mengembangkan kemampuan operasionalnya. Kompetensi perusahaan tidak selalu langsung terlihat berkembang, kadang-kadang perusahaan dalam arah yang mengejutkan. Bagi sebagian besar konsumen, Amazon umumnya dipandang sebagai pengecer online yang mulai menjual buku dan sekarang menyediakan 'toko depan' internet terbesar untuk semua jenis produk konsumen. Namun, seiring waktu, Jeff Bezos, pendiri Amazon, telah mengubah perusahaan menjadi penyedia infrastruktur dan

layanan bagi banyak perusahaan lain, termasuk banyak dari saingan ritelnya.

Bagian depan toko Amazon hanyalah puncak gunung es yang menyentuh begitu

banyak kehidupan orang sehingga, menurut beberapa komentator, "mereka

menjadi sama pentingnya dengan utilitas". Seperti yang dikatakan Jeff Bezos:

"Kami menciptakan platform swalayan yang kuat yang memungkinkan ribuan

orang untuk bereksperimen dengan berani dan mencapai hal-hal yang tidak

mungkin atau tidak praktis". Dengan kata lain, sumberdaya dan proses

perusahaan (informasi pelanggan, *cloud computing*) ruang server, fasilitas

gudang teknologi tinggi, keahlian penambangan data, dan sebagainya,

memungkinkan perusahaan lain untuk 'melakukan *outsourcing*' bahkan proses

intinya ke Amazon. Akibatnya, Amazon dapat menawarkan layanan yang

menjalankan pemasaran, hubungan pelanggan, pembayaran, komputasi, logistik,

dan distribusi untuk perusahaan mana pun yang ingin menjual barang dan

jasanya kepada publik. Ini mungkin tidak glamor, tetapi Amazon telah berfokus

pada apa yang disebut 'tugas-tugas yang sangat sulit' seperti melacak produk,

mengelola pemasok, menyimpan inventaris, dan mengirimkan kotak. Pemenuhan

oleh Amazon memungkinkan perusahaan lain untuk menggunakan kemampuan

logistik Amazon, termasuk penanganan barang yang dikembalikan, dan akses ke

teknologi '*back-end*' Amazon. *Amazon Web Services*, bisnis *cloud computing*-

nya, menyediakan daya komputasi untuk pelanggan kecil dan besar, seperti

layanan musik digital *Spotify* dan layanan streaming video *Netflix*. Tetapi

mengapa bisnis apa pun ingin membiarkan Amazon memiliki kendali atas

kegiatannya? Terutama karena memungkinkan pengusaha untuk membuat

perusahaan baru dan perusahaan mapan untuk memperluas kegiatan mereka

tanpa investasi besar yang mereka perlukan untuk membangun infrastruktur

yang tepat sendiri. Operasi besar dan efisien Amazon juga merupakan nilai yang

lebih baik daripada yang bisa dicapai oleh perusahaan kecil. Di sisi lain, hal itu

berarti bahwa bisnis yang menggunakan layanan Amazon kehilangan otonomi - Amazon dapat menjadi pengecer saingan dan penyedia layanan. Amazon juga dapat melihat beberapa detail bisnis yang penting, seperti tingkat penjualan dan persediaan. Pada umumnya, biaya layanan yang dibebankan perusahaan lebih menguntungkan daripada membeli dan menjual produk itu sendiri. Pada awalnya, beberapa pengamat mengkritik redefinisi Amazon terhadap strateginya.

'Mengapa tidak..', kata mereka, 'berpegang teguh pada apa yang Anda ketahui, fokus pada kompetensi inti Anda dari internet ritel?'. Bezos menanggapi dengan jelas : 'Kami berpegang teguh pada kompetensi inti kami...Satu-satunya hal yang berubah adalah bahwa kami mengeksposnya untuk (manfaat) orang lain'.

(Jopson, 2012)

Konsep *Resource Based View* saat ini masih dianggap menjadi salah satu teori yang diterima secara luas dalam bidang manajemen strategis (Powell, 2006). Perspektif *Resource Based View* dari perusahaan diciptakan sekitar 20 tahun yang lalu. Perspektif ini menguji bagaimana sumberdaya dari perusahaan (contoh: keuangan, manusia, organisasi, fisik, sosial, teknologi) berperan dalam keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Tetapi hanya beberapa dari sumberdaya – sumberdaya perusahaan, aset-aset strategisnya, dan sumberdaya strategisnya yang memiliki kontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan tersebut (Amit dan Schoemaker, 2003). Sumberdaya – sumberdaya strategis perusahaan ini meliputi pengetahuan *tacit* dan eksplisit (Eisenhardt dan Santos, 2000; Kaplan *et al.*, 2001; Nonaka, 1994) yang melekat pada keahlian-keahlian, pengetahuan, sumberdaya unik perusahaan serta cara kerja perusahaan (Foss, 1997). Sebagai sebuah perspektif, kajian *Resource Based View* belum memiliki istilah-istilah atau pembendaharaan khusus yang konsisten. Sinonim-sinonim yang berlaku saat ini untuk sumberdaya strategis biasanya *core competences*, *distinctive competence*, *dynamic capability* (Teece *et al.*, 1998), *dynamic*

routines, invisible assets, integrative capabilities, implicit/social knowledge, meta-capability (Kaplan *et al.*, 2001), *organizational architecture* dan *organizational capability*.

Sedangkan istilah *Knowledge Based View* seringkali dikenali sebagai perspektif yang berbeda dari *Resource Based View*, meskipun *Resource Based View* meliputi pula *Knowledge Based View* (Eisenhardt dan Santos, 2000). *Resource Based View* dan perspektif-perspektif dimana aset-aset strategis berkontribusi kepada keunggulan kompetitif perusahaan, telah diterima secara luas pada sebagian besar literatur dimana pada ulasan baru-baru ini mengindikasikan bahwasanya *Resource Based View* masih terus mendapat penerimaan yang baik pada semua kalangan, apapun jenis bidang industrinya. (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

Barney dan Clark (2007) menggarisbawahi bahwa kerangka *Resource Based View* muncul setidaknya dari empat kerangka teoritis: (1) Studi tradisional mengenai kompetensi-kompetensi pembeda; (2) Ricardo's *Rent Analysis*; (3) Penrose; (4) penelitian mengenai implikasi ketidakpercayaan (*antitrust*) terhadap ekonomi. Berdasarkan Newbert (2007), penelitian Barney (1991) pada sumberdaya perusahaan dan keunggulan kompetitifnya dipandang sebagai kerangka teoritis yang paling komprehensif tentang *Resource Based View*. Barney mengartikulasikan bahwa sumberdaya perusahaan menjadi determinan penting terhadap keunggulan kompetitif perusahaan dengan dua asumsi kritis: heterogenitas dan immobilitas. Pertama, semua sumberdaya – sumberdaya perusahaan diasumsikan terdistribusikan secara heterogen diantara semua perusahaan. Hal tersebut menghadirkan perbedaan persebaran sumberdaya diantara perusahaan - perusahaan. Kedua, sumberdaya diasumsikan bergerak secara tidak sempurna. Kondisi seperti ini memungkinkan perbedaan akan terus terjadi dari waktu ke waktu. Barney berpendapat bahwa hanya sumberdaya yang

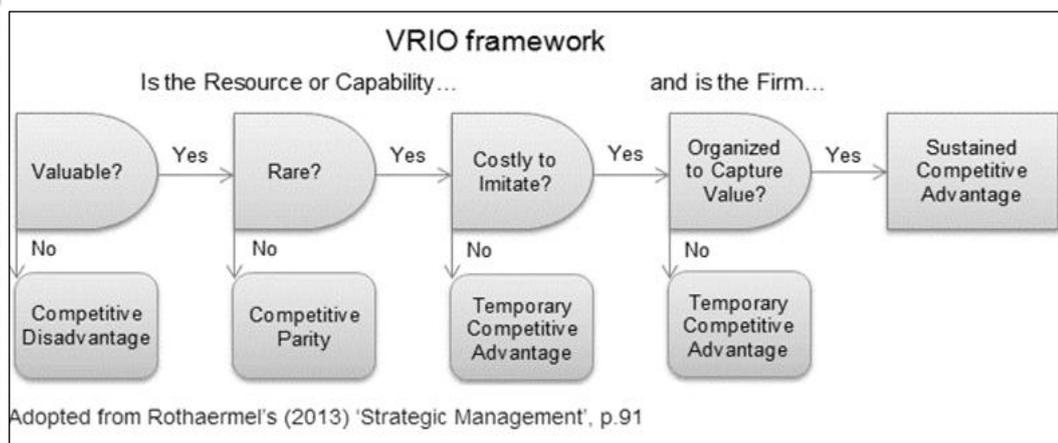
bernilai (*valuable*) dan langka (*rare*) secara simultan yang akan menghadirkan keunggulan kompetitif.

Asumsi heterogenitas dan immobilitas bagaimanapun bukanlah kondisi yang memadai untuk suatu keunggulan kompetitif. Barney (1991) menganjurkan bahwa sumberdaya perusahaan harus memiliki sifat-sifat berikut: (1) Sumberdaya harus bernilai (2) sumberdaya harus langka (3) sumberdaya harus sulit ditiru (4) sumberdaya harus tak-tergantikan dalam rangka sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Barney (1991) memperkenalkan pertamakali pengembangan konsep *Resource Based View* yaitu *VRIO framework*, yang terdiri dari bernilai (*Valuable*), kelangkaan (*Rare*), sulit ditiru (*Inimitable*) serta dukungan organisasi (*Organizational support*). Kerangka VRIO mengekspresikan empat parameter kunci untuk analisis berdasar sumberdaya:

1. Pertanyaan dari Nilai (*Valuable*) : Apakah sumberdaya memungkinkan perusahaan untuk mengeksploitasi kesempatan lingkungan, dan atau menetralsir ancaman lingkungan ?
2. Pertanyaan dari Kelangkaan (*Rare*) : Apakah sumberdaya saat ini dikuasai hanya sejumlah kecil perusahaan yang bersaing ? (Adalah sumberdaya yang digunakan untuk membuat produk / jasa atau produk/jasa sendiri langka ?)
3. Pertanyaan dari *Inimitability*: apakah perusahaan tanpa sumberdaya menghadapi kerugian biaya dalam memperoleh atau mengembangkan itu (apakah ada perusahaan yang sulit meniru ?)
4. Pertanyaan Dukungan Organisasi (*Organizational support*) : Apakah kebijakan dan prosedur lain suatu perusahaan diselenggarakan untuk mendukung eksploitasi sumberdaya yang berharga, langka, dan susah ditiru?

Adapun kerangka VRIO muncul dari perspektif ini sebagai sebuah cara yang bermanfaat untuk menentukan karakter dari aset-aset strategis. *Resource Based View* dan kerangka VRIO versi Barney telah secara luas digunakan dalam penelitian-penelitian empiris pada aset-aset strategis seperti: *cognitive abilities of entrepreneurs* (Alvarez dan Busenitz, 2001), *human resource skills* (Barney, 2007), *managerial skills and abilities* (Castanias dan Helfat, 2001), *governance decisions for sourcing technological know-how* (Schilling dan Steensma, 2002), dan *technology commercialization* (Zahra dan Nielsen, 2002). Kerangka VRIO mengkararakteristikan sumberdaya – sumberdaya strategis sebagai segala sesuatu yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), serta memiliki dukungan organisasi (manajemen, proses, sistem) (Barney, 1991). Rothaermel dalam Jugdev (2013) menyusun sebuah bagan yang menjelaskan hubungan antara kerangka VRIO dengan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Kerangka VRIO dapat dijelaskan pada Gambar 2.2.



Sumber: Jugdev, 2013

Gambar 2.2. Kerangka VRIO

Bagan tersebut menjelaskan bahwa suatu aset / sumberdaya apabila tidak bernilai itu akan berujung pada suatu kerugian kompetitif, jika hanya bersifat

berharga dan jarang / langka hanya akan berujung pada paritas kompetitif, jika suatu sumberdaya itu bernilai, langka, dan sulit ditiru memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif namun sifatnya hanya sementara (*temporary*), adapun untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan suatu sumberdaya juga harus memiliki dukungan organisasi selain sifatnya berharga, langka, dan sulit ditiru. Jenis sumberdaya yang harus dievaluasi (misalnya, apa jenis sumberdaya menyebabkan keunggulan kompetitif) adalah sumberdaya yang nyata, sumberdaya tidak berwujud dan kemampuan organisasi.

Menurut kerangka VRIO, jawaban yang mendukung untuk setiap pertanyaan tersebut bersifat relatif terhadap perusahaan yang dianalisis akan menunjukkan bahwa perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam studi lapangan kualitatif didasarkan pada proyek industri film Amerika - Inggris, DeFillipi dan Arthur (1998) menemukan bahwa meskipun proyek melibatkan personil yang ringan tangan dan sewaan (*human capital*), akan tetapi hasilnya adalah mampu mengumpulkan kompetensi inti dan menciptakan keunggulan kompetitif melalui sumberdaya yang bisa ditiru. Jugdev, Mathur dan Fung (2013) menggunakan literatur *Resource Based View* pada penelitian yang dilakukan dan mengembangkan instrumen berdasarkan kerangka VRIO untuk survei praktisi manajemen proyek untuk mengeksplorasi hubungan antara aset manajemen proyek berwujud dan tidak berwujud dan pencapaian karakteristik kompetitif dari proses manajemen proyek. Hasil penelitiannya adalah bahwa aset manajemen proyek nyata sangat berharga adalah aset manajemen proyek tidak berwujud yang dihasilkan dalam proses menjadi langka, berkontribusi untuk keuntungan kompetitif.

Perspektif kerangka VRIO telah muncul sebagai alat analisis yang berguna untuk menentukan karakteristik aset strategis (Barney, 1991, 2007).

Resource Based View dan kerangka atau model VRIO-Barney ini telah banyak digunakan dalam studi empiris pada aset strategis seperti : kemampuan kognitif pengusaha (Alvarez dan Busenitz,2001), keterampilan sumberdaya manusia (Barney,1991,2007), keterampilan manajerial dan kemampuan (Castanias dan Helfat,2001), kemampuan strategi *e-commerce* (Montealegre,2002), keputusan pemerintahan untuk sumber teknologi *know-how* (Schilling dan Steensma,2002), dan komersialisasi teknologi (Zahra dan Nielsen,2002). Newbert (2002) memberikan penilaian yang luas dari penelitian empiris tentang *Resource Based View*.

Untuk melakukan analisis berbasis sumberdaya bisnis, Barney (1991) mengusulkan terstruktur pendekatan berdasarkan pada analisis apakah sumberdaya yang berharga, langka dan *inimitable* dan apakah organisasi adalah mengambil keuntungan dari sumberdaya.

- Berharga (*Valuable*)

Sebuah sumberdaya berharga jika dapat digunakan, misalnya untuk meningkatkan pangsa pasar, mencapai keunggulan biaya atau menetapkan harga premium (fitur ini dari sumberdaya yang tidak saling eksklusif dan karenanya sumberdaya mungkin memiliki beberapa atribut). Barney menunjukkan bahwa pertanyaan ini harus dijawab terlebih dahulu karena sumberdaya yang tidak berharga atau tidak relevan tidak dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

- Langka (*Rare*)

Jika sumberdaya berharga tidak tersedia untuk semua pesaing itu adalah "langka" dan oleh karena itu, potensi sumber keunggulan kompetitif.

Kelangkaan ini penting karena jika pesaing memiliki sumberdaya yang sama, tidak ada keuntungan yang melekat pada mereka sumber. Tentu saja bisnis

yang berbeda dapat mengkonfigurasi sumberdaya yang sama secara berbeda untuk mencapai keunggulan kompetitif, tapi ini bukan fokus dari pandangan berbasis sumberdaya perusahaan.

- Tidak mudah ditiru (*inimitable*)

Jika sumberdaya tidak mudah ditiru atau *inimitable*, maka sumberdaya merupakan potensi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Untuk menjadi menguntungkan sumberdaya harus sulit atau mahal bagi pesaing untuk meniru atau memperoleh, seperti pengenalan merek/persepsi. Jika sumberdaya mudah menirunya hanya menawarkan keuntungan sementara, sumber keunggulan kompetitifnya tidak berkelanjutan atau bersifat sementara.

- Organisasi / Dukungan Organisasi

Sebuah bisnis harus mampu mengambil keuntungan dari sumberdaya yang pelepasannya. Jika sumberdaya yang tersedia, langka dan sulit ditiru, bisnis harus dapat memanfaatkan itu, kalau tidak menggunakan sedikit. Ini mungkin membutuhkan reorganisasi bisnis.

2.3. *World Class University (WCU)*

Status WCU merupakan suatu tujuan yang ingin diraih suatu perguruan tinggi, maka inti dari pembicaraan jenis produk/hasil dari suatu perguruan tinggi yang sudah mendapat WCU adalah lulusan yang sangat dicari, riset unggulan, dan kemampuan mentransfer teknologi. Ketiga produk WCU tersebut dapat dikaitkan pada satu set faktor yang saling melengkapi yang menentukan pada perguruan tinggi yang terkemuka (Salmi 2009) :

- 1) Konsentrasi tinggi orang-orang berbakat (fakultas dan mahasiswa).

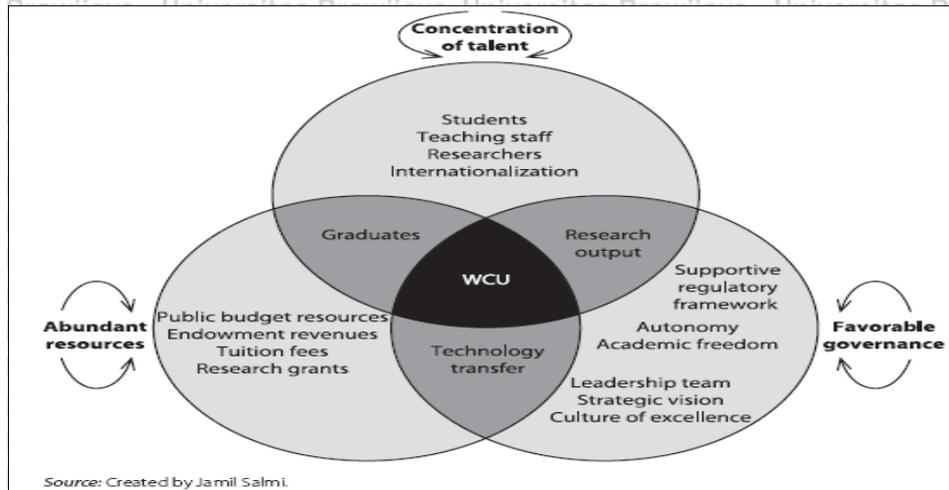
Faktor ekselensi yang pertama dan utama adalah adanya masa kritis dari mahasiswa-masiswa dan fakultas yang terkemuka. WCU mampu memilih dan memiliki daya tarik bagi para profesor/tenaga pengajar dan peneliti.

2) Sumberdaya yang melimpah yang ditawarkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang bagus dan melaksanakan riset yang handal.

Sumberdaya yang melimpah merupakan komponen yang kedua yang memberi karakteristik sebagai WCU dalam menghabiskan dana yang besar sekali untuk menjalankan perguruan tinggi yang memiliki riset yang kompleks dan intensif. WCU tersebut memiliki 4 sumber dana utama: alokasi pemerintah untuk pengeluaran dan riset, riset kontrak dengan organisasi-organisasi umum dan perusahaan-perusahaan swasta, dan keuangan balik yang dihasilkan dari subsidi dan hadiah, juga uang SPP

3) Pengelolaan yang diharapkan yang dapat mendorong terciptanya visi, misi yang strategis, dan fleksibel yang memungkinkan lembaga-lembaga dapat membuat keputusan dalam pengelolaan sumberdaya tanpa tercampur aduk dengan birokrasi. Inilah dimensi yang ke tiga yang berkenaan dengan kerangka peraturan secara keseluruhan, lingkungan yang kompetitif, dan tingkat otonomi akademis dan manajerial yang mandiri.

Apabila diilustrasikan ketiga komponen tersebut mencerminkan beberapa karakteristik yang merupakan ciri-ciri khas yang dimiliki WCU. Kolaborasi antara konsentrasi orang-orang berbakat dengan sumberdaya yang melimpah akan menghasilkan lulusan yang unggulan, perpaduan antara konsentrasi orang-orang berbakat dengan pengelolaan yang diharapkan akan menghasilkan hasil penelitian, pertemuan antara sumber dana yang melimpah dengan pengelolaan yang diharapkan akan menghasilkan transfer teknologi. Ilustrasi tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 2.3.



Sumber : Salmi, 2009

Gambar 2.3. Faktor-faktor pembentuk World Class University

Strategi pada dasarnya dapat dipahami sebagai suatu kumpulan tindakan atau aktifitas yang sudah terencana secara sistematis dan lengkap yang dijadikan landasan untuk meraih suatu tujuan. Strategi dapat juga diartikan sebagai suatu kumpulan instrumen yang tersusun untuk memenuhi suatu tujuan yang sudah direncanakan. Dengan demikian strategi yang diharapkan dapat memenuhi sasaran terdiri dari dua komponen yang perlu menjalankan aktifitasnya masing-masing dengan baik, adalah pertama, pemerintah baik di tingkat nasional, dan provinsi atau regional dengan memberikan sumber dana yang tersedia bagi peningkatan lembaga perguruan tinggi dan yang kedua adalah lembaga perguruan tinggi yang terkait.

Pada awalnya peran pemerintah dalam meningkatkan perguruan tinggi menjadi WCU tidaklah begitu sentral. Liga Ivy (Amerika) dimana berbagai perguruan tinggi terkemuka didalamnya, mencapai WCU tidaklah mendapat dukungan signifikan dari pemerintah. Namun, sekarang ini pemerintah dapat memerankan peranan pentingnya dengan memberikan dukungan dana secara penuh sehingga suatu perguruan tinggi dapat meraih WCU dengan cepat. Dalam

hal ini ada tiga pendekatan yang dapat digunakan pemerintah dalam memfasilitasi perguruan tinggi: yaitu melalui *upgrading* lembaga-lembaga yang sudah ada, membuat merger lembaga-lembaga yang sudah ada dan menciptakan lembaga baru. Apabila pemerintah ingin mengarahkan pada terciptanya pengumpulan sumberdaya manusia yang berbakat maka pemerintah akan mengalami kesulitan untuk memperbaharui tenaga pengajar dan mengubah merek dagang agar mahasiswa yang berbakat mau memilih perguruan tinggi tersebut manakala menggunakan pendekatan *upgrading*. Sedangkan dalam pendekatan merger pemerintah akan mendapatkan kesempatan untuk mengubah kepemimpinan, merekrut staff yang baru, namun staff yang lama akan menjadi resisten. Ketika menggunakan pendekatan baru, pemerintah akan mendapatkan kesempatan untuk memilih staff dan mahasiswa yang berbakat untuk bergabung perguruan tinggi tersebut; namun mahasiswa baru akan mendapat kesulitan untuk mengenali kualitas perguruan tinggi yang baru. Pemerintah perlu membangun tradisi pengajaran dan penelitian yang diharapkan.

Pemerintah dapat mengeluarkan dana untuk membangun WCU yang agak sedikit apabila menggunakan pendekatan *upgrading*. Sedangkan dengan menggunakan pendekatan *merging* akan netral dan ketika menggunakan pendekatan baru dana yang dikeluarkan akan lebih mahal. (Salmi 2009, 48)

Pada implementasi yang dilaksanakan lembaga perguruan tinggi yang terkait, tiga pendekatan yang dapat dilakukan Pemerintah, juga dapat dilaksanakan. Kombinasi yang harmonis yang dilaksanakan Salunkhe (2009) misalnya menggabungkan antara pendekatan *upgrading* untuk meningkatkan perguruan tinggi yang sudah ada dengan melakukan peningkatan-peningkatan pada tahap-tahap mendasar seperti visi, misi, target dan tujuan, dan kurikulum. Disamping, ia juga mengajukan penciptaan beberapa kumpulan cabang-cabang

ilmu yang satu rumpun, lembaga-lembaga baru yang terspesialisasi, dan mata kuliah-mata kuliah yang inovatif.

Strategi pengembangan WCU pada tingkat lembaga diarahkan pada kepemimpinan yang kuat, visi yang jelas dari misi perguruan tinggi, tujuan dan perencanaan strategis yang terartikulasi secara jelas dalam menterjemahkan visinya ke dalam target-target dan program-program yang kongkrit. perguruan tinggi yang memiliki cita-cita untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik bergandengan dalam penilaian/evaluasi yang objektif terhadap kekuatan-kekuatannya dan ranah-ranah yang memerlukan peningkatan, menyusun pencapaian yang akan diraih, dan mendisain dan mengimplementasikan perencanaan yang sudah diperbaharui yang akan membawa pada peningkatan kinerja perguruan tinggi menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, apabila perguruan tinggi merasa puas terhadap kondisi yang sudah ada, kurang berambisi untuk membuat sesuatu lebih baik pada masa yang akan datang maka akhir performen yang ditampilkan adalah semakin tertinggalnya perguruan tinggi tersebut dengan pesaing Perguruan tinggi - perguruan tinggi yang lain baik pada tingkat regional, nasional, apalagi internasional. (Salmi 2009)

Isu internasionalisasi untuk pendidikan tinggi di Indonesia, yang diistilahkan dengan *World Class University* (WCU), mulai dikenal luas di Indonesia sejak akhir Januari 2006 ketika Departemen pendidikan Nasional (Diknas) membentuk Tim Gugus Tugas Penetapan 10 perguruan tinggi yang dipersiapkan untuk menjadi universitas kelas dunia. (Azra, 2006) Gerakan menuju universitas berkelas dunia bukan hanya terjadi di Indonesia saja, namun diberbagai penjuru dunia, baik di negara-negara berkembang maupun sudah maju, yang menunjukkan bahwa menuju WCU merupakan gerakan globalisasi.

Oleh karenanya, Altbach (2003) mengemukakan bahwa banyak universitas di berbagai belahan dunia telah mengklaim dirinya sebagai universitas yang sudah

mencapai kelas dunia; namun klaim tersebut, sebenarnya tidak memiliki justifikasi yang cukup. Altbach kemudian mendefinisikan WCU dengan, "... universitas yang memiliki ranking di antara universitas yang terkemuka di dunia, memiliki standar unggul internasional." Walaupun kemudian dipertanyakan siapakah yang menetapkan standar unggul tersebut? Menurutnya setidaknya-tidaknya adalah universitas yang telah memenuhi beberapa karakteristik yang relevan yang menunjukkan sudah memiliki status universitas kelas dunia.

Menuju universitas kelas dunia (WCU) bukanlah suatu hal yang mudah, seperti yang dikatakan Altbach (2003), *"For most countries, even large and relatively wealthy ones, only one or two world-class universities are possible or even desirable. For many countries, a world-class university is beyond the ability of the nation to support."* Sehingga pada dasarnya konsep WCU mencerminkan norma dan nilai lembaga-lembaga akademis dunia yang memiliki orientasi dominan pada penelitian, terutama Amerika Serikat dan Eropa Barat.

Selain itu, dana yang dibutuhkan cukup besar, masalah mentalitas untuk melakukan perubahan juga merupakan hal penting lainnya. Dalam penelitian Hayward (2008) di negara-negara berkembang ditemukan bahwa, *"The major obstacles are not money but... mentality."* Menuju WCU diperlukan perubahan yang mendasar, yaitu perubahan mental terkait dengan menciptakan suatu keinginan untuk merubah universitasnya menjadi berkelas dunia, sehingga hal inilah yang membutuhkan dukungan seluruh civitas akademika. Menurut Hayward (2008), *change will not take place without the general recognition within the university community that it is necessary. Part of the process of strategic planning is to get people to recognize the need for change.*

Menurut Salmi (2009), sekarang ini pertumbuhan ekonomi dan kompetisi global yang terus meningkat ternyata banyak dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan, yang menyebabkan perguruan tinggi menjadi memegang peranan penting.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat dalam berbagai aspek kehidupan memberikan potensi yang luar biasa untuk pengembangan ekonomi negara. Dalam laporan Pembangunan Dunia Tahun 1998/1999 dari World Bank dikemukakan adanya empat dimensi kunci strategis yang saling melengkapi satu sama lain dalam membangun ekonomi yang berlandaskan ilmu pengetahuan: kelembagaan dan ekonomi yang bersesuaian, landasan sumberdaya manusia yang kuat, infrastruktur informasi yang dinamis, dan sistem inovasi nasional yang efisien.

Dalam hal ini perguruan tinggi memainkan peran sentral pada keempat dimensi tersebut, terutama dalam dua hal, yaitu: membangun landasan kapital sumberdaya manusia yang kuat dan sistem inovasi nasional yang efisien. perguruan tinggi mendukung negara dengan membangun ekonomi kompetitif global dari aspek pengembangan tenaga kerja yang terampil, produktif dan fleksibel dan menciptakan, menerapkan dan menyebarluaskan ide-ide dan penemuan dan teknologi baru.

Salmi (2009) mengatakan bahwa menjadi anggota dari kelompok eksklusif universitas kelas dunia tidak dapat dicapai dengan pengakuan diri; melainkan status elit dianugerahkan oleh dunia luar yang merujuk pada landasan pengakuan internasional. Sedangkan sampai sekarang proses pengakuan tersebut meliputi kualifikasi subyektif, utamanya ialah reputasi. Contoh, Liga Ivy universitas di Amerika: Harvard, Yale atau Columbia; Inggris: Oxford dan Cambridge; dan Universitas Tokyo semuanya secara konvensional sudah dianggap sebagai universitas kelas elit dunia, tetapi tidak didapat ukuran yang dapat dilihat secara langsung dan diteliti sehingga dapat membedakan secara substansi status superior mereka, seperti dalam hal hasil-hasil yang terkemuka, pelatihan para lulusannya, produk penelitiannya dan transfer ilmu pengetahuannya di masyarakat.

Namun, akhir-akhir ini telah hadir cara-cara yang lebih sistematis dalam mengidentifikasi dan mengkategorikan WCU, dengan adanya pembuatan ranking internasional yang paling tidak terdapat tiga jenis. Yang paling komprehensif dari internasional ranking tersebut adalah THES (*The Times Higher Education Supplement*) dan SJTU (*Shanghai Jiao Tong University*) yang mengandung perbandingan tolok ukur luas mencakup batas-batas negara di seluruh dunia.

Sistem pemeringkatan skala internasional pada universitas yang lainnya adalah *Webometrics*. Sejak 2004, *Webometrics* juga dikenal dengan jaringan internet ranking universitas dunia, merupakan kategori situs internet universitas terbesar meliputi 17.000 universitas di seluruh dunia. Tujuan dari pemeringkatan tersebut adalah untuk meningkatkan tampilan akademik dan lembaga akademis dan penelitian pada situs-situs tersebut and meningkatkan akses terbuka dari hasil-hasil keilmuan yang terpublikasi.

Sejak Tahun 2004, *The Times Higher Education Supplement* (THES) - *Quacquarelli Symonds* (QS) *World University Rankings* melakukan pemeringkatan (*ranking*) 200 universitas di dunia. Metodologi yang digunakan untuk meranking universitas dunia itu difokuskan pada :

- Reputasi internasional
- Gabungan masukan subyektif (dari *peer review* dan *survey* perusahaan-perusahaan yang merekrut alumni)
- Data kuantitatif (termasuk jumlah mahasiswa dan staf pengajar di fakultas internasional).
- Pengaruh fakultas (tercermin dari pengutipan-pengutipan penelitiannya)

Sedangkan *ranking* internasional perguruan tinggi yang lain adalah SJTU (*Shanghai Jiao Tong University*) yang beroperasi sejak 2003 dengan menggunakan metodologi yang terfokus pada indikator-indikator obyektif yang

eksklusif (performa akademis dan penelitian dari fakultas, alumni dan staf) untuk mengidentifikasi 500 perguruan tinggi yang terkemuka di dunia. Pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi adalah publikasi, pengutipan, dan penghargaan internasional yang sifatnya eksklusif seperti Hadiah Nobel dan Medali Disiplin ilmu tertentu (Salmi, 2009).

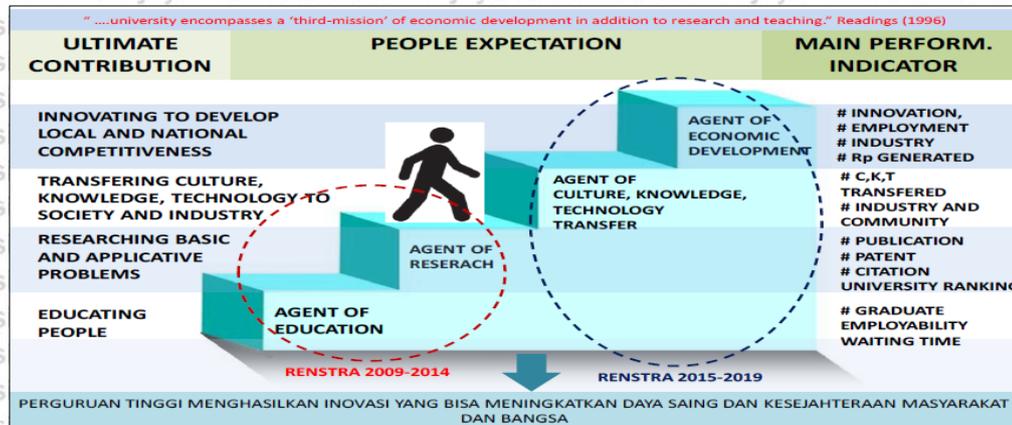
Adapun persyaratan-persyaratan suatu universitas bisa dikategorikan sebagai *World Class University*, menurut Levin, et al. (2006) adalah :

- ❑ *Excellence in Research*
- ❑ *Academic freedom and an atmosphere of intellectual excitement*
- ❑ *Self-governance*
- ❑ *Adequate facilities and funding*
- ❑ *Diversity*
- ❑ *Internationalization: students, scholars, and faculty from abroad*
- ❑ *Democratic leadership*
- ❑ *A talented undergraduate body*
- ❑ *Use of ICT, efficiency of management, Library*
- ❑ *Quality of teaching*
- ❑ *Connection with Society / community needs*
- ❑ *Within Institutional Collaboration*

Pilihan kriteria *Quacquarelli Symonds-World University Rankings (QS WUR)* bagi perguruan tinggi di Indonesia adalah sebagai berikut :

- ❑ Target yang realistik
- ❑ Mendukung *academic system* yang ada
- ❑ Meningkatkan kualitas dan kuantitas penyelenggaraan Tri Darma PT
- ❑ Peningkatan reputasi Perguruan tinggi (*Excellence in Teaching, Research, and Dissemination of Innovation*)

Semua hal tersebut di atas, tentu harus mengacu pada rencana strategis Kemenristekdikti, Tahun 2015-2019 seperti yang tampak pada Gambar 2.4.



Sumber : Kemenristek Dikti

Gambar 2.4. Ministry of Research, Technology and Higher Education Strategic Plan 2015 – 2019

Metodologi yang digunakan pada QS WUR yang telah diperkenalkan sejak Tahun 2004 adalah melakukan penilaian menyeluruh (komprehensif) terhadap beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut meliputi reputasi akademis, reputasi institusi, tingkat sitasi per fakultas, rasio mahasiswa dan dosen pada setiap fakultas, internasionalisasi fakultas dan kuantitas atau jumlah mahasiswa internasional, seperti yang tertuang dalam Gambar 2.5.

INDICATORS	
40%	ACADEMIC REPUTATION Taken from the annual survey conducted by QS designed to evaluate the perceptions of academics from around the world regarding the best institutions in terms of research. In this edition, over 75,000 responses were recorded globally.
10%	EMPLOYER REPUTATION Taken from the annual QS survey aimed at gathering the views of employers around the world on the institutions providing the best professionals. For the 2018 edition, about 40,400 responses were analysed.
20%	CITATIONS PER FACULTY This ratio measures the average number of citations obtained per faculty member, and is an estimate of the impact and quality of the scientific work produced by universities. This indicator is calculated using data from Scopus. To avoid anomalous results, an affiliation cap is applied discarding papers with an unusually high number of affiliations. Self-citations are excluded and citation counts are normalized, ensuring that citations achieved in each of the five broad faculty areas are weighted equally (more information: bit.ly/1RbERbx).
20%	STUDENT TO FACULTY RATIO This is the ratio between the number of academic staff and number of students. A higher number of teachers per student is an indirect indicator of the commitment of the institutions to high-quality teaching.
5%	INTERNATIONAL FACULTY The International Faculty Index is simply based on the proportion of faculty members that are international. It is a proxy measure for how internationally attractive the university is to academic staff. Universities based in locations known for attracting high proportions of expatriates perform well here such as those in Hong Kong, Switzerland and UAE.
5%	INTERNATIONAL STUDENTS Similar in nature to the International Faculty Index, the International Students Index is based on the proportion of students that are international. It is a proxy measure for how internationally attractive the university is to students. Attracting international faculty and students can be challenging for institutions that are more nationally or regionally focussed.

Sumber : QS WUR, 2018

Gambar 2.5. Indikator Penilaian Pemeringkatan WCU versi QS WUR

Adapun indikator-indikator yang digunakan oleh Kemenristek untuk melakukan kategori dan pemeringkatan Perguruan Tinggi terbaik yang disiapkan untuk menjadi *World Class University* sejak Tahun 2015 sampai Tahun 2017 memang terdapat sedikit perubahan. Aspek-aspek yang dinilai untuk pemeringkatan pada Tahun 2015 yaitu aspek kualitas dosen (12%), kecukupan dosen (18%), kualitas manajemen (30%), kualitas kegiatan kemahasiswaan (10%) dan kualitas kegiatan penelitian (30%). Akan tetapi, Kemenristek Dikti melakukan perubahan proporsi indikator dan penambahan indikator baru pada pemeringkatan Perguruan Tinggi di Indonesia pada Tahun 2016, demikian juga cara perhitungannya, yaitu sumberdaya manusia (30%), akreditasi (30%), kemahasiswaan (10%) dan penelitian dan publikasi (30%). Indikator penilaian yang digunakan pada aspek sumberdaya manusia adalah persentase dosen berpendidikan S3, persentase dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar serta rasio mahasiswa terhadap dosen. Indikator penilaian yang digunakan pada aspek akreditasi adalah akreditasi institusi dan akreditasi program studi.

Indikator penilaian yang digunakan pada aspek kemahasiswaan adalah jumlah capaian (emas, perak dan perunggu) pada PIMNAS dan prestasi pada lomba nasional dan internasional. Indikator penilaian yang digunakan pada aspek penelitian dan publikasi adalah capaian kinerja penelitian sesuai kriteria DP2M dan jumlah artikel ilmiah terindeks Scopus per dosen. Hasil pemeringkatan Perguruan Tinggi yang dilakukan oleh Kemenristek pada Tahun 2016 dapat dilihat pada Gambar 2.6.

DAFTAR 18 UNIVERSITAS TERBAIK DI INDONESIA VERSI KEMENRISTEKDIKTI 2016

Perguruan Tinggi	Komponen								Skor Total Konversi	Peringkat Umum	Cluster
	SDM		Kemahasiswaan		Akreditasi		Penelitian dan Publikasi				
	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat			
Institut Teknologi Bandung	3.77	5	3.44	4	3.85	2-3	3.84	1	94.58	1	1
Universitas Gadjah Mada	3.88	2	3.80	3	3.85	2-3	3.40	2-3	92.94	2	1
Universitas Indonesia	3.76	6	4.00	1	3.82	5-6	3.40	2-3	92.32	3	1
Institut Pertanian Bogor	4.00	1	2.29	8	3.80	7	3.23	4	88.47	4	1
Universitas Brawijaya	3.37	24	3.83	2	3.65	13-14	2.50	9	80.96	5	1
ITS	3.02	42	3.34	5	3.77	8	2.65	6	79.13	6	1
Universitas Airlangga	3.46	17-18	2.39	7	3.65	13-14	2.58	7-8	78.68	7	1
Universitas Hasanuddin	3.57	10	0.43	26	3.64	15	2.85	5	76.55	8	1
Universitas Diponegoro	3.52	11	1.15	9	3.66	11-12	2.58	7-8	76.00	9	1
Universitas Padjadjaran	3.51	12-14	0.98	12	3.67	9-10	2.39	10	74.30	10	1
Universitas Andalas	3.58	9	0.78	16-17	3.42	23-24	2.32	12	71.88	11	1
Universitas Sebelas Maret	3.48	16	0.44	23-25	3.60	18-20	2.35	11	71.87	12	1
Universitas Negeri Malang	3.81	3	1.07	11	3.62	16	1.19	55	67.31	13	2
Universitas Negeri Yogyakarta	3.60	8	0.00	234	3.26	36-37	1.85	16	65.34	14	2
Universitas Jember	3.51	12-14	0.55	21	3.42	23-24	1.45	31-33	64.22	15	2
Universitas Riau	3.39	22	0.17	54	2.95	135	2.04	13	63.29	16	2
Universitas Negeri Semarang	3.40	20-21	0.84	13	3.15	54	1.52	27-29	62.59	17	2
Universitas Lampung	3.43	19	0.27	44	3.11	61-63	1.70	21	62.52	18	2

Sumber : <http://www.dikti.go.id/pencarian-peringkat-perguruan-tinggi-indonesia/>

Gambar 2.6. Hasil Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Indonesia pada Tahun 2016

Adapun perkembangan indikator yang digunakan untuk menilai kinerja Perguruan Tinggi oleh Kemenristek pada Tahun 2017 juga mengalami banyak perubahan. Jumlah prodi terakreditasi internasional, jumlah mahasiswa asing, dan kinerja pengabdian masyarakat merupakan indikator baru di Tahun 2017. Perubahan bobot dalam beberapa komponen utama dikarenakan penambahan indikator, penambahan variabel dan data pendukung, serta reliabilitas data yang

diperoleh. Sebagai contoh, kualitas data prestasi mahasiswa semakin baik dan prestasi mahasiswa semakin menjadi perhatian sehingga proporsinya ditambah dengan konsekuensi mengurangi proporsi komponen lainnya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian mengenai topik yang terkait dengan pencapaian peringkat dan reputasi kelas dunia pada dunia pendidikan tinggi masih belum banyak dilakukan. Keunikan daya upaya dan strategi setiap universitas satu dengan yang lainnya tidak sama sehingga hasil penelitian menjadi *distinctive*.

Sejauh pencarian peneliti terhadap hasil riset yang dipublikasikan dengan topik *world class university*, tidak terlalu banyak peneliti yang melakukan riset dengan topik ini. Pendekatan penelitian kebanyakan dilakukan dengan kualitatif dan *single case study*. Hal ini mencerminkan keunikan dan kedalaman pembahasan yang *distinctive* pada setiap institusi pendidikan tinggi di setiap negara. Hasil penelitian Tayeb (2016) menyimpulkan mengenai pertimbangan penting yang terkait dan juga memberikan tantangan tersendiri bagi peneliti untuk melakukan riset, terlebih keterlibatan pihak pengelola sebagai narasumber utama dan penentu keluasan dan kedalaman hasil.

Selanjutnya Tayeb (2016) menyatakan agar sebuah universitas bisa menjadi kelas dunia, maka universitas ini harus terus berusaha untuk menjadi yang terbaik. Ini memiliki implikasi yang jelas terhadap kualitas pendidikan tinggi.

Perbedaan universitas dan keunggulan akademisnya bergantung pada pemeliharaan tingkat keunggulan akademis dan pendidikan yang bertahan lama dan berkepanjangan. Ekspektasi kualitas berbeda dari satu sudut pandang yang lain tergantung pada faktor-faktor seperti situasi pendidikan, proses, masukan dan keluaran, visi dan misi, tujuan universitas, hasil pengajaran dan penelitian, status pekerjaan lulusan, dan keterlibatan mahasiswa. Dimensi lain yang

digunakan untuk mendefinisikan kualitas adalah keunggulan, konsistensi dengan standar yang ditetapkan, kesesuaian, dan kepuasan pemangku kepentingan. Kualitas dalam pendidikan tinggi tidak mudah didefinisikan, namun peningkatan yang substansial dalam persaingan internasional dan variasi di sektor pendidikan tinggi, yang telah menciptakan keragaman program, program, dan gelar yang beragam, telah menghasilkan persyaratan yang semakin penting untuk evaluasi dan penjaminan mutu. Kenyataannya, penjaminan mutu adalah ungkapan dengan berbagai interpretasi yang mencakup proses penilaian, pengamatan, pengamanan, pemeliharaan, dan peningkatan kualitas institusi pendidikan yang berkelanjutan (*sustainable*). Perbaikan dalam praktik adalah hasil dari ketekunan penjaminan mutu. Dengan demikian, tentu hal ini terkait dengan standar pendidikan, yang digunakan untuk mengukur hasil yang akan digunakan untuk perbandingan terhadap indikator penjaminan mutu, yang kemudian dapat dinilai melalui inspeksi dan akreditasi. Kualitas tinggi mengindikasikan status dan peringkat tinggi yang merupakan ukuran kualitas yang diakui dari keunggulan universitas kelas dunia.

Ekspektasi kualitas berbeda dari satu sudut pandang yang lain tergantung pada faktor-faktor seperti situasi pendidikan, proses, masukan dan keluaran, visi dan misi, tujuan universitas, hasil pengajaran dan penelitian, status pekerjaan lulusan, dan keterlibatan mahasiswa. Terdapat dimensi lain untuk definisi kualitas seperti keunggulan, konsistensi dengan standar yang ditetapkan, kesesuaian, dan kepuasan pemangku kepentingan. Kualitas dalam pendidikan tinggi tidak mudah didefinisikan, namun peningkatan yang substansial dalam persaingan internasional dan variasi di sektor pendidikan tinggi, yang telah menciptakan keragaman program, program, dan gelar yang beragam, telah menghasilkan persyaratan yang semakin penting untuk evaluasi kualitas dan jaminan.

Kenyataannya, jaminan kualitas adalah ungkapan dengan berbagai interpretasi yang mencakup proses penilaian, pengamatan, pengamanan, pemeliharaan, dan peningkatan kualitas institusi pendidikan yang terus berlanjut. Perbaikan dalam praktik adalah hasil dari ketekunan penjaminan mutu. Dengan demikian, ini tidak terlepas terkait dengan standar pendidikan, yang digunakan untuk mengukur hasil yang akan digunakan untuk perbandingan terhadap indikator. Jaminan kualitas dapat dinilai dengan inspeksi dan akreditasi. Kualitas tinggi adalah indikasi status tinggi dan peringkat tinggi yang merupakan ukuran yang diakui dari keunggulan kelas dunia.

Beberapa perguruan tinggi baik PTN maupun PTS di Indonesia berupaya untuk melakukan strategi-strategi tertentu menuju *world class university* (WCU). Haryanti (2009) menuliskan pada blog PTAIN Jakarta dan menyimpulkan bahwa usaha membangun Perguruan Tinggi menuju WCU merupakan usaha yang tidak mudah, disamping banyak aspek yang perlu ditingkatkan dan diciptakan, namun perlu dikelola dengan sungguh-sungguh. Dengan demikian, untuk mencapai pengakuan internasional suatu Perguruan Tinggi, perlu diawali dengan dana yang kuat yang tersedia, juga keinginan yang kuat di tingkat sivitas akademika yang dikelola dan dipandu dengan baik oleh pimpinan yang kuat. Melihat berbagai pendekatan yang dapat digunakan dapat mencapai WCU, *upgrading* merupakan strategi yang lebih mungkin diterapkan. Hal ini bertepatan dengan strategi yang perlu diterapkan pada tingkat lembaga Perguruan Tinggi yang perlu mengawali dengan aspirasi meraih sesuatu yang lebih baik. Adapun konsep dasar untuk memulai menanamkan komponen-komponen pondasi berada pada tingkat pimpinan suatu Perguruan Tinggi yang berkolaborasi dengan seluruh stakeholder yang berada di kampus, termasuk menciptakan target-target dan program-program yang dapat direalisasikan dengan tatanan pendanaan yang lebih memungkinkan. Dengan demikian, penciptaan Perguruan Tinggi menuju

WCU memerlukan konsep yang akurat, pengimplementasian yang konsisten dengan dana yang cukup sehingga akan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk sampai pada cita-cita yang diharapkan.

Pemeringkatan atau penentuan suatu universitas memenuhi standar kualitas internasional sehingga layak dinyatakan sebagai salah satu universitas berkelas dunia (WCU) maka terdapat beberapa lembaga resmi yang melakukan penilaian yang diakui oleh Dikti. Irwandi (2008) menyatakan dalam blognya bahwa terdapat tiga lembaga penentu peringkat universitas/Perguruan Tinggi (PT) berskala global yang disarankan Dikti untuk dijadikan rujukan, yaitu:

1. *Times Higher Education – Quacquarelli Symonds (THE-QS)* suatu penerbit surat kabar harian yang berdiri sejak Tahun 1785.
2. *ARWU (Academic Ranking of World Universities)* yang diselenggarakan oleh Universitas Shanghai Jiao Tong.
3. *Webometrics* dari lembaga riset internasional di Spanyol.

Achsan (2010), peneliti dari Universitas Paramadina Jakarta menyimpulkan pada blognya bahwa tidak mudah untuk bisa menjadi WCU terutama berdasar pemeringkat global THE-QS dan ARWU, karena menitikberatkan pada penelitian yang dinilai menurut situs sitasi Thomson Reuters. Sedikitnya artikel ilmiah dari perguruan tinggi-perguruan tinggi di Indonesia yang menggunakan bahasa Inggris menyebabkan sedikit sitasinya terutama jika dibanding artikel-artikel dari negara berbahasa Inggris. Kesempatan paling tinggi untuk menjadi WCU adalah via pemeringkat *Webometrics* yang menurut Dirjen Dikti adalah lebih realistis.

Setiap pemeringkat perguruan tinggi global mempunyai metode pemeringkatan sendiri yang berbeda satu dengan lainnya, meskipun pada dasarnya mereka menilai hal yang sama yaitu Tridarma Perguruan Tinggi. Pemeringkat *Webometrics* berbeda dengan pemeringkat perguruan tinggi yang

lain, karena pemeringkatan versi *Webometrics* ini hanya menilai situs web resmi milik perguruan tinggi. Pemeringkatan dilakukan dua kali dalam satu Tahun yang diumumkan setiap bulan Januari dan Juli. Penilaian situs web berdasarkan metode *Webometrics* dilakukan dengan empat kriteria yaitu:

- *Visibility*, bobot 50%.

Visibility mendapat bobot paling tinggi karena menyatakan kepopuleran situs suatu perguruan tinggi dilihat pihak lain. Selain itu semakin tinggi nilainya dapat menyatakan bahwa pengaruh dari web (*web impact factor*) semakin besar. *Visibility* dihitung berdasar banyaknya situs luar yang membuat tautan ke situs suatu perguruan tinggi (*inlinks*).

Penilaian *visibility* adalah dengan mencari jumlah *inlinks* ke suatu situs perguruan tinggi, misalnya dengan menggunakan *Yahoo Site Explorer* yaitu situs mesin pencari laman web dengan alamat <http://www.yahoo.com>.

Penghitungan *inlinks* dilakukan dengan mengisikan kata kunci "*linkdomain:<* perguruan tinggi *>*" pada kotak pencarian dan klik tombol *Web Search*.

Penulisan kata kunci tidak dengan tanda petik, sedangkan kata *<* perguruan tinggi *>* diganti nama domain dari situs resmi perguruan tinggi.

- *Size*, bobot 20%.

Size dihitung berdasarkan jumlah halaman situs web, semakin banyak jumlah halaman situs web PT maka semakin tinggi nilainya. Penghitungan jumlah halaman web situs dilakukan dengan menggunakan mesin pencari Google, Yahoo, Live Search dan Exalead.

- *Rich Files*, bobot 15%.

Nilai *Rich Files* bergantung pada jumlah dokumen *online* yang ditautkan ke situs resmi perguruan tinggi, dihitung berdasarkan jumlah dokumen berekstensi pdf (*Adobe Acrobat*), doc (*Microsoft Word*), ppt (*Microsoft*

PowerPoint) dan ps (PostScript). Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan mesin pencari Google, Yahoo, Live Search dan Exalead.

Contoh penghitungan *rich files* pada domain Universitas Airlangga melalui mesin pencari Google adalah dengan memasukkan kata kunci pencarian: `site:unair.ac.id (filetype:pdf | filetype:doc | filetype:ppt | filetype:ps)` kedalam kotak di situs <http://www.google.com>.

- *Scholar*, bobot 15%.

Kriteria *scholar* menilai artikel yang diterbitkan dan diindeks dalam *database* secara internasional serta disitasi berdasarkan domain situs perguruan tinggi asal penulis artikel. Penilaian dilakukan dengan menggunakan *Google Scholar* pada situs <http://scholar.google.com>.

Penelitian lanjutan yang disarankan adalah membahas lebih detil implementasi dari setiap strategi yang dilakukan, terutama strategi untuk meningkatkan *visibility*, *scholar*, *size* dan *rich file* versi pemeringkat *Webometrics*. (Achsani, 2010)

Hasil penelitian Salmi (2009) adalah mengenai persyaratan atau kriteria pembentuk *world class university* terdiri dari konsentrasi tinggi orang-orang berbakat (fakultas dan mahasiswa), sumberdaya yang melimpah yang ditawarkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang bagus dan melaksanakan riset yang handal, serta pengelolaan yang diharapkan dapat mendorong terciptanya visi, misi yang strategis, dan fleksibel yang memungkinkan lembaga-lembaga dapat membuat keputusan dalam pengelolaan sumberdaya tanpa tercampur aduk dengan birokrasi.

Hasil penelitian yang lain adalah dimana studi yang dilakukan oleh Aula, (2011) tentang penggabungan universitas ini berupaya memberi pencerahan baru pada pembangunan reputasi, yang masih belum diteliti dalam literatur *merger* dan akuisisi. Riset bertujuan untuk mempelajari bagaimana para pelaku

utama berupaya membangun reputasi universitas baru dan bagaimana isu-isu terkait dengan reputasi dibangun kembali di berbagai forum dan berhadapan langsung dengan para pemangku kepentingan yang berbeda. Materi empiris kualitatif terdiri dari bahan komunikasi universitas dan teks media. Studi ini menggambarkan dinamika membangun reputasi dalam merger universitas. Ini menunjukkan bagaimana kebutuhan untuk menjadi universitas "kelas dunia" yang inovatif bertindak sebagai insentif imajiner, dan prediksi masa depan yang tak terhindarkan digunakan untuk melegitimasi tindakan radikal. Studi ini juga menyoroti kontradiksi dan kontroversi yang terlibat. Studi ini melengkapi literatur *merger* dan akuisisi yang masih ada dengan menawarkan fokus unik pada pengembangan reputasi. Secara lebih luas, juga menawarkan analisis kritis berbasis empiris tentang reformasi universitas dalam ekonomi global. (Aula, 2011)

Hasil studi empiris yang lain adalah bertujuan untuk memberikan para praktisi manajemen mengenai analisis komparatif tentang bagaimana dua perusahaan global memastikan standar kualitas dalam pengembangan produk baru / proses manufakturabilitas produk baru dan mengelola perubahan desain dalam siklus hidup produk yang berkurang dalam resesi ekonomi saat ini. Perusahaan-perusahaan yang dipilih adalah Newell Rubbermaid, produsen volume tinggi dengan beragam penawaran produk, perancangan dan pembuatan produk konsumen untuk pelanggan ritel besar, dan General Electric Healthcare Coils, produsen volume rendah dari produk khusus untuk medis pencitraan resonansi magnet sistem diagnostik. Studi kasus ini menyajikan tinjauan terhadap langkah-langkah kualitas yang dilakukan ketika mereka dihadapkan dengan perubahan desain menjadi bagian, membandingkan proses kualitas mereka dengan standar industri setinggi mungkin. Pengelolaan perubahan teknik yang efektif selalu sulit, memakan waktu, dan sumber ketidakefisienan dan iritasi

yang teratur bagi produsen. Perusahaan terbaik di kelasnya memahami bahwa proses perubahan yang lebih baik dapat mendorong manfaat *top-line* dan dua perusahaan yang berbeda telah mengembangkan proses yang sangat mirip melalui kegiatan pembandingan industri yang efektif yang menghasilkan peningkatan kecepatan ke pasar sambil mempertahankan standar kualitas tinggi.

Proses revisi desain bagian komponen didokumentasikan dengan baik antara kedua perusahaan, dengan analisis komparatif yang tepat. Manajemen perusahaan telah menunjukkan komitmen terhadap kualitas bagian komponen sepanjang pengembangan dan mendesain ulang proses dan telah mendapatkan dan mempertahankan reputasi manufaktur terbaik di kelasnya di bidangnya masing-masing. Melalui jaminan kualitas yang sukses dan proses kolaborasi, perusahaan yang diteliti menemukan stabilitas di pasar keuangan dan layanan yang sangat bergejolak. (Smith, 2011)

Pada Model AGI, terdapat tiga kekuatan aktif dalam menangkap pengetahuan, pemrosesan pengetahuan dan transformasi pengetahuan. Kekuatan-kekuatan ini adalah masalah dan tantangan institusi pendidikan, dukungan instansi pemerintah untuk industri dan institusi pendidikan, serta masalah, tantangan, dan harapan industri. WCU telah menemukan keseimbangan yang baik di antara kekuatan-kekuatan ini. Analisis kekuatan ini membantu tidak hanya dalam mengembangkan profesional, tetapi juga dalam mencocokkan permintaan dan pasokan sumberdaya manusia. Dari laporan riset itu disimpulkan bahwa bidang-bidang berikut perlu dibahas lebih lanjut untuk pengambilan keputusan terhadap pembentukan WCU adalah meningkatkan institusi yang ada, dukungan pemerintah, strategi *merger* (menggabungkan universitas yang ada) dan strategi kolaborasi. (Oyuntsetseg, 2012)

Sedangkan Salmi, (2013) menganalisis posisi sistem universitas dalam kancah internasional untuk mengidentifikasi kekuatan universitas dan tantangan

yang mereka hadapi untuk bersaing dengan sukses dan lebih baik dalam memenuhi misi sebagai alat pengembangan sumberdaya manusia yang dibutuhkan negara. Artikel dimulai dengan menyajikan kerangka kerja analitis yang mendukung, melakukan perbandingan hasil, mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang dapat membatasi kinerja, dan mengajukan proposal untuk merancang dan menerapkan kebijakan untuk mendukung pengembangan universitas kelas dunia dan mengeksplorasi risiko yang terkait dengan kebijakan jenis ini.

Perencanaan strategis memainkan peran penting tetapi terkadang kontroversial dalam pendidikan tinggi. Riset ini membahas bagaimana perencanaan strategis diimplementasikan di universitas dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil riset ini membahas alasan mengejar status sebagai universitas kelas dunia bersama dengan tujuan dan nilai berbagai rencana strategis yang dimulai pada Tahun 1990-an. Rencana-rencana ini memiliki empat peran utama : sebagai sarana untuk secara berkala mengubah jalur pengembangan atau "road map" universitas; sebagai metode untuk mendapatkan atau "mempercepat sumberdaya" sebagian besar dari pemerintah; sebagai cara untuk berkomunikasi dengan komunitas bisnis, alumni dan pemangku kepentingan lainnya mengenai aspirasi dan kebutuhan universitas; dan sebagai alat untuk melibatkan para pemimpin pemerintah pusat di masa depan universitas. (Guangkuan, 2013)

Tujuan dari riset adalah untuk menguji penekanan global yang muncul pada peringkat universitas dunia sebagai pendorong perubahan dalam pendidikan tinggi, membahas bagaimana peringkat universitas dunia mempengaruhi universitas-universitas Asia Timur, menilai konsekuensi bagi pendidikan tinggi di wilayah tersebut, mengeksplorasi pilihan untuk universitas terkemuka di arah yang lebih bermakna di Asia Timur. Hasil riset ini mengusulkan bahwa peringkat universitas dunia, selama periode waktu yang

relatif singkat, memiliki efek yang tidak terduga tetapi berpotensi berbahaya terhadap pendidikan tinggi di Asia Timur. (Hallinger, 2014)

Dalam dekade terakhir, istilah "universitas kelas dunia" (WCU)- juga disebut "universitas yang bersaing secara global", "universitas kelas dunia", "elit", atau universitas "unggulan" - telah menjadi ungkapan yang menarik, tidak hanya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian dalam pendidikan tinggi tetapi juga, yang lebih penting, untuk mengembangkan kapasitas untuk bersaing di pasar pendidikan tinggi global melalui akuisisi dan penciptaan pengetahuan yang maju. (Ahmed, 2015)

Tujuan utama dari riset adalah untuk mengusulkan pendekatan strategis untuk mengembangkan universitas kelas dunia, untuk itu dimulai dengan mencoba membangun definisi operasional universitas kelas dunia, kemudian menguraikan fitur universitas kelas dunia, persyaratan transformasi menjadi universitas kelas dunia, tantangan yang terlibat dalam mencapai universitas kelas dunia, dan masalah utama dan tantangan sistem pendidikan tinggi. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kolaboratif daripada meningkatkan universitas yang ada saat ini atau membuat atau menggabungkan. (Mok, 2016)

Tujuan dari studi empiris yang dilakukan Zare adalah untuk menguji pandangan anggota fakultas tentang penilaian komponen universitas kelas dunia di Iran. Penelitian ini mengadopsi metodologi deskriptif dengan menggunakan metode survei. Studi kasus ini menunjukkan bagaimana universitas komprehensif Iran dapat menjadi universitas kelas dunia. Studi ini menambah pengetahuan mengenai universitas kelas dunia. Oleh karena itu untuk mencapai tingkat yang diinginkan dalam persiapan universitas komprehensif untuk berkonversi ke universitas berkelas dunia, penting bagi para pembuat kebijakan dan penyelenggara sistem pendidikan tinggi Iran untuk lebih memperhatikan hal-hal

seperti motivasi penelitian, inovasi penelitian, peningkatan anggaran penelitian, pengurangan otoritas di berbagai departemen universitas, peningkatan *bandwidth* internet dan peningkatan fasilitas laboratorium. (Zare, 2016)

Pendidikan tinggi sangat terkait dengan penelitian, inovasi, dan keunggulan kompetitif dan dengan demikian memainkan peran penting tidak hanya untuk pengembangan individu dan masyarakat tetapi juga untuk mendorong pertumbuhan. Universitas adalah aktor utama yang bertanggung jawab untuk menyediakan sumberdaya manusia yang sangat terampil yang dibutuhkan untuk menciptakan lapangan kerja, bisnis yang sukses, dan kemakmuran. Tujuan ambisius untuk menjadi universitas kelas dunia berakar tidak hanya dalam pertimbangan rasional (keuangan), tetapi juga dalam peran simbolis dari universitas tersebut. Pemeringkatan membuat persaingan antara negara-negara sangat terlihat dan dengan demikian, paling umum diakui sebagai indikator keberhasilan karena kebijakan yang didorong oleh keunggulan. Kesimpulan penelitian adalah untuk mengikuti tren internasional menuju menjadi universitas kelas dunia dan mengembangkan diri menjadi organisasi pembelajaran. Selama implementasi tindakan strategis, universitas menghadapi diri mereka sendiri dengan hambatan, kekurangan dan paradoks sebagai paradoks kepemimpinan. (Bejinaru, 2017)

Posisi sistem universitas dalam kancah internasional untuk mengidentifikasi kekuatan universitas dan tantangan yang mereka hadapi untuk bersaing dengan sukses dan lebih baik dalam memenuhi misi sebagai alat pengembangan sumberdaya manusia yang dibutuhkan negara merupakan hasil penelitian Salmi (2013) yang menyajikan kerangka kerja analitis dalam melakukan perbandingan hasil dan mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang dapat membatasi kinerja untuk merancang dan menerapkan kebijakan dalam rangka mendukung pengembangan universitas kelas dunia serta mengeksplorasi

risiko yang terkait dengan kebijakan tersebut. Sedangkan Shitote (2016) mengeksplorasi kompetensi inti, menentukan prioritas kompetitif dan mengetahui strategi operasional dengan pendekatan *Resource Based View* dan *trade-off* pada daya saing operasional sehingga diharapkan mampu menentukan strategi yang efisien (Bejinaru dan Prelipean, 2016) dan berdampak pada peringkat dunia (Hallinger, 2014).

2.5. Analisis Data Penelitian Kualitatif

Beberapa pengertian mengenai analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Definisi analisis data yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman (1994), dimana analisis data kualitatif adalah mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Reduksi data diartikan sebagai kegiatan pemilihan data penting dan tidak penting dari data yang telah terkumpul. Penyajian data diartikan sebagai penyajian informasi yang tersusun. Kesimpulan data diartikan sebagai tafsiran atau interpretasi terhadap data yang telah disajikan.

Hal penting dari definisi ini adalah analisis data dalam penelitian kualitatif bukan kegiatan kuantifikasi atau menghitung.

2. Definisi analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Spradley (1997), dimana analisis data kualitatif adalah pengujian sistematis terhadap data.

Fokus Spradley terletak pada pengujian yang sistematis terhadap data yang terkumpul sebagai esensi analisis data dalam penelitian kualitatif. Yang

dimaksud dengan pengujian sistematis terhadap data yang telah dikumpulkan adalah : 1) menentukan bagian-bagian dari data yang telah dikumpulkan; 2) menemukan hubungan diantara bagian-bagian data yang telah dikumpulkan dan hubungan antara bagian-bagian data tersebut dengan keseluruhan data. Semua hal tersebut dilakukan dengan cara

mengkategorisasi informasi yang telah dikumpulkan dan kemudian mencari hubungan antara kategori-kategori yang telah dibuat. Oleh karena itu, analisis data kualitatif bisa diartikan sebagai suatu kegiatan yang menerapkan cara berpikir tertentu. Pengujian yang sistematis versi Spradley ini dapat dikatakan sama dengan reduksi data yang dirumuskan oleh Miles dan Huberman karena pada pengujian yang sistematis terhadap data merupakan penentuan bagian-bagian data dan penemuan hubungan/kaitan antardata.

3. Analisis data kualitatif didefinisikan oleh Patton (1980, dalam Moleong, 1996)

bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satu uraian dasar. Pemikiran Patton ini sama dengan yang dikemukakan oleh Spradley dan Miles dan Huberman.

4. Afrizal (2016) menyimpulkan dari ketiga definisi yang dikemukakan tersebut

dapat dipahami saling melengkapi. Hal yang dimaksud dengan proses pengaturan data oleh Patton sama dengan hal yang dimaksud reduksi data oleh Miles dan Huberman dan penentuan bagian-bagian data oleh Spradley.

Sedangkan hal yang dimaksud dengan pengorganisasian data ke dalam suatu pola, kategori dan satu uraian dasar oleh Patton sama dengan penyajian data oleh Miles dan Huberman dan penentuan hubungan data (kategorisasi) oleh Spradley.

Berdasarkan uraian pada alinea sebelumnya maka hakikat analisis data dalam penelitian kualitatif telah banyak didefinisikan dalam berbagai pendapat

oleh beberapa peneliti kualitatif, seperti Miles dan Huberman (1994), Spradley (1997) dan Patton, 1980 dalam Moleong (1996), yang disimpulkan oleh Afrizal (2016) dalam beberapa hal. Pertama, analisis data dalam penelitian kualitatif tidak sama dengan suatu proses kuantifikasi data, melainkan suatu proses pengolahan data mentah berupa penuturan, perbuatan, catatan lapangan dan

bahan-bahan tertulis yang lain yang memungkinkan peneliti untuk menemukan hal-hal yang sesuai dengan pokok persoalan yang diteliti. Kedua, luaran analisis data bukan berupa angka, bukan signifikansi hubungan yang dinyatakan dengan angka, bukan pula distribusi, melainkan kategori atau kategori atau tipologi. Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah kegiatan yang menghasilkan kategori, kategori atau tipologi data. Oleh karena itu, analisis data penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk menentukan bagian-bagian dan saling keterkaitan antara bagian-bagian dan keseluruhan dari data yang telah dikumpulkan untuk menghasilkan kategori atau tipologi. Aktivitas-aktivitas seorang peneliti dalam menganalisis data dalam penelitian kualitatif adalah menentukan data penting, menginterpretasikan, mengelompokkan ke dalam kelompok-kelompok tertentu dan mencari hubungan antara kelompok-kelompok. Oleh karena itu, aktivitas analisis data kualitatif dilakukan terus menerus selama penelitian berlangsung, dilakukan mulai dari tahap pengumpulan data sampai tahap penulisan laporan, sehingga tidak terpisahkan dan lazim dilakukan secara bersamaan antara pengumpulan data dan analisis data.

Miles dan Huberman, Spradley dan Yin memberikan rekomendasi cara analisis data dalam penelitian kualitatif dengan sudut pandang yang berbeda. Miles dan Huberman lebih memberikan perhatian pada penjelasan cara-cara mencari temuan penelitian dari data yang telah dikumpulkan dan cara-cara penyajian temuan tersebut. Spradley lebih memfokuskan pada cara membuat kategori atau tipologi dan mendetailkan sub-sub dari tipologi yang telah dibuat selama proses penelitian berlangsung. Yin memusatkan perhatian pada hal yang sama dengan Miles dan Huberman yaitu cara-cara mencari temuan penelitian. (Afrizal, 2016)

Beragam teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, Spradley dan Yin, disimpulkan oleh Afrizal (2016) dalam lima langkah yang perlu dilakukan dalam menganalisis data pada tahap pengumpulan data, yaitu :

1. Sediakan catatan lapangan yang detail dan lengkap, hasil wawancara mendalam atau observasi, verbatim, atau dokumen, Baca cepatlah catatan-catatan lapangan tersebut atau dokumen-dokumen tersebut. Kegunaan membaca cepat catatan lapangan atau dokumen adalah untuk memberikan kesan tentang isi keseluruhan dokumen yang akan dianalisis kepada peneliti.

Kemudian bacalah catatan atau dokumen secara teliti. Ketika melakukan hal itu, para ahli menyatakan hal yang dilakukan oleh peneliti adalah menemukan kata-kata penting, simbol-simbol, srghumen-argumen atau kejadian-kejadian yang relevan dengan tujuan peneliti atau hal-hal yang berkali-kali muncul dalam catatan lapangan.

2. Interpretasikanlah hal-hal yang disampaikan dalam penggalan catatan lapangan atau dokumen yang telah ditandai dan cantumkan interpretasi disamping atau di sekitar penggalan data itu. Interpretasi adalah kesimpulan peneliti atas tema-tema yang telah ditemukan, kemudian bangunlah atau buatlah kategori interpretasi yang telah dibuat. Miles dan Huberman menyebutnya sebagai langkah pengkategorisasian, sementara Spradley menyebutnya sebagai pencarian domain atau analisis domain. Tentu saja tidak hanya mendapatkan kategori saja, tetapi juga mencari sub kategori, yang oleh Spradley disebut sebagai analisis taksonomi.

3. Sajikan temuan dengan suatu cara penyajian yang berupa diagram bukan narasi (Miles dan Huberman, 1994) untuk lebih mudah memahami hubungan antar kategori atau kategori yang ditemukan. Cara lain untuk menyajikan hasil analisis data adalah dengan matriks.

4. Setelah melakukan pengumpulan data dan analisis data, peneliti mulai membangun asumsi-asumsi atau hipotesis kerja mengenai sebuah kejadian atau hubungan kategori-kategori. Pengembangan hipotesis tersebut memerlukan verifikasi.
5. Uji keabsahan asumsi-asumsi atau kategori-kategori yang telah dikonstruksi berdasarkan data yang telah terkumpul dengan melakukan lagi wawancara mendalam, observasi atau mengumpulkan dokumen. Setelah itu lakukan lagi langkah nomer 2. Peneliti dapat membangun hipotesis pada saat ini, Setelah itu melakukan langkah nomer 4 lagi. Peneliti melakukan langkah-langkah analisis data seperti tersebut di atas berulang kali sampai yakin bahwa datanya sudah cukup untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitiannya dan bahwa datanya sudah valid.

Menurut Cresswell (2014), analisis data dalam penelitian kualitatif dapat digambarkan melalui Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Analisis dan Penyajian Data pada Penelitian Studi Kasus

No.	Analisis Data dan Penyajian Data	Deskripsi
1	Organisasi data	Menciptakan dan mengorganisasikan <i>file</i> untuk data
2	Pembacaan, <i>memoing</i>	Membaca seluruh teks, membuat catatan pinggir, membentuk kode awal
3	Mendesripsikan data menjadi kode dan tema	Mendesripsikan kasus dan konteksnya
4	Mengkategorikan data menjadi kode dan tema	Menggunakan agregasi kategorikal untuk membentuk tema dan pola
5	Menafsirkan data	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan penafsiran langsung • Mengembangkan generalisasi naturalistik tentang “pelajaran” yang dapat diambil
6	Menyajikan, memvisualisasikan data	Menyajikan gambaran mendalam tentang kasus menggunakan narasi, tabel dan gambar

Sumber : Cresswell (2014)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan kajian literatur yang dibahas sebelumnya, maka penelitian ini menggunakan kajian kualitatif studi kasus model Yin (2014) dengan mempertimbangkan adanya karakteristik yang unik dan khas mengenai *world class university* pada Universitas Airlangga. Oleh karena itu, obyek penelitian ini sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif studi kasus.

Metode ini adalah salah satu metodologi penelitian yang menggunakan bukti empiris (bukan hasil eksperimen laboratorium) untuk membuktikan apakah suatu teori dapat diimplementasikan pada suatu kondisi atau tidak. *Case study* didefinisikan sebagai pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber. (Baxter and Jack 2008; Yin, 2014)

Menurut Yin (2014), metode studi kasus didasarkan pada pertimbangan tiga kondisi, yaitu:

1. Studi kasus merupakan strategi yang sesuai apabila pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan “bagaimana” dan “mengapa”.
2. Peneliti tidak dapat mengatur, mengontrol, atau mempengaruhi objek penelitian.
3. Penelitian difokuskan pada peristiwa kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Myers (2013) mendefinisikan penelitian kualitatif studi kasus sebagai penelitian yang menggunakan bukti empiris dari satu atau lebih organisasi dan

peneliti berusaha mempelajari permasalahan dalam konteksnya. Bukti diperoleh dari berbagai sumber meskipun realitanya sebagian besar berupa data wawancara dan dokumen. Definisi Myers juga membedakan *case study* dengan *ethnography* dalam pengumpulan data. *Case study* tidak menggunakan studi lapangan atau pengamatan partisipatif. Dalam melakukan penelitian dengan metode studi kasus, peneliti perlu menguasai pengetahuan, teori dan hasil penelitian yang terinci dan terkini mengenai topik yang diteliti. Peneliti kemudian harus menuliskan hasil penelitiannya dan dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terkini yang relevan. Tulisan yang dibuat harus mampu meyakinkan komunitas ilmiah bahwa karya tulis tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

Metode studi kasus (Myers, 2013), dapat digunakan sebagai salah satu metode yang digunakan dalam suatu tahapan penelitian dalam tahap eksplorasi topik penelitian. *Case study* dapat digunakan untuk menemukan faktor atau permasalahan yang relevan dan dapat diaplikasikan ke dalam situasi yang mirip. Selain eksplorasi, *case study* juga dapat digunakan dalam penelitian eksplanatori ketika teori dan literatur yang membahas suatu permasalahan penelitian ada dan tersedia dengan melimpah. Dalam kondisi demikian, *case study* digunakan untuk menguji teori, menjelaskan penyebab suatu kejadian dan membandingkan teori.

3.2. Setting Penelitian

Desain penelitian ini adalah penelitian kualitatif studi kasus yang tentu hasilnya tidak dapat digeneralisasi untuk institusi pendidikan tinggi yang lain.

Oleh karena itu, model rekonsiliasi strategis yang dihasilkan merupakan hasil yang spesifik dan unik, yang berlaku untuk Universitas Airlangga sebagai subyek penelitian ini. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan hasil penelitian yang

spesifik dan unik ini nantinya mampu berkontribusi dan menginspirasi pihak pengelola universitas yang lain, khususnya di Indonesia untuk berupaya mengembangkan model rekonsiliasi strategis menuju *world class university*.

Agar memudahkan peneliti mengumpulkan sumber data primer dan sekunder yang dibutuhkan dalam suatu penelitian, maka dapat dilakukan dengan cara wawancara kepada pihak-pihak yang terkait langsung maupun tidak langsung dalam proses perumusan rencana strategis universitas dengan beberapa *research questions* terkait dengan investigasi dimensi-dimensi yang membentuk rekonsiliasi strategis antara permintaan pasar dan ketersediaan sumberdaya operasi.

3.3. Penentuan Informan dan Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi, tetapi "*social content*" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*), yang berinteraksi secara sinergis (Spradley, 2007 dalam Sugiyono, 2008). Selain itu, dalam penelitian kualitatif juga tidak digunakan istilah responden, tetapi informan. Informan dalam suatu penelitian kualitatif adalah orang-orang yang memberikan informasi terhadap hal-hal yang diteliti. (Fatchan, 2011)

Mengacu pada jenis pendekatan penelitian ini, maka sumber data utama yang diperlukan adalah berbagai informasi dan data yang mendukung tercapainya tujuan penelitian. Beberapa data yang diperlukan tidak hanya dari dokumen-dokumen yang disediakan pihak universitas saja, akan tetapi peneliti mengeksplorasi dan menggali secara mendalam dari berbagai partisipan atau informan yang dianggap kompeten dan memiliki wewenang.

Hal yang terpenting dalam prosedur penelitian kualitatif adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*). Informan kunci

ditentukan atas keterlibatan yang bersangkutan terhadap situasi/kondisi sosial yang dikaji dalam fokus penelitian (Fatchan, 2011) yaitu para pengambil keputusan strategis (pimpinan tertinggi) Universitas Airlangga yang terdiri dari Majelis Wali Amanah Universitas Airlangga, Rektor Universitas Airlangga beserta keempat wakil rektornya, dan Ketua Badan Perencana dan Pengembangan Universitas Airlangga yang juga merangkap sebagai staf Kemenristekdikti.

Untuk memperoleh informan penelitian dapat dilakukan dengan dua cara:

(1) *snowballing sampling*, yaitu apabila peneliti benar-benar 'buta' informasi tentang objek penelitian, dan (2) *key person* apabila peneliti sudah memahami informasi awal, baik tentang objek penelitian maupun informan penelitian. Informan penelitian pada penelitian kualitatif ini adalah '*key person*' dengan alasan bahwa para partisipan tersebut dianggap kompeten dan berperan strategis dalam penetapan rencana strategis yang akan dijalankan oleh perguruan tinggi ini dalam menuju peringkat *top 500* universitas kelas dunia. Para partisipan memiliki tanggung jawab dan selalu memantau setiap perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Kehadiran peneliti adalah pihak yang bertindak sebagai instrumen penelitian, dilengkapi satu protokol penelitian yang berisi prosedur dan tema pertanyaan-pertanyaan penelitian yang disusun dengan merefleksikan alur pikir digunakan sebagai panduan atau instrumen penelitian. Peneliti sebagai instrumen penelitian dipandu dengan fokus penelitian yang berupa rumusan masalah dan tujuan penelitian ini. Berdasarkan protokol, informan diminta untuk merekonstruksi, tidak untuk mengingat (Seidman, 1998). Pertanyaan deskriptif yang singkat telah diberikan untuk memancing informan agar bercerita secara panjang dan rinci pengalaman informan, yaitu para pemimpin tertinggi Universitas Airlangga. Peneliti berperan sebagai pendengar untuk menyimak

dengan seksama mengenai segala informasi yang diceritakan oleh informan.

Agar supaya hasil wawancara terekam dengan baik dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara dengan para informan sebagai sumber informasi yang terpercaya, maka diperlukan bantuan alat-alat berupa (1) buku catatan yang berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data, (2) *tape recorder* yang berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan, dan (3) kamera yang berfungsi untuk mendokumentasikan pada saat wawancara dilakukan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode deskriptif dalam penelitian kualitatif memandu peneliti untuk mengeksplorasi dan memotret situasi sosial yang akan diteliti sehingga teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi atau gabungan. Beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Aktivitas wawancara mendalam atau *in-depth interview* dilakukan oleh peneliti terhadap partisipan atau informan kunci yang memenuhi spesifikasi atau kompeten. Para informan kunci yang diwawancarai merupakan pihak pimpinan atau pengelola universitas tertinggi di lingkungan Universitas Airlangga, yang terdiri dari Majelis Wali Amanat (diwakili oleh Sekretaris MWA), Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Wakil Rektor IV dan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) yang juga merangkap anggota MWA dan staf ahli Kemenristek DIkti. Pelaksanaan wawancara dipandu dengan daftar pertanyaan wawancara semi terstruktur.

Melalui perundingan ketat yang sering terkendala oleh kesibukan dan waktu terbatas para informan, skedul pelaksanaan wawancara akhirnya dapat dilakukan mulai awal bulan Desember 2018 sampai dengan akhir bulan

Februari 2019. Tempat pelaksanaan wawancara tersebut berada di lingkungan tempat bekerja informan, yaitu di Kantor Manajemen (kampus C UNAIR) dan Fakultas Hukum (kampus B UNAIR). Durasi atau lama waktu pelaksanaan wawancara masing-masing informan tidak sama karena wawancara dilakukan secara spontan dan sangat tergantung pada lama waktu yang bisa diluangkan oleh para informan pada proses *in-depth interview*. Aktivitas atau kegiatan kerja dan mobilitas yang sangat tinggi, penting dan terkadang mendadak menjadi kendala tersendiri bagi peneliti untuk mengumpulkan data atau informasi yang dibutuhkan. Setelah proses *in-depth interview* selesai dilakukan terhadap seluruh informan, langkah selanjutnya adalah mentranskrip hasil rekaman kemudian menuliskan dengan rapi keseluruhan catatan lapangan atau transkripsi.

2. Dokumentasi

Pengumpulan dokumen-dokumen (dokumentasi) pada penelitian ini dilakukan adalah bersifat untuk melengkapi informasi atau data yang diperoleh melalui observasi dan *in-depth interview*. Dokumentasi yang diperoleh selama proses pengumpulan data adalah dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan relevan dengan topik penelitian ini.. Jenis dokumen-dokumen tersebut adalah terdiri dari Laporan Borang Akreditasi Universitas Airlangga, Laporan Evaluasi Diri Universitas Airlangga, laporan perangkaan berdasarkan QS-WUR, laporan rencana strategis, laporan penjaminan mutu dan laporan-laporan lain yang dianggap perlu untuk penelitian ini.

3. Triangulasi Data

Suatu cara untuk mendapatkan data yang benar – benar absah dengan menggunakan pendekatan metode ganda, dengan kata lain menggunakan sesuatu yang lain di luar data itu sendiri untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. (Bachri, 2010).

Triangulasi data yang dilakukan oleh peneliti adalah menguji keabsahan informasi atau data yang dikumpulkan, dengan membandingkan hasil setiap wawancara masing-masing partisipan atau informan kunci yang dianggap memiliki kompetensi dan kewenangan strategis terkait dengan pencapaian UNAIR menuju peringkat *Top 500 world class university*, terdiri dari pihak pimpinan atau pengelola universitas tertinggi di lingkungan Universitas Airlangga terdiri dari Majelis Wali Amanat (diwakili oleh Sekretaris MWA), Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Wakil Rektor IV dan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) yang juga merangkap anggota MWA dan staf ahli Kemenristek Dikti. Selain itu, peneliti juga mendiskusikan hasil penelitian dengan Tim Promotor yang terdiri dari Ketua Promotor dan para ko-promotor yang juga bisa dikategorikan para ahli yang dibutuhkan dalam membantu interpretasi hasil temuan dan berperan sebagai pengamat untuk menjadi masukan penting untuk menyempurnakan hasil temuan penelitian. Diskusi yang lain juga dilakukan oleh peneliti dengan melibatkan teman sejawat yang diharapkan dapat membantu dan memberikan masukan dan kritik dalam proses menghasilkan temuan penelitian.

4. Imej Visual

Teknik pengumpulan informasi atau data yang juga dilakukan adalah dengan menggunakan bantuan perangkat piranti keras seperti kamera yang digunakan untuk memotret pelaksanaan wawancara yang benar-benar terjadi alat perekam sehingga bisa dijadikan bukti pelaksanaan wawancara yang sah dan akurat untuk penelitian ini. Selain itu, peneliti juga melakukan perekaman terhadap proses terjadinya *in-depth interview* dengan para informan sehingga bisa digunakan untuk mentranskripsikan secara rinci dan tepat mengenai hasil wawancara yang dilakukan.

Adapun instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga instrumen, yaitu (1) peneliti sebagai instrumen utama; (2) panduan wawancara atau daftar pertanyaan semi terstruktur; dan (3) *database* penelitian.

3.5. Keabsahan Data

Peningkatan keabsahan data penelitian, peneliti dapat melakukan cek dan ricek serta kroscek pada prosedur penelitian yang sudah ditempuh, serta telaah terhadap substansi penelitian. (Satori, 2017) Keabsahan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif tergantung pada beberapa faktor, yaitu :

1. Uji kredibilitas

Keabsahan data penelitian dilakukan melalui :

- a. Meningkatkan kualitas keterlibatan peneliti dalam kegiatan di lapangan
- b. Pengamatan secara terus menerus
- c. Triangulasi, baik metode maupun sumber untuk mencek kebenaran data dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh sumber lain, dilakukan untuk mempertajam tilikan kita terhadap hubungan sejumlah data
- d. Keterlibatan teman sejawat untuk berdiskusi, memberikan masukan dan kritik dalam proses penelitian
- e. Menggunakan bahan referensi untuk meningkatkan nilai kepercayaan akan kebenaran data yang diperoleh, dalam bentuk rekaman, tulisan, fotokopi dan lain-lain
- f. *Membercheck*, pengecekan terhadap hasil-hasil yang diperoleh guna perbaikan dan tambahan dengan kemungkinan kekeliruan atau kesalaham dalam memberikan data yang dibutuhkan peneliti.

Pengujian ini dilakukan melalui keterlibatan peneliti sebagai salah satu staf pengajar, dalam kegiatan di lapangan dan pengamatan terhadap bagaimana pengelola Universitas Airlangga berproses selama lima tahun terakhir dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai positif dalam rangka mencapai peringkat *Top 500 world class university*. Hal mendasar yang pada uji ini adalah dengan melakukan triangulasi multi sumber untuk memverifikasi dan memperkuat data baik dalam metode pengumpulan data atau penggunaan informan kunci. Aktivitas yang dilakukan adalah melakukan pengecekan kebenaran data tertentu dan melakukan perbandingan dengan data yang diperoleh melalui sumber lain dalam berbagai tahapan penelitian lapangan, pada waktu dan tempat yang berbeda.

Observasi yang dilakukan pada lokasi penelitian juga dilakukan dengan mengambil peran dalam situasi tertentu untuk mendapatkan pemahaman keyakinan-keyakinan, persepsi dan gambaran individu-individu yang terlibat dalam interaksi. Setelah hasil rekaman diperoleh, langkah selanjutnya adalah mentranskripsikan hasil *interview*. Validasi terhadap hasil transkrip selanjutnya dilakukan dengan cara mendatangi kembali para informan dan meminta persetujuan para informan terhadap hasil transkrip yang telah direvisi sesuai dengan kesepakatan (pada halaman Lampiran). Selain itu juga dilakukan upaya-upaya untuk mendiskusikan hasil penelitian dengan para informan untuk kepentingan *membercheck*. Hal ini digunakan untuk melakukan pengecekan terhadap hasil informasi yang diperoleh guna perbaikan dan tambahan dengan kemungkinan kekeliruan atau kesalahan pada dalam memberikan data yang dibutuhkan peneliti.

Untuk meningkatkan nilai kepercayaan akan kebenaran data yang diperoleh, maka diperlukan menilik kembali dengan bahan referensi yang digunakan,

dalam bentuk rekaman, tulisan, fotokopi dan lain-lain. Apabila suatu informasi yang disampaikan oleh satu informan memiliki beberapa kesamaan dengan yang disampaikan oleh informan yang lain maka akan meningkatkan kredibilitas data dan hasil temuan penelitian.

2. Uji keteralihan

Bahwa hasil analisa data yang diperoleh dapat diaplikasikan oleh pemakai penelitian. Penelitian akan memperoleh nilai yang tinggi bila para pembaca laporan memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

Uji keteralihan dilakukan dengan memberikan deskripsi hasil analisa data yang diperoleh secara terinci, termasuk hasil temuan mengenai pola atau bagan rekonsiliasi strategis sumberdaya dan kebutuhan pasar yang dihadapi UNAIR dalam mencapai peringkat *Top 500 world class university*. Hasil temuan ini diharapkan mampu dipahami dengan baik oleh para pembaca sehingga selanjutnya kemungkinan mampu ditransferkan dan diaplikasikan hasil temuan penelitian pada kasus universitas-universitas lain baik di Indonesia maupun di seluruh dunia

3. Uji kebergantungan dan keobyektifan

Dilakukan dengan audit trail berupa komunikasi dengan tim pembimbing dan dengan pakar lain dalam bidangnya untuk membicarakan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam penelitian berkaitan dengan data yang harus dikumpulkan.

Uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan yang telah ditentukan secara langsung di lokasi penelitian, yaitu kampus Universitas Airlangga di Surabaya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh keterkaitan antara informasi atau data yang diperoleh dengan hasil temuan penelitian.

Uji keobyektifan dilakukan dengan pemeriksaan dan pengecekan kualitas hasil penelitian yang meliputi desain penelitian yang dibuat secara baik dan benar, fokus penelitian secara tepat, kajian literatur yang relevan, instrumen dan cara pendataan yang akurat, teknik pengumpulan data yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian, analisis data yang dilakukan dengan baik dan benar, serta hasil temuan penelitian yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Selain melakukan diskusi mendalam dengan para informan, maka diperlukan untuk mendiskusikan hasil penelitian dengan Tim Promotor yang terdiri dari Ketua Promotor, Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc. dan para ko-promotor, yaitu Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si. dan Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS. yang juga dikategorikan sebagai para ahli yang dibutuhkan dalam membantu interpretasi hasil temuan dan berperan sebagai pengamat untuk menjadi masukan penting dalam menyempurnakan hasil temuan penelitian. Diskusi yang lain juga dilakukan dengan melibatkan teman sejawat untuk memberikan masukan dan kritik dalam proses menghasilkan temuan penelitian.

3.6. Analisis Data

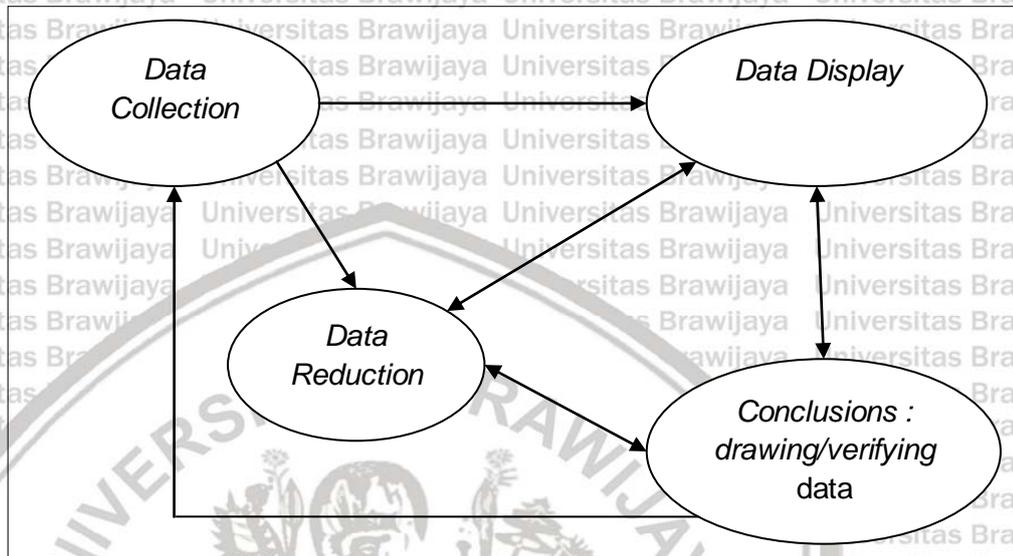
Hakikat analisis data dalam penelitian kualitatif telah banyak didefinisikan dalam berbagai pendapat oleh beberapa peneliti kualitatif, seperti Miles dan Huberman (1994), Spradley (1997) dan Patton, 1980 dalam Moleong (1996), yang disimpulkan oleh Afrizal (2016) dalam beberapa hal. Pertama, analisis data dalam penelitian kualitatif tidak sama dengan suatu proses kuantifikasi data, melainkan suatu proses pengolahan data mentah berupa penuturan, pembuatan, catatan lapangan dan bahan-bahan tertulis yang lain yang memungkinkan peneliti untuk menemukan hal-hal yang sesuai dengan pokok persoalan yang

diteliti. Kedua, luaran analisis data bukan berupa angka, bukan signifikansi hubungan yang dinyatakan dengan angka, bukan pula distribusi, melainkan kategori atau kategori atau tipologi. Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah kegiatan yang menghasilkan kategori atau tipologi data. Oleh karena itu, analisis data penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk menentukan bagian-bagian dan saling keterkaitan antara bagian-bagian dan keseluruhan dari data yang telah dikumpulkan untuk menghasilkan kategori atau tipologi.

Cresswell (2014) menyajikan prosedur analisis umum dari tiga peneliti kualitatif yang berbeda. Madison menyajikan kerangka penafsiran yang diambil dari etnografi kritis, Huberman dan Miles mengadopsi pendekatan analisis sistematis yang telah lama digunakan dalam penelitian kualitatif, dan Wolcott menggunakan pendekatan riset yang lebih tradisional dari analisis etnografi dan studi kasus. Ketiga peneliti tersebut menyatakan bahwa pada fase pengkodean data (mereduksi data menjadi segmen yang bermakna dan member nama untuk segmen tersebut), mengkombinasikan kode tersebut menjadi kategori atau tema yang lebih luas dan menampilkan serta membuat perbandingan dalam bentuk grafik dan tabel data, merupakan unsur pokok pada analisis data kualitatif.

Analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994) yaitu *interactive model*, dengan alasan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara siklus, bukan linier. Cresswell (2014) menyatakan bahwa Miles dan Huberman memberikan langkah yang lebih detail dalam proses analisis data bila dibandingkan dengan hasil pemikiran, misal dengan menulis catatan pinggir, membuat rangkuman dari catatan lapangan dan mencatat hubungan diantara kategori tersebut. Secara garis besar, Miles dan Huberman (1994) menegaskan bahwa alur kegiatan analisis data merupakan proses siklus yang interaktif, yang terdiri dari pengumpulan data (*data collection*),

reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan / verifikasi (*drawing/verifying conclusions*), seperti yang tampak pada gambar 3.1.



Sumber : Miles dan Huberman, 1994

Gambar 3.1. Hubungan antara Analisis Data dengan Pengumpulan Data (*Interactive Model*)

Adapun penjelasan aktivitas dalam analisis data dengan *interactive model* adalah

1. Pengumpulan data

Peneliti melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) pada narasumber yang telah ditentukan berdasarkan spesifikasi kebutuhan penelitian dan catatan-catatan penting di lapangan yang diperlukan dalam tahapan aktivitas pengumpulan data. Adapun para informan kunci pada penelitian ini merupakan para pimpinan Universitas Airlangga yang terdiri dari Majelis Wali Amanat (diwakili oleh Sekretaris MWA), Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Wakil Rektor IV dan Ketua Badan

Perencanaan dan Pengembangan yang juga merangkap anggota MWA dan staf ahli Kemenristek DIKTI.

2. Reduksi data

Peneliti menulis ulang catatan-catatan yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan informasi (wawancara mendalam dan lain-lain), mentranskrip hasil rekaman kemudian menuliskan dengan rapi keseluruhan catatan lapangan atau transkripsi. Proses ini merupakan proses pemilahan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data mentah (catatan-catatan lapangan). Paparan transkrip hasil wawancara mendalam

terhadap para informan kunci dan validasi para informan terhadap transkrip hasil rekaman dapat diperhatikan pada halaman lampiran penelitian ini.

Reduksi data dilakukan dengan membuat rangkuman, memberi kode dan membuat tema-tema sebagai bahan analisis. Data dicatat secara teliti dan rinci, kemudian dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal penting. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran kondisi informan (narasumber) maupun untuk tujuan penggalan data berikutnya.

3. Penyajian data

Proses ini merupakan suatu kumpulan informasi yang tersusun dalam penelitian berbentuk teks naratif yang dikemas dalam bagian-bagian dan dideskripsikan serta diambil tindakan. Reduksi dan penyajian data dilakukan secara bersamaan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tema-tema yang muncul mengenai pengalaman informan (narasumber), lalu direduksi menjadi sebuah deskripsi narasi. Pada saat dilakukan penyajian data, peneliti mengumpulkan narasi dari setiap informan ke dalam tema-tema yang sama, seperti halnya pada saat reduksi data.

4. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Suatu tahap atau proses lanjutan dimana peneliti menarik kesimpulan dari temuan data karena tahap ini adalah interpretasi peneliti atas temuan dari suatu wawancara atau sebuah dokumen. Setelah kesimpulan diambil, peneliti kemudian mengecek lagi kesahihan interpretasi dengan cara mengecek ulang proses coding dan penyajian data untuk memastikan tidak ada kesalahan yang telah dilakukan. Setelah tahap ini dilakukan maka peneliti telah memiliki temuan penelitian berdasarkan analisis data yang telah dilakukan terhadap suatu hasil wawancara mendalam atau sebuah dokumen.



BAB IV TEMUAN DATA LAPANGAN

Bab ini mendeskripsikan mengenai temuan-temuan data di lapangan yang terbagi menjadi beberapa bagian. Bagian pertama menjelaskan mengenai deskripsi informan yang kompeten dalam penelitian. Bagian kedua menjelaskan tentang kronologi penggalan atau perolehan data sampai pada uji keabsahan data. Bagian ketiga mendeskripsikan mengenai gambaran umum Universitas Airlangga sebagai fokus *setting* penelitian. Bagian terakhir menjelaskan tentang pembahasan tema-tema yang digali berdasarkan berbagai informasi yang diperoleh dari para informan kunci yang terlibat dalam penelitian.

4.1. Deskripsi Informan Penelitian

Mengacu pada topik penelitian ini, proses penggalan atau perolehan data membutuhkan waktu cukup lama dan melelahkan serta upaya yang keras dan gigih peneliti. Hal ini mengingatkan bahwa para informan kunci merupakan para pimpinan tertinggi Universitas Airlangga yang memiliki kesibukan dan ritme aktivitas pekerjaan yang sangat padat dan menyita waktu, sehingga peneliti membutuhkan waktu yang cukup lama dalam mengumpulkan data atau informasi dalam bentuk wawancara mendalam dengan para informan kunci. Walaupun adanya keterbatasan waktu para pimpinan tersebut, tetapi peneliti pada akhirnya mendapatkan kesempatan untuk mewawancarai para informan, yaitu terdiri dari Rektor Universitas Airlangga, para wakil rektor Universitas Airlangga, sekretaris MWA Universitas Airlangga dan ketua BPP Universitas Airlangga yang juga merupakan staf ahli (*task force*) khusus menangani pemeringkatan *world class*

university pada Kementerian Riset dan Teknologi (KEMENRISTEK). Sebelum melaksanakan kegiatan wawancara mendalam dengan para informan kunci, peneliti melakukan

Beberapa data yang diperlukan tidak hanya dari dokumen-dokumen yang disediakan pihak universitas saja, akan tetapi peneliti mengeksplorasi dan menggali secara mendalam dari berbagai partisipan atau informan yang dianggap kompeten dan mempunyai kewenangan strategis. Oleh karena itu, alasan pemilihan partisipan atau informan tersebut adalah para partisipan tersebut dianggap kompeten dan berperan strategis dalam penetapan rencana strategis yang akan dijalankan oleh perguruan tinggi ini dalam menuju peringkat Top 500 universitas kelas dunia. Para partisipan memiliki tanggung jawab dan selalu memantau setiap perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Adapun yang termasuk partisipan atau informan penting dalam pengumpulan data penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 4.1. Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1	Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA.	Rektor Universitas Airlangga
2	Iman Prihandono, SH., MH., LL.M., Ph.D.	Sekretaris Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga
3	Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM	Wakil Rektor I Universitas Airlangga
4	Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin.	Wakil Rektor II Universitas Airlangga
5	Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D.	Wakil Rektor III Universitas Airlangga
6	Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt.	Wakil Rektor IV Universitas Airlangga
7	Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D.	Anggota Majelis Wali Amanat, Ketua Badan Perencana dan Pengembangan Universitas Airlangga, staf ahli Kemenristek Dikti

Sumber : Data diolah

Rektor UNAIR adalah organ UNAIR yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UNAIR. Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. terpilih menjadi Rektor Universitas untuk periode Tahun 2015 sampai 2020, secara aklamasi pada sidang MWA UNAIR. Guru besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNAIR ini dilantik pada tanggal 10 Juni 2015 sebagai Rektor UNAIR yang ke 13. Beliau memfokuskan studinya pada Akuntansi Manajemen dan Akuntansi di Sektor Publik. Semenjak dilantik menjadi Rektor, Prof Nasih siap memimpin UNAIR dan bertekad untuk membawa UNAIR masuk dalam daftar peringkat *Top 500 World Class University*. Berdasarkan pasal 28 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga disebutkan bahwa Rektor merupakan organ Universitas Airlangga yang menjalankan fungsi pengelolaan perguruan tinggi sehingga Rektor merupakan pemimpin dalam penyelenggaraan dan pengelolaan Universitas Airlangga. Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, Rektor menetapkan struktur, tugas pokok dan fungsi organisasi dengan Peraturan Rektor yang dijadikan dasar dalam kerangka pembagian tugas-tugas untuk kelancaran penyelenggaraan universitas.

Sejak awal Universitas Airlangga berubah menjadi PTN BH maka visi dan misi adalah menjadi menjadi perguruan tinggi yang unggul, inovatif, terkemuka dan menjadi pelopor. Untuk menjadi pelopor itu, Universitas Airlangga harus berada di depan dan menjadi pemimpin dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Oleh karena itu, bila ingin menjabarkan lebih lanjut, pada sisi akademik, Universitas Airlangga berkeinginan untuk menghasilkan lulusan-lulusan yang bereputasi dan terkemuka. Pada bidang riset, Universitas Airlangga berkeinginan untuk menghasilkan riset-riset yang menjadi unggulan dan menjadi pelopor bagi perkembangan ilmu pengetahuan sehingga posisinya harus selalu berada di depan. Selanjutnya, misi Universitas Airlangga tentu menjadikan Universitas Airlangga sebagai perguruan tinggi yang sangat baik di bidang *teaching and*

learning, bidang riset, bidang pengembangan pengabdian masyarakat dan bidang bisnis.

Iman Prihandono, SH., MHI., LL.M., Ph.D. menjabat sebagai Sekretaris Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga untuk periode Tahun 2015 sampai dengan Tahun 2020. Selain itu, Pria kelahiran Magelang ini lulus dari Program Sarjana jurisprudensi, Universitas Airlangga pada Tahun 1998. Beliau melanjutkan studinya dan menyelesaikan Program Magister (meraih gelar Magister) di Universitas Indonesia pada Tahun 2002. Setelah meraih gelar Sarjana dan Magister di Indonesia, perhatiannya yang besar pada Hukum Internasional membawanya untuk melanjutkan studinya di Sidney Law of School, University of Sidney, Australia pada 2007, selanjutnya melanjutkan studinya dengan mengambil Program Doktor di Macquarie Law School, University of Macquarie Australia pada 2013.

Majelis Wali Amanat UNAIR sebenarnya mendorong pihak pengelola untuk membangun budaya akademik yang baik dan diarahkan untuk reputasi internasional. Secara umum, saat ini terlihat perbedaan yang terjadi pada UNAIR, terutama penekanan dalam *excellence* di penelitian, anggaran untuk itu sekarang lebih diperbesar, diutamakan *excellence* untuk penelitian dan publikasi, termasuk penelitian publikasi dan dosen *outbound* itu karena mendukung penelitian dan publikasi, *networking* serta inovasi didorong melalui inkubasi bisnis supaya mendekatkan antara penelitian kampus dengan industri. Secara umum memang perkembangan yang paling kelihatan adalah jumlah publikasi dosen.

Sebelum menjabat sebagai Wakil Rektor UNAIR bidang I periode Tahun 2015 - 2020, Prof. Djoko Santoso, dr., Ph.D., Sp.PD.K-GH.FINASIM. adalah Wakil Dekan Fakultas Kedokteran. Pria kelahiran Jombang ini menyelesaikan pendidikan sarjana dan profesi dokternya di Fakultas Kedokteran Universitas

Gajah Mada, Yogyakarta. Beliau adalah seorang dokter spesialis pada bidang ilmu Penyakit Dalam dengan sub spesialisasi pada Ginjal dan Hipertensi.

Wakil Rektor Bidang I membantu Rektor dalam pengelolaan aktivitas Pendidikan dan Kemahasiswaan pada setiap fakultas yang berada di Universitas Airlangga.

Dalam rangka menjabarkan visi dan misi UNAIR menuju peringkat *Top 500 world class university* maka terlebih dahulu perlu melakukan identifikasi potensi baik

bidang sumberdaya manusia maupun non sumberdaya manusia, sejauhmana tata kelolanya sampai sejauh mana dan masalah yang ada. Pada Tahun 2015, posisi prodi-prodi di lingkungan UNAIR yang terakreditasi A belum sampai 50%.

Hal itu berarti keunggulannya kurang dari 50% dan keunggulan pada tingkat nasional mendasari suatu rekognisi internasional. Penjabaran visi dan misi yang

unggul, mandiri, inovatif dan bermoral adalah dengan melakukan improvement setiap tahun, misalnya *quality assurance*, pertumbuhan finansial yang sehat,

mencetak prestasi-prestasi mahasiswa, perbaikan dari *employer reputation*, dikenalnya *academic reputation* lewat atribut internasional fakultas, publikasi, *joint*

research, *inbound and outbond international students*, kunjungan fakultas, meningkatnya *double degree*, prestasi nasional dan internasional dan hibah

internasional. Pada Tahun 2016, terjadi peningkatan akreditasi prodi secara nasional yaitu dengan predikat A ada 11 prodi dan yang terakreditasi

internasional pada saat itu baru 1 prodi. Pada Tahun 2017, Prof Djoko dan tim Bidang I melakukan perbaikan dengan adanya 5 prodi yang terakreditasi

internasional. Pada Tahun 2018, program *double degree* yang semula cuma dilakukan oleh 2 prodi dapat ditingkatkan menjadi 9 prodi yang menjalankan

program *double degree*. Hasil temuan di lapangan, menyatakan bahwa banyak perbaikan yang dilakukan, seperti peningkatan dalam hal *global mobility in*

students baik itu *degree* dan *non degree*, *global mobility in faculty* baik *inbound* maupun *outbond faculty* termasuk *adjunct professor* dan *visiting professor*, *global*

mobility dalam bidang *community outreach program* (KKN internasional), *global mobility* dalam jejaring riset, *joint research*, kerjasama publikasi dan magang di *multi corporate*. Selain itu, hal-hal lain yang dilakukan adalah peningkatan kolaborasi internasional, misalnya *international conference*, *exposure* internasional ke *education process*, *exposure* internasional ke *research process*, *exposure* internasional ke *community outreach program process*. Pada intinya, internasionalisasi tergantung pada seberapa kualitasnya yang diukur dengan dengan jumlah akreditasi internasional.

Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. mendapat amanah sebagai Wakil Rektor bidang II Universitas Airlangga periode Tahun 2015 – 2020. Pria yang lahir di Kota Martapura, Kalimantan Selatan, dibesarkan dan tumbuh di tengah lingkungan pesantren. Beliau mengawali pendidikan dasarnya pada sebuah Madrasah Ibtidaiyah. Sebelum mengemban amanah sebagai Wakil Rektor II, Dr. M. Madyan pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi D3 Manajemen Pemasaran FEB dan Direktur Keuangan. Setelah menyelesaikan pendidikan SMP dan SMA di Jakarta, Sekretaris Senat FEB Tahun 2007-2009 tersebut, menempuh pendidikan sarjana di Program Studi Manajemen UNAIR dan akhirnya menyelesaikan studinya dengan predikat wisudawan terbaik. Setelah selesai menempuh jenjang S1, beliau mendapat tawaran untuk menjadi dosen di FEB UNAIR. Sembari mengajar, dosen yang pernah menjabat sebagai Ketua Bidang Penelitian dan Pelatihan LPMB FEB UNAIR tersebut, juga melanjutkan studi S2 pada Program Magister Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Pascasarjana UNAIR. Merasa ingin memperdalam keilmuannya, beliau kembali melanjutkan studi S2 di University of Wollongong, Australia. Pada Tahun 2013, beliau menyelesaikan studi doktoralnya di Universitas Brawijaya, Malang.

Sadar memikul tanggung jawab yang besar, Wakil Rektor bidang II mempunyai cara tersendiri untuk menjalankan tugasnya. Beliau menegaskan pentingnya *support system* dalam mengatur beragam tanggung jawab. Hampir tiap pekan, beliau dan mitra kerja yang terkait dengan bidang II selalu melakukan koordinasi mengenai berbagai hal yang dikerjakan, selain itu juga selalu melakukan kontrol dan evaluasi dengan rutin.

Wakil Rektor bidang III Universitas Airlangga adalah Prof. Ir. Mochammad Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. Pria kelahiran Surabaya ini menyelesaikan studi S1 pada Tahun 1993 dan juga S2 pada Tahun 2002 di Universitas Brawijaya Malang. Salah satu studinya paling berhasil dalam menemukan protein dari racun ular untuk menyembuhkan penyakit Alzheimer yang diteliti di Laboratorium Biologi Laut Sugashima, Universitas Nagoya, Jepang, bersama dengan pembimbingnya. Penemuan tersebut sangat dihargai oleh pembimbingnya dan meminta Prof. Amin memberi nama untuk protein racun ular tersebut. Untuk disertasinya, beliau meneliti fenomena yang terjadi di perairan Jepang. Fenomena ini terjadi ketika ledakan populasi fitoplankton berubah. Melalui penelitian ini, Prof. Amin menemukan bahan aktif dari spesies rumput laut yang dapat menekan pertumbuhan fitoplankton dan dianugerahi sebagai lulusan terbaik pada program studi pascasarjana di Universitas Nagasaki, Jepang pada Tahun 2007.

Posisi atau tupoksi Wakil Rektor bidang 3 adalah bidang riset dan *community development*, selalu berkoordinasi dengan bidang-bidang yang lain. Konteks tugas Wakil Rektor 3 adalah bagaimana mengembangkan atmosfer penelitian dan juga *community development* yang ada di Universitas Airlangga yang bekerjasama dengan para *stakeholder* pada skala nasional maupun internasional. Untuk pemeringkatan perguruan tinggi di level dunia, posisi Kemenristek sekarang itu membuat acuan dengan menetapkan QS-WUR

ranking sebagai parameter penetapan universitas di level dunia, ada penilaian terkait dengan berapa banyak publikasi, berapa banyak sitasi. Hal itu sangat menentukan bagi capaian universitas. Selain itu, parameter yang lain adalah *academic reputation, employee reputation, citation for faculty, mobility for staff and student*, dan *international faculty*.

Prof. Junaidi Khotib., S.Si., Apt., M.Kes., Ph.D. mengemban amanah jabatan Wakil Rektor bidang IV Universitas Airlangga periode Tahun 2015 – 2020. Pria kelahiran Jombang ini menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di Universitas Airlangga serta menyelesaikan studi doktoralnya di Universitas Hoshi, Jepang.

Peran dan kontribusi Wakil Rektor bidang IV dalam pencapaian UNAIR menuju peringkat Top 500 WCU adalah sistem informasi, alumni dan jejaring alumni serta pengembangan bisnis. Terdapat tiga hal yang dikelola oleh bidang IV yang merupakan salah satu pilar dirancang untuk mampu mendukung, menjalankan misi universitas untuk bisa mencapai visi universitas, dimana Universitas Airlangga menjadi terkemuka pada tingkat nasional dan internasional. Oleh karena itu, mau tidak mau harus menuju pada rekognisi yang baik pada tingkat nasional maupun internasional sehingga bidang sistem informasi harus mampu untuk mensuplai dan juga menyediakan data yang cukup untuk bisa dianalisis dan memberikan dukungan pada keputusan-keputusan yang akan dibuat untuk menuju internasionalisasi atau rekognisi yang lebih baik secara internasional.

Selain itu, yang kedua adalah keberadaan *website* Universitas Airlangga, mulai dari *present* itu sendiri, apakah *web* mudah untuk dilihat orang, dimengerti orang, yang disebut dengan *accessibility*. Dengan demikian, diupayakan bidang IV ini akan mendukung bagaimana supaya Universitas Airlangga bisa diketahui, dipahami dan terakhir adalah dipercaya oleh dunia internasional, melalui *web*.

Rancangan-rancangan yang telah dibuat selanjutnya digunakan untuk

mendukung upaya menuju *World Class University*, seperti alamat email semua civitas akademika dengan menggunakan *unair.ac.id*. Tujuan penggunaan email institusi adalah untuk menjadikan suatu kebiasaan bila melakukan kegiatan surat menyurat secara elektronik dengan siapapun maka seharusnya menggunakan *unair.ac.id* sebagai *official email*. Selain itu, bagaimana web Universitas Airlangga mampu menampilkan keilmuan yang memang dikembangkan oleh Universitas Airlangga yang saat ini sedang dibenahi karena *clustering* keilmuan dan kemudahan untuk didapatkan informasi itu menjadi penting, misal Universitas Airlangga itu kuat di bidang apa, apakah *stemcell* yang kuat. maka ketika seseorang akan melakukan penelitian pada bidang penyakit-penyakit tropis maka Universitas Airlangga mempunyai data yang sangat diperlukan oleh semua *stakeholder* secara global. Ketika memang Universitas Airlangga menampilkan keilmuan dan ada pembicara asing atau peneliti asing maka ini harus ekivalen, bagaimana menampilkan seseorang, bagaimana bisa mudah diakses, bagaimana bisa berkomunikasi maka sangatlah penting melibatkan *digital touch* ataupun juga *digital public relation*. Hal ini yang sedang diupayakan akan tercapai pada Tahun 2019. Universitas Airlangga ini benar-benar dapat dikenali dan dapat dipercaya, sehingga apabila terkait dengan penyakit tropis dan *stemcell*, acuan handal mengarah ke Universitas Airlangga. Hal tersebut semuanya terkait dengan pengelolaan *web* dan sistem informasi.

Selain itu, kegiatan Wakil Rektor bidang IV juga mengelola seluruh aktivitas yang terkait dengan alumni dan jejaringnya. Pengelolaan jejaring alumni merupakan aset yang luar biasa. Universitas Airlangga mempunyai sekitar 124.000 alumni.

Sampai saat ini, pihak pengelola universitas berusaha keras untuk membuat para alumni ini bisa terhubung satu sama lain dan alumni-alumni ini bisa berkontribusi serta memberdayakan diantara alumni itu sendiri. Dampak yang diharapkan adalah terjadi bentuk konektivitas yang sangat baik.

Minat awal Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) UNAIR, Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. adalah manajemen pemasaran, khususnya *branding*. Hal itu terjadi ketika masih menempuh studi S1 pada Program Studi Manajemen, Universitas Airlangga. Pria kelahiran Lumajang ini selanjutnya mengejar jurusan yang sama untuk gelar Magister di Universitas Nasional Cheng Kung, Taiwan. Perhatiannya pada *Brand Community* membawanya untuk memperoleh dana studi dari National Science Council (NSC) Taiwan selama 3 Tahun yang digunakan untuk menyelesaikan studi doktoralnya di Universitas Cheng Kung, Taiwan.

Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) merupakan organ dibawah Rektor yang garis wewenang langsung dibawah Rektor. Tugas BPP adalah mempersiapkan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek Universitas Airlangga. Untuk yang jangka panjang, misalnya Tahun 2040 Universitas Airlangga mau dibawa kemana merupakan tanggung jawab BPP. Untuk yang jangka menengah, BPP membuat Renstra UNAIR 2016-2020 yang ditetapkan oleh MWA pada awal Tahun 2016. Perencanaan per tahun biasanya diajukan kepada Rektor untuk dimintakan persetujuan ke MWA. Masalah yang dihadapi Universitas Airlangga terkait dengan WCU adalah *ranking* dan publikasi.

4.2. Deskripsi Peneliti sebagai Instrumen Penelitian

Keseluruhan partisipan atau informan sebelumnya ditentukan pada penelitian ini dan selanjutnya ditentukan instrumen penelitian pada pengumpulan data. Instrumen penelitian yang utama pada penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri, selain panduan pertanyaan wawancara baik terstruktur maupun tidak terstruktur dan database penelitian sebagai instrumen-instrumen yang tak kalah pentingnya dalam mendukung proses pengumpulan data penelitian kualitatif. Oleh karena itu, nilai-nilai dan latar belakang pendidikan serta pengalaman

meneliti yang diperoleh peneliti selama ini sebagai instrumen utama harus sesuai dengan pendekatan penelitian yang dilakukan.

Kesesuaian bidang keilmuan peneliti dengan pendekatan dan topik penelitian ini adalah pada peminatan riset yang selama ini ditekuni oleh peneliti.

Peneliti adalah salah satu staf pengajar Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga sejak Tahun 1997 sampai saat ini.

Peneliti menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga pada Tahun 1996, dengan

minat studi Manajemen Sumberdaya Manusia. Ketika menjadi staf pengajar, ternyata peneliti lebih tertarik mendalami minat studi yang baru diselenggarakan

oleh Departemen Manajemen FEB UNAIR pada saat itu, yaitu Manajemen Operasi. Oleh karena itu, pada Tahun 2001 peneliti melanjutkan studi Magister di

Bidang Ilmu Manajemen Operasional pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Hal

ini dilakukan untuk memperluas pemahaman dan pengetahuan serta penguatan wawasan peneliti terhadap minat studi Manajemen Operasi yang bisa dikatakan

sangat terkait dengan bidang ilmu Teknik Industri yang banyak memperdalam pembahasan proses produksi, logistik, rantai pasok dan hal-hal lain yang terkait

dalam proses bisnis. Walaupun sedikit mengalami kesulitan, peneliti sangat beruntung mendapatkan kesempatan melanjutkan studi S2 di universitas yang

berbasis ilmu teknik karena sangat mendukung dan memperluas wawasan dan wacana peneliti mengenai pengukuran kinerja industri, manajemen kualitas,

logistik, perencanaan dan pengendalian produksi, permodelan sistem, dan *supply chain management*.

Selain menjalankan pengajaran sebagai salah satu unsur Tri Dharma Pendidikan Tinggi, setiap staf pengajar tentu dituntut untuk melakukan aktivitas

penelitian dan penabdian kepada masyarakat. Demikian juga yang telah

dilakukan oleh peneliti, setelah diterima menjadi staf pengajar maka berbagai kegiatan riset dilakukan dengan didanai berbagai skema hibah dan kemudian mempublikasikan hasil penelitian. Beberapa skema hibah penelitian yang pernah diterima oleh peneliti berasal dari Kementerian Pendidikan Tinggi, seperti DIPA BOPTN dan PUPT serta dari RKAT fakultas, sangat membantu proses kelancaran aktivitas dan penyelesaian riset yang dilakukan. Beberapa topik penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti antara lain adalah :

- Penilaian Kritis dari Perspektif Civitas Akademika terhadap Pengembangan Konsep *Higher Education for Sustainable Development* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Prioritas Kualitas Layanan Pendidikan dengan Dimensi *Higher Education for Sustainability Development* pada Universitas Airlangga.
- Usulan Perbaikan Kualitas Layanan dengan Metode *Quality Function Deployment* dan *Service Blueprint*.
- Rancangan Perbaikan Kualitas Layanan Pendidikan Prodi S1 Manajemen FEB UA dengan Dimensi *HEdPERF*, Matriks *Importance Performance Analysis* dan *Cause and Effects Diagram*.
- Analisis Hubungan Aset Manajemen Proyek dan Hasil Kinerja Manajemen Proyek dengan Pendekatan *VRIO Framework*.

Apabila menilik beberapa topik penelitian yang dilakukan oleh peneliti selama ini maka peneliti telah konsisten menerapkan minat studi pada bidang manajemen operasi dan strategi operasi pada riset-riset yang dilakukan. Hal ini tentu memberikan nilai-nilai positif dan menambah pengalaman penelitian yang semakin baik bagi peneliti untuk mengembangkan penelitian pada bidang ilmu manajemen pada umumnya dan ilmu manajemen operasi pada khususnya.

Publikasi juga telah dihasilkan oleh peneliti, baik berbentuk artikel pada

jurnal, prosiding baik yang terakreditasi nasional dan internasional maupun beberapa buku, yang konsisten dengan latar belakang keilmuan peneliti. Salah satu capaian kinerja publikasi yang terbaik adalah ketika peneliti mempresentasikan salah satu artikel pada seminar yang bertajuk “5th International Conference Service Systems and Service Management” yang diselenggarakan oleh Monash University di Melbourne, Australia pada 30 Juni - 2

Juli 2008. Peneliti mendapatkan keberuntungan yang sangat besar karena *Proceeding of 5th International Conference on Service Systems and Service Management*, ISBNL 978-1-4244-1672-1, IEEE Catalog Number : CFP08599-

CDR, Library of congress : 2007906441, ternyata terindeks Scopus sehingga saat ini peneliti telah memiliki Scopus Author ID : 24833948700 dengan H-index

1. Artikel yang dipresentasikan pada konferensi tersebut disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti yang selanjutnya dipublikasikan pada sebuah konferensi internasional.

Beberapa konferensi internasional lain yang pernah dihadiri oleh peneliti untuk mempresentasikan hasil penelitian-penelitian di bidang ilmu manajemen operasi yang dilakukan, antara lain : *International Academy of Business and Economics – 2010 – Summer Conference*, Bangkok, Thailand; *2012 International Conference of Organizational*, Surabaya, Indonesia; *2013 International Conference of Organizational*, Hua Hin, Thailand; *2014 International Conference of Organizational*, Manila, Philipina; *2015 International Conference of Organizational Innovation*, Yogyakarta, Indonesia dan *The 13th International Annual Symposium on Management*, Ho Chi Minh City, Vietnam pada Tahun

2016. Selain konferensi internasional, peneliti juga aktif mempresentasikan hasil riset-riset yang dilakukan pada seminar atau konferensi level nasional, seperti Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia sebanyak 9 kali, Konferensi Nasional Riset Manajemen X dan beberapa seminar nasional yang lain.

Peneliti juga mempublikasikan hasil penelitian pada beberapa jurnal terakreditasi, baik nasional maupun internasional, antara lain *European Journal of Management* 10-1, June 2010, ISSN : 1555-4015, Babes Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, dengan artikel berjudul *Design Of Batik Product Quality Improvement By Applying Quality Function Deployment Model*; Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Jurusan Manajemen, FEB Universitas Udayana; Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Departemen Manajemen, FEB UNAIR; Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga; Buletin Studi Ekonomi FE Universitas Udayana dan Majalah Ekonomi Terakreditasi No.: 43/DIKTI/Kep/2008.

Selain publikasi dalam bentuk prosiding dan jurnal, peneliti juga pernah merilis beberapa modul bahan ajar untuk mahasiswa, yaitu Modul Kewirausahaan Mahasiswa Universitas Airlangga dengan judul "Manajemen Operasi dalam Kewirausahaan" yang diterbitkan oleh Airlangga University Press pada Tahun 2009, sedangkan Modul Perkuliahan D3 Distribusi dan Logistik dan Modul Perkuliahan S1 Manajemen Operasi diterbitkan secara internal oleh Departemen Manajemen FEB pada Tahun 2008.

Peneliti juga memiliki pengalaman yang sangat berharga dalam rangka meningkatkan wawasan dan kompetensi dengan mengikuti beberapa pelatihan baik di dalam negeri maupun luar negeri, terkait dengan bidang ilmu serta kelancaran proses belajar mengajar pada mahasiswa sehingga selalu mengikuti perkembangan ilmu, terutama ilmu manajemen operasi. Peneliti mendapatkan kesempatan sangat berharga untuk mengikuti satu pelatihan yang berjudul '*International Study Program in University Development and Operations*'.

Pelatihan ini diadakan oleh Monash University, Melbourne, Australia pada 18 Oktober - 5 November 2004 dengan skema pembiayaan hibah PHKI yang diperoleh Departemen Manajemen saat itu. Peneliti mendapatkan banyak

pencerahan pengetahuan dan wawasan serta atmosfer proses belajar mengajar yang sangat baik dan berdampak positif bagi kelancaran proses belajar mengajar di Universitas Airlangga pada umumnya, dan Departemen Manajemen FEB pada khususnya.

Selain itu, peneliti juga mendapatkan kesempatan yang luar biasa untuk mengikuti pelatihan yang sangat mendukung peneliti dalam mengembangkan diri, pengetahuan dan kompetensi dalam bidang ilmu manajemen operasi.

Adapun kegiatan pelatihan itu adalah pelatihan Metodologi Riset Ilmiah dan *Structural Equation Modeling* (2015); pelatihan *Training on Business Prediction and Forecasting Techniques*, Metodologi Riset Kualitatif : Konsep dan Aplikasi dan Mengajar dengan Metode Studi Kasus (2016); pelatihan *Advance Quality Management* Berbasis ISO 9001 : 2001 pada Tahun 2007; pelatihan *Supply Chain Management* pada Tahun 2008; pelatihan *Business Process Management*, Audit Mutu Internal dan *Self Assesment*, *Baldrige Aplication Development*, *Managing Cost and Quality* dan *Training of Trainers* Pendidikan Kewirausahaan (2009); pelatihan Manajemen Proyek pada Tahun 2010; pelatihan *Case Teaching Method* dan *Lean Supply Chain Management* pada Tahun 2011; dan pelatihan *Certified International Project Management (International Certification by American Academy)* pada Tahun 2016. Keseluruhan pelatihan baik yang ditempuh di dalam negeri maupun luar negeri ini tentu memberikan atmosfer pengalaman peneliti yang *distinctive* dalam mengembangkan kemampuan dan kompetensi diri dalam melakukan Tri Dharma Pendidikan Tinggi, yaitu Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat.

Sebagai tambahan informasi, peneliti pernah mengemban amanah menjadi anggota Tim Auditor Internal untuk kegiatan penjaminan mutu terintegrasi atau disebut dengan *Airlangga Integrated Management System* (AIMS) sebelum peneliti melanjutkan studi lanjut S3. Kegiatan audit penjaminan

mutu ini sangat banyak memberikan pengalaman peneliti untuk menerapkan ilmu manajemen operasi dan manajemen kualitas yang selama ini secara konsisten telah dipelajari secara mendalam oleh peneliti.

Peneliti juga pernah mendapatkan kesempatan mengikuti program 'International Study Program in Academic and Managerial Exchange of Knowledge' di Eiheme University, Matsuyama, Jepang pada tanggal 15 – 20 November 2014. Program ini ditujukan bagi para ketua program studi D3 di lingkungan Fakultas Vokasi Universitas Airlangga untuk memberikan pencerahan wacana dan wawasan mengenai pengelolaan program studi vokasional yang baik dan mengikuti perkembangan keilmuan. Pengalaman kunjungan ini sangat berharga bagi peneliti terkait dengan aplikasi keilmuan dan juga peningkatan proses belajar mengajar, pengelolaan program studi serta strategi operasionalnya.

Pada akhirnya, pengalaman lain yang tak kalah pentingnya bagi peneliti adalah yang terkait dengan unsur Tri Dharma Perguruan Tinggi ketiga yaitu Pengabdian pada Masyarakat. Kegiatan ini mempunyai nilai sosial cukup tinggi dan tentu menjadi ajang peneliti untuk melakukan *sharing* dengan masyarakat luas mengenai bidang ilmu yang telah dipelajari oleh peneliti selama ini. Peneliti tetap konsisten untuk membagikan pemahaman dan pengalaman dengan cara yang sederhana serta mudah dimengerti oleh masyarakat luas mengenai bidang ilmu manajemen pada umumnya dan ilmu manajemen operasi pada khususnya.

Beberapa bentuk aktivitas pengabdian peneliti pada masyarakat luas, antara lain adalah sebagai tutor Pengembangan Kemampuan Manajemen pada IKM di Kabupaten Gresik, anggota tim Pendampingan Perguruan Tinggi dalam Rangka Monev Bantuan Sosial bagi Kelompok UKM di Jawa Timur, tutor Pendidikan dan Penyuluhan pada Kegiatan Diklat Manajemen IKM di Balai Diklat Industri Regional VI Denpasar, Bali, anggota tim auditor Manajemen Koperasi se-Jawa

Timur, tim narasumber Pelatihan Manajemen pada UKM dan anggota tim Penilai pada Kegiatan Penilaian terhadap Penugasan PKWT D3 PT. Semen Gresik (Persero).

Latar belakang pendidikan baik secara formal maupun nonformal, pengalaman bekerja yang beragam sebagai staf pengajar yang telah melakukan kegiatan Tri Dharma Pendidikan Tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri dan dengan didukung oleh pengalaman manajerial di lingkungan Universitas Airlangga pada diri peneliti, terlebih memperhatikan hasil observasi selama peneliti mengenyam pendidikan sarjana S1 dan kemudian menjadi staf pengajar semenjak Tahun 1997 maka menjadi motivasi dan alasan yang sangat besar bagi peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana para pegambil keputusan tertinggi UNAIR dalam memahami arti penting pencapaian kinerja Top 500 universitas kelas dunia. Tuntutan untuk melakukan rekonsiliasi strategis antara sumberdaya yang dimiliki dengan permintaan pasar perlu dipahami oleh para pengambil keputusan strategis sehingga cita-cita menjadi universitas dengan peringkat Top 500 dunia bisa segera tercapai sesuai target kinerja yang telah ditentukan.

4.3. Pengumpulan Data dan Uji Keabsahan Data

4.3.1. Pengumpulan Data

Langkah awal yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah menentukan para informan atau partisipan kunci yang harus sesuai dan kompeten dengan spesifikasi kebutuhan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini tidak hanya berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para partisipan atau informasi kunci saja, akan tetapi juga berdasarkan pada berbagai catatan penting seperti Laporan Borang Akreditasi Universitas, Laporan Evaluasi Diri, laporan perancangan berdasarkan QS WUR, laporan rencana strategis dan laporan-laporan lain yang dianggap perlu untuk penelitian ini.

Mengacu pada topik penelitian yang bertema strategis dan terkait dengan pengambilan keputusan strategis mengenai pemeringkatan universitas kelas dunia dimana Universitas Airlangga sangat mengharapkan mampu menembus peringkat Top 500 universitas berkelas dunia pada Tahun 2020, maka para informan kunci yang kompeten, valid dan reliabel adalah Rektor beserta para Wakil Rektor, dan yang mewakili Majelis Wali Amanat serta Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga. Pemilihan para informan yang juga para pimpinan tertinggi universitas memang menjadi tantangan sangat berat bagi peneliti. Hal ini terkait dengan kesibukan para pimpinan dengan segala kegiatan terkait dengan jabatannya dan tentu kesulitan mengatur jadwal karena sering berbenturan dengan aktivitas-aktivitas lain serta sulitnya meluangkan waktu yang diberikan untuk melakukan wawancara mendalam dengan peneliti. Akan tetapi, dengan bantuan para sekretaris para pimpinan tertinggi yang mengatur jadwal pertemuan untuk melakukan wawancara dan dengan persetujuan para pimpinan UNAIR untuk diwawancarai, pada akhirnya dapat disepakati jadwal wawancara (waktu dan tempat) seperti yang tersaji di halaman lampiran.

Observasi terkait dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh seluruh sivitas akademika UNAIR dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan Universitas Airlangga dalam berproses menuju *Top 500 world class university*. Upaya-upaya yang diarahkan pada capaian peringkat top 500 dunia ini sebenarnya sudah dimulai sejak era kepemimpinan sebelumnya, akan tetapi, karena berbagai aktivitas lain yang membutuhkan perhatian lebih maka para pimpinan belum fokus dan berkonsentrasi dalam peningkatan kualitas Universitas Airlangga di manca negara. Sejak era kepemimpinan Prof. M. Nasih, terjadi perubahan yang sangat besar dilakukan terkait upaya-upaya menuju *Top 500 world class university*, yang dituangkan dalam rencana strategis yang selalu

diperbarui agar supaya tercapai dengan sukses. Hal ini sangat menarik untuk diungkap oleh peneliti mengenai faktor-faktor apa saja yang memungkinkan Universitas Airlangga melakukan rekonsiliasi strategis sumberdaya yang dimiliki dengan permintaan pasarnya agar mampu mencapai peringkat *Top 500 world class university* (dirangkul dari laporan Renstra UNAIR).

Proses pengumpulan data dilanjutkan dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan kunci atau partisipan. Melalui perundingan ketat yang sering terkendala oleh kesibukan dan waktu terbatas para informan, skedul pelaksanaan wawancara akhirnya dapat dilakukan mulai awal bulan Desember 2018 sampai dengan akhir bulan Februari 2019.

Pengumpulan data yang diambil berdasarkan pada penekanan proses dan bukan hanya pada hasil pada penelitian ini, yang selanjutnya menjadi bahan analisis sesuai dengan tema dan sub tema yang telah ditentukan pada rumusan masalah penelitian. Data yang diambil secara khusus adalah data yang berupa persepsi, pemikiran dan keyakinan para pimpinan universitas yang menjadi partisipan atau informan kunci pada penelitian ini. Hal ini dimaksudkan untuk menyelami proses, pengalaman dan memahami persepsi para informan serta mempertimbangkan keadaan atau fakta di lapangan. Data-data lain yang mendukung pada penelitian ini adalah data-data dalam bentuk dokumentasi selama proses wawancara dilakukan.

Data utama penelitian ini dieksplorasi melalui serangkaian wawancara mendalam yang spontan dan tergantung pada lama waktu yang diluangkan oleh para informan kunci yang merupakan para pimpinan UNAIR dengan segala kesibukan dan aktivitas pekerjaan yang sangat padat, sesuai dengan tema penelitian. Pengumpulan data mengacu pada poin-poin pertanyaan semi terstruktur yang digunakan selama wawancara berlangsung. Hal ini dilakukan guna menghindari kemungkinan beberapa pokok pertanyaan terlewatkan. Proses

pengumpulan informasi melalui wawancara langsung pada para pimpinan UNAIR ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman dan persepsi masing-masing mengenai hal-hal yang terkait dengan pencapaian kinerja operasi UNAIR dalam upaya menuju peringkat *Top 500 world class university* dan juga peran serta tanggung jawab para pengambil keputusan strategis UNAIR dalam menjalankan seluruh aktivitas yang dibutuhkan untuk mewujudkan peringkat UNAIR pada *Top 500 world class university*. Pada akhirnya, data yang terkumpul dari hasil wawancara ini nantinya akan mampu memetakan suatu pola tentang faktor-faktor kritis yang terbentuk dalam rangka pencapaian UNAIR menuju *Top 500 world class university*.

Penggalan data melalui wawancara mendalam dilakukan dengan para informan kunci dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditentukan melalui para sekretaris pimpinan tersebut terkait dengan waktu yang mengikuti kepadatan dan aktivitas para pimpinan. Peneliti hanya bisa menunggu saat atau waktu yang telah disepakati oleh para pimpinan, walaupun terkadang tidak sesuai dengan skedul yang disepakati sebelumnya karena tiba-tiba ada acara atau aktivitas yang tidak bisa ditinggalkan. Hal ini tentu membuat lama waktu pelaksanaan wawancara menjadi tidak menentu. Waktu proses wawancara yang dilakukan berkisar 30 menit sampai kurang lebih tiga jam, sangat bervariasi tergantung pada kesibukan dan aktivitas padat para pimpinan tersebut. Tempat wawancara berlangsung di kampus B dan kampus C Universitas Airlangga Surabaya, akan tetapi tempat paling sering berlangsungnya wawancara adalah berada di Kantor Manajemen UNAIR, kampus C, dimana para pimpinan melakukan segala aktivitasnya yang sangat padat pada bangunan lima lantai dengan dominasi warna putih dan biru yang baru direnovasi sehingga terlihat megah, asri, dan nyaman.

Wawancara mendalam dengan para informan kunci direkam dengan alat perekam, dan ditranskripkan satu persatu agar mudah dibaca dan dianalisis.

Setelah transkrip secara keseluruhan dibuat, maka dilanjutkan dengan pengecekan bersama dengan informan untuk mendeteksi ketepatan dan kejelasan materi yang sesuai. Salinan transkrip tersebut kemudian diberikan kepada para informan kunci dan juga kesimpulan akhir yang diambil dari hasil wawancara untuk mendapatkan umpan balik. Seluruh wawancara yang telah dilakukan, ditujukan untuk mendapatkan informasi yang terkait dengan rumusan penelitian.

Setelah melakukan verifikasi hasil wawancara yang telah ditranskripkan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengkodean. Tujuan pengkodean adalah untuk memudahkan penelusuran posisi data-data yang terdapat dalam transkrip yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Proses pengkodean dilakukan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk memudahkan pemahaman terhadap fenomena yang dialami oleh para informan kunci. Pengkodean didasarkan pada pemaknaan terhadap informasi yang diberikan para informan kunci berdasarkan pada tema-tema penelitian seperti pada rumusan masalah penelitian.

4.3.2. Uji Keabsahan Data

Peneliti melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) pada partisipan atau informan kunci yang telah ditentukan berdasarkan spesifikasi kebutuhan penelitian dan catatan-catatan penting di lapangan yang diperlukan dalam tahapan aktivitas pengumpulan data. Peneliti menulis ulang catatan-catatan yang diperoleh melalui berbagai cara pengumpulan informasi (wawancara mendalam dan lain-lain), mentranskripkan hasil rekaman kemudian menuliskan dengan rapi keseluruhan catatan lapangan atau transkripsi serta

melakukan verifikasi terhadap transkrip tersebut. Proses ini merupakan proses pemilahan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data mentah (catatan-catatan lapangan).

Reduksi data dilakukan dengan membuat rangkuman, memberikan kode dan membuat tema-tema sebagai bahan analisis. Data dicatat secara teliti dan rinci, kemudian dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal penting. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran kondisi informan (narasumber) maupun untuk tujuan penggalan data berikutnya. Reduksi dan penyajian data dilakukan secara bersamaan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tema-tema yang muncul mengenai pengalaman informan (narasumber), lalu direduksi menjadi sebuah deskripsi narasi. Pada saat dilakukan penyajian data, peneliti mengumpulkan narasi dari setiap informan ke dalam tema-tema yang sama, seperti halnya pada saat reduksi data.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan keabsahan data yang diperoleh di lapangan agar hasil temuan dan interpretasi data bersifat akurat. Uji keabsahan data dilaksanakan dengan melakukan beberapa uji, sebagai berikut :

1. Uji kredibilitas.

Pengujian ini dilakukan melalui keterlibatan peneliti sebagai salah satu staf pengajar, dalam kegiatan di lapangan dan pengamatan terhadap bagaimana pengelola Universitas Airlangga berproses selama lima Tahun terakhir dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai positif dalam rangka mencapai peringkat *Top 500 world class university*. Hal mendasar yang pada uji ini adalah dengan melakukan triangulasi multi sumber untuk memverifikasi dan memperkuat data baik dalam metode pengumpulan data atau penggunaan informan kunci. Aktivitas yang dilakukan adalah

melakukan pengecekan kebenaran data tertentu dan melakukan perbandingan dengan data yang diperoleh melalui sumber lain dalam berbagai tahapan penelitian lapangan, pada waktu dan tempat yang berbeda.

Observasi yang dilakukan pada lokasi penelitian juga dilakukan dengan mengambil peran dalam situasi tertentu untuk mendapatkan pemahaman keyakinan-keyakinan, persepsi dan gambaran individu-individu yang terlibat dalam interaksi. Setelah hasil rekaman diperoleh, langkah selanjutnya adalah mentranskripkan hasil interview. Validasi terhadap hasil transkrip selanjutnya dilakukan dengan cara mendatangi kembali para informan dan meminta persetujuan para informan terhadap hasil transkrip yang telah direvisi sesuai dengan kesepakatan (pada halaman Lampiran). Selain itu juga dilakukan upaya-upaya untuk mendiskusikan hasil penelitian dengan para informan untuk kepentingan *membercheck*. Hal ini digunakan untuk melakukan pengecekan terhadap hasil informasi yang diperoleh guna perbaikan dan tambahan dengan kemungkinan kekeliruan atau kesalahan pada dalam memberikan data yang dibutuhkan peneliti. Selain itu, diskusi hasil wawancara juga dilakukan dengan tim Promotor untuk mendukung kepentingan *membercheck*.

Untuk meningkatkan nilai kepercayaan akan kebenaran data yang diperoleh, maka diperlukan menilik kembali dengan bahan referensi yang digunakan, dalam bentuk rekaman, tulisan, fotokopi dan lain-lain. Apabila suatu informasi yang disampaikan oleh satu informan memiliki beberapa kesamaan dengan yang disampaikan oleh informan yang lain maka akan meningkatkan kredibilitas data dan hasil temuan penelitian.

2. Uji keteralihan

Uji keteralihan dilakukan dengan memberikan deskripsi hasil analisa data yang diperoleh secara terinci, termasuk hasil temuan mengenai pola atau bagan rekonsiliasi strategis antaran ketersediaan sumberdaya dan kebutuhan pasar yang dihadapi UNAIR dalam mencapai peringkat *Top 500 world class university*. Hasil temuan ini diharapkan mampu dipahami dengan baik oleh para pembaca sehingga selanjutnya kemungkinan mampu ditransferkan dan diaplikasikan hasil temuan penelitian pada kasus universitas-universitas lain baik di Indonesia maupun di seluruh dunia.

3. Uji kebergantungan dan keobyektifan

Uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan yang telah ditentukan secara langsung di lokasi penelitian, yaitu kampus Universitas Airlangga di Surabaya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh keterkaitan antara informasi atau data yang diperoleh dengan hasil temuan penelitian.

Uji keobyektifan dilakukan dengan pemeriksaan dan pengecekan kualitas hasil penelitian yang meliputi desain penelitian yang dibuat secara baik dan benar, fokus penelitian secara tepat, kajian literatur yang relevan, instrumen dan cara pendataan yang akurat, teknik pengumpulan data yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian, analisis data yang dilakukan dengan baik dan benar, serta hasil temuan penelitian yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Selain melakukan diskusi mendalam dengan para informan, maka diperlukan untuk mendiskusikan hasil penelitian dengan Tim Promotor yang terdiri dari Ketua Promotor, Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc. dan para ko-promotor, yaitu Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si. dan Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS. yang juga dikategorikan sebagai para ahli yang dibutuhkan dalam membantu

interpretasi hasil temuan dan berperan sebagai pengamat untuk menjadi masukan penting dalam menyempurnakan hasil temuan penelitian. Diskusi yang lain juga dilakukan dengan melibatkan teman sejawat untuk memberikan masukan dan kritik dalam proses menghasilkan temuan penelitian.

4.4. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Universitas Airlangga (UNAIR) diresmikan oleh Ir. Soekarno, Presiden pertama Republik Indonesia, pada tanggal 10 November 1954 berdasarkan Peraturan Pemerintah No 57/1954. Dalam sejarah pendidikan tinggi di Indonesia, UNAIR tercatat sebagai Perguruan Tinggi Negeri ketiga setelah Universitas Indonesia (UI) dan Universitas Gadjah Mada (UGM), sehingga UNAIR merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) pelopor di Kawasan Timur Indonesia. Perjalanan UNAIR menuju otonomi ditandai dengan terbitnya Statuta UNAIR (Permendiknas No. 16/2005) yang selanjutnya dibatalkan dengan terbitnya Permendiknas No. 33 Tahun 2006, namun Permendiknas tersebut hanya berumur dua hari karena selanjutnya pada tanggal 14 September 2006 terbit Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2006 tentang Penetapan Universitas Airlangga sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Sejak ditandatanganinya Peraturan Pemerintah tersebut, UNAIR lahir sebagai PTN ketujuh yang berubah status menjadi BHMN pada waktu itu. Pada Tahun 2009, bentuk BHMN digantikan dengan badan hukum pendidikan pemerintah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan. Undang-Undang tersebut kemudian dibatalkan oleh Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 11-14-21-126-136/PUU-VII/2009 tanggal 31 Maret 2010, yang membuat pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 66 Tahun 2010 yang mengembalikan status perguruan tinggi BHMN menjadi perguruan tinggi yang

diselenggarakan oleh pemerintah. Status tersebut tidak bertahan lama karena begitu Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi diterbitkan dan berlaku, seluruh perguruan tinggi eks-BHMN, termasuk yang telah berubah menjadi perguruan tinggi yang diselenggarakan pemerintah, ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Dengan perubahan tersebut maka pemerintah mengesahkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga yang meneguhkan posisi UNAIR sebagai PTN BH.

Sistem Tata Pamong yang dijalankan Universitas Airlangga pada saat ini didasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga dimana UNAIR ditetapkan sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN Badan Hukum). Sebagai PTN Badan Hukum, UNAIR diberikan kewenangan dalam menentukan struktur organisasi pada universitas berdasarkan kebutuhan untuk mendukung pencapaian kinerja universitas. Kewenangan otonomi tersebut didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi dimana PTN Badan Hukum memiliki kewenangan otonomi pada bidang akademik dan non-akademik. Hasil implementasi dari statuta tersebut lebih dapat mengakomodasi upaya peningkatan kinerja dan pencapaian target yang ada serta mampu memberikan ruang gerak bagi pengembangan institusi dan organisasi, baik internal maupun eksternal dengan jauh lebih baik.

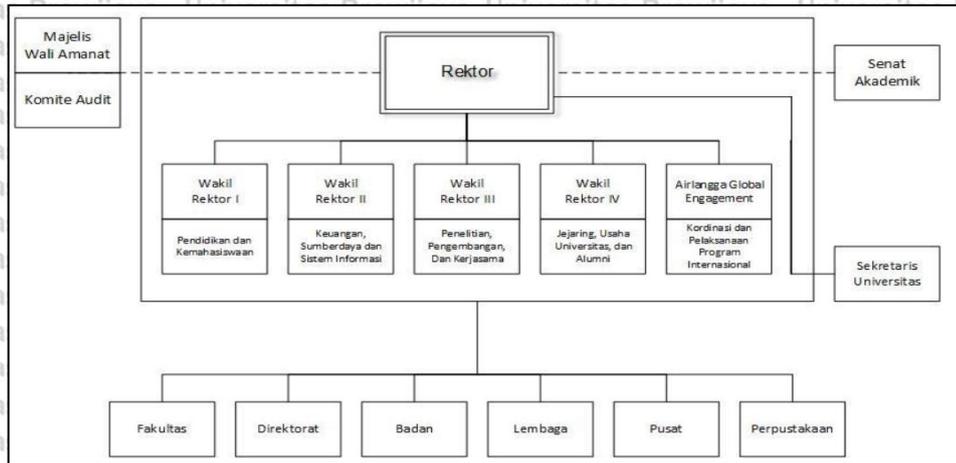
Penerapan sistem tata pamong yang lebih baik mendorong peran dan fungsi universitas dapat dijalankan dengan efektif, transparan, dan akuntabel. Sistem tata pamong yang dijalankan merupakan hasil implementasi dari *Good University Governance* yang meliputi unsur utama kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil pada 5 (lima) aspek, yaitu organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, dan sarana prasarana.

Untuk menjalankan sistem tata pamong tersebut, maka telah ditetapkan organisasi Universitas Airlangga yang telah dilengkapi dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sebagaimana tertuang di dalam PP No. 30 Tahun 2014 tentang Statuta UNAIR. Organisasi universitas terdiri atas (1) Organ Universitas; (2) Unsur Pelaksana Universitas; (3) Unsur Penunjang Universitas; dan (4) Satuan Organisasi lain yang ditetapkan berdasarkan kebutuhan universitas.

Organ universitas terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Senat Akademik, dan Pimpinan Universitas. Struktur organisasi UNAIR ditunjukkan oleh Gambar 4.1.

Dalam rangka menjalankan sistem tata pamong, telah ditetapkan organisasi UNAIR yang telah dilengkapi dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, sesuai dengan Statuta UNAIR (PP 30/2014), Peraturan Rektor nomor 42 Tahun 2016, serta Peraturan Rektor Nomor 39 Tahun 2017.

Pasal 17 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga menyebutkan bahwa organ UNAIR terdiri atas : Majelis Wali Amanat (MWA), Rektor, dan Senat Akademik (SA). Dalam melaksanakan tugasnya, antara MWA, Rektor dan SA memiliki hubungan koordinasi dimana masing-masing organ memiliki tugas dan fungsi sendiri, akan tetapi tetap terdapat mekanisme yang saling mengontrol antara ketiganya. Majelis Wali Amanat adalah organ UNAIR yang menyusun dan menetapkan kebijakan umum UNAIR (vide pasal 1 angka 3 PP 30/2014), Rektor adalah organ UNAIR yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UNAIR (vide pasal 1 angka 4 PP 30/2014), dan Senat Akademik adalah organ UNAIR yang menyusun, merumuskan dan menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan di bidang akademik (vide pasal 1 angka 5 PP 30/2014).



Sumber : Data internal UNAIR

Gambar 4.1. Bagan Organisasi Universitas Airlangga

Dalam menjalankan fungsi perguruan tinggi, Rektor sebagai pemimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UNAIR berwenang menetapkan struktur dan tugas pokok dan fungsi organisasi dengan Peraturan Rektor yang dijadikan dasar pengelolaan organisasi. Secara umum organisasi di UNAIR dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu: 1) Fakultas dan Sekolah Pascasarjana; 2) Badan; 3) Direktorat; 4) Perpustakaan; 5) Lembaga; 6) Sekretariat universitas; dan 7) Organ lain sesuai kebutuhan antara lain Pusat, Koordinasi dari semua unsur di atas, dilakukan oleh Rektor selaku pimpinan universitas, baik organ universitas, unsur pelaksana universitas, unsur penunjang universitas, dan satuan organisasi lainnya dengan didasarkan sistem tata kelola yang dijalankan. Rektor dalam menjalankan tugas koordinasi dibantu oleh para Wakil Rektor dimana untuk periode jabatan 2015-2020 berdasarkan Keputusan Rektor Universitas Airlangga Nomor 1294/UN3/2015 tentang Penetapan Bidang Tugas dan Fungsi Wakil Rektor Universitas Airlangga Periode 2015-2020 pertanggal 20 Agustus 2015 telah ditetapkan 4 Wakil Rektor dengan bidang pembagian berikut:

- Wakil Rektor Bidang I: Pendidikan dan Kemahasiswaan.
- Wakil Rektor Bidang II: Keuangan, Sumberdaya, dan Sistem Informasi.

- Wakil Rektor Bidang III: Penelitian, Pengembangan dan Kerjasama.
- Wakil Rektor Bidang IV: Jejaring, Usaha Universitas dan Alumni.

Universitas menjalankan tugas pokok organisasi untuk menghasilkan lulusan berkualitas yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, utamanya dalam lingkup ilmu kesehatan (*health science*), ilmu hayati (*life science*), ilmu sosial (*social science*) dan humaniora (*humanity science*) serta dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama. Untuk menjalankan tugas pokok tersebut, maka fungsi manajerial mencakup *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling* dilaksanakan secara efektif untuk mewujudkan visi dan misi.

Saat ini, UNAIR memiliki 14 fakultas dan 1 sekolah pascasarjana yang terdiri atas bidang ilmu kesehatan (*health science*), ilmu hayati (*life science*), Ilmu sosial (*social science*) dan ilmu humaniora (*humanity science*), yang tersebar di 3 (tiga) lokasi kampus yaitu Kampus A, Kampus B, dan Kampus C.

Kampus A UNAIR terdiri atas Fakultas Kedokteran dan Fakultas Kedokteran Gigi serta Rumah Sakit Gigi dan Mulut, yang berlokasi tepat di depan Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Sementara Kampus B terdiri dari Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Psikologi, Fakultas Ilmu Budaya, dan Fakultas Vokasi. Selain itu, di Kampus B terdapat unit penunjang yaitu Perpustakaan dan Masjid Nurruzaman.

Kantor Manajemen UNAIR terletak di Kampus C bersama dengan beberapa fakultas dan unit penunjang, yaitu Fakultas Farmasi, Fakultas Sains dan Teknologi, Fakultas Kedokteran Hewan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Fakultas Keperawatan, Fakultas Perikanan dan Kelautan, Lembaga Penyakit Tropis (LPT), Badan Penjaminan Mutu (BPM), Satuan Pengawas Internal,

Lembaga Penelitian dan Inovasi (LPI), Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (LPM), serta Pusat Pembinaan Karir dan Kewirausahaan (PPKK). Di Kampus C juga terdapat fasilitas pembelajaran, di antaranya Rumah Sakit Universitas Airlangga (RSUA) dan Rumah Sakit Khusus Infeksi (RSKI), Rumah Sakit Hewan Universitas Airlangga, serta fasilitas penunjang berupa gedung *Airlangga Convention Center* (ACC), Asrama Mahasiswa, dan Rusunawa.

Sesuai dengan tugasnya dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, maka pelaksanaannya merujuk pada visi, misi, tujuan dan sasaran (VMTS) yang telah ditetapkan. Visi dan misi telah dirumuskan dengan mempertimbangkan aspek perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (IPTEKS) dan berorientasi ke masa depan yang menunjukkan konsistensi UNAIR terhadap perkembangan pendidikan tinggi.

Adapun visi Universitas Airlangga adalah “menjadi universitas yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan humaniora berdasarkan moral agama”. Sedangkan misi yang ingin dicapai berdasarkan visi yang telah dicanangkan tersebut adalah

- a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan akademik, profesi, dan atau vokasi dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama;
- b. Menyelenggarakan penelitian dasar, terapan, dan penelitian kebijakan yang inovatif dengan keunggulan kelas dunia berlandaskan nilai kebangsaan dan moral agama untuk menunjang pengembangan pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat;
- c. Mendarmabaktikan keahlian dalam bidang ilmu, teknologi, dan humaniora kepada masyarakat;

d. Mengelola universitas secara mandiri dengan tata kelola yang baik melalui pengembangan kelembagaan yang berorientasi pada mutu dan mampu bersaing di tingkat internasional.

Visi dan misi mencerminkan standar keunggulan cita-cita dengan mengemban nilai dasar UNAIR adalah: (1) nilai-nilai agama; (2) etika luhur akademik dan profesi; (3) Integritas, independen, kritis, mandiri, dan terhormat; (4) karsa dan karya yang inovatif; serta (5) komitmen yang kuat terhadap aspirasi kemanusiaan dan kebenaran. Nilai VMTS UNAIR disusun untuk menunjukkan kekhasan UNAIR, yaitu nilai organisasi yang disebut dengan *Excellence with Morality* dan sistem tata kelola universitas yang baik (*good university governance*) yang direfleksikan ke dalam empat nilai kunci (disingkat BEST) sebagai berikut :

1. *Based on morality*

Seluruh civitas akademika Universitas Airlangga memiliki moralitas agar tidak melanggar peraturan atau norma yang berlaku.

2. *Excellence*

Seluruh civitas akademika Universitas Airlangga mampu selalu memberikan yang terbaik untuk lingkungan sekitar.

3. *Strong academic culture*

Universitas Airlangga memiliki budaya akademik yang kuat dan berakar.

4. *Target-oriented*

Seluruh civitas akademika Universitas Airlangga mampu mengadopsi pendekatan berorientasi hasil untuk mencapai kinerja yang optimal.

Untuk mengawal ketercapaian Visi, UNAIR telah menetapkan RENSTRA yang disusun untuk masa 5 Tahun, yaitu Tahun 2016 sampai dengan Tahun 2020, dan dinyatakan berlaku setelah mendapat pertimbangan dari Senat Akademik dan disahkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) melalui Surat Keputusan MWA Nomor 01/UN3.MWA/K/2016. Kemudian dilakukan evaluasi dan perubahan menjadi

RENSTRA UNAIR 2016-2020 yang dinyatakan berlaku setelah mendapat pertimbangan dari Senat Akademik dan disahkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) Efektivitas program diukur dengan menetapkan target indikator kinerja untuk setiap program agar arah pencapaian sasaran setiap perspektif pada Tahun 2020 dapat tercapai.

Rencana strategis Universitas Airlangga Tahun 2016 -2020 telah disusun berdasarkan evaluasi diri institusi dan pemetaan pengembangan setiap unit kerja, yang meliputi kelemahan, kekuatan, potensi dan prospek pengembangan ke depan. Terdapat 4 (empat) tema strategis dalam Renstra Universitas Airlangga periode Tahun 2016 sampai 2020, yaitu:

➤ *Academic Excellence*

Sebagai institusi pendidikan maka Universitas Airlangga memiliki tema strategis *Academic Excellence*. *Academic Excellence* merupakan strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran sehingga dapat meningkatkan kualitas Universitas Airlangga di bidang akademik.

➤ *Research Excellence*

Penelitian merupakan salah satu unsur dari tri dharma perguruan tinggi, maka adalah suatu hal yang tepat jika penelitian menjadi salah satu tema strategis dari Universitas Airlangga. Tema strategis *Research Excellence* adalah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian yang dilakukan oleh tenaga pengajar Universitas Airlangga

➤ *Community Service Excellence*

Salah satu unsur dari tri dharma perguruan tinggi selain penelitian dan pendidikan adalah pengabdian masyarakat. Tema strategis berikutnya adalah mengenai pengabdian masyarakat atau *community services*. *Society*

Services adalah strategi yang dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab sosial pada lingkungan sekitarnya.

➤ *University Holding Excellence*

Untuk meningkatkan kemandirian finansial Universitas Airlangga maka Universitas Airlangga memiliki tema strategis *University Holding Excellence*.

Hal ini dilakukan dengan cara membuat dan mengembangkan bisnis unit yang sudah ada maupun bisnis unit baru.

Selaras dengan peran dan arah pengembangan pendidikan tinggi, pengembangan UNAIR didasarkan pada perencanaan strategis yang lebih visioner dan berkelanjutan. Untuk mencapai sasaran strategis sesuai dengan perspektif tersebut, kemudian disusun program berdasarkan masing-masing tema sebagai berikut: (1) Membangun *university branding* melalui *global networking for global partnership*; (2) Menjadi pusat pengembangan ilmu kesehatan di tingkat nasional melalui pendekatan *bio-eco-socio-cultural*; (3) Menjadi pusat penyelenggaraan kegiatan akademik yang unggul (*academic excellence*) berstandar nasional dan internasional; (4) Menjadi pusat penelitian yang unggul (*research excellence*) sesuai perkembangan IPTEKS yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat; (5) Kualitas sumberdaya manusia melalui manajemen berbasis kinerja; (6) Kualitas manajemen aset yang integratif, efektif dan efisien melalui kebijakan *resources sharing*, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan; (7) Kapasitas institusi dalam pengelolaan universitas; (8) Kemandirian keuangan dengan pengelolaan yang akuntabel dan transparan, efektif, dan efisien sesuai standar yang berlaku.

Pemahaman visi dan misi universitas telah diartikulasikan dan dijabarkan dalam bisnis proses di fakultas maupun unit kerja, baik dalam pengembangan program maupun pelaksanaannya. Beberapa hasil dan dampak yang sudah

dicapai yang menunjukkan keselarasan visi, misi dengan bisnis proses di fakultas diantaranya, pengembangan *softskill* dan kewirausahaan, program internasionalisasi seperti *double degree*, *joint degree program*, *credit transfer*, *staff exchange* dan *student exchange* yang merupakan perwujudan inovasi dan keunggulan komparatif UNAIR.

Keputusan Majelis Wali Amanat nomor 01/H3.MWA/K/2012 tentang Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 dan Keputusan Rektor nomor 5857/H3/KR/2012 tentang Program Operasionalisasi Rencana Strategis Universitas Airlangga 2012-2017 menjadi dasar penyusunan Renstra bagi Rektor pada periode 2015-2020, menyatakan bahwa terdapat dua hal ditambahkan pada renstra UNAIR yakni menjadikan UNAIR sebagai salah satu perguruan tinggi terbaik 500 dunia pada Tahun 2019 dan pengelolaan unit-unit usaha akademik yang tergabung dalam *holding university*.

Berdasarkan penelitian dan ranking dunia, Universitas Airlangga berada pada peringkat menengah. Pada Tahun 2013, 2014, dan 2015 posisi Universitas Airlangga berdasarkan QS University Ranking berada di peringkat 701+.

Sedangkan di Asia, Universitas Airlangga pada Tahun 2013 berada di peringkat 145, Tahun 2014 berada di peringkat 127, dan pada Tahun 2015 turun menjadi 147. Saat ini terdapat 7 perguruan tinggi di Indonesia yang masuk ke dalam Top Universitas di dunia dan hanya dua universitas di Indonesia yang berhasil masuk Top 500 Dunia, yakni Universitas Indonesia (310) dan Institut Teknologi Bandung (461-470). Universitas Airlangga masih berada di bawah Universitas Gadjah Mada (UGM) dengan ranking 701+ bersama dengan Institut Pertanian Bogor, Universitas Diponegoro, dan Institut Teknologi Sepuluh November.

Dalam perjalanan implementasi Renstra 2016-2020 hingga akhir Tahun 2017, beberapa kemajuan telah dicapai. Secara nasional, antara lain UNAIR mampu mempertahankan status akreditasi institusi A dari BAN PT sejak 2009.

Program studi yang terakreditasi A mencapai 114 (73,1 %) dari total prodi yang dimiliki. Dari sisi internasionalisasi, pemeringkatan universitas terbaik dunia versi QS misalnya, UNAIR berhasil meningkatkan peringkat dari 701+ di Tahun 2016 menjadi peringkat 701-750 di Tahun 2017.

Universitas Airlangga sangat mendukung inovasi untuk merespon setiap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Untuk memastikan stabilitas peningkatan kinerja, dikembangkan *Strategic Performance Management System* (SPMS) sebagai sistem monitoring dan evaluasi strategis secara *real time* dan regular (3 bulan sekali/triwulan) yang harus diisi oleh semua unit kerja pada level fakultas/departemen/ program studi serta unit kerja (direktorat, lembaga, badan, unit bisnis, dan pusat) di lingkungan UNAIR. Sistem SPMS mulai diimplementasikan pada Tahun 2017 dengan menitikberatkan pada capaian target kinerja universitas pada seluruh unit kerja. Hal tersebut dimaksudkan agar seluruh kegiatan yang dilaksanakan di seluruh unit kerja selaras (*align*) dengan target yang terdapat pada Renstra UNAIR. Dengan SPMS, target kinerja lebih mudah untuk dimonitor dan jika terdapat kendala, maka akan cepat tertangani melalui program kegiatan yang relevan.

Hasil capaian SPMS Universitas yang efektif memantau pencapaian universitas sesuai dengan indicator capaian QS ranking yang digambarkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Indikator Capaian Ranking QS-WUR

Indikator	Bobot	2015		2016		2017		2018	
		Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank
Academic Reputation	40%	20,9	586	18,9	559	25,2	435	17	480
Employer Reputation	10%	22	616	20,2	554	20,6	560	16,1	501
Faculty student ratio	20%	20,4	720	17,1	623	18,7	613	26,1	553
Citation per Faculty	20%	1,4	875	1,2	912	1,2	956	1,2	601+
International Faculty	5%	3,3	803	1,4	749	2,1	872	9,1	601+
International Student	5%	1,6	873	4,8	892	2,0	900	2,3	601+
Overall Score		15,2	824	13,5	820	16,4	701-750	14,5	751-800

Sumber : Data Internal UNAIR

Pada Tahun 2018 telah dilaksanakan penyempurnaan dalam hal bobot, target berdasarkan tupoksi, serta penambahan aspek yang menjadi target universitas dan belum terfasilitasi pada Tahun 2017. Pada Tahun 2018 ini juga sedang disusun SPMS untuk personal agar *alignment* Renstra dengan target pada *key performance indicator* (KPI) personal dosen dan tendik di UNAIR dapat terfasilitasi. SPMS personal direncanakan akan diterapkan pada Tahun 2019, sehingga pada Tahun 2019 seluruh kegiatan dapat terpantau guna menjamin strategi yang diimplementasikan relevan dengan kondisi riil di lapang. Evaluasi strategis yang dilakukan secara regular memudahkan manajemen UNAIR dalam mengantisipasi dan beradaptasi akan perubahan lingkungan internal dan eksternal, sehingga pencapaian KPI yang diamanatkan dalam Renstra 2016-2020 tercapai melalui program-program kerja yang dinamis.

Kepemimpinan organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja dan citra UNAIR menjadi perguruan tinggi yang diperhitungkan baik di tingkat nasional dan internasional. Pada tingkat nasional, UNAIR menjadi rujukan dalam pengembangan manajemen institusi melalui sertifikasi ISO, IWA-2, dan MBNQA serta ditetapkan sebagai Pusat Unggulan IPTEKS nasional. Pada tingkat internasional, capaian tersebut dapat dilihat dari peringkat UNAIR dalam *Top 200 Asian University*.

4.5. Temuan Data di Lapangan

4.5.1. Hasil Wawancara dengan Sekretaris Majelis Wali Amanat (MWA) Universitas Airlangga

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara *in-depth interview* dengan Iman Prihandono, SH., MH., LL.M., Ph.D. yang menjabat sebagai Sekretaris MWA Universitas Airlangga. Wawancara dilakukan di ruang kerja yang cukup asri dan tenang yang berada di Gedung Laboratorium Pendidikan Hukum

Klinik, Fakultas Hukum UNAIR, pada tanggal 22 Februari 2019. Waktu wawancara berlangsung kurang lebih selama dua jam.

Majelis Wali Amanat (MWA) merupakan organ yang melaksanakan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum. MWA menjalankan fungsi penentuan kebijakan umum universitas. Sebagai penentu kebijakan umum universitas, MWA telah menetapkan dan menerbitkan keputusan dan peraturan MWA yang digunakan sebagai pedoman bagi pimpinan universitas dalam penyelenggaraan universitas. Keputusan tersebut di antaranya adalah Peraturan MWA Nomor 5/UN3.MWA/P/2015 tentang Kebijakan Umum Penyelenggaraan Universitas Airlangga. Untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan universitas, MWA juga telah membentuk Komite Audit melalui Keputusan MWA Nomor 1/UN3.MWA/K/2018 tentang Pengangkatan Anggota Komite Audit Universitas Airlangga Periode Tahun 2018-2023.

Majelis Wali Amanat juga berperan dalam pengesahan Renstra, rencana kerja dan anggaran tahunan universitas, di samping juga melakukan evaluasi tahunan atas kinerja universitas dan mengevaluasi laporan pertanggungjawaban Rektor. Peran MWA yang anggotanya terdiri dari seluruh pemangku kepentingan (wakil Kementerian, Rektor, unsur Senat Akademik, unsur dosen, unsur tenaga kependidikan, dan unsur masyarakat serta ada perwakilan mahasiswa) dalam perencanaan dan evaluasi kinerja memperlihatkan bagaimana sistem tata pamong yang dijalankan dalam upaya pencapaian visi universitas bersifat kredibel karena melibatkan semua unsur pemangku kepentingan universitas dan mengikuti koridor kebijakan umum MWA. Kredibilitas dalam tata pamong juga ditunjukkan dengan keberadaan perangkat dokumen seperti proses pemilihan pimpinan antara lain Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga Nomor 6/UN3.MWA/P/2015 Tentang Tata Cara Pemilihan Rektor Universitas Airlangga. Demikian juga dengan peraturan tentang proses pemilihan pimpinan tingkat

fakultas, departemen, dan program studi. Pemilihan Dekan, Ketua Departemen, dan Koordinator Program Studi memiliki acuan Peraturan Rektor 31 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemilihan dan Pengangkatan Dekan, Peraturan Rektor Nomor 36 Tahun 2014 tentang Pembentukan dan Penyelenggaraan Departemen Pada Fakultas, dan Peraturan Rektor Nomor 5 Tahun 2016 tentang Koordinator Program Studi.

Majelis Wali Amanat UNAIR sebenarnya mendorong pihak pengelola untuk membangun budaya akademik yang baik dan diarahkan untuk reputasi internasional. Secara umum, saat ini terlihat perbedaan yang terjadi pada UNAIR, terutama penekanan dalam *excellence* di penelitian, anggaran untuk itu sekarang lebih diperbesar, diutamakan *excellence* untuk penelitian dan publikasi, termasuk penelitian publikasi dan dosen *outbound* itu karena mendukung penelitian dan publikasi, *networking* serta inovasi didorong melalui inkubasi bisnis supaya mendekatkan antara penelitian kampus dengan industri. Secara umum memang perkembangan yang paling kelihatan adalah jumlah publikasi dosen.

Adapun pendapat informan sebagai Sekretaris MWA terkait dengan upaya rekonsiliasi strategis UNAIR menuju peringkat *Top 500 world class university*, serta terkait dengan realisasi visi dan misi UNAIR mulai Tahun 2016 sampai 2019 adalah sebagai berikut :

“...sebenarnya apa yang dilakukan Unair mulai dari 2016 sampai 2019 sekarang ini di awal itu sudah sesuai...maksudnya sudah tepat perencanaan, dimulai dengan perencanaannya sampai dengan sekarang ini, misalnya diantaranya yang dilakukan itu membangun *excellence* dalam penelitian, pengabdian masyarakat, *excellence* di reputation, *excellence* di kemandirian keuangan.... perlu usaha-usaha yang perlu percepatan dan sekarang sudah terjadi percepatan itu dengan program-program *excellence* tadi, termasuk satu lagi tadi saya lupa...yaitu *excellence* di sumberdaya manusia termasuk dosennya dan tenaga kependidikannya....”

Selanjutnya, informan menyatakan bahwa menjadi peringkat *Top 500 world class university* itu bukan tujuan akhir dari program-program yang sudah dilakukan

oleh UNAIR. Oleh karena itu, peringkat *Top 500 world class university* kemungkinan merupakan suatu *milestone*. Yang menjadi pusat perhatian sebenarnya adalah bagaimana menjadikan UNAIR sebagai universitas yang juga menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, inovasi teknologi, dan lain-lain.

Hasil temuan di lapangan menyatakan bahwa *networking* atau kolaborasi UNAIR dengan alumni memang dirasa masih lemah, apabila dibanding dengan universitas lain, seperti UI dan UGM. Kedua PTN tersebut sudah terlebih dahulu *go international* dan menerima mahasiswa asing.

Mengenai pengelolaan alumni, UNAIR perlu mempelajari dari universitas lain, seperti UGM, UI atau ITS yang ikatan alumniya kuat sehingga mungkin perlu diubah cara pendidikan mahasiswa baru. Mahasiswa perlu diajarkan untuk mempunyai kebanggaan dimana yang harus dipupuk itu adalah kebanggaan sebagai alumni Universitas Airlangga. Kebanggaan itu harus dimulai dari sejak saat mahasiswa kuliah dan kesan yang didapatkan selama menempuh studi di Universitas Airlangga. Pengalaman kuliah yang sangat berkesan itulah nantinya akan melahirkan kebanggaan sebagai alumni Universitas Airlangga, sehingga akhirnya mampu memperkuat jaringan atau ikatan alumniya.

Sedangkan mengenai kelemahan UNAIR dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 world class university*, maka pernyataan informan adalah :

“...Yang pertama dosennya, ada gap. Yang kedua tendiknya karena IT belum dimaksimalkan. Ya, SDM-nya. Ketersediaan gedung juga sehingga susah ketersediaan (availability) sehingga susah bagi beberapa Prodi untuk menambah jumlah mahasiswa atau bahkan membuat Prodi baru yang diperlukan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan masyarakat....”

Selanjutnya adalah mengenai tantangan dan peluang UNAIR dalam mencapai *Top 500 world class university*, maka dinyatakan sebagai berikut :

“....Tantangan yang global dulu. Sayangnya struktur ekonomi di Indonesia ini masih bergantung pada sumberdaya alam, ekspor itu masih bergantung pada sumberdaya alam, produksi yang non migas, produksi manufaktur itu masih kecil kontribusinya ke GDP. Yang paling besar itu sampai sekarang ini masih

sumberdaya alam, untung aja kita masih sumberdaya alam. Sedangkan kontribusi GDP yang terbesar, yang bukan dari ekspor, itu konsumsi dalam negeri. Nah, itu menunjukkan kita ini masih sebagai pasar dan pendidikan tinggi di Indonesia ini gagal untuk berinovasi, membangun industri sendiri, seperti contoh yang paling mendasar ya kita tidak punya industri otomotif sendiri...sepanjang masih begitu, susah pendidikan tinggi kita ini berkembang, mau melakukan inovasi, tidak bisa kita menyamakan di semua industri lah, obat-obatan...”

Hasil temuan di lapangan menyatakan bahwa tantangan terbesar UNAIR terkait dengan pencapaian peringkat *Top 500 world class university* adalah pada persaingan dengan universitas lain di luar negeri. Sedangkan peluang UNAIR dalam mencapai peringkat *Top 500 world class university* adalah terdapat pada jumlah penduduk Indonesia (260 juta orang) sebagai pasar. Selanjutnya, tantangan berikutnya adalah apabila sumberdaya alam habis sedangkan sumberdaya manusia belum disiapkan. Budaya masyarakat itu juga merupakan tantangan. Tantangan yang terbesar adalah menciptakan inovasi-inovasi baru. Apabila tidak mampu melakukan hal-hal yang inovatif maka perlu didorong dengan *enterpreunership*. Peluang untuk berkolaborasi dengan industri itu yang kurang karena budaya masyarakat di Indonesia kurang kompetitif.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa informan meyakini sumberdaya operasi yang tersedia pada Universitas Airlangga dan perlu diselaraskan secara berkelanjutan dengan *market requirements* adalah budaya akademis, sarana dan prasarana, reputasi, sumberdaya manusia dan anggaran. Beberapa kategori yang mencerminkan sumberdaya operasi tersebut dibutuhkan oleh Universitas Airlangga untuk mencapai tujuan menuju peringkat *Top 500 world class university*. Selain itu, hasil temuan data mengenai kategori-kategori yang mencerminkan *market requirements* yang dihadapi oleh Universitas Airlangga adalah kualitas *output*, persaingan (*competitor*) dan *market position*. Kategori-kategori yang mencerminkan sumberdaya operasi dan *market requirements*

Universitas Airlangga dalam upaya melakukan rekonsiliasi strategis mencapai peringkat *Top 500 world class university*.

4.5.2. Hasil Wawancara dengan Rektor Universitas Airlangga

Wawancara mendalam juga dilakukan dengan Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. Wawancara dilakukan di ruang kerja Rektor yang luas, nyaman dan asri, berada di Gedung Kantor Manajemen UNAIR Lantai 4, pada tanggal 25 Februari 2019. Oleh karena kesibukan sebagai Rektor, maka wawancara tidak bisa dilakukan dalam waktu yang lama. Waktu wawancara berlangsung kurang dari satu jam.

Berdasarkan pasal 28 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Airlangga disebutkan bahwa Rektor merupakan organ Universitas Airlangga yang menjalankan fungsi pengelolaan perguruan tinggi sehingga Rektor merupakan pemimpin dalam penyelenggaraan dan pengelolaan Universitas Airlangga. Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin, Rektor menetapkan struktur, tugas pokok dan fungsi organisasi dengan Peraturan Rektor yang dijadikan dasar dalam kerangka pembagian tugas-tugas untuk kelancaran penyelenggaraan universitas.

Sejak awal Universitas Airlangga berubah menjadi PTN BH maka visi dan misi adalah menjadi perguruan tinggi yang unggul, inovatif, terkemuka dan menjadi pelopor. Untuk menjadi pelopor itu, Universitas Airlangga harus berada di depan dan menjadi pemimpin dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Oleh karena itu, bila ingin menjabarkan lebih lanjut, pada sisi akademik, Universitas Airlangga berkeinginan untuk menghasilkan lulusan-lulusan yang bereputasi dan terkemuka. Pada bidang riset, Universitas Airlangga berkeinginan untuk menghasilkan riset-riset yang menjadi unggulan dan menjadi pelopor bagi perkembangan ilmu pengetahuan sehingga posisinya harus selalu berada di

depan. Selanjutnya, misi Universitas Airlangga tentu menjadikan Universitas Airlangga sebagai perguruan tinggi yang sangat baik di bidang *teaching and learning*, bidang riset, bidang pengembangan pengabdian masyarakat dan bidang bisnis. Hal-hal tersebut merupakan penjelasan dari informan ketika diminta menjelaskan visi dan misi Universitas Airlangga pada periode kepemimpinannya, mulai Tahun 2015 sampai 2020.

Menurut informan, kekuatan Universitas Airlangga yang dapat digunakan untuk mencapai peringkat *Top 500 world class university* adalah terutama pada *networking* yang sudah sangat lama dibina dan terus terjalin sampai dengan sekarang, khususnya pada beberapa fakultas kita yang memang paling tua, termasuk di bidang riset dan lain-lain. Hal tersebut menjadi bagian dari keunggulan UNAIR, sehingga dengan gagah berani memproklamkan bahwa UNAIR memiliki keunggulan pada *health science*.

Adapun kelemahan Universitas Airlangga yang dihadapi dalam rangka mencapai peringkat *Top 500 world class university*, maka informan menyatakan :

“..anggaran kita itu sangat terbatas karena mahasiswa kita banyak tetapi uang yang terkumpul masih sangat sedikit...sangat tergantung Pemerintah dan orang tua mahasiswa juga...jadi dua hal ini yang mesti mendapatkan perhatian lebih pada masa yang akan datang...”

“....sumberdaya manusia juga bergantung pada anggaran karena itu menjadi dasar kita. Kita sih tidak menuntut sangat banyak tetapi cukup sajalah...Apalagi ada tuntutan publikasi internasional yang menjadi salah satu syarat Top 500 dunia...karena pemicunya sebenarnya kan anggaran...”

Tantangan yang dihadapi Universitas Airlangga untuk mencapai peringkat *Top 500 world class university*, maka pendapat informan adalah sebagai berikut :

“....tantangannya ya semua sedang bergerak..gitu saja...Tingkat persaingan juga cukup tinggi....semua sedang bergerak...semua sedang maju....semua sedang berlari sehingga ya kejar-kejarannya itu yang harus diperhatikan...dengan UI, dengan apa kan kurang lebih sama hanya mereka udah *established* kan di antara mereka. Namun kalau dari sisi luar negeri, ya memang lagi-lagi bukan di

soal ekonomi atau apa tetapi sejak awal kapabilitas dan kapasitas mereka cukup. Dananya cukup, dosennya cukup, alatnya cukup....”

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh Universitas Airlangga adalah tingkat persaingan yang sangat ketat, baik dengan universitas-universitas terkemuka di Indonesia, seperti UI, UGM, ITB, ITS, tetapi terlebih juga dengan universitas-universitas terkemuka di luar negeri. Saat ini, seluruh universitas juga berlarian sangat kencang untuk meraih capaian kinerja universitas yang diakui oleh seluruh dunia, walaupun dengan anggaran yang sangat terbatas. Apabila menilik kondisi universitas terkemuka di luar negeri, kebanyakan memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik. Oleh karena itu, peluang Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat *Top 500 world class university*, menurut pendapat informan adalah sebagai berikut :

:....Ya, peluangnya cukup terbuka karena sesungguhnya kita memahami bahwa salah satu yang belum kita garap ini kan....istilah kita yang belum kita garap itu narsisnya Universitas AirlanggaJadi kita masih ikhlas-ikhlas saja, gitu kan. Kita punya banyak kerjasama tetapi belum dimunculkan. Kita tidak mau menonjolkan diri. Nah, dari situ kita coba membenahi.....Di samping itu juga semangat kawan-kawan, saya lihat dari kelompok yang kecil kita nggak perlu semuanya gitu ya kan, dari kelompok kecil yang ada cukup baik....”

Menutup wawancara yang berlangsung singkat karena kesibukan yang sangat luar biasa padat, informan yang menjabat Rektor Universitas Airlangga menegaskan bahwa seluruh sivitas akademika diminta untuk lebih banyak melakukan eksposur atau memunculkan kinerja atau prestasi diri maupun kelompok dalam menonjolkan hasil riset atau hak paten atau prestasi yang lain sehingga lebih banyak dikenal oleh masyarakat luas, tidak hanya masyarakat Indonesia tetapi juga masyarakat dunia.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan kinerja berupa peringkat *Top 500 world class university* secara berkelanjutan maka Universitas

Airlangga perlu melakukan rekonsiliasi strategis antara ketersediaan sumberdaya operasi yang dicerminkan oleh kategori sumberdaya manusia, reputasi dan *networking*, dengan *market requirements* yang dicerminkan oleh kualitas *output* dan persaingan.

4.5.3. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor I Universitas Airlangga

Wawancara mendalam juga dilakukan dengan Wakil Rektor I Universitas Airlangga, Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM. Wawancara dilakukan di ruang kerja beliau yang cukup nyaman dan asri, yang berada di Gedung Kantor Manajemen UNAIR Lantai 4, pada tanggal 18 Februari 2019. Oleh karena kesibukan dan waktu yang terbatas, maka wawancara tidak bisa dilakukan dalam waktu yang lama. Waktu wawancara berlangsung kurang lebih satu setengah jam.

Wakil Rektor Bidang I membantu Rektor dalam pengelolaan aktivitas Pendidikan dan Kemahasiswaan pada setiap fakultas yang berada di Universitas Airlangga. Dalam rangka menjabarkan visi dan misi UNAIR menuju peringkat *Top 500 world class university* maka terlebih dahulu perlu melakukan identifikasi potensi baik bidang sumberdaya manusia maupun non sumberdaya manusia, sejauhmana tata kelolanya sampai sejauh mana dan masalah yang ada. Pada Tahun 2015, posisi prodi-prodi di lingkungan UNAIR yang terakreditasi A belum sampai 50%. Hal itu berarti keunggulannya kurang dari 50% dan keunggulan pada tingkat nasional mendasari suatu rekognisi internasional. Penjabaran visi dan misi yang unggul, mandiri, inovatif dan bermoral adalah dengan melakukan *improvement* setiap tahun, misalnya *quality assurance*, pertumbuhan finansial yang sehat, mencetak prestasi-prestasi mahasiswa, perbaikan dari *employer reputation*, dikenalnya *academic reputation* lewat atribut internasional fakultas, publikasi, *joint research*, *inbound and outbond international students*, kunjungan

fakultas, meningkatnya *double degree*, prestasi nasional dan internasional dan hibah internasional. Pada Tahun 2016, terjadi peningkatan akreditasi prodi secara nasional yaitu dengan predikat A ada 11 prodi dan yang terakreditasi internasional pada saat itu baru 1 prodi. Pada Tahun 2017, Prof Djoko dan tim Bidang I melakukan perbaikan dengan adanya 5 prodi yang terakreditasi internasional. Pada Tahun 2018, program *double degree* yang semula cuma dilakukan oleh 2 prodi dapat ditingkatkan menjadi 9 prodi yang menjalankan program *double degree*. Hasil temuan di lapangan, menyatakan bahwa banyak perbaikan yang dilakukan, seperti peningkatan dalam hal *global mobility in students* baik itu *degree* dan *non degree*, *global mobility in faculty* baik *inbound* maupun *outbound faculty* termasuk *adjunct professor* dan *visiting professor*, *global mobility* dalam bidang *community outreach program* (KKN internasional), *global mobility* dalam jejaring riset, *joint research*, kerjasama publikasi dan magang di *multi corporate*. Selain itu, hal-hal lain yang dilakukan adalah peningkatan kolaborasi internasional, misalnya *international conference*, *exposure* internasional ke *education process*, *exposure* internasional ke *research process*, *exposure* internasional ke *community outreach program process*. Pada intinya, internasionalisasi tergantung pada seberapa kualitasnya yang diukur dengan dengan jumlah akreditasi internasional.

Kekuatan UNAIR dalam mencapai peringkat *Top 500 World Class University* berada pada keunggulan hasil riset di bidang kesehatan (*Health Science*) yang didukung oleh dosen yang berkualitas, mahasiswa yang berbakat dan infrastruktur yang mendukung. Sedangkan kelemahannya adalah pada budaya yang bernuansa *comfort zone* (sulit berubah atau juga kebiasaan tidak mau berubah), terutama pada para dosennya yang kurang adaptable (*fixed idea*) dan ego-sektoral-nya tinggi.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa sumberdaya manusia yang tersebar pada setiap fakultas dan unit kerja UNAIR masih dirasa kurang, misalnya sebagian besar fakultas masih kekurangan dosen bergelar doktor, hanya 40-45% yang semestinya sebanyak 80%. Selain itu mengenai jumlah profesor yang masih berkekurangan sampai saat ini, baru 10 sampai 12 persen. Kompetensi IT terutama untuk karyawan tendik juga dirasa masih lemah, era digitalisasi masih kurang dan perlu dikuatkan. Solusinya adalah peningkatan kompetensi dan membiasakan agar hal itu menjadi suatu budaya yang perlu selalu ditingkatkan (mengontrolnya dengan nilai kinerja). Sedangkan cara melakukan peningkatan kompetensi para dosen adalah dengan menerapkan *active learning* atau *two way active learning*, beberapa mata kuliah pilihan yang dikaitkan dengan *global management*, bagaimana membuat kelas itu tidak hanya homogen, tetapi heterogen atau multi disiplin sehingga mata kuliahnya itu wajib disesuaikan dengan abad 21, yaitu proses pembelajarannya bersifat *today learning* dan *natural learning*.

Beberapa hal yang dilakukan dalam rangka menguatkan sumberdaya yang lemah adalah

“...intinya itu kan sumberdaya itu kan berkaitan dengan kompetensi attitude, practice, knowledge..jadi, berarti harus ada workshop tiap tahunan, peningkatan kompetensi, kemudian memfasilitasi untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris secara periodik, peningkatan digitalisasi supaya tidak terlalu canggung terhadap masalah fasilitas-fasilitas yang sekarang ini serba elektronik atau digital, benchmarking terutama untuk karyawan tendik, mengadakan perlombaan terkait dengan kinerja, rolling posisi atau pekerjaan, penilaian prestasi (IPK) berdasarkan kinerja yang dihasilkan...”

Adapun peluang dan tantangan yang harus dihadapi Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat *Top 500 World Class University* adalah pencapaian rekognisi baik nasional maupun internasional, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“...pada prinsipnya, UNAIR itu harus fleksibel, adaptive dan cerdas terhadap penyesuaian dengan faktor eksternal. Secara politik, kita ini sudah diberikan status PTN-BH, namun demikian, kita tergantung dari alumni kita yang berposisi penting, kita masih kalah dengan UI, ITB dan UGM tetapi kita ga perlu takut karena kita ini harus berkreasi, kreatif dan harus menanam sebanyak mungkin, sebaik mungkin dan sejauh mungkin. Jadi, menanam itu misalnya kita targetkan hilirisasi itu apa, supaya nanti rekognisi baik nasional internasional tinggi...”

Sedangkan peluang dan tantangan yang kedua adalah internasionalisasi publikasi, seperti berapa jumlahnya, penambahan jumlah hak paten.

Peningkatan dosen dilakukan dengan memberikan dana studi lanjut dan anggaran *outbond* dimana diharapkan program *outbond* ini akan memberikan dampak pada peningkatan kerjasama dan menambah *academic peer list*.

Peningkatan *networking* adalah menunjukkan prestasi dengan bukti-bukti hasil riset, tulisan artikel sehingga tercipta jalinan kerjasama dengan kolega-kolega di luar negeri, seperti pada saat konferensi internasional, *outbond program* dan sejenisnya.

Tantangan lain yang masih harus dihadapi oleh UNAIR adalah keterbatasan kucuran dana dari pemerintah demikian juga *networking*, seperti yang dinyatakan oleh informan sebagai berikut :

“...Peraturan pemerintah memang sudah mendukung upaya UNAIR menuju top dunia..hanya saja dana anggaran yang digulirkan sangat terbatas... UNAIR tidak boleh banyak-banyak menarik dana secara langsung pada masyarakat...solusinya adalah pandai pandai lah UNAIR ...dengan anggaran yang hanya sepertiganya UI... setengahnya UGM dan ITB tetapi prestasinya sudah hampir sama dengan ketiga universitas itu..nah, itu kan berarti kehebatan...suatu keunggulan UNAIR ...militansi yang bisa membuat itu...dana yang diperoleh UNAIR adalah dari hibah, dari mitra, dana mandiri...trus kemauan yang tinggi untuk meng-create...masing-masing membuat terobosan sendiri-sendiri...membuat kolaborasi dengan siapa saja...pada intinya kan problem besarnya adalah dana...”

“...networking sudah cukup...cuma kurang militan dalam kaitan untuk international relationship, international activity...juga ada kendala di bahasa...kemampuan berbahasa Inggris...yang juga menghambat...”

Tantangan terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah terkait dengan kualitas SDM yang dimiliki oleh UNAIR, baik tenaga dosen maupun tenaga kependidikan, seperti yang dinyatakan demikian :

“...pada intinya, walaupun ada permasalahan dalam berbahasa Inggris, tetapi kalau mempunyai raw material yang kaya...tetap saja...tidak akan ada masalah...seperti orang Jepang itu juga tidak terlalu bagus dalam berbahasa Inggris tetapi karena kaya raw material dan ada yang dikomunikasikan...ada yang dibanggakan...sehingga orang lain itu menghargai pada yang mempunyai kekayaan akademis....”

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa informan menganggap penting pada kategori sumberdaya operasi yang dicerminkan oleh budaya akademis, kapabilitas, *networking*, sumberdaya manusia dan anggaran agar Universitas Airlangga mampu melakukan rekonsiliasi strategis untuk mencapai peringkat *Top 500 World Class University*. Sedangkan kategori *market requirements* Universitas Airlangga yang hanya dicerminkan oleh ikatan alumni untuk melakukan rekonsiliasi strategis dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 World Class University*.

4.5.4. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor II Universitas Airlangga

Pengumpulan data dari hasil *in-depth interview*, juga dilakukan dengan Wakil Rektor II Universitas Airlangga, Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin., yang membidangi urusan keuangan, sumberdaya, dan sistem Informasi. Wawancara dilakukan di ruang kerja beliau yang cukup nyaman dan asri, berada di Gedung Kantor Manajemen Universitas Airlangga Lantai 4, pada tanggal 7 Desember 2019. Kegiatan wawancara membutuhkan waktu hampir dua jam.

Menurut Wakil Rektor Bidang II, untuk mencapai Universitas Airlangga menuju top 500 dunia maka perlu strategi untuk mencapai itu. Adapun tujuan strategi Universitas Airlangga berdasarkan analisis strategi adalah yang pertama,

mendapatkan rekognisi internasional sebagai salah satu perguruan tinggi 500 terbaik dunia versi QS WUR pada Tahun 2019; yang kedua, mencapai kecukupan dan kemandirian secara finansial pada Tahun 2020; yang ketiga, mencapai kesiapan modal manusia (*human capital*), modal informasi, modal organisasi dengan baik; dan yang terakhir, terselenggaranya *academic research community service* dan *university excellence*. Ketika keempat tujuan strategi tersebut terlaksana maka *customer perspective* akan dapat tercapai dengan rekognisi menjadi perguruan tinggi top 500 terbaik dunia.

Nilai organisasi yang dikembangkan oleh Universitas Airlangga adalah *excellence with morality*. *Excellence* dalam hal ini adalah dalam konteks mencapai kualitas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, seluruh unsur dan penyelenggara organisasi Universitas Airlangga mampu mencerminkan *excellence with morality* itu dalam implementasi aktivitasnya.

Untuk mencapai 500 besar dunia itu tidak bisa langsung karena posisi Universitas Airlangga sekarang masih berada di peringkat 700, artinya terdapat langkah-langkah yang harus dicapai oleh Universitas Airlangga selama 5 Tahun ini, sebagai contoh pada Tahun 2016 publikasi Universitas Airlangga hanya sekitar 125 artikel yang terindeks Scopus, padahal untuk mencapai peringkat 500 dunia diperlukan publikasi sebanyak 1000 lebih yang terindeks Scopus. Oleh karena itu sejak Tahun 2016, Universitas Airlangga mulai melakukan perubahan-perubahan pada proses publikasi, misal dengan memberikan *reward* lebih banyak pada aktivitas penelitian yang dipublikasikan.

Pada bidang sumberdaya manusia, bahwa rasio antara jumlah dosen dengan mahasiswa Tahun 2016 itu sangat tinggi, masih berkisar 1: 30 atau 1:25. Oleh karena itu, fokus perbaikan adalah meningkatkan rasio jumlah dosen, dalam hal ini perbandingan jumlah dosen dengan mahasiswa yang pada 2020 paling tidak perbandingan adalah 1 dosen : 9 mahasiswa.

Permasalahan yang muncul adalah beberapa macam hambatan yang dihadapi terkait dengan status Universitas Airlangga yang PTN-BH. Sejak Universitas Airlangga mendapatkan status PTN-BH, maka kebutuhan SDM berasal dari pemerintah (PNS) menjadi sangat berkurang sudah ditetapkan untuk mampu mencapai peringkat Top 500 dunia. Oleh karena itu, Universitas Airlangga mengambil kebijakan untuk merekrut tenaga dosen tetap Universitas Airlangga (dosen tetap non PNS). Untuk memenuhi persyaratan penilaian QS-*WUR ranking* terhadap rasio dosen dan mahasiswa tersebut maka Universitas Airlangga juga merekrut dosen-dosen luar biasa maupun instruktur yang cukup besar sehingga nantinya mampu memenuhi persyaratan rasio perbandingan 1 dosen : 9 mahasiswa.

Sedangkan untuk kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan, informan menyatakan bahwa:

“...sumberdaya tenaga pendidikan juga seperti itu, kita juga tidak menerima PNS dalam tiga sampai 4 Tahun ini dari pemerintah..padahal tenaga pendidikan ini juga mensupport aktivitas pembelajaran. Oleh sebab itu, pada Tahun 2017 kita mengenalkan tenaga pendidikan tetap Universitas Airlangga dimana kita merekrut sekitar 450 orang. Saya mengharap 450 orang yang direkrut adalah orang-orang yang memang sudah mendharmabaktikan dirinya di Unair dan kita memilih mereka yang memiliki latar belakang pendidikan yang jelas Universitas Airlangga saja yang kita angkat menjadi karyawan tetap non PNS seperti misalnya beberapa ternyata tenaga kependidikan kita juga banyak yang lulusan dari Universitas Airlangga sendiri. Kita harapkan dengan misalnya kita percaya bahwa lulusan Universitas Airlangga juga bagus dan juga artinya mempunyai prospek yang cukup besar nantinya untuk bisa dikembangkan pada masa masa yang akan datang..”

Terkait dengan *academic excellence* yang juga merupakan satu fokus juga bagi penilaian QS *WUR ranking* adalah berkaitan juga dengan masalah *academic peer list* maupun *employer reputation*. Strategi yang digunakan untuk meningkatkan *academic peer list* baik yang berasal dari kolega-kolega yang berada di luar negeri maupun yang berasal dari profesional. Setiap dosen yang melakukan tugas akademis ke luar negeri maka sepulangnya harus bisa

menghasilkan *outcome* yang jelas, *networking* harus jelas (minimal 3 nama untuk *academic peer list*), karena hal itu sangat penting bagi pencapaian QS *WUR ranking*.

Peningkatan sumberdaya juga harus diarahkan pada peningkatan publikasi Universitas Airlangga, yaitu dengan cara merekrut tenaga dosen tetap non PNS dan diwajibkan masing-masing dosen menghasilkan 1 publikasi di jurnal terindeks Scopus, sehingga diharapkan setiap tahun akan terdapat minimal 183 artikel publikasi di jurnal yang terindeks Scopus dan tentu diberikan *reward* yang cukup memadai.

Strategi untuk meningkatkan jumlah *academic peer list*, alah satu caranya adalah melakukan promosi di luar negeri, kepada para kolega yang biasa bekerjasama dengan Universitas Airlangga. Untuk meningkatkan *employer reputation* yang juga salah satu fokus penilaian QS *WUR ranking*, dengan cara menghubungi para alumni yang ada di berbagai perusahaan agar memberikan tanggapan positif dari para alumni tentang Universitas Airlangga.

Student outbond merupakan salah satu poin yang termasuk dalam komponen penilaian QS-*WUR ranking*. Tahun lalu, *student outbond* yang dilakukan oleh Universitas Airlangga adalah 1.140 mahasiswa yang dikirim pada beberapa universitas yang baik di luar negeri. Tujuan kegiatan tersebut adalah juga untuk memperkenalkan Universitas Airlangga di level internasional.

Beberapa indikator atau komponen penilaian QS-*WUR ranking* tentu harus didukung oleh dana yang cukup. Sebenarnya dari segi anggaran yang diberikan pemerintah, maka Universitas Airlangga tidak mendapatkan kucuran dana yang sangat besar, masih kalah jauh dari UI, UGM, ITB yang rata-rata mendapat anggaran 3 trilyun setiap tahun untuk mampu mencapai peringkat 500 top dunia. Universitas Airlangga hanya mendapatkan anggaran dari pemerintah sebesar 1,12 trilyun setiap tahun. Oleh karena sudah ditunjuk untuk menjadi

salah satu universitas dengan peringkat Top 500 WCU maka Universitas Airlangga berusaha keras untuk mendukungnya dengan sumberdaya yang terbatas. Salah satu cara untuk mencapai adalah harus tepat sasaran dan fokus.

Selain itu, upaya yang lain adalah dengan mengaktifkan *Revenue Generating Unit* (RGU) yang sudah dimiliki. Unit-unit bisnis tersebut menghasilkan pendapatan lain-lain, seperti rumah sakit, percetakan, *stemcell* dan sebagainya,

Hal ini tentu diharapkan akan mampu mendukung aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam rangka pencapaian peringkat Top 500 WCU.

Untuk menjadi universitas top dunia, maka perlu didukung oleh suatu sistem yang bagus, seperti sistem akademik, sistem keuangan dan sebagainya.

Oleh karena itu, Universitas Airlangga dalam tiga Tahun terakhir ini berusaha untuk memperbaiki sistem-sistem yang dibutuhkan, misalnya untuk mendukung pembelajaran, aktivitas keuangan dan aktivitas-aktivitas lain yang mendukung upaya pencapaian top 500 dunia. Selain itu, sistem informasi juga harus bagus karena setiap saat mengembangkan sistem pembelajaran, seperti *e-learning*.

Konsekuensi sistem yang selalu dikembangkan adalah kebutuhan sumberdaya manusia menjadi semakin berkurang, karena pekerjaan sudah diambil alih suatu sistem. Hal ini berarti untuk menjadi *world class university* harus melakukan aktivitas dengan efisien dan efektif, misal efisiensi anggaran keuangan yang terbatas dengan menggunakan sistem informasi dalam berbagai aspek atau proses pendidikan dan pengajaran serta untuk mendukung kegiatan-kegiatan operasional universitas.

Untuk sustainabilitas SDM, Universitas Airlangga telah membuat *road map* untuk mengembangkan SDM, dari tahun ke tahun telah ditetapkan apa yang harus dilakukan terhadap SDM yang ada, untuk meningkatkan SDM universitas dalam melakukan pengembangan SDM. Sumberdaya yang dirasa lemah oleh Universitas Airlangga dan perlu diperbaiki dan dikuatkan terutama adalah tenaga

kependidikan dan juga dosen. Tenaga dosen perlu dikuatkan peran dan tugasnya, tidak hanya mengajar tetapi juga menjalankan tugas yang lain yaitu penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terlebih saat ini persyaratan menjadi guru besar semakin ketat.

Upaya pengelola Universitas Airlangga untuk memotivasi para dosennya melakukan penelitian adalah dengan memberikan anggaran cukup besar untuk insentif penelitian. Yang menjadi masalah adalah apakah benar-benar merata bahwa setiap dosen mendapatkan insentif penelitian yang cukup besar.

Jawabannya adalah tergantung keaktifan dan budaya dosen melakukan penelitian, karena tidak semua dosen mempunyai budaya penelitian dan juga mau melakukan penelitian. Permasalahan ini juga terjadi di beberapa perguruan tinggi yang lain di Indonesia. Masalah yang lain adalah jumlah publikasi yang memang dirasa sangat kurang.

Sumberdaya Universitas Airlangga yang masih lemah dan perlu dikuatkan adalah sumberdaya manusia. Selain itu, Universitas Airlangga juga sedang membenahi sarana dan prasana. Apabila menginginkan *go international*, sarana dan prasarana juga harus mendukung *go international*, seperti fasilitas *dormitory* untuk para mahasiswa asing itu juga harus disiapkan dimana dana yang dibutuhkan cukup besar, sekitar Rp. 100 milyar. Universitas Airlangga merencanakan membangun 3 *tower dormitory*. Apabila sudah cukup banyak para mahasiswa asing kuliah di Universitas Airlangga, maka akan tidak susah dan bingung mencari penginapan selama kuliah. Sedangkan untuk sistem teknologi yang digunakan, sekarang Universitas Airlangga sedang membenahi dan membangun lebih baik.

Apabila Universitas Airlangga berupaya mencapai peringkat dunia, tentunya dari segi kualitas dan sebagainya itu sudah terukur dengan jelas dan sangat baik, dari segi dosen misalnya publikasi, pengajaran, berapa persen

mahasiswa yang lulus tepat waktu. Hal itu semuanya sudah dinilai dalam QS-*WUR ranking*. Ketika ditanyakan mengenai persaingan ketat yang harus dihadapi Universitas Airlangga, maka dinyatakan bahwa :

“...ya..mengenai persaingan...justru misalnya kita masuk ke ranking top 500 dunia..artinya Universitas Airlangga kompetitif baik di Indonesia maupun luar negeri..bersaing ketat dengan 4 universitas di Indonesia karena masih ranking 5 di Indonesia..jadi cukup kompetitif...”

Pada akhirnya, informan menyatakan bahwa masalah dan tantangan yang terbesar dihadapi oleh Universitas Airlangga adalah meningkatkan kinerja dosen dan juga kinerja tenaga kependidikan, yang tentunya sekali lagi untuk mencapai target yang ditentukan oleh Kemenristek Dikti, dalam hal ini adalah menjadi universitas Top 500 dunia.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa informan menekankan pada pentingnya Universitas Airlangga lebih memperhatikan kategori sumberdaya operasi yang dicerminkan oleh sarana dan prasarana, sumberdaya manusia, kapabilitas dan teknologi. Beberapa kategori sumberdaya operasi tersebut perlu diselaraskan secara berkelanjutan dengan beberapa kategori *market requirements* yang dicerminkan oleh kualitas *output*, *competitor* dan *market position*, dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 world class university*.

4.5.5. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor III Universitas Airlangga

Pengumpulan data dari hasil *in-depth interview*, juga dilakukan dengan Wakil Rektor III Universitas Airlangga, Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D., yang memimpin pengelolaan di bidang penelitian, pengembangan dan kerjasama. Wawancara dilakukan di ruang kerja beliau yang cukup nyaman dan asri, berada di Gedung Kantor Manajemen Universitas Airlangga Lantai 4, pada tanggal 8 Februari 2019. Wawancara dengan Prof. Amin sungguh sangat

menyenangkan dan mengesankan sehingga wawancara ini tak terasa berlangsung selama kurang lebih hampir tiga jam.

Posisi atau tupoksi Wakil Rektor bidang 3 adalah bidang riset dan *community development*, selalu berkoordinasi dengan bidang-bidang yang lain.

Konteks tugas Wakil Rektor 3 adalah bagaimana mengembangkan atmosfer penelitian dan juga *community development* yang ada di Universitas Airlangga

yang bekerjasama dengan para *stakeholder* pada skala nasional maupun internasional. Untuk pemeringkatan perguruan tinggi di level dunia, posisi

Kemenristek sekarang itu membuat acuan dengan menetapkan QS-WUR

ranking sebagai parameter penetapan universitas di level dunia, ada penilaian terkait dengan berapa banyak publikasi, berapa banyak sitasi. Hal itu sangat

menentukan bagi capaian universitas. Selain itu, parameter yang lain adalah

academic reputation, employee reputation, citation for faculty, mobility for staff

and student, dan *international faculty*. Parameter-parameter tersebut sangat

terkait erat satu sama lain, seperti yang dinyatakan bahwa :

“...selama ini kita telah banyak melakukan penelitian-penelitian yang bagus sekali....namun sayang, kultur yang ada di Universitas Airlangga sendiri, itu baru dimulai penulisan setiap hasil karya penelitian itu dalam kondisi yang masif seperti sekarang....dulu sudah ada tapi belum semasif seperti sekarang ini..!”

Penjabaran visi dan misi Unair dalam mencapai top 500 WCU dari Tahun ke Tahun yang dimulai dari Tahun 2016 adalah sebagai berikut :

“..kalau kita bicara tentang visi Universitas Airlangga itu ada kriteria..pertama itu identitas yang mandiri, unggul kemudian menjadi pelopor bagi perkembangan sains dan teknologi kemudian juga ada terkait dengan excellent with morality...jadi semua capaian itu harus berdasarkan moral keagamaan..pada visi dan misi bidang riset dan *community development* maka kita bersama membuat suatu program bagaimana merubah atmosfer penelitian dan juga *community development* itu lebih bernuansa lebih dikenal menjadi suatu kebutuhan bagi civitas akademika, kemudian itu yang terjadi pada Tahun 2016, kita melakukan sosialisasi sejak Tahun 2015, kemudian akhir tahun kita rumuskan. Tahun 2016 awal kita melakukan sosialisasi, roadshow. jadi, setiap tahun bidang 3 ini melakukan roadshow ke setiap fakultas dan ke unit-unit yang terkait dengan

bagaimana cara peningkatan, termasuk juga pusat riset dan sebagainya..kita datangi. Pertama adalah atmosfer penelitian. Kita melihat bahwa kontribusi dari peneliti-peneliti kita sebenarnya banyak...cuma belum disinergikan dengan bagaimana cara melakukan dalam bentuk tulisan...”

Pada Tahun 2017, perguruan tinggi-perguruan tinggi yang lain juga berkejaran melakukan hal-hal yang serupa bahkan melakukan seminar internasional dan sebagainya. Universitas Airlangga meoncoba berinisiasi dengan melakukan koordinasi pada setiap fakultas untuk mengadakan seminar internasional yang menghasilkan luaran berupa *proceeding* terindeks Scopus. Oleh karena itu, perlu dibantu dengan backup, berupa menjalin kerjasama dengan publisher-publisher internasional, seperti Elsevier, dan lain-lain untuk membantu publikasi terindeks Scopus.

Upaya yang dilakukan tersebut diharapkan akan memunculkan *intrapersonal performance*. Selain itu juga menggulirkan program-program, seperti *joint research*, *visiting professor*, *adjunct professor*, *guest lecturer*, dimana setiap kegiatan tersebut berorientasinya pada publikasi terindeks internasional.

Pada Tahun 2018, Universitas Airlangga menginisiasi untuk munculnya pengakuan para *stakeholder* terhadap produk-produk yang dihasilkan dari temuan riset para dosen. Bekerja sama dengan bidang 4, maka dilakukan yang disebut dengan “*technology readiness level*” (TRL) untuk hilirisasi teknologi sehingga nanti bekerjasama dengan pihak-pihak pabrik, industri untuk dijadikan produk paten dan sebagainya. Hal yang lain adalah dengan meningkatkan hak paten dan kolaborasi dengan para *top scientist*, bahkan ada satu *pilot project* yaitu dengan peraih Nobel, sehingga nantinya penelitian-penelitian Universitas Airlangga bisa dikatakan sudah berkaliber peraih Nobel.

Pada Tahun 2019, diharapkan Universitas Airlangga mampu dinilai dengan sistem penilaian THES (*the Times Higher Education Supplement*)

dimana produktivitas publikasi universitas harus berjumlah 1000 lebih, maka target Tahun 2019 ini adalah mencapai 1600 publikasi di bidang penelitian. Untuk di bidang *community development*, sejak Tahun 2016 Universitas Airlangga melakukan pengabdian masyarakat selama ini tidak hanya dengan memberikan hibah begitu saja, tetapi menjadikan daerah tersebut menjadi daerah atau desa binaan. Oleh karena itu, diharapkan kegiatan pengabdian masyarakat ini mempunyai daya "*impact*" lebih baik bagi masyarakat. Universitas Airlangga juga mengembangkan program KKN dengan beberapa tipe KKN, antara lain KKN regular, KKN tematik, KKN kebangsaan, KKN yang bekerjasama dengan beberapa institusi pemerintah maupun swasta dan lain lain.

Pada Tahun 2018 (setelah program berjalan mulai Tahun 2016 dan 2017), sebenarnya Universitas Airlangga mempunyai potensi yang sangat luar biasa sekali dalam bidang *Health Science*, sehingga terbentuk WUACD (*World University Association for Community Development*). Hasil yang diharapkan adalah bahwa Universitas Airlangga akan mendapatkan jumlah peningkatan mobilitas staf atau dosen dan juga mahasiswa yang sangat signifikan.

Permintaan pasar yang perlu dihadapi Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat top 500 WCU seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

"...pada tahun-tahun mendatang kita akan melihat bahwa mobilitas orang akan semakin luar biasa sekali, walaupun pada Tahun 2015 sudah dikatakan adanya perdagangan bebas, mulai tenaga kerja masuk, investasi juga masuk dan juga keluar maka kita butuh output yang kita miliki itu memang punya kualifikasi yang memang bisa diterima oleh pihak stakeholder khususnya yang ada di luar negeri maka kita harus punya konsen bagaimana mengembangkan dan membekali lulusan-lulusan kita dengan beberapa pengetahuan termasuk juga penelitian yang memang levelnya sudah berkali-kali Internasional, maka setiap penelitian yang kita hasilkan itu bisa menjadi bagian daripada muatan kurikulum atau muatan perkuliahan yang bisa kita kembangkan, seperti halnya ini juga bekerjasama dengan bidang 1.. Bahwa kita itu mempunyai potensi yang sama dan mungkin punya kemampuan yang lebih dan tidak kalah dengan rekan-rekan kita yang ada di luar negeri sehingga tidak perlu diragukan kualitas dan kecepatan lulusan kita .."

Indikator atau *performance* yang diminta oleh pasar agar Universitas Airlangga bisa mencapai universitas kelas dunia adalah tipologi lulusan yang mempunyai kemampuan *hard skill*-nya dan juga *soft skill* yang sangat bagus.

Persaingan ketat yang harus dihadapi Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat top 500 WCU adalah kebutuhan dana yang luar biasa untuk memenangkan persaingan padahal anggaran dana sangat terbatas sehingga memang benar-benar harus dikeluarkan atau dana-dana mana yang bisa dihemat. Selain itu, Universitas Airlangga benar-benar harus memiliki SDM yang benar-benar mumpuni dan berkualitas, komitmen, dan kompeten.

Untuk menjadi tenaga kerja yang profesional, akan tergantung pada 3 hal, yaitu pertama tergantung pada kompetensinya, yang kedua tergantung pada aksesibilitasnya dan ketiga adalah tergantung pada integritasnya.

Setiap dosen diharapkan masuk ke dalam kelompok asosiasi keilmuan, perlu mempunyai *international performance*, apakah dalam bentuk *Research Gate* atau *Acadmeic Edu* misalnya dan terakhir sudah masuk dalam kelompok-kelompok bagian dari pusat riset yang akan dikembangkan oleh fakultas.

Selain itu, Universitas Airlangga juga memiliki Pusat Unggulan Iptek dari TDC sebagai pusat unggulan iptek *tropical disease*. Kemudian yang kedua adalah *Stemcell*, maka kiblatnya harus menggunakan yang ada di Universitas Airlangga. Sebaliknya, apabila membicarakan tentang tarum laut, maka kiblatnya ada di Universitas Hasanudin. Saat ini, telah diusahakan agar Universitas Airlangga ditetapkan sebagai pusat riset TB tingkat nasional oleh pihak Kemenkes. Hal ini didorong beberapa pusat riset tersebut akan mendapatkan pengakuan dari pihak nasional ataupun internasional.

Ketersediaan sumberdaya yang dimiliki oleh Universitas Airlangga untuk mencapai peringkat top 500 WCU, adalah permasalahan SDM dan sangat tergantung pada bagaimana cara merekrut SDM. Sumberdaya yang lain adalah

support publikasi, yang berkoordinasi dengan Pusat Pendampingan Jurnal dan Publikasi Internasional. Apabila terdapat banyak artikel yang dimuat pada jurnal terindeks Scopus atau terindeks DOAJ atau yang lainnya maka itu sangat menguntungkan bagi peneliti, dosen dan mahasiswa.

Sumberdaya yang lain adalah sarana dan prasarana yang harus mendukung proses akreditasi baik level nasional maupun internasional untuk mendukung keberhasilan penelitian-penelitian berkaliber internasional. Apabila Universitas Airlangga yakin menjadi *research university* maka apa yang memang dibutuhkan dari kebutuhan riset itu harus juga dipenuhi.

Jejaring atau kerjasama yang dilakukan Universitas Airlangga sudah berjakan sangat baik, berupa *networking* atau kerjasama di tingkat internasional, nasional ataupun regional, juga provinsi, kotamadya. Mengenai kerjasama dengan universitas di luar negeri, Universitas Airlangga sudah mempunyai lebih dari 200 MOU. Permasalahannya adalah kadang-kadang hanya *sleeping document*. Setelah MOU ditandatangani, terus tidak ada tindak lanjut lagi. Oleh karena itu, perlu melakukan kontrol apalagi pada perhitungan parameter *survey* untuk *QS-WUR ranking* yaitu kategori *academic peer list* dan *employee reputation*. *Academic peer list* adalah berarti koordinasi kita dengan beberapa *expert* yang ada di luar negeri. Demikian juga dengan *employer reputation*, yang perlu dikawal dan diperhatikan bagaimana lulusan-lulusan Universitas Airlangga menampilkan performa yang baik saat bekerja di perusahaan-perusahaan multinasional.

Sumberdaya yang masih lemah dan perlu dikuatkan dalam rangka pencapaian peringkat top 500 WCU adalah terkait dengan jumlah dan kualitas SDM baik dosen dan tenaga kependidikan. Solusinya adalah sebenarnya harus ada program rasionalitas untuk merekrut tenaga tendik. Untuk proses penerimaan tenaga dosen dan tendik semua terpusat, melalui Direktur SDM

untuk mengontrol rasio dosen dan tendik dan juga kompetensinya. Apalagi Universitas Airlangga menginginkan peringkat top 500 dunia, maka kemampuan berbahasa Inggris itu menjadi suatu keharusan, dosen-dosen Universitas Airlangga masih kesulitan mengatur waktu antara mengajar dan meneliti, terlebih dengan *student body* yang besar, itu menjadi masalah.

Kekuatan-kekuatan Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat top 500 WCU adalah apabila di bidang riset, sebenarnya di bidang *Health Science* dan *Life Science* karena Universitas Airlangga mempunyai fakultas kedokteran yang reputasinya tidak kalah dengan FK UGM dan UI. Fakultas-fakultas yang masuk *health science* adalah FK, FKG, FKH, FKM, Fakultas Keperawatan, sedangkan yang *life science* adalah FST, Fakultas Perikanan. Potensi publikasi riset-riset yang dihasilkan perlu terus ditingkatkan.

Tantangan yang dihadapi oleh Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat top 500 WCU adalah komitmen SDM. Oleh karena itu, Universitas Airlangga harus membuat atmosfer penelitian itu semakin bagus. Setiap dosen disadarkan tentang pentingnya publikasi supaya bisa dikenal secara nasional maupun internasional, tidak hanya dikenal di tingkat fakultas. Selama komitmennya bagus maka halangan apapun seperti SDM kurang, dana kurang, sarana prasarana kurang, maka pasti akan jalan.

Peluang dan tantangan dari pihak eksternal yang mempengaruhi upaya Universitas Airlangga mencapai peringkat Top 500 WCU, dinyatakan sebagai berikut :

“...Mengacu pada kualitas yang ditawarkan Universitas Airlangga, maka jumlah SPP yang dibayarkan memang sudah selayaknya.mengingat Unair butuh suntikan dana luar biasa yang memang kita butuhkan untuk mempercepat proses WCU, misal ada PTN yang mendapatkan aliran dana 200 milyar rupiah yang merupakan bantuan dari alumninya dan ini masih belum dilakukan di Universitas Airlangga maka ada program-program untuk mendapatkan dana seperti yang dilakukan PUSPAS yaitu wakaf, atau bentuk lain yang digunakan untuk menggaet dana-dana dari luar Unair, stakeholder, alumni, dan sebagainya untuk bisa kita berdayakan..baik untuk bantuan mahasiswa, seperti mahasiswa

bidikmisi yang cukup banyak, lebih dari 20%. apalagi mahasiswa bidikmisi yang kuliah di FKG yang kesulitan untuk membeli alat-alat yang cukup mahal sehingga mereka butuh backup dana yang luar biasa. maka sekarang benar-benar programnya adalah bagaimana mendapatkan dana dari luar itu sedemikian rupa sehingga bisa membantu... setiap fakultas itu mempunyai strata mahasiswa yang berbeda, dimana mahasiswa bidikmisi banyak yang kuliah di beberapa fakultas sehingga itu lah tantangan dalam sektor ekonomi yang dihadapi.”

Selain itu, pemerintah juga sudah membantu dana-dana melalui program penelitian, pengabdian masyarakat, kucuran dana spesial untuk *World Class University* tapi sebaiknya dananya diperbesar. Akan tetapi karena keterbatasan dana maka strategi Universitas Airlangga adalah berhemat, kerjasama dengan pihak swasta. Budaya regional perlu diperbaiki untuk memasuki persaingan di tingkat internasional. Faktor eksternal yang lain adalah adanya pengaruh politik, bagaimana bisa bergerak seperti ini tergantung pada politik. Kebijakan menteri Ristek dan kementerian-kementerian lain serta kebijakan Presiden juga sangat menentukan maju tidaknya sistem pendidikan di Indonesia. Apabila pemegang kekuasaannya mempunyai cara pandang yang jauh dan memungkinkan untuk bisa dikembangkan maka itu akan membawa dampak yang luar biasa.

Perubahan atmosfer akademis di Universitas Airlangga selama 3 tahun ini telah mengalami perubahan yang sangat besar. Budaya menulis sudah mulai tercipta sehingga pemeringkatan memang membawa dampak banyak positifnya, mulai dari sisi pendidikan, akreditasi internasional sudah banyak apalagi nasional. Saat inilah kesempatan semua civitas akademika untuk berkomitmen dan berkontribusi pada Universitas Airlangga, pengabdian masyarakat juga demikian dan jejaring alumni sudah mulai diperkuat. Demikian juga unit bisnis, walaupun memang perlu bersabar dan berproses, diharapkan nantinya kebijakan pemerintah yang tidak berganti-ganti, komitmen dan kerjasama SDM.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa beberapa kategori sumberdaya

operasi yang dicerminkan oleh budaya akademis, sarana dan prasarana, reputasi, sumberdaya manusia, networking, kapabilitas dan anggaran, sangat dibutuhkan oleh Universitas Airlangga untuk melakukan rekonsiliasi strategis dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 world class university*. Sedangkan beberapa kategori *market requirements* yang dicerminkan oleh kualitas *output*, *market position* dan ikatan alumni, dibutuhkan oleh Universitas Airlangga untuk melakukan rekonsiliasi strategis (penyelarasan yang berkelanjutan) dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 world class university*.

4.5.6. Hasil Wawancara Wakil Rektor IV Universitas Airlangga

Wawancara mendalam juga dilakukan dengan Wakil Rektor IV Universitas Airlangga, Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. yang membidangi Jejaring, Usaha Universitas dan Alumni. Wawancara dilakukan di ruang kerja beliau yang cukup nyaman dan asri, yang berada di Gedung Kantor Manajemen Universitas Airlangga Lantai 4, pada tanggal 11 Februari 2019. Kegiatan wawancara membutuhkan waktu hampir dua setengah jam.

Peran dan kontribusi bidang 4 dalam pencapaian Unair menuju peringkat top 500 dunia adalah sistem informasi, alumni dan jejaring alumni serta pengembangan bisnis. Terdapat tiga hal yang dikelola oleh bidang 4 yang merupakan salah satu pilar dirancang untuk mampu mendukung, menjalankan misi universitas untuk bisa mencapai visi universitas, dimana Universitas Airlangga menjadi terkemuka pada tingkat nasional dan internasional. Oleh karena itu, mau tidak mau harus menuju pada rekognisi yang baik pada tingkat nasional maupun internasional sehingga bidang sistem informasi harus mampu untuk mensuplai dan juga menyediakan data yang cukup untuk bisa dianalisis dan memberikan dukungan pada keputusan-keputusan yang akan dibuat untuk menuju internasionalisasi atau rekognisi yang lebih baik secara internasional.

Selain itu, yang kedua adalah keberadaan website Universitas Airlangga, mulai dari *present* itu sendiri, apakah *web* mudah untuk dilihat orang, dimengerti orang, yang disebut dengan *accessibility*. Dengan demikian, diupayakan bidang 4 ini akan mendukung bagaimana supaya Universitas Airlangga bisa diketahui, dipahami dan terakhir adalah dipercaya oleh dunia internasional, melalui *web*. Rancangan-rancangan yang telah dibuat selanjutnya digunakan untuk mendukung upaya menuju *World Class University*, seperti alamat email semua civitas akademika dengan menggunakan *unair.ac.id*. Tujuan penggunaan email institusi adalah untuk menjadikan suatu kebiasaan bila melakukan kegiatan surat menyurat secara elektronik dengan siapapun maka seharusnya menggunakan *unair.ac.id* sebagai *official email*. Selain itu, bagaimana *web* Universitas Airlangga mampu menampilkan keilmuan yang memang dikembangkan oleh Universitas Airlangga yang saat ini sedang dibenahi karena *clustering* keilmuan dan kemudahan untuk didapatkan informasi itu menjadi penting, misal Universitas Airlangga itu kuat di bidang apa, apakah *stemcell* yang kuat. maka ketika seseorang akan melakukan penelitian pada bidang penyakit-penyakit tropis maka Universitas Airlangga mempunyai data yang sangat diperlukan oleh semua *stakeholder* secara global. Ketika memang Universitas Airlangga menampilkan keilmuan dan ada pembicara asing atau peneliti asing maka ini harus ekivalen, bagaimana menampilkan seseorang, bagaimana bisa mudah diakses, bagaimana bisa berkomunikasi maka sangatlah penting melibatkan *digital touch* ataupun juga *digital public relation*. Hal ini yang sedang diupayakan akan tercapai pada Tahun 2019. Universitas Airlangga ini benar-benar dapat dikenali dan dapat dipercaya, sehingga apabila terkait dengan penyakit tropis dan *stemcell*, acuan handal mengarah ke Universitas Airlangga. Hal tersebut semuanya terkait dengan pengelolaan *web* dan sistem informasi.

Informasi menyatakan bahwa kegiatan Wakil Rektor bidang empat juga mengelola seluruh aktivitas yang terkait dengan alumni dan jejaringnya.

Pengelolaan jejaring alumni merupakan aset yang luar biasa. Universitas Airlangga mempunyai sekitar 124.000 alumni. Sampai saat ini, pihak pengelola universitas berusaha keras untuk membuat para alumni ini bisa terhubung satu sama lain dan alumni-alumni ini bisa berkontribusi serta memberdayakan diantara alumni itu sendiri. Dampak yang diharapkan adalah terjadi bentuk konektivitas yang sangat baik. Terkait dengan kondisi yang terjadi pada alumni Universitas Airlangga, informan menyatakan bahwa :

“...memang kalau Universitas Airlangga dibandingkan dengan seperti halnya perguruan tinggi lain. Nah, itu kan kita masih kalah terkait dengan bagaimana konektivitasnya antara alumni satu dengan alumni yang lain, kalau misalnya saja alumni Universitas Airlangga ditempatkan di Jakarta, pertama yang memang dilakukan adalah bagaimana mereka itu bisa tinggal di Jakarta bekerja dan tinggal di Jakarta...ini agak berbeda dengan perguruan tinggi lainnya akan cari alumni-alumminya di Jakarta terlebih duludan dikumpulkan. Memang kita harapkan bisa dikembangkan kalau terkait dengan jejaring untuk alumni...

“Alumni kita ini kalau kita lihat itu tersebar ke berbagai macam negara kalau kita lihat hampir semua benua itu ada alumni kita, hanya saja itu tadi terputus ya...

Nah, ini yang memang kita dorong, bagaimana alumni ini konektivitasnya itu berdaya dan mereka itu mendapatkan porsi yang cukup untuk pengembangan dan mendukung bagaimana Universitas Airlangga itu layak dipercaya pada kanvas internasional....tanpa ada alumni-alumni kita di sana, kita juga tidak akan dipercaya karena alumni itu sebenarnya seperti wajahnya Universitas Airlangga...”

Berbagai upaya yang dilakukan Universitas Airlangga saat ini adalah *update* data alumni dan mempermudah akses pada *web* Universitas Airlangga.

Upaya kedua yang dilakukan adalah mengembangkan *Apps Mobile* dimana para alumni bisa melakukan *updating* dari *handphone* sehingga itu jauh lebih mudah, hanya dengan *download* aplikasinya. Oleh karena itu, Universitas Airlangga mengharapkan adanya peranan besar para alumni dalam mendukung upaya menuju internasionalisasi. Ketika kiprah alumni-alumni Universitas Airlangga, misalnya sebagai dosen (profesor) di Manchester University, Eropa atau di

California University, Amerika, maka akan meningkatkan penelitian yang melibatkan kolaborasi dengan Universitas Airlangga dan menghasilkan publikasi yang diharapkan memberikan dampak positif dari alumni.

Pengembangan bisnis yang dilakukan Universitas Airlangga biasanya terkait dengan penelitian-penelitian ataupun akademik yang sudah terbangun.

Selanjutnya Universitas Airlangga mampu melakukan hilirisasi serta memberikan manfaat bagi masyarakat. Ketika produk-produk akademik dan produk-produk penelitian ini dapat dihilirisasikan, maka hal ini akan mampu memecahkan

permasalahan yang ada pada masyarakat nasional dan untuk masyarakat

internasional, sehingga mampu mengangkat rekognisi dari perguruan tinggi. Oleh

sebab itu, Universitas Airlangga saat ini memacu pengembangan dimana produk-

produk yang dihasilkan tersebut mampu menyelesaikan permasalahan yang ada

di masyarakat. Selain itu, produk-produk yang dihasilkan tersebut mampu

diproduksi secara massal dan memenuhi kebutuhan terutama di dalam negeri.

Pada akhirnya, hal lain yang akan diraih adalah perlindungan pada kekayaan

intelektual, sehingga ketika hak paten itu ada maka kemudian bisa dimanfaatkan

oleh perusahaan-perusahaan atau *stakeholder*. Dampak yang terjadi adalah

Universitas Airlangga mampu dipercaya sebagai perguruan tinggi yang

melakukan pengembangan keilmuan dan perlindungan keilmuan serta

persentase dari mahasiswa Universitas Airlangga tidak hanya sebagai *job seeker*

tetapi sebagai para *entrepreneur* muda. Ketika para *enterpreneur* muda dan

jejaringnya tersebut sudah tidak lokal, maka tentu reputasi Universitas Airlangga

juga akan terdongkrak dan terpercaya secara global. Langkah selanjutnya adalah

para mahasiswa yang memang memiliki dan ingin mengembangkan jiwa

entrepreneur, kemudian dihubungkan dengan pihak perusahaan ataupun juga

start-up kelas dunia, sehingga menjadi satu jaringan yang semakin luas dan

diharapkan juga akan mampu mendukung dan menguatkan alumni.

Yang bisa dilakukan oleh informan dalam menjabarkan visi dan misi Universitas Airlangga untuk mencapai Top 500 WCU adalah pada tataran operasional dimana saat ini, misalnya saja terkait dengan hilirisasi dan komersialisasi hasil produk akademis dan penelitian. Oleh sebab itu, langkah awal yang dilakukan adalah bagaimana peneliti-peneliti tidak ragu dan juga tidak canggung ketika memang ada hasil penelitian dan produk akademis lainnya yang bisa memberikan dampak untuk bisa dikomersialiasi (pengembangan bisnis).

Langkah kedua adalah memfasilitasi untuk melakukan hilirisasi, misal membuka pendaftaran paten, pendampingan, mediasi untuk membuat proses pengajuan paten tidak membutuhkan waktu lama. Jumlah paten di Universitas Airlangga mengalami peningkatan dari yang semula hanya 2 menjadi 12 paten, sedangkan HAKI terdapat lebih dari 60. *Road map* pengembangan bisnis pada Tahun 2016 adalah melakukan penguatan untuk hilirisasi dan pembentukan badan-badan usaha untuk melakukan hilirisasi, pada Tahun 2017 ada penguatan terkait dengan perusahaan yang kemudian Tahun 2020 itu menjadi suatu perusahaan yang mandiri, sama seperti rumah sakit juga demikian. Sebelum Tahun 2017, biaya operasional rumah sakit disubsidi semua, kemudian Tahun 2017 sudah dirancang dengan menerapkan *flexible budgeting*. Pada Tahun 2018 setelah menerapkan *flexible budgeting* maka menjadi otonomi. Untuk sistem informasi, banyak hal harus dibenahi sampai Tahun 2019, seperti *website*, *mining system*, bagaimana menginterpretasi data itu sehingga hal tersebut mendukung pengambil kebijakan, *expert intelligence data*. *Road map* untuk alumni pada Tahun 2016 adalah lebih mengarah pada penguatan *database* dan *updating*, sedangkan Tahun 2017 sampai dengan 2018, melakukan *updating* dan konektivitas, melalui email, WA, dan *apps mobile* (diakses melalui *web* dan *handphone*). Pada Tahun 2019, hal yang dilakukan adalah implementasi menjadi terhubungkan melalui satu media dimana para alumni akan terkait dengan

Airlangga Connection yang diharapkan akan beralan lancer dan baik pada Tahun 2021.

Faktor-faktor kekuatan Universitas Airlangga pada bidang 4 adalah sumberdaya manusia dimana keunggulannya terdapat pada bidang ekspertis. Sedangkan kelemahan pada sumberdaya ini adalah sifat *given* yang membuat SDM tidak optimal, terutama tenaga teknis sebagai pegawai negeri. Kelemahan yang lain adalah kurang tegas dalam memberikan hukuman pada pekerja yang kinerjanya tidak baik.

Kekuatan yang lainnya adalah sistem yang dikembangkan saat ini sudah sangat baik, dirancang bagaimana untuk menjangkau visi yang memang sudah ada. Selain itu, kekuatannya juga berada pada hasil riset yang baik dan berkualitas, hanya saja kelemahannya belum adanya pemerataan pada setiap tenaga pengajar untuk terbiasa melakukan riset dan mempublikasikan pada jurnal-jurnal yang terindeks secara internasional.

“...jadi, kalau kita lihat sistem dari sumberdaya dan kultur. Jadi budaya kita ini belum budaya yang bersemangat dan menunggu diobrak obrak dulu. Kita itu sering kali tidak sadar bahwa apa yang kita lakukan itu harus sustain (terus-menerus)...”

Terkait kelemahan pada bidang pengembangan bisnis adalah yang pertama pada pengelolaan sumberdaya. Kelemahan kedua adalah terkait dengan profesionalisme dan pengalaman manajerial yang sangat kurang pada para pengajar yang merangkap menjadi pengelola unit bisnis.

Upaya-upaya yang dilakukan Universitas Airlangga untuk memperbaiki sumberdaya yang lemah adalah yang pertama, memberikan pendampingan pada sumberdaya yang lemah, terlebih pada tenaga kependidikan. Harapan setelah pendampingan adalah mampu melakukan sesuatu yang lebih baik. Dengan demikian, pendampingan itu juga kita lihat dan dievaluasi yang jelas sehingga

memberikan masukan untuk memberikan *reward* dan *punishment* itu dengan tegas, serta *clustering* yang mengelompokkan sumberdaya - sumberdaya.

Faktor-faktor yang kelemahan yang lain adalah terkait dengan anggaran.

Apabila terkait dengan anggaran maka pihak pengelola universitas semestinya melakukan prioritas pembiayaan, paling tidak menetapkan *priority* dari program dan *priority* dari dampak sebenarnya pada *world class university*.

Faktor budaya merupakan faktor kelemahan yang lain. Oleh karena itu, perlu upaya untuk mengatasinya, seperti yang diungkapkan oleh informan bahwa :

“...mau tidak mau harus ada ukuran-ukuran untuk kinerja setiap staf..sebenarnya mulai Tahun 2013 itu..ketika ada IPK itu sudah sangat baik..parameternya itu jelas..ada 13 parameternya untuk menghilangkan budaya yang kurang baik..jadi, misalnya saja hadir terlambat, sehari menyelesaikan beberapa pekerjaan dan lain sebagainya ya itu juga sebenarnya terukur..cuma yang memberi penilaian itu masih subyektif..kalau kita lihat jika kita itu disiplin dan kinerja itu ditetapkan maka budaya itu akan terbangun untuk menjadi budaya yang berkinerja. Budaya akademis juga demikian...”

Faktor-faktor eksternal yang diharapkan menjadi peluang dan tantangan

Universitas Airlangga menuju Top 500 WCU adalah yang pertama, kebijakan pemerintah. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa :

“Kebijakan pemerintah ini sebenarnya sudah menetapkan bahwa Universitas Airlangga ini harus masuk Top 500 besar dunia untuk pada kebijakan Kemenristekdikti dan untuk menuju ke sana, universitas itu tidak hanya sebagai lembaga..sebagai tempat pengajaran..sebagai tempat penelitian tetapi sebagai tempat untuk menghasilkan penelitian-penelitian atau pembelajaran yang punya dampak ekonomi..kan itu to..itu kan kebijakan..sebenarnya kalau kita lihat kebijakan Kemenristekdikti itu sudah sangat baik untuk mendukung kita..itu peluang...”

Apabila membahas tantangan, maka perguruan tinggi lain juga demikian

kuatnya untuk menuju top 500 besar dunia. Hal ini menjadi semangat internal

agar Universitas Airlangga berusaha keras untuk menjawab tantangan

persaingan sengit dengan perguruan tinggi yang lain, baik skala nasional

maupun persaingan global, dengan melakukan strategi terkait dengan

bagaimana membangun *combine degree*, *dual degree*, mobilitas staf ke

perguruan tinggi yang mempunyai peringkat lebih baik. Tantangan yang dihadapi Universitas Airlangga adalah perguruan tinggi lain juga berjalan cepat dan peluang terkait dengan kerjasama yang sudah dibangun. Tantangan yang lain adalah masuknya perguruan tinggi asing ke dalam Indonesia. Selain itu, tantangan berikutnya adalah apabila pada pengembangan perguruan tinggi menghasilkan karya-karya yang harus dibanggakan dan penghargaan-penghargaan internasional, seperti Nobel.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa Universitas Airlangga perlu memperhatikan budaya akademis, *networking*, kapabilitas, teknologi dan anggaran yang merupakan beberapa kategori yang mencerminkan sumberdaya operasi, untuk dilakukan keselarasan yang berkelanjutan dengan kualitas *output*, *competitor* dan ikatan alumni yang merupakan beberapa kategori yang mencerminkan *market requirements*. Kedua kategori yang dibutuhkan untuk melakukan rekonsiliasi strategis tersebut, diharapkan akan memungkinkan Universitas Airlangga mencapai peringkat *Top 500 world class university*.

4.5.7. Hasil Wawancara dengan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga

Wawancara mendalam juga dilakukan dengan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga, Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. Wawancara dilakukan di ruang kerja beliau yang nyaman, berada di Gedung Kantor Manajemen Universitas Airlangga Lantai 3, pada tanggal 7 Februari 2019. Kegiatan wawancara membutuhkan waktu hampir dua jam.

Badan Perencanaan dan Pengembangan merupakan organ dibawah Rektor yang garis wewenang langsung dibawah Rektor. Tugas BPP adalah mempersiapkan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka

pendek Universitas Airlangga. Untuk yang jangka panjang, misalnya Tahun 2040 Universitas Airlangga mau dibawah kemana merupakan tanggung jawab BPP. Untuk yang jangka menengah, BPP membuat Renstra Unair 2016-2020 yang ditetapkan oleh MWA pada awal Tahun 2016. Perencanaan per tahun biasanya diajukan kepada Rektor untuk dimintakan persetujuan ke MWA. Masalah yang dihadapi Universitas Airlangga terkait dengan WCU adalah *ranking* dan publikasi.

Kendala yang dihadapi Universitas Airlangga terkait pencapaian WCU adalah jumlah dosen bergelar doktor masih kurang. Kelemahan yang lain adalah *networking* dan kualifikasi serta kompetensi. Selain itu, kelemahan yang paling lemah di Universitas Airlangga dan mungkin ada beberapa orang yang menyadari adalah iklim akademis. Budaya akademis pada Universitas Airlangga itu masih sangat rendah. Cara paling mudah mengeceknya adalah publikasi Universitas Airlangga Tahun 2015 hanya 126 publikasi. Iklim akademis dapat dicek paling mudah adalah dari sisi publikasi. Jadi, kelemahan yang terkait dengan sumberdaya adalah sumberdaya manusia, dana, sarana prasarana, dan yang paling utama adalah iklim akademisnya.

Kondisi permintaan pasar terkait dengan persaingan Universitas Airlangga dalam upaya untuk mencapai *ranking* top 500 dunia adalah pemeringkatan berdasarkan *web* menjadi kendala bagi Universitas Airlangga untuk bersaing dengan perguruan tinggi lain, seperti ITS, demikian pula akreditasi internasional seperti AACSB yang tentu akan mempengaruhi pendapatan Universitas Airlangga. Yang terakhir adalah sisi *attractive* yang masih kurang bagi masyarakat. Ternyata mahasiswa Universitas Airlangga 92% itu berasal dari Jawa Timur dan 73% dari Surabaya.

Sustainability pada pendapatan Universitas Airlangga Tahun 2040 diproyeksikan sekitar 6-7 triliun. Sampai saat ini, *sustainability* dana yang paling besar adalah hanya dari SPP. Unit bisnis mungkin omsetnya besar sekarang

sekitar 20% dari total anggaran Universitas Airlangga, total pendapatan, tetapi itu semuanya balik menjadi biaya operasional dan tidak ada sisa hasil usaha untuk Universitas Airlangga. Hal itu yang menjadi masalah bagi Universitas Airlangga dan yang paling mudah hanya dari SPP. Akan tetapi, Universitas Airlangga tidak melakukan banyak diversifikasi terhadap SPP.

Networking yang dilakukan Universitas Airlangga saat ini mungkin mempunyai MOU dengan lebih dari 120 perusahaan. Yang menjadi masalah di Indonesia dan hampir seluruh PT di Indonesia adalah MOU itu hanya saat *ceremony* saja, setelah itu tidak ada eksekusinya. Upaya Universitas Airlangga dalam menguatkan dan memperbaiki sumberdaya yang lemah adalah memperbaiki iklim akademis dengan melakukan kajian berupa *road map* dan *academic climate*.

Tantangan Universitas Airlangga dalam upaya menjadi top 500 dunia adalah tidak mampu memprediksi akselerasi dari perguruan tinggi kompetitor, misalnya kalah bersaing dengan USU, UNHAS dan UNDIP. Jadi tantangan besar adalah merasa sudah bekerja tetapi apakah pekerjaannya itu sudah efektif itu masih belum. Itu tantangan terbesarnya.

Mengacu pada hasil temuan data di lapangan (hasil wawancara dengan informan) maka dapat disimpulkan bahwa tantangan dan peluang yang dihadapi oleh Universitas Airlangga dalam upaya mencapai peringkat *Top 500 world class university* adalah kualitas *output*, *competitor*, *market position* dan anggaran yang sangat terbatas. Oleh karena itu, perlu dilakukan rekonsiliasi strategis (keselarasan yang berkelanjutan) dengan ketersediaan sumberdaya operasi Universitas Airlangga dalam hal budaya akademis, sarana dan prasarana, *networking* dan kapabilitas.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PROPOSISI

Bab ini menganalisis temuan data di lapangan mengenai rekonsiliasi strategis antara ketersediaan sumberdaya operasi dan *market requirements* Universitas Airlangga untuk mewujudkan tujuan kinerja Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*. Prosedur analisis data dan pembentukan proposisi pada penelitian ini mengadopsi pemikiran Creswell (2014) terhadap hasil penelitian Madison, Wolcott, Huberman dan Miles dimana tahapan analisis data dan pembentukan proposisi diawali dengan fase pengkodean data (mereduksi data menjadi segmen yang bermakna dan memberi nama untuk segmen tersebut), mengkombinasikan kode tersebut menjadi kategori atau tema yang lebih luas dan menampilkan serta membuat perbandingan dalam bentuk grafik dan tabel data yang merupakan unsur pokok pada analisis data kualitatif. Bab ini selanjutnya memaparkan pembahasan mengenai tema-tema yang diperoleh dalam penelitian ini terhadap literatur dan hasil penelitian sebelumnya kemudian dianalisis secara kritis sehingga dapat ditemukan kesamaan dan perbedaan pada temuan penelitian ini dengan literatur atau hasil penelitian yang lain.

5.1. Pernyataan Penting Mengenai Kategori Sumberdaya Operasi Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

Berdasarkan wawancara mendalam terhadap para informan kunci yang telah dilakukan, maka diperoleh beberapa informasi yang dapat digunakan sebagai data-data utama untuk dianalisis pada penelitian ini. Data utama yang

memuat pernyataan penting mengenai kategori-kategori ketersediaan sumberdaya operasi dalam upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*, telah diungkapkan dengan jelas oleh para informan kunci sebagai para pengambil keputusan strategis Universitas Airlangga.

Tabel 5.1. memuat ringkasan pernyataan-pernyataan penting yang disampaikan oleh para informan terkait dengan kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga dalam upaya rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Tabel 5.1. Pernyataan Penting Para Informan dan Makna yang Diperoleh mengenai Kategori Sumberdaya Operasi pada Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
1	Nah sekarang dibangun budaya akademik yang mendorong dosen-dosen untuk meneliti setelah itu dipublikasi	IP	Publikasi Penelitian	Budaya akademis
2	budaya juga (kebiasaan tidak mau berubah), terutama dosennya...just fixed idea...adaptable-nya itu masih tidak cair...	DS		
3	atmosfir penelitian. Kita melihat bahwa kontribusi dari peneliti-peneliti kita sebenarnya banyak...cuma belum disinergikan dengan bagaimana cara melakukan dalam bentuk tulisan	AA		
4	Budaya akademis juga demikian...saya rasa...kita masih kurang melihat bahwa akademis ini kita seolah-olah hanya berada pada ruang kuliah untuk dosen...	JK		
5	yang paling lemah di unair dan mungkin ada beberapa orang yang menyadari adalah iklim akademis. Budaya akademisnya itu sangat rendah.	BS		
6	Perbaikan di sumber daya manusia, rekrutmen tenaga kependidikan diperbaiki lebih transparan sehingga titipan-titipan itu diharapkan tidak terjadi lagi seperti yang di masa lalu.	IP	Proses rekrutmen yang tepat	Sumberdaya manusia
7	Yang pertama dosennya, ada gap. Yang kedua tendiknya karena IT belum dimaksimalkan. Ya, SDM-nya		Kualitas internasional	
8	Sumberdaya manusia juga bergantung pada anggaran	MN	Kompeten	

Tabel 5.1. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
9	sumberdaya itu kan berkaitan dengan kompetensi..attitude..practice..knowledge	DS	Komitmen tinggi	
10	sustainabilitas SDM..terdapat road map untuk mengembangkan SDM..dari tahun ke tahun telah ditetapkan apa yang harus dilakukan terhadap SDM yang ada, untuk meningkatkan SDM Universitas	MM	Kerjasama	Sumberdaya manusia
11	SDM kita itu benar-benar mumpuni dan berkualitas...komitmen juga punya..kompeten juga harus...	AA	Berpengalaman	
12	dan komitmen dan kerjasama SDM...			
13	Infrastruktur, perbaikan gedung atau penambahan jumlah gedung	IP	Kualitas infrastruktur	
14	masih belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi dalam menyelesaikan administrasi-administrasi perkuliahan ini atau administrasi kampus baik di fakultas dan lain-lain		Perbaikan gedung Teknologi informasi	Sarana dan prasarana
15	sedang membenahi sarana dan prasana kita..kalau kita mau go international pasti tentu saja sarana dan prasarana kita juga harus mendukung go international, contoh.. dormitory	MM	Jumlah dan kualitas gedung	
16	tetapi juga sarana dan prasarana memang harus dibackup	AA	Laboratorium	
17	banyak yang harus kita handling dari fisik bangunan	BS	Taraf internasional	
18	kalau mau merujuk pada QS sebenarnya reputasi dosen Unair sudah masuk 500 besar,	IP	Kinerja internasional	
19	Dan di dalam bidang riset, kita ingin riset kita adalah riset-riset yang unggulan, yang menjadi pelopor bagi perkembangan ilmu pengetahuan	MN	Standar QS WUR Publikasi riset	
20	<i>employer reputation</i> , jadi lulusan-lulusan kita itu apakah berbunyi di perusahaan-perusahaan multinasional. Itu juga benar-benar dikawal karena selama ini kan kadang-kadang begitu lulus	AA	Reputasi penerima lulusan (<i>employer reputation</i>)	Reputasi
21	Alumni kita ini kalau kita lihat itu tersebar ke berbagai macam negara kalau kita lihat hampir semua benua itu ada alumni kita	JK	Peran alumni	
22	ketika enterpreneur itu jaringannya sudah tidak lokal, maka tentu Universitas ini juga akan terdongkrak, terkait dengan reputasinya untuk dipercaya secara global			

Tabel 5.1. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
23	Kekuatan kita itu terutama di networking kita yang sudah sangat lama dibina dan itu terus terjalin sampai dengan sekarang	MN	Kuantitas dan kualitas kerjasama	<i>Networking</i>
24	networking sudah cukup...cuma kurang militan dalam kaitan untuk international relationship, international activity	DS	Kerjasama dengan pemerintah	
25	kerjasama dengan universitas di luar negeri...kita sudah mempunyai lebih dari 200 MOU....	AA	Kerjasama dengan perusahaan	
26	academic peer list adalah berarti koordinasi kita dengan beberapa expert yang ada di luar negeri		<i>Academic peer list</i>	
27	mereka itu juga dihubungkan dengan para perusahaan ataupun juga start-up kelas dunia, sehingga mereka bisa menjadi satu jaringan, seperti <i>Global Entrepreneur Network</i>	JK	Kerjasama dengan universitas di luar negeri	
28	di sana kerjasama sudah kita bangun banyak...kita itu bersedia untuk bekerja sama dengan pemerintah			
29	Networking kita saat ini mungkin mempunyai MOU dengan lebih dari 120 PT dengan Unair.	BS		
30	peningkatan kompetensi...membiasakan agar itu menjadi suatu budaya...kemudian untuk mengontrolnya dengan nilai kinerja (IPK)...	DS		
31	mengaktifkan RGU yang sudah dimiliki...unit-unit bisnis kita yang menghasilkan pendapatan lain seperti rumah sakit, percetakan, stemcell dan sebagainya	MM	Kompetensi civitas akademika	Kapabilitas
32	setiap dosen harus masuk ke dalam kelompok asosiasi keilmuan. Yang kedua, mereka harus mempunyai international performance, apakah dalam bentuk Research Gate atau Academic Edu	AA	Potensi keilmuan Publikasi	
33	support publikasi...kita koordinasikan dengan unit yang namanya PPJPI (Pusat Pendampingan Jurnal dan Publikasi Internasional)...jadi selama ini kan kalau seandainya kita mempunyai artikel pada jurnal terindeks Scopus atau terindeks DOAJ		Riset di bidang Health science, Life science dan Social science	
34	Kekuatan Unair itu ya...kalau di bidang riset, sebenarnya di bidang Health Science, Life science, dan Social science			

Tabel 5.1. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
35	penelitian-penelitian ataupun akademik yang sudah terbangun itu...mampu dilakukan hilirisasi ...kemudian di sana itu bisa memecahkan permasalahan yang ada pada masyarakat	JK		Kapabilitas
36	daya tarik kita kan di fakultas Kedokteran, dimana competitive advantage memang di FK.	BS		
37	Unair dalam tiga tahun terakhir ini berusaha untuk memperbaiki sistem-sistem yang dibutuhkan oleh Unair ..misalnya untuk mendukung pembelajaran, aktivitas keuangan dan aktivitas-aktivitas lain	MM	Perbaikan dan peningkatan sistem informasi	
38	sistem informasi yang bagus...setiap saat mengembangkan sistem pembelajaran, seperti e-learning		Proses belajar mengajar	
39	menggunakan sistem informasi dalam berbagai aspek atau proses pendidikan dan pengajaran serta untuk mensupport kegiatan-kegiatan operasional universitas		Mendukung penelitian	
40	bagaimana sistem informasi ini mampu untuk mensuplai dan juga menyediakan data yang cukup untuk bisa dianalisis dan memberikan dukungan pada keputusan-keputusan yang akan dibuat untuk menuju internasionalisasi atau rekognisi yang lebih baik secara internasional	JK	Membantu aktivitas operasional, keuangan dan administrasi yang lain	Teknologi Informasi
41	sistem informasi lebih mengarah pada pengembangan sehingga ini yang memang harus menjadi area yang harus dikembangkan			
42	anggaran kita itu sangat terbatas karena mahasiswa kita banyak tetapi uang yang terkumpul masih sangat sedikit.	IP	Terbatas dari pemerintah	Anggaran
43	Peraturan pemerintah memang sudah mendukung upaya Unair menuju top dunia..hanya saja dana anggaran yang digulirkan sangat terbatas	DS	Kebutuhan finansial yang besar	
44	dalam rangka keterbatasan finansial itu bisa dibantu dengan dana masyarakat lewat orangtuanya yang membiayai sendiri ke LN...itu salah satu cara...selain SPP...untuk double degree		Kegiatan belajar mengajar Kegiatan riset	
45	pemberian insentif pada setiap aktivitas yang dilakukan	AA	Publikasi	
46	pihak pemerintah backup terkait pencapaian World Class University ini dengan dana			

Tabel 5.1. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
47	Saat ini, kita masih terbentur masalah pembiayaan. Jadi, pembiayaan ini masih kalau kita lihat dalam ukurannya	JK		Anggaran
48	anggaran ini tentu universitas ini punya priority dan kita sebenarnya kan masih anggaran yang berbasis pada aktivitas			
49	dukungan untuk kebijakan anggaran itu memang berbasis pada outcome ataupun dampaknya...sehingga kinerja yang memang harus dihitung			
50	Tahun 2017 kita meluncurkan 23 program prioritas yang terkait dengan ranking dengan anggaran sebesar 48 miliar..	BS		
51	Sedangkan Tahun 2018 terjadi peningkatan anggaran menjadi 140 miliar			
52	Untuk Tahun 2019 ini anggaran yang ada adalah 400 miliar, berarti sudah aligned.			

Sumber : Transkrip Wawancara yang diolah

Berdasarkan pernyataan-pernyataan penting yang diungkapkan oleh tujuh informan pada penelitian ini sebagaimana tertuang dalam Tabel 5.1. tersebut, maka terdapat tujuh tema yang terkait dengan kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga dalam upaya rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 *World Class University* yang dicerminkan oleh budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran.

Menurut Slack dan Lewis (2015), istilah operasi seringkali diartikan sebagai bagian dari organisasi menciptakan dan atau menghantarkan produk dan jasa. Setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa dipastikan melakukan proses transformasi tersebut. Alasan setiap organisasi berusaha menambahkan nilai pada produk dan jasa yang dihasilkan kepada para pelanggannya adalah untuk memuaskan kebutuhan dan tuntutan para konsumen terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan. Pada proses transformasi tersebut, dua hal penting yang harus diperhatikan untuk dikelola dengan baik adalah semua jenis sumberdaya (*resources*) dan proses.

Hasil temuan Slack dan Lewis (2015), sumberdaya dalam hal ini adalah apa jenis bahan baku, informasi, manusia, teknologi gedung dan hal lain yang tepat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan hasil temuan penelitian ini adalah mengacu pada hasil wawancara terhadap Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. (MN), Iman Prihandono, SH., MH., LL.M. Ph.D. (IP), Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM (DS), Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. (MM), Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. (AA), Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. (JK), Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D.(BS)

Adapun informan IP menyatakan bahwa kategori-kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga adalah budaya akademis, sarana dan prasarana, reputasi, sumberdaya manusia dan anggaran. Informan MN menyatakan bahwa sumberdaya operasi Universitas Airlangga dicerminkan oleh kategori sumberdaya manusia, reputasi dan *networking*.

Informan DS menyatakan bahwa kategori-kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga adalah budaya akademis, kapabilitas, *networking*, sumberdaya manusia dan anggaran yang dimiliki. Informan MM menyatakan bahwa sarana dan prasarana, sumberdaya manusia, kapabilitas dan teknologi informasi merupakan kategori-kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga.

Informan AA menyatakan bahwa kategori-kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga adalah budaya akademis, sarana dan prasarana, reputasi, sumberdaya manusia, *networking*, kapabilitas dan anggaran. Informan JK mengungkapkan bahwa kategori-kategori sumberdaya operasi Universitas Airlangga adalah budaya akademis, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran. Informan terakhir, BS menyatakan bahwa budaya akademis,

sarana dan prasarana *networking*, kapabilitas dan anggaran merupakan kategori-kategori yang mencerminkan sumberdaya operasi Universitas Airlangga.

5.2. Pernyataan Penting Mengenai Kategori *Market Requirements* Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

Berdasarkan wawancara mendalam terhadap para informan kunci yang telah dilakukan, maka diperoleh beberapa informasi yang dapat digunakan sebagai data-data utama untuk dianalisis pada penelitian ini. Data utama yang memuat pernyataan penting mengenai kategori-kategori *market requirements* dalam upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*, telah diungkapkan dengan jelas oleh para informan kunci sebagai para pengambil keputusan strategis Universitas Airlangga.

Ringkasan pernyataan-pernyataan penting yang disampaikan oleh para informan terkait kategori-kategori *market requirements* (permintaan yang disyaratkan oleh pasar) Universitas Airlangga dalam upaya rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 *World Class University*, dapat diperhatikan pada Tabel

5.2.

Tabel 5.2. Pernyataan Penting Para Informan dan Makna yang Diperoleh mengenai Kategori *Market Requirements* Pada Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
1	memberikan kebijakan bahwa pendidikan tinggi ini harus melakukan inovasi, inovasi teknologi maupun keilmuan, cara inovasinya tentu dengan penelitian.	IP	Kualitas hasil proses belajar mengajar	Kualitas <i>output</i>
2	kita itu akan menghasilkan lulusan-lulusan yang bereputasi, yang terkemuka	MN	Kualitas lulusan	
3	publikasi, pengajaran, berapa persen mahasiswa yang lulus tepat waktu. jadi semuanya sudah dinilai dalam QS ranking	MM	inovasi hasil riset	
4	bahwa tipologi lulusan yang punya soft skill yang bagus itu yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha yang dimiliki oleh suatu industri atau institusi	AA	Publikasi Kolaborasi Hak paten	

Tabel 5.2. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
5	kita fasilitasi untuk lakukan hilirisasinya, kita buka pendaftaran paten di tempat kita, pendampingan, mediasi	JK		Kualitas <i>output</i>
6	mulai Tahun 2017-2018 itu growing...jadi yang semula itu hanya 2 itu menjadi 12...HAKI yang semula itu misalnya saja hanya 10 itu menjadi 60 sekian gitu			
7	ketika research grant dan kolaborasi kita dengan berbagai negara, berbagai lembaga penelitian di luar negeri, itu juga internasionalisasi,			
8	Manfaat yang pertama dengan adanya publikasi, lektor-lektor kepala segera menjadi guru besar, yang kedua akreditasi pasti A kalau ada publikasi	BS		
9	Tantangan terbesar ada di persaingan dengan universitas lain di luar negeri.	IP	Persaingan ketat	
10	semua sedang bergerak, gitu saja. Tingkat persaingan juga cukup tinggi....semua sedang bergerak, semua sedang maju	MN	Universitas di luar negeri	Kompetitor
11	Unair kompetitif baik di Indonesia maupun luar negeri..bersaing ketat dengan 4 universitas di Indonesia karena masih ranking 5 di Indonesia..jadi cukup kompetitif...	MM	Universitas dalam negeri	
12	persaingan kita bukan pada perguruan tinggi tetangga kita atau yang ada di Indonesia...ini persaingan global	JK	Persaingan global	
13	perguruan tinggi lain itu juga berjalan cepat dan peluangnya karena tadi dari Kementerian demikian			
14	tidak bisa prediksi akselerasi dari perguruan tinggi kompetitor	BS		
15	perguruan tinggi untuk menciptakan produk-produk yang bisa masuk di pasar, bisa diterima oleh pasar	IP	Keunikan Branding	<i>Market Position</i>
16	konsumen sekarang dalam memilih universitas yang baik adalah dengan memilih universitas yang top..branding Unair masuk Top 500 dunia itu sangat efektif dalam hal promosi Unair ke depan..	MM	Rekognisi hasil penelitian	
17	kita butuh output yang kita miliki itu memang punya kualifikasi yang memang bisa diterima oleh pihak stakeholder khususnya yang ada di luar negeri	AA	Kualitas lulusan	
18	jika tidak bisa membayar yang lebih mahal, maka masuk ke Unair saja, enak dekat dengan orang tua juga. Akhirnya kita kehilangan the best talent itu tadi		Kekuatan alumni	
19	Lah...UNAIR main di sini terus, atraktifnya bagaimana? Ya, jelas beda. Bagaimana membuat dampak ke Indonesia?	BS		

Tabel 5.2. Lanjutan

No	Pernyataan Penting	Informan	Makna	Tema
20	kita tergantung dari alumni kita yang berposisi penting...kita masih kalah dengan UI, ITB dan UGM...tetapi kita ga perlu takut...	DS	Kuantitas alumni	Ikatan Alumni
21	alumni juga sudah digarap	AA	Konektivitas	
22	bagaimana alumni ini konektivitasnya itu berdaya dan mereka itu mendapatkan porsi yang cukup untuk pengembangan dan mendukung bagaimana Unair itu layak dipercaya pada kancah internasional	JK	Sebaran jejaring alumni yang kuat	
23	jaringan yang dibangun oleh entrepreneur semakin luas maka ini kita harapkan juga akan mampu mendukung itu dan menguatkan alumni juga			

Sumber : Transkrip Wawancara yang diolah

Berdasarkan pernyataan-pernyataan penting dari tujuh informan sebagaimana yang tertuang dalam Tabel 5.2. tersebut, maka diperoleh lima makna yang merupakan kategori-kategori *market requirements* (permintaan pasar) pada rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University* yang terdiri dari kualitas *output*, *competitor*, *market position*, dan ikatan alumni.

Menurut Slack dan Lewis (2015), setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa dipastikan melakukan proses transformasi tersebut. Alasan setiap organisasi berusaha menambahkan nilai pada produk dan jasa yang dihasilkan kepada para pelanggannya adalah untuk memuaskan kebutuhan dan tuntutan para konsumen terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan.

Hasil temuan penelitian Slack dan Lewis (2015) mengungkapkan kategori-kategori *market requirements* adalah konsumen, *market position* dan kompetitor.

Hasil temuan penelitian ini adalah mengacu pada hasil wawancara terhadap Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. (MN), Iman Prihandono, SH., MH., LL.M. Ph.D. (IP), Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD.

K-GH., FINASIM (DS), Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. (MM), Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. (AA), Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. (JK), Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D.(BS) Adapun informan IP menyatakan bahwa kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga adalah kualitas output, persaingan (*competitor*), dan *market position*. Informan MN menyatakan bahwa *market requirements* Universitas Airlangga dibentuk oleh kategori-kategori kualitas *output* dan persaingan. Informan DS menyatakan bahwa kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga adalah dari ikatan alumni. Informan MM menyatakan bahwa kualitas *output*, *competitor*, dan *market position* merupakan kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga. Informan AA menyatakan bahwa kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga adalah kualitas output, *market position*, dan ikatan alumni, sedangkan informan JK mengungkapkan bahwa kategori-kategorinya adalah kualitas output, *competitor*, dan ikatan alumni.

5.3. Proposisi Penelitian

Seperti dijelaskan oleh (Slack dan Lewis, 2015), pada pendekatan strategi operasi, 'proses' adalah prosedur yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi operasi. 'Proses' menentukan bagaimana suatu operasi mewujudkan rekonsiliasi (keselarasan) antara permintaan pasar dan ketersediaan sumberdaya operasi dalam praktiknya. Hasil rekonsiliasi strategis (keselarasan yang berkelanjutan) antara permintaan pasar dan sumberdaya operasi dapat dilihat pada dimensi kinerja operasi yang pada umumnya akan menentukan keunggulan kompetitif setiap organisasi dimana organisasi dapat menunjukkan kualitas yang melebihi organisasi yang lain. Penentuan dimensi kinerja operasi yang tepat sangat dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi

memahami pasar yang meliputi pemahaman mengenai kebutuhan konsumennya, posisi organisasi di pasar dan aktivitas para pesaingnya. Seperti halnya yang terjadi pada Universitas Airlangga, salah satu tujuan kinerja yang bersifat segera dipenuhi adalah menjadi salah satu universitas dengan peringkat *Top 500 World Class University*. Agar supaya mampu memenuhi target kinerja (tujuan kinerja) tersebut, diharapkan para pimpinan tertinggi Universitas Airlangga mampu mengambil keputusan strategis terkait dengan keselarasan yang berkelanjutan antara sumberdaya operasi yang dimiliki dengan permintaan pasar yang dihadapi.

Pernyataan-pernyataan penting yang dikemukakan oleh tujuh informan kunci yaitu Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. (dengan inisial **MN**), Iman Prihandono, SH., MH., LL.M. Ph.D. (dengan inisial **IP**), Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM (dengan inisial **DS**), Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. (dengan inisial **MM**), Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. (dengan inisial **AA**), Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. (dengan inisial **JK**), Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. (dengan inisial **BS**) dan sejumlah makna yang teridentifikasi, selanjutnya dirangkum dalam suatu tampilan sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. merupakan tampilan rangkuman seluruh pernyataan penting yang dikemukakan oleh para informan pada penelitian ini dan keseluruhan makna yang ditayangkan dalam bentuk tabel untuk memudahkan dalam memahami temuan penelitian ini. Mengacu pada dua tabel sebelumnya, beberapa makna yang diperoleh dari hasil wawancara terkait dengan upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga untuk mencapai peringkat Top 500 WCU, dianalisis dengan pendekatan Strategi Operasi yang dikemukakan oleh Slack dan Lewis (2015) mengenai dua tema utama yang mendukung terjadinya

rekonsiliasi strategis, yaitu ketersediaan sumberdaya operasi dan *market requirements*.

Tabel 5.3. Kategori Makna berdasarkan Pernyataan Penting Para Informan

Makna	Informan Kunci						
	IP	MN	DS	MM	AA	JK	BS
Kategori Sumberdaya Operasi							
Budaya akademis	√		√		√	√	√
Sumberdaya Manusia	√	√	√	√	√		
Sarana dan prasarana	√			√	√		√
Reputasi	√	√			√		
<i>Networking</i>		√	√	√	√	√	√
Kapabilitas			√	√	√	√	√
Teknologi Informasi				√	√	√	√
Anggaran	√		√		√	√	√
Kategori Market Requirements							
Kualitas output	√	√		√	√	√	√
Kompetitor	√	√		√		√	√
<i>Market position</i>	√			√	√	√	√
Ikatan alumni			√		√	√	

Sumber : Transkrip wawancara yang diolah (Tabel 5.1. dan Tabel 5.2.)

Tampilan pada Tabel 5.3. menunjukkan bahwa tema-tema kategori yang mencerminkan tema sumberdaya operasi adalah budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran. Selain itu, ditampilkan pula kategori-kategori yang mencerminkan tema *market requirements* yaitu kualitas *output*, *competitor*, *market position*, dan ikatan alumni.

5.3.1. Kategori Sumberdaya Operasi Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

Newbert (2007) menyatakan hasil penelitian Barney (1991) bahwa pada sumberdaya perusahaan dan keunggulan kompetitifnya dipandang sebagai kerangka teoritis yang paling komprehensif tentang *Resource Based View*.

Barney menjelaskan bahwa sumberdaya perusahaan menjadi determinan

penting terhadap keunggulan kompetitif perusahaan dengan dua asumsi kritis: heterogenitas dan immobilitas.

Asumsi heterogenitas dan immobilitas bagaimanapun bukanlah kondisi yang memadai untuk suatu keunggulan kompetitif. Barney (1991) menganjurkan bahwa sumberdaya perusahaan harus memiliki sifat-sifat berikut: (1) Sumberdaya harus bernilai (2) sumberdaya harus langka (3) sumberdaya harus sulit ditiru (4) sumberdaya harus tak-tergantikan dalam rangka sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Sedangkan pengertian sumberdaya operasi menurut Slack dan Lewis (2015) merupakan interaksi antara sumberdaya yang dimiliki organisasi baik yang berwujud maupun tidak berwujud, kapabilitas yang dihasilkan organisasi dan proses yang harus dilalui untuk menghasilkan output. Pemahaman terhadap keseluruhan sumberdaya operasi yang dibutuhkan ini akan sangat membantu organisasi melakukan keputusan strategi operasi.

Sumber daya operasi yang berharga, langka, tidak mudah ditiru tentu dibutuhkan untuk memenuhi tujuan kinerja Universitas Airlangga menuju Top 500 *world class university* dengan meningkatkan nilai pada indikator-indikator yang diwajibkan oleh pihak penilai (lembaga pemeringkatan *QS World University Ranking*). Adapun indikator-indikator yang wajib dipenuhi oleh Universitas Airlangga sampai tahun 2019 adalah reputasi akademis (40%), reputasi pemberi kerja (10%), jumlah sitasi per fakultas (20%), rasio mahasiswa per fakultas (20%), internasionalisasi fakultas (5%) dan jumlah mahasiswa internasional (5%).

Seperti yang dijelaskan pada Laporan Borang Akreditasi Universitas Airlangga tahun 2018, target kinerja Universitas menjadi Top 500 WCU mampu dicapai apabila melakukan empat (4) *excellences*, yaitu *academic excellence*, *research excellence*, *community service excellence* dan *university holding excellence*.

Temuan penelitian di lapangan mendeskripsikan salah satu kategori sumberdaya operasi adalah budaya akademis. Temuan kategori-kategori ini disepakati oleh sebagian besar informan yang diwawancarai, yaitu IP, DS, AA, JK dan BS.

Informan IP sebagai salah satu anggota Majelis Wali Amanat UNAIR menyatakan bahwa sebenarnya mendorong pihak pengelola untuk membangun budaya akademik yang baik dan diarahkan untuk reputasi internasional.

Selanjutnya informan menambahkan :

“... Itu yang yang terjadi sekarang, rasanya yang didorong paling besar adalah budaya akademiknya....
...nah sekarang dibangun budaya akademik yang mendorong dosen-dosen untuk meneliti setelah itu dipublikasi...”

Hal ini juga disepakati oleh informan yang lain, yaitu informan AA yang menyatakan bahwa perubahan atmosfer akademis di Universitas Airlangga selama 3 tahun ini telah mengalami perubahan yang sangat besar. Budaya menulis sudah mulai tercipta sehingga pemeringkatan memang membawa dampak banyak positifnya, mulai dari sisi pendidikan, akreditasi internasional sudah banyak apalagi nasional. Saat inilah kesempatan semua civitas akademika untuk berkomitmen dan berkontribusi pada Universitas Airlangga, pengabdian masyarakat juga demikian dan jejaring alumni sudah mulai diperkuat. Demikian juga unit bisnis, walaupun memang perlu bersabar dan berproses, diharapkan nantinya kebijakan pemerintah yang tidak berganti-ganti, komitmen dan kerjasama SDM.

Sedangkan informan JK mengungkapkan bahwa banyak peneliti-peneliti Universitas Airlangga itu tidak ragu dan juga tidak canggung ketika memang ada hasil yang bisa memberikan dampak untuk bisa dikomersialiasi. Budaya itu akan terbangun untuk menjadi budaya yang berkinerja. Budaya akademis masih

hanya berada pada ruang kuliah untuk dosen. Seharusnya pada setiap aspek kehidupan.

Informan BS menambahkan bahwa budaya akademis merupakan hal yang paling lemah di Universitas Airlangga dan mungkin ada beberapa orang yang menyadari adalah iklim akademis. Budaya akademis pada civitas akademika Universitas Airlangga dirasa sangat rendah.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP 5.3.1.a. Bila iklim akademis, penelitian dan publikasi meningkat maka akan terbentuk budaya akademis khususnya pada para dosen yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Hampir sebagian besar informan, yaitu IP, MN, DS, MM dan AA menyatakan hal penting tentang kategori sumberdaya manusia. Informan IP menyatakan bahwa perbaikan yang perlu dilakukan proses rekrutmen sumberdaya manusia baik tenaga kependidikan maupun staf dosen di lingkungan Universitas Airlangga untuk lebih transparan. Secara umum memang perkembangan yang paling kelihatan adalah publikasi itu, jumlah publikasi dosen.

Informan MN menambahkan bahwa sumberdaya manusia juga bergantung pada anggaran yang dikucurkan oleh pemerintah pusat kepada Universitas Airlangga, terlebih saat ini status sebagai PTN BH.

Sedangkan Informan DS menyatakan bahwa SDM Universitas Airlangga yang dari fakultas, seperti jumlah doktornya baru 40-45% yang semestinya berkisar 80%. Hal ini merupakan salah satu kelemahan SDM Universitas Airlangga. Informan MM menyatakan bahwa kebutuhan akan sumberdaya manusia akan berkurang dan harus dipikirkan untuk masa depan. Adanya

sustainability SDM dan terdapat road map untuk mengembangkan SDM dari tahun ke tahun, telah ditetapkan apa yang harus dilakukan terhadap SDM yang ada, untuk meningkatkan SDM Universitas Airlangga.

Informan AA menyatakan bahwa SDM Universitas Airlangga benar-benar mumpuni dan berkualitas serta komitmen dan kompeten. SDM sangat tergantung pada bagaimana cara merekrut SDM. Tantangan terbesar dalam mengelola SDM adalah meningkatkan komitmen SDM dari tahun ke tahun. Hal inilah merupakan suatu kesempatan bagi seluruh civitas akademika Universitas Airlangga untuk berkomitmen dan berkontribusi pada program pengabdian masyarakat.

Dari paparan kondisi realistik yang terjadi pada Universitas Airlangga maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP 5.3.1.b. Apabila terdapat sumberdaya manusia yang berkualitas internasional, kompeten, komitmen tinggi, mampu bekerjasama dan berpengalaman yang diperoleh melalui proses rekrutmen yang tepat maka akan tercipta sustainability sumberdaya manusia yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Sedangkan informan IP, MM, AA dan BS menyepakati pentingnya sarana dan prasarana pada upaya Universitas Airlangga melakukan rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 universitas kelas dunia. Informan IP menyatakan pentingnya infrastruktur, perbaikan gedung atau penambahan jumlah gedung yang masih belum secara maksimal memanfaatkan teknologi informasi dalam menyelesaikan administrasi-administrasi perkuliahan ini atau administrasi kampus baik di fakultas dan lain-lain. Sedangkan informan MM menegaskan bahwa Universitas Airlangga sedang membenahi sarana dan prasarana kalau mau *go international*. Hal ini akan memicu kualitas sarana dan prasarana juga harus

mendukung *go international*, seperti yang diungkapkan informan BS yaitu banyak yang harus diperbaiki dari fisik bangunan.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.c. Bila dilakukan perbaikan kualitas infrastruktur dengan melakukan perbaikan gedung, pemanfaatan teknologi informasi, kuantitas dan kualitas gedung, laboratorium yang bertaraf internasional maka akan terbentuk sarana dan prasarana yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Kategori reputasi disekapati oleh informan IP, MN dan AA. Informan IP menyatakan bahwa Universitas Airlangga termasuk sebenarnya universitas terbaik di Indonesia dan mempunyai reputasi lebih baik bila dibanding dengan beberapa universitas lainnya di Indonesia. Informan MN menegaskan bahwa Universitas Airlangga menghasilkan riset-riset yang unggulan, yang menjadi pelopor bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Sedangkan informan AA, menyatakan *employer reputation* yang baik sehingga para lulusan mampu bersaing dengan lulusan universitas lain pada perusahaan-perusahaan multinasional. Informan JK menegaskan bahwa ketika *entrepreneur* itu jaringannya sudah tidak lokal, maka tentu Universitas Airlangga juga akan terdongkrak, terkait dengan reputasinya untuk dipercaya secara global.

Reputasi Universitas Airlangga juga dikenal melalui penelitian untuk penyakit tropis itu memang keunggulan, seperti TBC, atau HIV AIDS.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.d. Bila adanya publikasi, reputasi penerima lulusan dan kekuatan alumni secara internasional sesuai standar *ranking QS WUR* maka akan tercipta reputasi pemeringkatan kinerja Universitas Airlangga

yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Kategori *networking* dinyatakan penting untuk diperhatikan oleh sebagian besar informan MN, DS, AA, JK dan BS. Secara umum, menurut informan IP menyatakan saat ini terlihat perbedaan yang terjadi pada Universitas Airlangga, terutama penekanan dalam *excellence* di penelitian, anggaran untuk itu sekarang lebih diperbesar, diutamakan *excellence* untuk penelitian dan publikasi, termasuk penelitian publikasi dan dosen *outbound* itu karena mendukung penelitian dan publikasi, *networking* serta inovasi didorong melalui inkubasi bisnis supaya mendekatkan antara penelitian kampus dengan industri. Secara umum memang perkembangan yang paling kelihatan adalah jumlah publikasi dosen.

Hasil temuan di lapangan menyatakan bahwa *networking* atau kolaborasi UNAIR dengan alumni memang dirasa masih lemah, apabila dibanding dengan universitas lain, seperti UI dan UGM. Kedua PTN tersebut sudah terlebih dahulu *go international* dan menerima mahasiswa asing. Informan MN menegaskan bahwa kekuatan Universitas Airlangga yang dapat digunakan untuk mencapai peringkat *Top 500 world class university* adalah terutama pada *networking* yang sudah sangat lama dibina dan terus terjalin sampai dengan sekarang, khususnya pada beberapa fakultas kita yang memang paling tua, termasuk di bidang riset dan lain-lain.

Sedangkan informan DS menjelaskan peningkatan *networking* adalah menunjukkan prestasi (*common speaking*) dengan bukti-bukti hasil riset, tulisan artikel sehingga ada jalinan kerjasama. Universitas Airlangga sudah cukup memiliki *networking*, hanya saja masih kurang militan dalam kaitan untuk *international relationship, international activity*. Informan AA menegaskan bahwa

selama ini Universitas Airlangga sudah sangat baik dalam melakukan *networking* atau kerjasama di tingkat internasional, nasional ataupun regional, juga provinsi, kotamadya. Selain itu juga melakukan kerjasama dengan universitas di luar negeri dan telah mempunyai lebih dari 200 MOU dan *academic peer list* adalah menunjukkan adanya koordinasi Universitas Airlangga dengan beberapa *expert* yang ada di luar negeri. Hal ini juga dibenarkan oleh informan BS.

Infroman JK menghubungkan *networking* dengan para perusahaan ataupun juga *start-up* kelas dunia, sehingga menjadi satu jaringan, seperti halnya pada beberapa waktu yang lalu ketika adanya *Global Entrepreneur Network*.

Selain itu diharapkan jumlah *entrepreneur* meningkat dan jaringan yang dibangun oleh *entrepreneur* semakin luas, serta strategi-strategi yang dikembangkan untuk membangun jejaring harus kuat.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.e. Apabila terdapat kuantitas dan kualitas kerjasama Universitas Airlangga yang dilakukan dengan pihak eksternal, seperti perusahaan, pemerintah, *academic peer list*, universitas di luar negeri maka akan terbentuk *networking* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Demikian pula dengan kapabilitas, kategori ini disepakati oleh sebagian besar informan yang terdiri dari DS, MM, AA, JK dan BS. Menurut informan DS, budaya yang bernuansa *comfort zone* (sulit berubah atau juga kebiasaan tidak mau berubah), terutama pada para dosennya yang kurang *adaptable (fixed idea)* dan ego-sektoral-nya tinggi. Untuk meningkatkan kapabilitas, Universitas Airlangga mengadakan workshop tiap tahun untuk meningkatkan kompetensi dan memfasilitasi untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris secara

periodic serta kemudian peningkatan digitalisasi. Informan MM mengaktifkan RGU yang sudah dimiliki dan unit-unit bisnis yang menghasilkan pendapatan lain seperti rumah sakit, percetakan, stemcell dan sebagainya.

Sedangkan informan AA menegaskan Universitas Airlangga mempunyai potensi yang sama dan mungkin mempunyai kemampuan yang lebih dan tidak kalah dengan universitas lain di luar negeri. Oleh karena itu, yang pertama adalah setiap dosen harus masuk ke dalam kelompok asosiasi keilmuan. Yang kedua adalah harus mempunyai *international performance*, apakah dalam bentuk *Research Gate* atau *Academic Edu* untuk mendukung publikasi pada jurnal terindeks Scopus atau terindeks DOAJ. Kekuatan bidang riset Universitas Airlangga adalah di bidang *Health Science*. Informan JK menyatakan bahwa penelitian-penelitian ataupun akademik yang sudah terbangun itu mampu dilakukan hilirisasi dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Ketika produk-produk akademik dan hasil penelitian ini dapat dihilirkan maka nantinya mampu memecahkan permasalahan yang ada pada masyarakat.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.f. Apabila terdapat pengembangan kemampuan civitas akademika Universitas Airlangga dalam hal kompetensi, potensi keilmuan, publikasi, riset baik di bidang *health science*, *life science* dan *social science*, maka akan terbentuk kapabilitas yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

Selain itu, kategori teknologi informasi juga dianggap penting oleh dua informan, yaitu MM dan JK. Informan MM menyatakan dalam tiga tahun terakhir ini Universitas Airlangga berusaha untuk memperbaiki sistem-sistem yang dibutuhkan oleh Universitas Airlangga, seperti untuk mendukung pembelajaran,

aktivitas keuangan dan aktivitas-aktivitas lain. Sistem informasi yang bagus untuk mengembangkan sistem pembelajaran, seperti e-learning serta meningkatkan efisiensi menggunakan sistem informasi dalam berbagai aspek atau proses pendidikan dan pengajaran serta untuk mensupport kegiatan-kegiatan operasional universitas.

Informan JK menegaskan sistem informasi ini mampu untuk mensuplai dan juga menyediakan data yang cukup untuk bisa dianalisis dan memberikan dukungan pada keputusan-keputusan yang akan dibuat untuk menuju internasionalisasi atau rekognisi yang lebih baik secara internasional. Saat ini sistem digital sangat membantu *accessibility* pada *online system*. Sistem informasi lebih mengarah pada pengembangan sehingga ini yang memang harus menjadi area yang harus dikembangkan. Pada Tahun 2018-2019 ini merupakan penguatan pada *database* dan juga interpretasi oleh intelijen expert sehingga ini mampu mensupport kebutuhan manajemen untuk membuat keputusan.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.g. Apabila terdapat perbaikan dan peningkatan sistem informasi Universitas Airlangga yang mendukung proses belajar mengajar dan penelitian, serta aktivitas administrasi maka akan tercipta teknologi informasi yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Kategori anggaran disepakati juga oleh sebagian besar informan yang terdiri dari IP, DS, AA, JK dan BS. Menurut MN bahwa anggaran Universitas Airlangga sangat terbatas karena mahasiswa berjumlah banyak tetapi uang yang terkumpul masih sangat sedikit dan sangat tergantung Pemerintah dan orang tua mahasiswa. Saat ini, seluruh universitas juga berlarian sangat kencang untuk

meraih capaian kinerja universitas yang diakui oleh seluruh dunia, walaupun dengan anggaran yang sangat terbatas. Informan IP menyampaikan bahwa saat ini anggaran Universitas Airlangga lebih diperbesar, diutamakan excellence untuk penelitian dan publikasi, termasuk penelitian publikasi dan dosen outbound.

Menurut informan DS, peraturan pemerintah memang sudah mendukung upaya UNAIR menuju top dunia, akan tetapi dana anggaran yang digulirkan sangat terbatas. Dengan nilai nominal anggaran yang hanya sepertiga dari total anggaran yang diberikan pada UI dan setengah dari anggaran yang diberikan pada UGM dan ITB, UNAIR tetap dituntut menghasilkan prestasi yang wajib hampir sama dengan ketiga universitas tersebut. Hal ini tentu menunjukkan kehebatan dan keunggulan Universitas Airlangga. Oleh karena keterbatasan finansial (anggaran) dari pemerintah, maka pengelola Universitas Airlangga mengumpulkan dana dari bantuan masyarakat melalui orangtua mahasiswa, berupa bantuan pembiayaan mandiri kegiatan mahasiswa ke LN, kurikulum *double degree*.

Informan AA menyatakan pemberian insentif pada setiap aktivitas yang dilakukan, pihak pemerintah *backup* yang terkait pencapaian *World Class University* ini dengan dana, dan semua fakultas sudah menganggarkan bantuan khusus untuk proses mobilisasi dari staf dan dosen ke luar negeri. Sedangkan JK menegaskan bahwa saat ini, Universitas Airlangga masih terbentur masalah pembiayaan dan masih dilihat ukurannya. Pengelolaan anggaran tentu menggunakan skala prioritas dalam menggunakannya dan pada akhirnya dukungan untuk kebijakan anggaran itu memang berbasis pada *outcome* ataupun dampaknya sehingga kinerjanya yang memang kemudian harus dihitung.

Berdasarkan kondisi riil Universitas Airlangga yang dikemukakan oleh para informan, maka disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.1.h. Apabila terdapat kebutuhan pembiayaan atau finansial yang dibutuhkan Universitas Airlangga untuk kelancaran proses belajar mengajar dengan sumber dana yang terbatas maka terbentuklah pengelolaan anggaran yang tepat agar mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Sebagian besar para informan menyepakati bahwa kategori budaya akademis, kategori sumberdaya manusia, kategori *networking*, kategori kapabilitas dan kategori anggaran merupakan kategori-kategori yang perlu diperhatikan dengan sangat baik oleh pihak pimpinan universitas dalam melakukan rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 WCU. Kesimpulan tersebut tidak mengecilkan arti kontribusi kategori-kategori lain seperti sarana dan prasarana, reputasi dan teknologi, pada proses rekonsiliasi strategis. Keseluruhan kategori-kategori yang ditemukan pada penelitian ini merupakan kategori-kategori sumberdaya operasi yang perlu dan bersifat sangat penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan ketika para pemimpin universitas melakukan pengambilan keputusan yang berkelanjutan atau strategis.

Mengacu pada paparan sebelumnya terkait deskripsi tema kategori sumberdaya operasi pada upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga, maka ditemukan delapan proposisi minor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa proposisi mayor yang terbentuk pada kategori sumberdaya operasi adalah :

Proposisi Mayor I Rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* dicerminkan dari kategori sumberdaya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran.

5.3.2. Kategori *Market Requirements* Pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga

Selain memahami ketersediaan sumberdaya operasi, organisasi juga diharapkan memahami kebutuhan atau permintaan pasar. Hal ini dilakukan untuk memuaskan konsumen, memposisikan organisasi di pasar dan mengantisipasi tindakan pesaing. Oleh sebab itu, apabila terjadi rekonsiliasi antara ketersediaan sumberdaya dan pemahaman tentang kebutuhan pasar maka tujuan kinerja yang direncanakan organisasi mampu untuk direalisasikan.

Menurut Slack dan Lewis (2015), setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa dipastikan melakukan proses transformasi tersebut. Alasan setiap organisasi berusaha menambahkan nilai pada produk dan jasa yang dihasilkan kepada para pelanggannya adalah untuk memuaskan kebutuhan dan tuntutan para konsumen terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan.

Hasil temuan penelitian Slack dan Lewis (2015) mengungkapkan kategori-kategori *market requirements* adalah konsumen, *market position* dan kompetitor.

Hasil temuan penelitian ini adalah mengacu pada hasil wawancara terhadap Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA. (MN), Iman Prihandono, SH., MH., LL.M. Ph.D. (IP), Prof. dr. Djoko Santoso, Ph.D., Sp.PD. K-GH., FINASIM (DS), Dr. Muhammad Madyan, SE., M.Si., M.Fin. (MM), Prof. Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D. (AA), Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt. (JK), Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., Ph.D. (BS) Adapun

informan IP menyatakan bahwa kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga adalah kualitas output, persaingan (competitor), dan *market position*. Informan MN menyatakan bahwa *market requirements* Universitas Airlangga dibentuk oleh kategori-kategori kualitas *output* dan persaingan. Informan DS menyatakan bahwa kategori-kategori *market*

requirements Universitas Airlangga adalah dari ikatan alumni. Informan MM menyatakan bahwa kualitas *output*, *competitor*, dan *market position* merupakan kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga.

Informan AA menyatakan bahwa kategori-kategori *market requirements* Universitas Airlangga adalah kualitas *output*, *market position*, dan ikatan alumni, sedangkan informan JK mengungkapkan bahwa kategori-kategorinya adalah kualitas *output*, *competitor*, dan ikatan alumni.

Salah satu kategori *market requirements* adalah kualitas *output*. Temuan kategori ini disepakati oleh sebagian besar informan yang diwawancarai, yaitu IP, MN, MM, AA, JK dan BS.

Menurut penuturan informan IP, tantangan yang terbesar Universitas Airlangga adalah menciptakan inovasi-inovasi baru. Apabila tidak mampu melakukan hal-hal yang inovatif maka perlu didorong dengan *enterpreunership*. Peluang untuk berkolaborasi dengan industri itu yang kurang karena budaya masyarakat di Indonesia kurang kompetitif. Selain itu, pihak manajemen Universitas Airlangga memberikan kebijakan bahwa pendidikan tinggi ini harus melakukan inovasi, inovasi teknologi maupun keilmuan, cara inovasinya tentu dengan penelitian. Pendidikan tinggi tantangannya harus menciptakan inovasi-inovasi baru.

Informan MN menuturkan bahwa Universitas Airlangga akan menghasilkan lulusan-lulusan yang bereputasi dan terkemuka. Sedangkan informan MM menyatakan kualitas lulusan Universitas Airlangga dilihat dari jumlah publikasi, kualitas pengajaran, berapa persen mahasiswa yang lulus tepat waktu, yang semuanya sudah dinilai sesuai dengan indikator penilaian pemeringkatan versi QS WUR.

Pendapat informan AA mengenai kualitas lulusan adalah tipologi lulusan yang punya soft skill yang bagus itu yang sangat menentukan keberhasilan suatu

usaha yang dimiliki oleh suatu industri atau institusi. Persyaratan kelulusan program studi S3 harus mempunyai publikasi terindeks Scopus, untuk lulusan S2 minimal proceeding internasional dan lulusan S1 hanya publikasi nasional.

Sedangkan informan DS menyatakan bahwa tantangan yang harus dihadapi Universitas Airlangga dalam mencapai peringkat *Top 500 World Class University* adalah pencapaian rekognisi baik nasional maupun internasional

Informan JK menyampaikan bahwa pihak manajemen Universitas Airlangga memfasilitasi untuk melakukan hilirisasi, pendaftaran paten, pendampingan dan mediasi. Selain itu, internasionalisasi kualitas output semakin baik ketika mendapatkan *research grant* dan melakukan kolaborasi dengan berbagai negara, berbagai lembaga penelitian di luar negeri.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.2.a. Bila terdapat hasil dari proses belajar mengajar yang dilakukan di Universitas Airlangga, seperti para lulusan yang dihasilkan, inovasi hasil riset, publikasi, kolaborasi, paten, maka akan tercipta kualitas *output* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

Hampir sebagian besar informan (IP, MN, MM, JK dan AA) menyatakan hal penting tentang kategori kompetitor. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, informan IP menyatakan bahwa tantangan terbesar UNAIR terkait dengan pencapaian peringkat *Top 500 world class university* adalah pada persaingan dengan universitas lain di luar negeri. Sedangkan informan MN menyatakan tantangan terbesar yang dihadapi oleh Universitas Airlangga adalah tingkat persaingan yang sangat ketat, baik dengan universitas-universitas terkemuka di Indonesia, seperti UI, UGM, ITB, ITS, tetapi terlebih juga dengan universitas-universitas terkemuka di luar negeri.

Informan JK menyatakan persaingan saat ini bukan pada perguruan tinggi tetangga atau yang ada di Indonesia. Ini adalah persaingan global, perguruan tinggi lain. Demikian juga dengan semakin banyak perguruan tinggi lain atau asing yang masuk ke Indonesia dan perguruan tinggi lain itu juga berpacu untuk mendapatkan predikat universitas kelas dunia. Sedangkan BS mengungkapkan suatu kenyataan bahwa akselerasi dari perguruan tinggi *competitor*, tidak bisa diprediksi.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.2.b. Bila terdapat persaingan ketat dengan universitas lain baik di dalam negeri maupun luar negeri, maka akan tercipta banyak kompetitor yang meningkatkan tantangan yang dihadapi dalam upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Sedangkan informan IP, MM, AA dan BS menyepakati pentingnya *market position* dalam upaya Universitas Airlangga melakukan rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 universitas kelas dunia. Rektor Universitas Airlangga menegaskan bahwa seluruh sivitas akademika diminta untuk lebih banyak melakukan eksposur atau memunculkan kinerja atau prestasi diri maupun kelompok dalam menonjolkan hasil riset atau hak paten atau prestasi yang lain sehingga lebih banyak dikenal oleh masyarakat luas, tidak hanya masyarakat Indonesia tetapi juga masyarakat dunia.

Informan IP menyatakan bahwa Universitas Airlangga harus menciptakan produk-produk yang bisa masuk di pasar dan bisa diterima oleh pasar. Informan MM mengungkapkan bahwa konsumen jaman milenial dalam memilih universitas yang baik adalah dengan memilih universitas yang top. Oleh karena itu, *branding*

Universitas Airlangga menjadi Top 500 WCU itu sangat efektif dalam hal promosi di masa mendatang.

Informan AA memberikan penjelasan bahwa Universitas Airlangga membutuhkan *output* yang memiliki kualifikasi yang memang bisa diterima oleh pihak *stakeholders*, khususnya yang ada di luar negeri. Informan BS mengkritisi kelemahan Universitas Airlangga yang masih kurang atraktif dan pangsa pasarnya masih berada di dalam negeri saja. Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.2.c. Bila terdapat pengembangan keunikan dan branding pada masyarakat dunia berupa rekognisi hasil penelitian, kualitas lulusan dan kekuatan alumni, maka akan tercipta *market position* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

Kategori ikatan alumni dinyatakan penting untuk diperhatikan oleh para informan IP, DS, AA dan JK. Informan IP mengatakan mengenai pengelolaan alumni, UNAIR perlu mempelajari dari universitas lain, seperti UGM, UI atau ITS yang ikatan alumniya kuat sehingga mungkin perlu diubah cara pendidikan mahasiswa baru. Mahasiswa perlu diajarkan untuk mempunyai kebanggaan dimana yang harus dipupuk itu adalah kebanggaan sebagai alumni Universitas Airlangga. Kebanggaan itu harus dimulai dari sejak saat mahasiswa kuliah dan kesan yang didapatkan selama menempuh studi di Universitas Airlangga.

Menurut informan DS, Universitas Airlangga masih sangat tergantung pada aktivitas alumni yang berposisi penting saat ini karena alumni Universitas Airlangga masih kalah dengan alumni UI, ITB dan UGM. Sedangkan informan JK menambahkan bahwa bagaimana alumni memiliki konektivitas itu mampu berdaya dan mendapatkan porsi yang cukup untuk pengembangan dan mendukung bagaimana Universitas Airlangga itu layak dipercaya pada kancah

internasional. Selain itu, bila jaringan yang dibangun oleh *entrepreneur* menjadi semakin luas maka dapat diharapkan juga akan mampu mendukung dan menguatkan ikatan alumni juga.

Mengacu pada temuan di lapangan, maka dapat disusun proposisi penelitian (PP) sebagai berikut :

PP. 5.3.2.d. Apabila terdapat pengembangan konektivitas, kuantitas, sebaran dan jejaring alumni yang kuat, maka akan terbentuk ikatan alumni yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

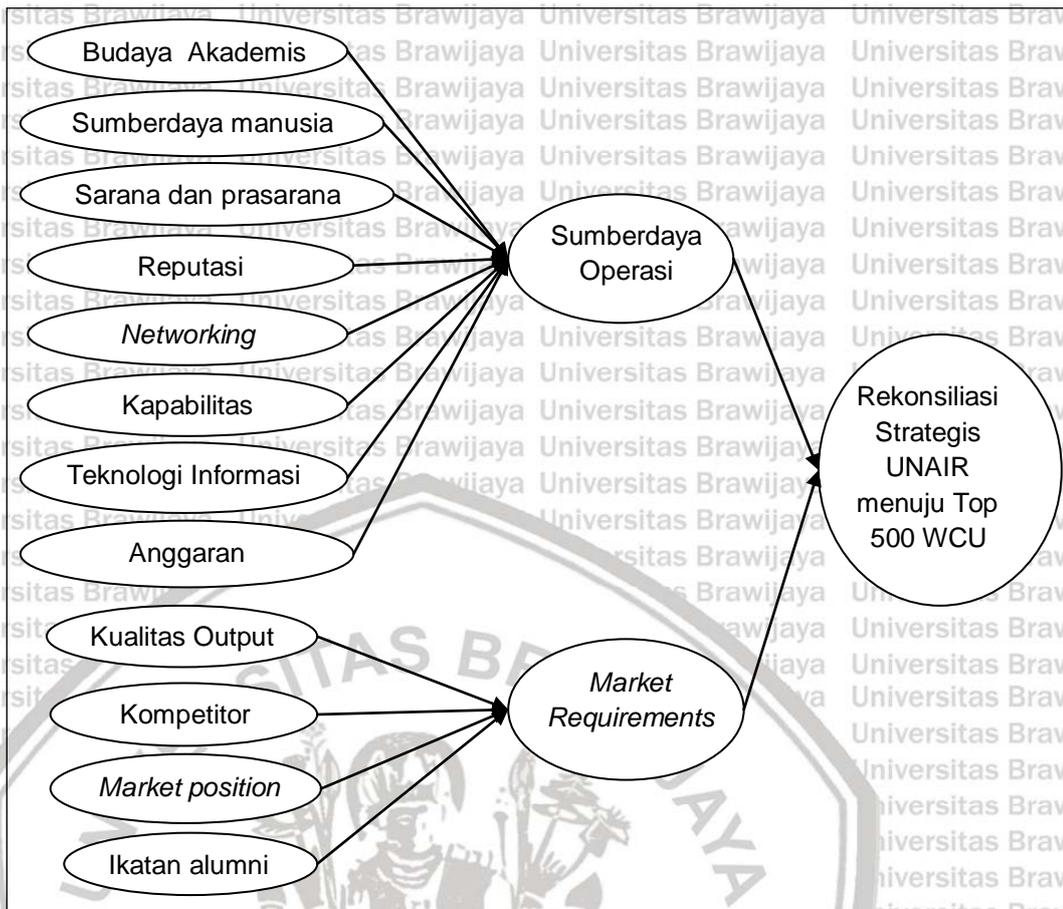
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar para informan menyepakati bahwa kategori kualitas *output* dan kategori kompetitor merupakan kategori-kategori yang perlu diperhatikan dengan sangat baik oleh pihak pimpinan universitas dalam melakukan rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 WCU. Kesimpulan tersebut tidak mengecilkan arti kontribusi kategori-kategori lain seperti *market position* dan ikatan alumni, pada upaya rekonsiliasi strategis. Keseluruhan kategori-kategori yang ditemukan pada penelitian ini merupakan kategori-kategori *market requirements* yang perlu dan bersifat sangat penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan ketika para pemimpin universitas melakukan pengambilan keputusan yang berkelanjutan atau strategis.

Mengacu pada paparan sebelumnya terkait deskripsi tema kategori *market requirements* pada upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga, maka ditemukan empat proposisi minor. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa proposisi mayor yang terbentuk pada kategori *market requirements* adalah

Proposisi Mayor II Rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* dicerminkan dari kategori *market requirements* yang terdiri dari kualitas output, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.

Slack dan Lewis (2015) menyatakan strategi operasi harus memuaskan pasar perusahaan, yang bisa diartikan sebagai cara pandang perusahaan terhadap sumberdaya operasi (kondisi internal) dan bagaimana permintaan pasar mempengaruhi strategi operasi organisasi. Sejalan dengan konsep rekonsiliasi strategis pada perusahaan manufaktur yang dikemukakan oleh Slack dan Lewis (2015) maka kategori sumberdaya operasi dan kategori *market requirements* yang menjadi temuan penelitian ini dapat divisualisasikan pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1. menunjukkan suatu kerangka yang menggambarkan rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya mencapai tujuan kinerjanya yaitu menuju peringkat *Top 500 World Class University* yang dicerminkan oleh delapan kategori-kategori sumberdaya operasi dan empat kategori-kategori *market requirements*. Dengan demikian, keterbaruan hasil penelitian ini yang berupa proposisi beberapa kategori sumberdaya operasi dan *market requirements* pada institusi pendidikan yang masih perlu dibuktikan dengan metode penelitian kuantitatif. Keterkaitan atau pengaruh antara kategori sumberdaya operasi dan *market requirements* pada upaya rekonsiliasi strategis untuk mencapai kinerja universitas menuju peringkat *Top 500 World Class University* yang diukur dengan dimensi reputasi akademis, reputasi institusi, tingkat sitasi per fakultas, rasio mahasiswa dan dosen pada setiap fakultas, internasionalisasi fakultas dan kuantitas atau jumlah mahasiswa internasional, selanjutnya dapat dibuktikan secara empiris.



Sumber : Transkrip wawancara yang diolah

Gambar 5.1. Kategori Sumberdaya Operasi dan *Market Requirements* pada Upaya Rekonsiliasi Strategis Universitas Airlangga Menuju Peringkat Top 500 World Class University

Temuan penelitian ini mengisi celah hasil riset Slack dan Lewis (2015) yang banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur dan tidak mendeskripsikan dengan rinci mengenai masing-masing kategori sumberdaya operasi dan *market requirements* yang mencerminkan upaya rekonsiliasi strategis menuju kinerja operasi tertentu. Selanjutnya Slack dan Lewis mengartikan istilah operasi seringkali sebagai bagian dari organisasi menciptakan dan atau menghantarkan produk dan jasa. Setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa dipastikan melakukan proses transformasi tersebut. Alasan setiap organisasi berusaha menambahkan nilai pada produk dan jasa yang dihasilkan

kepada para pelanggannya adalah untuk memuaskan kebutuhan dan tuntutan para konsumen terhadap perbaikan kualitas yang berkelanjutan. Pada proses tranformasi tersebut, dua hal penting yang harus diperhatikan untuk dikelola dengan baik adalah semua jenis sumberdaya (*resources*) dan proses. Sumberdaya dalam hal ini adalah jenis bahan baku, informasi, manusia, teknologi gedung dan hal lain yang tepat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan proses merupakan bagaimana semua sumberdaya tersebut diorganisasikan untuk menciptakan produk dan jasa yang diinginkan konsumen. Sedangkan kategori-kategori *market requirements* adalah konsumen, *market position* dan kompetitor.

Beberapa penelitian yang membahas topik strategi operasi khususnya, sependek pengetahuan dan pencarian peneliti, belum banyak ditemukan pada jurnal-jurnal bereputasi baik nasional maupun internasional. Penulis mengalami kesulitan saat mengumpulkan dan menelaah beberapa artikel yang diharapkan mampu menjadi bahan pembandingan untuk menentukan analisis hasil temuan penelitian. Oleh karena itu, peneliti berusaha sekuat tenaga untuk mengeksplorasi beberapa artikel yang topiknya tidak terlalu beda (*proxy*) dgn topik utama penelitian ini. Beberapa penulis artikel-artikel tersebut, antara lain

1. Aula (2011) ini memfokuskan topik penelitiannya pada dinamika konstruksi reputasi universitas yang melakukan *merger* di Finlandia.
2. Smith (2011) melakukan suatu analisis komparatif terhadap bagaimana dua perusahaan global mencoba memastikan standar kualitas pada pengembangan produk baru atau proses yang baru.
3. Oyuntsetseg (2012) meneliti tentang keputusan-keputusan yang diambil untuk menjadi universitas berkelas dunia di Mongolia.

4. Salmi (2013) merancang dan menerapkan kebijakan untuk mendukung pengembangan universitas kelas dunia di Cile dan mengeksplorasi risiko yang terkait dengan jenis kebijakan ini.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Guangkuan (2013) dimana hasil penelitiannya adalah perencanaan strategis yang memiliki empat peran utama Universitas Peking, sebagai studi kasus dan alasan mengejar status sebagai universitas kelas dunia.
6. Hallinger (2014) mengemukakan penelitian dan komentar mengenai dampak peringkat universitas kelas dunia di Asia Timur.
7. Ahmed (2015) meneliti suatu pendekatan strategis (kolaborasi) untuk mengembangkan universitas-universitas berkelas dunia di Mesir.
8. Mok (2016) menelaskan mengenai gambaran komprehensif universitas-universitas di Hong Kong tentang tekanan penjaminan mutu yang semakin intensif, dan identifikasi strategi spesifik mempromosikan daya saing internasional universitas di Asia Timur.
9. Zare (2016) mengungkapkan dari sudut pandang anggota fakultas, universitas di Iran secara komprehensif tidak memenuhi persyaratan menjadi universitas di kelas dunia.
10. Shitote (2016) mengeksplorasi kompetensi inti, menentukan prioritas kompetitif dan mengetahui strategi operasional di Universitas Kenya, dengan pendekatan RBV dan trade-off pada daya saing operasional
11. Bejinaru and Prelipcean (2016) mengaukan berbagai argumentasi dan contoh mengenai strategi-strategi yang paling efisien untuk menjadi universitas berkelas dunia.

Berdasarkan analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, maka proposisi mayor ketiga yang ditemukan pada penelitian ini sebagai berikut :

Proposisi Mayor III Rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat Top 500 *World Class University* dicerminkan dari kategori Sumberdaya Operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran, serta kategori *Market Requirements* yang terdiri dari kualitas output, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.

Penelitian-penelitian mengenai topik yang terkait dengan pencapaian peringkat dan reputasi kelas dunia pada dunia pendidikan tinggi masih belum banyak dilakukan. Sependek pengetahuan dan pencarian peneliti terhadap hasil riset yang dipublikasikan dengan topik *world class university*, tidak terlalu banyak peneliti yang melakukan riset dengan topik ini. Pendekatan penelitian kebanyakan dilakukan dengan kualitatif dan *single case study*. Hal ini mencerminkan keunikan dan kedalaman pembahasan yang *distinctive* pada setiap institusi pendidikan tinggi di setiap negara.

Mengacu pada hasil temuan penelitian ini apabila dibandingkan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka rangkuman kesimpulan hasil perbandingan tersebut dapat ditampilkan pada Tabel 5.4.

Temuan hasil penelitian Salmi (2009) sebagai bahan perbandingan pertama adalah mengenai persyaratan atau kriteria pembentuk *world class university* yang terdiri dari 3 (tiga) elemen. Ketiga elemen tersebut adalah konsentrasi tinggi pada orang-orang berbakat (fakultas dan mahasiswa), sumberdaya yang melimpah yang ditawarkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang bagus dan melaksanakan riset yang handal, dan pengelolaan yang tepat.

Tabel 5.4. Perbandingan Hasil Penelitian mengenai Upaya Rekonsiliasi Strategis menuju *World Class University*

Kategori	Penemu			
	Salmi, 2009	Slack and Lewis, 2015	Tayeb, 2016	Wurjaningrum, 2019
Sumberdaya Operasi	Tidak ada	1. Sumberdaya 2. Kapasitas operasi 3. Proses operasi	Tidak ada	1. Budaya akademis 2. Sumberdaya manusia 3. Sarana dan prasarana 4. Reputasi 5. <i>Networking</i> 6. Kapabilitas 7. Teknologi informasi 8. Anggaran
Market Requirements	Tidak ada	1. Konsumen 2. <i>Market position</i> 3. Kompetitor	Tidak ada	1. Kualitas output 2. Kompetitor 3. <i>Market position</i> 4. Ikatan alumni
Lain-lain	1. Konsentrasi tinggi pada orang-orang berbakat 2. Sumberdaya yang melimpah 3. Pengelolaan yang tepat	-	1. Situasi pendidikan 2. Proses 3. Masukan dan keluaran 4. Visi dan misi 5. Tujuan universitas 6. Hasil pengajaran dan penelitian 7. Satus pekerjaan lulusan 8. Keterlibatan mahasiswa 9. Keunggulan 10. Konsistensi dengan standar yang ditetapkan 11. Kesesuaian 12. Kepuasan pemangku kepentingan	-

Sumber : Data sekunder yang diolah

Hasil penelitian Slack dan Lewis (2015) merupakan perbandingan kedua terhadap penelitian ini. Temuan hasil riset tersebut menyatakan beberapa kategori-kategori sumberdaya operasi merupakan interaksi antara sumberdaya

yang dimiliki perusahaan manufaktur baik yang berwujud maupun tidak berwujud, kapabilitas yang dihasilkan perusahaan manufaktur dan proses yang harus dilalui untuk menghasilkan output. Selain memahami kategori-kategori sumberdaya operasi, perusahaan manufaktur juga diharapkan memahami kebutuhan atau permintaan pasar. Hal ini dilakukan untuk memuaskan konsumen, memposisikan perusahaan manufaktur di pasar dan mengantisipasi tindakan pesaing. Oleh sebab itu, apabila terjadi rekonsiliasi antara ketersediaan sumberdaya operasi dan pemahaman tentang kebutuhan pasar maka tujuan kinerja yang direncanakan perusahaan manufaktur mampu untuk direalisasikan.

Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan perbandingan ketiga adalah hasil penelitian Tayeb (2016). Tayeb mengungkapkan dalam hasil risetnya bahwa agar sebuah universitas bisa menjadi kelas dunia, maka universitas ini harus terus berusaha untuk menjadi yang terbaik. Ini memiliki implikasi yang jelas terhadap kualitas pendidikan tinggi. Perbedaan universitas dan keunggulan akademisnya bergantung pada pemeliharaan tingkat keunggulan akademis dan pendidikan yang bertahan lama dan berkepanjangan. Ekspektasi kualitas berbeda dari satu sudut pandang yang lain tergantung pada faktor-faktor seperti situasi pendidikan, proses, masukan dan keluaran, visi dan misi, tujuan universitas, hasil pengajaran dan penelitian, status pekerjaan lulusan, dan keterlibatan mahasiswa. Kategori-kategori lain yang digunakan untuk mendefinisikan kualitas adalah keunggulan, konsistensi dengan standar yang ditetapkan, kesesuaian, dan kepuasan pemangku kepentingan.

Kesimpulan dari hasil perbandingan antara temuan penelitian Salmi (2009) dan Tayeb (2016) dengan temuan penelitian ini hanya terkait dengan indikator-indikator atau persyaratan menjadi institusi pendidikan yang termasuk kategori *World Class University*. Sedangkan hasil penelitian Slack dan Lewis (2015) yang menginspirasi atau mendasari peneliti melakukan riset ini yang

melengkapi hasil temuan mengenai kategori sumberdaya operasi dan *market requirements* yang belum dijelaskan dengan rinci dan diaplikasikan pada institusi pendidikan (industri jasa). Hasil temuan penelitian ini seperti yang telah dijelaskan sebelumnya adalah keunikan yang dicerminkan oleh kategori dari tema sumberdaya operasi dan *market requirements*. Kategori sumber daya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran, sedangkan kategori dari *market requirements* yang terdiri dari kualitas *output*, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni yang ditemukan pada penelitian ini memampukan upaya Universitas Airlangga untuk melakukan rekonsiliasi strategis menuju peringkat Top 500 *World Class University* yang diukur dengan dimensi reputasi akademis, reputasi institusi, tingkat sitasi per fakultas, rasio mahasiswa dan dosen pada setiap fakultas, internasionalisasi fakultas dan kuantitas atau jumlah mahasiswa internasional.



BAB VI PENUTUP

6.1. Simpulan

Hasil temuan penelitian mengenai topik rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* dirangkum dalam beberapa simpulan, yang terdiri dari :

1. Penelitian ini mengidentifikasi dan mengeksplorasi upaya-upaya rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga yang berdasarkan perspektif para pimpinan tertinggi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University* yang kinerjanya diukur dengan dimensi reputasi akademis, reputasi institusi, tingkat sitasi per fakultas, rasio mahasiswa dan dosen pada setiap fakultas, internasionalisasi fakultas dan kuantitas atau jumlah mahasiswa internasional. Hasil temuan penelitian ini menghasilkan 12 (duabelas) proposisi minor dan 3 (tiga) proposisi mayor.
2. Hasil temuan proposisi mayor yang pertama adalah rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* dicerminkan dari kategori sumberdaya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, networking, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran.
3. Temuan proposisi minor pertama yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah bila iklim akademis, penelitian dan publikasi meningkat maka akan terbentuk budaya akademis khususnya pada para dosen yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

4. Temuan proposisi minor kedua yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah apabila terdapat sumberdaya manusia yang berkualitas internasional, kompeten, komitmen tinggi, mampu bekerjasama dan berpengalaman yang diperoleh melalui proses rekrutmen yang tepat maka akan tercipta sustainabilitas sumberdaya manusia yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

5. Temuan proposisi minor ketiga yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah bila dilakukan perbaikan kualitas infrastruktur dengan melakukan perbaikan gedung, pemanfaatan teknologi informasi, kuantitas dan kualitas gedung, laboratorium yang bertaraf internasional maka akan terbentuk sarana dan prasarana yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

6. Temuan proposisi minor keempat yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah bila adanya publikasi, reputasi penerima lulusan dan kekuatan alumni secara internasional sesuai standar *ranking* QS WUR maka akan tercipta reputasi pemeringkatan kinerja Universitas Airlangga yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

7. Temuan proposisi minor kelima yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah apabila terdapat kuantitas dan kualitas kerjasama Universitas Airlangga yang dilakukan dengan pihak eksternal, seperti perusahaan, pemerintah, *academic peer list*, universitas di luar negeri maka akan terbentuk *networking* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

8. Temuan proposisi minor keenam yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah apabila terdapat pengembangan kemampuan civitas akademika Universitas Airlangga dalam hal kompetensi, potensi keilmuan, publikasi, riset baik di bidang *health science, life science* dan *social science*, maka akan terbentuk kapabilitas yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

9. Temuan proposisi minor ketujuh yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah apabila terdapat perbaikan dan peningkatan sistem informasi Universitas Airlangga yang mendukung proses belajar mengajar dan penelitian, serta aktivitas administrasi maka akan tercipta teknologi informasi yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

10. Temuan proposisi minor kedelapan yang terkait dengan kategori sumber daya operasi adalah Apabila terdapat kebutuhan pembiayaan atau finansial yang dibutuhkan Universitas Airlangga untuk kelancaran proses belajar mengajar dengan sumber dana yang terbatas maka terbentuklah pengelolaan anggaran yang tepat agar mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University*.

11. Hasil temuan proposisi mayor yang kedua adalah rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* dicerminkan dari kategori *market requirements* yang terdiri dari kualitas output, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.

12. Temuan proposisi minor pertama yang terkait dengan kategori *market requirements* adalah bila terdapat hasil dari proses belajar mengajar yang dilakukan di Universitas Airlangga, seperti para lulusan yang dihasilkan,

inovasi hasil riset, publikasi, kolaborasi, paten, maka akan tercipta kualitas *output* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

13. Temuan proposisi minor kedua yang terkait dengan kategori *market requirements* adalah bila terdapat persaingan ketat dengan universitas lain baik di dalam negeri maupun luar negeri, maka akan tercipta banyak kompetitor yang meningkatkan tantangan yang dihadapi dalam upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

14. Temuan proposisi minor ketiga yang terkait dengan kategori *market requirements* adalah bila terdapat pengembangan keunikan dan branding pada masyarakat dunia berupa rekognisi hasil penelitian, kualitas lulusan dan kekuatan alumni, maka akan tercipta *market position* yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

15. Temuan proposisi minor keempat yang terkait dengan kategori *market requirements* adalah apabila terdapat pengembangan konektivitas, kuantitas, sebaran dan jejaring alumni yang kuat, maka akan terbentuk ikatan alumni yang mampu meningkatkan upaya rekonsiliasi Universitas Airlangga menuju peringkat Top 500 *World Class University*.

16. Hasil temuan proposisi mayor yang ketiga adalah Rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat Top 500 *World Class University* dicerminkan dari kategori Sumberdaya Operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran, serta kategori *Market Requirements* yang terdiri dari kualitas *output*, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.

6.2. Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah temuan penelitian memperkaya khasanah ilmu Manajemen pada umumnya dan Manajemen Operasi pada khususnya, terkait dengan topik Strategi Operasi yang masih jarang dibahas atau diteliti. Substansi penting dari keterbaruan hasil penelitian ini adalah adanya kategori-kategori baru pembentuk rekonsiliasi strategis menuju universitas berkelas dunia.

Implikasi manajerial atau praktis yang bisa dipetik dari hasil penelitian ini adalah bahwa hasil temuan kategori sumberdaya operasi dan permintaan pasar dari perspektif para pemimpin tertinggi Universitas Airlangga ini nantinya mampu memberikan masukan bagi era kepemimpinan baru untuk tetap mampu melanjutkan tongkat estafet prestasi Universitas Airlangga menuju peringkat *Top 500 World Class University* dengan cepat sehingga keberlanjutan (*sustainability*) mampu senantiasa terjaga. Walaupun penelitian ini dilakukan khususnya di Universitas Airlangga sebagai suatu *single case study* dan temuannya tidak bisa digeneralisasi, akan tetapi hasil penelitian yang ditemukan kemungkinan bisa diadopsi dan dimanfaatkan secara positif bagi pengelola universitas lain, baik di Indonesia maupun di dunia.

6.3. Keterbatasan Hasil Penelitian

Penelitian mengenai rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya mewujudkan tujuan kerjanya untuk menuju peringkat *Top 500 World Class University* ini, tentu menemukan beberapa keterbatasan penelitian.

Beberapa keterbatasan tersebut adalah antara lain :

1. Kesulitan peneliti dalam menentukan waktu dan lama waktu wawancara dengan para pimpinan Universitas Airlangga yang memiliki keterbatasan

waktu dan tenaga sehingga pengumpulan data melalui *in-depth interview* tidak menjadi optimal.

2. Penelitian ini bersifat lokal, spesifik, dan pembahasan yang sempit mengenai rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* (hanya pada satu universitas), sehingga temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk subyek penelitian yang lain, baik dalam industri yang sama, pendidikan maupun industri jenis lainnya.
3. Keseluruhan informan kunci pada penelitian ini adalah para pengambil keputusan strategis Universitas Airlangga dengan asumsi bahwa para informan kunci merupakan pihak yang kompeten dan memahami kondisi internal dengan sangat baik dan kondisi eksternal yang dihadapi, sehingga data atau informasi mengenai kondisi pasar, pengguna lulusan dan alumni telah dipahami dengan sangat baik (mengacu hasil *tracer study*).

6.4. Penelitian Mendatang

Proposisi yang ditemukan pada penelitian adalah rekonsiliasi strategis Universitas Airlangga dalam upaya menuju peringkat *Top 500 World Class University* ditentukan oleh kategori sumberdaya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran, serta kategori *market requirements* yang terdiri dari kualitas output, kompetitor, *market position*, dan katan alumni.

Keterbaruan dari temuan penelitian ini tidak hanya berhenti sampai di sini.

Penelitian mendatang perlu dilakukan untuk memperkaya temuan-temuan penelitian di bidang ilmu Manajemen pada umumnya dan ilmu Manajemen Operasi pada khususnya.

Beberapa rekomendasi yang diajukan untuk penelitian berikutnya adalah dengan menggunakan pendekatan *multi-cases*, agar hasil temuan penelitian lebih menarik karena akan mampu membandingkan hasil temuan untuk setiap kasus. Agar supaya mendapatkan informasi di lapangan yang mendalam, perlu digunakan teknik atau metode pengumpulan yang lebih banyak, tidak hanya *in-depth interview* dan dokumentasi saja.

Selain rekomendasi untuk memperkaya penelitian kualitatif yang lain, rekomendasi untuk penelitian kuantitatif adalah menguji dengan menggunakan alat statistika. Uji hipotesis diajukan untuk membuktikan bahwa upaya rekonsiliasi strategis yang ditentukan oleh kategori sumberdaya operasi dan *market requirements*, akan memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuan kinerja yang berkelas dunia secara berkelanjutan.

6.5. Saran

Agar upaya-upaya yang dilakukan oleh pengelola Universitas Airlangga untuk menjadi universitas kelas dunia dengan peringkat *Top 500 World Class University* yang diukur dengan dimensi reputasi akademis, reputasi institusi, tingkat sitasi per fakultas, rasio mahasiswa dan dosen pada setiap fakultas, internasionalisasi fakultas dan kuantitas atau jumlah mahasiswa internasional, menjadi semakin efisien dan efektif sehingga menghasilkan pencapaian kinerja operasi yang optimal, maka beberapa saran-saran yang secara umum diajukan sebagai berikut :

1. Diharapkan jajaran pengelola universitas lebih memperhatikan beberapa kelemahan-kelemahan yang mungkin terjadi di masa mendatang dan semakin meningkatkan kekuatan pada kategori spesifik sumberdaya operasi yang terdiri dari budaya akademis, sumberdaya manusia, sarana dan

prasarana, reputasi, *networking*, kapabilitas, teknologi informasi dan anggaran.

2. Diharapkan pihak pengelola universitas mampu lebih mengantisipasi tantangan yang harus dihadapi dan mengambil peluang terbaik pada kategori spesifik permintaan pasar (*market requirements*) kualitas output, kompetitor, *market position* dan ikatan alumni.



DAFTAR PUSTAKA

- Achsan, Harry T. Yani. 2010. *Strategi Nasional Menuju World Class University Versi Webometrics*. <https://www.researchgate.net>. Diakses November 2017.
- Afrizal. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Ahmed, Hanaa Ouda Khadri. 2015. Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt. *Journal of Education and Practice* ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6, No.5, pp. 125-145.
- Al Hijji, Khalfan Zahran. 2014. Strategic Management Model for Academic Libraries. *Social and Behavioral Sciences*. Vol 147 pp. 9 – 15.
- Altbach, Phillip G. 2015. The Cost and Benefits of World-Class Universities. *International Higher Education*, 33, pp. 5-8.
- Altbach. Philip G. and Jamil Salmi. 2011. *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. USA.
- Alvarez, S.A. and L.W. Busenitz. 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*. Vol. 27 No. 6 pp. 755-775.
- Amit, R. and P.J.H. Schoemaker. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14 No. 1 pp. 33-46.
- Aula, Hanna-Mari and Janne Tienari. 2011. Becoming “world class? Reputation-building in a university merger. *Critical perspectives on international business*. Vol. 7 No. 1 pp. 7-29.
- Azra, Azymardi. 2006 *World Class University*. http://www.cmm.or.id/cmm-ind_more.php?id=A1156_0_3_0_M. Diakses November 2017.
- Bachri, S. Bachtiar. 2010. Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Vol.10, No.1 pp. 46-62.
- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. 2007. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Baxter, P. dan Jack S. 2008. Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol. 13. No. 4, pp. 544 – 549.

Bejinaru, Ruxandra and Gabriela Prelipcean. 2017. Successful strategies to be learnt from world-class universities. *Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence* DOI: 10.1515/picbe-2017-0037, pp. 350-358.

Castanias, R.P. and C.E. Helfat. 2001. The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*. Vol. 27 No. 6, pp. 661-678

Cresswell, John W. 2009. *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd Edition), Sage Publications, Inc. USA.

CSIC. 2009. *Ranking Web of World Universities*, Spain, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). http://www.webometrics.info/Distribution_by_Country.asp. Diakses November 2017.

David, Fred R. and Forest R. David. 2015. *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 15th Edition. Pearson Education Limited, England.

David, Meredith E, Forest R, David, and Fred R. David. 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal Spring*. Volume 8, Number 1 pp. 42-52.

Deem, R., Mok, K.H., and Lucas, L. 2008. Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of the 'World-class' University in Europe and Asia. *Higher Education Policy*, 21(1), pp. 83-97.

DeFillippi, R.J. and M.B. Arthur. 1998. Paradox in project-based enterprise: the case of filmmaking. *California Management Review*. Vol. 40 No. 2, pp. 125-139.

Dyson, Robert G. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152. pp. 631-640.

Eisenhardt, K. and F. Santos 2000. *Knowledge-based view: a new theory of strategy?*. Handbook of Strategy and Management, 1st ed., Sage, London, pp. 544.

Fatchan, 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*, Cetakan Kedua, Jengjala Pustaka Utama, Surabaya.

Foss, N.J. 1997. *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-based Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

Guangkuan, Xie. 2013. Seeking a roadmap to becoming world class, strategic planning at Peking University. *Center for Studies in Higher Education. Research and Occasional Paper Series : CSHE.11.13*, pp. 1-11.

Gyampah, Kwasi Amoaku, dan Moses Acquah. 2008. Manufacturing Strategy, Competitive Strategy And Firm Performance: An Empirical Study In A Developing Economy Environment. *International Journal Production Economics*, pp. 575-592.

Hallinger, Philip. 2014. Riding the tiger of world university rankings in East Asia: where are we heading?. *International Journal of Educational Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 230 – 245.

Haryanti, Erni. 2009. *Strategi Pengembangan Kelembagaan PTAIN Menuju World Class University*, <http://www.knowledge-leader.net>. Diakses pada 24 November 2017.

Hayward, Fred M. 2008. Strategic Planning for Higher Education in Developing Countries: Challenges and Lessons. *Planning for Higher Education. International Higher Education* 36 (3), pp. 5-21.

Hashemi, Nima Fakhim, Mohammad Mahdavi Mazdeh, Amirali Razeghi, and Ashkan Rahimian. 2012. Formulating And Choosing Strategies Using Swot Analysis And QSPM Matrix: A Case Study Of Hamadan Glass Company. *Proceedings of the 41st International Conference on Computers dan Industrial Engineering*. 266-371.

Hlavacka, Svatopluk, Ljuba Bacharova, Viera Rusnakova, dan Robert Wagner. 2001. Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, Vol. 15, pp. 44-66.

Irwandi. 2008. *World Class University Are Not Build Overnight*, Jakarta, Dikti. http://www.dikti.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=152&Itemid=13. Diakses November 2017.

Jopson, B. 2012. Amazon: From warehouse to powerhouse, *Financial Times*, 8 July; 'Lifting the bonnet', *The Economist*, 7 October 2006.

Jorge, M.L., J.H. Madueno, M.Y.C. Cejas and F.J.A. Pena. 2015. An approach to the implementation of sustainability practices in Spanish universities, *Journal of Cleaner Production* 106, pp. 34-44.

Jugdev, K., G. Mathur and T. Fung. 2007. Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm. *International Journal of Project Management*. Vol. 25 No. 6, pp. 560-568.

Kaplan, S., A. Schenkel, G. von Krogh and C. Weber. 2001. Knowledge-based theories of the firm in strategic management: a review and extension. *MIT Sloan Working Paper* 4216-01.

Kosmützky, A., and Putty, R. 2016. Transcending Borders and Traversing Boundaries: A Systematic Review of the Literature on Transnational, Offshore, Cross-Border, and Borderless Higher Education. *Journal of Studies in International Education*, 20(1), pp. 8-33.

Kraaijenbrink, J., J.C. Spender and A.J. Groen. 2010. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management*. Vol. 36 No. 1, pp.349-372.

Levin, Henry M, Dong Wook Jeong, and Dengshu Ou. 2006. What is a World Class University. *Proceeding of The 2006 Conference of the Comparative and International Education Society*.

Madeira, A.C., M.A. Carravilla, J.F. Oliveira and C. Costa, 2011. A methodology for sustainability evaluation and reporting in higher education institutions. *Higher Education Policy* 2, pp. 459-479.

Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications. London.

Moleong, Lexy. J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mok, K.H. 2005. The quest for world class university, quality assurance and international benchmarking in Hongkong. *Quality Assurance in Education Vol. 13 No. 4*, pp. 277-304.

Mok, K.H. 2011. The Quest for Regional Hub of Education: Growing Heterarchies, Organizational Hybridization, and New Governance in Singapore and Malaysia, *Journal of Education Policy*, 26(1), pp. 61-81.

Montealegre, R. 2002. A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil. *Organization Science*, Vol. 13 No. 5, pp. 514-31.

Myers, Michael D. 2013. *Qualitative Research in Business and Management*. 2nd Ed., Sage Publications, Inc. USA.

Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Cetakan Kedua. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Newbert, S. L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assesment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), pp. 121 - 146.

Ningrum, Putri Ardhanaweswari Hamardika. 2010. *Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa Pembuatan Dan Perbaikan Furniture*. UD. Suryani Furniture, Bogor, Jawa Barat. Skripsi Diterbitkan. Institut Pertanian Bogor: Bogor.

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Oyuntsetseg L., Ts. Ganbat and Ambarish Pandey. 2012. *An alternative approach towards establishing the World-Class University in Mongolia*. Diakses November 2017.

Pearce II, John A. and Robinson Jr., Richard B. 1997. *Strategic Management*. Alih Bahasa oleh Ir. Agus Maulana MSM. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.

Powell, R and A. Howlett. 2006. Infrastructure projects in China and selected markets in Asia. *The 2006 International Constructions Superconference, May 2006*. London: ICONdirect.

Prasetya, GL. Hery, Edi Rahardja, dan Retno Hidayati. 2007. Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Pos Indonesia Wilayah VI Jateng Dan Diy. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Volume 4, Nomer 2, hal : 1-19.

Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif : Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Salmi, J. 2009. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington, DC.

Salmi, Jamil. 2013. Daring to Soar: A Strategy for Developing World-Class Universities in Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 50(1), pp. 130-146.

Salunkhe, Manikrao M. 2009. *A Concept Paper of Strategic Development of Central University of Rajasthan*. April 11, 2009. <http://mmsalunkhe.files.wordpress.com/2009/03/cp.pdf>. Diakses November 2017

Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke 7. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Schilling, M.A. and H.K. Steensma. 2002. Disentangling the theories of firm boundaries: a path model and empirical test. *Organization Science*, Vol. 13 No. 4, pp. 387-401.

Seidman, I. 2002. *Interviewing as Qualitative Research A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York : Teachers College Press.

Shavarini, Sohrab Khalili, Hossain Salimian, Jamshid Nazemi, and Mahmood Alborzi. 2013. Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries). *International Journal of Operations dan Production Management*, Vol. 33, pp. 1108 – 1130.

Shitote, Norman L. 2016. *World class strategies and competitiveness in kenyan universities*. Tesis. Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi, Kenya.

Slack, Nigel dan Michael Lewis. 2015. *Operations Strategy*. 5th Edition. Pearson Education Limited, England.

Smith, Alan D. 2011. Component part quality assurance concerns and standards. Comparison of world-class manufacturers. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 128 – 148.

Spradley, James P. 2007. *Metode Etnografi*, PT. Tiara Wacana. Yogyakarta.

Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Penelitian*. Cetakan Ketiga. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Taslimi, Mohammad Saeed, Ali Kaab Omeyr, dan Sakineh Arabkoohsar. 2014. Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study: industrial group of Barez Tires). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Vol. 3, No. 8, pp. 451-457.

Tayeb, Osama. 2016. *Roadmap to Become a World-Class University*, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia. DOI 10.1007/978-3-319-26380-9_1 . open source . Diakses November 2017.

Teece, D.J. 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.

Thompson, Arthur A., Jr. and A.J Strickland III. 2003. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 13th Edition. McGraw-Hill Inc., New York.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. 2012. *Concept in Strategic Management dan Business Policy : Toward Global Sustainability*. 13th Edition. Pearson Education Limited, England.

Yin, Robert, K. 2014. *Case Study Research : Design and Methods*. 5th Edition. Sage Publications, Inc. USA.

Zahra, S.A. and A.P. Nielsen. 2002. Sources of capabilities, integration, and technology commercialization. *Strategic Management Journal*. Vol. 23 No. 5, pp. 377-398.

Zare, Mohsen Nazarzadeh, Javad Pourkaremi Gholamreza and Zaker Salehi Sahba Rezaeian. 2016. In Search of a World-Class University in Iran. *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 8 No. 4, pp. 1-18.

-----, Laporan Renstra Universitas Airlangga 2015 -2020

-----, Annual Report QS WUR Airlangga University, 2018

-----, Laporan Borang Akreditasi Perguruan Tinggi, Universitas Airlangga, 2018

-----, Laporan Evaluasi Diri Akreditasi Perguruan Tinggi, Universitas Airlangga, 2018.

LAMPIRAN I

- **Transkrip 1. Hasil Wawancara dengan Sekretaris MWA Universitas Airlangga**
- **Transkrip 2. Hasil Wawancara dengan Rektor Universitas Airlangga**
- **Transkrip 3. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor I Universitas Airlangga**
- **Transkrip 4. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor II Universitas Airlangga**
- **Transkrip 5. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor III Universitas Airlangga**
- **Transkrip 6. Hasil Wawancara dengan Wakil Rektor IV Universitas Airlangga**
- **Transkrip 7. Hasil Wawancara dengan Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga**



Transkrip 1

Nama Informan	Iman Prihandono, SH., MH., LL.M., Ph.D.
Jabatan Informan	Sekretaris MWA Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang Laboratorium Pendidikan Hukum Klinik, Fakultas Hukum
Tanggal	22 Februari 2019

FW : Sebagai representasi dari MWA, menurut Bapak bagaimana upaya Unair dalam mencapai top 500 dunia terkait dengan visi dan misinya mulai tahun 2016 sampai 2019?

IP : Kalau aspek MWA, dari MWA melihatnya itu sebenarnya apa yang dilakukan Unair mulai dari 2016 sampai 2019 sekarang ini di awal itu sudah sesuai...maksudnya sudah tepat perencanaan, dimulai dengan perencanaannya sampai dengan sekarang ini, misalnya diantaranya yang dilakukan itu membangun excellence dalam penelitian, pengabdian masyarakat, excellence di reputation, excellence di kemandirian keuangan. MWA itu sadar bahwa menjadi 500 besar dunia itu tidak bisa dicapai begitu saja dengan cepat perlu usaha-usaha yang perlu percepatan dan sekarang sudah terjadi percepatan itu dengan program-program excellence tadi, termasuk satu lagi tadi saya lupa...yaitu excellence di sumber daya manusia termasuk dosennya dan tenaga kependidikannya.

Secara umum, sudah on the right track tetapi memang belum sampai ke sana karena beberapa hal, diantaranya memang Universitas lain juga melakukan percepatan yang sama, universitas lain di Indonesia maupun di tempat lain, di luar negeri. Hanya yang diutamakan sebenarnya bukan 500 besarnya. Jadi, MWA juga sudah sepakat dengan itu bahwa 500 besar itu bukan tujuan akhir dari program-program yang sudah kita kerjakan ini, yang sedang dikerjakan oleh eksekutif, Pak Rektor dan jajarannya. Tujuan utamanya ya membangun pendidikan tinggi yang lebih mandiri, berintegritas, inovatif, membangun masyarakat Indonesia melalui pendidikan tinggi di kampus ini untuk menghadapi perkembangan zaman. Jadi, 500 besar itu mungkin Milestone. Jadi yang kita harapkan sebagai efek ikutan utama tetapi tujuan pendidikan yang utama itu sebenarnya tidak bisa ditinggal, maksudnya 500 besar itu bukan tujuan akhir. Karena tujuan akhirnya seperti semangat dari pendidikan tinggi itu tidak cuma mencerdaskan bangsa tetapi juga menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, inovasi teknologi, dan lain-lain.

MWA terus mengawal, melihat, mengawasi, membantu kalau diperlukan bantuan dalam bentuk kebijakan-kebijakan. Sepanjang perjalanan dari 2015 ke 2019 ini rencana kegiatan dan anggaran itu selalu dikonsultasikan sebelum kita menyepakati apa saja kegiatan dan anggarannya serta bagaimana anggaran digunakan untuk percepatan. Kalau dilihat hasilnya sekarang memang belum 500 tetapi di beberapa tipe atau kriteria, kemajuan itu pesat sekali terlihat, udah kelihatan. Publikasi misalnya, di 2015 yang hanya 500-an atau 200-an, sekarang sudah lebih dari 2000 jumlahnya. Jadi, memang membangun, mengubah mindset atau membangun budaya akademik tidak bisa cepat.

Jadi yang sekarang dilakukan sebenarnya, kalau dosen-dosen merasa dikejar publikasi, mungkin iya. Namun, sebenarnya yang dibangun dan didorong oleh MWA itu adalah membangun budaya akademiknya, budaya akademiknya yang didorong. Kalau difasilitasi untuk menulis melalui penelitian dan didorong untuk mempresentasikan di level internasional, di konferensi, setelah itu dipublikasikan. Jadi, tidak semata-mata disuruh menulis dan dipublikasikan tetapi budayanya tidak didorong, tidak dibentuk dulu itu justru salah. Itu yang yang terjadi sekarang,



Telah menyetujui dan memvalidasi
transkrip hasil wawancara yang telah
dilakukan pada tanggal 22 Februari 2019



Sekretaris MWA Universitas Airlangga,

Iman Prihandono, SH., MH., LL.M., Ph.D.



Transkrip 2

Nama Informan	Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA.
Jabatan Informan	Rektor Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang kerja Rektor, Kampus C
Tanggal	25 Februari 2019

FW : Bagaimana Bapak sebagai Rektor menjabarkan visi dan misi Unair menjadi Top 500 dunia ?

MN : Sejak awal kita PTN BH itu ya dalam rangka mengejar kualitas dunia itu. Jadi kalau terkait dengan visi dan misi kita tahu bahwa visi kita itu ingin menjadi perguruan tinggi yang unggul, yang inovatif, yang terkemuka kemudian yang tidak kalah penting adalah kita menjadi pelopor. Nah, pelopor itu kan mesti di depan, mesti leader, nggak ada pelopor di buntut. Begitu juga dengan terkemuka, namanya terkemuka itu kan di depan, nggak ada terkemuka itu menjadi yang terbelakang. Jadi, visi kita jelas bahwa kita ingin menjadi perguruan tinggi yang terkemuka dan pelopor dalam perkembangan ilmu pengetahuan.

Sehingga kalau kita ingin menjabarkan lebih lanjut sesungguhnya kita ingin dari sisi akademik, kita itu akan menghasilkan lulusan-lulusan yang bereputasi, yang terkemuka. Dan di dalam bidang riset, kita ingin riset kita adalah riset-riset yang unggulan, yang menjadi pelopor bagi perkembangan ilmu pengetahuan sehingga posisinya harus di depan itu tadi. Oleh karena itu, kemudian kita mengaitkan dengan misinya, ya kita ingin menjadikan Unair ini sebagai perguruan tinggi yang di bidang teaching and learning juga excelent, di bidang riset juga excelent, di bidang pengembangan pengabdian masyarakat juga excelent, di bidang bisnis juga excelent. Itu saja penjabarannya.

FW : setiap tahunnya mungkin bisa dijabarkan fokusnya?

MN : Oh ya semua jadi fokus, kita tidak hanya satu fokus kan multi fokus gitu.

FW : Bagaimana dengan kekuatan dari Unair menurut Bapak menuju top 500 dunia ?

MN : Kekuatan kita itu terutama di networking kita yang sudah sangat lama dibina dan itu terus terjalin sampai dengan sekarang khususnya pada beberapa fakultas kita yang memang paling senior. Jadi kakak tertua kita itu yang sudah membina sejak lama networking kita termasuk di bidang riset dan lain-lain sehingga itu menjadi bagian dari keunggulan di Universitas Airlangga. Sehingga Unair dengan gagah berani memproklamirkan bahwa kita unggul di health science....

FW : Bagaimana dengan kelemahan Unair menurut Bapak menuju top 500 dunia ?

MN : Kelemahan kita itu ya kita tidak punya dana atau terbatas sekali. Jadi, anggaran kita itu sangat terbatas karena mahasiswa kita banyak tetapi uang yang terkumpul masih sangat sedikit. Sangat tergantung Pemerintah dan orang tua mahasiswa juga. Jadi dua hal ini yang mesti mendapatkan perhatian lebih pada masa yang akan datang. Sumber daya manusia juga bergantung pada anggaran karena itu menjadi dasar kita. Kita sih tidak menuntut sangat banyak tetapi cukup sajalah... Apalagi ada tuntutan publikasi internasional yang menjadi salah satu syarat Top 500 dunia.

FW : Jadi semuanya baik-baik saja ya Pak? kecuali anggaran ya Pak?

MN : Iya baik-baik saja, karena pemuncunya sebenarnya kan anggaran. Satu sekolah kan karena ada anggaran. Coba kalau tidak ada anggaran, apakah semua sekolah? Jadi nggak ada. Mana ada orang dosen kemudian sukarela "saya mau kuliah, bayar sendiri", nggak ada. Kalau institusi tidak mensupport, tidak bisa. "Saya mau riset, saya akan beli sendiri bahannya, saya akan survey sendiri,



pokoknya untuk saya pribadi” mana ada kalau tidak ditopang dana yang memadai. Ya kita tidak bilang yang besar tetapi cukup saja. Cukup saja. Pokoknya cukup, mau ke mana cukup, mau ke mana cukup.

FW : berarti selama ini anggarannya masih kurang ya Pak?

MN : Kita merasa belum bisa menyejahterakan semuanya dengan baik. Jadi, kalau kita mau memaksa dosen, memaksa untuk full 24 jam memikirkan Unair ya belum berani karena apa sih yang diberikan Unair untuk mereka, gitu kan. Kalau kita paksa mereka kemudian anaknya terlantar bagaimana. Kalau istrinya protes bagaimana, karena tidak cukup dengan kebutuhan mereka. Sehingga di situ ya fokus, ujungnya kan di situ.

FW : untuk eksternalnya, bagaimana dengan tantangan Unair menuju Top 500 dunia?

MN : Tantangannya ya semua sedang bergerak, gitu saja. Tingkat persaingan juga cukup tinggi....semua sedang bergerak, semua sedang maju, semua sedang berlari sehingga ya kejar-kejarannya itu yang harus diperhatikan

Ya kalau di sisi eksternal tetapi masih Indonesia kurang lebih sama kan. Dengan UI, dengan apa kan kurang lebih sama hanya mereka udah stabilis kan di antara mereka. Namun kalau dari sisi luar ya memang lagi-lagi bukan di soal ekonomi atau apa tetapi sejak awal kapabilitas dan kapasitas mereka cukup. Dananya cukup, dosennya cukup, alatnya cukup. Kita loh lah aja tahun 70-an. Ya kan. Mahasiswa mau pakai ronsen gitu ya, udah kena tetanus kena apa ya mungkin aja.

FW : Bagaimana peluang Unair dalam upaya mencapai top 500 dunia ?

MN : Ya, peluangnya cukup terbuka karena sesungguhnya kita memahami bahwa salah satu yang belum kita garap ini kan....istilah kita yang belum kita garap itu narsisnya Unair...Jadi kita masih ikhlas-ikhlas saja, gitu kan. Kita punya banyak kerjasama tetapi belum dimunculkan. Kita tidak mau menonjolkan diri. Nah, dari situ kita coba membenahi. Ya sekali boleh lah narsis bahwa kita itu punya A B C D E F G. Itu tidak berdosa kok. Di samping itu juga semangat kawan-kawan, saya lihat dari kelompok yang kecil kita nggak perlu semuanya gitu ya kan, dari kelompok kecil yang ada cukup baik.

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 25 Februari 2019



Rektor Universitas Airlangga,

Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak., CMA.

Transkrip 3

Nama Informan	Prof.dr. Djoko Santoso, Ph.D., KGH.,FINASIM.
Jabatan Informan	Wakil Rektor I Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang kerja Wakil Rektor I, Kampus C
Tanggal	18 Februari 2019

FW : Bagaimana Bapak menjabarkan dan mengembangkan visi dan misi Unair menuju Top 500 WCU pada bidang 1 ini untuk mulai tahun 2106, 2017 dan 2018?

DS : ...yaa...jadi...yang pertama yang harus kita sadari itu adalah Unair itu mempunyai potensi apa saja...baik itu HR maupun non HR...kemudian tata kelolanya sampai sejauh mana...lalu kemudian masalah yang ada saat itu, apa saja...jadi intinya di situ dulu...waktu mau mengembangkan sampai sejauh mana Unair bisa terbang itu...harus checking HR dan non HR...trus kepunyaannya apa saja...kemudian juga identifikasi permasalahannya...nah pada tahun 2015 (saya baru 4 bulan menjabat) posisi Unair itu akreditasi A tidak sampai 50%...nah itu berarti unggulnya itu kurang dari 50% karena unggulnya nasional itu mendasari suatu rekognisi internasional..

Kalau unggul itu bisa kita dapatkan sesuai dengan target, maka tata kelolanya itu juga sudah sangat bagus...tinggal gas pol...itu bagaimana...akhirnya...kita benahi tata kelola itu...bagaimana cara membenahinya?...ya diikatkan dengan suatu target tahun demi tahun...targetnya Unair itu harus 80% unggulnya...tapi kan tidak mungkin dalam setahun dua tahun...karena anggap saja 40 sampai 45 unggul..ke 80,,,maka ada 35 sampai 40..kalau kita bagi 4 maka harus 10% per tahun...kalau prodinya itu 167, maka harus ada 16 sampai 17 yang A setiap tahun...berarti tahun ke 4, itu baru bisa menuju 70 sampai 80 persen...nah...A itu menunjukkan bahwa selain cara menjabarkan visi dan misi masuk ke dalam tataran operasionalnya...tata kelolanya...selain itu juga menyadarkan suatu refleksi bahwa kita ini harus sesuai standar operasional prosedurnya (SOP)...jadi misalkan saja...kalau kita menginginkan kepuasan mahasiswa kepada pengelola itu 100%...itu yang sudah dilakukan tuh mahasiswanya puasnya berapa...nah, kalau itu puas, dari segi waktu puas...dari segi fasilitas puas...dari segi konten kurikulumnya puas...dari segi dosennya puas...artinya tuh semacam...11 item yang menjadi tolok ukur itu adalah expected learning outcome...trus yang kedua adalah spesifikasi prodinya...konten dan struktur dari konten prodi itu sendiri...kemudian metode asesmenya..kemudian talent dari student....talentnya dari fakultas atau dosennya bagaimana...sumber dayanya...keuangannya bagaimana.. kolaborasi internasionalnya.. risetnya bagaimana.... community outreachnya bagaimana... atau pengmasnya bagaimana

Itu mahasiswa terekspos atau di sekeliling mahasiswa 11 item ini...80%..85%..90%...95% itu seberapa itu...semacam itu...jadi pada intinya, kalau kita ringkas, dari sisi student, dari sisi fakultas, dari sisi infrastruktur, dari sisi kolaborasi, dari sisi tri dharma perguruan tinggi termasuk kurikulumnya...jadi... unggulan A itu ya itu...ada standar kalau sekarang itu belum sampai dengan akreditasi prodi yang kita baru..7 standar itu harus terpenuhinya...jadi tahun 2016 akreditasi prodi A 10%...2017 10%...2018 10%...itu berarti tercapai pada akhir tahun 2018 itu baru 70%...bisa bayangkan...tahun 2018 itu baru 70% prodi yang excellence...kita kombinasi lagi dengan sertifikasi akreditasi internasional dari AUN... sehingga inilah yang menjadi pusat untuk menghubungkan antara student, fakultas, tendik, struktur sumber daya, dan kolaborasi eksternal baik itu alumni maupun mitra...sehingga

lama waktu studinya...kalau bisa, cepat lulus...

Peningkatan networking adalah menunjukkan prestasi (common speaking) dengan bukti-bukti hasil riset.tulisan artikelnya...sehingga ada jalinan kerjasama...dengan kolega-kolega di LN seperti pada saat konferensi internasional, outbond program...

Peraturan pemerintah memang sudah mendukung upaya Unair menuju top dunia..hanya saja dana anggaran yang digulirkan sangat terbatas...Unair tidak boleh banayk-banyak menarik dana secara langsung pada masyarakat...solusinya adalah pandai pandai lah Unair...dengan anggaran yang hanya sepertiganya UI... setengahnya UGM dan ITB tetapi prestasinya sudah hampir sama dengan ketiga universitas itu...nah, itu kan berarti kehebatan...suatu keunggulan Unair...militansi yang bisa membuat itu...dana yang diperoleh Unair adalah dari hibah, dari mitra, dana mandiri....trus kemauan yang tinggi untuk meng-create...masing-masing membuat terobosan sendiri-sendiri...membuat kolaborasi dengan siapa saja...pada intinya kan problem besarnya adalah dana...networking sudah cukup...cuma kurang militan dalam kaitan untuk international relationship, international activity...juga ada kendala di bahasa...kemampuan berbahasa Inggris...yang juga menghambat... pada intinya, walaupun ada permasalahan dalam berbahasa Inggris, tetapi kalau mempunyai raw material yang kaya...tetap saja...tidak akan ada masalah...seperti orang Jepang itu juga tidak terlalu bagus dalam berbahasa Inggris tetapi karena kaya raw material dan ada yang dikomunikasikan...ada yang dibanggakan...sehingga orang lain itu menghargai pada yang mempunyai kekayaan akademis....

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 1 Februari 2019

Wakil Rektor I Universitas Airlangga,



Prof.dr. Djoko Santoso, Ph.D., KGH., FINASIM.

Transkrip 4

Nama Informan	Dr. Muhammad Madyan, M.Si., M.Fin.
Jabatan Informan	Wakil Rektor II Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang kerja Wakil Rektor II, Kampus C
Tanggal	7 Desember 2018

FW : Bagaimana bapak selaku Wakil Rektor Bidang II menjabarkan visi dan misi Universitas Airlangga menuju Top 500 dunia mulai tahun 2016 sampai 2018?

MM : Pertama sekali untuk mencapai Universitas Airlangga menuju top 500 dunia maka perlu kita menyampaikan dalam strategi untuk mencapai itu. Adapun tujuan strategi ini bahwa berdasarkan analisis strategi diketahui terdapat empat tujuan strategi Universitas Airlangga yaitu mendapatkan rekognisi internasional sebagai salah satu perguruan tinggi 500 terbaik dunia versi QS WUR pada tahun 2019; yang kedua, Universitas Airlangga mencapai kecukupan dan kemandirian secara finansial pada tahun 2020; yang ketiga, Universitas Airlangga mencapai kesiapan modal manusia (human capital), modal informasi, modal organisasi dengan baik; yang keempat adalah terselenggaranya academic research community service dan university excellence. Ketika keempat excellent tadi terlaksana maka customer perspective akan dapat tercapai dengan rekognisi menjadi perguruan tinggi top 500 terbaik dunia dan nilai organisasi yang dikembangkan oleh Universitas Airlangga adalah excellence with morality, dalam hal mencapai kualitas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi. Oleh karena itu seluruh unsur dan penyelenggara organisasi Universitas Airlangga harus mampu mencerminkan excellence with morality itu dalam implementasi aktivitas dengan empat nilai kunci. Yang pertama adalah based on morality, setiap insan di Universitas Airlangga memiliki perilaku yang selalu berdasarkan moralitas sehingga tidak menyalahi aturan atau norma-norma yang berlaku. Yang kedua adalah excellence, setiap insan di Universitas Airlangga selalu memberikan yang terbaik bagi lingkungan sekitarnya. Yang ketiga adalah strong academic culture, Universitas Airlangga memiliki budaya akademis yang kuat dan mengakar. Yang keempat adalah target oriented, setiap insan Universitas Airlangga selalu berorientasi pada proses dan hasil sehingga memiliki kinerja yang optimal. Jadi kalau keempat implementasi dari excellence with morality ini bisa dilakukan oleh stakeholders. Dalam hal ini termasuk semua yang berkepentingan terhadap Universitas Airlangga maka kami yakin bahwa Top 500 besar dunia itu tercapai.

FW : Lalu bagaimana action setiap tahun di bidang II?

MM : Tentu saja untuk mencapai 500 besar dunia itu tidak bisa langsung karena posisi kita sekarang kan berada di 700, artinya ada langkah-langkah yang harus dicapai oleh Universitas Airlangga selama 5 tahun ini. Contoh pada tahun 2016 publikasi Universitas Airlangga hanya sekitar 125 artikel yang terindeks Scopus, padahal untuk mencapai peringkat 500 dunia diperlukan publikasi sebanyak 1000 lebih yang terindeks Scopus. Oleh karena itu, mulai tahun 2016 kita melakukan perubahan-perubahan pada proses publikasi, misal dengan memberikan reward kepada peneliti dimana dulu dosen itu sebagian besar hanya berfokus pada pengajaran untuk memenuhi kebutuhannya karena dengan mengajar dipandang bisa meningkatkan pendapatan mereka, namun pada tahun 2016 kita balik, bahwa unsur penelitian juga bisa dijadikan fokus disamping mengajar yang dirasa kurang sehingga tahun 2016 sudah menerapkan reward publikasi penelitian, misalnya publikasi terindeks Scopus Q1 mendapat reward 50 juta, Q2 mendapat 35 juta, Q3 mendapat 25 juta dan Q4 mendapat 15 juta. Hal ini dilakukan untuk mendorong



dengan 4 universitas di Indonesia karena masih ranking 5 di Indonesia. jadi cukup kompetitif...

FW : bagaimana pendapat bapak mengenai masalah dan tantangan yang dihadapi Unair?

MM : masalah dan tantangan terbesar adalah bagaimana kita meningkatkan kinerja dosen dan juga kinerja karyawan tendik..yang tentunya sekali lagi untuk mencapai target yang ditentukan oleh kemenristek dikti dalam hal ini adalah menjadi Universitas top 500 dunia.

Wakil Rektor II Universitas Airlangga,

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 7 Desember 2018



Dr. Muhammad Madyan, M.Si., M.Fin.



Transkrip 5

Nama Informan	Prof.Ir. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D.
Jabatan Informan	Wakil Rektor III Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang kerja Wakil Rektor III, Kampus C
Tanggal	8 Februari 2019

FW :pertama saya ingin menanyakan kepada Bapak tentang rekonsiliasi antara permintaan pasar dengan ketersediaan sumber daya dalam rangka Unair menuju top 500 dunia. Sebagai Wakil Rektor bidang 3, mohon penjelasan dari Bapak mengenai aktivitas dalam bidang 3 ini?

AA : ya..baik..posisi atau tupoksi bidang 3 itu adalah bidang riset dan community development..selama ini kita memang selalu berkoordinasi dengan bidang-bidang yang lain tapi sejak era kepemimpinan Prof. Nasih ini, ada pelebaran bidang kerja dengan adanya bidang 4, yaitu alumni dan bisnis...dulu masuk dalam bidang 3.. sekarang diperluas seperti itu...jadi konteks tugas saya disini adalah bagaimana mengembangkan atmosfer penelitian dan juga community development yang ada di Unair bekerjasama dengan para stakeholder yang ada di nasional maupun internasional

FW : Bagaimana pendapat bapak mengenai kontribusi atau peran dari bidang 3 ini dalam pencapaian Unair menjadi Top 500 WCU ?

AA : Jadi...untuk pemeringkatan perguruan tinggi di level dunia itu kan berbagai macam...eee..posisi Kememenristek sekarang itu membuat acuan dengan menetapkan QS sebagai parameter penetapan universitas di level dunia. Ada 6 parameter yang di mana di dalamnya itu ada penilaian terkait dengan berapa banyak publikasi..berapa banyak sitasi...itu sangat menentukan bagi capaian universitas...di tempat yang lain parameter yang lain adalah misalnya academic reputation kemudian employee reputation..kemudian citation for faculty...kemudian mobility daripada staf, baik yang student maupun staf..kemudian international faculty..Ilhaaaa..itu semua sangat terkait erat..selama ini kita telah banyak melakukan penelitian-penelitian yang bagus sekali....namun sayang, kultur yang ada di Unair sendiri, itu baru dimulai penulisan setiap hasil karya penelitian itu dalam kondisi yang masif seperti sekarang....dulu sudah ada tapi belum semasif seperti sekarang ini...

FW : sesuai dengan bidang bapak yaitu bidang 3 ya.. bagaimana Bapak mengembangkan dan menjabarkan visi dan misi Unair dalam mencapai top 500 WCU dari tahun ke tahun, mulai dari tahun 2016, 2017 sampai dengan 2018? apakah terdapat perbedaan dalam setiap tahunnya? Mohon penjelasannya...

AA : ..ya..kalau kita bicara tentang visi Unair itu ada kriteria..pertama itu identitas yang mandiri, unggul kemudian menjadi pelopor bagi perkembangan sains dan teknologi kemudian juga ada terkait dengan excellent with morality...jadi semua capaian itu harus berdasarkan moral keagamaan..pada visi dan misi bidang riset dan community development maka terus terang ada beberapa hal yang perlu kita kerjakan di sini...di awal kita itu posisi adalah hasil penelitian yang sudah dipublikasikan itu, sangat sedikit sekal, sekitar 100 bahkan kurang dari 100 dari tahun ke tahun itu maka kita bersama membuat suatu program bagaimana merubah atmosfer penelitian dan juga community development itu lebih bernuansa lebih dikenal menjadi suatu kebutuhan bagi civitas akademika...kemudian itu yang terjadi pada tahun 2016...eeee..kita melakukan sosialisasi sejak tahun 2015, kemudian akhir tahun kita rumuskan...tahun 2016 awal kita melakukan sosialisasi...roadshow...jadi, setiap tahun bidang 3 ini melakukan roadshow....jadi 2016 roadshow 2017 ke setiap fakultas dan ke unit-unit yang terkait dengan

demikian juga syarat kelulusan para mahasiswa, maka mereka akan terpacu...itu ada sisi positifnya...jadi tulisan tidak hanya ditumpuk saja tetapi bisa dipertanggungjawabkan di level yang lebih luas lagi....budaya menulis sudah mulai tercipta..sehingga pemeringkatan memang membawa dampak banyak positifnya...mulai dari sisi pendidikan,akreditasi internasional sudah banyak apalagi nasional..sekarang sudah 70 persen...bidang penelitian semua lini dikerjakan ..harus digerakkan..inilah kesempatan semua civitas akademika untuk berkomitmen dan berkontribusi pada Unair...pengabdian masyarakat juga demikian...alumni juga sudah digarap...demikian juga unit bisnis walaupun memang harus bersabar dan berproses...dan diharapkan kebijakan pemerintah yang tidak berganti-ganti...dan komitmen dan kerjasama SDM...

Wakil Rektor III Universitas Airlangga ,

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 8 Februari 2019



Prof. Dr. Moch. Amin Alamsjah, M.Si., Ph.D.



Transkrip 6

Nama Informan	Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt.
Jabatan Informan	Wakil Rektor IV Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang Kerja Wakil Rektor IV, Kampus C
Tanggal	11 Februari 2019

FW : Saya ingin mendapatkan informasi mengenai bagaimana upaya unair menuju peringkat top 500 WCU. Pertanyaan pertama adalah bagaimana peran dan kontribusi bidang 4 dalam pencapaian Unair menuju peringkat top 500 WCU ?

JK : ...terima kasih ya...saya sangat senang ketika memang ada upaya-upaya atau penelitian terkait dengan apakah memang yang kita lakukan selama ini untuk menuju World Class University ini perlu evaluasi, perlu dukungan ataupun penguatan penguatan untuk menuju arah percepatan...kan begitu....tentu sangat menghargai dengan rancangan-rancangan penelitian yang demikian dan ini pasti nanti punya dampak Universitas Airlangga...nah..terkait dengan bidang 4 yang adalah sistem informasi kemudian alumni dan jejaring alumni dan pengembangan bisnis. Jadi di sana kalau kita lihat ada tiga hal yang memang dikelola oleh bidang 4 itu. Nah, bagaimana sebenarnya bidang 4 ini merupakan salah satu pilar yang memang dirancang untuk mampu mendukung, menjalankan misi universitas untuk bisa mencapai visi universitas, salah satu diantaranya ini kan visi kita...itu...ada bagian dimana kita menjadi terkemuka pada tingkat nasional dan internasional....ya kan...itu kan salah satu bagian....mau tidak mau maka disana kita harus menuju pada rekognisi yang baik pada tingkat nasional maupun internasional maka bidang 4 ini juga mengarah ke sana...nah...oleh sebab itu, di bidang sistem informasi tentu kita arahkan...ee...bagaimana sistem informasi ini mampu untuk mensuplai dan juga menyediakan data yang cukup untuk bisa dianalisis dan memberikan dukungan pada keputusan-keputusan yang akan dibuat untuk menuju internasionalisasi atau rekognisi yang lebih baik secara internasional....nah...di dalam sistem informasi ini, selain kecukupan dan akurasi data itu memang penting...yang kedua ini adalah keberadaan dari website kita, mulai dari present itu sendiri, apakah web kita itu mudah untuk dilihat orang,,,dimengerti orang...kan gitu ya...yang disebut dengan accessibility...jadi yang pertama itu adalah present dan yang kedua adalah accessibility...

Nah, dengan demikian kita upayakan bidang 4 ini mendukung bagaimana supaya Universitas Airlangga itu bisa diketahui, dipahami dan terakhir adalah dipercaya oleh dunia internasional tentu saja melalui web ini. Oleh sebab itu rancangan kita mengikuti penilaian-penilaian yang ditetapkan oleh Webometric...ya...kita mengikuti perangkaan-perangkaan yang ada pada Webometric itu...oleh sebab itu kita dorong disana rancangan-rancangan ini kita buat untuk mendukung bagaimana menuju World Class University. Bagaimana pun juga kalau kita lihat email address dan lain sebagainya, kita harapkan semua mahasiswa ya menggunakan email address unair.ac.id,..dosen juga demikian oleh sebab itu kalau dosen tidak menggunakan kita tegor kan...Jadi dosen itu ketika koresponding dengan mitra harus menggunakan unair.ac.id ..ga pakai alamat lain...sebenarnya backgroundnya juga pada gmail, cuma kita sudah bekerja sama dengan gmail sehingga kita punya domain email itu yang menggunakan operated-nya itu baik gmail tetapi kalau kita lihat nama domainnya mengikuti domain web Universitas Airlangga atau unair.ac.id. Nah, ini yang memang kita

dijaga dan dikuatkan... terutama yang ilmu kesehatan...

Wakil Rektor IV Universitas Airlangga,

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 11 Februari 2019



Handwritten signature of Prof. Junaidi Khotib.

Prof. Junaidi Khotib, S.Si., M.Kes., Ph.D., Apt.





Transkrip 7	
Nama Informan	Prof. Badri Munir Sukotjo, PhD
Jabatan Informan	Ketua Badan Perencanaan dan Pengembangan Universitas Airlangga
Lokasi Wawancara	Ruang kerja Ketua BPP, Kampus C
Tanggal	7 Februari 2019

FW : Sebelumnya, mohon diceritakan mengenai wewenang dan peran BPP dalam upaya Unair mencapai peringkat top 500 dunia..

BS : BPP sebagai organ dibawah Rektor yang wewenangnya langsung dibawah Rektor mempersiapkan perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek bagi Universitas Airlangga. Untuk yang jangka panjang, misalnya tahun 2040 Unair mau dibawah kemana itu tanggung jawab kami. Untuk yang jangka menengah kita sudah buat Renstra Unair 2016-2020 yang sudah bisa diakses dan ditetapkan oleh MWA awal tahun 2016. Perencanaan per tahun itu biasanya kita ajukan ke rektor untuk dimintakan persetujuan ke MWA. Tentunya baik jangka pendek, panjang atau menengah itu semuanya harus persetujuan pimpinan. Itu namanya kolegian, di level rektorat baik dengan Rektor, Wakil Rektor, Direktur, dan BPP sebagai lembaga yang memang diminta untuk handle itu.

Terkait dengan peran WCU itu. Saya coba ceritakan dari awal. Saya masih ingat tanggal 31 Agustus itu dilantik sebagai ketua BPP. Keesokan harinya diminta oleh rektor untuk pergi ke Kemenristekdikti untuk menjadi wakil dan saya pikir hanya menjadi wakil aja. Ternyata wakil itu adalah untuk menjadi task force di bawah menteri langsung untuk mengeksekusi agar ada 5 perguruan tinggi masuk 500 dunia. Ketuanya adalah Prof. Hermawan, mantan direktur pembinaan kelembagaan ITB. Anggotanya terdiri dari Prof. Yogi (mantan rektor ITS), Prof. Tumiran (UGM), Prof. Riri (UI Greenmetric), Prof. Anas (Wakil Rektor IPB), Prof. Wawan (Wakil Rektor ITB), Prof. Ganjar (mantan rektor Unpad), Prof. Soedarto (mantan rektor Undip) dan Prof Idrus (mantan rektor Unhas). Nah, di kementerian ini, waktu itu masih belum sehari menjabat lalu sudah diminta kesana. Intinya bagaimana Indonesia itu tidak dipermalukan lagi, selalu dibandingkan dengan Singapura, Malaysia dan seterusnya. Satu terkait sama ranking dan kedua masalah publikasi yang selalu di ulang-ulang oleh oposan dan siapapun itu, intinya publikasinya Indonesia masih kalah dengan negara lain dan tentunya proporsinya paling besar. Pada waktu itu kita melakukan kajian, setiap hari Rabu kita bertemu di kantor Kemenristekdikti, lalu kita putuskan kita mengacu pada QS-WUR karena lembaga ranking ini yang paling memungkinkan untuk dicapai oleh Indonesia. Jika kita menggunakan Shanghai Jiao Tung agak susah karena persyaratannya harus pemenang Nobel, rasanya tidak mungkin. Jika Times Higher Education juga sama, persyaratannya 60% dari riset tapi yang 20% berasal dari berapa pendapatan riset kita dari industri. Unair juga lemah disana. Pada tahun 2015, kita menyusun Renstra tahun 2015, bagaimana agar mencapai target yang diberikan oleh Kementerian tadi dan kita diberi uang 5 miliar. Tahun 2016 kita diberi uang 10 miliar untuk meleverage program-program ke depan milik kita.

Karena amanah untuk menjadi salah satu perguruan tinggi 500 itu di awal jabatan Pak rektor sehingga kita agak bisa leluasa. Di satu sisi kami yang ditugaskan sebagai Ketua BPP dalam menyusun Renstra itu melihat bahwa Renstra sebelumnya mungkin jelas ada yang bagus, ada yang kurang atau perlu diperbaiki. Perbaikan yang pertama adalah kurang jelasnya target yang ingin dicapai,

saya datangi semua se-Unair. Untuk yang krusial pasti saya datangi sendiri, mereka pasti sangat terbuka. Intinya kalau saya pribadi dari awal pasti mikir begini "kenapa UNAIR tidak begitu optimal dalam bekerja?" Karena imbas dari konflik yang memperebutkan posisi. Dekan itu hanya satu, rektor itu hanya satu tetapi sebelumnya kan pasti berkubu. Begitu berkubu lalu kalah kemudian mereka akan tersingkir dan tidak diberi apa-apa. Akhirnya BSH, ini yang menghambat. Yang sini, inter circle, itu kurang lebih sekitar lima ratusan orang karena diberi jabatan. Nah yang massa mengambang itu cukup banyak sekitar 60%. Bagaimana caranya? Kalau menurut saya, dibedakan dua track. Yang pertama itu, dosen yang memang punya kapabilitas dan passion di administrasi. Siapa yang mau jadi dekan? Siapa yang mau jadi KPS? Itu yang kita didik, ditraining. Siapa yang mau jadi peneliti atau dosen aja? Itu menjadi dosen atau peneliti saja nanti akan menjadi kepala pusat...Orang yang punya passion peneliti seperti saya ya ditaruh di situ, jangan menjadi ditaruh di sini. Kalau ditaruh di sini, mungkin saya tidak sebagus yang lain nanti. Dengan seperti itu, orang bekerja sesuai passion karena selama ini mereka, kenapa kok seperti itu, karena jabatan administrasi itu memberikan janji pendapatan lebih besar dibandingkan dosen biasa...akhirnya rebutan, kalau bisa ditawur supaya bisa berkuasa dan menurut saya itu tidak bagus. Hasil budaya yang sudah lama mengendap. Sampai sekarang konflik atasannya yang dulu diginikan, itu masih ada dampaknya dan menjadi seperti lingkaran setan. Nah itu yang terjadi di Unair.

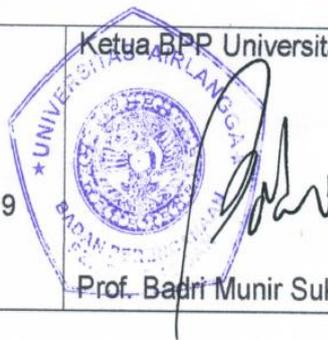
Waktu itu yang kita masukkan ide ke Pak Rektor, mohon setiap acara tolong jangan disebut sesuai struktur tetapi sesuai keilmuan dahulu. "Yang saya hormati para guru-guru kita, guru besar kita, kemudian baru ketua, sekretaris dan anggota MWA karena yang memilih rektor lalu ketua, sekretaris dan anggota senat dan seterusnya baru Wakil Rektor, dekan dan seterusnya. Jadi guru besar dulu yang dipanggil, ini posisi mulia. Hal itu yang sebenarnya kita sampaikan, ini kita mau buat dua track. Walaupun belum berjalan secara optimal tetapi saya rasa itu juga membentuk budaya yang agak mendasar bahwa selama ini ilmuwan yang sangat-sangat dihormati..

FW :Bagaimana dengan peluang dan tantangan Unair dalam upaya menjadi top 500 dunia ?

BS : Tantangannya adalah kita tidak bisa prediksi akselerasi dari perguruan tinggi kompetitor. Kita mungkin merasa sudah kerja pontang-panting, begini begitu tetapi kalau dilihat dari akselerasinya kita kalah jauh...apabila dibandingkan dengan USU saja, sudah tersalip, begitu juga dengan Unhas dan Undip. Jadi ya itu tantangan besar, kita merasa sudah bekerja tetapi apakah pekerjaannya itu sudah efektif itu masih belum. Itu tantangan terbesarnya.

Ketua BPP Universitas Airlangga,

Telah menyetujui dan memvalidasi transkrip hasil wawancara yang telah dilakukan pada tanggal 7 Februari 2019



Prof. Badri Munir Sukotjo, PhD

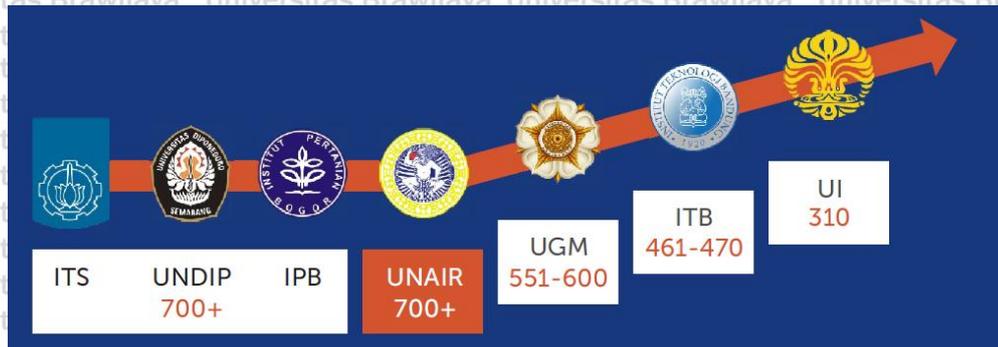


LAMPIRAN II

Capaian Kinerja Universitas Airlangga



Peringkat PTN Indonesia Top 500 Dunia



Sumber : Renstra UNAIR 2016 - 2020

Indikator yang Digunakan pada Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Indonesia pada Tahun 2017

Aspek	Indikator yang digunakan	Kode
Sumberdaya Manusia (30%)	Persentasi dosen berpendidikan S3	A1
	Persentase dosen dalam jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar	A2
	Rasio mahasiswa terhadap dosen	A3
Kelembagaan (28%)	Akreditasi Institusi BAN-PT	B1
	Akreditasi program studi BAN-PT	B2
	Jumlah program studi terakreditasi internasional	B3
	Jumlah mahasiswa asing	B4
Kemahasiswaan (12%)	Kinerja kemahasiswaan	C1
Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (30%)	Kinerja penelitian	D1
	Kinerja pengabdian kepada masyarakat	D2
	Jumlah artikel ilmiah terindeks per jumlah dosen	D3

Sumber : Kemenristek Dikti 2017

Klasifikasi Institusi untuk Universitas Airlangga (versi QS WUR)

AGE BAND	Historic	Mature	Established	Young	New
SIZE	Very Large	Large	Medium	Small	
STATUS	Public	Private - Not for Profit		Private	
RESEARCH INTENSITY	Very High	High	Moderate	Low	
SUBJECT AREA FOCUS	Comprehensive+	Comprehensive	Focused	Specialist	

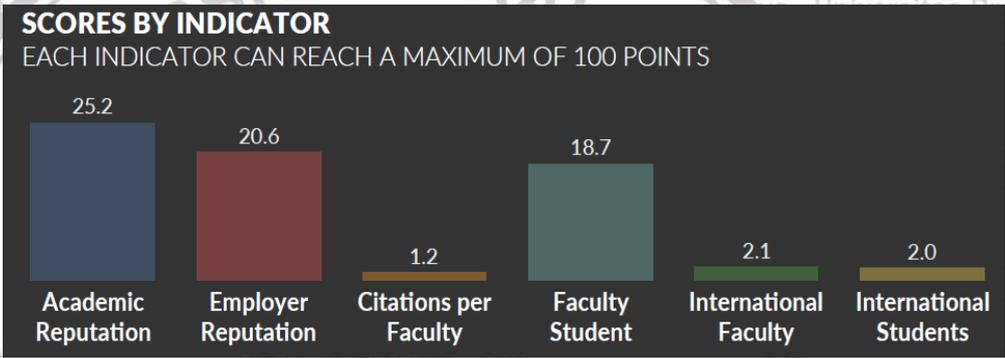
Sumber : Annual Report QS-WUR, 2018

Pemeringkatan Universitas Airlangga Berdasarkan Indikator Penilaian QS-WUR

Academic Reputation	401+	▲	124
Employer Reputation	401+	▼	-6
Citations per Faculty	401+	▼	-44
Faculty Student	401+	▲	10
International Faculty	401+	▼	-123
International Students	401+	▼	-8

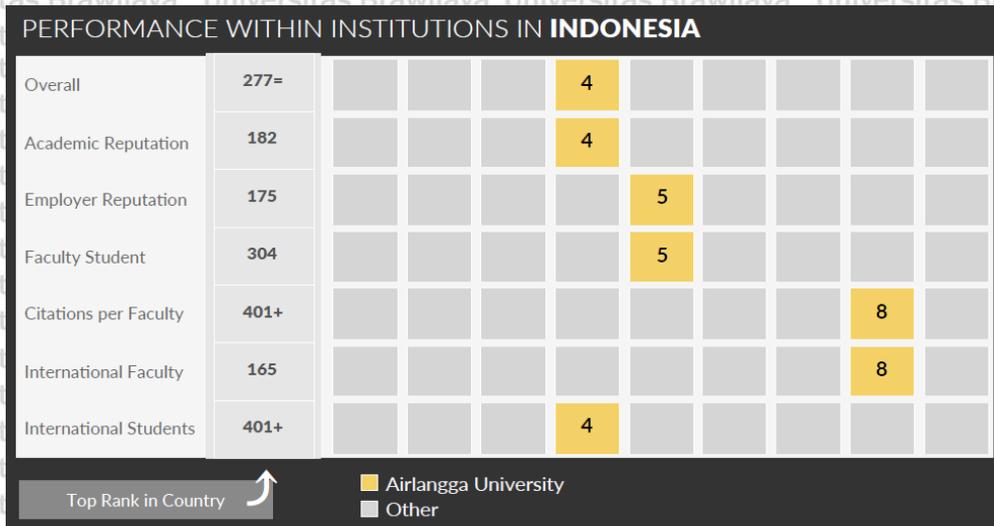
Sumber : Annual Report QS-WUR, 2018

Penentuan Skor Berdasarkan Indikator Penilaian QS-WUR



Sumber : Annual Report QS-WUR, 2018

Perbandingan Kinerja UNAIR dengan Universitas Lain di Indonesia



Sumber : QS WUR, 2018

Hasil dan Tren Pemeringkatan UNAIR versi QS WUR

2018 OVERALL RESULTS

Airlangga University

OVERALL RANK
701-750

IN THE 2018 EDITION THE INSTITUTION PERFORMED IN THE 701-750 RANK RANGE.

RANKINGS TREND



Sumber : QS WUR, 2018



LAMPIRAN III

Dokumentasi Wawancara



Wawancara dengan Sekretaris MWA Universitas Airlangga



Wawancara dengan Rektor Universitas Airlangga



Wawancara dengan Wakil Rektor I Universitas Airlangga



Wawancara dengan Wakil Rektor II Universitas Airlangga



Wawancara dengan Wakil Rektor III Universitas Airlangga



Wawancara dengan Wakil Rektor IV Universitas Airlangga



Wawancara dengan Ketua BPP Universitas Airlangga

