

Dr. UMI ZULFA, M.Pd

ENTREPRENEUR UNIVERSITY



IHYA MEDIA

Entrepreneur University

Penulis : Dr. Umi Zulfa, M.Pd

Editor : Nani Kurniasih, M.Si

Lay Out Isi : RGB Desain

Desain Sampul: Novi Triyaningrum

Cetakan I, Juni 2017

Cetakan II (Revisi, Juni 2020

Diterbitkan Oleh:

IHYA MEDIA Pondok Pesantren Al-Ihya 'Ulumaddin

Jl. Kemerdekaan Timur, Kesugihan Kidul

Kesugihan-Cilacap-Jateng HP. 088237110943

Perpustakaan Nasional:

Katalog Dalam Terbitan (KDT) Dr. Umi Zulfa, M.Pd

Entrepreneur University/ Dr. Umi Zulfa, M.Pd /

Cetakan Pertama , Juni 2017

Cetakan Kedua (Revisi), Juni 2020 - Cilacap – Ihya Media

ISBN : 978-602-6753-48-9

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur selalu penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt atas limpahan Rahmat dan Inayah-Nya sehingga tulisan kecil ini bisa diselesaikan juga.

Entrepreneur University saat ini merupakan alternative pencarian sumber pembiayaan pendidikan di kalangan perguruan tinggi yang cukup menjanjikan. Di tengah-tengah banyaknya tuntutan akan kualitas perguruan tinggi yang secara langsung maupun tidak langsung berimplikasi terhadap persoalan pencarian sumber pembiayaan pendidikan tinggi, maka buku ini hadir tidak hanya dalam kerangka wacana tetapi berdasarkan fakta /empirik dari hasil penelitian.

Semoga tulisan ini bisa memberikan kontribusi real bagi keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia khususnya pendidikan tingginya. Akhirnya, penulis menyampaikan terimakasih yang sedalam dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tulisan ini. Segala kekurangan dari tulisan ini sangat disadari oleh penulis, untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf sekaligus saran perbaikan. Terimakasih semoga bermanfaat.

Cilacap, 2017

Penulis,

Dr.Umi Zulfa, M.Pd

KATA PENGANTAR (EDISI REVISI)

Alhamdulillah, puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt atas limpahan Rahmat dan Inayah-Nya sehingga tulisan kecil iedisi revisi ni bisa diselesaikan juga, walaupun tetap masih banyak kekurangan.

Pada edisi revisi tidak hanya disajikan dari bahan hasil penelitian, tetapi ditambahkan konsep juga tentang konsep umumnya sampai dengan Teknik penyiapannya dan beberapa kasus yang diangkat baik dalam kerangka yang masih persiapan maupun yang sudah jalan. Harapannya semakin memberikan gambaran tentang Entrrpeneru University.

Akhirnya, penulis menyampaikan terimakasih yang sedalam dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tulisan ini. Segala kekurangan dari tulisan ini sangat disadari oleh penulis, untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf sekaligus saran perbaikan. Terimakasih semoga bermanfaat.

Cilacap, 2019

Penulis,

Dr.Umi Zulfa, M.Pd

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Strategi AAA.....	26
Tabel 2. Pendekatan Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....	52
Table 3. Macam Strategi Dari yang agak <i>Deliberat</i> sampai yang <i>Emergency</i>	74
Tabel 4. ABC-9: Participants ,Yogyakarta, 3-7 November 2008.....	131
Tabel 5. Lama Studi Wisudawan Diploma Dan Sarjana Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010.....	134
Tabel 6. Lama Studi Wisudawan Program Magister Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010.....	135
Tabel 7. Lama Studi Wisudawan Program Doktor Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010.....	136
Tabel 8. Jumlah Dosen Menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2009 ..	139
Tabel 9. Jumlah Dosen Menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2010 ..	139
Tabel 10. IPK Wisudawan Diploma dan Sarjana Menurut Fakultas Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010	141
Tabel 11. IPK Wisudawan Magister Menurut Fakultas Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010.....	142
Tabel 12. IPK Wisudawan Program Doktor Menurut Fakultas Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010.....	142
Tabel 13. Prestasi Non akademik mahasiswa, organisasi kemahasiswaan dan unit kegiatan mahasiswa UIN Suka Tahun Akademik 2008/2009 s.d 2009/2010	143
Tabel 14. Perkembangan Jumlah Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2005/2006-2009/2010.....	146
Tabel 15. Jenis Penelitian Dosen di UIN Suka.....	147
Tabel 16. Peringkat Akreditasi Prodi dan Jurusan Di UIN SUNAN KALIJAGA	149

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. The Globalization of markets and production.....	25
Bagan 2. Model Entrepreneur University	90

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
KATA PENGANTAR (Edisi Revisi).....	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR BAGAN	vi
BAB.I PENDAHULUAN	9
BAB.II GLOBALISASI DAN PERGURUAN TINGGI	11
A. Globalisasi	11
B. Perguruan Tinggi Di Era Global.....	28
BAB III TUNTUTAN WORLD CLASS UNIVERSITYDAN INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI	42
A. Konsep <i>World Class University</i>	42
B. Internasionalisasi Perguruan Tinggi.....	49
C. Internasionalisasi Program Pendidikan Guru.....	55
BAB IV ENTREPRENEUR UNIVERSITY	61
A. Konsep Entrepreneur dan Intrapreneur.....	61
B. Konsep <i>Entrepreneur University (EU)</i>	63
C. <i>Entrepreneur</i> Sebagai Fokus Reorientasi Perguruan Tinggi	66
D. Corporate University.....	67
E. Ciri -Ciri <i>Entrepreneur University</i>	70
F. Strategi <i>Entrepreneur University</i> menuju <i>World Class University</i>	73
G. Model Entrepereneur University	90
H. Penyiapan Entrepreneur Universiry	94
I. Strategi Mewujudkan Entrepreneur University.....	115

BAB.V ENTREPRENEUR UNIVERSITY DALAM PRAKTIK.	125
A. Multi Kasus Dalam Negeri.....	125
B. Entrepreneur University (Kauss Di Luar Negeri).....	173
BAB VI PENUTUP	178
REFERENCES	179
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	190

BAB.I

PENDAHULUAN

Kesadaran masyarakat dan negara akan pentingnya pendidikan yang final (pendidikan tinggi) dari hari ke hari semakin meningkat. Situasi seperti ini salah satunya disebabkan oleh adanya globalisasi yang memaksa warga masyarakat dunia untuk menyesuaikan diri. Termasuk di dalamnya adalah perguruan tinggi. Hal ini pula yang menyebabkan banyak pihak berlomba-lomba mengupayakan bagaimana untuk menjadi pemenang di era globalisasi.

Guelermo De La Dehesa (Dehesa, 2006: x-xi) dalam bukunya yang berjudul “Winners and Losers in Globalization” sudah mengingatkan kepada kita dalam mensikapi globalisasi agar bisa menjadi pemenang bukan menjadi yang pecundang globalisasi:

In reality, the main losers of globalization are now those peoples and countries which are not able to join the globalization process and are left behind, mainly by not having credible institutions: political, legal, economic, or social. On the contrary, the main winners are those which benefit from having been able to open to it attracting foreign trade, capital and technology. Therefore, the main losers are not the “victims of globalization” as is often said by some ill-informed pundits, but the “victims of the lack of globalization”.

Dengan informasi tersebut bisa diketahui, bahwa ada dua kelompok orang/masyarakat bahkan negara akibat adanya globalisasi. Kelompok pertama adalah 1) para pecundang, yaitu orang-orang dan negara-negara yang tidak dapat bergabung dalam proses globalisasi dan tertinggal, terutama dengan tidak memiliki institusi yang kredibel: politik, hukum, ekonomi,

atau sosial. 2) pemenang utama adalah mereka yang mendapat keuntungan karena telah mampu membuka peluang untuk menarik perdagangan, modal dan teknologi yang akan datang.

Belajar dari hal tersebut, maka dalam konteks ini pun perguruan tinggi harus bisa beradaptasi dengan globalisasi jika tidak ingin menjadi pihak yang kalah di tengah dahsyatnya medan perang “globalisasi” tetapi tampil sebagai pemenangnya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka beberapa isu penting yang mesti dicermati oleh perguruan tinggi supaya bisa bertahan atau bahkan menang di era globalisasi antara lain internasionalisasi perguruan tinggi dan *world class university, research university* hingga *Entrepreneur University*.

Diantara sekian banyaknya negara yang ada di dunia yang melakukan respon terhadap kemunculan globalisasi, salah satunya adalah Hongkong. Pada kasus di Hongkong, ternyata globalisasi dapat mempengaruhi kebijakan dan perencanaan pendidikan di Hong Kong terutama pada Pendidikan Desainnya (nn)

Demikian juga halnya dengan Butucha (2012), yang mengungkapkan bahwa globalisasi adalah sistem yang kompleks, melibatkan sejumlah besar komponen terintegrasi yang beroperasi bersama dan ditandai dengan perubahan konstan. Meski globalisasi bukan fenomena baru, tren saat ini menunjukkan bahwa ia meletup setiap bangsa dengan kecepatan yang sangat tinggi. Isu global menantang pendidikan tinggi setiap hari sehingga pendidikan tidak bisa lagi dilihat dalam konteks nasional yang ketat tetapi harus dalam konteks internasional.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka tulisan ini akan mencoba mengupas tentang globalisasi dengan berbagai perniknya dan implikasi bagi perguruan tinggi khususnya yang berkaitan dengan persoalan internasionalisasi perguruan tinggi, *entrepreneur university* dan bagaimana hubungannya dengan *world class university*.

BAB.II

GLOBALISASI DAN PERGURUAN TINGGI

A. Globalisasi

1. Makna Globalisasi

Banyak definisi yang coba diajukan oleh beberapa ahli terkait dengan globalisasi. Globalisasi bisa dikatakan sebagai sebuah tatanan di mana dunia menjadi begitu terbuka dan transparan, sehingga ada kesan seolah-olah tak ada lagi batas Negara. Kecenderungan global inilah yang oleh Kenichi Ohmae (1987 dalam Sufyarma, 2004) disebut sebagai *borderless world*. Globalisasi juga bisa dipahami sebagai ” ... *the concept of globalization reflects the sense of an immense enlargement of world communication..*” (Miyoshi& Masao, 1999: x).

Apapun konsep globalisasi, yang jelas satu kondisi yang diakibatkan oleh globalisasi adalah munculnya hiperkompetisi, akselerasi suksesi revolusi ilmu pengetahuan dan teknologi, *alienasi*, *stress*, konflik antar kelompok, ketergantungan pada obat terlarang dan sebagainya, demikian yang diramalkan oleh Gibson dalam Abu Ahmadi (2005). Akibat inilah yang semestinya diperhitungkan dan diantisipasi sejak awal oleh warga masyarakat dunia, baik secara individu, kelompok, institusi hingga sekelas negara.

Apapun dan siapapun yang mengajukan batasan dari globalisasi, tetapi setidaknya pada pertengahan tahun 1980an, para eksekutif dan manajer perusahaan di Amerika Serikat mulai memikirkan globalisasi. Singkatnya kemudian muncul rumusan atau lebih tepatnya batasa

tentang globalisasi . setidaknya dalam empat batasan. Berikut disajikan batasan globalisasi yang dimaksud:

- a. ***Global is business concept.*** Artinya global berkaitan dengan konsep bisnis, yaitu bahwa untuk menjadi global berarti anda harus memiliki strategi global yang memiliki rencana di seluruh dunia dalam hal produk, pemasaran, manufaktur, logistik maupun penelitian dan pengembangan.
- b. ***A global company has no boundaries.*** Perusahaan global tidak memiliki batasan. Ini artinya kalau menghendaki menjadi perusahaan atau organisais global maka ia harus memperluas jangkauan dan kehadirannya , tidak hanya terbatas pada lingkup awal dia berada.
- c. ***Not only does a global company serve its global customers with excellence, but a global company has a delivery system that is highly sensitive to local customer needs*** (Perusahaan global tidak hanya melayani pelanggan globalnya dengan keunggulan, namun perusahaan global memiliki sistem pengiriman yang sangat sensitif terhadap kebutuhan pelanggan lokal).
- d. ***A global company balances those aspects of the company that must be viewed and planned as a global system with those aspects that must be highly sensitive to local requirement*** (Sebuah perusahaan global menyeimbangkan aspek-aspek perusahaan yang harus dipandang dan direncanakan sebagai sistem global dengan aspek-aspek yang harus sangat sensitif terhadap kebutuhan lokal) (Daniels, 1993: xxviii-xxix).

2. Sejarah Globalisasi

Sejarah globalisasi hingga saat belum ada tinjauan historis yang dianggap paling akurat kapan mulai dan bagaimana perodesasinya. Setidaknya ada yang beberapa pendapat, diantaranya: a) Hopkins, menurutnya globalisasi sudah dimulai sejak abad 15, yaitu dengan adanya gerakan imperialisme Barat di wilayah Asia dan Afrika, b) Sandu, globalisasi sudah dimulai sejak adanya perusahaan besar multinasional

di tahun 1897 yang memungkinkannya untuk melakukan perdagangan dunia, c) Fund, di tahun 2000an istilah globalisasi semakin marak digunakan untuk menggambarkan era modern yang ditandai dengan semakin bebasnya pergerakan manusia antar negara di berbagai bidang seperti sosial, budaya, ekonomi dan teknologi dan d) yang relatif lebih lengkap memaparkan sejarah globalisasi melalui perodesasinya adalah Friedman (tahun 2006an). Menurutnya globalisasi sudah mengalami beberapa periode; (1) globalisasi 1.0, (2) globalisasi 2.0 dan (3) globalisasi 3.0 (Prasetyo dan Trisyanti, 2018).

Berdasarkan informasi dari Friedman bisa diketahui bahwa globalisasi 1.0 (1492 sd 1800) dimulai dengan berlayarnya Columbus dari dunia lama ke dunia baru untuk melakukan perdagangan. Proses ini kemudian membuat dunia seolah menyusut dari ukuran besar menjadi ukuran sedang dan sudah terjadi penyatuan dunia. Era ini ditandai dengan: a) adanya kekuatan penggerak untuk berubah adalah kekuatan fisik/otot, kekuatan kuda, kekuatan tenaga angin, kekuatan tenaga uap dan kreativitas untuk memanfaatkan semua itu, b) dalam dunia negara dan pemerintahan telah hancur kekuatan agama, imperialisme dan gabungan keduanya diganti dengan penyatuan global.

Globalisasi 2.0 (1800 sampai 2000). proses yang dilakukan era ini menyebabkan dunia sedang menyusut menjadi dunia kecil. Era ini ditandai dengan adanya kekuatan yang merubah untuk penyatuan global adalah perusahaan multinasional. Perusahaan-perusahaan ini mengglobal untuk pasar maupun untuk tenaga kerja, dengan dipelopori oleh Revolusi Industri dan ekspansi perusahaan-perusahaan bermodal besar dari Belanda dan Inggris. Kekuatan utama dari perusahaan era ini untuk menggerakkan globalisasi adalah terobosan di bidang perangkat keras yang berawal dari kapal uap dan kereta api, hingga telepon dan komputer.

Globalisasi 3.0 (pasca 2000). era ini dianggap sebagai puncak era globalisasi karena tidak hanya menyusutnya dunia kecil tetapi dunia menjadi mendatar dan adanya kekuatan penggerak individu (jadi

bukan negara atau kelompok). Jadi, globalisasi 3.0 yang memegang kendali adalah individu yang bermain dan berperan di dalamnya.

3. Urgensi Globalisasi

Di tengah hiruk-pikuknya respon yang ditimbulkan dari adanya globalisasi, patut dipertanyakan apa pentingnya globalisasi? Bagaimana peranan dan kontribusinya bagi perkembangan kemajuan peradaban manusia?. Apakah menjadikan bisnis kita mengglobal itu penting? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, kita bisa menyimak pendapatnya Daniels dan Daniels sekaligus kita tangkap sebagai pengingat akan penting ” mengglobal atau menjadi global itu penting” (Daniels, 1993: xxiv). Menurutnya menjadi global atau mengglobal itu penting karena memungkinkan bisnis menjadi:

- a. Bisa mengikuti kompetisi
- b. terus mengikuti tren baru dalam teknologi
- c. Menciptakan dan memanfaatkan peluang bisnis berkembang

Dengan mengglobal maka akan memungkinkan siapapun untuk mengikuti kompetisi tingkat dunia. Dengan mengglobal pula, maka siapapun akan bisa mengikuti tren baru termasuk dalam teknologi sehingga akan mempermudah kerja dan capaiannya bisa melebihi batas yang sudah ditentukan. Dengan mengglobal pula, maka siapapun bisa menciptakan dana tau memanfaatkan peluang bisnisnya menjadi lebih berkembang ke sleuruh penjuru dunia.

4. Globalisasi dan Pasar Kerja

Globalisasi lebih dari sekedar berbisnis di sejumlah negara di dunia. Globalisasi melibatkan melakukan bisnis di seluruh dunia dengan cara baru, menyeimbangkan kualitas global dari produk atau layanan Anda dan kebutuhan unik dari berbagai basis pelanggan lokal (Daniels and Daniels, 1993: xxiii-xxiv). Oleh karenanya globalisasi bisa memberi dampak terhadap setiap sendi kehidupan masyarakat dunia, termasuk di dalamnya tentang lapangan kerja dan pengangguran, bagaimana upah dibayar, yaitu tingkat dan distribusi upah, dan pembagian

modal dan tenaga kerja di GPD total sebagaimana yang disampaikan Dehesa:

The globalization process, like all processes of change and heightened competition, has important consequences for the distribution of economic activity around the world in accordance with the comparative advantage of countries and their firms. This redistribution inevitably leads to changes in the generation of employment and unemployment, to how labor is remunerated, i.e. the level and distribution of wages, and to the shares of capital and labor in total GPD. These three processes are of great importance to understand the impact of globalization on labor markets(1999)

Mengingat globalisasi memberi pengaruh terhadap pasar kerja utamanya pada aspek bagaimana generasi lapangan kerja dan tingkat pengangguran, bagaimana upah dibayar, yaitu tingkat dan distribusi upah, dan pembagian modal dan tenaga, maka sudah semestinya perguruan tinggi dalam konteks ini yang memiliki tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk bisa bersaing dan hidup di era global ini harus membentuk manusia-manusia yang berkualitas, berprestasi sehingga tidak terancam tergilas arus globalisasi dengan menjadi pengangguran.

...the demand for capital, technology, and more qualified labor increases while the demand for less qualified labor decreases. ... less qualified workers end up with relative lower salaries or even unemployed ... (Dehesa, 2006: 50).

5. Aspek Globalisasi

Dalam rangka memahami apa tantangan dan dampak yang mungkin timbul dari globalisasi, maka setidaknya ada empat aspek globalisasi yaitu perdagangan, pergerakan modal, pergerakan orang,

dan penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi (Indrajit dan Djokopranoto, 2004: 90-92).

- a. *Perdagangan*. Dalam konteks perdagangan globalisasi memberi pengaruh positif dan negatif. Pengaruh positif diterima bagi perdagangan kelompok negara-negara sedang berkembang di Asia, yaitu mereka telah mampu meningkatkan penyertaannya dalam perdagangan dunia, dari 19% di tahun 1971 menjadi 29% di tahun 1999 khususnya untuk perdagangan barang hasil manufaktur. Tetapi di sisi lain, globalisasi seolah tidak memberi dampak positif, bahkan cenderung negatif bagi sekelompok negara seperti di negara-negara Afrika yang secara keseluruhan tetap saja mengalami kemiskinan, karena perdagangan hasil industri primer yaitu pertanian, yang paling banyak diproduksi oleh negara-negara miskin, justru mengalami kemunduran.
- b. *Pergerakan Modal*. Globalisasi mempengaruhi pergerakan modal. Pada tahun 1990an terjadi kenaikan pergerakan besar-besaran modal swasta ke negara-negara yang sedang berkembang. Tetapi sejak tahun 1980an, bantuan resmi dari pemerintah untuk negara-negara sedang berkembang mengalami pengurangan. Mengalirnya modal swasta tersebut terutama dalam bentuk investasi modal asing secara langsung.
- c. *Pergerakan Orang*. Pekerja berpindah dari satu negara ke negara lain dalam rangka mencari penghidupan yang lebih baik. Pergerakan pekerja ini paling banyak adalah antar negara yang sedang berkembang, tetapi juga dari negara yang sedang berkembang ke negara yang sudah maju. Globalisasi memudahkan brain drain tenaga dari negara yang sedang berkembang ke negara-negara maju, disamping juga memudahkan perpindahan pekerja dari negara-negara yang sudah maju ke negara-negara yang sedang berkembang.
- d. *Penyebaran Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*. Pertukaran informasi adalah aspek yang tidak dapat dilepaskan dari globalisasi, yang

sering kali dilupakan. Misalnya investasi asing secara langsung tidak hanya membawa modal fisik, tetapi juga membawa teknologi dan ketrampilan. Teknologi dan ketrampilan ini meliputi bidang teknik manajemen, metoda produksi, pasar ekspor, kebijakan ekonomi dan sebagainya. Apabila dapat dimanfaatkan, teknologi dan ketrampilan baru ini merupakan cara dan alat yang murah bagi pengenalan dan penguasaan teknologi bagi negara-negara yang sedang berkembang.

6. Tantangan Globalisasi

Dunia telah memasuki globalisasi era baru yang disebut Revolusi Industri 4.0. Klaus Schwab membagi tahapan revolusi industri hingga hari ini menjadi 4 tahapan, yaitu: a) Revolusi Industri 1.0 (abad 18 melalui penemuan mesin uap), b) Revolusi Industri 2.0 (penemuan listrik sehingga produksi semakin murah), c) Revolusi Industri 3.0 (1975an melalui komputersisasi) dan d) Revolusi Industri 4.0 (2000an melalui rekayasa intelegensia dan internet of thing sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin (Prasetyo dan Trisyanti, 2018).

Ciri umum dari era ini adalah adanya disrupsi. Hal inilah yang menjadikan istilah Revolusi Industri 4.0 sering disebut sebagai era disrupsi teknologi. Pada awalnya disrupsi sendiri terjadi di tahun 1997an di bidang ekonomi (bisnis), merupakan satu kondisi ketika sebuah bisnis dituntut untuk terus melakukan inovasi agar bisnis tidak hanya berorientasi untuk memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mengantisipasi kebutuhan yang akan datang (Prasetyo dan Trisyanti, 2018). Keberadaan revolusi Industri 4.0 ini memberikan tantangan sendiri bagi semua komponen yang ada di dunia. Diantara sekian banyak tantangan yang dimaksud adalah a) *learning competencies*, b) *literacy competencies*, c) *life competencies* dan d) *moral competencies* (Wahab, 9 Pebruari 2019).

Yang dimaksud dengan 4 Competencies di atas adalah: a) **Learning competencies**. Kompetensi pembelajaran yang harus dimiliki oleh guru dan peserta didik yang menurut Chen, akan mampu menciptakan pembelajaran yang inovatif dan efektif (Chang Zhu, 2013), peserta didik akan menjadi problem solver di zamannya (BUSD, 2018). Adapun keempat kompetensi pembelajaran yang dimaksud adalah *critical thinking, creativity, communication dan collaboration*(4C). b) **Literacy competencies**, sesuai pendapat Bundy, merupakan serangkaian ketrampilan dan pemahaman yang memungkinkan seseorang mengenali kebutuhan informasi, memutuskan sumber daya mana yang paling baik untuk menjawab kebutuhan itu, tahu cara menggunakan sumber daya secara efektif dan mengevaluasi informasi yang mereka temukan (Islam dan Tsuji, 2010). Kompetensi literasi yang semestinya dikuasai oleh seseorang yang hidup di era ini, setidaknya ada 3, yaitu *information/data literacy, technology literasi (media-IT) dan human literacy*. Ketiga literasi tadi merupakan literasi baru, di mana literasi data merupakan kemampuan untuk membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi (Big Data) di dunia digital secara positif, sedangkan literasi teknologi merupakan kemampuan memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi seperti; Artificial intelegent (Farras, 2019), sedangkan *human literacy* adalah kemampuan yang harus dimiliki agar manusia berfungsi dengan baik di lingkungan manusia. Penguasaan terhadap jenis literasi ini akan menyebabkan individu tersebut memiliki ketrampilan *leadership dan team work, cultural agility* (kelincahan dan kematangan budaya) yang menyebabkan individu mampu bekerja dengan lingkungan yang berbeda sekalipun serta dimilikinya *entrepreneurship* (termasuk juga *social entrepreneurship*). Kompetensi Ketiga, yaitu c) **Life Competencies** merupakan kompetensi yang berkaitan dengan fleksibilitas, kepemimpinan, inisiatif, produktivitas dan kompetensi social. Koster, Brekelmans, Korthagen dan Wubbels menjadikan kompetensi social sebagai inti dari kompetensi hidup di era revolusi industry 4.0, karena kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan

manusia untuk berkomunikasi dengan sesama dengan beragam latar belakangnya (Chang Zhu, etc, 2013) dan kompetensi terakhir, d) ***Moral Competencies*** sebagai kesadaran terhadap satu perilaku moral yang universal (aspek afektif) dan kemampuan untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip perilaku moral secara konsisten, demikian pendapat Lind (Sit, 2010). Kompetensi jenis ini sangat penting dikuasai oleh manusia yang hidup di era disrupsi teknologi agar hidupnya sejalan dengan nilai-nilai moral yang berlaku, seperti *responsibility, truthfulness and honesty* (kebenaran dan kejujuran) serta integritas (Zulfa, 2020).

Tantangan yang telah teridentifikasi di era 4.0 ini perlu disikapi atau dijawab agar kehidupan manusia bisa berjalan sebagaimana seharusnya. Dalam konteks Ke-Indonesia-an, saat ini pemerintah mengeluarkan beberapa strategi untuk menjawab tantangan globalisasi di era Revolusi Industri 4.0, diantaranya: 1) *Next Indonesia Unicorn (NextIcorn)*. Program ini menurut Kementerian Komunikasi dan Informatika (KemenKominfo) Republik Indonesia merupakan program yang bertujuan untuk mengangkat perekonomian digital dengan cara mempromosikan start up yang memiliki potensi besar dengan investor dari berbagai negara. Di tahun 2018 pemerintah menciptakan unicorn-unicorn baru dan melakukan berbagai kegiatan, roadshow ke negara Singapura, Cina, Jepang dan Korea) maupun international summit, sponsored event dan recruitmen even. Hasilnya sudah ada 2.020 koneksi antara perusahaan rintisan local dengan investor dari berbagai negara seperti Amerika Serikat, Jepang, Singapura, India, Australia dan Korea. Disamping itu juga ada 3.000 lebih pertemuan yang sudah didaftarkan di NextIcorn ini. 2) Tri Hita Karana. Program ini bertujuan untuk melindungi laut dari sampah plastic. Gerakan ini dimulai di Bali pada Juni 2018 dengan melakukan pelarangan pemakaian plastic sekali pakai, karena plastik mengancam keberlanjutan sumber laut dan kehidupan manusia. Program ini dilandasi filosofi orang Bali yang mengusung tiga konsep hubungan manusia dalam kehidupan,

yaitu hubungan manusia dengan sesama manusia, dengan alam sekitar dan dengan Tuhannya. 3) Indonesia Industry 4.0 readiness Index (INDI 4.0). Program ini diluncurkan oleh Kementerian Perindustrian di tahun 2019, dengan tujuan utamanya adalah self-assessment yaitu mengukur kesiapan pelaku industry menghadapi revolusi 4.0. Dalam rangka menambah tingkat kesiapan tersebut maka pemerintah juga telah melakukan berbagai upaya, seperti program mentoring, training, sertifikasi, penguatan SDM yang menguasai teknologi melalui Pendidikan vokasi. Harapannya di tahun 2020 tersedia 1 juta tenaga kerja bersertifikasi (Kumairoh, 2019).

Dalam bidang Pendidikan, tantangan yang dihadapi dunia Pendidikan khususnya pendidikan tinggi adalah 1) kebutuhan SDM Pembangunan, 2) Proporsi penduduk Indonesia yang berpendidikan tinggi masih rendah (8,5%), 3) layanan Pendidikan tinggi yang berkualitas belum merata (61% mahasiswa ada di Jawa dan Bali), 3) Relevansi pendidikan tinggi masih rendah (41,10% lulusan tidak selaras/relevan), 4) Pengelompokkan Prodi menurut Bidang ilmu tidak seimbang (Prodi Sain -Tek hanya 40, 86% dengan jumlah mahasiswa 20,83%), 5) Daya saing lulusan perguruan tinggi masih lemah (pengangguran lulusan PT 5.6%), 6) daya saing Pendidikan tinggi di tingkat global masih lemah (Indonesia peringkat 45 dengan capaian global competitiveness index 4.0 sebesar 64,9 dan Indonesia masih tertinggal di pilar labor market (82), infrastructure (71), innovation capability (68) dan skill (62)), dan 7) kualitas dan produktivitas dosen berupa publikasi internasional dan HKI belum banyak dijadikan rujukan (Sardjoko, 2019).

berdasarkan tantangan di atas, maka pemerintah Indonesia menjawab tantangan tersebut dengan melakukan beberapa terobosan. Hal ini bisa dilihat dalam RPJMN 2015-2019 di bidang Pendidikan ditegaskan bahwa pembangunan pendidikan tinggi berupaya pada peningkatan 4 (empat) hal esensial yaitu: a) akses: perluasan dan

pemerataan, b) akademik: pencapaian akademik menurut bidang keilmuan yang dikembangkan, c) relevansi: kesesuaian dengan kebutuhan pembangunan: industry dan pasar kerja, d) daya saing: kapasitas untuk berkompetisi yang tercermin dalam kinerja kelembagaan dan perseorangan (dosen, peneliti dan perseorangan) (Sardjoko, 2019) dan (Nasional, 2014).

Secara real upaya yang sudah dilakukan pemerintah di bidang pendidikan tinggi adalah:1) *e-learning/hybrid learning*. Kebijakan ini dikawal oleh Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan melalui Direktorat Pembelajaran menggelar serta mensosialisasikan produk Pembelajaran Jarak Jauh dan produk Sistem Pembelajaran Daring (SPADA) Indonesia yang sudah berjalan sejak tahun 2014. Pemanfaatan SPADA diantaranya untuk sarana perolehan gelar pendidikan tinggi, alih kredit, pengembangan profesi berkelanjutan dan belajar sepanjang hayat (Informasi, 2018), Kerangka Kurikulum Nasional Indonesia yang bisa dikomparasikan dengan kebutuhan pasar internasional dan khususnya ASEAN, penguatan Pendidikan karakter, penguatan literasi baru, pembelajaran HOTs, dan lain sebagainya. Terbaru pemerintah mengeluarkan kebijakan melalui Permendikbud RI Nomor 3 tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagai revisi/penyempurnaan atas permen yang sama (permendikbud tahun 2014, permenristekdikti tahun 2015 dan 2018) khususnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran di perguruan tinggi yang sudah harus menyesuaikan dengan tuntutan revolusi Industri 4.0, dengan menambahkan pasal 14 ayat (5) bagian e sampai dengan j berupa: penelitian, perancangan atau pengembangan, pelatihan militer, pertukaran pelajar, magang, wirausaha, dan/atau bentuk lain pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya melalui pasal 15 maka ada penambahan proses pembelajaran yang bisa ditempuh oleh mahasiswa khususnya program sarjana dan sarjana terapan di luar program studi kesehatan, melalui: a) program studi lain baik dalam perguruan tinggi yang sama maupun dengan perguruan tinggi lain, b) program studi

yang sama di perguruan tinggi lain dan c) pembelajaran dengan Lembaga non perguruan tinggi (Kemendiknas, 2020).

7. Strategi Penciptaan Nilai Global

Kemunculan globalisasi memunculkan berbagai reaksi di banyak kalangan, baik dunia bisnis, Pendidikan, individu maupun kelompok masyarakat. Mau tidak mau mereka harus mengatur strategi agar mereka bisa berjaya di era tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka muncullah istilah strategi global.

Strategi global adalah seperangkat kerangka yang didesain agar memiliki satu ukuran yang cocok untuk semua karakter. Singkatnya, strategi global ditujukan untuk dunia yang terintegrasi serta mendorong munculnya kemungkinan strategi-strategi baru (Levitt dalam Ghemawat, 2007:9). Walaupun strategi ini lebih difokuskan untuk aspek ekonomi bisnis dan globalisasi memberikan banyak keuntungan salah satunya adalah menghubungkan interaksi ekonomi antar negara dengan mudah. Globalisasi dapat menghapus keterbatasan manusia dan memberikan peluang bagi tiap individu untuk ikut berperan dalam pasar internasional, maka dalam konteks selanjutnya Pendidikan seperti perguruan tinggi pun membutuhkan adanya strategi global.

Pankaj Ghemawat Dalam bukunya yang berjudul "*Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*" menawarkan 3 strategi utama untuk menciptakan nilai global, yaitu strategi adaptasi (*Adaptation*), agregasi (*Aggregation*) dan arbitrase (*Arbitrage*) (Ghemawat, 2007: 105-197) yang disebut *The AAA Triangle* (segitiga AAA).

Pertama adalah adaptasi, sebagai strategi yang memiliki tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan saham dengan memaksimalkan relevansi lokal perusahaan. Misalnya, atau membuat unit lokal atau pengiklanan untuk menjalankan rantai pasokan yang digunakan banyak perusahaan sebagai langkah awal adaptasi di pasar lokal. Kedua adalah agregasi, yakni upaya untuk menyampaikan skala ekonomi

dengan menciptakan operasi regional atau kadang-kadang global yang melibatkan standarisasi produk atau jasa dalam proses pengembangan dan produksi. Selain itu, sebuah fokus R&D (*Research and Development*) menunjukkan agregasi untuk skala ekonomisnya. Ketiga, arbitrase merupakan eksploitasi dari perbedaan antara pasar nasional dan regional, sering dilakukan dengan alokasi terpisah dari rantai pasokan. Misalnya, pusat pelayanan di India, perusahaan di Tiongkok, dan toko retail di Eropa Barat yang tentunya membutuhkan biaya tenaga kerja dalam jumlah besar. Strategi AAA menyediakan semacam peta strategi untuk manajer, dimana manajer dapat menentukan strategi yang memberikan pengaruh terbesar untuk perusahaan atau industrinya.

Secara umum bisa dipahami bahwa strategi adaptasi, merupakan strategi untuk melakukan penyesuaian dengan perbedaan negara lain. Sedangkan strategi agregasi lebih kepada mengatasi adanya perbedaan antar negara dengan cara mengelompokkan mereka berdasarkan persamaan. Demikian juga dengan strategi arbitrase yang dimaknakan sebagai strategi untuk mengeksploitasi perbedaan yang dipilih antar negara *alih-alih*:(ternyata) memperlakukan mereka semua sebagai kendala.

Dalam konteks adaptasi sebagai strategi untuk menciptakan nilai global perlu diketahui beberapa catatan yang bersifat generalisasi global (Ghemawat, 2007: 137) yaitu:

- a. Sangat sedikit bisnis yang dapat beroperasi baik secara standar maupun standar seluruhnya di seluruh perbatasan.
- b. Ada banyak tingkatan (dan sublevel) untuk adaptasi antara ekstrem dengan lokalisasi dan standarisasi: variasi, fokus, eksternalisasi, disain dan inovasi.
- c. Adalah mungkin untuk beradaptasi terlalu banyak atau terlalu sedikit - meskipun yang terakhir mungkin lebih umum
- d. Karakteristik industri memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat adaptasi optimal, yang dapat meningkat atau menurun dari waktu ke waktu

- e. Mengubah tingkat adaptasi sebenarnya dapat dikenai kelambatan yang sangat lama
- f. Perubahan dibantu oleh pola pikir yang fleksibel, realistis, dan terbuka
- g. Sebagian besar perusahaan memiliki banyak ruang kepala untuk memperbaiki bagaimana mereka beradaptas
- h. Keputusan adaptasi tidak dapat dibuat secara independen dari keputusan tentang agregasi dan penataan ulang

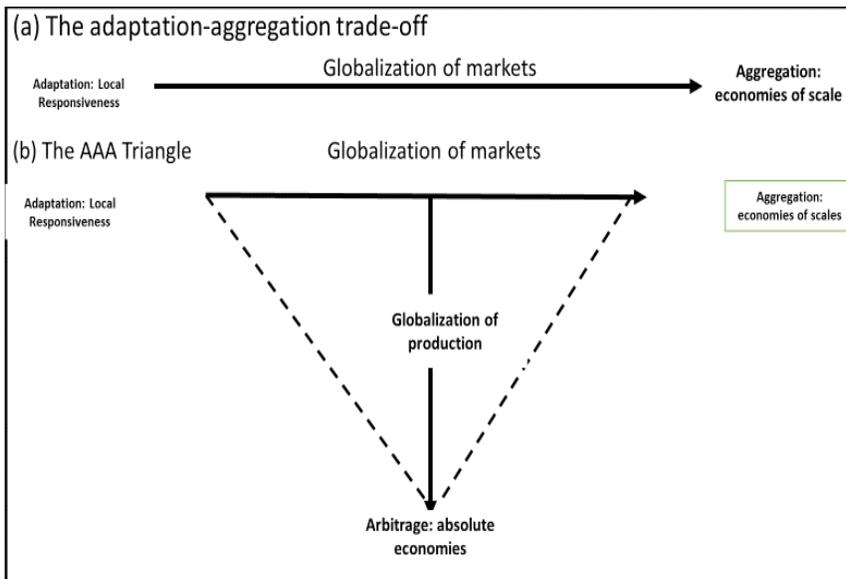
Strategi yang kedua adalah agregasi. Agregasi berarti menemukan dan menerapkan mekanisme lintas batas yang beroperasi pada suatu tingkat di suatu tempat antara satu negara dan seluruh dunia (Ghemawat, 2007: 168). Strategi ini didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Dunia tidak hanya tetap regional dalam banyak hal (; sebagai manifestasi semiglobalization) namun, setidaknya pada beberapa dimensi, tingkat regionalisasi semakin meningkat daripada menurun.
- b. Sebagian besar perusahaan, termasuk perusahaan terbesar, masih memperoleh sebagian besar penjualan mereka dari wilayah asalnya. Dan bahkan perusahaan yang sangat sukses dengan operasi signifikan di banyak wilayah (misal Toyota) sering mengandalkan wilayah sebagai basis utama agregasi mereka.
- c. Ada sejumlah strategi regional yang berbeda, bukan hanya satu fokus regional, portofolio regional, regional hub, platform regional, mandat regional dan jaringan regional.
- d. Daerah atau pseudo-daerah dapat didefinisikan dalam dimensi CAGE selain yang geografis.

Strategi yang ketiga untuk menciptakan nilai-nilai global adalah strategi arbitrase. "Arbitrage is a way of exploiting differences" (Ghemawat, 2007: 169). Sebagai strategi yang diciptakan untuk mengeksploitasi perbedaan-perbedaan yang ada diantara negara, individu, perusahaan dan lain sebagainya yang ada di seluruh dunia, maka setidaknya harus dipahami beberapa catatan berikut:

- a. Arbitrase melibatkan eksploitasi perbedaan antar negara alih-alih memperlakukannya sebagai kendala yang harus disesuaikan untuk diatasi.
- b. Sangat sedikit perusahaan yang mampu mengabaikan peluang arbitrase
- c. Ada beberapa kemungkinan basis arbitrase: budaya, administratif, geografis, dan ekonomi, dan bahkan jika sebuah perusahaan berfokus hanya pada satu atau dua di antaranya, ia menghadapi banyak varian strategi penataan.
- d. Bahkan perusahaan yang terlibat dalam arbitrase seringkali memiliki banyak ruang kepala untuk memperbaiki bagaimana mereka melakukannya.
- e. Keputusan arbitrase tidak dapat dibuat terlepas dari keputusan mengenai elemen lain dari strategi perusahaan (Ghemawat, 2007: 196)

Berdasarkan penjelasan atas masing-masing strategi dalam konteks segitiga AA tersebut, maka tergambar dalam gambar berikut.



Bagan 1. The Globalization of markets and production (Ghemawat, 2007:198)

Bagan tersebut mengingatkan kepada kita tentang pentingnya memperhitungkan adanya implikasi globalisasi produksi, sehingga hal ini akan mengubah adaptasi agregasi menjadi segitiga AA. Di mana perusahaan atau organisasi dalam bentuk lain bisa memikirkan dan memainkan perbedaan lintas batas untuk menjadi factor pengeksploitasi keuntungan.

Dari tiga jenis strategi penciptaan nilai global, yaitu adaptasi, agregasi dan arbitrase, memiliki beberapa perbedaan yang terlihat dalam table berikut.

Tabel 1. Perbedaan Strategi AAA

Karakteristik	Adaptasi	Agregasi	Arbitrase
Keunggulan Kompetitif: Mengapa globalisasi	Untuk mencapai relevansi lokal melalui focus nasional (sementara mengeksploitasi beberapa skala)	Untuk mencapai skala dan skope ekonomi melalui standarisasi internasional	Untuk mencapai ekonomi absolut melalui spesialisasi internasional
Koordinasi: bagaimana mengatur lintas batas?	melalui negara; penekanan penyesuaian untuk mencapai wajah lokal dalam batas	Melalui bisnis, wilayah, atau pelanggan; penekanan pada hubungan horizontal untuk skala ekonomi lintas batas	Melalui fungsi; penekanan pada hubungan vertical, termasuk di seluruh batas organisasi.

Konfigurasi: di mana untuk menemukan luar negeri?	Untuk meminimalisir efek jarak budaya, administratif, geografis, atau ekonomi dengan berkonsentrasi pada negara-negara asing yang sama basis asalnya	Sama dengan adaptasi	Untuk mengeksploitasi beberapa elemen jarak dengan beroperasi di negara- negara yang beragam
Control: apa yang harus diwaspadai?	Variasi dan kompleksitas yang berlebihan	Standarisasi yang berlebihan atau penekanan pada skala	Penyempitan menyebar
Ganti bloker: siapa yang harus diwaspadai secara internal?	Kepala negara yang berurat akar (entrenched country chiefs)	Kepala kantor, kepala bisnis, regional, atau kepala kantor yang berkuasa	Fugsi-fungsi kunci
Diplomasi korporat: masalah eksternal mana yang mungkin timbul?	Relatif diskrit dan kuat, diberi penekanan pada penanaman wajah lokal	Penampilan, dan serangan balik melawan, homogenisasi atau hegemoni (terutama untuk perusahaan A.S.)	Eksplorasi atau pemindahan pemasok, saluran, dan perantara, berpotensi paling rentan terhadap gangguan politik

B. Perguruan Tinggi Di Era Global

1. Hubungan Perguruan Tinggi Dengan Lingkungan Global

Perguruan tinggi dengan lingkungan global merupakan dua komponen yang saling berinteraksi sekaligus saling mempengaruhi. Perguruan tinggi dengan kemampuan melakukan temuan-temuan riset dan pengembangannya, maka bisa mempengaruhi lingkungan global. Sekaligus lingkungan global dengan berbagai dinamika dalam segala aspeknya juga bisa memberi pengaruh terhadap perguruan tinggi.

Dari hasil identifikasi tantangan dan peluang globalisasi revolusi 4.0 menunjukkan bahwa lingkungan global memberikan pengaruh tidak hanya kepada perguruan tinggi sebagai sistem sosial yang terbuka, tetapi juga kepada semua komponen yang ada di dunia ini. Sebaliknya lingkungan global juga memberi pengaruh bagi arah riset di perguruan tinggi. Berdasarkan hasil pemetaan Hoedi Prasetyo dan Wahyudi Sutopo, maka arah riset di perguruan tinggi di Indonesia terklasifikasi dalam 14 aspek, yaitu:

- a. Metode penelitian: sebagian besar menggunakan metode deskriptif dan konseptual
- b. Aspek yang diteliti: aspek bisnis dan teknologi
- c. Bidang industri penerapan: manufaktur
- d. Jumlah riset terkait Industri 4.0: tren meningkat signifikan
- e. Hasil riset: pematangan konsep agar riset industri 4.0 bisa diterapkan secara global, tidak hanya di negara maju tetapi juga negara berkembang
- f. Arah riset para akademisi ke industri 4.0
- g. Riset dengan metode empiris dan terapan diprediksi akan semakin berkembang untuk menjawab realisasi teknologi industri 4.0 dengan bidang kajian bisnis dan teknologi bidang manufaktur menjadi fokus arah pengembangan(Prasetyo dan Sutopo, 2018).

2. Dampak Globalisasi Bagi Perguruan Tinggi

Hadirnya era globalisasi menghadirkan juga adanya tuntutan bagi semua komponen yang ada di dunia ini untuk menyesuaikan dengan globalisasi. Tak terkecuali adalah dunia pendidikan, khususnya perguruan tinggi. Diantara sependapat dengan statement di atas adalah pendapat Kasubdit Kelembagaan Diktis (Mastuki HS) yang menyatakan bahwa:

Dampak globalisasi membuat negara-negara berkembang (new emerging and developing countries) merasa harus menyetarakan kualitas dirinya sejajar dengan negara-negara maju dilihat dari Human Development Index (HDI), Program for International Student Assessment (PISA), dan lainnya. Dari sinilah nilai-nilai kompetisi ditabur dan tumbuh subur, terlebih ketika dipupuk oleh rasa inferioritas diri negara berkembang dalam bentuk pengejaran angka-angka HDI, PISA, dan sejenisnya. Dengan kondisi tersebut, dapat dipahami mengapa pihak kampus (dan juga pemerintah) tampak begitu bersemangat dengan world class university yang dianggap sebagai keniscayaan satu-satunya cara untuk dapat bertahan dan berkompetisi di tengah globalisasi (HS, 2015).

Sejalan dengan perlunya perguruan tinggi melakukan berbagai terobosan sebagai respon atas tuntutan atau dampak globalisasi, maka menurut Prof.Dr. der Soz Gumilar R. Sumantriperguruan tinggi harus melakukan Internasionalisasi Perguruan Tinggi. Tuntutan itu berkaitan dengan:

- a. Sifat keuniversalan ilmu pengetahuan yang tidak boleh dibatasi oleh sekat-sekat ruang dan waktu. Ilmu pengetahuan adalah bahasa universal serta penghubung antarbudaya, antarbangsa, antar generasi dan antarzaman
- b. Internasionalisasi sekaligus mendorong dan "memaksa" perguruan tinggi Indonesia untuk membangun mutu diri sesuai standar

- pendidikan dunia yang diukur oleh berbagai badan penjaminan mutu internasional dan akreditasi lintas batas negara
- c. Internasionalisasi juga merangsang kalangan ilmuwan Indonesia untuk lebih *extrovert* dengan membuka diri secara lebih luas ke komunitas dunia dengan mengumumkan karya-karyanya, terutama hasil penelitian, melalui jurnal-jurnal internasional.
 - d. Untuk menunjukkan kepada dunia bahwa perguruan tinggi Indonesia tidak sekedar ”jago kandang” melainkan mampu bersaing dengan berbagai perguruan tinggi lainnya di manca negara
 - e. Untuk turut mengangkat derajat bangsa melalui pendidikan tinggi yang bermutu dan terpercaya
 - f. Untuk turut mendorong adanya pengakuan dunia terhadap kualitas tenaga kerja lulusan perguruan tinggi Indonesia di pasar kerja internasional (Ghafur, 2009)

Padasiswa yang lebih spesifik, globalisasi juga memberikan dampaknya bagi dunia perguruan tinggi. Jika mengacu pada konsep Globalisasi sebagai proses peningkatan hubungan yang saling bergantung antar negara dan warga negara dalam segala aspek, (*Globalization is the process of increasing interdependence among countries and their citizens in all aspect.*) maka perguruan tinggi dalam hal ini juga terimbas globalisasi dalam hal saling bergantungnya perguruan tinggi di suatu negara dengan perguruan tinggi di negara lain. Kebergantungan ini yang kemudian melahirkan adanya sekian banyak bentuk kerjasama internasional perguruan tinggi dengan beberapa pihak yang dianggap mampu menghantarkan perguruan tinggi kepada kepentingannya di dunia luas.

Ghofur (2009) dalam hal ini juga mengajukan beberapa dampak globalisasi untuk perguruan tinggi, yaitu:

- a. Perguruan tinggi dituntut paksa untuk merespons berbagai aspek yang muncul dari globalisasi dan dampaknya.

- b. Perguruan tinggi dituntut untuk merespon globalisasi dengan menginternasionalisasi fungsi-fungsi akademik dan non akademiknya.
- c. Perguruan tinggi didorong untuk masuk ke dalam struktur pasar yang keras dengan persaingan bebas dan terbuka.
- d. Perguruan tinggi dituntut proaktif untuk ambil bagian dari pertumbuhan masyarakat dunia berbasis jaringan dengan memperkuat daya dukung teknologi komunikasi dan informasi (ICT)
- e. Mengembangkan profesionalisme dan manajerialisme dengan memperkuat tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good univercity governance*)

Sejalan dengan dampak globalisasi bagi perguruan tinggi, maka perguruan tinggi membutuhkan kemampuan lebih agar ia bisa menuju *world class univercity*, seperti Internasionalisasi perguruan tinggi dan atau entrepreneur university.

Namun lepas dari semua itu, menurut Richard C. Atkinson, President dari University of California, globalisasi bagi perguruan tinggi juga merupakan kekuatan yang merubah perguruan tinggi dari suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga dari antara sekian banyak jenis organisasi yang menyediakan informasi, dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh waktu dan geografi menjadi suatu lembaga tanpa perbatasan. Dengan demikian, bagi perguruan tinggi, globalisasi berarti :

- a. Teknologi informasi dan komunikasi, seperti Internet dan *World Wide Web*, menyediakan peralatan baru yang sangat ampuh dalam membentuk jaringan global untuk pengajaran dan riset. Pada saat ini proses pembelajaran mungkin masih mengandalkan landasan yang masih kurang mencukupi untuk proses interaksi berkualitas tinggi. Namun sebentar lagi pasti telah dikembangkan landasan yang lebih canggih yang menunjang tayangan audio dan vidio yang lebih baik, bereaksi secara cepat terhadap masukan mahasiswa, dan sebagainya

- b. Dalam lingkungan baru tersebut, suatu organisasi apakah itu universitas atau pemberi jasa informasi lainnya, dapat memenuhi kebutuhan dan meneguk pendapatan dari pasar yang ada. Universitas global akan mampu mengajar mahasiswa di mana saja dan kapan saja dan demikian juga dapat mengambil dosen dari mana saja.
- c. Universitas tidak lagi memonopoli produksi ilmu pengetahuan. Mereka harus bersaing dengan penyedia jasa informasi dan pengetahuan lainnya yang tidak memerlukan kampus dengan segala fasilitasnya yang mahal.

Dari beberapa pengaruh ataupun dampak globalisasi bagi perguruan tinggi tidak hanya dibiarkan tetapi direspon. Jika berkaitan dengan dampak positif maka perguruan tinggi wajib meresponnya dan menjadikannya sebagai peluang untuk mengembangkan keberadaan perguruan tinggi. Di sisi lain dampak globalisasi juga bisa dipandang sebagai tantangan. Setidaknya ada tiga (3) tantangan yang sekaligus menjadi lahan persaingan, yaitu:

- a. Tantangan dalam pengelolaan perguruan tinggi
- b. Tantangan proses belajar-mengajar
- c. Tantangan pendidikan nilai (Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 101-102)

Tantangan pertama, *pengelolaan perguruan tinggi*. Dalam hal ini, setiap negara harus membuka diri seluas-luasnya terhadap masuknya perguruan tinggi, dosen, peneliti, dan sebagainya tanpa hambatan sama sekali, dalam bentuk apapun (Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 102).

Kedua, *tantangan pembelajaran*. Globalisasi ternyata merubah cara belajar-mengajar, dari bertatap muka dan melalui hubungan personal antara dosen dan mahasiswa menjadi hubungan maya dan nonpersonal, melalui internet, dan video jarak jauh. Ahli manajemen Peter Drucker memang pernah meramalkan : 'Tigapuluh tahun dari sekarang kampus universitas besar akan menjadi barang peninggalan. Universitas tidak

akan mampu bertahan hidup dalam bentuknya seperti sekarang. Alasan utamanya ialah karena pergeseran pada pendidikan yang berlanjut terus menerus dari orang-orang dewasa yang sudah sangat terdidik yang menjadi pusat dan sektor pertumbuhan pendidikan'.(Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 104)

Tantangan pendidikan nilai, sebagai tantangan ketiga perlu dicermati karena globalisasi juga dapat menularkan nilai-nilai positif tetapi juga berpotensi menawarkan nilai-nilai negatif. Nilai-nilai positif yang dimaksud misalnya etos kerja, manajemen produksi, disiplin kerja, demokrasi dalam berbagai bidang kehidupan termasuk politik, penghormatan pada hak-hak asasi manusia, kehidupan masyarakat sipil, dan sebagainya. Nilai-nilai negatif misalnya konsumerisme, hedonisme, individualisme, sekularisme, dan sebagainya (Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 106).

3. Sikap-Evolusi Perguruan Tinggi Terhadap Globalisasi

Dari beberapa dampak yang ditimbulkan oleh globalisasi, maka muncul sikap adanya kelompok yang pro dan yang kontra terhadap globalisasi. Bagi kelompok yang pro globalisasi, mereka memiliki slogan:

- a. Aliran investasi global lebih tinggi dari selama ini
- b. Globalisasi memegang kunci untuk mengakhiri kemiskinan dunia.
- c. Perdagangan bebas membantu negara sedang berkembang untuk menyusul
- d. Pertumbuhan itu baik untuk yang miskin.
- e. Pemrotes perdagangan bebas 'memerangi musuh yang salah alamat'
- f. Multinasional adalah kekuatan yang positif
- g. Globalisasi menawarkan jalan keluar dari kemiskinan
- h. Perdagangan dunia adalah tenaga pendorong pertumbuhan (Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 98).

Sebaliknya para pendukung anti globalisasi menganggap bahwa para pendukung globalisasi umumnya menghindari analisis kuantitatif yang seimbang dan komprehensif mengenai kemajuan ekonomi dan kesejahteraan manusia di negara-negara yang sedang berkembang sejak berkembangnya globalisasi. Tindakan menghindar tersebut jelas kelihatan, karena pemaparan angka-angka statistik perkembangan ekonomi dan indikator kesejahteraan penduduk sejak tahun 1980 di negara-negara yang belum atau sedang berkembang akan menggagalkan argumentasi mereka sendiri (Indrajid dan Djokopranoto, 2004: 98).

Diantara dua kelompok yang pro dan kontra terhadap globalisasi, maka mau tidak mau perguruan tinggi juga harus mengambil sikap dalam menghadapi globalisasi. Pengambilan sikap diperlukan perguruan tinggi untuk bertahan dan menang. Untuk bisa bertahan dan menang, maka perguruan tinggi bisa masuk ke dalam kelas *World Class University* (WCU).

Mengambil sikap merupakan bagian dari upaya perguruan tinggi untuk berevolusi. Sekaligus dengan bersikap akan menunjukkan bahwa perguruan tinggi adalah organisasi yang menggunakan sistem terbuka. Robbins dalam hal ini mengemukakan ciri-ciri organisasi sebagai sistem terbuka, yaitu:

- a. Kepekaan terhadap lingkungan
- b. Umpan balik
- c. Cyclical character
- d. Negative entropy
- e. Steady state
- f. Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi
- g. Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas
- h. Equifinality (Akdon, 2007: 57-60)

Pertama, kepekaan terhadap lingkungan. Perguruan tinggi adalah organisasi sistem sosial. Oleh karena ia menjadi bagian dari sistem sosial yang lebih besar, maka sistem yang dijalankan menahatkan

adanya keterbukaan. dalam konteks ini, karena perguruan tinggi ada dalam sebuah sistem dan lingkungannya, maka keduanya saling mempengaruhi. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan akan mempengaruhi satu ciri atau lebih kepada perguruan tinggi, seperti globalisasi. Demikian juga sebaliknya, jika sistem yang ada di perguruan tinggi berubah maka akan mempengaruhi lingkungan.

Kedua, umpan balik. Berdasarkan ciri yang pertama, maka hal ini akan memberikan kepada perguruan tinggi untuk melakukan tindakan korektif dan perbaikan dengan menggunakan informasi yang berasal dari luar (umpan balik). Artinya, proses yang ada di perguruan tinggi memungkinkan untuk sebagian outputnya dikembalikan kepada sistem perguruan tingginya sebagai masukan baru sehingga output berikutnya bisa dimodifikasi dan relatif menjadi lebih baik.

Ketiga, cyclical character. *Cyclical character* artinya sistem terbuka memiliki karakter siklus. Karena sistem terbuka sesungguhnya merupakan kejadian yang berputar. Output dari sistem menyediakan bahan masukan (input) yang memungkinkan terjadinya pengulangan (repetisi) siklus tersebut.

Keempat, negative entropy. Istilah *entropy* merujuk kepada kemungkinan dari sebuah sistem untuk hancur atau menghilang. Berkaitan dengan ciri ini, maka sesungguhnya sistem bisa memperbaiki sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan untuk memasukkan lebih banyak energi dari yang telah dikeluarkan.

Kelima, steady state. *Steady state* artinya stabil. Maksudnya bahwa masukan energi yang digunakan untuk menahan entropy dapat memelihara kestabilan dan pertukaran energi sehingga akan menghasilkan suatu keadaan yang relatif stabil pula. Meskipun terdapat arus dari masukan baru ke dalam sistem tersebut secara konstan dan arus keluar yang tetap, namun secara keseluruhan ciri sistem tersebut tetap sama. Dengan demikian, walaupun sebuah sistem terbuka aktif memproses input menjadi output, tetapi sistem tersebut cenderung

mampu memelihara dirinya setelah berjalan sekian lama.

Keenam, gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi. Pada saat sistem menjadi lebih kompleks dan bergerak melawan entropy, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi. Sistem pada dasarnya tidak berubah secara langsung sebagai akibat dari ekspansi. Pola perkembangannya yang paling umum adalah pola di mana hanya ada multiplikasi dari jenis siklus yang sama atau dari sub sistem.

Ketujuh, keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas. Sistem terbuka berusaha untuk mengakurkan dua macam aktivitas, yang seringkali saling bertentangan. Aktivitas pemeliharaan (*maintenance activities*) memastikan bahwa berbagai sub sistem berada dalam keseimbangan dan keseluruhan sistem sesuai dengan lingkungannya. Hal ini mencegah perubahan yang cepat yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan sistem tersebut. Sebaliknya aspek aktivitas penyesuaian (*adaptive maintenance*) dibutuhkan agar sistem dapat menyesuaikan diri dari waktu ke waktu dengan variasi dari permintaan intern dan ekstern. Dengan demikian di satu pihak mencari stabilitas dan pemeliharaan status quo melalui pembelian, pemeliharaan dan overhaul (pemeriksaan) mesin-mesin, pelatihan dan rekrutmen pegawai, mekanisme seperti penyediaan dan pelaksanaan peraturan dan prosedur, di pihak lain menfokuskan diri kepada perubahan melalui perencanaan, riset pasar, pengembangan produk baru dan sebagainya. Dua aktivitas ini harus dilakukan agar sistem bisa bertahan.

Kedelapan, equafinality. Konsep *equafinality* menyatakan bahwa sebuah sistem dapat mencapai tujuan yang sama dari kondisi awal yang berbeda-beda dan melalui bermacam cara. Ini berarti bahwa sistem organisasi dapat mencapai tujuannya dengan berbagai macam masukan dan proses transformasi.

Perguruan tinggi yang menerapkan sistem terbuka, maka secara alamiah akan berevolusi sesuai daur hidup organisasi (*organizational*

lofe cycle). Setidaknya ada empat tahapan prinsip dalam daur hidup organisasi dari Gareth R. Jones (Akdon, 2007: 62-70). Keempat tahapan yang dimaksud adalah tahap kelahiran, pertumbuhan, penurunan dan kematian. Walaupun demikian, tidak semua organisasi akan mengalami tahapan dengan waktu yang sama. Adakalanya organisasi mengalami tahapan yang lama dalam tahap tertentu, tetapi sebaliknya ada organisasi yang bahkan tidak mengalami tahapan tertentu.

Yang dimaksud dengan tahapan kelahiran (*Organizational birth*). Biasanya organisasi terlahir karena adanya individu-individu yang bergabung dengan menggunakan kemampuan dan keahliannya masing-masing untuk menciptakan nilai tertentu. Sebagai tahap pertama, tahapan ini ternyata merupakan tahapan yang sangat berbahaya dari keempat tahapan daur hidup organisasi. Tahapan pertama menjadi sangat berbahaya, karena tahap kelahiran merupakan kesempatan terbesar dalam pembentukan suatu organisasi baru.

Organisasi yang baru lahir biasanya bersifat labil karena masih proses pencarian nilai, belum stabil dalam pelaksanaannya dan serba tidak menentu. Semuanya disebabkan karena masih bersifat *trial and error*. Oleh karenanya menjadi penting untuk mencermati faktor-faktor yang bisa menyebabkan kenaikan dan penurunan tingkat kelahitan ((Akdon, 2007: 64-65).

Faktor-faktor yang bisa menjadi penyebab kenaikan tingkat kelahiran sebuah organisasi adalah:

- a. Penemuan terhadap organisasi yang dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk dapat mendirikan organisasi serupa.
- b. Pengelolaan organisasi dapat menyebabkan kenaikan tingkat kelahiran organisasi, dikarenakan ketahanan dan jenis organisasi yang akan membentuk model organisasi tertentu.

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan penurunan tingkat kelahiran organisasi antara lain:

- a. Penurunan sumber daya yang ada di lingkungan organisasi
- b. Kesulitan yang dialami organisasi dalam mencari sumber daya yang dibutuhkan.

Selanjutnya tahap kedua dari daur hidup organisasi adalah tahap pertumbuhan (*organizational growth*). Jika organisasi pada tahap kelahiran mampu mempertahankan diri, maka ia akan mengalami tahap berikutnya yaitu tahap pertumbuhan. Tahap ini merupakan tahap pengembangan nilai untuk dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilan sumber daya organisasi.

Tahap ketiga, yaitu tahap penurunan (*Organizational Decline*). Organisasi akan mengalami tahapan penurunan jika permasalahan yang selalu menghadang di dalamnya tidak dihadapi dan dimenej dengan baik. Artinya tahapan ini akan terjadi jika organisasi mengalami kegagalan dalam mengantisipasi tekanan baik dari dalam maupun dari luar, sehingga organisasi tidak dapat bertahan. Tahapan penurunan sendiri biasanya memiliki 5 tahapan kecil lagi yang menjadi penanda kalau organisasi tersebut sedang mengalami fase penurunan, sehingga patut diantisipasi. Kelima tahapan penurunan tersebut sebagaimana yang diajukan oleh William Weitzwl dan Ellen Jonson adalah tahap *blinded, inaction, faculty action, crisis dan dissolution*.

Pada tahap *Blinded* (Buta, dibutakan). Tahapan ini ditengarai dari ketidakmampuan organisasi untuk memenej permasalahan yang terjadi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Hal ini jga biasanya karena kurangnya sistem pengawasan dan sistem informasi organisasi. Dengan demikian langkah yang semestinya dilakukan suaya terhindar dari tahapan ini adalah organisasi seperti perguruan tinggi harus mengadakan sistem informasi yang baik, sehingga akan terjalin kerjasama yang baik pula untuk dapat memajukan organisasi.

Tahap kedua dari penurunan organisasi adalah *inaction* (kelambanan). Pada tahap ini kondisi organisasi semakin membeirik yang ditandai dari oengurangan keuntungan namun oemimpin organisasi hanya melakukan sedikit pemecahan masalah. Kondisi

seperti ini juga merupakan refleksi dari kurangnya informasi yang dapat dipercaya yang dapat membuat organisasi bertahan.

Tahap ketiga, yaitu *faculty inaction*. Jika pada tahap inaction pemimpin hanya sedikit memecahkan masalah akibat minimnya informasi yang valid untuk membuat keputusan, maka pada tahap ketiga ini kondisi lebih parah, yaitu pemimpin salah membuat keputusan untuk memecahkan masalah. Biasanya permasalahan yang dihadapi organisasi semakin kompleks, sehingga memungkinkan pemimpin melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan dikarenakan konflik organisasi atau bahkan keterlambatan pembuatan keputusan.

Crisis sebagai tahap berikutnya adalah kondisi di mana organisasi yang dihadapkan pada sedemikian banyak persoalan yang kompleks dan ketiadaan keputusan yang tepat atau terlambat bahkan salah dibuat, maka organisasi berarti sudah masuk ke kondisi krisis. Pada situasi seperti ini maka organisasi hanya perlu memerlukan perubahan yang bersifat radikal terutama dalam penerapan struktur dan strategi organisasi yang dapat menghentikan penurunan organisasi, sehingga organisasi bisa bertahan.

Tahap terakhir dari fase penurunan organisasi adalah *dissolution*. Jika crisis tidak diatasi dengan perubahan radikal maka biasanya organisasi akan berlama-lama dengan berbagai persoalan kompleks. Situasi ini menyebabkan organisasi akan kehilangan kepercayaan dari stakeholdernya, akibatnya terjadi pengurangan pasar dan reputasi organisasi. Tahapan inilah yang mengarahkan organisasi pada fase kematian.

Tahap keempat atau terakhir dari daur hidup organisasi adalah tahap kematian (*organizational death*). Organisasi sudah mati tidak menjalankan aktivitas yang menjadi core bussinessnya akibat sudah tidak ada kepercayaan dari stakeholdernya.

Setelah memahami situasi yang ditimbulkan oleh globalisasi terhadap perguruan tinggi, sekaligus sikap yang harus diambil oleh perguruan tinggi untuk bertahan dan menang, maka beberapa alternatif

jalan yang bisa ditempuh perguruan tinggi adalah dengan menjadikan dirinya sebagai *world class university*, *research university* ataupun *entrepreneur university* ataupun melakukan gerakan internasionalisasi perguruan tinggi. Terkait dengan isu-isu ini akan dibahas secara tersendiri dalam bab berikutnya.

4. Urgensi Pengembangan Visidan Mindset Perguruan Tinggi Global

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka globalisasi meniscayakan kepada semua komponen dunia termasuk perguruan tinggi untuk memiliki visi dan mindset menjadi Perguruan Tinggi Global (PTG). Hal ini dikarenakan untuk bisa masuk, bertahan dan menjadi pemenang dalam derasnya globalisasi maka penting bagi perguruan tinggi untuk melakukan perubahan. Sedangkan perubahan dimulai dengan melakukan perubahan visinya, “change in business starts with a vision” (Daniels and Daniels, 1993: 1). Sedangkan visi global yang baik sebagaimana yang ditawarkan oleh Daniels dan Daniels (1993: 21), yaitu “...a good global vision addresses such issues as how the company will serve customers, compete, create value, and reward effort on a global basis...”. Intinya bahwa visi global yang baik harus memenuhi syarat yaitu membahas isu-isu seperti bagaimana perusahaan akan melayani pelanggan, bersaing, menciptakan nilai, dan memberi imbalan pada basis global.

Selain visi global harus dibentuk, mindsetnya juga harus dirubah menjadi mindset global. Dalam hal ini Daniels dan Daniels (1993: 4-5) menawarkan perubahan midset global dengan mencermati 10 atribut kritis, yaitu:

- a. *From a geographic concept (where I do business) to a business concept (how I do business)* (Dari konsep geografis (tempat saya berbisnis) dengan konsep bisnis (bagaimana bisnis saya))

- b. From a focus on centralization versus decentralization to business “anyplace (Dari fokus pada sentralisasi versus desentralisasi ke bisnis “dimanapun”)
- c. From a mechanistic view (the whole of the business equals the sum of its parts) to a holistic view of business (the whole is greater than the sum of its parts)(Dari pandangan mekanistik (keseluruhan bisnis sama dengan jumlah bagian-bagiannya) dengan pandangan menyeluruh tentang bisnis (keseluruhannya lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya)
- d. From isolationism to low or nonexistent boundaries (Dari isolasionisme ke batas rendah atau tidak ada sama sekali)
- e. From “not invented here” to networks of trust (Dari “tidak ditemukan di sini” ke jaringan kepercayaan)
- f. From mere physical geographic presence to acceptance by the local culture (Dari sekedar keberadaan geografis fisik hingga penerimaan oleh budaya setempat)
- g. From centralized controllers to core management (Dari pengendali terpusat ke manajemen inti)
- h. From duplication of resources to taking advantage of economies of scale (Dari duplikasi sumber daya untuk memanfaatkan skala ekonomi)
- i. From vertical “stovepipe” communications to communication networks (Dari komunikasi vertikal “stovepipe” ke jaringan komunikasi)
- j. From a solely short-term focus to including a long-term view (Dari fokus jangka pendek hanya mencakup pandangan jangka panjang)

BAB III

TUNTUTAN WORLD CLASS UNIVERSITY DAN INTERNASIONALISASI PERGURUAN TINGGI

World Class University (WCU) dan internasionalisasi perguruan tinggi merupakan dua hal yang berbeda tetapi memiliki keterkaitan. WCU merupakan ending yang ingin dicapai oleh setiap perguruan tinggi yang ada di dunia ini, sedangkan internasionalisasi adalah jalan wajib yang harus ditempuh oleh perguruan tinggi yang akan masuk ke tangga WCU.

A. Konsep *World Class University*

1. Pengertian *World Class University*

Philip G. Albach (Albach, 2003) menyatakan bahwa *World Class University* (WCU) adalah universitas yang memiliki peringkat utama di dunia yang memiliki standar internasional dalam beberapa keunggulan. Keunggulan itu meliputi keunggulan dalam riset yang diakui masyarakat akademis internasional melalui publikasi internasional, keunggulan dalam tenaga pengajar (Profesor) yang berkualifikasi tinggi dan terbaik dalam bidangnya, keunggulan dalam kebebasan akademik dan intelektual, keunggulan manajemen dan governance, fasilitas yang memadai untuk pekerjaan akademis, seperti perpustakaan yang lengkap, laboratorium yang mutakhir, dan pendanaan yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar dan riset, serta keunggulan dalam kerjasama internasional baik dalam program akademik, riset dan sebagainya.

Dengan demikian, maka konsep WCU sesungguhnya mencerminkan norma dan nilai-nilai dominan dunia lembaga akademik yang berorientasi pada penelitian (terutama di negara Amerika Serikat dan Eropa Barat). Idenya didasarkan pada penelitian universitas Jerman yang lebih banyak mendominasi pemikiran akademis pada akhir abad ke – 19 (Amerika Serikat, Jepang, dan negara lain) (Albach, 2003).

2. Kriteria *World Class University*

Penting bagi setiap perguruan tinggi yang menghendaki dirinya masuk dalam kelompok WCU untuk mengetahui apa saja yang menjadi komponen WCU. Saat ini beberapa institusi yang telah mantap dan diakui dunia sebagai lembaga pengakreditasi *world class university* antara lain: THES (The Times Higher Education Supplement (THES) dengan situsnya di: <http://www.thes.co.uk/>; Academic Ranking of World Universities (ARWU) oleh Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University, China yang dapat dilihat di situs: <http://www.arwu.org>; dan Webometric (<http://www.webometrics.info/>). Masing-masing lembaga ini memiliki kriteria sendiri. Kriteria inilah yang dijadikan sebagai komponen WCU.

Berdasarkan hasil Studi Levin, Jeong dan Ou diperoleh sejumlah kriteria yang digunakan untuk mengukur WCU (HS, 2015), yaitu:

- a. Keunggulan penelitian (*excellence in research*), antara lain ditunjukkan dengan kualitas penelitian, produktivitas dan kreativitas penelitian, publikasi hasil penelitian, banyaknya lembaga donor yang bersedia membantu penelitian, adanya hak paten, dan sejenisnya.
- b. Kebebasan akademik dan atmosfer kegembiraan intelektual.
- c. Pengelolaan diri yang kuat (*self-management*).
- d. Fasilitas dan pendanaan yang cukup memadai, termasuk berkolaborasi dengan lembaga internasional.
- e. Keanekaragaman (*diversity*), antara lain kampus harus inklusif terhadap berbagai ranah sosial yang berbeda dari mahasiswa, termasuk keragaman ranah keilmuan.

- f. Internasionalisasi, misal internasionalisasi program dengan meningkatkan pertukaran mahasiswa, masuknya mahasiswa internasional atau asing, internasionalisasi kurikulum, koneksi internasional dengan lembaga lain (kampus dan perusahaan di seluruh dunia) untuk mendirikan program berkelas dunia.
- g. Kepemimpinan yang demokratis, yaitu dengan kompetisi terbuka antar-dosen dan mahasiswa, juga kolaborasi dengan konstituen eksternal.
- h. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- i. Kualitas pembelajaran dalam perkuliahan.
- j. Koneksi dengan masyarakat atau kebutuhan komunitas.
- k. Kolaborasi internal kampus.

Herdaraman dalam hal ini ia membagi empat hal yang harus ada dalam *world class university*, sekaligus memasukkan beberapa lembaga pengukur WCU yang Menggunakan kriteria tersebut.

a. *World Reputation.*

Dalam hal ini ada Third-party Endorsement (pengesahan pihak ketiga), Little room for engineering dan World Ranking: seperti Time Higher Education Supplement, Shanghai Jiaotong World Universities Ranking dan Webometrics Ranking of World Universities. Berikut kriteria dari lembaga-lembaga yang dimaksud:

1) *Time Higher Education Supplement*, dengan kriteria:

- a) *Peer review (5,101)* 40%
- b) *Employer review (1,471)* 10%
- c) *Student/teacher ratio* 20%
- d) *Citation index* 20%
- e) *International teachers* 5%
- f) *International students* 5%

2) **Shanghai Jiaotong Academic Ranking of World Universities.**

Kriteria yang digunakan:

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| a) Alumni as Nobel Laureate | 10% |
| b) Faculty as Nobel Laureate | 20% |
| c) Highly-cited researchers | 20% |
| d) Articles in Nature and Science | 20% |
| e) Articles in SCI | 20% |
| f) Size | 10% |

3) **Webometrics Ranking of World Universities, dengan kriteria:**

- | | |
|----------------------|-----|
| a) Web size | 20% |
| b) Rich files | 15% |
| c) Scholar (Google) | 15% |
| d) Visibility (Link) | 50% |

4) **Time Higher Education Supplement: HKU: 18**

5) **ShanghaiJiaotong World Universities Ranking: HKU: 203-304**

6) **Webometrics Ranking of World Universities: HKU: 156**

b. Research Performance:

- 1) Research output: dengan Research Assessment Exercises dan Dominance of Anglo-Saxon research culture
- 2) Strategic capacity building: Concentration of resources on selected areas dan Concentration of talents

c. Prominent graduates, Celebrities of national culture, Community leaders dan International figures

d. International participation

Dalam sumber yang berbeda, disampaikan kriteria yang umum yang dijadikan sebagai bahan pemeringkatan WCU adalah:

- a. ada tidaknya peraih nobel di PT tersebut
- b. jumlah mahasiswa asing
- c. jumlah staff bergelar doktor beserta prestasi akademik dan penelitiannya.

- d. Adanya internet bandwidth connectivity yang baik serta kecepatan aksesnya.
- e. Rasio dosen: mahasiswa seimbang
- f. Tingkat selektivitas penerimaan mahasiswa
- g. Banyaknya publikasi index peneliti yang dikutip oleh orang lain
- h. Keseringan up date informasi akademik

Hampir senada dengan pendapat Hendarman adalah pendapatnya Prof.Dr. Tridoyo Kusumastono. Menurutnya ada beberapa kriteria yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu universitas tertentu masuk ke dalam *world class university*, yaitu:

- a. 40% Tenaga pendidik bergelar Ph.D
- b. publikasi internasional 2 paper/staf/tahun
- c. jumlah mahasiswa pasca 40 % dari total populasi mahasiswa (student body)
- d. anggaran riset minimal US \$1300 /staf/tahun
- e. jumlah mahasiswa asing lebih dari 20%
- f. Information Communication Technology (ICT) 10 kb/mahasiswa

3. Strategi Menuju *World Class University*

Mencapai WCU merupakan impian setiap perguruan tinggi. Namun tidak sedikit pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk bias sampai kepada maksud tersebut. Menurut Agustian (2010), setidaknya ada tiga strategi yang harus dimiliki PT untuk menuju WCU, yaitu:

- a. PT harus punya fokus riset pengembangan bidang-bidang tertentu yang akan jadi "unggulan" mereka. Sebaiknya yang punya kedekatan dengan kondisi alam, sosial, budaya.
- b. mendorong tiga mesin utama yaitu integrasi berbagai bidang terkait, pemanfaatan teknologi IT, dan penanaman nilai-nilai entrepreneurship.
- c. ada pengembangan ventura-ventura atau sumber daya yang ada di PT. Pengembangan itu bisa dari sisi akademik, dengan pengembangan intellectual capital dan sumber daya lain yang bersifat ekonomis.

Strategi-strategi ini berkaitan erat dengan substansi strategi *entrepreneur university*. Detail dari strategi ini akan dibicarakan pada bab tersendiri.

Pada kasus di Australia, di tahun 2009an, Australia mengeluarkan berbagai program untuk mendongkrak universitasnya masuk ke WCU. Program-program yang dimaksud adalah:

- a. investasi Dana Pendidikan sebesar 11 M \$ dengan dividen dari tahun 2009
- b. distribusi 1 M \$ ke semua universitas
- c. dana Pembaharuan Universitas (*Universities Renewal Fund*) pada tahun 2008 dan 2009.
- d. Penetapan 1.000 beasiswa untuk rekrutmen dan retensi peneliti pada awal hingga pertengahan karir mereka.
- e. Menggandakan beasiswa pascasarjana (*Australian Postgraduate Scholarships*) dari 4,800 menjadi 9,600 di tahun 2012.
- f. Pendanaan Baru yang besar dan berkesinambungan
- g. Inisiatif Keunggulan Penelitian guna mendukung dana penelitian tidak langsung
- h. Inisiatif *The Excellence in Research for Australia* (ERA) dengan menggunakan kombinasi metrix dan *peer review* untuk mendanai penelitian unggulan sekaligus untuk mengidentifikasi kemampuan nasional Australia di 157 Bidang Penelitian sesuai benchmark dunia (Seil, 2010)

4. Research University

Untuk menjadi WCU, salah satu aspek yang harus disiapkan universitas adalah banyaknya riset yang berkontribusi bagi pembangunan umat manusia. Oleh karena itu biasanya sakah satu tahapan yang harus ditempuh oleh universitas adalah dengan membangun universitas riset (*research university*). Apa sebenarnya universitas riset itu? Universitas riset secara sederhana merupakan universitas yang geliat utamanya berupa kegiatan riset.

Menurut Lynn O'Shaughnessy, Ciri-ciri universitas riset antara lain:

- a. Ini klub kecil (It's a Small Club). Artinya hanya segelintir universitas yang masuk kategori ini, misal hanya 115 universitas dari 400 universitas yang ada
- b. Penelitian adalah misi utama (Research Is the Top Mission). Para professor sibuk meneliti, dan para mahasiswa pascasarjana biasanya menjadi asisten untuk mengajar
- c. Undergrade adalah prioritas ketiga (Undergrads Are the Third Priority)
- d. Pengajaran berkualitas bukan prioritas (Quality Teaching Is Not a Priority)
- e. Jangan memilih universitas dengan nama (Don't Pick a University by the Name)
- f. Ada persyaratan berbeda dalam penerimaan (There Are Different Requirements for Admission)
- g. Banyak universitas riset menawarkan sekolah tinggi kehormatan (Many Research Universities Offer Honors Colleges) (O'Shaughnessy, 2009)

Beberapa universitas dunia yang menjadi universitas riset antara lain:

- a) Universitas Yale
- b) Universitas California – Los Angeles
- c) Universitas Negeri Arizona – Tempe
- d) Universitas Duke
- e) Institut Teknologi Massachusetts
- f) Universitas California Selatan
- g) Universitas Michigan
- h) Universitas Northwestern
- i) Universitas New York
- j) Universitas Stanford
- k) Universitas Virginia

- l) Universitas Carnegie Mellon
- m) Universitas Notre Dame

5. Entrepreneur University

Entrepreneur university sebagaimana research university merupakan tangga menuju WCU., bahkan keberadaannya mutlak diperlukan mengingat masuk ke jajaran WCU membutuhkan kemandirian sikap dan kemandirian financial dari universitas. Secara lebih khusus pembicaraan tentang entrepreneur university akan ditemukan di bab berikutnya.

B. Internasionalisasi Perguruan Tinggi

1. Definisi Internasionalisasi Pendidikan

Universitas internasional tidaklah sama dengan universitas kelas dunia. Demikian juga internasionalisasi perguruan tinggi merujuk kepada aktivitas yang diupayakan oleh universitas agar masuk ke dalam jajaran universitas internasional yang berujung kepada jajaran universitas berkualitas kelas dunia. Zulfa (2013), dalam hal ini mengutip pendapatnya Elliot, yang mendefinisikan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai "sebuah upaya sistematis dan berkelanjutan dari pemerintah untuk menjadikan lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan tinggi lebih responsif terhadap tantangan globalisasi ekonomi dan masyarakat"

Knight mendefinisikan internasionalisasi perguruan tinggi sebagai proses pengintegrasian dimensi internasional dan interkultural ke dalam fungsi pengajaran, penelitian dan pelayanan dari sebuah institusi" Dari definisi Knight ini maka bisa dipahami bahwa:

- a. Internasionalisasi dan kerja sama internasional adalah proses yang dinamis dan perlu direspons secara positif untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kesejahteraan dan kemajuan peradaban umat manusia.
- b. Pengintegrasian dan pemaduan dimensi-dimensi internasional

adalah kata kunci yang penting untuk mejamin bahwa program, kebijakan dan prosedur yang berlaku pada sebuah perguruan tinggi harus mampu mengadopsi aspek-aspek internasional serta mendukung keberlanjutan internasionalisasi.

- c. Dengan dimasukkannya dimensi interkultural berarti bahwa internasionalisasi dan kerja sama internasional ditujukan untuk mengakomodasi keragaman kelompok etnik dalam sebuah negara serta keragaman nasionalitas antar bangsa di dunia.

Meeri dan Heltsen (2005) menyatakan bahwa Internasionalisasi merupakan subyek penelitian dan komentar dalam cakupan bidang akademik, termasuk pendidikan komparatif. Hubungan antara internasionalisasi dan pendidikan komparatif adalah kompleks dan dinamis. Untuk beberapa dekade, pendidik komparatif telah mengaitkan bahwa bidang pendidikan komparatif akan memberikan kontribusi bagi pemahaman internasional, perdamaian dan interkoneksi global. Sebagai contoh, mengekspresikan sebuah keinginan bahwa bidang akan memberikan kontribusi bagi peningkatan dari relasi interkultur dan suara serasi melakukan relasi internasional dan akan memberikan kontribusi untuk menghindari perang sebagai Negara yang dipelajari oleh Negara lainnya.

Perdebatan untuk aturan pendidikan komparatif dalam mempromosikan paham internasionalisasi, bidang pendidikan komparatif, dalam variasi waktu mencoba untuk membedakan dirinya sendiri dari pendidikan internasional. Kandel (1956), sebagai contoh, mengargumentasikan bahwa pendidikan komparatif:

Jangan dikacaukan dengan tujuan pendidikan internasional, yang mencari untuk mempromosikan sebuah tujuan umum-kehendak-baik, pertemanan, persaudaraan, perdamaian dan sebagainya-diantara orang-orang di dunia. Studi tentang pendidikan komparatif bisa memiliki satu kontribusi untuk membuat ke arah tujuan/mimpi ini dengan melihat di mana dan bagaimana hal itu mungkin untuk diimplementasikan tetapi tidak untuk pendidikan internasional itu sendiri.

Dalam hal ini, Bereday (1964) mengajukan argumen bahwa karena keunikan kombinasi dari metode dan konsep yang mempekerjakan pendidikan komparatif, maka tidaklah sederhana untuk menjadi bagian dari sejarah pendidikan atau sosiologi pendidikan atau pendidikan internasional. Dalam kerja sebelumnya, Bereday (1967) menyarankan bahwa ada beberapa overlap diantara pendidikan komparatif dan pendidikan internasional. Noah dan Eckstein (1969) menyarankan bahwa sementara tujuan awal pendidikan komparatif seperti mempromosikan persaudaraan internasional dan kooperasi “pujian yang tinggi” ada “ketidacukupan dasar untuk mendukung bidang kajian”. Pengarang berikutnya, seperti Lawson (1975) dan Wilson (1994) juga dengan keras membedakan antara pendidikan komparatif dari pendidikan internasional. Sebelumnya, penulis seperti Collings (1956), bahwa salah satu isu yang relevan untuk pendidikan komparatif adalah “kooperasi internasional untuk pengembangan ekonomi dan sosial, terutama sekali lewat bantuan teknis”.

Langkah untuk meningkatkan internasionalisasi pendidikan merupakan sebuah respon untuk sejumlah kondisi yang berbeda. Bauman (2002) mengamati, kita hidup dalam sebuah “globalisasi dunia yang cepat menghancurkan perbatasan status dan jaringan kerja modal supranasional di seluruh dunia, pengetahuan dan modal pengetahuan”. Hal ini mengkreasikan sebuah persepsi bahwa perspektif internasional .

2. Tren, Pendekatan dan Prospek Internasionalisasi Perguruan Tinggi

a. Tren Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Diakui atau tidak sebenarnya tren internasionalisasi perguruan tinggi muncul sebagai akibat adanya globalisasi, sebagaimana yang sudah diramalkan Gemawat (Ghemawat, 2007: 11), bahwa globalisasi berjalan seiring dengan internasionalisasi yang akan memberikan banyak dampak negatif di kemudian hari. Namun

begitu, di sisi lain globalisasi atau khususnya internasionalisasi juga mengandung nilai positifnya, maka internasionalisasi khususnya dalam Pendidikan tinggi memunculkan strategi internasionalisasi perguruan tinggi.

Tren internasionalisasi perguruan tinggi sebagai akibat tak terelakkan dari globalisasi harus disikapi secara bijaksana, sehingga bukan nilai negative sebagaimana yang diramalkan Ghemawat akan terbukti, tetapi bagaimana internasionalisasi perguruan tinggi justru mampu menampilkan nilai-nilai positif bagi perkembangan peradaban manusia di muka bumi ini karena tidak melepaskan diri dari hakikat utamanya sebagai institusi Pendidikan.

b. Pendekatan Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Sudah selazimnya setiap perguruan tinggi bahkan setiap Negara memiliki motif, pendekatan dan strategi yang berbeda-beda dalam melaksanakan internasionalisasi perguruan tinggi. Jika menguti pendapatnya Knight dalam Ghofur (2009) ada beberapa pendekatan yang biasa digunakan oleh perguruan tinggi di dunia dalam melaksanakan internasionalisasi perguruan tinggi. Lebih jelasnya bisa dilihat tabel berikut.

Tabel 2. Pendekatan Internasionalisasi Perguruan Tinggi

Tipe Pendekatan	Fokus Kegiatan
Pendekatan Aktivitas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengembangan kurikulum internasional ▪ Pertukaran mahasiswa ▪ Bantuan teknis ▪ Penjaringan mahasiswa asing
Pendekatan Kompetensi	Peningkatan ketrampilan, sikap dan nilai yang mendukung program internasionalisasi pada mahasiswa, pengajar dan staf.

Pendekatan Etos	Menekankan pada penciptaan kultur dan iklim kampus yang mendukung dan mempromosikan inisiatif internasional atau interkultural.
Pendekatan Proses	Integrasi atau pemaduan dimensi internasional dan interkultural ke dalam pengajaran, penelitian dan pelayanan melalui kebijakan prosedural dan kegiatan yang tepat.

Adapun strategi internasionalisasi perguruan tinggi yang biasa digunakan oleh berbagai perguruan tinggi di dunia menurut Knight bisa dikelompokkan menjadi dua:

Pertama. Strategi program. Strategi ini mencakup hal-hal yang terkait antara lain dengan kegiatan akademik, penelitian, hubungan eksternal dan pelayannya publik. Pada program akademik biasanya dilakukan program-program seperti pertukaran mahasiswa, pengajaran bahasa asing, internasionalisasi kurikulum, penjangkaran mahasiswa asing dan peningkatan kesempatan belajar di luar negeri bagi mahasiswa/staf pengajar. Selain itu, program ini juga dilakukan dengan pembukaan kajian kewilayan, program *joint/double degree*, mengirim dan atau mengundang dosen tamu dari luar negeri.

Disamping itu, internasionalisasi dan kerjasama internasional juga bisa dilakukan melalui program kerja kolaboratif, seminar dan konferensi internasional, penerbitan artikel di jurnal-jurnal internasional, perjanjian penelitian internasional, serta pertukaran peneliti dan mahasiswa pascasarjana. Dalam konteks pelayanan publik dan hubungan eksternal, internasionalisasi perguruan tinggi tampil dalam berbagai program seperti kemitraan dengan lembaga swadaya masyarakat atau sektor swasta untuk menjalankan program-program layanan masyarakat, partisipasi dalam jaringan

internasional, penyediaan layanan masyarakat dalam proyek-proyek lintas batas negara, lintas kultural, dan pendataan serta memfasilitasi jaringan alumni di mancanegara.

Kedua. **Strategi organisasi dalam mengembangkan program internasionalisasi harus menyentuh aspek-aspek manajemen dan tata kelola , perangkat operasional, pengembangan sumber daya manusia dan layanan pendukung.** Strategi program harus menjamin bahwa dimensi internasional terlembagakan dengan baik melalui sumber daya manusia, kebijakan dan sistem administrasi. Untuk itu erlu pengintegrasian visi dan misi internasionalisasi ke dalam sistem perencanaan, penganggaran dn pengkajian mutu perguruan tinggi. Struktur organisasi yang tepat serta sistem komunikasi yang mendukung dan alokasi sumber daya yang memadai juga penting. Layanan pendukung bagi mahasiswa asing yang belajar di perguruan tinggi tersebut seperti layanan asrama, pelatihan bahasa, program orientasi dan sebagainya harus tersedia dengan baik dan tidak bisa diabaikan. Terakhir pula tersedia sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat dilakukan melalui program-program penghargaan kepada staf yang memiliki kontribusi penting kepada internasionalisasi, pengembangan profesionalitas staf, dukungan pada kegiatan-kegiatan staf di level internasional serta adanya sistem rekrutmen dan seleksi yang lebih terbuka dan tepat sehingga mampu menjaring orang-orang yang mempunyai keahlian istimewa dengan reputasi internasional dan wawasan interkultural.

Di Indonesia sendiri aturan tentang internasionalisasi dalam bentuk kerjasama internasional yang spesifik dengan kegiatan akademik yang sifatnya terbuka dan tanpa syarat, bisa berbentuk:

- a. tukar menukar dosen dan mahasiswa dalam bidang akademik

- b. pemanfaatan bersama sumber daya dalam kegiatan akademik
- c. penerbitan bersama karya ilmiah
- d. penyelenggaraan bersama seminar atau kegiatan ilmiah lainnya
- e. bentuk-bentuk lain yang dianggap perlu (Ghafur, 2009).

C. Internasionalisasi Program Pendidikan Guru

Pada sub bab ini sengaja ditampilkan gagasan pemikiran Yang Kami Tadzimi Prof.Dr. Mohammad Fakry Gaffar, M.Ed mantan Rektor UPI Bandung tentang Internasionalisasi Program Pendidikan Guru di UPI Bandung (Alma dan Hurriyati, 2008: 3-10). Pokok-pokok pikiran yang akan disampaikan dalam hal ini antara lain landasan filosofis, paradigma, konsep dan makna internasionalisasi, desain program internasionalisasi, program internasionalisasi UPI dan melihat masa depan. Hal ini dikandung maksud supaya bisa menginspirasi atau menjadi rujukan ketika akan membuat program internasionalisasi perguruan tinggi.

1. Landasan filosofis

- a. *Education for all* dan *higher education for all* dan berbagai kebijakan UNESCO lainnya yang didengungkan ke seluruh dunia, menunjukkan bahwa pendidikan itu tidak hanya merupakan kepedulian dan tanggungjawab suatu masyarakat bangsa-bangsa di dunia.
- b. Pendidikan secara global merupakan merupakan infrastruktur pembangunan masyarakat dunia. Globalisasi pendidikan menghilangkan batas-batas yang selama ini menghambat perkembangan pendidikan secara global.
- c. Guru merupakan salah satu unsur utama dalam penyelenggaraan pendidikan nasional masing-masing negara

- d. Internasionalisasi program pendidikan guru mengkaitkan program pendidikan guru dengan peran profesi guru yang begitu penting pada penyelenggaraan pendidikan pada setiap negara di dunia ini.

2. Paradigma

Internasionalisasi Program Pendidikan Guru dipandang perlu untuk ditelaah secara seksama dalam pengembangan pendidikan guru khususnya di Indonesia dengan merujuk kepada beberapa paradigma berikut:

- a. Bahwa pendidikan guru diperlukan untuk memiliki kemampuan merespon kebutuhan dan kepentingan global karena pendidikan itu sendiri sudah menjadi muatan globalisasi yang memberikan dampak kepada kehidupan manusia.
- b. Bahwa pendidikan guru itu harus membuka diri terhadap perubahan-perubahan *learning needs* dari peserta didik secara internasional tidak hanya terbatas kepada *learning needs* nasional atau lokal semata.
- c. Bahwa ilmu pengetahuan itu termasuk ilmu-ilmu pendidikan mengandung muatan yang bersifat universal dan karena itu program pendidikan gurupun selayaknya memiliki muatan yang bersifat universal pula.
- d. Dalam dunia ekonomi-perdagangan dan bisnis antar negara, sudah terjadi berbagai kesepakatan menciptakan perdagangan bebas antar negara. Dalam dunia pendidikanpun internasionalisasi program pendidikan antar negara sudah tidak dapat dibendung lagi dan telah lama menerobos batas-batas tersebut mellaui berbagai bentuk kerjasama program pendidikan, baik antar negagara maupu antar institusi berbagai negara.

- e. Pendidikan nasional memiliki misi internasional untuk kepentingan pembangunan bangsa masing-masing, karena itupun pendidikan guru harus memiliki misi internasional untuk memberikan jawaban terhadap berbagai kebutuhan dan kepentingan bersama secara global dan sekaligus menciptakan peluang untuk memperkuat dan memperkaya perkembangan pendidikan nasional masing-masing bangsa.
- f. Internasionalisasi pendidikan termasuk pendidikan guru akan membantu menaikkan harkat dan martabat profesi guru dan akan memperkuat daya saing nasional pendidikan setiap negara.
- g. Program pendidikan termasuk pendidikan guru yang memiliki muatan internasional akan menciptakan kultur internasional dalam penyelenggaraan pendidikan nasional dan ini menguntungkan bagi kebutuhan pengembangan SDM bangsa secara kualitatif dan secara internasional dapat diterima dan diakui oleh bangsa-bangsa lain.

Dengan paradigma ini akan menguntungkan bangsa dan negara, setidaknya dua hal yaitu:

- a. Meningkatkan pendidikan nasional terutama secara kualitatif
- b. Memperkuat daya saing dan maratabat nasional bangsa di mata dunia.

Disamping menyampaikan keuntungan akan program internasionalisasi pendidikan guru, penggagas juga memperingatkan pentingnya mengutamakan kepentingan nasional dengan cara melakukan antisipasi dalam melaksanakan program internasionalisasi pendidikan guru yang harus dilakukan secara selektif, cermat dan terencana.

3. Konsep dan Makna Internasionalisasi

Berdasarkan landasan filosofis dan paradigma yang sudah dikemukakan, maka konsep dan makna internasionalisasi program pendidikan guru memiliki makna sebagai berikut:

- a. Program pendidikan guru bertugas untuk mendidik calon-calon guru profesional untuk memenuhi kebutuhan guru yang tidak hanya terbatas kepada lingkup nasional, tetapi secara selektif juga dirancang untuk memenuhi kebutuhan internasional.
- b. Peserta didik sesungguhnya memerlukan kandungan internasional tersebut karena merekapun tidak terlepas dari berbagai dampak globalisasi dan kebutuhan internasional yang mengharuskan mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikannya sebagai guru profesional yang hidup dalam era globalisasi.
- c. Muatan internasional ini harus terintegrasi dengan muatan lokal dan nasional sehingga program pendidikan guru dapat menghasilkan lulusan yang dapat berfungsi secara internasional.
- d. Muatan internasional dirancang dalam kurikulum dan di dalam proses pembelajaran.
- e. Aplikasi ICT dalam program pendidikan guru merupakan trend internasional yang tidak dapat ditinggalkan dan dirasakan begitu penting untuk menjadikan program pendidikan guru lebih inovatif dan kreatif.
- f. Teori, konsep, strategi dalam program pendidikan guru selalu mengandung muatan internasional karena profesi guru di manapun mengandung konsep dan prinsip-prinsip universal.
- g. Internasionalisasi program pendidikan guru dapat dilaksanakan dengan mengembangkan network dan partnership dengan program pendidikan guru negara

lain seperti dalam research, aplikasi ICT, dalam teaching practice, jurnal ilmiah dan pertemuan ilmiah internasional.

- h. Learning resourch dalam bentuk texbooks, dan jurnal dapat dihimpun mellaui networking terutama dengan menggunakan internet technologis dengan berbagai universitas dari negara lain.
- i. Proqram pendidikan guru dalam pengembangannya perlu merujuk kepada international standars, bila program tersebut harus diakui dan diterima secara internasional.

4. Desain Program Internasionalisasi

Internasionalisasi dalam arti menjadikan program pendidikan guru relevant dengan perkembangan internasional, emmbuka peluang untuk mengintegrasikan berbagai konsep, prinsip, dan strategi dalam sudut pandang internasional, tanpa harus kehilangan muatan lokal dan nasional. Berikut adalah muatan internasional yang dapat diintegrasikan ke dalam muatan lokal dan nasional:

- a. Isi program, seperti konsep, prinsip dan metodologi dapat dikembangkan sedemikian rupa agar mengandung karakteristik universal, karena ilmu pengetahuan itu sendiri sesungguhnya sudah universal.
- b. Aplikasi ICT dalam proses pembelajaran mengandung unsur-unsur universal karena ICT itu sendiri sebenarnya teknologi universal.
- c. Pengalaman lapangan, yang biasanya heavy muatan lokal dan nasional dapat pula diperluas dalam berbagai bentuk kandungan internasional secara serasi dan kontekstual.
- d. Program studi tertentu dapat pula secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan internasional seperti untuk Program studi Bahasa Indonesia untuk mereka yang

bukan penutur asli Indonesia, bahasa-bahasa asing yang dikembangkan pada berbagai universitas merupakan program internasional yang terintegrasi secara kontekstual dengan kandungan lokal dan nasional walaupun watak dan karakteristiknya tetap sebagai bahasa asing. Program pendidikan kesenian tradisional dapat merupakan program internasional yang kenyataannya banyak diminati oleh masyarakat internasional dapat dirancang secara khusus untuk memenuhi peminat internasional.

- e. Internasionalisasi ini secara luas dapat dikembangkan dengan menyentuh berbagai aspek baik akademik maupun non akademik universitas seperti aspek manajemen, aspek pengembangan SDM, aspek pertukaran mahasiswa, aspek penyelenggaraan pertemuan-pertemuan internasional dan program kunjungan internasional.

5. Program Internasionalisasi UPI

Merujuk kepada konsep dan makna internasionalisasi program pendidikan guru dan dengan memperhatikan kondisi obyektif UPI, maka prodi yang secara nyata dan potensial dapat dikembangkan secara internasional adalah:

- a. Prodi di lingkungan Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni
- b. Prodi di lingkungan Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan
- c. Prodi Kepariwisata
- d. Prodi di lingkungan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
- e. Prodi Psikologi
- f. Prodi di lingkungan Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan
- g. Semua Prodi di lingkungan Sekolah Pascasarjana UPI

BAB IV

ENTREPRENEUR UNIVERSITY

A. Konsep Entrepreneur dan Intrapreneur

Pada bagian ini sengaja ditampilkan dulu tentang konsep entrepreneur dan intrapreneur yang sering membingungkan dalam penggunaannya. Entrepreneur secara lebih luas bisa diartikan sebagai wirausaha yang mengandung makna sebagai suatu sikap mental, pandangan, cara berpikir dan bertindak seseorang terhadap tugasnya yang selalu dioreintasikan terhadap kepuasan pelanggannya, sehingga ada value added atas pelaksanaan tugasnya tersebut. wirausaha adalah pelayan bagi pelanggannya, ia akan terus bekerja keras, berinovasi dan sebagainya agar kepuasan pelanggan terus-dan terus meningkat.

Di sisi lain, Istilah intrapreneurship pertama kali diperkenalkan pada masyarakat akademik oleh Gifford dan Elizabeth Pinchot pada tahun 1978 yang digambarkan sebagai “orang yang berfokus pada inovasi dan kreativitas, dan yang mengubah mimpi atau ide menjadi usaha yang menguntungkan yang beroperasi dalam lingkungan organisasi (Mulyanto, 2013). Intrapreneurship menurut Antoncic & Hisrich (2003) juga bisa didefinisikan sebagai entrepreneurship dalam organisasi yang muncul dalam bentuk niat maupun perilaku untuk melakukan akselerasi bisnis. Tidak hanya semata-mata mengacu pada proses penciptaan usaha bisnis baru, intrapreneurship juga berkaitan dengan orientasi dan aktivitas inovatif lainnya seperti pengembangan produk baru, teknologi, layanan, strategi kompetitif serta teknik administrasi.

Pendapat berikutnya adalah pendapat dari Winardi (2008: 71), *entrepreneur* berarti orang yang memulai (*The Originator*) sesuatu bisnis baru atau seorang manajer, yang berupaya memperbaiki sebuah unit organisasi melalui serangkaian perubahan-perubahan produktif. Masih dalam Winardi, Stoner dan Edward Freeman dalam hal ini juga mengatakan hal senada bahwa seorang manajer dapat dikatakan sebagai *entrepreneur*, apabila ia sanggup melaksanakan perubahan-perubahan yang bersifat inovatif dalam produksi yang dimanaje olehnya.

Entrepreneur berkaitan erat dengan entrepreneurship. Kewirausahaan atau entrepreneurship pada mulanya merupakan konsep yang dikembangkan dalam tradisi sosiologi dan psikologi. Pada awal abad ke-18, Richard Cantillon, sarjana kelahiran Irlandia yang besar di Perancis, menyatakan bahwa entrepreneurship merupakan fungsi dari *risk bearing*(bantalan resiko). Satu abad berikutnya, Joseph Schumpeter memperkenalkan fungsi inovasi sebagai kekuatan hebat dalam entrepreneurship. Sejak itu, konsep entrepreneurship merupakan akumulasi dari fungsi keberanian menganggung risiko dan inovasi. Demikian yang disampaikan Siswoyo dalam Bambang Banu Siswoyo (Siswoyo, 2014:115). Salah satu batasannya, menyatakan bahwa entrepreneurship adalah suatu proses kreativitas dan inovasi yang mempunyai resiko tinggi untuk menghasilkan nilai tambah bagi produk yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan kemakmuran bagi wirausahawan. Kewirausahaan merupakan kemampuan melihat dan menilai peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan dan risiko dalam rangka mesukseskan bisnisnya. Berdasar definisi ini kewirausahaan itu dapat dipelajari oleh setiap individu yang mempunyai keinginan, dan tidak hanya didominasi individu yang berbakat saja.

Seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan maka disebut sebagai entrepreneur. Demikian juga organisasi seperti perguruan tinggi (; universitas, institute, sekolah tinggi, akademi atau akademi komunitas) yang menerapkan jiwa kewirausahaannya sebagai roh

dalam mengelola institusinya bisa disebut *entrepreneurial university*, atau jika sudah membody dalam setiap wujud aktivitasnya maka bisa disebut sebagai *entrepreneur university*.

Dari beberapa batasan antara entrepreneur dan intrapreneur, maka perbedaan utama antara keduanya antara lain bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. Entrepreneur dan intrapreneur adalah bahwa seorang entrepreneur berinovasi untuk organisasi bisnis yang mereka dirikan, karena mereka adalah pemilik dari organisasi bisnis. Sementara itu seorang intrapreneur melakukan inovasi untuk organisasi bisnis yang bukan milik mereka, karena mereka bekerja di organisasi tersebut (Mulyanto, 2013).
2. Perbedaan antara entrepreneur dan intrapreneur terletak pada sisi kelompok (team). Intrapreneur ada dalam kelompok (organisasi), entrepreneur tidak. Namun begitu, bukan berarti intrapreneur lebih mudah dijalankan daripada entrepreneur.

B. Konsep *Entrepreneur University (EU)*

Burton R. Clark (Kuntadi, 2018), lewat tulisannya *Creating Entrepreneurial Universities: Organization pathways of Transformation*, telah membuka wacana tentang format baru perguruan tinggi selain BHMN. Konsep entrepreneur university muncul akibat ketidakseimbangan antara permintaan masyarakat yang amat tinggi (*demans over-load*) terhadap perguruan tinggi dengan kemampuan respon universitas yang terbatas. Demands overload adalah karakter dari universitas modern. Respon institusi (universitas) dibutuhkan dalam mengembangkan kemampuan dan bentuk permintaan. Untuk itu perlu pendekatan terhadap komponen organisasi, kepercayaan diri yang tinggi pada universitas serta kewirausahaan (entrepreneur).

Clark menawarkan tiga elemen kunci dalam pelaksanaan EU, yakni mengokohkan manajemen inti lembaga, meningkatkan peran

peripheral lembaga dan diversifikasi berbasis pembiayaan. Kesemuanya dimaksudkan agar PT dapat berimprovisasi secara maksimal dalam mencari sumber dana guna pembiayaan penyelenggaraan pendidikannya.

Dalam bahasa yang lebih operasional Clark menyebutnya dengan istilah *entrepreneurial university* sebagai universitas yang berkembang menjadi universitas yang *self-initiating, self-steering, self-regulating, self-reliant, progressive*, yang tidak hanya dibentuk tetapi juga membentuk lingkungannya, yang progresif terhadap perkembangan yang terjadi dan terhadap peluang yang ada di sekelilingnya (Zahrudin, 2013)

Di sisi lain konsep penyelenggaraan universitas yang berorientasi *entrepreneurship* merupakan sintesis sistem Pendidikan yang berorientasi *human investment* dan sistem *credentialis*, demikian menurut pendapat Pusposutardjo Alma dan (Hurriyati, 2008: 295). Etzkowitz (1983) menyatakan bahwa EU adalah perguruan tinggi yang memiliki sumber pendanaan baru berupa paten, penelitian yang didanai oleh kontrak kerjasama dan memiliki kemitraan dengan pihak ketiga. Clark (1995) menyatakan bahwa EU mengupayakan hasil inovasi menjadi produk komersial. Kirby (2002) menyatakan bahwa EU dicirikan dengan adanya kemampuan untuk berinovasi, pengakuan dan penciptaan peluang, adanya *team work*, responsif terhadap berbagai tantangan, dan masih banyak pakar lainnya yang memberikan definisi tentang EU (Suryadi, 2016)

Dalam perspektif sejarah pula, diketahui PT yang awal menggunakan konsep *entrepreneur university* adalah MIT (Massachusetts Institute Technology). MIT adalah salah satu perguruan tinggi di Amerika, dimana dalam kurun waktu tahun 1980-1996 ditengah pengangguran terdidik yang semakin meluas dan kondisi ekonomi, sosial politik yang kurang stabil, MIT merubah arah kebijakan perguruan tingginya dari *high Learning Institute and Research University* menjadi *Entrepreneurial University*. Meskipun banyak

pro kontra terhadap kebijakan tersebut namun selama kurun waktu diatas (16 tahun) MIT mampu membuktikan lahirnya 4 ribu perusahaan dari tangan alumni-alumninya dengan menyedot 1.1 juta tenaga kerja dan omset sebesar 232 miliar dolar pertahun. Sungguh prestasi yang amat sangat spektakuler sehingga merubah kondisi amerika menjadi negara *super power*. Kebijakan inilah yang selanjutnya ditiru dan diikuti oleh banyak perguruan tinggi sukses didunia ini (Nasional B. R., 2012).

Dalam konteks pendidikan nasional di Indonesia, semangat entrepreneur telah digagas beberapa waktu yang lain dengan peluncuran BBE-LS (Broad Based Education - Life Skill) atau pendidikan berbasis luas dan keterampilan hidup (Sumahamijaya, 2003). BBE-LS itu sendiri sejalan dengan kebijakan pemerintah yang tertuang pada Kep. Mendiknas RI No. 232/U/2000 dan No. 04 5/U/2 002 tentang CBC-SBM (*Competency Based Curriculum - School Based Management*) atau kurikulum berbasis kompetensi dan manajemen berbasis sekolah (Soewono, 2002). Entrepreneur University adalah universitas yang memiliki jiwa entrepreneurship (kewirausahaan) yang dengan itulah universitas beranjak menjadi mandiri dan otonom, tidak bergantung pada subsidi pemerintah (Transformasi, 2003). Wirausaha di sini mengandung pengertian suatu aktifitas yang berorientasi profit yang dilakukan kampus untuk penguatan aspek finansial sehingga menjadi univeristas yang mandiri, tanpa menghilangkan fungsi sebagai lembaga pendidikan di mana bisnis utamanya adalah pembelajaran yang dijalankan dengan penjaminan mutu penuh, berorientasi pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal universitas.

Dari beberapa batasan mengenai entrepreneurial, entrepreneurship dan entreprener university dan mencermati kelebihan dan kekurangan, makna yang eksplisit dan emplisit, maka yang dimaksudkan dengan entrepreneur university dalam hal ini adalah konsep universitas yang dijalankan berdasarkan semangat kewirausahaan sehingga mampu melahirkan inovasi-inovasi yang memandirikan dirinya

dan lingkungannya. Inovasi dilakukan melalui dharma penelitian, diterapkan dalam pembelajaran dan untuk kesejahteraan masyarakat.

Konsekuensi dari konsep ini adalah manajemen/pimpinan, dosen, mahasiswa, karyawan harus berjiwa entrepreneur dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Konsekuensi berikutnya adalah aspek keuangan sebagai dampak bukan tujuan. Lewat hasil-hasil inovasi dari hasil riset maka bisa menambah nilai ekonomis tidak hanya bagi universitas tetapi juga bagi masyarakat, sehingga secara tidak langsung sumber pembiayaan/pendanaan bagi universitas juga semakin beraneka ragam dan kaya.

C. *Entrepreneur* Sebagai Fokus Reorientasi Perguruan Tinggi

Kebutuhan real akan perlunya mengembangkan sistem pendidikan tinggi yang berorientasi *entrepreneurship* memiliki konsekuensi bagi manajemen perguruan tinggi untuk memikirkan strategi yang tepat dalam mempersiapkan dan mengimplementasikannya. Clark menawarkan tiga elemen kunci dalam pelaksanaan *entrepreneur university*, yakni:

1. mengokohkan manajemen inti lembaga
2. meningkatkan peran peripheral lembaga
3. diversifikasi berbasis pembiayaan. Kesemuanya dimaksudkan agar PT dapat berimprovisasi secara maksimal dalam mencari sumber dana guna pembiayaan penyelenggaraan pendidikannya.

Dari sisi manajemen inti perguruan tinggi, maka perguruan tinggi yang mengembangkan *entrepreneurship* merupakan manajemen yang berupaya untuk merespon tantangan global yang berparadigma:

1. *customer value strategy*
2. *continues improvement*
3. *organizational system*. Demikian pendapat Greg dalam Alma dan Hurriyati (2008: 295).

Yang dimaksud *customer value strategy* adalah rencanabisnis untuk menawarkan nilai kepada pelanggan, yang mencakup karakteristik produk tersebut, cara penyerahan, jasa pendukung dan lain-lain. Oleh karena itu, dari sudut pandang ini manajemen perguruan tinggi harus melengkapi dirinya dengan *effective-change-sensing radars* untuk selalu mendengar suara pelanggan, agar kemampuan merespons setiap perubahan kebutuhan pelanggan. Kondisi ini secara sistemik akan mempengaruhi seluruh elemen sistem Pendidikan tinggi. Perubahan-perubahan elemen sistem tersebut akan sangat terkait dengan *reinventing* perguruan tinggi yang berbasis *entrepreneur university* sebagai dasar reorientasi manajemennya yang meliputi dimensi proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan pada aspek *continues improvement* dan *organizational system* merupakan konsekuensi logis yang harus dilakukan setelah perguruan tinggi menekadkan diri untuk menjalankan *strategi entrepreneur university*.

D. Corporate University

Sesuai dengan konsep entrepreneur di atas maka entrepreneur university adalah universitas yang tampil seperti wirausahawan, yang bisa mandiri sekaligus yang selalu berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Sehingga entrepreneur university tidak bisa dimaknai hanya sebagai universitas yang melakukan wirausaha untuk menopang aspek finansialnya supaya income meningkat, tetapi tetap mengupayakan jaminan mutu layanan pendidikannya. Oleh karena itu, sisi lain dari entrepreneur university adalah corporate University.

Corporate university adalah lembaga pendidikan yang didesain secara strategic untuk mendukung organisasi induknya mencapai misi melalui berbagai aktivitas yang bersifat menumbuhkembangkan seluruh potensi (pembelajaran, pengetahuan dan kearifan) yang dimiliki individu dan organisasi (Allen, 2005).

Kemunculan awal *corporate university* sesungguhnya dari dunia bisnis (*corporate/perusahaan*) yang mengalami kesulitan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang diperlukan (dengan kualifikasi tertentu) oleh *corporate*. Oleh karena itu kemudian *corporate* mendirikan universitas yang mempersiapkan SDM tadi untuk keperluan korporatennya. Dalam perkembangan selanjutnya, universitas tersebut juga menyelenggarakan pendidikan secara umum sesuai dengan permintaan pasar. Bahkan sekarang konsep *corporate university* lebih berkembang lagi. Yaitu, universitas memiliki *corporate* dalam rangka mencari sumber pembiayaan pendidikan, atau universitas menerapkan sistem manajemennya sebagaimana *corporate*.

Untuk konsep terakhir (*universitas memiliki corporate sebagai sumber pembiayaan perguruan tinggi*) inilah yang dimaksudkan oleh penulis sebagai cara yang bisa digunakan oleh perguruan tinggi ketika akan melaksanakan strategi *entrepreneur university* menuju *world class university*. Karena *corporate* ini sesungguhnya implemmentasi atas konsep *entrepreneur perguruan tinggi* dalam rangka mendapatkan sumber pembiayaan baru, akibat perguruan tinggi sudah harus mandiri.

Menurut Ibrahim Musa (Alma dan Hurriyati, 2008: 144). Pelaksanaan koorporasi pendidikan perlu didukung dengan sistem pendanaan yang bersifat mandiri. Dengan status BHP, LPTK akan mendapat bantuan dana pendidikan dalam bentuk hibah sesuai target kinerja dan mutu lulusan. Bantuan hibah akan disusun dalam kontrak perjanjian kerja dengan pemerintah, yang tentunya tidak akan dihitung berdasarkan biaya pembangunan dan pemeliharaan gedung, membayar pajak bangunan, dan/atau kebutuhan merekrut dosen dengan status PNS, tapi dihitung berdasarkan jumlah dan mutu lulusan sesuai Standar Nasional Pendidikan. Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kapasitas fisik dan nonfisik kelembagaan, sebagai satu korporasi produksi PT perlu menggaantungkan pendanaannya yang bersumber dari usaha swadana, subsidi, hibah, loan dan hasil usaha unit produksi.

Sistem swadana dalam PT dapat dilakukan: patungan, zakat, infaq, sadaqoh, nazar, titipan dan loan dari anggota penyelenggara (pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan), peserta didik dan alumni. Patungan dan sumbangan sukarela seperti penghimpunan dana pokok koperasi. Zakat, infaq, sadaqoh, nazar dapat dijadikan modul pengumpulan dana bulanan atau tahunan sesuai waktu yang tepat. Dana titipan dan loan dari peserta didik dapat diterapkan pada waktu penerimaan mahasiswa.

Dalam pelaksanaannya, strategi korporasi ini melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. sosialisasi gagasan (*selling the innovative ideas*)
2. uji coba (*tryout*), implementasi skala kecil (*small scale implementation*)
3. implementasi penuh (*Full impementation*) dan
4. evaluasi dan penyempurnaan (*evaluative review, improvement and modification*).

Pada tahapan yang sederhana, maka corporate university bisa dilaksanakan dalam tahapan sebagai berikut:

Pertama. Perencanaan Program, yang meliputi kegiatan menyusun renstra dan sosialisasi internal dan eksternal. Renstra sendiri memuat: a) visi, misi dan strategi LPTK sebagai korporasi pendidikan, b) tupoksi masing-masing komponen korporasi, c) kebutuhan sarana dan prasarana dan sumber daya manusia, d) kapasitas terpasang untuk melaksanakan korporasi, e) target dan sasaran korporasi berbasis kebutuhan (demand and driven), f) program dan kegiatan selama 5 tahun dan g) rincian biaya (RKA-LPTK) tahunan. Renstra ini disusun untuk tingkat LPTK-universitas dan diterjemahkan untuk masing-masing komponen korporasi: korporasi antara LPTK dengan mahasiswa, korporasi antara LPTK dengan pengguna lulusan, korporasi antara mahasiswa dan pengguna lulusan.

Kedua. Pelaksanaan meliputi: uji coba, implementasi terbatas, evaluasi dan modifikasi program dan kegiatan. Penerapan korporasi

secara penuh, meliputi: 1) **Pelaksanaan korporasi antara LPTK dengan mahasiswa, meliputi:** a) menyusun paket-paket kurikulum pendidikan berbasis kompetensi, b) menyusun pola pendidikan multikampus, c) menyusun pola pendanaan pendidikan berbasis swadana, subsidi, hibah, loan dan unit usaha yang melibatkan mahasiswa. 2) **Pelaksanaan korporasi antara LPTK dengan pengguna,** meliputi: a) menyusun paket-paket program magang berbasis kompetensi, b) menyusun pola layanan konsultasi dan c) menyusun pola kerjasama pendanaan pendidikan berbasis subsidi, hibah, loan dan unit usaha yang melibatkan pengguna. 3) **pelaksanaan korporasi antara pengguna dan mahasiswa:** a) menyusun pola beasiswa dan tugas belajar dan b) menyusun pola loan.

Ketiga. Evaluasi dan monitoring, merupakan kegiatan pengendalian mutu, efisiensi dan akuntabilitas LPTK dalam melaksanakan korporasi pendidikan. Untuk menjaga obyektifitas, LPTK perlu membuat unit pengendali mutu yang independen, bila perlu diserahkan ke tim konsultasi. Dalam konteks Corporate manajemen PT dilakukan dalam rangka meningkatkan daya saing PT. Cyert dalam penelitiannya tentang daya saing PT (Alma dan Huriyah, 97) menyebutkan ada tiga aspek yang mempengaruhi pada daya saing PT: pendidikan, riset dan perilaku internal manajemen.

E. Ciri -Ciri *Entrepreneur University*

Entrepreneurial University memiliki ciri - ciri antara lain:

1. Memiliki misi meningkatkan pembelajaran dan pengetahuan melalui pengajaran, penelitian dalam bidang sains, teknologi, engineering, pendidikan bisnis dan manajemen dan seni serta turut berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi serta sosial dari bangsanya.
2. Berperan membantu pemerintah dalam meningkatkan daya saing ekonomi bangsa

3. Berbasis pada fundamental research and excellence in teaching
4. Melaksanakan penelitian lintas disiplin
5. Berperan sebagai tempat lahirnya ekonomi berbasis teknologi
6. Memiliki jejaring kerjasama dengan universitas lain di dalam maupun luar negeri, kerjasama dengan inkubator bisnis, Science and Technology Parks maupun creative Park, dengan dunia industri serta instansi pemerintah. Bekerjasama dengan industri dalam penelitian, pendidikan dan komersialisasi karya pengetahuan seperti (lahirnya perusahaan berbasis teknologi, perusahaan berbasis produksi, *start-ups company*).
7. Para mahasiswanya diikuti sertakan dalam kompetisi internasional, para akademisi berpartisipasi dalam kontrak penelitian internasional
8. Pendanaan multi sumber, yang berasal dari bantuan pemerintah untuk biaya pendidikan mahasiswa dan hibah penelitian; pendapatan dari pihak ketiga serta Dana abadi
9. Pendidikannya menghasilkan para profesional, peneliti dan entrepreneur
10. EU melakukan kegiatan Research and Development. Porsi *research* akan banyak dilakukan oleh pihak universitas sedangkan *development* dilakukan lebih banyak oleh pihak industri. Perguruan tinggi berperan lebih besar dalam melakukan penemuan dan menghasilkan paten, pihak industri berperan melakukan pengembangan, mengimplementasikannya dengan penyediaan dana investasi, pengembangan teknologi, mengkomersialisasikannya serta menciptakan lapangan kerja. Dengan demikian dengan EU akan terjadi sinergi antara perguruan tinggi yang menghasilkan banyak inventor dengan industri yang berperan sebagai investor (Suryadi, 2016).

Sedangkan ciri entrepreneur university menurut Robertson

An entrepreneurial university is characterised by a number of keyfactors... Strong leadership that develops entrepreneurial capacities for all students and staff across its campus; Strong ties with its external stakeholders that deliver added value; The delivery of entrepreneurial outcomes that make an impact on people and organizations; Innovative learning techniques that inspire entrepreneurial action; Open boundaries that encourage effective flows of knowledge between organizations; Multidisciplinary approaches to education that mimic real-world experience and focus on solving complex world challenges; The drive to promote the application of entrepreneurial thinking and leadership. (Arnaut: nn)

Robertson mengidentifikasi ada 8 ciri entrepreneur university, yaitu:

1. Kepemimpinan yang kuat yang mengembangkan kapasitas kewirausahaan untuk semua mahasiswa dan staf di kampusnya
2. Ikatan yang kuat dengan pemangku kepentingan eksternal yang memberikan nilai tambah
3. Pengiriman hasil kewirausahaan yang berdampak pada orang dan organisasi
4. Teknik pembelajaran inovatif yang menginspirasi tindakan kewirausahaan
5. Batas terbuka yang mendorong aliran pengetahuan yang efektif antar organisasi
6. Pendekatan multidisiplin untuk pendidikan yang meniru pengalaman dunia nyata dan fokus pada penyelesaian tantangan dunia yang kompleks
7. Dorongan untuk mempromosikan penerapan pemikiran dan kepemimpinan kewirausahaan.

Selanjutnya menurut Ropke, Gibb dan Hannon, Gibb, Aurnau, dan OECD karakteristik menyatakan karakteristik *entrepreneurial university* adalah:

1. Universitas yang menyediakan pendidikan untuk menjadi *entrepreneur* sehingga memiliki misi untuk meluluskan *entrepreneur*
2. Mendukung dan mengembangkan karakter *entrepreneur* untuk mahasiswa dan dosen-dosennya
3. Mengembangkan metode pengajaran yang kreatif dan inovatif
4. Menggabungkan pendidikan *entrepreneurship* di kurikulum
5. Memiliki misi untuk mendukung mahasiswa melakukan *start-up business*
6. Mengembangkan komunitas local dalam bidang *entrepreneurship* sehingga mendukung peningkatan ekonomi penduduk setempat
7. Memiliki dosen-dosen yang memiliki bisnis/*entrepreneur* dan selalu mengadakan acara-acara yang berhubungan dengan *entrepreneurship*(Radinto, 2015)

F. Strategi *Entrepreneur University* menuju *World Class University*

1. Makna dan Macam Konsep Strategi

Setelah memahami konsep awal *entrepreneur university*, maka strategi *entrepreneur university* bisa dipahami dalam konteks tulisan ini secara bertahap. Berkaitan dengan pemahaman tentang strategi *entrepreneur university*, maka ada baiknya dikaji dulu tentang perspektif berbagai definisi strategi terlebih dahulu. Strickland dalam Winardi (2008: 106), menyatakan bahwa strategi organisasi terdiri dari tindakan-tindakan dan pendekatan-pendekatan bisnis, yang diterapkan oleh pihak manajemen guna mencapai kinerja keorganisasian yang ditetapkan sebelumnya. Dari pendapat ini maka bisa dipahami bahwa

strategi bisa bermakna sebagai tindakan, pendekatan yang dilakukan untuk mencapai kinerja.

Menurut Mintzberg (Winardi, 2008: 114), ada lima macam definisi formal tentang strategi, yakni strategi sebagai rencana, sebuah “Ploy”, sebuah pola, sebuah posisi dan sebagai sebuah perspektif.

Pertama. Strategi sebagai Rencana. Dalam bidang manajemen, Glueck (Winardi: 115), menyatakan, strategi merupakan sebuah rencana terpadu, komprehensif, serta terintegrasi, yang didesain untuk memastikan bahwa sasaran-sasaran dasar perusahaan yang bersangkutan dicapai. Sebagai sebuah rencana, maka srategi merupakan “Ploy” yaitu sebuah “manuver” khusus untuk mengalahkan seorang oponen atau pesaingnya. Artinya sebuah orgaisasi bisa mengumumkan rencananya untuk mencegah pesaingnya membangun rencana yang sama.

Kedua. Strategi sebagai Sebuah Pola. Strategi sebagai sebuah pola, khususnya sebuah pola dalam suatu arus tindakan-tindakan (*a stream of action*)(Winardi: 116). Berikut disajikan aneka macam strategi dari yang agak deliberat sampai yang emergency.

Table 3. Macam Strategi Dari yang agak *Deliberat* sampai yang *Emergency*.

NO	Macam Strategi	Karakteristik
1.	Strategi Yang Direncanakan (<i>Planned Strategy</i>)	Intensi/rencana yang tepat dirumuskan dan ditekankan oleh kepemimpinan sentral tertentu dan ditopang oleh kontrol-kontrol formal guna memastikan implementasi mereka. Strategi macam ini bersifat <i>sangat dipertimbangkan</i> .

2	Strategi Entrepreneur (<i>Entrepreneur Strategy</i>)	Terdapat adanya intensi-intensi, sewaktu visi pribadi, dan yang tidak diartikulasikan dari seorang pemimpin tunggal bersifat adaptif terhadap peluang-peluang baru; organisasi yang bersangkutan berada di bawah kontrol pribadi sang pemimpin, dan ia berada di dalam suatu "ceruk" yang terproteksi di dalam lingkungan tersebut. Strategi demikian bersifat <i>deliberat</i> , tetapi mereka dapat pula muncul sewaktu proses penerapan strategi berlangsung.
3	Strategi Ideologikal (<i>Ideological Strategy</i>)	Terdapat adanya intensi-intensi, karena visi kolektif dari semua anggota organisasi yang bersangkutan dikendalikan oleh sejumlah norma kuat, yang diterima secara umum oleh semua anggota. Organisasi tersebut seringkali bersifat proaktif terhadap lingkungannya. Strategi ini bersifat <i>deliberat</i> .
4.	Strategi Payung (<i>Umbrella Strategy</i>)	Kepemimpinan yang mengendalikan kegiatan-kegiatan keorganisasian secara parsial, menetapkan target-target strategik, atau batas-batas, di dalam mana semua pihak harus bertindak. Akibatnya adalah bahwa strategi-strategi yang ada, sebagian bersifat <i>deliberat</i> (batas-batas) dan sebagian bersifat <i>emergen</i> , dalam arti bahwa kepemimpinan secara sadar membolehkan pihak lain untuk melaksanakan manuver-manuver dan membentuk pola-pola di dalam batas-batas yang ada.

5.	Strategi Proses (<i>Process Strategy</i>)	Pihak pimpinan mengendalikan aspek-aspek proses dari strategi (siapa yang akan dipekerjakan, hingga dengan demikian ia memperoleh peluang untuk mempengaruhi strategi, struktur –struktur dengan apa mereka bekerja dan sebagainya), di mana isi aktual strategi diserahkan kepada pihak lain; strategi ini sebagian bersifat <i>deliberat</i> (sehubungan dengan proses-proses) dan sebagian bersifat <i>deliberat dan emergen</i> .
6.	Strategi yang dipisahkan (<i>Disconnected Strategy</i>)	Para anggota atau sub unit yang terikat dengan longgar dengan organisasi yang bersangkutan, menciptakan pola-pola dalam arus kegiatan mereka sendiri, karena tiadanya atau yang bertentangan secara langsung dengan intensi-intensi umum. Strategi ini bersifat <i>deliberat</i> , bagi mereka yang menyusunnya.
7.	Strategi Konsensus (<i>Concensus Strategy</i>)	Melalui tindakan saling menyesuaikan, berbagai anggota berkonvergensi tentang pola-pola yang mencakup seluruh organisasi, karena tidak adanya intensi-intensi sentral atau umum. Strategi ini bersifat <i>emergen</i> .
8.	Strategi yang dipaksakan (<i>Imposed Strategy</i>)	Lingkungan eksternal menetapkan pola-pola dalam tindakan-tindakan, melalui pemaksaan secara langsung, atau melalui pembatasan pilihan keorganisasian. Strategi demikian secara keorganisasian bersifat <i>emergen</i> , walaupun mereka dapat diinternalisasi dan dibuat segera <i>deliberat</i> .

Ketiga. Strategi sebagai sebuah Posisi. Strategi sebagai sebuah posisi, merupakan sebuah alat secara spesifik untuk mengidentifikasi di mana suatu organisasi, melokasi dirinya sendiri pada lingkungannya.

Keempat. Strategi sebagai Sebuah Perspektif. Strategi dalam konteks ini, isinya bukan hanya berupa sebuah posisi yang dipilih tetapi ia merupakan sebuah cara mendalam untuk mempersepsi dunia.

2. Strategi *Entrepreneur University* Sebagai Perspektif

Berdasarkan atas penangkapan makna konsep strategi dan macam strategi maka dalam konteks ini yang dimaksud dengan strategi *Entrepreneur University* adalah sebuah cara mendalam dalam mempersepsikan dunia yang sedang dalam putaran globalisasi yang di dalamnya ada rencana-rencana yang kemunculannya insidental di tengah rencana awal yang sudah ditetapkan dan bersifat reaktif tapi strategik. Dengan kata lain, strategi entrepreneur universty sesungguhnya adalah intensi-intensi kreatif-adaptif dari pimpinan PT dalam rangka melakukan perubahan-perubahan produktif dalam organisasinya.

Dalam implementasinya, proses entrepreneurial meliputi hal-hal yang lebih dari sekedar melaksanakan kegiatan pemecahan masalah dalam sebuah posisi manajemen. Seorang entrepreneur perlu mencari, mengevaluasi serta mengembangkan peluang-peluang dengan jalan mengatasi sejumlah kekuatan yang menghalangi penciptaan sesuatu hal yang baru.. proses aktualnya meliputi (Winardi, 2008: 188):

- a. identifikasi dan evaluasi peluang yang ada
- b. kembangkan rencana bisnis
- c. tetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d. laksanakan manajemen usaha yang diciptakan.

3. Strategi *Entrepreneur University* Konteks Perguruan Tinggi

Secara konseptual, sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi yang berorientasi *entrepreneurship* merupakan sintesis sistem pendidikan yang berorientasi *human investment* dan sistem *credentialism* (Pusposutardjo, 1999 dalam Alma dan Hurriyati, 2008). Adapun lulusan PT yang berorientasi *entrepreneurship* merujuk kepada kapasitas dan kualitas diri lulusan yang bercirikan nilai-nilai *entrepreneur*, di mana menurut Murphy dan Peck cirinya adalah: mau bekerja keras, bekerja sama dengan orang lain, penampilan baik, yakin, pandai membuat keputusan, mau menambah ilmu pengetahuan, ambisi untuk maju dan pandai berkomunikasi. Untuk menghasilkan out put yang demikian, maka PT mutlak menciptakan kondisi yang bernuansa budaya *entrepreneurial* di kalangan *civitas academica* maupun manajemennya.

Berbeda dengan strategi *entrepreneur university*, maka *research university* sebagai strategi yang sudah muncul dan menjadi pilihan terlebih dahulu untuk masuk dalam jajaran WCU. Perbedaan dasar antara *research university* dengan *entrepreneurial university* sebagaimana yang dinyatakan oleh Suryadi (2016: 3) adalah jika *Research university* dituntut untuk menghasilkan sejumlah publikasi dan sitasi serta paten, sedangkan *Entrepreneurial University* disamping diuntut untuk menghasilkan publikasi, sitasi dan paten, juga dituntut untuk dapat menghasilkan inovasi, turut berkontribusi pada penciptaan nilai tambah dan lapangan kerja bagi masyarakat. *Entrepreneurial University* dituntut untuk berperan menjadi agen pengembangan ekonomi dalam meningkatkan daya saing ekonomi lokal dan nasional dari suatu bangsa. Itulah mengapa untuk mencapai *entrepreneur university*, kampus harus sudah melalui tahapan *research university*.

4. **Perspektif Strategi *Entrepreneur University* dalam manajemen PT**

Dari segi manajemen, pengembangan PT penghasil lulusan yang beretos kerja dan berbudaya entrepreneurship, relevan dengan pandangan Greg (1994) mengenai manajemen untuk merespon dengan tantangan global yang berparadigma : *customer value strategy, continuous improvement, organizational system*. Kewirausahaan sebagai dasar reorientasi manajemen PT, menurut Susanto (1999) dalam Alma dan Hurriyatim(2008: 296) mencakup dimensi-dimensi PBM, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Demikian halnya dalam kerangka kerja manajemen. Menurut Abidin (2010), entrepreneur perguruan tinggi, bukan berarti menaikkan harga pada tiap-tiap pelayanan itu, tetapi justru lebih ditekankan pada perubahan mental para sivitas akademiknya, agar mereka menjadi orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai seorang wirausahawan yang ulet, kreatif, inovatif, proaktif terhadap perubahan, berwawasan ke depan dan sebagainya. Kemudian sebagai sebuah strategi, maka entrepreneur university sesungguhnya merupakan rencana reaktif-adaptif pimpinan PT terhadap tuntutan perkembangan zaman agar PT tetap eksis bahkan menjadi pelopor dan unggul.

5. **Perspektif Strategi *Entrepreneur University* dalam Tri Dharma PT**

Perguruan tinggi yang sudah menetapkan diri sebagai *entrepreneur university* menurut Susanto (Alma dan Hurriyati, 2008: 296) harus melakukan reorientasi manajemen perguruan tingginya yang mencakup dimensi-dimensi proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian.

Sejalan dengan hal ini, maka pemerintah melalui Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan di Perguruan Tinggi dari Dikti bertujuan (Dikti: <http://kelembagaan.dikti.go.id>) untuk:

- a. Menumbuhkembangkan budaya kewirausahaan di dalam lingkungan perguruan tinggi untuk mendorong terciptanya wirausahawan baru.

- b. Mendorong pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan menjadi perangkat yang dapat digunakan masyarakat dan bernilai komersial.
- c. Mewujudkan sinergi potensi perguruan tinggi dengan potensi industri/usaha kecil menengah sehingga dapat menumbuhkembangkan industri-industri kecil dan menengah yang mandiri.
- d. Meningkatkan peluang keberhasilan wirausaha baru melalui kegiatan pelayanan konsultasi terpadu
- e. Mendorong akselerasi pemulihan ekonomi (*economy recovery*) Indonesia melalui penanggulangan kemiskinan dan penyediaan lapangan kerja dengan tumbuhnya wirausaha baru yang kuat, baik dari segi kualitas barang produksi dan jasa maupun dari pemasarannya.
- f. Menumbuhkembangkan kegiatan-kegiatan yang mendorong terwujudnya *income generating unit* di perguruan tinggi Indonesia dalam mengantisipasi diberlakukannya otonomi perguruan tinggi.

Entrepreneur dalam konteks pelaksanaan Tri Dharma Perguruan tinggi, maka butuh penyiapan dan pengkondisian sivitas akademika (:dosen dan mahasiswa). Artinya bagaimana mengembangka jiwa kewirausahaannya terlebih dahulu untuk kalangan dosen mahasiswa sehingga menjadi pribadi-pribadi entrepreneur.

Siswoyo (2014: 115-116) dalam hal ini mengajukan beberapa karakteristik dari seorang entrepreneur yang seharusnya nanti dimiliki oleh dosen dan mahasiswa. Karakteristik yang dimaksud adalah:

- a. *Desire for responsibility (keinginan untuk bertanggungjawab)*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap usaha yang baru dirintisnya.
- b. *Preference for moderate risk* (Preferensi untuk risiko sedang). Entrepreneur lebih memperhitungkan risiko. Entrepreneur melihat peluang bisnis berdasar pengetahuan, latar belakang, dan pengalaman mereka.

- c. *Confidence in their ability to succeed* (Keyakinan akan kemampuan mereka untuk sukses). Entrepreneur seringkali memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah studi yang digelar oleh *National Federation of Independent Business* (NFIB) mengemukakan sepertiga entrepreneur merasa memiliki peluang sukses sebesar 100%.
- d. *Desire for immediate feedback* (keinginan untuk segera mendapatkan umpan balik). Entrepreneur ingin mengetahui bagaimana tanggapan orang lain tentang cara yang mereka sedang jalankan, dan untuk itu mereka senang sekali jika mendapat masukan dari orang lain.
- e. *High level of energy* (tingkat energi yang tinggi). Entrepreneur terkesan memiliki energi yang lebih besar dibandingkan dengan kebanyakan orang.
- f. *Future orientation* (orientasi masa depan). Entrepreneur diberkahi kemampuan yang baik dalam melihat sebuah peluang.
- g. *Skill at organizing* (ketrampilan mengatur). Entrepreneur mempunyai kemampuan menempatkan orang sesuai bidang dan kemampuannya.
- h. *Value of achievement over money* (nilai pencapaian melebihi uang). Dalam menjalankan bisnisnya, yang menjadi kekuatan utama entrepreneur adalah sebuah pencapaian kesuksesan, dan uang hanyalah sebuah simbol untuk menandakan sebuah pencapaian.

Di Indonesia dalam hal ini pemerintah karena melihat urgennya jiwa kewirausahaan bagi bangsa, maka telah melaksanakan Program pengembangan jiwa kewirausahaan, tepatnya pada bulan Juli 1995 Presiden Republik Indonesia telah mencanangkan gerakan pengembangan jiwa kewirausahaan di kampus, dengan sasaran utamanya adalah dosen, kemudian dilanjutkan ke mahasiswanya. Setelah itu diluncurkan berbagai program rintisan pengembangan jiwa kewirausahaan di kalangan mahasiswa. Program Kreativitas Mahasiswa (PKM), KKN-Usaha dan Cooperative Education (Co-op) yang diluncurkan beberapa saat setelah pencahangan Presiden

tersebut ((Siswoyo, 2014: 117).Demikian juga jika mengacu pada program dari Dikti, maka berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan di Perguruan Tinggi dirancang meliputi 5 (lima) kegiatan saling terkait sebagai wahana diwujudkannya wirausahawan lulusan perguruan tinggi, yaitu: Kuliah Kewirausahaan (KWU), Magang Kewirausahaan (MKU), Kuliah Kerja Usaha (KKU), Konsultasi Bisnis dan Penempatan Kerja (KBPK), dan Inkubator Wirausaha Baru (INWUB).

Dari dua sumber informasi tersebut, Program-program rintisan kewirausahaan di perguruan tinggi telah muncul disertai dengan informasi keberlangsungannya ditegaskan lagi oleh Siswoyo, antara lain:

- a. *Kuliah kewirausahaan secara terstruktur* (masuk sks)
- b. *Kuliah kerja nyata-usaha* (KKN yang diaplikasikan pada bidang usaha UKM, sehingga mahasiswa memiliki pengalaman untuk praktik langsung dalam dunia usaha). Program ini berhenti pada tahap desiminasi konsep penyelenggaraannya.
- c. *Klinik konsultasi bisnis dan penempatan kerja (job-placement center)*. Program ini merupakan program yang didanai oleh US-AID dan HEDS di wilayah Indonesia Barat. Program ini dikembangkan dari Pusat Konsultasi dan Penempatan Kerja (KBPK) bagi pengusaha kecil dan menengah khususnya untuk fasilitasi alumni perguruan tinggi yang berminat untuk menjadi pengusaha baru, atau bagi pengusaha kecil yang telah berkecimpung sebelumnya. (program ini berhenti karena alasan SDM)
- d. *Magang kewirausahaan* (Program Magang Kewirausahaan merupakan kegiatan mahasiswa untuk memperoleh pengalaman kerja praktis pada usaha kecil dan menengah termasuk melakukan identifikasi permasalahan, analisis dan penyelesaian permasalahan dan manajemen, pemasaran, serta teknologi. Magang Kewirausahaan adalah kegiatan di mana mahasiswa benar-benar bekerja sebagai tenaga kerja di usaha kecil atau menengah). (program ini berhenti karena alasan dana dan komitmen Jurusan)

- e. *Karya alternative mahasiswa* (kegiatan di mana mahasiswa yang sudah mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi dilatih dan didorong untuk menghasilkan suatu komoditi yang dibutuhkan oleh masyarakat).
- f. *Inkubasi wirausaha baru* (Inkubator Wirausaha Baru adalah suatu fasilitas yang dikelola oleh sejumlah staf terbatas dan menawarkan suatu paket terpadu kepada pengusaha atau mahasiswa dan alumni dengan biaya terjangkau selama jangka waktu tertentu (2–3 tahun). Paket terpadu yang dimaksud adalah paket sarana fisik, kesempatan akses dan jaringan kerjasama, konsultasi, pembentukan jaringan kerja antar perusahaan dan pengembangan produk penelitian untuk bisa dikembangkan secara komersial. (program ini berhenti karena adanya kompleksitas persoalan, SDM dan fasilitas).
- g. Program Mahasiswa Wirausaha (Student Entrepreneur Program). Program ini merupakan kelanjutan dari program-program sebelumnya seperti PKM, Co-op dan sejenisnya, dengan tujuan untuk menjembatani mahasiswa memasuki dunia bisnis riil melalui fasilitasi start-up bussines.

Jika secara spesifik diartikan dalam konteks pelaksanaan Tri Dharma PT, maka strategi entrepreneur ini ada dalam PBM atau dharma pendidikan dan pengajaran terkait dengan kurikulum dan sumber daya manusia. Memasukkan semangat kewirausahaan untuk mewarnai muatan lokal dalam kurikulum Dikti dapat dipandang sebagai bagian perwujudan PT dalam merespons perkembangan eksternal serta melakukan jaminan kualitas (kegairahan intelektual, kerjasama dan kebebasan akademik) atas komponen yang terlibat dalam pelaksanaan dharma ini, baik yang berupa SDM maupun fisik.

Demikian juga halnya entrepreneur dalam penelitian berkenaan dengan kemampuan mengkomunikasikan dunia keilmuan (*world of science*) dan dunia nyata masyarakat luas (*real world of society*) . membawa persoalan nyata ke dalam dunia keilmuan memerlukan

improvisasi yang kuat. Demikian juga dengan membawa hasil penelitian ke dalam dunia nyata agar dapat dicerna masyarakat, memerlukan pula improvisasi agar proses pesan dan hasil penelitian mudah dimengerti oleh masyarakat. Tidak terkecuali adalah penerapan entrepreneur dalam bidang pengabdian pada masyarakat, merupakan persoalan bagaimana memasukkan semangat kewirausahaan melalui program-program pengabdian kepada masyarakat, sebagai sarana aplikasi, komunikasi dan sosialisasi hasil pembelajaran dan penelitian (Alma dan Hurriyati, 2008: 297).

Dalam rangka pelaksanaan strategi ini untuk menjadi PT yang produktif, maka sasaran utama pengelolaan dan pemberdayaan harus diarahkan kepada dosen yang berkebudayaan wirausaha dengan ciri: (a) percaya diri, (b) berorientasi pada tugas dan hasil, (c) berani mengambil risiko demi kemajuan, (d) berjiwa kepemimpinan yang terbuka dan mudah bergaul atau bekerjasama, (e) berpikir ke arah yang asli, dan (f) orientasi ke masa depan. Pengembangan kebudayaan kewirausahaan para dosen, dilakukan dengan melalui jalur pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang secara keseluruhan bernuansa kewirausahaan. Sumberdaya dosen yang berjiwa kewirausahaan akan menjaga profesionalitas dalam kariernya sesuai dengan kompetensi ilmunya. Secara terbuka akan berani mengatakan dan membela kebenaran ilmiah, dengan tetap berada pada posisinya sebagai seorang dosen, demikian menurut Bambang Kesit. (:<http://bambangkesit.staff.uui.ac.id>).

Sedangkan untuk menginternalisasi semangat kewirausahaan untuk mahasiswa, sedikitnya ada enam usaha/cara ditawarkan Kuswara (2012) untuk meningkatkan gemah kewirausahaan bagi mahasiswa, yaitu: a) pendirian pusat kewirausahaan kampus, b) *Entrepreneurship Priority*, c) Pengembangan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW), d) Program Wirausaha Mandiri Untuk Mahasiswa, e) Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kerja dan Produktivitas bagi Mahasiswa, maupun f) Program Pemberian Modal Usaha Untuk Mahasiswa.

Cara yang pertama, **Pendirian Pusat kewirusahaan Kampus**, yang kegiatannya dilaksanakan dalam bentuk seminar, *talkshow*, *short course*, loka karya, *workshop*, praktek usaha, kerjasama usaha, *Entrepreneurship Expo*, *Entrepreneurship Challenge* dan sebagainya. Adapun pusat kewirusahaan kampus yang dimaksud seperti: BSI Entrepreneurship Center (BEC) di BSI, Pusat Inkubator Bisnis ITB, Koperasi kesejahteraan Mahasiswa (KOKESMA) ITB, Community Business and Entrepreneurship Development (CDED) di STMB Telkom, Community Entrepreneur Program (CEP) UGM, Center for Entrepreneurship Development and Studies (CEDSD) di UI, UKM Center di FEUI, Center for Entrepreneurship, Change, and Third Sector (CECT) di Universitas Tri Sakti, Binus Entrepreneurship Center (BEC) di Binus, dan banyak lagi. Melalui pusat kewirusahaan kampus.

Entrepreneurship Priority. Menjadikan matakuliah kewirusahaan sebagai hal terpenting yang harus diberikan kepada mahasiswa. Perguruan tinggi yang sudah melakukan ini adalah: UI, UNDIP, ITB, UNPAD, IPB, UGM, STT dan STMB Telkom, President University, UKSW, Paramadina, UNPAR, Univ Semarang, BSI, BINUS, Tri Sakti dan lainnya.

Pengembangan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW). Program kewirusahaan yang digagas pendidikan tinggi (Dikti) melalui Direktur Kelembagaan Ditjen Dikti saat itu (juli 2009). Dimana implementasi dari program ini adalah Dikti memberikan alokasi dana (modal) dalam bentuk subsidi untuk mahasiswa yang mempunyai usaha atau rencana usaha. Namun mengingat keterbatasan dana, program dari pemerintah ini “dilombakan” melalui proposal yang harus dikirimkan oleh mahasiswa dan perguruan tinggi yang berminat, sehingga memang presentasinya sangat kecil untuk mengakomodir mayoritas perguruan tinggi swasta yang begitu banyak.

Program Wirausaha Mandiri Untuk Mahasiswa. *Peserta kompetisi wirausaha mandiri yang diselenggarakan PT.Bank Mandiri*

Tbk pada 2010 hingga saat ini mencapai 3.395 mahasiswa dan jumlah ini meningkat dibandingkan 2009 yang hanya mencapai 1.706 peserta. Pada penyelenggaraan 2010, pelatihan kewirausahaan tidak hanya diberikan kepada mahasiswa namun juga dosen untuk memperdalam pemahaman terhadap materi modul kewirausahaan sehingga menjadi referensi pengajaran mata kuliah di perguruan tinggi. Saat ini, modul kewirausahaan tersebut digunakan 264 perguruan tinggi di seluruh Indonesia, setelah dilakukan sosialisasi pada 13 kota dan diikuti oleh 1.265 dosen perguruan tinggi negeri dan swasta. Program Wirausaha Mandiri ini merupakan program tanggung jawab sosial perusahaan yang difokuskan pada bidang kewirausahaan dan pendidikan sejak 2007 ([:http://www.antaraneews.com/berita](http://www.antaraneews.com/berita)).

Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kerja dan Produktivitas bagi Mahasiswa. Pemerintah mulai menerapkan pelatihan kewirausahaan (entrepreneurship) kepada mahasiswa. Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Menakertrans), sudah membuka 208 balai latihan kerja (BLK) untuk keperluan ini. (www.dikti.go.id)

Program Pemberian Modal Usaha Untuk Mahasiswa. Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menkop UKM) menyatakan siap memberikan modal bagi mahasiswa untuk berwirausaha dengan agunan ijazah. Ia mengaku pihaknya sudah berkeliling ke belasan kampus di Indonesia untuk menawarkan program permodalan untuk wirausahawan muda dari kalangan mahasiswa itu, dan kini tercatat 6.000 mahasiswa yang tertarik. “Tapi, hanya 3.500 mahasiswa yang tertarik melakukan aplikasi dari usahanya (usaha yang bersifat produksi), kemudian kami beri orientasi tentang manajemen dan tampaknya sekarang sudah ada 1.500 mahasiswa yang berkembang usahanya,” (www.metrotvnews.com : Sabtu, 19 Juni 2010 22:02 WIB).

Selain cara-cara yang sudah dilakukan oleh beberapa pihak, Kuswara juga menawarkan ide dalam rangka menumbuhkan “geliat” entrepreneurship di perguruan tinggi, yaitu: a) menyusun kurikulum,

b) peningkatan SDM Dosen, c) membentuk entrepreneurship center, d) kerjasama dengan dunia usaha, f) membuat unit usaha mahasiswa, g) kerjasama dengan lembaga keuangan dan entrepreneurship award. Masing-masing ide dijelaskan secara rinci oleh Kuswara sebagai berikut:

Menyusun Kurikulum. Dalam merumuskan sistem/metode pembelajaran dan pelatihan kewirausahaan, perguruan tinggi harus dengan sungguh-sungguh mendesign mata kuliah/materi kewirausahaan untuk mahasiswanya, dimulai dari pembuatan silabus, satuan acara pengajaran (SAP), Slide Presentasi, modul teori, modul praktikum/praktek, pembuatan buku panduan, dan lainnya. Tetapi hal yang harus diingat bahwa menyusun kurikulum *entrepreneurship*, tidak serta merta menjadikan *entrepreneurship* sebagai mata kuliah tersendiri, namun bisa saja muatan *entrepreneurship* ini dimasukkan kedalam sebagian/seluruh mata kuliah.

Peningkatan SDM Dosen. Setidaknya Perguruan tinggi harus mempersiapkan SDM Dosen yang mampu "5M" sebagai berikut : (1) mampu memberikan paradigamabarutentangpentingnyakewirausahaan. (2) mampu merubah/mengarahkan *mindset* mahasiswa menjadi seorang yang berjiwa *entrepreneurship*. (3) mampu menginspirasi dan memotivasi mahasiswa menjadi SDM yang mandiri. (4) mampu memberikan contoh karya nyata kewirausahaan (barang/jasa) dan menyuguhkan *succes story*, (5) mampu menghasilkan SDM mahasiswa/ alumni menjadi seorang *intrapreneur* atau *entrepreneur* sukses.

Program peningkatan SDM Dosen ini dapat melalui berbagai cara diantaranya melalui "5P" sebagai berikut (1). Program *Short course entrepreneurship* (program pelatihan kewirausahaan untuk dosen), (2) Program seminar/*workshop/lokakarya entrepreneurship*. (3) program pemagangan dosen di dunia usaha, (4) program sarasehan dengan mitra usaha/dunia usaha (5) program pembinaan/pendampingan dosen baru. Dengan program "5P" yang penulis gagas ini, diharapkan setiap dosen (bukan hanya dosen *entrepreneurship* saja) mampu menunaikan

”5M” yang penulis usulkan.

Membentuk *Entrepreneurship Center*, baik institusi kampus ataupun berupa organisasi kemahasiswaan). Patut dicontoh beberapa perguruan tinggi yang telah eksis mengelola berbagai kegiatan dibidang kewirusahaan mahasiswa seperti *Entrepreneur College* di UI, *Center for Innovation, Entrepreneurship, and Leadership ITB*, Center for *Entrepreneurship* Development and Studies *Universitas Indonesia* (CEDS UI), Community Business and Entrepreneurship Development (CDED) di STMB Telkom, BSI *Entrepreneurship Center* (BEC-BSI) di Bina Sarana Informatika, *Community Entrepreneur Program* (CEP) UGM, UKM Center di FEUI, *Center for Entrepreneurship, Change, and Third Sector* (CECT) di Universitas Tri Sakti, Binus *Entrepreneurship Center*(BEC) di Binus dan lainnya.

Kerjasama dengan Dunia Usaha. Hal ini penting dilakukan oleh perguruan tinggi dalam rangka tiga tujuan yakni : (1) meningkatkan kualitas SDM dosen dan mahasiswa, (2) membuka peluang magang usaha bagi dosen dan mahasiswa, (3) membuka peluang kerjasama usaha khususnya untuk mahasiswa/alumni. Dengan program kerjasama ini diharapkan mahasiswa terutama dapat menganalisa dan mengamati bentuk usaha nyata sehingga mempunyai gambaran ketika kelak berwirausaha.

Membentuk Unit Usaha untuk mahasiswa. Salah satu kesungguhan perguruan tinggi dalam mewujudkan mahasiswanya untuk menjadi seorang *entrepreneur* adalah perlu membentuk beberapa unit usaha yang dikelola oleh mahasiswa, apapun jenis usahanya tentunya harus sesuai dengan kesepakatan antara mahasiswa dengan institusi kampus. Unit-unit usaha yang dibentuk ini dapat dijadikan sebagai salah satu pengalaman berharga bagi mahasiswa sebelum terjun membuka usaha secara mandiri.

Kerjasama dengan Institusi Keuangan (perbankan/non perbankan). Untuk mewujudkan mahasiswa/alumninya sebagai seorang *entrepreneur*, perguruan tinggi berkewajiban memberikan kemudahan bagi mahasiswanya dalam membuka usaha, salah satunya adalah dengan cara menjadi fasilitator dan mediator antara mahasiswa dengan dunia keuangan (perbankan/non perbankan) dalam hal kemudahan kredit usaha bagi mahasiswa. Kerjasama ini dapat menjadi *triger* bagi mahasiswa untuk menjadi *entrepreneur* muda. Tidak sedikit dari mahasiswa berkeinginan untuk berwirusaha namun terkendala dengan modal (dana). Kerjasama inilah yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi.

Entrepreneurship Award. Salah satu pemicu meningkatnya semangat kewirusahaan dari mahasiswa adalah dilaksanakannya secara rutin perlombaan/kejuaraan kewirusahaan. Perlombaan kewirusahaan mahasiswa dengan memberikan *award* bagi mahasiswa juga dapat menjadi salah satu langkah perguruan tinggi dalam meningkatkan minat wirusaha mahasiswa. Perlombaan ini dapat berupa *bussiness plan* atau *entrepreneurship expo* (Kuswara, 2012).

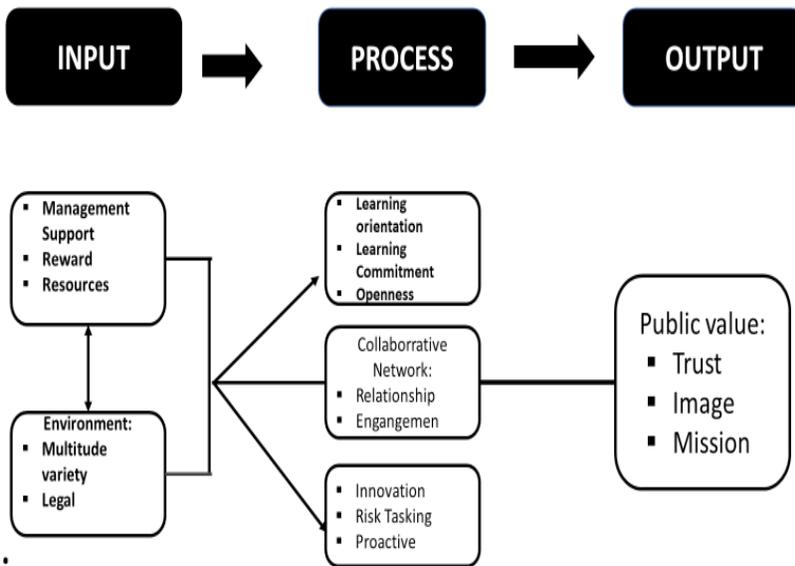
6. Ukuran Keberhasilan Entrepreneur University

Jika konsep *Entrepreneurial University* sudah dipahami, maka ukuran keberhasilan *Entrepreneurial University* juga harus ditentukan. Hal ini penting untuk dasar melakukan evaluasi diri bagi perguruan tinggi apakah strategi *Entrepreneurial University* sudah efektif digunakan atau tidak. Dalam hal ini Suryadi (2016: 8) menetapkan ukuran keberhasilan *Entrepreneurial University* adalah:

- a) jumlah lapangan kerja yang berhasil diciptakan
- b) jumlah pembangunan pada masyarakat
- c) dukungan universitas pada ekonomi lokal dan nasional
- d) komersialisasi hasil penelitian yang dihasilkan (Suryadi, 2016:

G. Model Entrepreneur University

Untuk membangun entrepreneur university akan lebih mudah jika menggunakan model yang ada atau mengembangkan dari model yang sudah ada. Ginting (2016) misalnya mengembangkan model entrepreneur university berdasarkan pendekatan sistem pendidikan, sebagaimana tampak dalam bagan berikut.



Bagan 2. Model Entrepreneur University

Model di atas merujuk pada teori dan hasil penelitian sebagai berikut:

Pertama. In Put. Untuk dapat membangun *entrepreneur university* yang *entrepreneurial orientation*, menurut Kuratko & Montagno, Kuratko, Diefenbach perlu didukung:

- a. Organisasi yang solid yang memiliki faktor-faktor penting seperti *management support, reward/reinforcement, time availability and organizational boundaries* Faktor-faktor inilah yang dapat menjadi prediktor penting terbentuknya perilaku entrepreneurial dalam organisasi.

b. *Environment*. Dengan kondisi pasar yang turbulensi dan timbulnya dinamisme dalam lingkungan bersifat heterogen, maka lingkungan dapat menjadi determinan penting dari corporate entrepreneurship (*multitude variety and legal*).

Hasil studi beberapa ahli Miller, Lumpkin and Dess, Floyd and Lane, Kuratko, menjelaskan beberapa hal berkaitan dengan lingkungan seperti: a) peran middle manager sangat penting dalam membangun *competitive environment*, dan b) konstruk lingkungan seperti *dynamism, complexity dan industry characteristics* (Ginting, 2016).

Kedua. Process. Untuk dapat menjadi *entrepreneurial university*, maka :

a. *Learning orientation, learning commitment and openness*. Membangun *entrepreneur university* membutuhkan orientasi pembelajaran yang kuat. Menurut Peter Senge (Ginting, 2016) orientasi pembelajaran merupakan suatu kondisi dalam organisasi dimana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan dan memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola berpikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi bersama dibiarkan secara bebas, dan anggota-anggotanya secara terus menerus belajar.

Ada tiga nilai penting yang dapat membentuk orientasi pembelajaran yaitu: 1) *komitmen* organisasi yang berkeinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu yaitu dalam bentuk keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan organisasi. 2) kebersamaan dalam visi, merupakan kondisi yang mampu menyatakan arah yang membawa anggota kelompok pada pencapaian tujuan dan niat yang sama untuk mewujudkan visi tersebut dan 3) *keterbukaan* menerima pemikiran baru, merupakan sikap lapang dada, rendah hati, siap menerima kritik, selalu introspeksi dan senantiasa tidak berbohong. Selanjutnya menurut Sinkula & Baker dan Luthan, masih dalam sumber yang sama, keterbukaan dalam kehidupan organisasi, dimana setiap individu dalam organisasi mempunyai sikap lapang dada, rendah hati, dapat menerima masukan dari rekan maupun atasan, dan

saling memberikan informasi. Untuk dapat membangun institusi yang berorientasi pembelajaran yaitu terciptanya kondisi dalam organisasi dimana setiap anggotanya secara terus menerus meningkatkan dan memperluas kemampuannya, perlu didukung tidak hanya oleh internal organisasi yang kuat, juga kemampuan institusi mengadaptasi perubahan lingkungan.

- c. *Collaborative network: relationship and engagement.* Untuk dapat memperkokoh langkah menjadi entrepreneur university, perlu memanfaatkan *network opportunity* yaitu membangun kolaborasi dengan stakeholder. *Collaborative network* menjadi determinan penting agar institusi dapat *sharing resources* dan *capability* yang memudahkan akses terhadap ilmu pengetahuan baru, bekerjasama dan mengatasi keterbatasan sumberdaya (Bititci et al, Matos and Afsarmanesh dalam Ginting (2016). Untuk dapat memanfaatkan *network opportunity* tersebut perlu dukungan internal organisasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.
- d. *Innovation, risk taking and proactive.* Institusi pendidikan yang menuju kearah entrepreneurial university dituntut untuk dapat memanfaatkan peluang lingkungan eksternal dengan cara pengoptimalkan komersialisasi dan komoditasi jasa didukung oleh kemampuan *berinovasi*. Untuk itu institusi harus mampu membangun *public value* dengan memberikan kepuasan kepada stakeholder dan yang lebih penting sebagai *innovation agent* bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Secara implisit sektor publik harus mempunyai tujuan untuk menciptakan *public value*. Oleh karena itu semua setor publik harus mempunyai orientasi *public value* yang tinggi (Moore, Wood, dalam Ginting (2016). Untuk dapat membangun *strong public value* perlu didukung oleh beberapa hal yaitu menciptakan orientasi kewirausahaan (*take risk, innovation, proactive*), meningkatkan orientasi pembelajaran (*shared knowledge, learning commitment, openness*) dan mengoptimalkan collaborative network dengan stakeholder (*kolaborasi, engagement, relationship dan community empowerment*).

- e. *Ketiga. Output.* Output yang dihasilkan entrepreneur university adalah *public value* berupa: *trust, image and mission.*

Dalam bahasa yang sederhana model entrepreneur university mencakup point-point penting sebagai berikut:

1. Sukses membangun *corporate entrepreneurship* memerlukan dukungan organisasi yang mampu bertindak strategis dan solid.
2. Sukses membangun *corporate entrepreneurship* menuntut keberadaan institusi yang mampu melakukan penyesuaian terhadap dinamisme dan turbulence lingkungan
3. Universitas sebagai Institusi berorientasi pembelajaran yang kuat perlu dukungan internal organisasi dimana pelakunya mempunyai komitmen tinggi, adanya kebersamaan dan keterbukaan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Menciptakan institusi yang berorientasi pembelajaran kuat harus dapat memanfaatkan peluang adanya perubahan lingkungan yang dapat mendorong perubahan institusi menjadi lebih innovative.
5. Entrepreneurial university menuntut pihak institusi pendidikan tinggi dapat mengoptimalkan *network opportunity* dengan cara membangun *collaborative network* dengan stakeholder yang tentunya harus didukung oleh internal organisasi yang established.
6. *Network collaborative* sebagai bagian penting untuk mendorong institusi melakukan percepatan inovasi perlu didukung oleh kapabilitas untuk memanfaatkan perubahan turbulence environment menjadi peluang bukan ancaman.
7. Terbangunnya budaya entrepreneurship dengan cara memperkuat orientasi kewirausahaan pada institusi akan dapat memperkuat terciptanya public value.
8. *Public value* pada institusi pendidikan tinggi dapat diperkuat melalui penciptaan orientasi pembelajaran yang kuat.
9. Keberhasilan institusi pendidikan tinggi menuju *entrepreneurial university* melalui penciptaan *public value* sangat dipengaruhi oleh kemampuan melakukan *collaborative network* secara optimal.

H. Penyiapan Entrepreneur University

Berubah menjadi entrepreneur university tidaklah mudah, butuh perubahan mindset dari para pihak universitas, jika tidak maka penetapan menjadi entrepreneur university hanya menjadi slogan belaka tanpa realisasi atau ada realisasi tapi sangat alot. Berikut disajikan tahapan sekaligus pembahasan dari penyiapan yang dimaksud.

a. Perubahan Mindset

Setiap individu bahkan organisasi sekalipun jika ingin berubah maka harus dimulai dari perubahan mindset. Dalam hal ini, perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari kondisi sebelumnya, misal dari research university menjadi entrepreneur university. Ingat jika universitas berada di rahanan research university maka produk-produk penelitian, publikasi, paten dan sejenisnya menjaid ukuran. Tetapi jika entrepreneur univeristy selain ada ada produk-produk penelitian, juga ada inovasi dan bahkan terciptanya lapangan pekerjaan.

Perubahan mindset universitas dibangun dari perubahan mindset pimpinan, dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa. Untuk merubah mindset maka mereka harus:

- 1) Berani ambil resiko
- 2) Mencari peluang baru
- 3) Action oriented
- 4) Belajar terus menerus
- 5) Visi besar(Huang, 2018)

b. Komponen, Norma Dan Pilar Pembangun Entrepreneur University

Ramjugernat Dalam Tulisannya Rochmat Wahab, Mantan Rektor UNY Periode Tahun 2009-2017 (Wahab, 2019) mengemukakan ada 6 komponen penting dalam membangun *entrepreneurial university*, yakni:

- 1) kepemimpinan dan pengelolaan (*leadership and governance*)

- 2) Insentif (*incentives*)
- 3) pembelajaran (*teaching and learning*)
- 4) budaya kewirausahaan (*a culture of entrepreneurship*),
- 5) hubungan dan kemitraan (*relationship and partnership*)
- 6) internasionalisasi (*internationalization*)

Keenam komponen tersebut dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

Pertama. Kepemimpinan dan Pengelolaan. Artinya bahwa inovasi dan kewirausahaan harus menjadi bagian yang tak terpisahkan pada semua unit kepemimpinan dan pengelolaan. Menjadi bagian penting dari program studi, departemen, fakultas, unit-unit pendukung lainnya serta universitas. Mereka semua berkepentingan untuk menggerakkan semangat inovasi dan entrepreneurship.

Kedua. Insentif. Dewasa ini kinerja universitas diukur kinerjanya berdasarkan produk riset yang didiseminasikan lewat artikel, baik pada jurnal maupun pertemuan ilmiah. Yang seharusnya dilakukan universitas selain itu adalah memberikan insentif terhadap inovasi dan perilaku entrepreneur.

Demikian juga perlu tersedia dukungan anggaran dan sumber daya lainnya untuk pemberian insentif terhadap inovasi dan perilaku entrepreneur. Program dan upaya inovasi dan pengembangan perilaku entrepreneur bisa dibuat dengan jangka pendek, menengah dan panjang.

Untuk investasi jangka pendek, insentif perlu disiapkan terlebih dahulu sehingga bisa dirasakan cepat dampaknya. Sedangkan untuk investasi jangka menengah dan panjang, inovasi dan perilaku entrepreneur dapat menghasilkan keuntungan yang sebagiannya dapat dimanfaatkan untuk insentif.

Ketiga. Pembelajaran (*teaching and learning*). Kita harus mengembangkan *mindset* dan keterampilan entrepreneur. Kita sudah seharusnya menggunakan pendekatan yang inovatif. Karena itu kita tidak lagi hanya *learning by doing, but also learning by making*.

Pembelajaran harus lebih inovatif dan lebih entrepreneurial. Pembelajaran inovatif dan entrepreneurial perlu berkolaborasi dengan berbagai stakeholders, sehingga mahasiswa tidak hanya mendapatkan teori yang cukup, melainkan juga praktek yang relevan. Lebih baik jika ada dosen atau tenaga kependidikan yang memang terjun dalam dunia entrepreneurial, sehingga benar-benar menghayati dan bisa sharing pengalaman nyatanya.

Keempat, **budaya kewirausahaan** (*a culture of entrepreneurship*). Universitas harus membangun kesadaran pentingnya entrepreneurship, mendorong secara aktif individu-individu untuk menjadi entrepreneur, memberikan kesempatan pengalaman entrepreneurship, mendorong untuk bergerak dari ide ke aksi dan implementasi.

Seharusnya juga ada mentoring dari akademisi dan praktisi dari industri dan dunia usaha. Semua universitas seharusnya memiliki departemen sains, teknologi dan inovasi dan fasilitas inkubasi bisnis yang *support* berbagai usaha dengan berbagai cara sampai ke pemasaran.

Kelima, **Hubungan dan Kemitraan** (*relationship and partnership*). Hubungan *stakeholders* dan kemitraan bisnis *strategic* adalah kunci untuk menggerakkan inovasi dan kewirausahaan. Universitas seharusnya berkomitmen untuk kolaborasi dan pertukaran pengetahuan dengan industri, masyarakat, dan sektor *public* serta kemitraan dan hubungan dengan seluruh rentangan para stakeholders. Harus ada hubungan yang kuat dan pertukaran dinamis dengan inkubator bisnis, sains dan inisiatif lainnya yang berkaitan dengan inovasi dan kewirausahaan, dan aktivitas entrepreneurial yang melibatkan staf dan mahasiswa dengan industri dan bisnis. Seharusnya ada mobilitas dosen, mahasiswa, pemerintah, dan personalia industri dengan aktivitas yang terkait dengan ekosistem pengetahuan.

Keenam, **Internasionalisasi** (*internationalization*). Internasionalisasi merupakan aspek kunci strategi entrepreneurship universitas, yang mencakup mobilitas internasional mahasiswa,

dosen, dan staf; menarik staf internasional dan entrepreneurship; mendemonstrasikan internasionalisasi yang terkait dengan pengajaran dan berpartisipasi dan jaringan internasional. Tanpa internasionalisasi, kita tidak dapat mendorong agenda inovasi dan entrepreneurship. Adalah penting universitas memiliki program mobilitas, yang tidak hanya pertukaran mahasiswa dan dosen, melainkan juga pertukaran tenaga kependidikan serta pertukaran budaya.

Dengan menggelorakan semangat inovasi dan entrepreneurship pada universitas untuk menghadapi tantangan sosio-ekonomik, universitas seyogyanya mampu mengatasi pengangguran, kemiskinan, pertumbuhan ekonomi rendah dan kesenjangan penghasilan.

Untuk mensukseskan bangunan universitas entrepreneurial, kira universitas perlu memasukkan spirit inovasi dan kewirausahaan dalam pembelajaran, kegiatan riset dan pengabdian pada masyarakat. Disamping seluruh sivitas akademika yang perlu tertlibat langsung atau tidak langsung, para stakeholders dengan berbagai ragam bidang dan keahliannya perlu terlibat dalam mengembangkan inovasi dan kewirausahaan.

Untuk menjadi *Entrepreneurial University* yang ideal memang tidaklah mudah. Di antara 4700-an universitas di Indonesia, baru segelintir universitas di Indonesia yang berani mendeklarasikan diri sebagai universitas entrepreneurial. Walaupun belum ideal, secara berangsur-angsur universitas di Indonesia terus berproses menuju universitas entrepreneurial sesuai dengan *core business*-nya masing-masing, baik bidang keteknikan, pertanian, ekonomi, pendidikan, seni, dan sebagainya.

Pendapat lain menyebutkan bahwa komponen entrepreneur university menurut (OECD, 2012), meliputi:

- 1) *Leadership and Governance* (kepemimpinan dan tata Kelola)
- 2) *Organisational Capacity* (kapasitas organisasi)
- 3) *People and Incentives* (orang dan insentif)
- 4) *Entrepreneurship development in teaching and learning*

- (pengembangan kewirausahaan dalam pengajaran dan pembelajaran)
- 5) *Pathways for entrepreneurs* (jalur untuk pengusaha)
 - 6) *University – business/external relationships for knowledge exchange* (bisnis universitas/hubungan eksternal untuk pertukaran pengetahuan)
 - 7) *The Entrepreneurial University as an internationalised institution* (universitas wirausaha sebagai internasionalisasi Lembaga)
 - 8) *Measuring the impact of the Entrepreneurial University* (mengukur dampak universitas wirausaha)

Pendapat ketiga tentang komponen entrepreneur university adalah Burton Clark. Burton Clark, berpendapat bahwa berdasarkan sejumlah studi kasus (termasuk dua universitas UK) diperoleh simpulan ada lima komponen utama organisasi entrepreneurs university, yaitu:

- 1) Inti pengendalian pusat yang kuat untuk merangkul kelompok manajemen dan akademisi
- 2) Perluasan pengembangan di pinggiran yang melibatkan pertumbuhan unit yang melampaui area universitas tradisional
- 3) Keanekaragaman dalam basis pendanaan, tidak hanya dengan menggunakan pendanaan dari pemerintah tetapi juga dari berbagai macam sumber
- 4) pusat akademik merangsang dengan para akademisi yang berkomitmen pada konsep kewirausahaan; dan
- 5) budaya kewirausahaan terintegrasi yang didefinisikan dalam hal komitmen bersama untuk berubah (A Gibb, 2013).

Dari pendapat pertama, kedua dan ketiga, maka pendapat pertama sama dengan pendapat kedua, hanya ada tambahan pada pendapat kedua terutama komponen *Pathways for entrepreneurs dan Measuring the impact of the Entrepreneurial University*. Jika *Pathways for entrepreneurs* dipandang sebagai media atau fasilitasi kampus untuk

masyarakat kampus yang akan merealisasikan etos entrepreneurship, maka itu sudah masuk dalam komponen pertama dari pendapat pertama yaitu kepemimpinan dan tata kelola atau pengelolaan. Hal ini juga berarti sama dengan komponen pertama dari pendapat kedua. Yang tersisa adalah *Measuring the impact of the Entrepreneurial University*. Mengukur memang penting, tetapi pengukuran atas dampak entrepreneur university tidak mungkin dimiliki sebelum ada praktiknya. Artinya aspek kelima bukan menjadi komponen syarat berdirinya entrepreneur university. Demikian juga halnya dengan pendapat ketiga relative memiliki hakikat yang sama dengan kedua pendapat sebelumnya, kecuali pada point ketiga yaitu adanya keanekaragaman basis pendanaan universitas.

Berdasarkan kajian tersebut, maka komponen entrepreneur university adalah:

- a. Kepemimpinan dan Tata Kelolaberbasis entrepreneurship
- b. Insentif (*incentives*)
- c. Pembelajaran, penelitian dan pengebdian pada masyarakatberbasis entrepreneurship
- d. Budaya *entrepreneurship*
- e. Networking entrepreneurship dan keanekaragaman basis pendanaan universitas.
- f. Internasionalisasi

Pada komponen e, yaitu networking entrepreneurship yang dibangun adah hubungan dan kemitraan yang mampu memperkuat etos entrepreneurship sekaligus menghasilkan income bagi kampus, sehingga komponen ini disatukan dengan adanya keanekaragaman basis pendanaan universitas. Secara real bentuk dari komponen ini adalah dimilikinya inkubatorbisnis kampus untuk memenuhi dua hajat tersebut ditambah keperluan komponen kedua yaitu insentif dan keperluan lainnya dari universitas.

Inkubator bisnis kampus sendiri merupakan wadah inkubasi bisnis yang diharapkan mampu menumbuhkembangkan bisnis yang ada di

masyarakat dan perguruan tinggi, berupa fasilitas dan penyiapan unit bisnis perguruan tinggi yang mengarah sebagai profit center (Suwandi, 2007). Inkubasi yang dimaksud mencakup kegiatan:

- a. Seleksi hasil riset dan inovasi teknologi yang layak komersial
- b. Sosialisasi hasil riset dan inovasi kepada pihak yang memerlukan

Lebih lanjut Suwandi menyampaikan bahwa dengan dibangunnya incubator bisnis kampus, maka kampus bisa memenuhi tujuan dari didirikannya incubator bisnis kampus, berupa:

- a. menciptakan UKM yang mandiri dan berlandaskan Iptek untuk memperkuat Struktur Ekonomi Nasional
- b. menciptakan lapangan kerja baru sehingga meningkatkan standar hidup golongan ekonomi lemah
- c. membantu alih teknologi dari teknologi konvensional ke teknologi mutakhir yang tepat guna termasuk teknologi hasil putaran industri besar, perguruan tinggi, atau lembaga penelitian
- d. mempercepat perkembangan kewirausahaan di Indonesia untuk mencapai pengembangan ketahanan ekonomi yang berkelanjutan dalam menghadapi perdagangan bebas

Adapun fungsi dari incubator bisnis kampus antara lain:

- a. pengembangan bisnis masyarakat melalui pendidikan, pengembangan, dan pendampingan
- b. peningkatan manfaat sumber perguruan tinggi
- c. peningkatan fasilitas Iptek agar bermanfaat secara maksimal
- d. penyiapan sumber manusia yang memadai dengan penguasaan manajemen dan Iptek
- e. mendesain fasilitas Inkubasi bagi pengembangan bisnis (Suwandi, 2007).

Bagi kampus yang memiliki daya dukung sumber daya manusia, teknologi, jasa dan lainnya yang bagus maka akan mempunyai peluang tinggi untuk membangun sebuah incubator bisnis. Incubator ini tidak saja untuk mengembangkan kewirausahaan dalam internal kampus,

tetapi juga dapat menjadi jembatan bagi tumbuhnya bisnis masyarakat sekitar kampus maupun dunia bisnis secara luas.

Mengapa universitas perlu memiliki incubator bisnis? Hal ini karena ada hubungannya antara keduanya. Menurut Ruskovaara dan Timo, universitas kewirausahaan merupakan kombinasi dari strategi yang berbeda tersebut sebagai inovasi, proaktif dan perilaku berisiko organisasi. Kemudian untuk menciptakan kegiatan kewirausahaan di universitas, menurut Sherwood dan Covin, maka pengetahuan dan transfer teknologi antara industri dan universitas adalah cara terbaik untuk ini. Keberhasilan dalam proyek kewirausahaan di universitas sering kali merupakan hasil dari sikap dan arahan yang berasal dari paket kompetensi yang berbeda seperti kreativitas, otonomi atau kontrol pribadi, kepemimpinan atau manajemen risiko (Hassan, 2017).

Lebih lanjut Inkubator Bisnis dikelola sebagai organisasi nirlaba dan sebagai bagian dari upaya publik untuk meningkatkan pembangunan ekonomi melalui usaha dan kreasi pekerjaan. Incubator bisnis sendiri, menurut Sanyal dan Hisam, pertama kali dimulai di AS pada 1960-an, dan kemudian dikembangkan di Inggris dan Eropa melalui berbagai bentuk terkait seperti pusat inovasi, kutub techno dan taman sains. Mereka diakui sebagai cara menyediakan berbagai kebutuhan kebijakan ekonomi dan sosial ekonomi yang dapat mencakup penciptaan kekayaan, pendukung potensi pertumbuhan usaha kecil, transfer teknologi, mempromosikan inovasi, meningkatkan hubungan antara universitas, lembaga penelitian dan komunitas bisnis.

Pendapat ketiga, Merujuk buku yang dibuat oleh Direktur *Triple Helix Research Group* di *Newcastle University Business School* UK, Henry Etzkowitz, yang berjudul *The Triple Helix* (Dzakiy, 2015), disebutkan bahwa *entrepreneurial university* adalah bentuk dari kapitalisasi pengetahuan (*capitalization of knowledge*). Ia menjadi kemudi (*driver*) dari konsep *triple helix*. *Triple helix* sendiri merupakan interaksi yang sangat terkait antara universitas, industri dan pemerintah. Lebih lanjut, Henry memaparkan lima norma *entrepreneurial university*.

Pertama, Kapitalisasi. Kapitalisasi pengetahuan menjadi dasar untuk ekonomi dan pembangunan yaitu sebagai upaya untuk memperbesar peran universitas dalam masyarakat.

Kedua. Interdependence. Entrepreneurial university berinteraksi secara dekat dengan industry dan pemerintah dan tidak menjadi Menara gading bagi masyarakat.

Ketiga. Mandiri. Entrepreneurial university merupakan institusi yang secara relatif mandiri. Ia tidak bergantung dengan lingkungan institusi lainnya.

Keempat. Hybridization. Hybridization (perkawinan silang) ini bernagkat dari asumsi bahwa ketegangan antara prinsip kesalingbergantungan (*interdependence*) dan mandiri (*independence*) memunculkan daya pendorong sebagai upaya mewujudkan format organisasi perkawinan silang (*hybrid*) untuk merealisasikan secara serentak keduanya secara objektif.

Kelima. Refleksivitas. Refleksivitas yaitu melanjutkan renovasi struktur internal dari universitas sebagai relasinya terhadap perubahan industri dan pemerintah

Setelah komponen dan norma, entrepreneur university juga memiliki pilar, setidaknya ada empat pilar *entrepreneurial university* berikut:

Pertama. Kepemimpinan Akademik. Universitas harus memiliki kepemimpinan akademik yang mampu memformulasikan dan mengimplementasikan sebuah visi strategis.

Kedua. Kontrol Hukum. Kontrol hukum (*legal control*) pada sumber daya akademik, mencakup properti fisik seperti gedung universitas dan *intellectual property* yang memancar dari riset.

Ketiga. Kapasitas Organisasi. Kapasitas organisasi yang dimaksud di sini adalah kapasitas univeristas untuk mentransfer teknologi melalui paten, lisensi, dan inkubasi.

Keempat. Etos Entrepreneurship. dimilkinya etos *entrepreneurship* di antara pengelola, fakultas, dosen dan mahasiswa.

Berdasarkan pendapat ini, maka entrepreneur university bisa dibangun dengan memnuhi syarat: 1) adanya komponen minimal dari entrepreneur university, 2) berpegang teguh pada norma-norma entrepreneur university dan 3) selalu dilandaskan pada pilar entrepreneur university.

Tabel. Komponen, Norma dan Pilar Entrepreneur University

No	Komponen	Norma	Pilar
1	Kepemimpinan dan tata keolala berbasis entrepreneurship	Kapitalisasi pengetahuan	Kepemimpinan akademik
2	Insentif	Interdependency universitas, industri dan pemerintah	Kontrol hukum
3	Pembelajaran, penelitian dan pengebdian pada masyarakatberbasis entrepreneurship	Mandiri	Kapasitas organisasi
4	Budaya <i>entrepreneurship</i>	Hybridization	Etos entrepreneurship
5	Networking entrepreneurship dan keanekaragaman basis pendanaan universitas	Refleksivitas	-
6	Internasionalisasi	-	-

Jika komponen, norma dan pilar entrepreneur university sudah melekat pada suatu universitas, maka tindak lanjut dari hasil entrepreneurial university(Guerero and Urbano, 20110) antara lain:

- 1) Faktor formal: struktur organisasi dan tata Kelola kewirausahaan, ukuran dukungan untuk kewirausahaan, pendidikan kewirausahaan

(Formal factors: entrepreneurial organizational and governance structure, support measures for entrepreneurship, entrepreneurship education)

- 2) Faktor informal: sikap komunitas universitas terhadap kewirausahaan, metodologi pengajaran kewirausahaan, teladan dan sistem penghargaan *(Informal factors: university community's attitudes towards entrepreneurship, entrepreneurial teaching methodologies, role models and reward system)*
- 3) Sumber daya: modal manusia, finansial, fisik, dan komersial *(Resources: human capital, financial, physical, and commercial)*
- 4) Kemampuan: status dan prestise, jaringan dan aliansi, lokalisasi *(Capabilities: status and prestige, networks and alliances, localization).*

c. Orientasi Prestasi dan Benefit

Kampus harus memiliki orientasi profit. Profit yang dimaksud di sini bukan profit dalam pengertian bisnis umum, tetapi profit dalam konteks pendidikan. Dalam teori ekonomi pendidikan, pendidikan memiliki profit dan benefit.

Profit pendidikan yang dimaksudkan di sini adalah keuntungan baik berupa kognitif, psikomotorik, afektif, produk fisik atau keuntungan tangible dan non tangible. Keuntungan tangible adalah keuntungan material yang bisa dilihat seperti lahan, fasilitas dan cash flow, sedangkan intangible adalah jenis keuntungan yang tidak bisa dilihat seperti prestasi akademik dan karakter (Arifin, 2014).

Benefit juga sesungguhnya adalah profit pendidikan. sebagai keuntungan, maka pendidikan memiliki dua macam keuntungan yaitu: 1) keuntungan yang dapat menghasilkan (yang bisa diukur dengan uang) dan keuntungan emosional (emotional benefit) seperti kepuasan (UPI, 2015).

Pendapat lain menyebutkan benefit pendidikan atau manfaat pendidikan ada dua macam, yaitu *public economic benefits* dan *private economic benefits*. *Public economic benefits* diartikan sebagai keuntungan

ekonomis yang memberi manfaat bagi masyarakat luas setelah seseorang berhasil menamatkan jenjang perguruan tinggi, sedangkan *private economic benefits*' diartikan sebagai keuntungan ekonomis yang memberi manfaat hanya bagi individu bersangkutan setelah ia berhasil menamatkan jenjang pendidikan tinggi (Ibrahim, 2017)).

Selanjutnya Jamel Merisotis dalam *Who Benefits from Higher Education?* masih dalam sumber yang sama, membuat lima kategori *public economic benefits*, yaitu:

- 1) peningkatan pendapatan pajak
- 2) peningkatan produktifitas (; semakin tinggi level pendidikan yang dicapai, kian luas pula pengetahuan dan ketrampilan teknis yang didapat)
- 3) peningkatan konsumsi. Berbagai studi menunjukkan, peningkatan konsumsi itu parallel dengan level pendidikan.
- 4) peningkatan adaptabilitas tenaga kerja.
- 5) penurunan ketergantungan pada bantuan financial pemerintah. Para lulusan perguruan tinggi cenderung kurang memerlukan program bantuan social yang diberikan pemerintah. Sebab, secara ekonomis mereka sudah berkecukupan dan mampu memenuhi sendiri berbagai kebutuhan dasar tersebut

Di sisi lain, ada lima kategori *private economic benefits*, yaitu:

- 1) peningkatan gaji dan penghasilan. Para lulusan perguruan tinggi yang berbekal pengetahuan dan ketrampilan dipastikan bisa memperoleh gaji dan penghasilan tinggi pula menurut keahlian yang dimiliki.
- 2) pilihan pekerjaan yang luas
- 3) tabungan (*savings*) relative lebih besar. Dengan pekerjaan yang baik serta gaji dan penghasilan besar, sangat logis bila para sarjana mempunyai tabunganyang besar pula.
- 4) jenis pekerjaan dan tempat bekerja yang baik.
- 5) mobilitas individual. Para lulusan perguruan tinggi relative mampu bertukar jenis pekerjaan. Dengan bekal keahlian yang

memadai dan kompetensi yang mumpuni, para sarjana lebih mudah memperoleh pekerjaan baru atau berpindah profesi bahkan untuk bidang keahlian yang berlainan sekalipun.

d. Kendalikan Core Business

Core business atau bisnis inti merupakan proses bisnis utama yang dilakukan oleh suatu organisasi. Davenport mendefinisikan proses bisnis sebagai “aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi output tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat di dalamnya penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek “apa”. Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan input dan output.” Pendapat ini diperkuat dengan definisi dari Hammer dan Champy’s yang menyatakan bahwa proses bisnis adalah “kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang bermanfaat/bernilai bagi pelanggan (rabdulaziz, 2013).

Oleh karena itu, menurut Aziz. Proses bisnis biasanya memiliki karakteristik khusus, seperti definitive, urutan, pelanggan, nilai tambah, keterkaitan dan fungsi silang.

- a) Definitif: Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- b) Urutan: Suatu proses bisnis harus terdiri dari kegiatan yang berurut sesuai waktu dan ruang.
- c) Pelanggan: Suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.
- d) Nilai tambah: Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- e) Keterkaitan: Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi
- f) Fungsi silang: Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi

Proses bisnis juga terjadi dalam dunia pendidikan, termasuk juga lembaga pendidikan memiliki Core business atau bisnis inti berupa pembelajaran. Sedikit berbeda, maka core business pada lembaga pendidikan tinggi adalah pembelajaran ditambah penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Artinya core business universitas adalah Tri Dharma PT.

Lalu bagaimana universitas mampu mengendalikan proses bisnis intinya? Jawabannya adalah universitas harus menjalankan sistem penjaminan mutu, baik internal maupun eksternal. Sistem penjaminan mutu ini dilakukan mengacu kepada regulasi yang ada di negara kita, yaitu Permenristekdikti **No. 62 Tahun 2016** Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) maka yang dimaksud dengan SPM Dikti adalah Kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. Adapun mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi (Kemneristekdikti, 2018).

SPM Dikti ini memiliki tujuan untuk menjamin pemenuhan Standar Dikti secara sistemik dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang Budaya Mutu di setiap perguruan tinggi di Indonesia, dan berfungsi untuk Mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu.

Mengapa SPM Dikti perlu dilakukan? Adalah dalam rangka melaksanakan amanah dari:

- 1) Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, Pendidikan Tinggi
- 2) Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015, SN-Dikti Perubahan Permenristekdikti No. 50 Tahun 2018, SN-Dikti
- 3) Permenristekdikti No. 32 Tahun 2016, Akreditasi Prodi & PT
- 4) Permenristekdikti No. 61 Tahun 2016, PD-Dikti
- 5) Permenristekdikti No. 62 Tahun 2016, SPM-Dikti

- 6) Permenristekdikti No. 15 Tahun 2018, Organisasi dan Tatakerja LLDikti
- 7) Permenristekdikti No. 51 Tahun 2018, Pendirian Perubahan Pembubaran PTN dan PTS
- 8) Per-BAN-PT No. 2 Tahun 2017, Sistem Akreditasi Nasional Dikti

Dalam menjalankan SPM Dikti yang dioreintasikan untuk mengendalikan core business universitas, maka universitas bisa menggunakan struktur SPM Dikti yang terdiri dari SPMI, SPME dan OD Dikti (Kemneristekdikti, 2018).

Pertama. SPMI, yaitu SPMI, yaitu kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri untuk mengendalikan dan meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan. SPMI direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan dikembangkan oleh universitas.

Kedua. .SPME, yaitu kegiatan penilaian melalui akreditasi oleh LAM dan/atau BAN-PT untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi, yang direncanakan, dievaluasi, dilaksanakan, dikendalikan, dan dikembangkan oleh BAN-PT dan/atau LAM melalui akreditasi sesuai dengan kewenangan masing-masing;

Ketiga. PD Dikti, yaitu kumpulan data dan informasi penyelenggaraan pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi di Indonesia yang terintegrasi secara nasional. Data, informasi pelaksanaan, serta luaran SPMI dan SPME dilaporkan dan disimpan oleh perguruan tinggi dalam PD Dikti.

Hasil dari pelaksanaan SPM Dikti adalah terwujudnya budaya mutu, yaitu Pola Pikir, Pola Sikap, dan Pola Perilaku berdasarkan dalam hal pendidikan/pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada msyarakat yang dilaksanakan oleh semua pemangku kepentingan (internal stakeholders) di universitas tersebut.

e. Ciptakan Diversifikasi Produk

Secara etimologi, diversifikasi bisa diartikan sebagai penganekaragaman. Sedangkan secara terminology ada beberapa pendapat para ahli, seperti dari Kotler, Effendi dan Tjiptono.

- 1) Kotler. Diversifikasi yaitu salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada dengan jalan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.
- 2) Effendi. iversifikasi yakni suatu perluasan pemilihan barang dan jasa yang dijual oleh perusahaan dengan jalan menambah produk baru atau jasa ataupun memperbaiki tipe, warna, mode, ukuran, jenis dari produk yang sudah ada dalam rangka memperoleh laba maksimal.
- 3) Tjiptono. Diversifikasi ialah suatu upaya mencari dan menciptakan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas(Ekonomi, 2019)
- 4) Kotler dan Armstrong menjelaskan diversifikasi sebagai strategi pertumbuhan perusahaan dengan cara memulai bisnis baru atau membeli perusahaan lain di luarproduk dan pasar perusahaan sekarang. Pendapat tersebut didukung oleh Tjiptono, Chandra dan Adriana menyatakan bahwa diversifikasi yaitu strategi mengembangkan produk baru untuk pasar baru (Suyadi, 2017).

Dari beberapa batasan di atas, maka yang dicari oleh diversifikasi bukan sekedar munculnya produk yang berbeda tetapi yang mampu mencuri perhatian pelanggan sehingga organisasi penghasil produk tersebut akan terus eksis, tumbuh berkembang dan selalu dinantikan layanannya.

Universitas sebagai institusi penyedia layanan jasa pendidikan juga harus menciptakan diversifikasi produknya (output atau lulusan) yang bisa bersaing baik dalam konteks kompetisi, komparasi maupun

keomplementif dengan para lulusan dari perguruan tinggi lain. Tetapi bagaimana universitas bisa melakukan diversifikasi atas lulusannya?

Untuk bisa melakukan diversifikasi produk, organisasi/perusahaan/universitas bisa memilih satu dari sekian banyak strategi diversifikasi. Setidaknya ada dua strategi yang bisa dipilih, yaitu strategi diversifikasi konsentris dan konglomerasi.

Pertama. Strategi Diversifikasi Konsentris, adalah suatu strategi menambahkan produk baru yang masih ada hubungannya dalam hal kesamaan teknologi, fasilitas bersama, atau jaringan pemasaran yang sama dengan produk yang ada sekarang ini. *Kedua.* Strategi diversifikasi konglomerasi, merupakan salah satu strategi menambahkan produk baru yang dipasarkan pada pasar baru yang tidak berhubungan dengan yang ada sekarang ini.

Jika strategi diversifikasi dijalankan dengan baik, maka organisasi akan memperoleh manfaat yaitu meningkatnya profitabilitas dan daya saing dan meminimalisir resiko yang mungkin terjadi (Ekonomi, 2019).

Universitas yang melaksanakan diversifikasi atas core businessnya maka akan menghasilkan lulusan yang berbeda dengan perguruan tinggi lain. Dalam hal ini diversifikasi yang perlu dilakukan oleh universitas adalah diversifikasi lulusan yang memiliki keunggulan baik kompetitif, komparatif maupun komplementif yang diformulasikan untuk membentuk lulusan yang diversif, yaitu dengan mendesain kurikulum yang CPL nya memenuhi tiga aspek keunggulan tersebut.

Kurikulum yang mampu membekali lulusan dengan keunggulan kompetitif adalah kurikulum yang memenuhi standar CPL yang ditentukan baik oleh negara maupun asosiasi profesi atau asosiasi prodi. Artinya di manapun lulusan nanti berada, ia bisa bersaing dengan lulusan dari universitas manapun karena ia memiliki standar mutu berupa CPL sebagaimana yang semestinya dimiliki oleh lulusan dengan bidang ilmu yang sama.

Sedangkan kurikulum yang mampu membekali lulusan dengan keunggulan komparatif, bisa merujuk pada teori diferensiasi produk.

Menurut Greer, ada tiga kategori yang menentukan diferensiasi produk, yaitu sifat produk, ketidaksempurnaan informasi dan penilaian subyektif (Tarida, 2012).

Pertama. Sifat Produk. Diferensiasi produk berdasarkan sifat produk ada dua yakni a) horizontal diferensiasi, yaitu horizontal diferensiasi terjadi ketika satu jenis produk memiliki sifat yang *lebih banyak* dibandingkan dengan sifat yang dimiliki oleh produk lain dan b) Vertikal diferensiasi, yaitu produk memiliki jenis kualitas yang berbeda atau sekurang-kurangnya dirasakan perbedaannya, seperti pada semua pembeli mempunyai pilihan kualitas yang baik dan kualitas rendah dari harga yang ada.

Kedua. Ketidaksempurnaan Informasi. Diferensiasi produk dapat bersumber dari penilaian objektif yang diperoleh dari manfaat informasi yang dihilangkan oleh kesetiaan pembeli pada jenis produk yang harga relatif mahal.

Ketiga. Penilaian Subyektif. Jika diferensiasi meningkat, produsen yang menghasilkan produk yang berbeda menjadi kehilangan substitusi untuk yang lainnya dan jika diferensiasi meningkat, masing-masing produsen akan lebih ke monopoli. Hal itu yang akan membuat kurangnya persaingan dalam industry (Tarida, 2012).

Untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan komparatif, universitas bisa menggunakan diversifikasi berdasarkan sifat produk, baik yang horizontal maupun vertikal. Lulusan yang memiliki diferensiasi horizontal perlu dibentuk dengan dibekali mata kuliah pilihan yang sesuai program studinya maupun yang lintas prodi, sehingga relatif akan menampilkan kelebihan yang lebih banyak dibandingkan dengan lulusan dari prodi yang sama dari perguruan tinggi yang berbeda. Demikian juga dengan diferensiasi vertikal, maka karakteristik lulusan disesuaikan dengan pilihan kualitas kelompok masyarakat tertentu.

Pada kasus Unisma yang pada tahun 2023 -2-27 menetapkan diri sebagai entrepreneur university, maka keunggulan komparatif yang

penulis maksud adalah keunggulan lulusan Unisma berupa lulusan yang memiliki kemampuan kewirausahaan berbasis riset (Bakri, 2018: 38).

Dimensi lain dari karakteristik lulusan yang memiliki diversifikasi adalah lulusan memiliki keunggulan komplementif. Keunggulan komplementif merujuk pada diversifikasi subyektif, sesuatu yang memang benar-benar berbeda yang melekat pada diri lulusan yang itu menjadi pelengkap bagi karakteristik khusus lulusan tersebut. ia hanya dimiliki oleh lulusan dari prodi X dari PT X, seperti karakter yang bersumber dari core values universitasnya.

Jika universitas dapat menjamin diversifikasi lulusannya dalam 3 perspektif tadi maka universitas akan memperoleh manfaat berupa meningkatnya profitabilitas dan daya saing dengan universitas lainnya.

f. Ciptakan Culture Mutu

Menciptakan budaya mutu berkaitan dengan mutu sebagai inti budaya suatu organisasi. Sebelum membicarakan tentang bagaimana universitas menciptakan budaya mutu, ada baiknya Kembali dilihat bagaimana proses penciptaan dari bhudaya organisasi itu sendiri. Stephen P. Robbins dalam hal ini mengajukan tahapan-tahapan dari proses pembentukan budaya organisasi dalam lima Langkah, yaitu:

- 1) Budaya berasal dari filosofi pendiri organisasi. Pendiri organisasi di tahap awal berdirinya organisasi memimpin organisasinya sekaligus menginginkan para bawahannya untuk memahami apa yang menjadi tujuannya
- 2) Budaya dijadikan kriteria dalam menyeleksi para orang yang akan bekerja dalam organisasi tersebut
- 3) Top manajemen menciptakan iklim umum dari sebuah perilaku yang bisa diterima atau tidak
- 4) Sosialisasi. Jika nilai baru yang dibawa pekerja baru cocok dengan nilai yang diinginkan pendiri organisasi, maka sosialisasi dianggap sukses.

5) Tercipta budaya organisasi (Nasrul Amin, 2018)

Jika organisasi menginginkan budaya organisasinya adalah budaya mutu, maka makna serta komponen dari budaya mutu itu sendiri harus dipahami. Budaya mutu merupakan sistem nilai (; baik nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan) dari sebuah organisasi yang menghasilkan keadaan lingkungan yang kondusif dalam pembentukan perbaikan berkelanjutan. Jika universitas ingin menciptakan budaya mutu, menurut Syaiful Sagala bisa dilakukan:

- 1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, dan
- 2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata dan bermakna(Widodo, 2019).

Jika belajar dari *best practice* beberapa kampus maju di dunia, seperti di Australia (Monash University, La Trobe University Bundoora, Swinburne Univesity Melbaourne Victoria) penciptaan budaya mutu akademik dilakukan dengan:

- 1) atmosfir pendidikan: a) penataan lingkungan dan setiap sudut kampus yang bersih, asri, nyaman sehingga mampu menciptakan atmosfir akademik, c) suasana pembelajaran sangat menyenangkan dengan pengaturan tata ruang dengan meja budanr/oval hanya 6 orang sehingga sangat komunikatif, d) kenyamanan ruang kerja mahasiswa (nyaman, privacy. Visible, moveable, represnetatif dan fasilitas IT memadai, e) hubungan dosen dan mahasiswa sedemikian akrab, komunikatif, harmonis, dan f) suasana kampus multicultural diciptakan.
- 2) atmosfir penelitian: a) diciptakan lingkungan laboratorium dengan kelengkapan peralatan yang menjangkau kebutuhan para dosen dan mahasiswa, b) setiap dosen diberi kepercayaan dan tanggungjawab dalam mengelola laboratorium, sehingga bisa

dipastikan laboratorium difungsikan secara maksimla untuk melakukan penelitian-penelitian sesuai bidang ilmunya, c) inovasi-inovasi digalakkan, (Data, 2018), d) proyek penelitian mengedepankan kolaborasi dengan dunia industri seperti La Trobe University berkolaborasi dengan Cann Group Limited and TPI enterprises, The Olivia Newton-John Cancer Research Institute (ONJCRI) (Hidayati, 2018).

g. Siapkan Supporting Kampus

Untuk mewujudkan entrepreneur university, maka kampus harus menyiapkan beberapa supporting yang diperlukan, seperti:

- 1) Dosen dan tenaga kependidikan yang berjiwa entrepreneurship
- 2) Sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, termasuk juga IT
- 3) Mahasiswa yang berjiwa entrepreneurship

Dalam bahasa yang lebih sempurna, Ginting menyebutnya sebagai ekosistem entrepreneur university, yang meliputi:

- a. *Learning Orientation*: Universitas menyediakan kuliah kewirausahaan di semua fakultas, untuk meningkatkan kesadaran di kalangan mahasiswa tentang cara mengidentifikasi suatu new market atau peluang teknologi. Kelas kewirausahaan dipandang positif oleh mahasiswa yang ingin memulai usaha mereka sendiri dan mengembangkan rencana bisnis mereka sendiri. Selain itu kurikulum kewirausahaan juga berperan besar dalam penerapan konsep entrepreneurial university
- b. *Management Support*: Menggerakkan semua pihak pada tingkat middle manager seperti fakultas, jurusan dan program studi. Kekuatan unsur middle manager seperti dekan, pembantu dekan, ketua jurusan dan ketua program studi berperan strategis mendorong *entrepreneurial behavior* dan memanfaatkan *entrepreneurial opportunities*
- c. *Resources*: Segala sumber daya yang dapat menunjang orientasi kewirausahaan termasuk tenaga pengajar dan juga fasilitas

pendukung seperti bimbingan atau konselling kewirausahaan, kegiatan ekstrakurikuler ataupun seminar-seminar dan pameran bisnis ataupun lainnya

- d. *Innovation*: penyediaan infrastruktur pendukung kewirausahaan, misalnya Pusat Kewirausahaan, Kantor Alih Teknologi, Inkubator Bisnis dan / atau Taman Teknologi.
- e. *Collaborative Network*; Mengoptimalkan collaborative network dengan para stakeholder. Sebagai universitas yang menerapkan konsep *entrepreneurial university* selaku sektor publik maka harus mempunyai tujuan untuk menciptakan *public value*
- f. *Komersialisasi*; Mengoptimalkan komersialisasi dan komoditasi jasa didukung oleh kemampuan berinovasi. Untuk itu universitas selaku institusi pendidikan harus mampu membangun public value dengan memberikan kepuasan kepada stakeholder dan yang lebih penting sebagai innovation agent bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat (Astuti dan Huseini, 2019).

I. Strategi Mewujudkan Entrepreneur University

Beberapa strategi yang bisa dijalankan kampus untuk mewujudkan diri sebagai entrepreneur university antara lain:

- 1) Menyusun kurikulum
- 2) Peningkatan Dosen
- 3) Membentuk entrepreneur center (baik institusi kampus maupun organisasi kemahasiswaan)
- 4) Kerjasama dengan dunia usaha
- 5) Membentuk unit usaha untuk mahasiswa
- 6) Kerjasama dengan institusi keuangan
- 7) Entrepreneurship awal; lomba business plan (Susanto, 2017)

Pendapat yang lain, strategi bisa dilakukan dengan:

- 1) Menawarkan pelatihan kewirausahaan dalam berbagai bentuk
- 2) Menciptakan peluang kewirausahaan di universitas
- 3) Proses administrasi lingkungan pendidikan untuk pertumbuhan entrepreneur
- 4) Mempertimbangkan peran pemerintah untuk dalam menciptakan kondisi pertumbuhan universitas kewirausahaan
- 5) Penggunaan secara efektif sumber daya untuk kewirausahaan
- 6) Menciptakan pasar baru untuk menawarkan layanan pendidikan dan investigasi (Amiri, Kavaousy dan Husseini, 2009)

B. Kewirausahaan Dalam Pembelajaran

Membangun iklim entrepreneur dalam kampus salah satunya adalah dengan mengintegrasikan nilai-nilai kewirausahaan dalam pembelajaran, di samping secara khusus ada program pendidikan entrepreneurship.

C. Strategi Menumbuhkan Lecterpreneurship

Dosen sebagaimana guru dalam sekolah, merupakan pihak yang berhubungan langsung dalam proses fasilitasi terbentuknya lulusan PT yang berjiwa kewirausahaan. Untuk bisa memfasilitasi tugas tersebut, dosen harus terlebih dahulu menjadi facultypreneur atau lecturerpreneur. Artinya dosen wirausahawan, yaitu dosen yang memiliki mental bahkan karakter entrepreneurship di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Karakter entrepreneurship menurut M.Scarborough dan Thomas W.Zimmener meliputi:

- 1) *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggungjawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Eseorang yang merasa bertanggungjawab akan selalu mawas diri
- 2) *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih resiko yang moderat, artinya sellau menghindari resiko baik yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi

- 3) *Confidence in their ability to success*, yaitu memiliki kepercayaan diri untuk memperoleh kesuksesan
- 4) *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera
- 5) *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik
- 6) *Future orientation*, yaitu berorientasi serta memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan
- 7) *Skill at organizing*, yaitu memiliki ketrampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah
- 8) *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang (Wiyani, 2012).

Untuk membangun facultypreneur ada beberapa strategi yang bisa dilakukan oleh perguruan tinggi. Jika belajar dari Universitas Putra Malaysia (UPM), maka dosen memperoleh ToT selama 3 sampai 4 hari melalui “model melahirkan seorang wirausaha”. Materi dari BMC, info kewirausahawanan, simulasi, 4 minggu pitching dan freelance(Susyanti, 2018).

D. Mimpi Membangun Entrepreneur University Kampus Inspiratif

1. Landasan Filosofis

Salah satu ajaran dari founding futher kampus inspiratif adalah “aja ngasi ana bocah ra bisa ujian merga urung mbayar” yang jika diterjemahkan secara harfiah adalah “ jangan sampai ada mahasiswa yang tidak bisa ujian karena belum membayar (“yang menjadi prasyarat ujian”). Hal ini sesuai dengan nilai-nilai Islam bahwa pendidikan adalah kewajiban bagi setiap muslim/muslimat. Karena kewajiban maka semua

harus memperoleh pendidikan termasuk pendidikan formal tertinggi yaitu pendidikan tinggi. Kalau ini menjadi kewajiban, sedangkan tidak setiap muslim memiliki kemampuan financial untuk bisa memperoleh layanan pendidikan secara final, maka harus tampil pihak-pihak yang bisa memberikan jaminan bagi terlaksananya kewajiban menuntu ilmu tersebut. jika muslim ada dalam konteks negara (:Indonesia) maka negara bisa menjaminkan hal tersebut. bahwa pemerintah sudah melakukan hal tersebut dengan program compulsory education (wajib) memang iya, tetapi belum sampai pendidikan tertinggi (:ada tetapi selektif), di sinilah harus tampil pihak di luar pemerintah. Kewajiban ini ditangkap oleh founding father kampus inspiratif.

Dalam perjalanan selanjutnya pengelolaan kampus tidak sesederhana sekedar memberikan jaminan memberikan kesempatan pada mahasiswa dengan kategori seperti tersebut di atas, yang dalam “beberapa kasus” juga ada hal lain yang melatarbelakangi. Oleh karena itu kampus mau tidak mau harus mengupayakan alternative sumber pembiayaan pendidikan tingginya yang kaya, melimpah, sustainable yang menjadikannya kampus mandiri sehingga bisa meraih cita-cita panjang (: dalam pengertian ghorod based worldly dimenstion, bukan dalam konteks keabadian/eternity) yaitu menjadi Inspiring-World Class University (I-WCU). Setidaknya kampus inspiratif bisa menginspirasi Baitul mall masa Rasulullah dan utamanya masa khalifah-khalifah untuk membiayai pendidikan umatnya.

Berangkat dari hal ini, maka entrepreneur university dari kampus inspiratif adalah mengkaitkan peran universitas sebagai kawah pendidikan bagi generasi bangsa yang diselenggarakan dengan meminimalkan pembiayaan pendidikan yang bersumber dari wali mahasiswa melalui cara kreatif dan inovatif untuk memperoleh sumber pendanaan yang kaya, melimpah dan sustainable. Kreatif dan inovatif tetap berdasarkan hasil inovasi-inovasi civitas akademika yang bekerjasama dengan pihak luar (pemerintah, industri dan masyarakat) sehingga entrepreneurshipnya ada dalam konteks aspek akademik

(Tri Dharma Perguruan Tinggi) maupun aspek non akademik. Entrepreneurship pada aspek pertama menjadi penyebab pelaksanaan entrepreneurship aspek kedua.

2. Paradigma

Entrepreneur university dipandang perlu untuk ditelaah secara seksama dalam rangka pengembangan kampus inspiratif menuju inspiring-world class university. hal ini merujuk kepada paradigma antara lain:

- a. Pendidikan tinggi berkontribusi terhadap kualitas bangsa dan daya saing bangsa (*Higher education contributes to the higher quality and competitiveness of the nation*)
- b. Strategi entrepreneur university akan menjadi salah satu alternative model pembiayaan pendidikan tinggi yang efektif dan efisien. Efektif artinya memberikan jaminan tercapainya tujuan pendidikan tinggi secara maksimal, efisien berarti segala bentuk pengorbanan yang dibutuhkan (:biaya, waktu, tenaga dan fikiran) untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi difasilitasi secara mandiri oleh kampus.
- c. Entrepreneur university akan turut membantu terciptanya lulusan yang berjiwa entrepreneur yang mempertinggi daya saing bangsa
- d. Manajemen entrepreneur university mengacu kepada *customer value strategy*, *continues improvement* dan *organizational system*
- e. Kepemimpinan dan tata Kelola kampus yang dilaksanakan dengan jiwa entrepreneurship akan relative memperkuat ekosistem entrepreneurship yang berkontribusi produktif terhadap iklim mutu entrepreneurship.

3. Konsep dan Makna Entrepreneur University Kampus Inspiratif

Berdasarkan landasan filosofi dan paradigma sebagaimana telah diuraikan di atas, maka konsep entrepreneur university dari kampus inspiratif adalah:

- a) Orientasi Profit pendidikan kampus inspiratif adalah a) profit intangible berupa prestasi akademik dan non akademik hingga level internasional serta semakin kuatnya karakter keghozalian dari lulusan dan b) profit tangible berupa lahan kampus yang luas yang bisa diberdayakan tidak hanya untuk kepentingan masyarakat kampus juga masyarakat sekitar, fasilitas pendidikan yang semakin memadai yang menumbuhkan iklim akademik dan iklim entrepreneurship yang kondusif serta cash flow kampus yang bagus.
- b) Orientasi Benefit pendidikan dari kampus inspiratif adalah:
 - a) public economic benefit berupa keuntungan ekonomis atas kemanfaatan lulusan di masyarakat luas (produktivitas, perolehan pendapatan pajak dan sebagainya), b) private economic benefit berupa tingkat kesejahteraan alumni (pendapatan tinggi), adaptabilitas lulusan sebagai tenaga kerja, pilihan pekerjaan yang luas dan kemandirian lulusan yang tinggi.
- c) Kampus inspiratif mengendalikan core business kampus inspiratif berupa Tri Dharma PT berbasis entrepreneurship dijalankan dengan melaksanakan SPMI, PD Dikti, SPME baik BAN PT/ LAM PT maupun lembaga akreditasi internasional.
- d) Kampus inspiratif menciptakan diversifikasi produk berupa lulusan yang memiliki keunggulan kompetitif, komparatif dan komplementif yang mampu meningkatkan profitabilitas dan daya saing kampus. Kampus mendesain kurikulum yang CPL nya memenuhi tiga aspek keunggulan tersebut, yaitu: a) Kurikulum yang mampu membekali lulusan dengan keunggulan kompetitif adalah kurikulum yang memenuhi standar CPL yang ditentukan baik oleh negara maupun asosiasi profesi atau asosiasi prodi. Artinya di manapun lulusan nanti berada, ia bisa bersaing dengan lulusan dari universitas manapun karena ia memiliki standar mutu berupa CPL sebagaimana yang semestinya dimiliki oleh lulusan dengan bidang ilmu yang sama, b) kurikulum yang

mampu membekali lulusan dengan keunggulan komparatif berupa kurikulum berbasis diferensiasi horizontal dan vertikal. Kurikulum berdiferensiasi horizontal dibentuk dengan pembekalan lulusan dengan mata kuliah pilihan yang sesuai program studinya maupun yang lintas prodi, sehingga relatif akan menampilkan kelebihan yang lebih banyak dibandingkan dengan lulusan dari prodi yang sama dari perguruan tinggi yang berbeda. Demikian juga dengan diferensiasi vertikal, maka karakteristik lulusan disesuaikan dengan pilihan kualitas kelompok masyarakat tertentu dan c) lulusan yang memiliki keunggulan komplementif berbasis diversifikasi subyektif, melaluikarakteristik lulusan kampus al inspiratif memiliki seperti karakter yang bersumber dari core values universitasnya yaitu karakter keghozalian.

- e) Kampus inspiratif menciptakan culture mutu akademik berbasis nilai-nilai keghozalian dalam ilmu, budi dan budaya, dilakukan dengan: a) menciptakan atmosfir pendidikan: (1) penataan lingkungan kampus yang bersih, asri, nyaman yang membuat civitas akademika termotivasi tinggi untuk mempertinggi kualitas atmosfir akademik, (2) suasana pembelajaran sangat menyenangkan dengan pengaturan tata ruang yang komunikatif dan interaktif, baik dengan menggunakan manajemen kelas modern maupun tradisional, d) kenyamanan ruang kerja mahasiswa (nyaman, privacy, visible, moveable, representatif dan fasilitas IT memadai, (3) hubungan dosen dan mahasiswa sedemikian akrab, komunikatif, harmonis, dan (4) suasana kampus multicultural diciptakan, b) atmosfir penelitian: (1) diciptakan lingkungan laboratorium dengan kelengkapan peralatan yang menjangkau kebutuhan para dosen dan mahasiswa, (2) setiap dosen diberi kepercayaan dan tanggungjawab dalam mengelola laboratorium, sehingga bisa dipastikan laboratorium difungsikan secara maksimla untuk melakukan penelitian-penelitian sesuai bidang ilmunya, (3) inovasi-inovasi digalakkan, (4) proyek

penelitian mengedepankan kolaborasi dengan dunia industri baik yang ada dalam kota cilacap sebagai kota industri maupun di luar, dan (5)

4. **Komponen dan Pilar Yang Harus Disiapkan**

- a. ***Kepemimpinan dan Tata Kelola berbasis entrepreneurship.*** **Jajaran manajemen/pimpinan** kampus inspiratif pada semua level harus mampu merubah mindset ***bahwa*** inovasi dan kewirausahaan harus menjadi bagian penting yang tak terpisahkan dari program studi, departemen, fakultas, unit-unit pendukung lainnya serta universitas. Mereka semua berkepentingan untuk menggerakkan semangat inovasi dan entrepreneurship. Mereka juga harus bertransformasi entrepreneurial dari bersikap sebagai entrepreneur (owner) menjadi manajer pengelola bisnis (intrapreneur atau entrepreneurial organization) yang profesional. Manajemen juga bisa membentuk pusat pengembangan kewirausahaan dan layanan karir mahasiswa maupun unit bisnis atau sejenisnya.
- b. ***Insentif (incentives).*** Untuk membuat iklim entrepreneurship semakin kental, manajemen bisa memberikan apresiasi atau reward berbentuk insentif yang merangsang terhadap dosen, tendik dan mahasiswa yang menghasilkan inovasi maupun yang berperilaku entrepreneurship.
- c. ***Kurikulum, Pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat berbasis entrepreneurship.*** Kampus menyiapkan kurikulum berbasis kewirausahaan yang diintegrasikan dalam penelitian maupun pengabdian pada masyarakat. Pembelajaran harus lebih inovatif dan lebih entrepreneurial dengan berkolaborasi dengan berbagai stakeholders, sehingga mahasiswa tidak hanya mendapatkan teori yang cukup, melainkan juga praktek yang relevan. Lebih baik jika ada dosen atau tenaga kependidikan yang memang terjun dalam dunia entrepreneur, sehingga benar-benar menghayati dan bisa sharing pengalaman nyatanya.

- d. ***Kampus inspiratif harus membangun Budaya entrepreneurship*** dengan cara membangun kesadaran, mendorong dan memberi kesempatan memperoleh dan mengimplementasikan entrepreneurship kepada warga kampus dan khususnya mahasiswa melalui inkubasi bisnis dan sejenisnya.
- e. Kampus inspiratif harus memiliki ***Networking entrepreneurship*** dengan industry, masyarakat, public dan pemerintah yang berkaitan dengan kewirausahaan *dan* memiliki ***Keanekaragaman Sumber Pendanaan***.
- f. Kampus inspiratif harus melakukan ***Internasionalisasi sebagai aspek*** kunci strategi entrepreneurship universitas, yang mencakup mobilitas internasional mahasiswa, dosen, dan staf; menarik staf internasional dan entrepreneurship; mendemonstrasikan internasionalisasi yang terkait dengan pengajaran dan berpartisipasi dan jaringan internasional.

5. Program Entrepreneur University Kampus Inspiratif

Sesuai dengan landasan filosofis maka desain program entrepreneur kampus inspiratif mengacu kepada sistem pendidikan yang terus dikembangkan, kolaborasi dengan partner industri dari dalam dan luar negeri juga tidak kalah penting untuk menciptakan suatu ekosistem yang memperkuat entrepreneurship baik untuk mahasiswa, lulusan maupun lembaga.

- a. Program penyadaran dan komitmen entrepreneurship di kalangan manajemen di semua level, dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa
- b. Program penguatan kapasitas organisasi untuk mentransfer teknologi melalui paten, lisensi, dan inkubasi.
- c. Pembuatan pusat pengembangan bisnis usaha berbasis akademik maupun non akademik
- d. Redesain kurikulum berbasis entrepreneur berkarakter keghozalian
- e. Pembukaan program studi entrepreneur

- f. Integrasi kewirausahaan dalam pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat
- g. Pembentukan pusat pengembangan karir dan kewirausahaan mahasiswa
- h. Penciptaan even-even kewirausahaan untuk dosen, mahasiswa, tendik dan masyarakat umum baik yang bersifat kompetitif maupun bukan
- i. Berpartisipasi aktif dalam even-even kompetisi kewirausahaan di level nasional dan internasional

BAB V

ENTREPRENEUR UNIVERSITY DALAM PRAKTIK

Pada bab ini sengaja disajikan hasil penelitian terkait praktik entrepreneur university sebagai di beberapa universitas baik yang ada di Indonesia maupun negara-negara lain.

A. Multi Kasus Dalam Negeri

Indonesia sudah melihat pentingnya menyiapkan lulusan universitas sebagai entrepreneur. Hal ini bisa berkaca dari negara lain yang sudah lebih dahulu berhasil menciptakan para wirausahawan, misalnya, Singapura ada 7% dari seluruh penduduknya yang menjadi pengusaha. Malaysia mencapai 5%. Di negara-negara kaya lainnya, seperti Jepang dan Amerika Serikat, ada lebih dari 10% penduduknya yang menjadi pengusaha. Demikian juga di Inggris, misalnya, ada 27% dari lulusan Oxford University yang menjadi pengusaha. Kampus lainnya, London Business School, ada 25% lulusannya yang memilih berwirausaha. Upaya semacam itulah yang tengah dilakukan oleh tujuh perguruan tinggi di negara ini guna mewujudkan visinya mencetak pengusaha-pengusaha baru baik dengan menerapkan pendidikan kewirausahaan maupun secara manajemen secara real menjadi kampus berbasis kewirausahaan (*entrepreneurship university* bahkan menjadi *entrepreneur university*)(Fatima, 2019).

Pada tulisan ini sengaja ditampilkan beberapa perguruan tinggi yang sedikit banyak sudah mengupayakan entrepreneurship university baik dalam keseluruhan aspeknya atau hanya aspek kecilnya saja.

1. *Entrepreneur University* Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

a. **Sekilas UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.**

Sekilas penulis sajikan gambaran umum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 2010. sebagai sebuah universitas terkemuka, UIN SUKA mengusung visi lembaganya ” Unggul dan Terkemuka dalam Pemaduan dan Pengembangan Ktudi keislaman dan Keilmuan bagi peradaban” . visi ini kemudian dijabarkan dalam empat misi utama, yaitu:

- 1) Memadukan dan mengembangkan studi keislaman, keilmuan, dan keindonesiaan dalam pendidikan dan pengajaran
- 2) Mengembangkan budaya ijtihad dalam penelitian multidisipliner yang bermanfaat bagi kepentingan akademik dan masyarakat
- 3) Meningkatkan peran serta institusi dalam menyelesaikan persoalan bangsa berdasarkan pada wawasan keislaman dan keilmuan bagi terwujudnya masyarakat madani
- 4) Membangun kepercayaan dan mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi

Selain visi dan misi, dalam menjalankan tugasnya sebagai institusi pendidikan, UIN memiliki ruh berupa *core values* (nilai dasar/inti) . *Core Values* yang dibiasakan UIN Suka mengacu kepada Sembilan Prinsip Pengembangan Akademik UIN Suka yang memuat pesan dan kata-kata kunci integrasi-interkoneksi, iman, ilmu, dan amal, *hadlarah al nash, hadlarah al ilm, hadlarah al falsafah*, inklusif, berkelanjutan, perubahan, disiplin, dan aktif serta mengacu kepada visi, misi dan tujuan UIN Suka. adapun *core values* yang selama ini dikembangkan adalah:

- INTEGRATIF-INTERKONEKTIF: nilai merupakan DASAR dan SISTEM yang selama ini dikembangkan di UIN Suka. Antara keilmuan agama dan non agama harus terpadu, interkonektif dan saling menyapa. Tidak ada dikotomi keilmuan

di UIN suka meski di tingkat kelembagaan pemerintah pusat masih diotomik (Kemenag dan Kemendiknas). Bahkan, lebih dari itu, integratif dan interkoneksi bukan hanya diaplikasikan dalam pengembangan akademik, tetapi juga dalam penyelenggaraan, pengelolaan dan pengembangan administrasi-manajemen, kemahasiswaan, kerjasama, dan usaha-usaha komersial (*entrepreneurship*) menuju perguruan tinggi masa depan yang profesional dan mensejahterakan. (--di Wisuda II 2009/2010)

- DEDIKATIF-INOVATIF; nilai ini merupakan SIKAP dalam semua lini penyelenggaraan dan pengembangan, yang tidak sekedar bekerja rutin dan rajin, tetapi juga penuh dedikasi, amanah, pro mutu, selalu berpikir bergerak, kreatif, cerdas, inovatif dan berdisiplin tinggi.
- INKLUSIF-CONTINUOUS IMPROVEMENT: nilai ini merupakan SIFAT dalam semua aktivitas manajerial dan pengembangan yang harus diaplikasikan secara terbuka, akuntabel, dan komit terhadap perubahan berkelanjutan (qabil li al taghyir, tetapi juga muhafadzal 'ala al qadim al salih wa al akhdzu bi al jadid al aslah).

b. Pengaruh Globalisasi Bagi UIN Sunan Kalijaga

Derasnya arus globalisasi yang menyebabkan banyak komponen yang ada di dunia ini dipaksa untuk “menyesuaikan diri” jika tidak ingin ketinggalan atau bahkan tergilas oleh globalisasi, tidak terkecuali adalah UIN Suka. Beberapa hal yang dilakukan UIN Suka dalam rangka menyesuaikan dan memenuhi tuntutan perkembangan dunia global adalah dengan:

- 1) Melakukan konversi dari IAIN menjadi UIN.
- 2) Merubah nama-nama fakultas menjadi lebih substantive, visioner dan marketable sesuai tuntutan stakeholders. Setidaknya ada empat fakultas yang berubah nama sesuai SK Rektor Nomor 36 Tahun 2010 tertanggal 18 Pebruari 2010,

ada empat fakultas yang berubah nama, yaitu (1) Fakultas Adab menjadi Fakultas Adab dan Ilmu Budaya, (2) Fakultas Syari'ah menjadi Fakultas Syari'ah dan Hukum, (3) Fakultas Tarbiyah menjadi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, serta (4) Fakultas Ushuluddin menjadi Fakultas Ushuludin, Studi Agama dan Pemikiran Islam”.

- 3) Merubah manajemen pengelolaan keuangan menjadi otonom. Sejak tgl 22 juli 2007 UIN menjadi sector yang menetapkan pola pengelolaan keuangan BLU sehingga sejak ditetapkan ada perubahan dalam manajemen pengelolaan keuangan, termasuk UIN juga mengembangkan sumber dana lain yaitu kerjasama dan optimalisasi asset.
- 4) Menambah fasilitas yang menunjang pelaksanaan Tri Dharma. Beberapa fasilitas yang ditambahkan untuk menunjang pelaksanaan Tri Dharma PT adalah Laboratorium Agama (Masjid) diresmikan tanggal 5 agustus 2010, Connvention Hall, yang akan digunakan penyelenggaraan seminar internasional dan nasional, pengukuhan Guru Besar, Ujian Terbuka Promosi Doktor dsb (: pada waktu itu masih proses finishing dan rencana selesai september 2010), *Area Sport Venue* dan akan dilengkapi dengan fasilitas olahraga seperti tenis, volley, badminton, futsal, jogging track (: belum selesai dibangun), Perpustakaan dilengkapi dengan ELIMS (*Electronic Library Management System*), *bookdrop* dan ruang-ruang kuliah representative.

c. Desentralisasi Pembiayaan Pendidikan Dalam Konteks Internasionalisasi PT di UIN Sunan Kalijaga

Produk kebijakan untuk pendidikan tinggi di Indonesia berkaitan dengan bagaimana PT memiliki ruang gerak bebas untuk melakukan inovasi-inovasi dalam rangka pengembangan PT sampai lintas nasional, internasional, adalah desentralisasi pendidikan. Jika selama ini PT sangat tergantung dari pendanaan

dari peserta didik bahkan sampai sembilan puluh persen, karena biaya yang ditanggung peserta didik bukan hanya biaya operasional tapi termasuk juga biaya investasi. Akibatnya beban pembiayaan pendidikan yang harus ditanggung peserta didik semakin berat. Tetapi jika perguruan tinggi benar-benar ingin menjadi lembaga yang mengembangkan potensi peserta didik tanpa terlalu membebani peserta didik, maka hal itu sesungguhnya bisa dilakukan jika perguruan tinggi mengusahakan dengan apa yang disebut dengan “strategi *entrepreneur university*”. Strategi ini bisa dilakukan baik, jika PT terutama negeri, memiliki kewenangan untuk mengelola keuangannya sendiri. Maka dalam rangka itu, keleluasaan ini diperoleh UIN Suka setelah tahun 2007 berubah menjadi BLU.

Bahkan dengan menjadi BLU, maka UIN Suka memiliki keleluasaan sendiri (desentralisasi pembiayaan pendidikan dalam konteks UIN sebagai PTN) untuk mencari sumber lain yang bisa digunakan untuk membiayai kebutuhan UIN Suka mencapai keunggulan sesuai dengan visinya “Unggul...” dengan melakukan program internasionalisasi PT.Kerjasama yang dilakukan tidak hanya dalam kerangka perolehan sumber pembiayaan, kerjasama juga dilakukan dalam kerangka membangun kemitraan (nasional dan internasional) dengan pihak lain. Di antara kerja sama yang telah dan sedang dilaksanakan antara lain :

- 1) Islamic Development Bank (IDB), Jeddah
- 2) McGill University, Canada
- 3) European Association for the Study of Religions (EASR), Norway
- 4) Internasional Association for the History of Religions (IAHR), Norway
- 5) South-East Consortium for Internasional Development (SECID)
- 6) Arizona State University, US

- 7) United States Agency for Internasional Development (USAID)
- 8) Australian Agency for Internasional Development (AusAID)
- 9) Regional English Language Office (RELO) US Embassy
- 10) Institute of Kedah Darul Aman, Malaysia
- 11) Cosmos Tech Kolej, Malaysia
- 12) Internasional Islamic Univesity, Malaysia
- 13) National University of Malaysia
- 14) Academy if Islamic Studies University of Malaya, Kuala Lumpur Malaysia
- 15) MARA, Malaysia
- 16) Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM)
- 17) Yala Rajabath University, Thailand
- 18) ITB Bandung
- 19) PT Telkom, Tbk.
- 20) Lembaga-lembaga Perbankan Nasional (Dokumen UIN dan Wawancara Direktur DAPIC)

Dengan melihat data di atas, maka disadari atau tidak sesungguhnya UIN Suka telah melakukan internasionalisasi UIN dengan menggunakan:

Pertama, pendekatan aktivitas, berupa pertukaran mahasiswa, bantuan teknis dan penjangingan mahasiswa. Mahasiswa asing dari Papua Newgini, Thailand dan Turki dan dosen tamu seperti dari Mesir dan Arab dan untuk social work dari Canada. Jumlah mahasiswa asing belum mencapai 1 %, dan kebanyakan mereka menyebar di fakultas Ushuludin dan Syari'ah untuk yang berkebangsaan Atab dan di teknik industry untuk mahasiswa dari Papua Newgini, serta di Dakwah ada mahasiswa yang berasal dari Thailand.

Disamping UIN Suka memiliki mahasiswa asing untuk perkuliahan formal, UIN Suka juga menyelenggarakan ABC-9: Participants ,Yogyakarta, 3-7 November 2008 dengan peserta dari berbagai negara, sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4. ABC-9: Participants ,Yogyakarta, 3-7 November 2008

N0	Asal Negara	Jumlah Orang
1	Banglades	3
2	Italy/Belarus	2
3	Canada/UK	1
4	China	8
5	Jerman	2
6	India	7
7	Indonesia	68
8	Iran	5
9	Italy	1
10	Jepang	7
11	Kazakhstan	1
12	Korea	3
13	Malaysia	5
14	Myanmar	2
15	New Zeland	2
16	Oman	1
17	Pakistan	7
18	Pilipina	3
19	Rusia	1
20	Singapura	2
21	Srilanka	4
22	Swedia	2
23	Taiwan	9
24	Tajikistan	1
25	Thailand	3

26	Turkey	1
27	UK	3
28	Unesco Bkk	4
29	USA	3
30	Uzbekistab	1
31	Vietnam	1

(Dokumen UIN Suka)

Kedua, pendekatan etos, dengan cara menekankan pada penciptaan kultur dan iklim kampus yang mendukung dan mempromosikan inisiatif internasional atau interkultural. Pendekatan ini dilakukan dalam wujud dalam kreativitas dosen baik IT, ada workshop satu rumpun, pertemuan insidental, waktu ketemu langsung sharing secara informal. Kualitas pembelajaran dijamin dengan adanya QA kemudian PSM (pelayanan standar Mutu), UPM (unit pelayanan mutu)....ada pembimbingan ada tindakan khusus.

UIN Suka juga sudah melakukan QA: Sejak Desember 2006, menerapkan Sistem jaminan Mutu (Quality Assurance) sebagai wujud komitmen untuk senantiasa berupaya meningkatkan kualitas dalam penyelenggaraan manajemen dan administrasi organisasi, dan terus menerus melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dalam pengelolaan PT dengan bersikap responsive dan terbuka pada pemenuhan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara. UIN Suka juga sudah mendapatkan sertifikat ISO 2009. dengan register 01 100096601 dengan standar ISO 9001:2008, tertanggal 2009-10-09, untuk Institut Adab, Dakwah, Syari'ah, tarbiyah, ushuludi, science, Social and Humaniora, university of Centrak Office.).

Disamping itu keleluasaan yang diperoleh dari pusat dengan desentralisasi pembiayaan, tetapi UIN Suka sebagai institusi besar tetap melaksanakan administrasi keuangannya terpusat (sentralisasi) dalam konteks internal kelembagaan, bukan sepenuhnya dikelola oleh unit-unit di bawah UIN.

Dengan keleluasaan dalam manajemen pembiayaan PT inilah, maka UIN secara kreatif akhirnya memperoleh pendapatan yang relatif naik secara signifikan, dan artinya ini akan sangat mendukung bagi terlaksananya program-program UIN termasuk program-program menuju internasionalisasi PT walaupun masih sebatas kerjasama/partnership. secara umum pendapatan setelah UIN menjadi BLU di tahun 2007, naik 2 kali lipat (100%), dan setelah jadi BLU per tahunnya naik 10%-20%. Hal ini bisa diperoleh UIN Suka, karena dengan BLU UIN Suka semakin kreatif untuk mengembangkan sumber dana lain selain dari mahasiswa, terutama dari kerjasama dan asset.

Sumber pembiayaan yang seperti ini kemudian digunakan oleh UIN Suka untuk membiayai seluruh kegiatan yang berkaitan dengan TRI Dharma. Khusus untuk kebutuhan sarana dan prasarana juga semakin lengkap dan mengakses kalangan difabel juga. Sedangkan untuk tingkat efisiensi yang dicapai UIN secara relatif, efisien.

Efisiensi pembiayaan pendidikan di UIN Suka juga bisa dilihat berdasarkan lama tidaknya waktu yang dibutuhkan oleh mahasiswa untuk menyelesaikan pendidikannya. Data berikut menampilkan profil lama studi mahasiswa UIN Suka.

**Tabel 5. Lama Studi Wisudawan Diploma Dan Sarjana
Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010**

N0	Lama Studi	Tahun dan Periode Wisuda								Jumlah
		2008/2009				2009/2010				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	3-4 SMT	0	0	0	0	18	0	0	-	18
2	5-6 SMT	22	3	9	23	3	7	0	-	67
3	7-8 SMT	16	43	86	170	7	63	0	-	368
4	9-10 SMT	164	197	162	137	1	219	279	-	1.165
5	11-12 SMT	87	79	61	52	0	59	103	-	441
6	13-14 SMT	147	87	72	52	0	104	79	-	241
	Jumlah Total	436	409	390	434	29*	452	651	-	2.801

(Dokumen buku wisuda TA 2009/2010)

Artinya mahasiswa S-1 yang lulus tepat waktu hanya 368/2.801 = 13,13%. Sehingga belum tinggi tingkat efisiensinya.

**Tabel 6. Lama Studi Wisudawan Program Magister
Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010**

NO	Lama Studi	Tahun dan Periode Wisuda								Jumlah
		2008/2009				2009/2010				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	3-4 SMT	0	7	8	129	18	29	0	-	191
2	5-6 SMT	22	1	2	5	3	13	0	-	46
3	7-8 SMT	16	7	3	1	7	3	0	-	37
4	9-10 SMT	164	1	1	0	1	5	279	-	451
5	11-12 SMT	87	0	0	0	0	0	103	-	190
6	13-14 SMT	147	0	0	0	0	0	79	-	226
	Jumlah Total	436	16	14	135	29	50	461	-	1.141

Program Magister yang lulus tepat waktu $191/1.141 = 16,74 \%$.

Tabel 7. Lama Studi Wisudawan Program Doktor
Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010

N0	Lama Studi	Tahun dan Periode Wisuda								Jumlah
		2008/2009				2009/2010				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	3-4 SMT	0	0	0	0	0	0	0	-	0
2	5-6 SMT	22	0	0	0	1	2	0	-	25
3	7-8 SMT	16	2	2	0	1	0	0	-	21
4	9-10 SMT	164	0	3	0	2	1	279	-	449
5	11-12 SMT	87	1	1	0	1	1	103	-	194
6	13-14 SMT	147	6	7	5	9	4	79	-	257
	Jumlah Total	436	9	13	5	14	8	461	-	946

Program Doktor yang tepat waktu adalah $25/946 = 2,64\%$ (tidak efisien).

b. Strategi Entrepreneur Menuju *World Class University* Dalam Konteks UIN Sunan Kalijaga.

a. Strategi Entrepreneur UIN Sunan Kalijaga

Sebagai sebuah PT yang berada dalam pengaruh arus globalisasi, maka UIN Suka harus kreatif, inovatif untuk menantang perubahan-perubahan yang diinginkan, utamanya oleh stakeholders. Dalam konteks inilah maka mutlak PT harus menjadi PT entrepreneur. Entrepreneur dalam konteks perguruan tinggi, dilakukan agar perguruan tinggi dapat meraih peluang berkompetisi secara nasional bahkan internasional seekaipun untuk masuk ke dalam kelompok *world class university*. *Entrepreneurial* dilakukan perguruan tinggi tidak hanya dalam kerangka kelembagaan ansih sebagai sumber pembiayaan pendidikan tinggi, tetapi *entrepreneurial* juga dilakukan perguruan tinggi dalam mempersiapkan dan membekali civitas akademiknya agar bisa hidup di era global.

Untuk konteks pertama. Strategy entrepreneur dilakukan dalam konteks pencarian sumber pembiayaan pendidikan dan entrepreneur dalam konteks pelaksanaan Tri Dharma PT.

Pertama. Strategi entrepreneur university dalam pembiayaan pendidikan PT. UIN Suka dengan berubah menjadi BLU mau tidak mau harus menerapkan manajemen korporasi. Dalam konteks korporasi pendidikan, maka UIN Suka dituntut untuk bisa memperoleh dana secara swadana, subsidi, hibah, loan dan hasil usaha unit produksi. Dalam hal ini yang sudah dilakukan UIN Suka adalah menyalurkan APBN berupa beasiswa prestasi, miskin, dan training... unsur kerjasama, IDB.

Perolehan beasiswa mahasiswa dari sumber berikut:

1. Beasiswa Prestasi PT. Djarum
2. Beasiswa Prestasi Gudang Garam
3. Bank Indonesia

4. Yayasan Supersemar
5. Beasiswa Mahasiswa Miskin
6. Beasiswa Prestasi (Akademik dan Non Akademik Depag RI)
7. Beasiswa Masuk Universitas (BMU) Diknas
8. Beasiswa Mahasiswa Dikti Diknas DIY
9. Program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) PD.Pontren Depag
10. Dir. Mapenda Depag RI (PI:PBA-PAI)
11. Dir. Diktiss Depag (SKI)
12. Beasiswa Studi Lanjut Ustadz –Ustadz Pondok Pesantren di PD. Pontren Depag
13. Dir. Diktis Depag RI (PGMI-PGRA)
14. Dir. Diktis (Ekonomi Sosial)
15. Provinsi Gorontalo
16. Pemkab Sambas. (Dokumen UIN).

Dari sini tampak jelas bahwa UIN melakukan strategi entrepreneur dalam rangka memperoleh sumber pembiayaan lain baik melalui jalur subsidi (dana APBN), loan (IDB), kerjasama (Dinas dan perusahaan) maupun dengan swadana dari hasil usaha unit produksi sendiri (hasil sewa gedung/training center/multi guna). Hal ini dilakukan sesuai dengan prinsip pengembangan dana UIN yang terbuka dan relevansi Tri Dharma PT.

Kedua. Strategi Entrepreneur dalam konteks Pelaksanaan Tri Dharma. Entrepreneur dalam konteks ini lebih berarti perubahan mentalparasivitas akademiknya, agar mereka menjadi orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai seorang wirausahawan yang ulet, kreatif, inovatif, proaktif terhadap perubahan, berwawasan ke depan,, dalam rangka penciptaan keunggulan untuk meraih peluang kompetisi baik nasional maupun internasional (WCU). UIN Suka dalam hal ini sudah mulai melakukan itu, hal ini terbukti lewat perolehan data berikut.

Entrepreneur dalam pelaksanaan *darma pertama* yaitu pendidikan dan pengajaran di UIN bisa dilihat dari kreativitas dosen untuk memberikan pembelajaran yang inovatif dengan selalu mengadaptasikan dengan perubahan baru, menumbuhkan sikap kerjasama antar mahasiswa, menumbuhkan kegairahan dan kebebasan akademik. Begitu juga secara spesifik mahasiswa mendapatkan mata kuliah kewirausahaan maupun pelatihan-pelatihan kewirausahaan secara real.

Kreativitas, etos, inovasi yang dilakukan oleh dosen didukung oleh kualifikasi dosen UIN Suka. Berikut ditampilkan gambaran kualifikasi dosen di UIN Suka.

Tabel 8. Jumlah Dosen Menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2009

N0	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	S-1	30	6,62
2	S-2	346	76,38
3	S-3	77	17,00
	Jumlah	453	100

Tabel 9. Jumlah Dosen Menurut Jenjang Pendidikan Tahun 2010

N0	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	S-1	29	6,40
2	S-2	347	76,6
3	S-3	81	17,8
	Jumlah	453	100

(Dokumen UIN Suka)

Ini artinya bahwa dosen UIN Suka yang telah memenuhi kualifikasi sebanyak 83 % menjadi 94,4 %.. Sebuah potensi yang cukup bagus untuk mewujudkan budaya entrepreneur di lingkungan UIN Suka.

Adapun upaya yang dilakukan UIN Suka dalam rangka pengembangan kualitas dosen agar memiliki daya kreasi dan inovasi yang terus meningkat dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan workshop, pelayanan standar ,utu, pembimbingan, tindakan koreksi. Demikian juga dengan kreativitas dan inovasi di kalangan mahasiswa khususnya, menyebabkan mereka mendapatkan penghargaan berupa pemberian beasiswa berprestasi maupun bentuk prestasi akademik dan non akademik.

Beasiswa diberikan kepada mahasiswa sekitar 35% dari jumlah mahasiswa UIN dengan sumber dari:

- a) Beasiswa Prestasi PT. Djarum
- b) Beasiswa Prestasi Gudang Garam
- c) Bank ndonesia
- d) Yayasan Supersemar
- e) Beasiswa Prestasi (Akademik dan Non Akademik Depag RI)
- f) Beasiswa Masuk Universitas (BMU) Diknas
- g) Beasiswa Mahasiswa Dikti Diknas DIY
- h) Program Beasiswa Santri Berprestasi (PBSB) PD.Pontren Depag
- i) Dir. Mapenda Depag RI (PI:PBA-PAI)
- j) Dir. Diktiss Depag (SKI)
- k) Beasiswa Studi Lanjut Ustadz –Ustadz Pondok Pesantren di PD. Pontren Depag
- l) Dir. Diktis Depag RI (PGMI-PGRA)
- m) Dir. Diktis (Ekonomi Sosial) (Dokumen UIN Suka)

Untuk prestasi akademik antara lain bisa dilihat berdasarkan perolehan Rata-rata IPK mahasiswa UIN. Berikut disajikan IPK mahasiswa (= wisudawan) UIN Suka.

Tabel 10. IPK Wisudawan Diploma dan Sarjana Menurut Fakultas Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010

N0		Tahun dan Periode Wisuda					Jumlah			
		2008/2009			2009/2010					
	IP	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	2.00 – 2,49	1	0	0	1	0	0	2	-	4
2	2.50 – 2.99	59	60	58	57	93	62	93	-	482
3	3.00 – 3.49	303	310	281	327	366	328	468	-	2.383
4	3.50 – 4.00	43	39	51	49	43	62	88	-	375
	Jumh	406	409	390	434	502	452	651	-	3.244

IPK di atas 3 adalah $2.758/3.244 = 85\%$. Artinya 85 % mahasiswa Program Sarjana UI Yogyakarta prestasi akademiknya baik.

**Tabel 11. IPK Wisudawan Magister Menurut Fakultas
Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010**

NO	IP	Tahun dan Periode Wisuda								Jumlah
		2008/2009				2009/2010				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	2.00 – 2,99	0	0	0	0	0	0	0	-	0
2	3.00 – 3.49	15	8	4	34	18	19	43	-	141
3	3.50 – 4.00	6	8	10	101	11	31	119	-	286
	Jumlah	21	16	14	135	29	50	162	-	427

IPK mahasiswa Program Magister 100 %

**Tabel 12. IPK Wisudawan Program Doktor Menurut Fakultas
Tahun Akademik 2008/2009 – 2009/2010**

NO	IP	Tahun dan Periode Wisuda								Jumlah
		2008/2009				2009/2010				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	2.00 – 2,99	0	0	0	0	0	0	0	-	0
2	3.00 – 3.49	5	6	6	3	7	3	10	-	40
3	3.50 – 4.00	3	3	7	2	7	5	1	-	28
	Jumlah	8	9	13	5	14	8	11	-	68

IPK mahasiswa Program 100 %.

Sedangkan Prestasi Non akademik mahasiswa, organisasi kemahasiswaan dan unit kegiatan mahasiswa UIN Suka Tahun Akademik 2008/2009 s.d 2009/2010 bisa dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 13. Prestasi Non akademik mahasiswa, organisasi kemahasiswaan dan unit kegiatan mahasiswa UIN Suka Tahun Akademik 2008/2009 s.d 2009/2010

NO	Lembaga/Jenis Prestasi
1.	3 besar dari 500 kandidat dalam program "The Next Leader" di Metro TV 2008 (1 orang)
2	International Youth Leadership Camp 2008, Sydney Australia at University of Western Sydney (1 orang)
3	Peringkat 5 dalam Olimpiade Mahasiswa Tk Jawa-Bali Bidang Matematika (1 orang)
4	UKM INKAI/ Juara I dalam Cabang Lomba aerate Antar PT Se-DIY (2 orang)
5	UKM INKAI/ Juara II dalam Cabang Lomba Karate Antar PT Se-DIY (4 orang)
6	UKM INKAI/ Juara III dalam Cabang Lomba Karate Antar PT Se-DIY (2 orang)
7	UKM CEPEDI/ Juara II dalam Cabang Pencak Silat Antar PT Se-Indonesia (4 orang)
8	UKM CEPEDI/ Juara III dalam Cabang Pencak Silat Antar PT Se-Indonesia (4 orang)
9	UKM INKAI/ Juara III Komite Putera Senior Kejuaraan Nasional Karate (2 orang)
10	UKM PRAMUKA/ Juara III Lomba Pembuatan Sketsa Dinas Pariwisata Dan Purbakala Prov. Jamabi Pada TKTD PTAI 2008 di Jambi (1 orang)

11	Juara I Lomba Cipta Esai Tingkat Nasional di Purwokerto (1 orang)
12	Penerima Beasiswa Indonesia English Language Study Program (IELSP) dari US Embassy Jakarta (2 orang)
13	Terpilih sebagai altlit POMNAS untuk Cabang Sepakbola (1 orang)
14	Juara I Fin Putri Cabang Tae Kwon Do Pada Pekan Olahraga Daerah Kabupaten Sleman Tahun 2009 (1 orang)
15	Juara II Fin Senior Putri Cabang Tae Kwon Do pada Pekan Olah Raga Tingkat Prop. DIY tahun 2009 (1 orang)
16	Juara I Bantam Putri Cabang Tae Kwon Do Pada Pekan Olah Raga Kab. Sleman Tahun 2009 (1 orang)
17	Juara III Bantam Senior Putri Cabang tae Kwond Do pada Pekan Olah Raga Tkt Prov. DIY Tahun 2009 (1 orang)
18	Juara I Light Putri Cabang Tae Kwon Do pada Pekan Olah Raga Daerah Kab. Sleman Tahun 2009
19	Juara II Midle Putra Cabang Tae Kwon Do pada Pekan Olah Raga Daerah Kab. Sleman Tahun 2009 (1 orang)
20	Juara I, II dan III Feather Putra Cabang Tae Kwon Do pada Pekan Olah Raga Daerah Kab. Sleman Tahun 2009 (3 orang)
21	Juara III Welter Putra Cabang Tae Kwon Do pa Pekan Olah Raga Daerah Kab. Sleman dan di DIY Tahun 2009. (2 orang)
22	Juara III Fin Senior Putra Cabang Tae Kwon Do pada Pekan Olah Raga Prov. DIY Tahun 2009.
23	Juara I Nyanyi Tunggal Dangdut Putra dan Juara II Tunggal dangdut Putri dalam Lomba Nyanyi Dangdut DIY.
24	UKM INKAI/ Juara III Komite Beregu Senior Putra Dalam Lomba Kejuaraan Nasional INKAI di Cibubur. (2 orang)

25	Juara I Lomba Cipta Cerpen pada Lomba Cipta Cerpen Tingkat Mahasiswa-Pelajar se Indonesia di STAIN Purwokerto (1 orang)
26	Juara III Komite 67 kg dan Komite 60 kg Putra dalam kejuaraan POMDA DIY taun 2009 (2 orang)
27	Juara II dan III Tae Kwon Do Kelas Fin, Fly, Bantam, Feather, Light Putri dalam Kejuaraan POMDA DIY tahun 2009 (28orang)
28	Juara III Tae Kwon DoKelas Welter Putra dalam Kejuaraan POMDA DIY Tahun 2009. (1 orang)
29	Juara II Komite 50 Kg Putri pada Kejuaraan Karate Sleman Cup di KONI Slemana Yogyakarta Tahun 2009 (1 orang)
30	Juara III Komite 67 Kg, 55 Kg dan 74 Kg Senior Putra padaKejuaraan Karate Sleman Cup di KONI Slemana Yogyakarta Tahun 2009 (3 orang)
31	Juara III Komite 55 Kg, 60 Kg Putri pada Kejuaraan Karate Sleman Cup di KONI Slemana Yogyakarta Tahun 2009 (2 orang)

(Dokumen UIN Suka 2008-2010)

Dengan menunjukkan etos, kreativitas dan inovasi yang dilakukan civitas academica UIN Suka, maka UIN Suka semakin mendapat kepercayaan masyarakat. Hal ini terbukti dengan semakin meningkatnya jumlah perolehanmahasiswa UIN Suka, yang itu berarti semakin dipercayanya UIN Suka oleh masyarakat pengguna. Berikut disajikan perkembangan mahasiswa UIN dari Tahun Akademik 2005/2006 sampai dengan 2009/2010.

**Tabel 14. Perkembangan Jumlah Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga
Tahun Akademik 2005/2006-2009/2010**

NO	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
1	9.734	9.602	10.034	10.601	11.736

(Dokumen UIN Suka)

Hingga tahun Akademik 2009/2010 jumlah mahasiswa terbanyak berada di Institut Tarbiyah yaitu 2.506 orang (21,35%), dan sebaliknya fakultas dengan mahasiswa paling sedikit adalah Institut Ushuluddin dengan mahasiswa 890 orang (7,58%). Kreasi juga dilakukan dalam proses penerimaan Mahasiswa Baru, di mana UIN Sunan Kalijaga telah melakukan terobosan proses penerimaan mahasiswa baru melalui:

- a. Jalur Berprestasi dan Bidik Misi
- b. Jalur Mandiri 1 dan 2
- c. Jalur Reguler 1 dan 2
- d. Jalur SNM-PTN
- e. Jalur SPMB-PTAIN (Dokumen UIN dan Wawancara Staff DAPIC).

Kenaikan jumlah pendaftaran mahasiswa S1, 2 tahun terakhir mengalami kenaikan 22,64% (10.359 orang) dari 8.455 (tahun 2009/2010) dan kenaikan 117,38% jika dibandingkan tahun 2008/2009 (4.770). Pengelolaan penerimaan mahasiswa baru ditangani oleh Direktorat Admisi, Promosi dan Kerjasama Internasional (Directorate for admission, Promotion, and International Cooperation (DAPIC)).

Jika kemudian jumlah mahasiswa dibandingkan dengan jumlah dosen, maka dapat dilihat secara umum, bahwa rasio dosen: mahasiswa UIN Suka adalah $453: 11.736 = 1: 26$. Tetapi jika mengacu kepada rasio ideal dosen mahasiswa sosial adalah 1:30 dan IPA 1: 25, maka berdasarkan distribusi dosen pada masing-masing Fakultas hanya ada dua fakultas yang belum memenuhi rasio ideal dosen-mahasiswa yaitu Fakultas Sains dan Teknologi serta Institut Ilmu Sosial dan Humaniora.

Hal ini terjadi karena kedua Institut tersebut merupakan Institut baru yang jumlah dosennya masih terbatas akibat minimnya calon pelamar yang memenuhi syarat.

Dalam konteks pelaksanaan *dharma kedua* yaitu penelitian, apa yang dilakukan di UIN Suka juga sudah menandakan hal tersebut. Dosen melakukan penelitian baik yang dikoordinir oleh kampus (Lemlit) maupun mandiri di luar kampus (dalam dan luar negeri), kreatif mengkomunikasikan dunia keilmuan dengan dunia nyata (masyarakat luas dengan cara mempublikasikan hasil karya dosen lewat Webometric sehingga UIN Suka masuk rangking WCU 6.687 versi Webometrik.

Tabel 15. Jenis Penelitian Dosen di UIN Suka

N0	Jenis	Sumber	Th.	Jumlah orang/ kelompok
1	Penelitian APBN-P UIN Suka	APBN-P	Agust 2010	40
2	Penelitian Unggulan	UIN Suka	Juli 2009	1
		UIN Suka	Juni 2010	4
3	Penelitian individual dan Kelompok	UIN Suka	Mei 2010	20 org dan 15 kelp
			Juni 2009	40 org dan 16 kelp
4	Penelitian APBN-P UIN Suka	APBN-P	Agust 2010	40
5	Penelitian Internasional		Agust 2009	17

6	Penelitian Laboratorium	UIN Suka	Juni 2009	1
7	Penelitian Kompetitif	UIN Suka	Juli 2009	4
8	Jenis Lain yang tidak diinventaris P3M.			

(Dokumen UIN Suka)

Tidak hanya itu, dosen juga melakukan publikasi dalam bentuk seminar-seminar termasuk ke luar negeri seperti ke USA dan AUSAID (wawancara Dir.DAPIC).

Entrepreuner dalam pelaksanaan *dharma ketiga*, Pengabdian Pada Masyarakat, UIN Suka melalui LP3M, dan fakultas-fakultas melakukan pengabdian sesuai bidang masing-masing. Ditambah dengan komunitas dharma wanitanya juga melakukan layanan pendidikan untuk masyarakat berupa PAUD, dan tracer study sebagai bentuk tanggung jawab sekaligus pengabdian real UIN bagi masyarakat khususnya alumni.

2. World Class University (WCU)

WCU di UIN Suka tidak menjadi orientasi apalagi menjadi kebijakan strategis, tetapi lebih kepada sikap respon UIN Suka terhadap perkembangan dunia luar dan juga belum ada kekuatan research, tetapi baru pengembangan paradigma.

Sikap respon ini real dilakukan dengan upaya UIN untuk mengikuti proyek Webometrik sebagai salah satu organisasi atau lembaga yang melakukan pengakreditasi mutu perguruan tinggi di dunia dalam hal ini yang digunakan adalah Webometric. Webometric yang menggunakan ukuran WCU dari website. Tepatnya sebelum bulan juli tahun ini (2010), Bu syafa Direktur Akademik mempunyai

proyek untuk masuk ke webometrik. Usulan ini kemudian dirapatkan di RKU (Rapat Koordinasi Universitas). Setelah disetujui baru dilaksanakan oleh *Task force* (tim kerja khusus mengenai itu) yang mengambil konsultasn IT dari UII dan hasilnya UIN masuk peringkat 52 nasional dan internasional 6.687.

Selain langkah masuk Webometric, sesungguhnya UIN Suka juga memiliki peluang menuju WCU melalui program internasionalisasi PT sebagaimana data di awal, apalagi jika didukung dengan penggunaan strategi enterpreneur university secara serius. Sehingga walaupun visi UIN tidak secara eksplisit diorientasikan ke WCU, bukan tidak mungkin UIN bisa masuk ke dalam WCU. Tentu saja dalam rangka menuju ke WCU, peningkatan kualitas Prodi –Prodi di lingkungan UIN Suka juga harus ditingkatkan. Karena pengakuan kualitas Prodi tidak hanya dilakukan internal (nasional) tapi juga internasional. Sementara perolehan peringkat akreditasi Prodi di UIN Suka belum semuanya optimal, sebagaimana bisa disimak dalam tabel berikut.

Tabel 16. Peringkat Akreditasi Prodi dan Jurusan Di UIN SUNAN KALIJAGA

N0	Nama Prodi	Jenjang	Akreditasi BAN-PT			
			Nilai Peringkat		Nomor SK BAN-PT	Tanggal SK
			Hrf	Agk		
A	Terakreditasi Kategori A					
1	Studi Islam	S3	A	4.7	011/ BAN-PT/ AK-VII/ S3/I/2009	10-Jan-09

2	Pendidikan Islam	S2	A		003/ BAN-PT/ Ak-VII/ S2/ V/2009	29-May-09
3	Hukum Islam	S2	A	4.7	020/ BAN-PT/ Ak-VII/ S2/2010	22-Jan-10
4	Komunikasi dan Penyiaran Islam	S1	A	376	011/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	20 Jan-08
5	Kependidikan Islam	S1	A	362	009/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	6-Jun-08
B	Terakreditasi Kategori B					
1	Agama Dan Filsafat	S2	B		002/ BAN-PT/ Ak-VII/ S2/ V/2009	23 May-09
2	Ilmu Perpustakaan	S1	B	358	001/ BAN-PT/ Ak-IX/ S1/ IV/2008	18 Apr-08

3	Manajemen Dakwah	S1	B	329	014/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VII/2008	5 Juli-08
4	Pendidikan Fisika	S1	B		008/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ V/2008	31 May-08
5	Pendidikan Biologi	S1	B		001/ BAN-PT/ Ak-IX/ S1/2008	18 Apr-08
6	Ilmu Komunikasi	S1	B		027/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ X/2008	30 Okt-08
7	Perpustakaan Dan Informasi Islam	D3	B	324	003/ BAN-PT/ Ak-VIII/ Dpl.III/ V/2008	31 May-08
C	Terakreditasi Kategori C					
1	Matematika	S1	C		/BAN-PT/Ak-XI/S1/V/2008	2 May-08

2	Kimia	S1	C		010/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	13 jun- 08
3	Biologi	S1	C		002/ BAN-PT/ Ak-IX/ S1/ IV/2008	26 Apr- 08
4	Teknik Industri	S1	C		012/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	28 Jun -08
5	Teknik Informatika	S1	C		012/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	28 Jun- 08
6	Pendidikan Matematika	S1	C		003/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ V/2008	2 May- 08
7	Pendidikan Kimia	S1	C		011/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	20 Jun- 08

8	Sosiologi	S1	C		010/ BAN-PT/ Ak-XI/ S1/ VI/2008	13 Jun- 08
9	Psikologi	S1	C		002/ BAN-PT/ Ak-XII/ S1/ IV/2009	2 Apr-09
10	Fisika	S1	C		003/ BAN-PT/ Ak-XII/ S1/ IV/2009	11 Apr- 09

Di luar itu, ada 15 Prodi yang sudah jatuh tempo pada tahun 2010 ini dan 5 Prodi Baru yang belum terakreditasi. Namun begitu secara umum, manajemen UIN Suka sudah memperoleh sertifikat ISO 2009, dengan register 01 100096601 dengan standar ISO 90001:2008, tertanggal 2009-10-09.

c. Pembahasan

1. Pengaruh Globalisasi Terhadap UIN Suka

Globalisasi mempengaruhi semua komponen yang ada di dunia ini, termasuk pendidikan tinggi. Demikian pula halnya dengan UIN Suka. Oleh karena itu UIN Suka mencoba merespon tantangan globalisasi dengan melakukan hal-hal: (a) Melakukan konversi dari IAIN menjadi UIN, (b) Merubah nama-nama fakultas menjadi lebih substantive, visioner dan marketable sesuai

tuntutan stakeholders.. (c). Merubah manajemen pengelolaan keuangan menjadi otonom. (d) menambah fasilitas penunjang pelaksanaan Tri Dharma PT.

Respon yang dilakukan UIN atas globalisasi tersebut sejalan dengan adanya tuntutan dunia internasional atas UIN sebagai PT yang menghasilkan ilmu pengetahuan untuk masyarakat. Sumantridalam Ghofur (2009), dalam hal ini menyatakan, bahwa Sifat keuniversalan ilmu pengetahuan yang tidak boleh dibatasi oleh sekat-sekat ruang dan waktu. Ilmu pengetahuan adalah bahasa universal serta penghubung antarbudaya, antar bangsa, antar generasi dan antar zaman.. keuniversalan ilmu inilah yang menuntut UIN melakukan tindakan cerdas untuk konversi bentuk dari IAIN menjadi UIN, sekaligus merubah pola manajemen keuangannya agar mampu mengelola secara mandiri untuk pemenuhan kebutuhan UIN dan masyarakat terlebih dengan sarana prasarannya.

2. Desentralisasi Pembiayaan Pendidikan Dalam Konteks Internasionalisasi PT di UIN Sunan Kalijaga

Setelah UIN berstatus BLU maka UIN memiliki kewenangan penuh untuk mengelola sumber dana. Keleluasaan ini menjadi kekuatan tersendiri untuk meningkatkan kualitas UIN, apalagi di tengah tuntutan internasionalisasi PT.

Pengelolaan pembiayaan dengan sistem mandiri ini sejalan dengan manajemen korporasi untuk lembaga pendidikan. Di mana Menurut Ibrahim Musa (Alma dan Hurriyati, 2008: 144) menyatakan.

”..Pelaksanaan koorporasi pendidikan perlu didukung dengan sistem pendanaan yang bersifat mandiri... Untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kapasitas fisik dan nonfisik kelembagaan, sebagai satu korporasi produksi LPTK perlu menggantungkan pendanaannya yang bersumber dari usaha swadana, subsidi, hibah, loan dan hasil usaha unit produksi.

Sistem swadana dalam LPTK dapat dilakukan: patungan, zakat, infaq, sadaqoh, nazar, titipan dan loan dari anggota penyelenggara (pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan), peserta didik dan alumni. Patungan dan sumbangan sukarela seperti penghimpunan dana pokok koperasi. Zakat, infaq, sadaqoh, nazar dapat dijadikan modul pengumpulan dana bulanan atau tahunan sesuai waktu yang tepat. Dana titipan dan loan dari peserta didik dapat diterapkan pada waktu penerimaan mahasiswa.

Artinya apa yang dilakukan UIN Suka dengan mengembangkan dana dari kerjasama dan optimalisasi aset sesungguhnya adalah pengelolaan pendanaan swadana, sekaligus menunjukkan bahwa UIN Suka telah menerapkan manajemen korporasi (*Corporate University*) dalam bentuk pemilikan unit usaha sendiri (gedung serba guna, hotel/hall center, koperasi), dan pengambilan dana dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) (seperti beasiswa Djarum, Gudang Garam, Bank Indonesia dan sebagainya untuk pengembangan dana dari kerjasama dalam negeri) dan IDB untuk dana dari kerjasama internasional (Loan dari IDB).

Dengan kemandirian sistem pendanaan dan pengembangan dana itulah memungkinkan UIN Suka untuk melaksanakan program internasionalisasi PT. Internasionalisasi PT bisa dilakukan dalam berbagai pendekatan, strategi dan bentuk. Apa yang dilakukan UIN dengan membuat jaringan kerjasama kemitraan dengan pihak internasional utamanya, sesungguhnya merupakan langkah yang tepat jika UIN ingin masuk ke WCU. Kerjasama McGill University, Canada, European Association for the Study of Religions (EASR), Norway dan lainnya sebagaimana deskripsi data di atas, berarti sesungguhnya UIN Suka telah melakukan internasionalisasi UIN dengan menggunakan dua pendekatan sekaligus, yaitu: *Pertama*, pendekatan aktivitas, berupa pertukaran mahasiswa, bantuan teknis dan penjaringan mahasiswa, dan *Kedua*,

pendekatan etos, dengan cara menekankan pada penciptaan kultur dan iklim kampus yang mendukung dan mempromosikan inisiatif internasional atau interkultural. (Ghofur, 2009).

Pendekatan aktivitas yang dilakukan UIN adalah dengan penerimaan mahasiswa asing (Thailand, Papua Newgini dll walaupun jumlah masih terbatas, penerimaan peserta partisipan ABC-9, kunjungan dari PT lain ataupun penerimaan bantuan baik dana (IDB) maupun dosen (Arab, Mesir, Canada). Sedangkan pendekatan etos, UIN Suka telah melakukan budaya mutu dengan menerapkan sistem jaminan mutu, dosen dikembangkan kualitasnnya melalui workshop dan sebagainya, penyediaan kebebasan akademik, gairah intelektual yang cukup tinggi dalam proses pembelajaran.

Dengan dua pendekatan ini berarti UIN telah melakukan strategi internasionalisasi PT berupa Strategi program, mencakup hal-hal yang terkait antara lain dengan kegiatan akademik, penelitian, hubungan eksternal dan pelayanan publik. Pada program akademik biasanya dilakukan program-program seperti pertukaran mahasiswa pengajaran bahasa asing, internasionalisasi kurikulum, penjaringan mahasiswa asing dan peningkatan kesempatan belajar di luar negeri bagi mahasiswa/staf pengajar. Selain itu, program ini juga dilakukan dengan pembukaan kajian kewilayan, program *joint/double degree*, mengirim dan atau mengundang dosen tamu dari luar negeri. (Ghofur, 2009).. UIN Suka dalam hal ini juga melakukan penjaringan mahasiswa asing, mengirim/dan mengundang (menerima) dosen asing.

Terkait dengan pembiayaan pendidikan adalah persoalan efisiensi pembiayaan pendidikan. Efisiensi UIN Suka bisa dikatakan belum efisien, ini baru dilihat dari aspek pembiayaan dharma pendidikan dan pengajaran yang relatif memperoleh alokasi pembiayaan yang besar. Hal ini bisa dihitung berdasarkan prosentase angka kelulusan tepat waktu mahasiswa UIN Suka, S1

(13,135), S-2 (16,74 %) dan S3 (2.64%). Jika efisiensi internal bisa ditingkatkan yang berarti peningkatan kualitas lulusan, bukan tidak mungkin akan menyebabkan reputasi UIN Suka semakin menginternasional sesuai dengan visi UIN Suka “Unggul dan terkemuka dalam pepaduan dan pengembangan studi keislaman dan keilmuan bagi peradaban.” Yang tak terbatas zona lokal, nasional atau internasional.

3. Strategi Entrepreneur University Menuju World Class University Dalam Konteks UIN Sunan Kalijaga.

Strategi Entrepreneur dalam konteks perguruan tinggi (entrepreneur university, dilakukan agar perguruan tinggi dapat meraih peluang berkompetisi secara nasional bahkan internasional sekaligus untuk masuk ke dalam kelompok *world class univescity*. *Entrepreneurial* dilakukan perguruan tinggi tidak hanya dalam kerangka kelembagaan ansih sebagai kreativitas untuk mencari sumber pembiayaan pendidikan tinggi, tetapi *entrepreneunarial* juga dilakukan perguruan tinggi dalam mempersiapkan dan membekali civitas academicya agar bisa hidup di era global dengan ciri-ciri seorang entrepreneur.

Apa yang dilakukan UIN Suka terkait dengan Strategi Entrepreneur University, menurut peneliti sudah dalam dua kerangka tersebut, walaupun tidak secara eksplisit masuk dalam kebijakan strategik, demikian juga halnya dengan World Class University (WCU), apalagi bahwa untuk memperoleh pengakuan WCU masing-masing PT boleh menentukan lembaga mana yang akan digunakan.

Pertama. UIN melakukan strategi entrepreneur dalam rangka memperoleh sumber pembiayaan lain, baik melalui jalur subsidi (dana APBN), loan (IDB), kerjasama (Dinas dan perusahaan) maupun dengan swadana dari hasil usaha unit produksi sendiri (hasil sewa gedung/training center/multi guna). Hal ini dilakukan dengan tetap menyesuaikan dengan prinsip pengembangan

dana UIN yang terbuka dan relevansi Tri Dharma PT. Apa yang dilakukan UIN Suka dalam konteks ini sejalan dengan salah satu tujuan, Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan di Perguruan Tinggi, yaitu “Menumbuhkembangkan kegiatan-kegiatan yang mendorong terwujudnya *income generating unit* di perguruan tinggi Indonesia dalam mengantisipasi diberlakukannya otonomi.”(Dikti: <http://kelembagaan.dikti.go.id>):

Kedua, UIN Suka sesungguhnya telah melaksanakan Strategi Entrepreneur university dalam konteks Pelaksanaan Tri Dharma. Entrepreneur dalam konteks ini lebih berarti pada perubahan mental-parasivitas akademiknya, agar mereka menjadi orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai seorang wirausahawan yang ulet, kreatif, inovatif, proaktif terhadap perubahan, berwawasan ke depan,, dalam rangka penciptaan keunggulan untuk meraih peluang kompetisi baik nasional maupun internasional (WCU).

Strategi entrepreneur university dalam dharma pendidikan dan pengajaran, yang dilakukan UIN Suka antara lain yang dilakukan : 1) dosen; berupa kreativitas dosen untuk memberikan pembelajaran yang inovatif dengan selalu mengadaptasikan dengan perubahan baru, menumbuhkan sikap kerjasama antar mahasiswa, menumbuhkan kegairahan dan kebebasan akademik, 2) mahasiswa, berupa: sikap kerjasama antar mahasiswa, menumbuhkan kegairahan dan kebebasan akademik dan kuliah kewirausahaan, prestasi akademik yang baik (87% IPK di atas 3 untuk program S.1 dan 100% untuk S2 dan S3), demikian juga prestasi non akademiknya diperoleh sampai even nasional, 3) universitas, berupa: kreasi jalur masuk PT, peningkatan kualitas dosen dengan workshop dan pelatihan maupun standarisasi kualifikasi dosen (S2 dan S3 mencapai 94,4%).

Strategi entrepreneur university dalam dharma penelitian penelitian, berupa dosen melakukan penelitian baik yang dikoordinir oleh kampus (Lemlit) maupun mandiri di luar

kampus (dalam dan luar negeri), kreatif mengkomunikasikan dunia keilmuan dengan dunia nyata (masyarakat luas dengan cara mempublikasikan hasil karya dosen lewat Webometric sehingga UIN Suka masuk rangking WCU 6.687 versi Webometrik. Tetapi secara administratif jumlah penelitian yang dilakukan oleh dosen, di luar yang dikelola Lemlit, tidak terdata. Demikian juga dengan upaya publikasi lewat Webometric. Padahal hasil riset menjadi salah satu strategi ampuh yang bisa dilaksanakan oleh PT menuju WCU, demikian menurut Agustian (2010).

Strategi entrepreneur university dalam dharma pengabdian pada masyarakat, berupa berupa KKN (pusat), radio, desa binaan (sesuai fakultas), pendirian lembaga pendidikan, dan tracer study.

Strategi entrepreneur university inilah yang menjadi jalan menuju WCU. Kenapa strategi ini disebut strategi entrepreneur university Hal ini mengingat karakteristik strategi entrepreneur Entrepreneur University adalah sebuah cara mendalam dalam mempersepsikan dunia yang sedang dalam putaran globalisasi yang di dalamnya ada rencana-rencana yang kemunculannya insidental di tengah rencana awal yang sudah ditetapkan dan bersifat reaktif tapi strategik. Dengan kata lain, strategi entrepreneur universty sesungguhnya adalah intensi-intensi kreatif-adaptif dari pimpinan PT dalam rangka melakukan perubahan-perubahan produktif dalam organisasinya. Demikian pula yang dilakukan oleh pimpinan UIN dalam hal ini lebih bersifat reaktif terhadap tuntutan perkembangan luar, termasuk juga keputusan untuk masuk ke WCU melalui webometric bukanlah orientasi UIN sebagai kebijakan strategik. Inilah yang disebut dengan strategi entrepreneur university. Karena sesungguhnya apa yang disyaratkan beberapa organisasi pemeringkatan universitas kelas dunia, sebagaimana Agustian (2010) sesungguhnya adalah pelaksanaan atas entrepreneur dalam konteks Tri Dharma PT.

Sedangkan Sedangkan entrepreneur konteks pencarian sumber baru pembiayaan PT hanya sebagai alat untuk mendukung pelaksanaan entrepreneur konteks Tri Dharma.

Jika melihat kepada kriteria yang ditetapkan oleh organisasi pemeringkat Universitas kelas dunia, selain Webometric (karena UIN sudah masuk webometric versi juli 2010), kriteria yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu universitas tertentu masuk ke dalam *world class univercity*:

- ada tidaknya peraih nobel di PT tersebut = belum memiliki
- jumlah mahasiswa asing 20 % = belum mencapai
- .jumlah staff bergelar doktor 40% beserta prestasi akademik dan penelitiannya.= baru 17,8%
- Adanya internet bandwtch conecctivity yang baik serta kecepatan aksesnya = ada, belum spesifik
- Rasio dosen: mahasiswa seimbang = sudah seimbang yaitu 1: 26, tetapi jika melihat distribusi per fakultasnya ada dua Institut yang rasionya belum ideal, yaituFakultas Sains dan Teknologi serta Ilmu Sosial dan Humaniora. Hal ini terjadi karena kedua Institut tersebut merupakan fakultas baru yang jumlah dosennya masih terbatas akibat minimnya calon pelamar yang memenuhi syarat.
- Tingkat selektivitas penerimaan mahasiswa = cukup memadai
- Banyaknya publikasi index peneliti yang dikutip oleh orang lain = belum terdeteksi
- Keseringan up date informasi akademik= belum terukur.

Kriteria ini belum sepenuhnya dipenuhi mengingat target UIN Suka bukan ke WCU. Namun begitu, jika secara real sudah mengarah ke sana bukan tidak mungkin UIN Suka akan masuk WCU dalam hitungan 500an, 100an atau bahkan 10an, jika potensi yang sudah dimiliki UIN diberdayakan betul.

Berdasarkan perolehan data dan hasil analisis maka beberapa simpulan yang bisa diajukan adalah:

Globalisasi sangat berpengaruh terhadap semua komponen yang ada di dunia ini, salah satunya adalah perguruan tinggi. UIN Suka Yogyakarta sebagai salah satu komponen tersebut mencoba melakukan reaksi atas pengaruh globalisasi dengan melakukan hal-hal; tantangan globalisasi dengan melakukan hal-hal: (a) Melakukan konversi dari IAIN menjadi UIN. (b) Merubah nama-nama fakultas menjadi lebih substantive, visioner dan marketable sesuai tuntutan stakeholders.. (c). Merubah manajemen pengelolaan keuangan menjadi otonom. (d) menambah fasilitas penunjang pelaksanaan Tri Dharma PT.

Desentralisasi pembiayaan di lakukan oleh UIN Suka setelah menjadi BLU, dengan kemandirian untuk mengelola keuangan yang diperoleh dari pemerintah, masyarakat dan swadana. Dari pemerintah berasal dari APBN, dari masyarakat berasal dari pendapatan jasa layanan , sedangkan swadana berupa kerjasama (dalam dan luar negeri)dan optimalisasi aset (pemilikan unit usaha). Sumber pendanaan yang seperti ini dilakukan oleh UIN dalam rangka (secara tidak langsung) membiayai kegiatan internasionalisasi PT yang dilaksanakan oleh UIN Suka dengan menggunakan dua pendekatan (Aktivitas dan Etos) serta Strategi Program. Hal ini dilakukan dalam rangka (de facto) melakukan aktivitas (kalau tidak disebut program formal) internasionalisasi pendidikan, yang menggunakan dua pendekatan (aktivitas dan etos) dan satu strategi (program).

Strategi entrepreneur university (de facto) dilaksanakan di UIN Suka. Strategi entrepreneur sebagaimana namanya tidak dilakukan dalam kerangka rencana/kebijakan strategik-formal. Implementasinya dilakukan dalam perspektif manajemen untuk memperoleh sumber pendanaan baru (alternatif) maupun dalam perspektif pelaksanaan Tri Dharma PT, ternyata memiliki potensi

untuk mengantarkan UIN Suka masuk ke WCU, walaupun WCU sendiri bukan menjadi target UIN Suka dan walaupun saat ini belum memenuhi kriteria WCU secara optimal.

2. ITB

Sejak tahun 2014, Institut Teknologi Bandung (ITB) telah mengikrarkan diri untuk menjadi Entrepreneurial University (Ardiansyah, 2017). Gagasan yang dibawa Rektor ITB Periode 2014-2019 yaitu Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi ini dilakukan melalui berbagai strategi, diantaranya dengan menerapkan hasil riset dan karya kreatif untuk menjawab permasalahan bangsa.

Kemudian sesuai dengan Renstra ITB 2016-2020 (ITB, 2017) pada aspek Program strategis dalam bidang pendanaan meliputi (1) Program Pengembangan Sumber Pendanaan ITB, (2) Program Penguatan Sistem Perencanaan, Penganggaran, dan Monev ITB, dan (3) Program Penguatan Sistem Pengelolaan Dana ITB.

Program pengembangan sumber pendanaan ITB dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu untuk pendanaan kegiatan penelitian dan pengembangan yang menjadi isu pokok ITB serta pendanaan kegiatan lain. Oleh sebab itu Ukuran Performansi yang dipergunakan untuk menilai ketercapaian program strategis ini adalah (1) Jumlah kemitraan strategis untuk pelaksanaan R&D, (2) Jumlah dana kemitraan strategis R&D nasional, (3) Jumlah dana kemitraan strategis R&D Internasional, dan (4) Hasil komersialisasi kemitraan strategis R&D. Adapun untuk penggalangan dana yang ditujukan untuk kegiatan ITB yang lain diukur dengan Ukuran Performansi (1) Jumlah dana dari kemitraan, (2) Jumlah dana dari masyarakat, dan (3) Jumlah dana dari hibah/penerimaan lain.

Selama beberapa evaluasi ke belakang jalinan kerjasama perolehan dana dari kemitraan berlangsung sangat baik dan signifikan secara jumlah. Perluasan kemitraan akan membantu

perolehan dana yang lebih efektif dan efisien. Perolehan dana dengan kemitraan dapat dilakukan dengan berbagai skema seperti: - link and match dengan industri melalui solving the real world problems (industry-financed R&D expenditures, industry-sponsored research, and licensing revenue); - kontak dengan para alumni sukses (regular donation, sponsoring research, students project, or courses) dan extremely wealthy individual; serta - private funding resources seperti yayasan (foundations), asosiasi profesi dan perusahaan seperti CSR dari perusahaan di Indonesia. Dana dari masyarakat diperoleh dari Uang Kuliah Tunggal (UKT). Perolehan dana dari masyarakat ini merupakan target porsi terbesar dalam rencana pendanaan ITB. Perolehan dana hibah dapat bersumber baik dari dalam maupun luar negeri. Hibah seringkali diberikan bagi penelitian yakni (1) joint research dengan perguruan tinggi di luar negeri; dan (2) grant research dari pemerintah dengan mendorong dan memobilisasi para peneliti ITB untuk memenangkan berbagai hibah yang tersedia seperti Hibah Bersaing, Hibah Pasca Sarjana.

Penelitian Fundamental, serta Hibah Kompetisi. Di samping itu, hibah juga diberikan untuk program-program pendidikan seperti professor exchange dengan perguruan tinggi lain. Upaya perolehan dana harus multi sumber sehingga membuka peluang yang luas dalam perolehannya. Beberapa upaya yang dapat dilakukan lainnya adalah sebagai berikut. - Penataan lembaga bisnis di bawah ITB. - Membuka perusahaan berdasarkan ekspertis sumber daya ITB. - Optimasi penerbit ITB sebagai 'pusat' keilmuan di Indonesia. - Fund raising campaign, termasuk kontribusi/dukungan MWA dalam memperoleh dana untuk revitalisasi peralatan laboratorium, dana penelitian dan endowment fund. - Pinjaman dengan mekanisme G-to-G dalam bidang pendidikan dan riset.

Dari renstra tersebut, maka di tahun ketiga sudah memperlihatkan hasil sebagaimana indikator entrepreneur university, yaitu dengan diperolehnya investasi jangka panjang dari para investor ternama oleh beberapa start-up mahasiswa dan alumni yang berada di bawah inkubasi LPIK (lembaga Pengembangan Inovasi dan Kewirausahaan) kampus. Besaran investasinya kisaran \$200.000 sampai dengan \$500.000, baik investor langsung maupun yang melalui proses *joint venture*.

Apayangdikerjakan LPIK hubungannya dengan entrepreneur university adalah dengan mendorong pemanfaatan hasil-hasil penelitian mahasiswa dan alumni, dengan program kegiatan berupa:

- a) *Call for Tenant*
- b) *Business Plan Contest*
- c) Pemanfaatan hasil program riset inovasi
- d) Rekomendasi dari pameran tugas akhir dan lain sebagainya

Langkah berikutnya yang dilakukan LPIK ITB adalah menginkubasi tenant (penyewa/pemilik) dengan cara sebagai berikut:

- a) Pembuatan purwarupa (prototype)
- b) Pemberian akses pendanaan
- c) Pemberian akses pasar
- d) Pembentukan networking
- e) Pemroduksian barang secara massal oleh tenant
- f) Mentoring dan Monitoring (pihak LPIK) kepada tenant sampai ada luaran yang diinginkan, misalnya memperoleh investor dari pihak luar.

Sampai saat ini ada 77 tenant yang berada di bawah LPIK ITB, diantaranya:

- a) PT. T-Files Indonesia: pembuat turbin pembangkit listrik dari arus laut (PLTAL)
- b) PT. INSITEK: mengagagas peluncuran balon internet (BTS) di Indonesia

- c) PT. Digital Utama Adikarya
- d) PT. Eragano Agritech Indonesia: penyedia aplikasi mobile dengan berbagai fitur canggih yang dapat digunakan para petani agar semakin produktif dan mendapatkan akses pasar yang lebih fair.
- e) PT Lakon (Lumen Helpdesk)
- f) Dan lain sebagainya (; kurang lebih ada 77 tenant)

3. Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya (UB) sebagai salah satu BLU memiliki Badan Pengelola Usaha (BPU) dan sejak 2016 UB telah merombak dan merestrukturisasi berbagai unit-unit usaha demi mengoptimalkan pengelolaan sumber pendanaan bagi universitas. PU UB telah menaungi enam badan usaha yang terdiri dari:

- a. badan usaha akademik
- b. badan usaha non akademik
- c. rumah sakit UB
- d. rumah sakit gigi dan mulut UB
- e. poliklinik UB
- f. rumah sakit hewan UB (Zenefale, 2017)

Untuk badan usaha UB yang terbagi dalam Akademik adalah:

- a. UB Press
- b. unit pengembangan bahasa
- c. Institut Biosains
- d. BSS
- e. lab terpadu Kepuharjo
- f. Agro Technopark
- g. UB Forest
- h. Atsiri Institute
- i. UB TV
- j. Brawijaya Smart School

Untuk badan usaha Non Akademik terdiri atas:

- a. Sport Center
- b. UB Media
- c. Guest House
- d. UB Kantin
- e. Griya Brawijaya (Zenefale, 2017)

4. Universitas Ciputra

Universitas Ciputra merupakan universitas entrepreneurial yang memiliki visi "*Creating world class entrepreneur*" dan misinya meluluskan sarjana yang siap menjadi entrepreneur, telah menjalankan kampusnya dengan konsep entrepreneurship (Radinto, 2015). Buktinya antara lain:

- a. Pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode *experiential based learning* dan metode pembelajaran aktif lainnya
- b. Para dosen berlatarbelakang (kebanyakan) entrepreneur
- c. Riset-riset dan pengabdian masyarakat yang dilakukan di arahkan ke bidang entrepreneurship
- d. Fasilitas diatur sedemikian rupa sehingga mahasiswa berada dalam lingkungan yang kreatif dan inovatif berbeda dengan kampus lainnya
- e. Manajemen memajang visi misi di setiap sudut gedung dengan hal-hal yang berbau 'entrepreneurship'
- f. Pengelolaan SDM sangat memperhatikan entrepreneurship sehingga saat rekrutmen dosen misalnya passion terhadap entrepreneurship selalu diuji
- g. Pengembangan entrepreneurship dosen selalu diperhatikan, minimal setiap semester ada pelatihan atau workshop entrepreneurship (Radinto, 2015).

5. Universitas Negeri Yogyakarta

UNY sebagai universitas yang mengembangkan unit bisnis dibawah kendali BPPU (Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha) sampai saat ini sudah memiliki beberapa unit usaha, diantaranya:

- a. UNY Hotel. UNY Hotel diresmikan dengan nama Training Center pada tanggal 21 Juni 2009 oleh bapak Rektor Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd. MA. Yang kemudian dipublikasikan dengan nama “UNY Hotel”. Dalam perkembangannya, UNY Hotel menawarkan alternative core business yang cukup berpotensi sehingga pada tahun 2011 UNY Hotel dibangun kembali dengan kapasitas 131 kamar, 5 meeting room, 2 restoran, 1 lounge, 1 ballroom, dan 1 business center, kemudian UNY Hotel diresmikan kembali pada tanggal 6 Maret 2012.
- b. Auditorium UNY. Auditorium Universitas Negeri Yogyakarta diresmikan pada tanggal 1 Oktober 1984 oleh Rektor IKIP Yogyakarta Drs. St. Vembriarto dan kemudian direnovasi pasca gempa dan diresmikan kembali oleh Rektor UNY Prof. Sugeng Mardiyono, Ph.D pada tanggal 21 Februari 2007. Auditorium UNY dapat digunakan menunjang kegiatan civitas akademika UNY. Pada perkembangan selanjutnya auditorium UNY dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Auditorium UNY melayani jasa sewa gedung untuk berbagai macam acara seperti seminar, resepsi pernikahan, wisuda, reuni, diklat, rapat dan lain0lain dengan harga yang bervariasi tergantung dari penyewanya.
- c. UNY Auto Care. Unit Usaha Perbengkelan dan Cuci Mobil atau UNY Auto Care didirikan pada tanggal 21 Mei 2012 yang bertepatan dengan Dies Natalis UNY ke-46. Auto Care didirikan diantaranya untuk memberikan fasilitas laboratorium kewirausahaan dan tempat praktik perbengkelan bagi mahasiswa UNY.

UNY Auto Care melayani perawatan mobil/motor dalam bentuk cuci, poles, penggantian oli, perawatan ringan, dan asesoris. Selain itu UNY Auto Care juga melayani pembuatan jok mobil.

UNY Auto Care yang beralamat di Jl. Affandi no. 1B Komplek UNY Kampus Karangmalang Yogyakarta ini melayani segala kebutuhan mobil anda Mulai dari pencucian, perawatan mesin, penggantian ban, penggantian jok mobil, hingga berbagai asesoris yang dibutuhkan oleh kendaraan anda, seperti pewangi atau parfum mobil, velg, gantungan kunci, bantal jok, dan asesoris-asesoris lainnya, dengan harga yang relative terjangkau.

- d. UNY QUA. Produk air minum UNYQUA merupakan air mineral yang berasal dari sumber pegunungan alami dari lereng Gunung Merapi yang telah diproses dengan peralatan modern dan system penjernihan multi filtrasi dan disterilkan dengan menggunakan sinar ultra violet serta melalui proses ozonisasi sehingga memenuhi standar kesehatan dan layak untuk dikonsumsi.

Saat ini UNYQUA mengembangkan kerjasama “Joint Brand” dengan PT. Tirtamas Lestari yang merupakan produsen AMDK TOTAL8 dan VIT. Kerjasama tersebut dikembangkan untuk memproduksi UNY TOTAL dalam rangka standarisasi yang lebih baik. Saat ini produk yang tersedia antara lain kemasan cup 240ml dan botol 600ml. Dalam pengembangan berikutnya akan diproduksi kemasan galon 19lt.

- e. Kolam Renang FIK UNY. Kolam renang FIK UNY dibangun pada tahun 1993 dengan tujuan utama adalah sebagai laboratorium olahraga khususnya olahraga renang. Kolam renang FIK UNY pertama kali dioperasionalkan pada tahun 1995 dan dikontrakkan pada pihak swasta (Silon) dan baru

pada tahun 2003 dikelola sendiri oleh UNY. Harga sewa untuk umum RP.7000 sedangkan yang lainnya dibawah harga tersebut.

- f. GOR UNY. GOR UNY merupakan gedung olahraga kebanggaan Universitas Negeri Yogyakarta. Gedung olahraga berstandar internasional yang diresmikan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono pada hari Selasa 22 Januari tahun 2008 ini memiliki luas bangunan 7.880 m² dan luas area 20.000 m². Selain digunakan sebagai tempat pertandingan atau aktivitas olahraga, GOR UNY juga kerap kali digunakan sebagai tempat pameran dan perlombaan. Gedung olahraga ini juga terletak satu kompleks dengan kolam renang UNY, lapangan voli, lapangan basket, dan stadion sepak bola serta lintasan atletik berstandar internasional. GOR ini juga disewakan untuk umum.
- g. Fitness Center. Fitness Center GOR FIK UNY berdiri pada tanggal 1 Maret 2009, diresmikan oleh Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan UNY Sumaryanto, M.Kes sekaligus bertepatan dengan dimulainya kembali senam Minggu pagi di depan halaman GOR FIK UNY. Fitness Center berlokasi di GOR UNY sayap timur dengan ruang yang representative, dibantu instruktur yang professional dan fasilitas alat *gym machine* yang lengkap serta modern. Selain digunakan untuk memfasilitasi pendidikan serta penelitian akademik UNY, Fitness Center ini juga digunakan untuk melayani masyarakat umum.
- h. UNY Press. UNY Press telah berdiri sejak tahun 1984 di bawah koordinasi Media Pendidikan IKIP Yogyakarta, yang kemudian berubah menjadi Unit Penerbitan dan percetakan (UPP) IKIP Yogyakarta, dan sekarang menjadi UPP UNY (UNY Press). Kami mengiringi perkembangan buku-buku pendidikan terutama buku yang menjadi pegangan mata

kuliah di perguruan tinggi. Kini kami membuka kesempatan untuk para civitas akademika maupun masyarakat umum untuk mempercayakan penerbitan karya di UNY Press. Buku-buku yang kami terbitkan bertema pendidikan, populer, dan anak, dengan berbagai paket penerbitan yang bervariasi.

- i. LIMUNY. IMUNY adalah singkatan dari Layanan Internet Mahasiswa UNY. LIMUNY adalah sebuah unit usahayang bergerak di bidang pelayanan jasa informasi khususnya internet. LIMUNY didirikan pada tahun 2006, hingga saatini LIMUNY memiliki perangkat komputer sebanyak 332 unit dengan rata-rata pengunjung 1.400 user/hari. Tugas utama LIMUNY adalah dapat memberikan pelayanan berupa penyediaan jasa akses internet kepadamahasiswa UNY dan masyarakat dengan cara yang sangat mudah dan nyaman serta biaya yang sangatterjangkau. Fasilitas merupakan senjata utama LIMUNY dalam melayani user agar user dapat dengan mudahmenjelajahi dunia melalui internet. LIMUNY beralamat di Gedung Utara UPT PUSKOM UNY, memberikan layanan tidak hanya kepada mahasiswa tetapi juga kepada umum dengan harga yang terjangkau.
- j. Asrama Mahasiswa. Asrama atau Rumah Susun Mahasiswa Wates UNY dibangun sejak tahun 2008 oleh Kementrian Perumahan Rakyat (Kemenpera) dan berlokasi di belakang kampus UNY wates. Asrama ini diperuntukan bagi mahasiswa tahun pertama semester 1 dan 2. Asrama Wates hingga saat ini telah memiliki mahasiswa sekitar 1.200 orang yang terbagi dari beberapa jurusan,yaitu; D3 Sekretaris, D3 Akutansi, D3 Pemasaran, PGSD S1 Penjas, PKS S1 FIK, dan PGSD S1 FIP.Rusunawa Wates memiliki 174 kamar yang mampu menampung 522 mahasiswa.Dengan ini diharapkan mahasiswa dapat menggunakan sarana yang

tersedia dan dapat dengan mudah mengikuti proses belajar dengan baik. Semester 1 dan 2 wajib masuk asrama.

- k. Food court. Food Court UNY diresmikan pada bulan Oktober 2009 dan telah memiliki 10 kios makanan dengan sistem layanan alakat (pesanan). Food Court pada awalnya adalah Kafetaria KOPMA UNY dan kini telah direnovasi sedemikian rupa untuk menciptakan suasana yang lebih kondusif, bersih, hiegienis dan indah sehingga para mahasiswa, masyarakat UNY, maupun masyarakat umum dapat menikmati yang tersedia dengan nyaman. Food Court UNY juga menyediakan fasilitas sewa tempat dengan daya tampung + 600 orang untuk acara-acara wedding party, meeting, gathering, acara ulang tahun, dll.
- l. Plaza UNY. Iaza UNY yang sebelumnya adalah Laboratorium Kewirausahaan UNY merupakan gedung yang didirikan untuk memfasilitasi kegiatan wirausaha bagi mahasiswa bagi mahasiswa UNY agar mereka dapat belajar untuk mengelola serta mengembangkan usaha yang mereka pilih. Dalam perkembangan selanjutnya, Plaza UNY menysar target masyarakat umum, dengan segmen pasar warga internal UNY, warga sekitar UNY dan masyarakat Yogyakarta. Secara umum, Plaza UNY dibangun menyerupai Department Store dengan konsep bisnis yang menjadi objek utama yang ditonjolkan dari gedung ini.
- m. UNY Tours and Travel. UNY tours dan travel UNY bekerjasama dengan Garuda Indonesia melayani paket tours dalam dan luar negeri, PKL, study banding dan lain-lain (UNY, 2019)

6. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di luar informasi hasil penelitian tentang entrepreneur university di UIN Yogyakarta pada bab sebelumnya, pada sub bab ini sengaja ditampilkan kondisi terkini yang berkaitan dengan unit bisnis UIN Yogyakarta. Beberapa unit bisnis atau istilah yang digunakan di sana adalah Unit Layanan Umum yang dimiliki UIN Suka antara lain:

- a. Poliklinik. Cikal bakal UIN SUKA Health Center pada waktu itu dikenal dengan sebutan klinik IAIN yang dimulai tahun 1993-an. Setelah IAIN bertransformasi menjadi UIN berdasarkan Keppres No.50 tahun 2004, Klinik IAIN yang awalnya hanya memiliki beberapa para medis dan peralatan yang belum memadai berkembang pesat menjadi UIN SUKA Health Center dengan fasilitas yang lebih lengkap dan telah memiliki tenaga profesional yang memenuhi standar kompetensi medis. Pembangunan gedung UIN SUKA Health Center dilakukan pada tahun 2005-2006. Bangunan tersebut terdiri dari dua lantai, untuk melayani program medis, penunjang medis dan pelayanan askes.
- b. Hotel. Hotel berlantai empat yang berlokasi dekat area bandar internasional dan dekat dengan Candi Sambisari, yang secara historis direkonstruksi selama periode 21 tahun. Kuil Prambanan yang terkenal di dunia dapat dicapai dengan perjalanan singkat. Kunjungi keunikan rumah Dome di perbukitan Boko atau bepergian lebih jauh ke Candi Borobodur - destinasi yang wajib dikunjungi oleh wisatawan yang cerdas.
- c. Restoran. Restoran yang disebut Suka Resto, sebuah restoran di lingkup kampus, tepatnya berada di bawah Masjid UIN Sunan Kalijaga. Dalam acara *Soft Opening*-nya Suka Resto menyediakan special diskon sebanyak 25% untuk makanan dan 50% untuk minuman. Special diskon ini berlaku selama

tanggal 1-3 Maret 2011. Suka Resto dibuka juga Suka Food Court dan Suka-Suka Cafe yang letaknya berada di satu kompleks dengan Convention Hall, sebelah Barat Masjid UIN. Selain dibuka untuk mahasiswa, dosen dan karyawan UIN, ketiga fasilitas ini juga mudah diakses oleh masyarakat umum dan pengunjung masjid. Suka Resto akan buka setiap hari mulai pukul 09.00-17.00 WIB dan Suka-Suka Cafe mulai pukul 07.00-15.00 WIB.

- d. Koperasi Pegawai RI. Koperasi ini memberikan layanan yang cukup beragam mulai dari simpan pinjam, pertokoan, transportasi, perbengkelan dan lain-lain.
- e. Koperasi Mahasiswa. Koperasi mahasiswa ini juga memberikan layanan jasa yang beragam, seperti: minimarket, pengiriman jasa barang, toko dan lain-lain.
- f. Multipurpose.
- g. Sport venue
- h. Giest house
- i. Convention Hall
- j. Campus service center
- k. Training center(Yogyakarta, 2019)

B. Entrepreneur University (Kauss Di Luar Negeri)

1. Erican College (KLCC Campus), Universitas Pendidikan Sultan Idris (UPSI) Universitas Putra Malaysia (UPM) Di Malaysia.

Erican College dan UPSI merupakan dua diantara kampus di Malaysia yang menerapkan entrepreneurship bagi warga kampusnya. Idelanya untuk menciptakan entrepreneur univgersity maka diperlukan penciptaan ekosistem entrepreneur campus atau ekosistem kewirausahaan. Yang dimaksud eksosistem kewirausahaan adalah

bersatunya berbagai komponen , baik masyarakat, lingkungan, regulasi, SDM, fasilitas, SDA dan lainnya dalam membentuk atmosfer bisnis dan berjalan dalam satu sistem ekonomi(Susyanti, 2018).

Pertama. Erican College. Erican College menerapkan konsep pembelajaran yang menarik yaitu Teaching entrepreneurship guna memotivasi mahasiswa berwirausaha diciptakan ekosistem entrepreneur: 1) prepare course bidang desain interior, desain grafis, desain kreatif, administrasi bisnis, akuntansi, pariwisata, manajemen perhotelan, culinary arts, komunikasi massa dan psikologi, 2) praktik kewirausahaan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan industri yang relevan dan up to date. Mahasiswa diajar oleh para profesional di bidang industri dalam rangka menghasilkan pembelajaran yang maksimal dan pengembangan yang profesional dengan melakukan praktik entrepreneur langsung dengan melakukan bisnis, 3) program menuju sukses, merupakan forum dua bulanan bagi mahasiswa dengan belajar 100 jam strategi pembelajaran sukses dan dan dilatih dalam kewirausahaan , manajemen, komunikasi, dan ketrampilan pengembangan pribadi, belajar langsung dari pengusaha sukses, , kursus bahasa Inggris gratis dan lokarya.

Kedua, UPSI. Di Kampus UPSI dibentuk Pusat Pembangunan Keusahawanan dan kebolehpasaran Graduan (EDGE; *Entrepreneurial Development Graduate Employability Centre*), pusat kegiatan entrepreneur untuk mahasiswa dengan 4 program: entrepreneur course, pakar-pakar entrepreneurship (degree entrepreneur), Pusat pembangunan Kewirausahaan (program untuk memantapkan), dan himpunan usahawan UPSI.

Untuk entrepreneur profil, UPSI memberlakukan kepada mahasiswa di semester 1 mengenal Industri Sederhana (UMKM), semert 2-4 mengenali pasar yang ada di Malaysia. Kemudian untuk implemnatasi bisnis dalam kampus menggunakan opsi holding (unit hotel dan tempat olahraga) dan khusus fakultas ekonomi menangani bisnis, administrasi dan keuangan.

Ketiga. UPM. UPM merupakan universitas yang mendapatkan anugerah MEA (*Ministry of Entrepreneurial Award*). Di sini dibentuk: Pusat Pembangunan Kewirausahaan dan Kebolehpasaran Garduan atau CEM (*Centre of Entrepreneurial Development and Graduate Marketability*) yang fungsinya sebagai pusat pengembangan kewirausahaan dan bursa kerja bagi alumni UPM, *Mall Entrepreneur* mahasiswa, seminar transformasi minat keusahawanan mahasiswa (pertanian, inovasi kehidupan), pertandiungan usahawanan (inovasi) piala menteri pendidikan tinggi, kursus pembangunan keusahawanan, *siswpreneur start up* (agro highland), *siswpreneur advance champion to be*, program *social entrepreneur* (urban community), , PRRN (wajib Kerjasama UMKM), *scope project* (; menambah nilai produk, menambah proses output produk, icon motivasi usahawan,), *plate form* gerai ada ruang niaga, program *career*, *entrepreneur UPM Expo* (dg 50 perusahaan dan berbayar sekitar RM 200.000), perkuliahan *entrepreneur* pada semester 2 selama 3 jam per minggu selama 4 minggu.

Salah satu keunggulan *entrepreneur* di UPM adalah:

- a) dana dari para alumni serta kesempatan keusahawanan dari mahasiswa, alumni, dan staf.
- b) Klinik kewirausahaan
- c) Graduan bercirikan keusahawanan
- d) Dosen ahli wirausaha
- e) *Expert entrepreneur*
- f) adanya funding dari kerajaan dan alumni UPM.

2. Universitas The United State -Afrika (USIU-A)

Selama dua dekade terakhir, telah terjadi peningkatan minat antara kebijakanPembuat dan akademisi tentang pendidikan ewirausahaan. Di Kenya, Amerika SerikatUniversitas Internasional-Afrika (USIU-A), salah satu universitas swasta besar, berada diTerdepan

dalam menawarkan program atau terkait dengan kewirausahaan. Ini termasuk kursus dan program yang ditawarkan di tingkat sarjana dan pascasarjana. Kertas ini menyoroti pencapaian salah satu program ini, Global Social Sustainable Entrepreneurship Program (GSSE), yang bertujuan untuk melatih mahasiswa sarjana yang diperlukan bisnis dan keterampilan kewirausahaan saat mereka belajar di universitas.

3. Babson College di Amerika Serikat (AS)

Beberapa kasus untuk indikator lulusan yang berwirausaha, maka praktik baik entrepreneur university antara lain bisa dilihat dari beberapa perguruan tinggi baik di Amerika Serikat maupun Mexico (Petugas, 2018), seperti Babson College.

Babson College sendiri adalah sekolah bisnis swasta yang terletak di Wellesley, Massachusetts. Didirikan pada tahun 1919, Babson menawarkan gelar Bachelor of Science di bidang *Business Administration* serta gelar Master dalam administrasi bisnis, akuntansi, manajemen, dan keuangan. Sesuai konteks ini, Babson mendapatkan peringkat paling tinggi di dunia untuk kewirausahaan, baik di program sarjana maupun pascasarjana. Program sarjana Babson telah mendiami peringkat pertama selama 16 tahun untuk kategori kewirausahaan. Dan program MBA Babson telah mendiami peringkat pertama selama 20 tahun berturut-turut untuk kategori yang sama yaitu kewirausahaan. Babson juga memiliki mahasiswa yang sangat beragam latar belakang suku dan budayanya. Mereka berasal dari 40 negara bagian AS dan 70 negara di dunia (27% mahasiswa sarjana dan 40% mahasiswa MBA adalah mahasiswa internasional) (Biancanerra, 2013).

Jika mengutip data Financial Times (2015), ada 46% alumni MBA dari Babson College di Amerika Serikat (AS) yang begitu lulus langsung membuka usaha sendiri. Angka ini melonjak hampir tiga kali lipat ketimbang tahun 2012 yang hanya 17% (Petugas, 2018).

4. Icade Business School di Mexico

Potret serupa juga terjadi pada berbagai PT lainnya. Misalnya, di Icade Business School di Mexico City, Meksiko, sebanyak 46% lulusannya langsung mendirikan startup. Ini berarti tumbuh hampir 70% ketimbang tahun 2012 yang hanya 6%(Petugas, 2018).

5. Stanfords Graduate School of Business

Stanfords Graduate School of Business yang begitu lulus langsung, 34% alumninya (tahun 2012 baru 14%) langsung membuka usaha sendiri(Petugas, 2018).

6. Harvard Business School

Harvard Business School (28% pada 2015 berbanding 6% untuk tahun 2012), Oxford (27% – 10%), MIT Sloan (26% – 8%), London Business School (25% – 5%), dan sejumlah PT lainnya(Petugas, 2018).

BAB VI

PENUTUP

Mengelola perguruan tinggi di era seperti sekarang ini banyak tantangan yang butuh disikapi dengan cara berpikir lateral bukan linier. Berpikir lateral artinya cara berpikir untuk mendapatkan solusi dengan cara yang tidak umum. Para pengelola perguruan tinggi juga demikian, salah satunya dengan strategi entrepreneur university untuk menghasilkan keunggulan layanan pendidikan tinggi bahkan sampai WCU.

REFERENCES

- Abidin, Munir, (2010), *Implementasi Nilai-Nilai Kewirausahaan Dalam Pengelolaan Birokrasi Perguruan Tinggi*. Tersedia dalam: <http://munirulabidin.wordpress.com>. Diambil tanggal 10 Agustus 2010
- A Gibb, G. H. (2013). *Leading Entrepreneurial University. Meeting the entrepreneurial developments needs of higher education institution*. Springer.
- Ademar Schmitz, D. U. (2017). Universities in the Context of the KnowledgeBased Society According to Systemism: Evidences from a Brazilian Community. In J. A.-L.-A. Marta Peris-Ortiz, *Entrepreneurial Universities, Exploring the Academic and Innovative, Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*. Switzerland: Spingers.
- Agustian, Rio Armanda, (2010), *World Class University: Impian Atau Tantangan*. Tersedia dalam: www.personal.fmipa.itb.ac.id. Diambil tanggal 10 Agustus 2010
- Agustiyani, A. (2014). *bab 2*. Retrieved from <http://eprint.walisongo.ac.id>
- Allenn, Mark ed, (), *The Corporate Univercity, Designing, Managing, And Growthing a Succesfull Program*.
- Alma, Bukhari dan Hurriyati, Ratih (Eds), (2008), *Manajemen Corporate Dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan. Fokus Pada Mutu Dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Akdon. (2007). *Strategic Managmen For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta.
- Albach, P. G. (2003). The Cost and Benefits of World- Class Universities. *International higher education, 2003 - ejournals.bc.edu*, 5-8.
- Ardiansyah, M. A. (2017, Juni 9). *ITB Semakin Kukuhkan Diri Sebagai Entrepreneurial University*. Retrieved from Institut Teknologi Bandung:

- <https://www.itb.ac.id/news/read/5557/home/itb-semakin-kukuhkan-diri-sebagai-entrepreneurial-university>
- Arifin, B. D. (2014). *Mengelola Sekolah Berbasis Entrepreneurship*. Yogyakarta: AR Ruzz Media.
- Arnaut, D. (n.d.). Towards an Entrepreneurial. *IJEMS Volume 3 Number 1*: <http://www.emuni.si>.
- Bakri, M. (2018). *Mimpi Menjadi Kampus Kelas Dunia. Melejitkan Unisma Malang Mellalui Tindakan Out Of The Box*. Malang: Kota Tua.
- Biancanerra. (2013, Desember 12). *Yuk Belajar Entrepreneurship di Babson College Massachusetts Amerika!* Retrieved from Sekolah Luar Negeri: <https://konsultanpendidikan.com/2013/12/12/yuk-belajar-entrepreneurship-di-babson-college-massachusetts-amerika/>
- Bima, Ilman, (2010), *Perguruan Tinggi Peringkat Kelas Dunia*, tersedia dalam:<http://kumpulan-artikel-menarik.blogspot.com>, diambil 2 agustus 2010.
- Bogdan, Robert C and Biklen, Sari Knopp, (1982), *Qualitative Research for Education: An introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon.Inc.
- BUSD. (2018). *21st Century Learning*. Retrieved from Berresa Union School District Education Services: <https://www.berryessa.k12.ca.us/documents/Common%20Core%20State%20Standards/BUSD%204Cs%20Presentation.pdf>
- Butucha, K. G. (2012). THE IMPACTS OF GLOBALIZATION ON HIGHER EDUCATION CURRICULUM: . http://ueab.ac.ke/BIRJ/download/birj_articles_2015/2015_CONFERENCE_7.pdf, 1.
- Chang Zhu, D. W. (2013). What core competencies are related to teachers' innovative teaching? . *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 2013, Vol. 41, No. 1, 9–27, <http://dx.doi.org/10.1080/1359866X.2012.753984>.
- Daniels, J. L. (1993). *Global Vision. Building New Models for The Corporation of the Future*. United State: McGraw-Hill.

- Data, M. (2018). Mengintip Atmosfer Akademik, Penataan Lingkungan dan Kerangka Kerja Strategis Empat Kampus di Melbourne Australia. In M. Bakri, *Melejitkan Mutu Pendidikan . Inspirasi Muhibah Edukasi Perguruan Tinggi Dunia* (pp. 57-63). Malang: Intelegensia Media.
- Dehesa, G. D. (2006). *Winners and Loser Globalization*. India: Replica Press.
- Djokopranoto, R. E. (2004). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Jakarta: Perbanas dan Yayasan Atmajaya.
- Dikti, Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan, Panduan Pengelolaan Program Hibah DP2M Ditjen Dikti – Edisi VII. Tersedia dalam: <http://kelembagaan.dikti.go.id/index.php/pedoman/89-> diambil 2 Agustus 2010.
- Dino Arnaut, Towards an Entrepreneurial University, <http://www.emuni.si>
- Dokumen Rekapitulasi Data Dosen UIN Sunan Kalijaga Tahun 2010
- Dzakiy, U. N. (2015, Maret 11). *Menelaah ITB Sebagai Entrepreneurial University*. Retrieved from uruqulnadhif.com: <https://www.uruqulnadhif.com/2015/03/menelaah-itb-sebagai-entrepreneurial.html>
- Ekonomi, G. (2019, September 9). *Diversifikasi : Pengertian, Manfaat, Tujuan, Jenis dan Strategi Terlengkap*. Retrieved from <https://sarjanaekonomi.co.id/diversifikasi/>
- Evans, James R and Lindsay, William M, (2005), *The Management And Control Of Quality*, Australia: Thomson * Wadsworth
- Farras, B. (2019, May 13 pukul 13:08). *Mengenal Artificial Intelligence dan Cara Kerjanya*. Retrieved from CNBT Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20190513130056-37-72069/>
- Fatima, M. (2019, Juni 21). *Tujuh Universitas Indonesia Kolaborasi dengan Empat Universitas di Eropa*. Retrieved from Berita Satu: <https://www.beritasatu.com/nasional/560495/tujuh-universitas-indonesia-kolaborasi-dengan-empat-universitas-di-eropa>
- Ghafur, A. Hanief Saha, (2008), *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Di Indonesia. Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara

- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy. Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ginting, G. (2016). *Entrepreneurial University menjadi Alternatif Pilihan Institusi Pendidikan Tinggi Menghadapi Persaingan Di Era Digital: Permodelan Penciptaan Public Value*. Retrieved from <http://repository.ut.ac.id/6687/1/UTFEKON2016-02.pdf>
- Hadromi, (2005), Menumbuhkembangkan Jiwa Entrepreneurship Pada Mahasiswa Pendidikan Teknik Mesin. *Jurnal PTM Volume 5 N0.1, Juni 2005*
- Harususilo, Y. E. (2019, April 13). *Kolaborasi Binus dengan Erasmus Wujudkan Ekosistem Kewirausahaan Kampus*. Retrieved from kompas.com: <https://edukasi.kompas.com/read/2019/04/13/13171021/kolaborasi-binus-dan-erasmus-wujudkan-ekosistem-wirausaha-kampus>
- Hassan, N. A. (2020). University Business Incubator as a Tool for Accelerating Entrepreneurships: theoretical Perspective. *The current issue and full text archive of this journal is available on <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REPS-10-2019-0142/full/pdf?title=university-business-incubators-as-a-tool-for-accelerating-entrepreneurship-theoretical-perspective>, 1-20.*
- Hidayati, N. (2018). Atmosfer Akademik Yang Nyaman Dan Memadai (Catatan Kunjungan Dinas Ke Melbourne, Australia). In M. Bakri, *Melejitkan Mutu Pendidikan Inspirasi Muhibah Edukasi Perguruan Tinggi Dunia* (pp. 72-80). Malang: Intelegensia Media.
- HS, M. (2015, Agustus 16). *Diktis*. Retrieved from World Class University: Obsesi atau Mimpi?: <http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=artikel&jd=498#.XjdPnWgzbiU>
- Huang, R. (2018, Mei 3). *% Mindset Entrepreneur dan Cara Membangunnya*. Retrieved from Alona: <https://www.alona.co.id/inspirasi/mindset-entrepreneur/>
- Hurriyati, B. A. (2008). *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan. Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta.

- Huseini, Y. M. (2019). Menciptakan Startup yang Sustainable dan Profitable di Lingkungan Entrepreneurial University. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 7 (2019), <http://ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP/article/view/913/406>, 48-53.
- Ibrahim, B. (2017). Pembiayaan Pendidikan Tinggi. *TARBawi Vol. 3. No. 01, 2017, hal.15-23*, 15-23.
- Ibrahim, B. (2017). Pembiayaan Pendidikan Tinggi. *Tarbawi. Vol. 3. No. 01, 2017, hal.15-23, jurnal.iainbanten.ac.id*, 15-23.
- Informasi, A. L. (2018, Mei 14). *enristekdikti Luncurkan E-Learning/ Hybrid Learning, Strategi Pendidikan Tinggi untuk Kaum Milenial*. Retrieved from spada indonesia: <https://spada.ristekdikti.go.id/berita/menristekdikti-luncurkan-e-learning-hybrid-learning-strategi-pendidikan-tinggi-untuk-kaum-milenial>
- ITB. (2017, Januari <https://multisite.itb.ac.id/ditpran/wp-content/uploads/sites/194/2016/10/RENSTRA-ITB-2016-2020.pdf>). Rencana Strategis Institut Teknologi Bandung 2016-2020. Bandung.
- Jannah, fathul, (2009), *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam*, Yogyakarta: : Safiria Insania Press.
- Jackson, Norman and Lund, Helen (Eds), (2000), *Benchmarking For Higher Education*, Great Britanian: St Edmundbury Press
- K, I. (nn). Pengembangan Entrepreneur University Universitas Pendidikan Indonesia . *journal.upi.edu*, 2.
- Kategori Prodi/Jurusan Berkaitan dengan Akreditasi prodi, Kabag Akademik. Dokumen 18 Agustus 2010.
- Kemneristekdikti, D. P. (2018). *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal. Pendidikan Akademik-Vokasi-Profesi-Pendidikan jarak Jauh*. Jakarta: Direktorat Penjaminan Mutu.
- Kesit, Kesit (2009), *Budaya Wirausaha Dosen*, Tersedia dalam :<http://bambangkesit.staff.uui.ac.id/2009/03/15/budaya-wirausaha-dosen-2/>. Diambil 10 Agustus 2010)

- Kefah Njenga, (2015), ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT PROGRAMS FOR GRADUATES: CASE STUDY OF UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY-AFRICA, @ VentureWell 2015: <http://venturewell.org>
- Kumairoh. (2019, Januari 27). *Inilah Tiga Inisiatif Program Indonesia Jawab Tantangan Globalisasi Industri 4.0*. Retrieved from Warta Ekonomi. co.id: <https://www.wartaekonomi.co.id/read213210/inilah-tiga-inisiatif-program-indonesia-jawab-tantangan-globalisasi-industri-40>
- Kuntadi, I. (2018). Pengembangan Entreprenur University Universitas Pendidikan Indonesia . *Jurnal.upi.edu*.
- Kuntadi, I. (n.d.). *Pengembangan Entreprenuer University Univeritas Pendidikan Indonesia*. Bandung.
- Kuswara, H. (2012, Feb 3. www.dikti.go.id). Strategi Perguruan Tinggi Mewujudkan Entrepreneurial Campus. p. 1.
- Lakip UIN Sunan kalijaga Tahun 2009
- Lestari, E. D. (2019). Pengaruh Lingkungan Bisnia Intrapreneur dan risk Propensity Terhadap Niat Kewirausahaan (Studi Terhadap Kepala Cabang Lising ABC). *ULTIMA Manajemen Vol.11 No. 2 Desember 2019*, <http://ejournals.umn.ac.id/index.php/manajemen/article/view/1329>, 1-18.
- Lunenburg, Fred C and Ornstein, Allan C, (2004), *Educational Administration. Concept and Practices. Fourth edition.*, Australia: Thomson * Wadsworth
- Miyoshi, F. J. (1999). *The Culture Of Globalization*. United States of America: Duke University Press.
- Mulyanto, K. (2013). Peran Intrapreneurship Dalam Menciptakan Keunggulan Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT) Volume 4 Nomor 1, Mei 2013*, jurnal.stietotalwin.ac.id, 41-48.
- Nasional, B. R. (2012, Feb 3). *Strategi Perguruan Tinggi Mewujudkan Entrepreneurial Campus*. Retrieved from Badan Riset dan Inovasi Nasional Kemenristekditki: <https://www.ristekbrin.go.id/kolom-opini/strategi-perguruan-tinggi-mewujudkan-entrepreneurial-campus/>
- Nasional, K. P. (2014). *Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah*

- Nasional 2015-2019, Buku II*. Jakarta: Bapenas.
- Nasrul Amin, F. S. (2018). Membangun Budaya Mutu yang Unggul Dalam Organisasi lembaga Pendidikan Islam. *Al Tanzim Vol 2 N0 1 Tahun 2018*, 94-101.
- Njenga, K. (2015). Entrepreneurial Development Programs For Graduates: of Case Study of United State International University-Africa. *Venture Well 2015*, 1.
- OECD. (2012, Desember 18). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. <https://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf>.
- O'Shaughnessy, L. (2009). *What Is a Research University?* Retrieved from cappex: <https://www.cappex.com/articles/match-fit/what-is-a-research-university>
- Pembiayaan Pendidikan*. (2015). Retrieved from file.upi.edu. direkrori: http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/197106092005011-DEDY_ACHMAD_KURNIADY/Pembiayaan_pend/Pembiayaan_Pendidikan.pdf
- Pramod Kumar Naik (2015), *Globalization and its Impact on Higher Education in India*, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 3, Issue 6 (2015) ISSN 2320–4044 (Online), tersedia dalam: <http://www.isaet.org>
- Paul Coyle etc (Eds), (2013), THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: FROM CONCEPT TO ACTION, : <http://ncee.org.uk/wp-content/uploads/2017/02/From-Concept-To-Action.pdf>
- Petugas. (2018, January 9). *Entrepreneur University, Apa Ukurannya?* Retrieved from STIE Makangkucecwara: <http://web.stie-mce.ac.id/2018/01/09/entrepreneur-university-apa-ukurannya/>
- Purcarea, I. (nn). Entrepreneurship and higher education. An outlook on some best practices in Entrepreneurship Education. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rdc/v3i4/5.pdf>.
- Rabdulaziz. (2013, Mei 28). *Proses Bisnis Perguruan Tinggi*. Retrieved from <http://rzabdulaziz.site.darmajaya.ac.id/2013/05/28/proses-bisnis->

perguruan-tinggi/

- Radinto, W. E. (2015). Sistem Pengendalian Manajemen Di Entrepreneurial University. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol 6 No 2 Agustus 2015, 272-289.
- Retnosari. (2017). *Intreprenur University dan Intraprenur*.
- RI, M. P. (2020, Januari 24). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Jakarta, Indonesia: Direktur Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
- Salehi, Sayyid Reza Amiri (2009), *Strategi untuk Menciptakan Enterprenur University* dalam *European Journal of Social Sciences*, volume 11, nomor 3 tahun 2009
- Sardjoko, S. (2019, Mei 8). Menuju PTN Unggul Di Era Revolusi Industri 4.0. Padang, Indonesia : np.ac.id/sites/default/files/2019-05/Bahan%20Papararan%20Deputi%20PMMK_Menuju%20PTN%20unggul%20di%20era%20Revolusi%20industri%204.0_UNP%208%20Mei%202019-dikonversi_0.pdf.
- Sayed Reza Salehi Amiri, E. K. (2009). Strategies for Creating Entrepreneur University. *European Journal of Social Sciences – Volume 11, Number 3 (2009)*, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/9280437/ent_univ_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DStrategies_for_Creating_Entreprenur_Uni.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4, 496-506.
- Seil, T. (2010). Moving beyond university rankings: Developing A World Class University System ini AUstralia. *Australian Universities-Review*. Vol .52. NO.1. 2010, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ877049.pdf>, 69-76.
- Siswoyo, B. B. (2014). Pengembangan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Dosen dan Mahasiswa. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 115.
- Siswoyo, Bambang Banu, (2014), *Pengembangan Jiwa Kewirausahaan Di Kalanga Dosen dan Mahasiswa*, *Jurnal Ekonomi Bisnis* tahun 2014, No.2, Juli 2009, tersedia dalam: <http://fe.um.ac.id>

- Spencer, Lyle M and Spencer, Signe M, (1993), *Competence At Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc
- Sufyarma, (2004), *Kapita Selektta: Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Sit, M. (2010). Optimalisasi Kompetensi Moral Anak Usia Dini. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 16, Nomor 1, Januari 2010*, 3.
- Suryadi, K. (2016, Feb 1). Entrepreneurial University Untuk Daya Saing Bangsa. p. 3.
- Susanto, R. M. (2017). Implementasi Kurikulum Berbasis Entrepreneurship Untuk Mencetak Generasi Pengusaha Dalam Menghadapi Bonus Demografi. *Fokus Ekonomi. Vol. 12 No.2 Desember 2017: 1 - 21*, 1-21.
- Susyanti, J. (2018). Entrepeneur Experience From Malaysia And Singapore. In M. Bakri, *Melejetikan Mutu Pendidikan Insoirasi Muhibah Edukasi Perguruan Tinggi Dunia* (pp. 238-246). Malang: Intlegensia Media.
- Sutopo, H. P. (2018). Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek dan Arah Perkembangan Riset. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri UNDIP Vol 13, NO.1. Januari 2018*, <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jgti/article/view/18369/12865>, 17-25.
- Suwandi. (2007). Pengembangan Model Inkubator Bisnis S Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Humaniora, Vol. 12, No. 2, Oktober 2007*, <https://media.neliti.com/media/publications/18202-ID-pengembangan-model-inkubator-bisnis-perguruan-tinggi.pdf>, 65-68.
- Suyadi, S. K. (2017). Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Penjualan (Studi Kasus Pada Perusahaan Konveksi “Faiza Bordir” Bangil Pasuruan . <https://media.neliti.com/media/publications/76588-ID-pengaruh-diversifikasi-produk-terhadap-p.pdf>.
- Tarida, Y. (2012). Strategi Diverensiasi Produk, Diversifikasi Produk, Harga Jual dan Kaitannya Terhadap Penjualan Pada Industri Kerajinan Rotan Di Kota Palembang. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Vol 10 No 2 Desember 2012* <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jep/article/viewFile/4908/2655>, 124-142.

- Trisyanti, B. P. (2018). Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial. *Proseding SEMATEKSOS 3 “ Strategi Pembagunan Nasional Menghadapi Revolusi Industri 4.0”* (pp. 22-27). Surabaya: IPTEK Journal of Proceedings Series- iptek.its.ac.id- iptek.its.ac.id.
- Tyas, Diyah Retno Ning, (2009), *Hubungan Antara Motivasi Berprestasi Dengan Entrepreneurship Pada Mahasiswa UMS*. Skripsi UMS. Tersedia dalam: <http://etd.eprints.ums.ac.id>. Diambil tanggal 2 Agustus 2010.
- Todd Davey (Eds), 30 BEST CASE STUDIES OF GOOD PRACTICE IN THE AREA OF UBC WITHIN EUROPE, <https://www.ub-cooperation.eu/pdf/casestudyreport.pdf>
- UNY, T. W. (2019, 4 12). *Unit Usaha*. Retrieved from BPPU: <http://bppu.uny.ac.id/>
- Urbano, M. G. (20110). The Development of An Entrepreneurial University. *the Journal of Technology Transfer, Springer*, https://www.researchgate.net/publication/226634238_The_development_of_an_entrepreneurial_university/link/0deec52356d4b6b6da000000/download.
- Wahab, R. (2019, Mei 14). *Membangun Entrepreneurial University*. Retrieved from Time Indonesia: <https://www.timesindonesia.co.id/read/news/213897/membangun-entrepreneurial-university>
- Wahab, R. (9 Februari 2019). *FGD FRI Tentang Pendidikan Pada Era Revolusi Industri 4.0*. Padang: FRI.
- Widodo, H. (2019). Revitalisasi Sekolah Berbasis Budaya Mutu. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26 (1), 2019, 57-71.
- Winardi, J, (2008), *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode I tahun Akademik 2008/2009 Sabtu, 15 Nopember 2008.
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode II tahun Akademik 2008/2009 Sabtu, 15 Nopember 2008.
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode III tahun Akademik 2008/2009 Sabtu, 15 Nopember 2008.

- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode IV tahun Akademik 2008/2009 Sabtu, 15 Nopember 2008.
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode I tahun Akademik 2009/2010 Sabtu, 15 Nopember 2008.
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode II tahun Akademik 2009/2010 Sabtu, 15 Nopember 2008.
- Wisuda. Diploma, Sarjana, Magister dan Doktor Periode III tahun Akademik 2009/2010 Sabtu, 7 Agustus 2010
- Wiyani, N. A. (2012). *Teacherpreneurship*. Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Yan Yan Lam, Impact of Globalization on Higher Education: An Empirical Study of Education Policy & Planning of Design Education in Hong Kong Design Institute Room B1041, HKDI, 3 King Ling Road, Tseung Kwan O, NT, Hong Kong Tel: 852-3928 2948 E-mail: yanyan@vtc.edu.hk International Education Studies Vol. 3, No. 4; November 2010 www.ccsenet.org/ies
- Yogyakarta, U. S. (2019). Retrieved from <http://uin-suka.ac.id/id/page/universitas/102-poliklinik>
- Zahrudin. (2013). *Pengembangan Kelembagaan Menuju Universitas Entrepreneurial (Studi Kasus Di Universitas Indonesia)*. Bandung: repository.upi.edu.
- Zenefale. (2017, April 18). *Sharing Pengembangan Unit Bisnis, UNY Kunjungi UB*. Retrieved from Prasetya online: <https://prasetya.ub.ac.id/berita/Sharing-Pengembangan-Unit-Bisnis-UNY-Kunjungi-UB-19612-id.html>
- Zulfa, U. (2020). Mewujudkan Cilacap 4C Melalui Model Pendidikan 435-PE-4C. *Wijaya Kusuma Proseding Seminar Nasional*. Cilacap: <https://ejournal.ungha.ac.id/index.php/jarlit/article/view/259/205>.
- Zulfa, U. (203). Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University. *LITERASI. Jurnal Ilmu Pendidikan*, 111-124.

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Dr. Umi Zulfa, M.Pd, lahir di Cilacap, 17 April 1974, dari orang tua tercinta; Achmadi Wahab dan Sri Rochini. Beliau memiliki putra-putri Nud'ah Rihadatul Azka dan Muhammad Syafi' Augusta dari suami Alvian Toefur.

Penulis menempuh jalur Pendidikan formal dimulai dari MI Ya Bakii Karangjengkol (1987), SMP Negeri 1 Kesugihan (1990), SMA Negeri Kroya (1993), S1 PAI STAIN Purwokerto (1998), S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2003) dan S3 Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung (2012). Beliau juga merupakan alumni Pesantren Al Hidayah Kroya dan Purwokerto

Pengalaman sebagai tenaga pengajar/pendidik dimulai dari jenjang Pendidikan dasar pada tahun 1993 setamat SMA menjadi guru di MI Ya Bakii Karangjengkol, guru di SMP Ya Bakii 5 Karangjengkol (1998-2000), tahun 2000 mulai mengajar di Fakultas Tarbiyah IAIIG Cilacap dan sampai sekarang aktif mengajar di IAIIG-UNUGHA Cilacap, IAIN Purwokerto dan IAINU Kebumen baik program Sarjana maupun Pascasarjana.

Beberapa pengalaman keorganisasian baik formal maupun pengabdian antara lain di IAIIG Cilacap sebagai PD.1 Fak.Tarbiyah (2003-2014), Ka Prodi PAI Fak.Tarbiyah (2009-2014), Ketua LPM (2013-2014), PUREK/WAREK 1 IAIIG-UNUGHA Cilacap (2014 –2019 dan 2019 sd sekarang), Pengurus PSG IAIIG (2012). Wakil Ketua LP Ma'arif Cilacap (2014-Sekarang), Pembina ISPI Cab Cilacap (2014-sekarang), Pembina ISNU Cilacap (2014-2020), Wakil Ketua ISNU Cilacap (2020-sekarang), Pengurus KPI Cilacap, dan beberapa keorganisasian yang lain seperti Sekretaris Rayon 3 Paguyuban Pimpinan Bidang Akademik Kopertais/LLDikti VI (2015-Sekarang), asesor LBKD Diktis, LL Dikti, Trainer K-13 Diktis, auditor mutu, dan sebagainya. Pengalaman mengikuti kegiatan

ilmiah seperti seminar, studi komparasi dan sejenisnya di *Seoul National University (SNU)*, *Korea National University of Education (KNUE)*, *Yonsey University*, *Middle School Miho*. Disamping itu juga terlibat aktif dalam program pelatihan, workshop, seminar dan bentuk pengembangan SDM lainnya, baik bidang Administrasi dan Manajemen, Pendidikan maupun Penelitian.

Beberapa tulisan yang sudah dipublikasikan maupun hasil riset penulis antara lain *Strategi Pembelajaran, Metodologi Penelitian Sosial, Metode Penelitian Pendidikan, Modul Teknik Kilat Penyusunan Proposal Skripsi, Supervisi Pendidikan, Modul Pembelajaran PAI di SMA/MA, Model Pembelajaran Unggulan, Kolase Manajemen Pendidikan, Enterprenuer University, Tokoh Wayang Purwa, Kemungkinan Penerapan School levy dalam Pembiayaan Pendidikan di Indonesia, Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat. Analisis School Levy, Monster Kecoa, Cara Cepet Ngitung Kuadrat, Pemberdayaan Madrasah MINAT Kesugihan, Strategi Entrepreneur University menuju World Class University (Studi Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, SICI: Alternatif Model Pembelajaran PAI Unggulan, Sekilas Mengenal Pembiayaan Pendidikan Di Amerika, Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju World Class University, Internalisasi Ikhlas: Meraoih Sukses Belajar di Perguruan Tinggi, Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen, Penilaian Untuk Pengembangan Kinerja Dosen, Strategi Pengembangan Madrasah efektif Melalui Pengembangan Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Berbasis Ziswa-Schoollevy, Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat (Sebuah Alternatif Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia), Belajar Ke Negeri Ginseng, Menggagas Inspiring-World Class Univeristy, Model of Islamic Religion Education 435 Based on Islam Nusantara on College, Empowering Pesantren: A Study of Al-Ghazali's Thoughts on Islamic Education dan sebagainya.*

