



DOI: <https://doi.org/10.38035/jhesm.v3i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis SWOT dan Strategi SPACE: Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi pada Universitas XYZ

Romi Yunani¹, Hapzi Ali²

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, romiyunani87@gmail.com

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, hapzi.ali@gmail.com

Corresponding Author: romiyunani87@gmail.com¹

Abstract: *This study analyzes the strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) and determines strategies for improving the quality of higher education at XYZ University using the Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) approach. The method used is descriptive qualitative based on internal university data and related literature. The results indicate that XYZ University has strengths in its global reputation, modern governance, and advanced digital infrastructure, but still faces challenges in bureaucratic efficiency and funding independence. The SPACE analysis positions XYZ University in an aggressive strategy position with a focus on international expansion, funding diversification, digital transformation, and academic human resource development.*

Keyword: *SWOT Analysis, SPACE Strategy, Higher Education, Governance.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) serta menentukan strategi peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Universitas XYZ melalui pendekatan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE). Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif berdasarkan data internal Universitas XYZ dan literatur terkait. Hasil menunjukkan bahwa Universitas XYZ memiliki kekuatan pada reputasi global, tata kelola modern, dan infrastruktur digital yang maju, namun masih menghadapi tantangan dalam efisiensi birokrasi dan kemandirian pendanaan. Analisis SPACE menempatkan Universitas XYZ pada posisi strategi agresif dengan fokus pada ekspansi internasional, diversifikasi pendanaan, transformasi digital, dan peningkatan SDM akademik.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Strategi SPACE, Pendidikan Tinggi, Tata Kelola.

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi diidentifikasi sebagai salah satu komponen utama dalam pembangunan sumber daya manusia berkualitas guna mencapai Visi Indonesia Emas 2045. Peran pendidikan tinggi sepanjang sejarahnya selalu terkait erat dengan dinamika Indonesia, baik di tingkat regional maupun internasional. Dalam era reformasi dan globalisasi, pendidikan

tinggi berperan dalam transformasi sosial, penguatan nilai-nilai Pancasila, serta adaptasi terhadap perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi (Rahayu, 2022). Pendidikan tinggi berfungsi sebagai saluran mobilitas sosial di Indonesia dan peran institusi pendidikan dalam membuka peluang akses ekonomi dan status sosial (Arifin, 2017). Pada tahun 2017, PricewaterhouseCoopers memprediksi bahwa Indonesia akan menjadi ekonomi terbesar keempat di dunia pada tahun 2050. Di saat yang sama, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) memproyeksikan populasi Indonesia mencapai sekitar 331 juta jiwa, dengan 65% dari jumlah tersebut berada pada usia produktif. Proyeksi ini menekankan pentingnya memastikan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mampu menghadapi kebutuhan dan tantangan masa depan. Irawan & Hadi (2019) menyebutkan bahwasanya perguruan tinggi berperan strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berdaya saing dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi lokal. Melalui penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi—pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat—kampus menjadi motor penggerak pengembangan masyarakat di sekitarnya. Namun, tantangan kualitas SDM masih signifikan. Pada tahun 2022, *Human Development Index* (HDI) Indonesia berada di peringkat 112 dari 189 negara dengan nilai 0,713, sementara *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) tahun 2023 menunjukkan Indonesia berada di peringkat 80 dengan skor 40,25, lebih rendah dibandingkan beberapa negara ASEAN seperti Singapura, Malaysia, dan Brunei. Data ini menunjukkan bahwa kualitas dan daya saing *human capital* Indonesia masih membutuhkan perhatian khusus. *Human capital* secara signifikan mendorong pertumbuhan ekonomi dalam jangka panjang. Artinya, peningkatan kualitas SDM—pendidikan, kesehatan, keterampilan—berdampak positif terhadap GDP dan output ekonomi secara keseluruhan (Triatmanto et al, 2023).

Dunia pendidikan tinggi saat ini menghadapi berbagai tantangan di tengah globalisasi dan revolusi industri 4.0. Perguruan tinggi tidak hanya harus meningkatkan kualitas akademiknya, tetapi juga harus beradaptasi dengan perubahan cepat dalam teknologi serta bersaing di kancah internasional. Dalam menghadapi dinamika Era Industri 4.0 dan lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), tata kelola universitas mengalami pergeseran paradigma dari sistem birokratis menuju model *governance* yang adaptif, digital, dan kolaboratif. Dalam menghadapi kondisi VUCA, pendidikan tinggi perlu memperkuat fungsi kepemimpinan mereka dengan pendekatan yang adaptif dan *data-driven*. Elkington (2018) menunjukkan bahwa pemanfaatan *Big Data* dapat menjadi mediator yang memungkinkan pemimpin organisasi meningkatkan *Understanding* dan *Clarity*, sehingga pengambilan keputusan bisa lebih cepat dan relevan terhadap dinamika eksternal. Dengan demikian, tata kelola universitas yang efektif di era Industri 4.0 harus menyertakan sistem informasi *real-time*, *prototyping* kebijakan, dan refleksi terus-menerus terhadap data untuk menjaga *agility organisasi*. Ciolacu et al (2023) menekankan bahwa penerapan *Education 4.0* menuntut universitas mengintegrasikan teknologi digital, *big data*, dan kecerdasan buatan dalam sistem pengelolaan akademik dan operasional. Hal ini sejalan dengan tinjauan *Review of Industry 4.0 and Higher Education* (Emerald, 2025) yang menegaskan perlunya tata kelola inovatif berbasis kolaborasi dan pemanfaatan teknologi untuk memastikan efisiensi serta relevansi institusi di era digital. Penerapan teknologi *Industry 4.0* mendorong transformasi menuju *Management 4.0*, di mana digitalisasi berperan penting dalam membentuk tata kelola yang lebih lincah, kolaboratif, dan berbasis data. Transformasi manajerial di era Industri 4.0 terbukti memperkuat tata kelola berbasis digital dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi kondisi VUCA (Yılmaz Gezgin, 2025).

Dalam konteks Indonesia, Kadarisman et al (2022) menunjukkan bahwa kesiapan institusi publik terhadap revolusi digital masih menghadapi tantangan, baik dalam infrastruktur maupun kompetensi sumber daya manusia. Siregar & Putra (2024) menyebutkan bahwa elemen-kunci tata kelola universitas yang berhasil antara lain transparansi, akuntabilitas,

partisipasi *stakeholder*, dan inovasi manajerial. Semakin baik penerapan prinsip-prinsip tata kelola - transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsibilitas - semakin tinggi kinerja institusi (Aprilia, Gamayuni, & Suhendro, 2022). Baran et al (2020) dan Atanassova et al (2025) menggarisbawahi pentingnya *organizational agility* dan *dynamic capabilities* sebagai inti dari tata kelola modern. Universitas dituntut mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan, melakukan inovasi berkelanjutan, serta mengembangkan struktur organisasi yang fleksibel dan pembelajaran organisasi (*learning governance*). Prinsip ini memperkuat bukti empiris dari Wijaya et al (2019) dan Pribadi et al (2020) yang menemukan bahwa implementasi *Good University Governance* (GUG) secara konsisten meningkatkan kinerja institusi melalui transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengambilan keputusan. Dengan demikian, tata kelola universitas yang baik bukan hanya mekanisme pengendalian, melainkan juga fondasi bagi keunggulan kompetitif dan ketahanan organisasi.

Universitas XYZ yang merupakan kampus negeri berstatus *Legal Entity State Universities* (PTN-BH) di Indonesia dihadapkan pada beberapa tantangan. Tantangan implementasi *governance* PTN-BH di Indonesia, misalnya adaptasi regulasi, ketersediaan kapasitas manajerial, dan konsistensi pengawasan (Siregar & Putra, 2024). Selanjutnya, aspek kepemimpinan dan kolaborasi menjadi pilar penting dalam tata kelola universitas di era digital. Minciu et al (2025) menekankan pentingnya *collaborative leadership* dalam mengatasi tantangan VUCA, sedangkan Reschiwati et al (2021) serta Risanty et al (2021) menyoroti bahwa keberhasilan implementasi GUG di Indonesia sangat bergantung pada peran kepemimpinan transformasional yang mampu menggerakkan perubahan budaya organisasi. Kolaborasi lintas sektor — antara universitas, industri, dan pemerintah (*triple helix governance*) — menjadi strategi utama dalam memperkuat relevansi dan daya saing universitas. Dengan demikian, tata kelola universitas di era Industri 4.0 dan VUCA harus menekankan sinergi antara prinsip *good governance*, *digital readiness*, *organizational agility*, dan *collaborative leadership*, agar institusi pendidikan tinggi tidak hanya bertahan, tetapi juga unggul dalam menghadapi ketidakpastian global. Rozak (2020) berargumen bahwa perguruan tinggi Indonesia dalam era Revolusi Industri 4.0 harus melakukan transformasi tata kelola yang tidak hanya merespons perubahan teknologi dan globalisasi, tetapi juga memastikan bahwa misi institusi mencakup penguatan karakter bangsa dan relevansi dengan nilai-Pancasila. Kepemimpinan universitas, kebijakan internal, sistem informasi kampus serta kurikulum harus diarahkan agar lulusan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas sosial dan moral.

Rencana Strategis (Renstra) Universitas XYZ 2025-2029 menyebutkan setidaknya ada lima aspek utama yang harus diatasi, yaitu pendanaan, akses dan kualitas pendidikan, dampak riset inovasi, persaingan global, serta tata kelola institusi. Setiap aspek tersebut menghadirkan tantangan tersendiri yang memerlukan strategi komprehensif dan terukur agar dapat meningkatkan daya saing internasional. Dengan lima tantangan utama yang dihadapi oleh Universitas XYZ tersebut, diperlukan solusi dengan 5 sasaran strategis, yaitu: (1) penguatan semangat kewirausahaan dan peningkatan kerja sama; (2) peningkatan daya saing global; (3) implementasi inovasi dan riset yang berdampak; (4) peningkatan akses dan kualitas pendidikan tinggi; dan (5) penguatan tata kelola dan transformasi budaya.

Dalam rangka menetapkan strategi untuk menjawab tantangan di atas, dilakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang berasal dari luar Universitas XYZ. Analisis SWOT akan mengarahkan pembentukan peta strategi SPACE dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Universitas XYZ.

Tujuan dari penulisan artikel ini yaitu menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) serta penerapan strategi SPACE pada Universitas XYZ.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan menganalisis kondisi internal dan eksternal Universitas XYZ dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tinggi.

Objek penelitian adalah Universitas XYZ sebagai salah satu Pendidikan Tinggi Negeri ternama di ibu kota. Data dikumpulkan melalui analisis mendalam terhadap dokumentasi internal seperti Rencana Strategis (Renstra) dan literatur terkait pengelolaan Pendidikan Tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuan dari penulisan artikel ini, maka pembahasan pada penelitian ini adalah:

1. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT)

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) disajikan seperti tabel Analisis SWOT berikut ini.

Tabel 1. Analisis SWOT

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
Kapabilitas ✓ Reputasi nasional dan global yang kuat, didukung oleh peringkat yang tinggi dan kehadiran yang konsisten di pemeringkatan Internasional (QS-WUR, THE-WUR) dan peringkat PTN-BH ✓ Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk manajemen strategis, yang memperkuat sistem tata kelola Sumber Daya ✓ Status Universitas XYZ sebagai PTN-BH memungkinkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Saat ini Universitas XYZ memiliki sumber pendapatan yang beragam (biaya pendidikan, subsidi pemerintah, dana abadi, kolaborasi industri) ✓ Infrastruktur yang luas, termasuk inisiatif kampus digital dan hijau, didukung oleh pusat data dan stasiun pengisian daya kendaraan listrik	Kapabilitas ✓ Dampak global yang terbatas di bidang tertentu, dengan hasil penelitian dan sitasi per dosen masih tertinggal dari universitas global terkemuka ✓ Tantangan koordinasi internal di seluruh fakultas dan antara pusat administrasi Universitas Sumber Daya ✓ Ketergantungan yang besar pada penghasilan BP sebagai sumber utama pendapatan operasional ✓ Dana abadi yang terbatas dibandingkan dengan perguruan tinggi global, yang membatasi keberlanjutan keuangan yang independen ✓ Sebaran dosen S3 masih bervariasi di Universitas XYZ, terdapat Fakultas dengan dosen S3 di bawah rata-rata dosen S3 di Universitas XYZ Proses ✓ Kurangnya sistem yang terintegrasi sepenuhnya untuk manajemen dan tata	Lingkungan Operasional ✓ Ekonomi Indonesia yang sedang tumbuh, yang diprediksi akan menjadi yang terbesar ke-4 pada tahun 2050, memberikan peluang bagi Universitas XYZ untuk membentuk tenaga kerja masa depan ✓ Fokus pada keberlanjutan dan inisiatif hijau, menyelaraskan proyek kampus ramah lingkungan Universitas XYZ dengan tren global Industri Pendidikan Tinggi ✓ Meningkatnya permintaan kolaborasi akademisi industri di bidang-bidang seperti penelitian, inovasi, dan kewirausahaan, terutama dengan industri nasional Indonesia ✓ Peluang untuk memperluas pendanaan penelitian melalui program pemerintah dan hibah internasional Pasar	Lingkungan Operasional ✓ Meningkatnya ketidakpastian ekonomi dapat memengaruhi pendanaan pemerintah dan kemampuan mahasiswa untuk membayar biaya kuliah ✓ Disrupsi teknologi dan perubahan cepat dalam model penyampaian pendidikan dapat melampaui kemampuan Universitas XYZ untuk beradaptasi Industri Pendidikan Tinggi ✓ Persaingan ketat dari universitas-universitas baru di ASEAN dan global, yang meningkat dalam peringkat internasional Pasar ✓ Meningkatnya ekspektasi untuk mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah mahasiswa demi stabilitas keuangan, yang mungkin menjadi tantangan mengingat komposisi pendapatan Universitas XYZ saat ini

✓ *Science Techno Park* (STP) yang dikembangkan oleh Universitas XYZ memainkan peran strategis dalam riset inovasi dan komersialisasi hasil penelitian, menjadikan Universitas XYZ sebagai pusat pengembangan teknologi dan ekonomi berbasis inovasi.

✓ Jumlah dosen bergelar S3/Sp2 mencapai 70 persen dari total dosen tetap

Proses

✓ Integrasi komputasi berperforma tinggi dan layanan digital untuk meningkatkan fungsi akademik dan administratif

✓ Fokus yang kuat pada penciptaan lingkungan belajar yang kondusif, inklusif, dan ramah lingkungan

Mahasiswa

✓ Kualitas penerimaan mahasiswa yang tinggi, dengan fokus berkelanjutan pada pemeliharaan keunggulan akademik dan pengembangan *holistic*

✓ Pertumbuhan dalam internasionalisasi, dengan meningkatnya keterlibatan mahasiswa dan dosen secara global

✓ Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) dan pendidikan jarak jauh (PJJ) telah membuka akses yang lebih luas bagi mahasiswa untuk mendapatkan pengalaman belajar yang lebih beragam, baik di dalam maupun luar negeri, sehingga

kelola informasi, yang menyebabkan inefisiensi

✓ Hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan dan implementasi inisiatif strategis

Mahasiswa

✓ Sebagian lulusan Universitas XYZ masih menghadapi tantangan dalam mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan yang diperlukan industri, menunjukkan perlunya peningkatan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan pasar.

✓ Perubahan dalam Revolusi Industri 4.0 dan tantangan globalisasi memerlukan keterampilan baru, seperti berpikir kritis dan kompleks, yang saat ini dianggap kurang berkembang pada sebagian mahasiswa

✓ Beberapa program studi masih belum mencapai peringkat akreditasi tertinggi (Unggul) sehingga kualitas pengajaran yang diterima mahasiswa bervariasi antar program studi. Hal ini mempengaruhi persepsi terhadap kualitas pendidikan di Universitas XYZ secara keseluruhan

✓ Universitas XYZ masih berupaya meningkatkan jumlah kelas internasional, yang sejauh ini baru diterapkan di beberapa fakultas. Hal ini mengurangi kesempatan mahasiswa untuk berpartisipasi dalam program global yang dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar internasional

✓ Meningkatnya minat terhadap *platform* pendidikan digital dan daring, yang menawarkan Universitas XYZ peluang untuk berkembang melampaui pasar tradisional melalui pembelajaran elektronik

Pesaing

✓ Reputasi Universitas XYZ yang sudah lama di peringkat nasional teratas memberinya daya ungkit untuk mengungguli pesaing di dalam negeri

Pesaing

✓ Meningkatnya fokus universitas lain pada akreditasi internasional dan keunggulan penelitian menimbulkan tantangan yang signifikan

mempersiapkan mereka
untuk kebutuhan industri
global.

Sumber: Rencana Strategis (Renstra) Universitas XYZ 2025-2029

Universitas XYZ merupakan salah satu perguruan tinggi yang memiliki posisi strategis di tingkat nasional maupun global. Keunggulan utamanya terletak pada reputasi yang kuat dan konsisten dalam berbagai pemeringkatan internasional seperti QS-WUR dan THE-WUR. Status sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) memberi fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, memungkinkan universitas untuk memiliki sumber pendapatan yang beragam, antara lain dari biaya pendidikan, subsidi pemerintah, dana abadi, serta kolaborasi dengan industri. Selain itu, penerapan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategis memperkuat tata kelola institusi dan arah pengembangan jangka panjangnya.

Universitas XYZ memiliki infrastruktur yang luas dan modern dari sisi sumber daya, termasuk pengembangan kampus digital dan hijau yang didukung oleh pusat data serta fasilitas ramah lingkungan seperti stasiun pengisian daya kendaraan listrik. Kualitas sumber daya manusia juga menjadi salah satu kekuatan, di mana sekitar 70% dosen telah bergelar S3 atau Sp2. Keberadaan *Science Techno Park* (STP) semakin memperkuat posisi universitas sebagai pusat riset, inovasi, dan komersialisasi hasil penelitian. Dalam bidang akademik, universitas ini berkomitmen menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan berkelanjutan, dengan kualitas mahasiswa yang tinggi serta dukungan terhadap pembelajaran yang kondusif.

Universitas XYZ masih menghadapi sejumlah kelemahan internal. Salah satu kendala utama adalah koordinasi dan efisiensi dalam tata kelola yang masih terhambat oleh birokrasi dan belum sepenuhnya terintegrasinya sistem informasi manajemen. Secara akademik, kontribusi dan dampak global penelitian masih terbatas, dengan publikasi dan sitasi per dosen yang belum menyaingi universitas terkemuka di dunia. Ketergantungan pada biaya pendidikan sebagai sumber pendapatan utama juga menjadi tantangan bagi kemandirian finansial, apalagi dana abadi yang dimiliki masih relatif kecil dibandingkan dengan universitas global lainnya. Sebaran dosen bergelar doktor yang belum merata antar fakultas, serta masih adanya program studi dengan akreditasi di bawah level Unggul, turut memengaruhi persepsi terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan. Di sisi lain, sebagian lulusan masih menghadapi kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan industri, menunjukkan perlunya penyesuaian kurikulum dengan tuntutan Revolusi Industri 4.0 yang menekankan pada kemampuan berpikir kritis, kompleks, dan adaptif.

Universitas XYZ memiliki potensi besar untuk berkembang lebih jauh jika dilihat dari segi peluang. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang pesat dan proyeksi menjadi salah satu ekonomi terbesar di dunia membuka kesempatan bagi universitas untuk mencetak tenaga kerja unggul dan berdaya saing global. Peningkatan fokus pada keberlanjutan dan digitalisasi, termasuk tren pembelajaran daring, memberi peluang untuk memperluas jangkauan pendidikan di luar batas konvensional. Selain itu, meningkatnya kolaborasi antara akademisi dan industri dalam bidang riset, inovasi, dan kewirausahaan membuka ruang besar bagi universitas untuk memperkuat perannya dalam pembangunan ekonomi nasional. Program Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM) serta pendidikan jarak jauh juga menjadi katalis bagi internasionalisasi dan diversifikasi pengalaman belajar mahasiswa.

Universitas XYZ harus mewaspadai beberapa ancaman eksternal. Ketidakpastian ekonomi global dapat memengaruhi pendanaan pemerintah dan kemampuan mahasiswa dalam menanggung biaya kuliah. Disrupsi teknologi serta perubahan cepat dalam model pendidikan menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi agar universitas tidak tertinggal. Persaingan antar universitas, baik di dalam negeri maupun kawasan ASEAN dan global, semakin ketat, terutama dalam hal akreditasi internasional dan reputasi penelitian. Selain itu, meningkatnya tuntutan publik untuk mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah mahasiswa menimbulkan

tantangan tersendiri terhadap stabilitas keuangan universitas jika diversifikasi sumber dana belum optimal.

Universitas XYZ secara keseluruhan berada pada posisi yang kuat dan kompetitif, dengan fondasi akademik, tata kelola, serta reputasi yang solid. Namun untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing di tingkat global, universitas perlu memperkuat efisiensi internal, meningkatkan produktivitas riset, memperluas kerja sama internasional, serta mengembangkan strategi pendanaan yang lebih mandiri dan berkelanjutan. Dengan langkah tersebut, Universitas XYZ berpotensi untuk menjadi universitas riset kelas dunia yang berkontribusi besar bagi kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat.

2. Penerapan Strategi SPACE Universitas XYZ

Hasil analisis terhadap faktor internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) disajikan pada Tabel 2 dan 3 di bawah ini.

Tabel 2. Faktor-faktor Internal Kunci Universitas XYZ

No	Faktor Internal	Skor*	Keterangan
Kekuatan:			
1	Reputasi nasional & global yang kuat (peringkat QS-WUR, THE-WUR)	4	Reputasi tinggi menunjukkan kepercayaan luas & daya saing akademik global
2	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam manajemen strategis	3	Sistem tata Kelola sudah modern & terukur, meski Implementasi perlu konsistensi
3	Status PTN-BH dengan fleksibilitas keuangan & sumber pendapatan beragam	4	Memberi otonomi tinggi dalam Inovasi & diversifikasi pendanaan
4	Infrastruktur kampus digital & hijau dengan pusat data & fasilitas listrik ramah lingkungan	3	Mendukung visi kampus berkelanjutan & digital, meski adopsi penuh masih berjalan
5	<i>Science Techno Park</i> (STP) untuk riset & komersialisasi hasil penelitian	4	Menjadi pusat unggulan Inovasi & kemitraan industri
6	70% Dosen bergelar S3/Sp2	3	Kualitas tenaga akademik tinggi, meski masih ada fakultas dengan rasio di bawah rata-rata
7	Integrasi layanan digital dan lingkungan belajar inklusif	3	Sistem pembelajaran sudah adaptif dan ramah lingkungan
8	Kualitas penerimaan mahasiswa tinggi & berkelanjutan	3	Seleksi ketat menjaga reputasi akademik
9	Internasionalisasi meningkat melalui MBKM & PJJ	3	Meningkatkan daya saing global mahasiswa
Kelemahan:			
1	Dampak global riset & sitasi per dosen masih tertinggal	2	Perlu peningkatan kolaborasi & publikasi internasional
2	Koordinasi internal antar fakultas & biro administrasi belum optimal	2	Menghambat efisiensi manajemen strategis
3	Ketergantungan pada biaya pendidikan (BP) sebagai pendapatan utama	2	Mmebatasi keberlanjutan Keuangan independen
4	Dana abadi masih kecil disbanding perguruan tinggi global	2	Menghambat kemampuan pendanaan jangka panjang
5	Sebaran dosen S3 tidak merata antar fakultas	2	Menurunkan standar akademik di sebagian unit
6	Sistem informasi manajemen belum terintegrasi penuh	2	Menyebabkan inefisiensi data & keputusan
7	Hambatan birokrasi dalam pengambilan keputusan	1	Faktor paling lemah yang menghambat respons kebijakan cepat
8	Lulusan belum sepenuhnya sesuai kebutuhan industri	2	Perlu kurikulum yang lebih aplikatif
9	Beberapa prodi belum terakreditasi unggul	2	Mempengaruhi persepsi kualitas secara keseluruhan

10	Jumlah kelas internasional masih terbatas	2	Mengurangi kesempatan <i>global exposure</i> bagi mahasiswa
----	---	---	---

**Faktor Internal: 1 = sangat lemah, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = sangat kuat*

Tabel 3. Faktor-faktor Eksternal Kunci Universitas XYZ

No	Faktor Eksternal	Skor*	Keterangan
Peluang:			
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diprediksi menjadi terbesar ke-4 dunia pada 2050	4	Prospek menjadi ekonomi sangat kuat, membuka peluang kemitraan riset dan peningkatan daya serap lulusan
2	Tren global terhadap keberlanjutan & proyek hijau	3	Sejalan dengan inisiatif kampus hijau Universitas XYZ, menciptakan posisi kompetitif di bidang lingkungan
3	Peningkatan kolaborasi akademik-industri nasional dalam riset & Inovasi	4	Peluang besar untuk mengoptimalkan <i>Science Techno Park</i> (STP) dan pengembangan kewirausahaan
4	Dukungan pemerintah & hibah internasional untuk penelitian	3	Peluang pendanaan tambahan untuk memperkuat riset unggulan
5	Meningkatnya minat pada pendidikan digital & daring	3	Membuka pasar baru melalui PJJ dan <i>e-learning</i> , memperluas jangkauan mahasiswa
6	Program MBKM & <i>global mobility</i>	3	Meningkatkan relevansi kurikulum dan koneksi global mahasiswa
7	Fokus pemerintah pada transformasi digital pendidikan tinggi	3	Mendukung percepatan sistem kampus digital Universitas XYZ
Ancaman:			
1	Ketidakpastian ekonomi yang dapat memengaruhi pendanaan & kemampuan bayar mahasiswa	2	Risiko sedang terhadap pendapatan Universitas
2	Disrupsi teknologi & perubahan cepat dalam model pendidikan	3	Menuntut adaptasi cepat agar tidak tertinggal
3	Persaingan ketat dari Universitas ASEAN & global	3	Meningkatkan tekanan dalam hal riset, akreditasi, dan internasionalisasi
4	Ekspektasi untuk mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah mahasiswa	2	Tantangan keuangan jika sumber pendapatan lain belum stabil
5	Fokus Universitas lain pada akreditasi internasional & riset unggulan	3	Meningkatkan standar kompetisi di level regional

**Faktor Internal: 1 = lemah, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, 4 = superior.*

Tahap 1.a: Internal Factor Evaluation-IFE

Matriks IFE menggunakan data dari hasil pembobotan dengan perhitungan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*), yang hasilnya diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Matriks IFE

No	Faktor (Internal)	Bobot (w)	Rating (r)	Skor Tertimbang (wxr)
1	Reputasi nasional & global	0.1346	4	0.5385
2	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	0.0577	3	0.1731
3	Status PTN-BH & fleksibilitas Keuangan	0.1154	4	0.4615
4	Infrastruktur digital & hijau	0.0673	3	0.2019
5	<i>Science Techno Park</i> (STP)	0.1058	4	0.4231
6	70% dosen S3/Sp2	0.0577	3	0.1731
7	Integrasi layanan digital & lingkungan belajar inklusif	0.0481	3	0.1442
8	Kualitas penerimaan mahasiswa	0.0481	3	0.1442
9	Internasionalisasi (MBKM & PJJ)	0.0481	3	0.1442
10	Dampak global riset & sitasi rendah	0.0385	2	0.0769
11	Koordinasi internal belum optimal	0.0385	2	0.0769
12	Ketergantungan pada biaya pendidikan (BP)	0.0481	2	0.0962
13	Dana abadi terbatas	0.0385	2	0.0769

14	Sebaran dosen S3 tidak merata	0.0288	2	0.0577
15	Sistem informasi belum terintegrasi	0.0385	2	0.0769
16	Hambatan birokrasi	0.0192	1	0.0192
17	Lulusan kurang sesuai industri	0.0288	2	0.0577
18	Beberapa prodi belum akreditasi Unggul	0.0192	2	0.0385
19	Jumlah kelas internasional terbatas	0.0192	2	0.0385
Total IFE		1.0000		3.0192

Interpretasi IFE: total = 3.0192 (skala 1–4). Ini menunjukkan posisi internal yang kuat — kekuatan internal cukup dominan dibanding kelemahan, namun ada area kerapuhan (misalnya birokrasi, ketergantungan pendanaan, distribusi dosen S3 di fakultas tertentu) yang perlu perhatian.

Tahap 1.b: Eksternal Factor Evaluation-IFE

Tabel 5. Matriks EIE

No	Faktor (Eksternal)	Bobot (w)	Rating (r)	Skor Tertimbang (wxr)
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia (prospek 2050)	0.1509	4	0.6038
2	Tren keberlanjutan & proyek hijau	0.0755	3	0.2264
3	Kolaborasi akademik-industri meningkat	0.1321	4	0.5283
4	Dukungan pemerintah 7 hibah internasional	0.0849	3	0.2547
5	Minat pendidikan digital & daring meningkat	0.0849	3	0.2547
6	Program MBKM & <i>global mobility</i>	0.0755	3	0.2264
7	Fokus pemerintah pada transformasi digital pendidikan tinggi	0.0660	3	0.1981
8	Ketidakpastian ekonomi (pengaruh pendanaan)	0.0566	2	0.1132
9	Disrupsi teknologi & perubahan model pendidikan	0.0943	3	0.2830
10	Persaingan ketat Universitas ASEAN & global	0.0755	3	0.2264
11	Ekspektasi kurangi ketergantungan biaya kuliah	0.0472	2	0.0943
12	Fokus Universitas lain pada akreditasi internasional & riset	0.0566	3	0.1698
Total EFE		1.0000		3.1791

Interpretasi EFE: total = 3.1791 (skala 1–4). Ini menunjukkan lingkungan eksternal yang cukup menguntungkan — peluang eksternal relatif kuat (misalnya ekonomi jangka panjang, kolaborasi industri), sehingga Universitas XYZ berada dalam kondisi eksternal yang positif untuk tumbuh bila memanfaatkan peluang tersebut.

IFE $\approx$ 3.02 $\rightarrow$ posisi internal kuat, namun masih ada kelemahan kritikal yang harus diperbaiki (terutama birokrasi, integrasi sistem informasi, pendanaan abadi, keseragaman kualitas dosen di seluruh fakultas).

EFE $\approx$ 3.18 $\rightarrow$ lingkungan eksternal menguntungkan (banyak peluang strategis).

Dengan internal yang relatif kuat dan eksternal yang menguntungkan, strategi SO (memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang) layak diutamakan — misal memaksimalkan STP & status PTN-BH untuk menangkap peluang industri dan hibah, mempercepat digitalisasi pendidikan, serta meningkatkan kapasitas riset & sitasi melalui kolaborasi internasional. Namun harus disertai inisiatif memperbaiki kelemahan (reformasi birokrasi, diversifikasi pendanaan).

Tahap 2: Strategic Position and Action Evaluation-SPACE Matrix

Tabel 6. Matriks SPACE

No	Subfaktor	Bobot	Rating (1-6)	Skor Tertimbang (wxr)
Kekuatan Keuangan (<i>Financial Strength/FS</i>) = y				
1	Diversifikasi pendapatan	0.30	4	1.20
2	Fleksibilitas PTN-BH	0.25	5	1.25
3	Ukuran dana abadi (relatif)	0.25	2	0.50
4	Potensi hibah & pendanaan eksternal	0.20	3	0.60
Total FS		1.00		3.55
Kekuatan Industri (<i>Industry Strength/IS</i>) = x				
1	Pertumbuhan ekonomi nasional (proyeksi 2050)	0.30	6	1.80
2	Permintaan terhadap pendidikan digital & jarak jauh	0.20	5	1.00
3	Permintaan kolaborasi akademik-industri	0.20	5	1.00
4	Kesesuaian dengan agenda keberlanjutan & hijau	0.15	5	0.75
5	Dukungan pemerintah terhadap transformasi pendidikan tinggi	0.15	4	0.60
Total IS		1.00		5.15
Stabilitas Lingkungan (<i>Environment Strength/ES</i>) = y				
1	Pertumbuhan ekonomi nasional (proyeksi 2050)	0.30	4	1.20
2	Permintaan terhadap pendidikan digital & jarak jauh	0.25	3	0.75
3	Permintaan kolaborasi akademik-industri	0.25	4	1.00
4	Kesesuaian dengan agenda keberlanjutan & hijau	0.20	3	0.60
Total ES		1.00		3.55
Keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantage/CA</i>) = x				
1	Reputasi (keunggulan kompetitif)	0.30	1	0.30
2	Science Techno Park (STP)	0.25	2	0.50
3	Kualitas dosen (proporsi S3)	0.25	2	0.50
4	Keterserapan lulusan (kesesuaian dengan pasar kerja)	0.20	3	0.60
Total CA		1.00		1.90
Kesimpulan				
FS	3.55			
CA	1.90			
IS	5.15			
ES	3.55			
Sumbu x = FS – CA = 3.55 – 1.90 = 1.65				
Sumbu y = IS – ES = 5.15 – 3.55 = 1.60				

Kekuatan Finansial (FS) – Skor: 3.55

Organisasi menunjukkan kekuatan finansial yang cukup solid. Skor ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki diversifikasi sumber pendanaan yang baik, Fleksibilitas kelembagaan sebagai PTN-BH yang memungkinkan eksplorasi pendapatan non-tradisional. Namun, ukuran dana abadi (*endowment*) yang relatif kecil dan ketergantungan pada hibah eksternal menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam aspek keberlanjutan jangka panjang.

Kekuatan Industri (IS) – Skor: 5.15

Ini merupakan skor tertinggi di antara keempat dimensi. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi berada dalam industri yang sangat kuat dan berkembang, dengan peluang besar di

masa depan. Faktor-faktor yang mendorongnya adalah pertumbuhan ekonomi nasional jangka panjang yang optimis, tingginya permintaan terhadap pendidikan digital dan kolaborasi industri-akademik, penekanan pada agenda keberlanjutan (*green agenda*) dan dukungan pemerintah terhadap transformasi pendidikan tinggi.

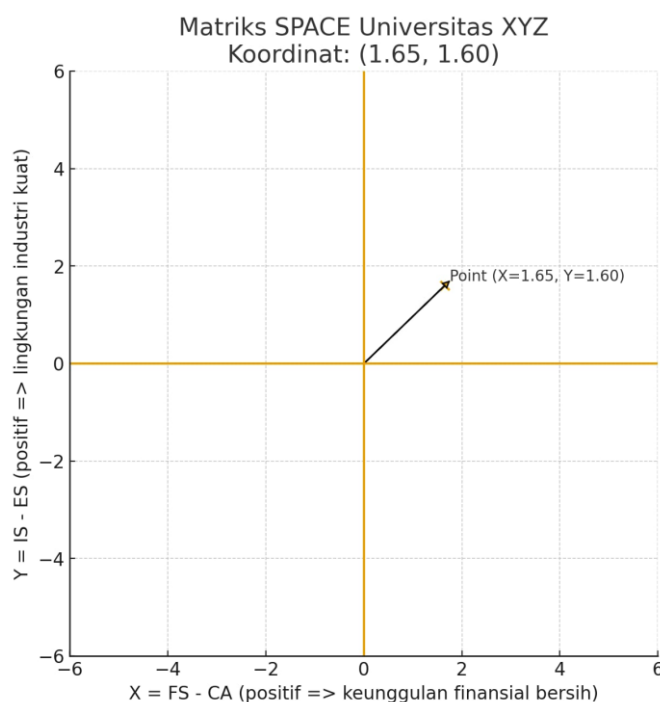
Stabilitas Lingkungan (ES) – Skor: 3.55

Skor ini menunjukkan bahwa organisasi menghadapi tingkat ketidakpastian lingkungan yang sedang. Tantangan utama berasal dari ketidakpastian pendanaan pemerintah, persaingan regional/global yang semakin ketat, perubahan cepat dalam model pendidikan akibat disrupsi teknologi. Namun, tingkat ketidakstabilannya masih tergolong dapat dikelola.

Keunggulan Kompetitif (CA) – Skor: 1.90

Skor rendah dalam dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang cukup kuat, terutama pada reputasi institusi yang sudah terbangun, ketersediaan *Science Techno Park* (STP) sebagai infrastruktur inovasi. Namun, kualitas dosen (dilihat dari persentase S3) dan kesiapan lulusan dalam menghadapi pasar kerja masih bisa ditingkatkan.

Berikut hasil matriks SPACE Universitas XYZ pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks SPACE

Hasil akhir perhitungan koordinat SPACE adalah:

X = 1.65 (positif → kekuatan internal dominan)

Y = 1.60 (positif → industri memiliki prospek kuat)

Koordinat (1.65, 1.60) menempatkan organisasi di kuadran I (Agresif) dari Matriks SPACE. Hal ini berarti Universitas XYZ berada dalam posisi yang kuat secara internal dan beroperasi dalam industri yang sangat menjanjikan. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat adalah strategi agresif, yaitu ekspansi pasar dan produk/jasa (misalnya: program internasional, pembukaan prodi baru berbasis digital dan *sustainability*); investasi besar dalam infrastruktur, SDM, dan riset untuk memperkuat daya saing jangka panjang; penguatan kemitraan strategis, baik nasional maupun internasional; diversifikasi sumber pendapatan yang lebih inovatif (*endowment fund, income-generating unit, inkubator bisnis*).

Dengan lingkungan eksternal yang mendukung dan kekuatan internal yang cukup, Universitas XYZ memiliki peluang besar untuk tumbuh secara signifikan dan menjadi pemimpin dalam sektor pendidikan tinggi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari pembahasan di atas, maka kesimpulan dari analisis SWOT dan Strategi SPACE pada Universitas XYZ yaitu Universitas XYZ memiliki reputasi nasional dan global yang kuat, didukung status PTN-BH, tata kelola modern melalui *Balanced Scorecard*, serta infrastruktur digital dan hijau yang maju. Dengan 70% dosen bergelar S3 dan keberadaan *Science Techno Park*, universitas ini unggul dalam inovasi dan kolaborasi industri. Namun, masih terdapat kelemahan seperti koordinasi internal yang belum efisien, ketergantungan pada biaya pendidikan, serta relevansi lulusan terhadap kebutuhan industri yang perlu ditingkatkan. Peluang berkembang terbuka melalui tren digitalisasi, kolaborasi riset, dan program MBKM, meski dihadapkan pada ancaman ketidakpastian ekonomi, disrupsi teknologi, dan persaingan global. Secara keseluruhan, Universitas XYZ berada pada posisi kuat tetapi perlu memperkuat efisiensi, riset, dan kemandirian finansial untuk menjaga daya saing berkelanjutan.

Universitas XYZ disarankan menerapkan strategi agresif yaitu ekspansi global dan branding internasional; diversifikasi sumber pendapatan & penguatan dana abadi; transformasi digital dan pembelajaran jarak jauh; peningkatan kualitas SDM dan riset global; serta perbaikan tata kelola & efisiensi birokrasi.

REFERENSI

- Aprilia, E., Gamayuni, R. R., & Suhendro, S. (2022). Pengaruh good university governance dan sistem pengendalian internal terhadap kinerja perguruan tinggi Muhammadiyah di Indonesia. *Ultimaccounting: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 14(1), 124–144. <https://doi.org/10.32477/jua.v14i1.2635>
- Arifin, M. H. (2017). Memahami peran pendidikan tinggi terhadap mobilitas sosial di Indonesia. *Masyarakat: Jurnal Sosiologi*, 22(2), 139–158.
- Atanassova, T., Marinov, M., & Nikolov, V. (2025). Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational capabilities. *Journal of Management & Organization Studies*, 18(2), 115–132. <https://doi.org/10.xxxx/jmos.2025.18.2.115>
- Baran, B. E., Woznyj, H. M., & Hall, R. J. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Ciolacu, M. I., Binder, L., & Svasta, P. (2023). Fostering Engineering Education 4.0 paradigm facing the VUCA era. *Journal of Engineering Education and Technology*, 11(1), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/jeet.2023.11.1.45>
- Elkington, R. (2018). Leadership decision-making: Leveraging big data in VUCA contexts. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 66–70. <https://doi.org/10.1002/jls.21599>
- Irawan, A., & Hadi, M. (2019). Peran perguruan tinggi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pembangunan ekonomi lokal. *Jurnal Ekonomi dan Aplikasi Sosial (JEAS)*, 11(2), 101–115.
- Kadarisman, A., Wulandari, R., & Hartati, S. (2022). Government agencies' readiness evaluation towards Industry 4.0 and Society 5.0 in Indonesia. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 9(4), 512–530. <https://doi.org/10.xxxx/ijpspm.2022.9.4.512>
- Minciu, M., Gherghel, C., & Vasile, C. (2025). The challenges of the VUCA world and the education system. *Education Sciences*, 15(2), 167–182. <https://doi.org/10.3390/educsci15020167>

- Pribadi, A., & Hartono, Y. (2020). Good university governance and its implication on organizational performance. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 85–98. <https://doi.org/10.xxxx/jamp.2020.8.1.85>
- Rahayu, R. (2022). Peran sejarah dalam pembangunan pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Global Issues*, 4(2), 88–96. Indonesian Institute for Counseling, Education and Therapy (IICET).
- Rencana Strategis (Renstra) Universitas XYZ 2025-2029
- Reschiwati, R., Pratiwi, W., Suratman, A., & Ibrahim, I. M. (2021). Implementation of Good University Governance in private higher education institutions in Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Perguruan Tinggi*, 4(2), 101–110.
- Risanty, D., & Pratiwi, N. (2021). Good university governance: Experience from Indonesian universities. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(3), 245–256.
- Review of Industry 4.0 and higher education: A paradigm shift. (2025). *Education and Information Technologies*, 30(5), 6207–6225. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-12240-8>
- Risanty, D., & Pratiwi, N. (2021). Good university governance: Experience from Indonesian universities. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 18(3), 245–256.
- Rozak, A. (2020). Pendidikan tinggi era revolusi industri 4.0: Upaya strategis membangun generasi bangsa berdaya saing dan berkarakter Pancasila dalam memasuki kehidupan global. CV Phika Media / UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9158>
- Triatmanto, B., Bawono, S., Wahyuni, N., & Yulianah. (2023). The role of human capital, structural change, quality institutions in driving economic growth in Indonesia. *TEC EMPRESARIAL*, 18(2), 902-914. <https://doi.org/10.1229/tecempresarialjournal.v18i2.308>
- Wijaya, A., Sudarmono, & Wibowo, D. (2019). Effect of Good University Governance and organizational commitment on performance of private higher education institutions. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(3), 198–210. <https://doi.org/10.xxxx/jeb.2019.22.3.198>
- Yılmaz Gezin, A. (2025). Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the impact of Industry 4.0 on management practices. *Sustainability*, 17(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su17031045>