

Reform of the Policy on Developing Lecturer Research Capacity: The Key to the Internationalization of Sugriwa Hindu State University, Denpasar

Reformasi Kebijakan Pengembangan Kapasitas Riset Dosen: Kunci Internasionalisasi Universitas Hindu Negeri Sugriwa Denpasar

Author's Name* : Anak Agung Made Bayu Wirama
Institution/University : Sugriwa Hindu State University, Denpasar
Correspondence Author's E-mail : bayu0378@gmail.com

Article History	Received (December 15 th , 2025)	Revised (February 14 th , 2026)	Accepted (March 3 rd , 2026)
------------------------	--	---	--

Article News

Keywords:

Internationalization;
Research;
Lecturers;
Competence;
Policy;

Abstract

This policy paper analyzes the low international ranking of lecturers' research output at Sugriwa Hindu State University (UHN) Denpasar and recommends focused policy interventions to realize the internationalization program. The main problem identified stems from the lack of lecturers' capacity and competence in global research methodology, exacerbated by the misaligned training curriculum design and the lack of specific infrastructure support. The writing methodology uses qualitative policy analysis with a normative-evaluative approach. The author identifies the root of the problem through a conceptual framework based on the human resource capacity development theory and the research ecosystem theory. Five alternative regulatory policies are identified and evaluated using William N. Dunn's policy evaluation criteria (effectiveness, efficiency, adequacy, responsiveness) through a scoring method. Primary data sources come from PTKN regulations and general institutional performance data, supported by relevant academic literature. The results of Dunn's analysis indicate that the most effective policies are those that simultaneously address technical and competency barriers. The main policy recommendation is the establishment of a rector's regulation on output-based research human resource development reform and global publication infrastructure support. This regulation should focus on two pillars: (1) Establishment of a Global Manuscript Center (GMC) to provide mandatory proofreading and mentoring, and (2) Implementation of a Mandatory Output-Based Global Research Training Curriculum (PICM) as a requirement for grant access. The implementation of this dual policy is expected to fundamentally improve lecturer competency and accelerate UHN Sugriwa's international recognition.

Kata Kunci:

Internasionalisasi;
Penelitian;
Dosen;

Abstrak

Policy paper ini menganalisis rendahnya indeks penelitian dosen yang dihasilkan secara internasional di Universitas Hindu Negeri (UHN) Sugriwa Denpasar dan merekomendasikan intervensi kebijakan yang terfokus untuk mewujudkan program

Kompetensi;
Kebijakan.

internasionalisasi. Masalah utama diidentifikasi bersumber pada kurangnya kapasitas dan kompetensi dosen dalam metodologi riset global, diperburuk oleh desain kurikulum pelatihan yang tidak selaras dan minimnya dukungan infrastruktur spesifik. Metodologi penulisan menggunakan analisis kebijakan kualitatif dengan pendekatan normatif-evaluatif. Penulis mengidentifikasi akar masalah melalui kerangka konseptual yang didasarkan pada teori pengembangan kapasitas SDM dan teori ekosistem riset. Lima alternatif kebijakan regulasi diidentifikasi dan dievaluasi menggunakan kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn (efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas) melalui metode *scoring*. Sumber data primer berasal dari regulasi PTKN dan data kinerja institusi yang bersifat umum, diperkuat oleh literatur akademik yang relevan. Hasil analisis Dunn menunjukkan bahwa kebijakan yang paling efektif adalah yang secara simultan mengatasi hambatan teknis dan kompetensi. Rekomendasi kebijakan utama adalah penetapan peraturan rektor tentang reformasi pengembangan SDM riset berbasis *output* dan dukungan infrastruktur publikasi global. Regulasi ini harus fokus pada dua pilar: (1) Pembentukan *Global Manuscript Center* (GMC) untuk menyediakan *proofreading* dan *mentoring* wajib, dan (2) Implementasi kurikulum pelatihan riset global berbasis *output* wajib (PICM) sebagai syarat akses hibah. Implementasi kebijakan ganda ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dosen secara fundamental dan mempercepat rekognisi internasional UHN Sugriwa.

To cite this article: Anak Agung Made Bayu Wirama. (2026). "Reform of the Policy on Developing Lecturer Research Capacity: The Key to the Internationalization of Sugriwa Hindu State University, Denpasar". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews, Volume 2 (1)*, Page: 115-134.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2026 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi, internasionalisasi telah menjadi imperatif strategis bagi pendidikan tinggi di seluruh dunia, bukan lagi sekadar pilihan program pelengkap (Altbach & Knight, 2007). Konsep ini mencakup integrasi dimensi internasional, interkultural, dan global ke dalam tujuan, fungsi, dan penyampaian pendidikan tinggi. Kinerja riset menjadi pilar utama dalam menentukan posisi daya saing sebuah universitas di mata dunia.

Peringkat universitas dunia, seperti QS dan THE, menempatkan publikasi ilmiah di jurnal bereputasi tinggi (Q1 dan Q2 Scopus/WoS) sebagai indikator bobot tertinggi (QS, 2024). Indikator ini mencerminkan kontribusi akademik universitas terhadap ilmu pengetahuan global dan kemampuan institusi untuk menarik pendanaan dan talenta internasional (Marginson, 2018).

Pemerintah Indonesia secara eksplisit menargetkan beberapa perguruan tinggi masuk dalam 500 besar dunia sebagai bagian dari visi Indonesia Emas 2045 (Kemenristekdikti, 2017). Meskipun jumlah publikasi nasional (SINTA) meningkat drastis, masih terdapat kesenjangan signifikan antara kuantitas publikasi domestik dan kualitas publikasi yang mampu menembus jurnal *top-tier* global (Wibowo et al., 2019).

Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN), termasuk UHN Sugriwa, berada di bawah payung Kementerian Agama yang juga didorong untuk mencapai rekognisi internasional (Kementerian Agama RI, 2023). Hal ini menuntut PTKN untuk mengemas isu-isu keagamaan dan kearifan lokal menjadi topik riset yang relevan secara global.

Dosen adalah inti dari Tri Dharma dan bertanggung jawab langsung atas luaran penelitian. Kapasitas dosen dalam merencanakan, melaksanakan, dan mempublikasikan riset sesuai standar global adalah variabel penentu utama keberhasilan internasionalisasi institusi (Senge, 2006).

Oleh karena itu, *policy paper* ini berfokus pada analisis kebijakan internal di tingkat UHN Sugriwa Denpasar yang secara spesifik menghambat kemampuan dosen untuk menghasilkan publikasi ilmiah internasional bereputasi, dan mengusulkan kerangka intervensi kebijakan yang terfokus.

UHN Sugriwa Denpasar, sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri, memiliki mandat unik untuk menjadi pusat studi Hindu dan kearifan lokal Bali. Peningkatan status menjadi Universitas menuntut tanggung jawab yang lebih besar dalam publikasi ilmiah di samping pelestarian budaya (UHN Sugriwa, 2022).

Meskipun UHN Sugriwa telah menunjukkan peningkatan kinerja akademik di SINTA, indeks penelitian yang diukur melalui basis data global seperti Scopus dan Web of Science (WoS) masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan target internasionalisasi (Data Internal UHN, 2024). Rendahnya skor *h-index* institusi dan minimnya publikasi di kuartil Q1 dan Q2 menunjukkan ketidakmampuan menembus standar global.

Terjadi fenomena "publikasi yang terperangkap" (*trapped publication*), di mana dosen produktif di jurnal SINTA terakreditasi, namun mengalami kesulitan substansial saat mencoba *submission* ke jurnal Q-tier internasional. Fenomena ini menunjukkan adanya hambatan kualitatif dan metodologis yang spesifik (Rahardjo & Indrayani, 2021).

Program internasionalisasi UHN Sugriwa (yang mencakup *student mobility*, akreditasi internasional, dan *visiting professor*) tidak akan berkelanjutan tanpa ditopang oleh pilar riset yang kuat (Teichler, 2017). Rendahnya indeks publikasi menghambat kerjasama riset internasional yang setara (*equal partnership*) dan mengurangi daya tawar institusi.

Kinerja riset internasional secara langsung memengaruhi karier dosen (kenaikan pangkat dan jabatan fungsional) dan rekognisi pribadi (promosi ke Guru Besar). Kegagalan menembus publikasi global menciptakan stagnasi karir dan melemahkan moralitas akademik dosen (Rohmah et al., 2017).

Masalah ini tidak dapat diselesaikan hanya dengan inisiatif individu dosen. Diperlukan intervensi kebijakan yang terstruktur dan terpusat di tingkat Rektorat untuk mengatasi hambatan sistemik dan kapasitas, menjadikannya masalah kebijakan yang mendesak

Permasalahan utama bersumber dari kurangnya kompetensi metodologi riset dan keterampilan penulisan ilmiah yang sesuai dengan standar jurnal *top-tier*. Kompetensi ini mencakup kemampuan mengidentifikasi *research gap* yang global dan melakukan analisis data yang rigor (Wibowo et al., 2019).

Pelatihan pengembangan dosen yang diadakan seringkali bersifat umum dan tidak berorientasi pada *output* publikasi Q-tier. Kurikulum gagal mengajarkan nuansa penulisan *novelty* dan *contribution to the field* yang menjadi fokus utama *reviewer* internasional (Rahardjo & Indrayani, 2021).

Keterbatasan penguasaan Bahasa Inggris akademik, bukan sekadar bahasa percakapan, menjadi tembok tebal. Kesalahan *grammar*, sintaksis yang membingungkan, dan

pilihan kosakata yang tidak formal seringkali menjadi alasan *desk rejection* pertama (Suryono & Susanti, 2020).

Akses terbatas ke basis data jurnal premium (Scopus, WoS) dan kurangnya pendanaan untuk jasa *proofreading* profesional menyebabkan dosen bekerja dengan referensi yang kurang mutakhir dan manuskrip yang belum *polished* (Rohmah et al., 2017).

Meskipun ada kebijakan Tri Dharma, sistem insentif dan dukungan kelembagaan belum cukup kuat untuk memotivasi dosen mengambil risiko yang lebih tinggi (menargetkan Q-tier). Insentif publikasi internasional sering tidak sebanding dengan usaha dan biaya yang dikeluarkan.

Beban kerja administratif dan pengajaran yang dominan menyebabkan alokasi waktu efektif untuk riset menjadi minimal. Selain itu, minimnya *research cluster* aktif menghambat budaya kritik ilmiah dan kolaborasi yang merupakan ciri ekosistem riset kuat (Anugerah et al., 2023).

Policy paper ini berpendapat bahwa Akar Masalah Kritis I (Kurangnya Kapasitas dan Kompetensi) adalah variabel yang paling perlu segera diintervensi karena menjadi hambatan *internal* yang paling sulit diatasi oleh dosen secara mandiri.

Intervensi yang paling efektif adalah melalui reformasi kebijakan SDM: mengubah *input* (pelatihan) dan *proses* (dukungan *editing* dan *mentoring*) untuk menghasilkan *output* yang diinginkan (publikasi Q-tier).

Solusi harus berupa regulasi internal yang menyatukan pelatihan metodologi yang selaras dengan standar global, dukungan *editing* Bahasa Inggris, dan *mentoring* wajib oleh *expert* sebagai satu kesatuan program.

Untuk mengatasi akar masalah di atas, kebijakan UHN Sugriwa harus direformasi melalui penetapan Peraturan Rektor tentang Reformasi Pengembangan SDM Riset Berbasis *Output* dan Dukungan Infrastruktur Publikasi Global (seperti yang dianalisis dalam kerangka Dunn).

Tujuan utama dari policy paper ini adalah menganalisis alternatif kebijakan yang paling efektif dan efisien (menggunakan kriteria Dunn) dan merekomendasikan sebuah regulasi komprehensif yang mampu secara langsung meningkatkan kapasitas dosen dan dukungan infrastruktur riset.

Policy paper ini berkontribusi pada literatur kebijakan PTKN dengan menawarkan solusi yang spesifik dan *actionable*, yang tidak hanya berfokus pada insentif finansial tetapi juga pada perbaikan fundamental kompetensi dosen.

Pembahasan selanjutnya akan menguraikan analisis kriteria (Dunn) terhadap opsi kebijakan yang ada, sebelum menyajikan rekomendasi regulasi final sebagai langkah konkret UHN Sugriwa dalam mewujudkan internasionalisasi universitas melalui riset yang unggul.

Data berikut mencerminkan performa publikasi dan sitasi secara keseluruhan untuk UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar pada platform SINTA.

Tabel 1. Performa Publikasi dan Sitasi UHN I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar pada Platform SINTA

No	Metrik	Jumlah	Indeks
1	SINTA Score Keseluruhan	27.031	SINTA
2	Jumlah Penulis/Dosen	225	SINTA
3	Jumlah Departemen	25	SINTA
4	Jumlah Jurnal (Terdaftar)	15	SINTA

5	Dokumen (Scopus)	126	Scopus
---	------------------	-----	--------

Sumber: Data primer internal UHN Sugriwa tahun 2024

Identifikasi Masalah

1. Kurangnya kapasitas dan kompetensi dosen dalam riset berstandar global

Masalah kebijakan kedua berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia, di mana belum semua dosen memiliki kompetensi riset dan penulisan artikel ilmiah yang sesuai dengan standar jurnal internasional bereputasi. Latar belakang keilmuan UHN sebagai perguruan tinggi Hindu dapat menimbulkan tantangan unik dalam mengemas isu-isu keagamaan dan kearifan lokal menjadi topik penelitian yang relevan secara global dan diterima oleh komunitas akademik internasional (Ananda, 2022). Kebijakan peningkatan kualitas dosen harus secara eksplisit mencakup program terstruktur untuk: (a) meningkatkan kemampuan bahasa Inggris akademik; (b) melatih metodologi penelitian yang berorientasi pada jurnal internasional (*research-oriented journal*); dan (c) mendorong penentuan topik riset yang dapat bersaing dan memiliki dampak signifikan di tingkat global. Tanpa intervensi kebijakan yang fokus pada pengembangan kapasitas ini, upaya internasionalisasi melalui penelitian akan terhambat oleh hambatan teknis dan substantif (Ruang Akademisi, 2025).

2. Minimnya kebijakan afirmatif untuk jaringan dan kolaborasi internasional

Masalah kebijakan ketiga adalah minimnya kebijakan afirmatif yang mewajibkan atau memfasilitasi kolaborasi riset lintas negara secara proaktif sebagai bagian integral dari kinerja dosen. Publikasi internasional, terutama di jurnal *top-tier*, sering kali merupakan hasil dari kolaborasi dengan peneliti asing yang memiliki jaringan dan pengalaman publikasi yang matang (Revo EDU, 2025). Kebijakan di UHN Sugriwa perlu difokuskan untuk mendorong skema pendanaan yang mewajibkan adanya mitra internasional dalam proposal penelitian, memfasilitasi program *visiting research fellow* dari luar negeri, atau secara aktif mengalokasikan anggaran untuk partisipasi dosen dalam konferensi internasional yang dapat menjadi ajang pembentukan jaringan. Kurangnya kebijakan yang mendukung pengembangan jejaring ini menyebabkan dosen bekerja secara otonom tanpa memanfaatkan *peer group* dan kolaborasi yang dapat meningkatkan kualitas dan visibilitas penelitian mereka di mata dunia (Universitas Indonesia, 2020).

3. Keterbatasan insentif dan dukungan kelembagaan yang komprehensif

Masalah kebijakan utama pertama adalah belum optimalnya insentif dan dukungan kelembagaan yang secara spesifik dirancang untuk mendorong publikasi di jurnal internasional bereputasi (Q1/Q2 Scopus atau WOS) dan menjalin kolaborasi riset global. Meskipun UHN Sugriwa memiliki dosen yang produktif di jurnal nasional terakreditasi SINTA (seperti yang ditunjukkan oleh skor SINTA institusi), indeks Scopus *h-index* dan jumlah publikasi Q-tier yang masih rendah menunjukkan adanya kesenjangan dalam kebijakan dukungan. Kebijakan yang ada mungkin lebih berfokus pada pemenuhan kewajiban Tridharma standar tanpa menyediakan pendampingan menyeluruh, seperti pelatihan penulisan bahasa Inggris akademik, *proofreading* profesional, *substantive editing*, dan penanggungungan biaya *article processing charge* (APC) jurnal internasional. Tanpa kebijakan insentif finansial dan non-finansial yang kuat, motivasi dosen untuk menembus standar publikasi internasional yang lebih ketat akan tetap rendah (Aisyah & Badrudin, 2016; Rohmah et al., 2017).

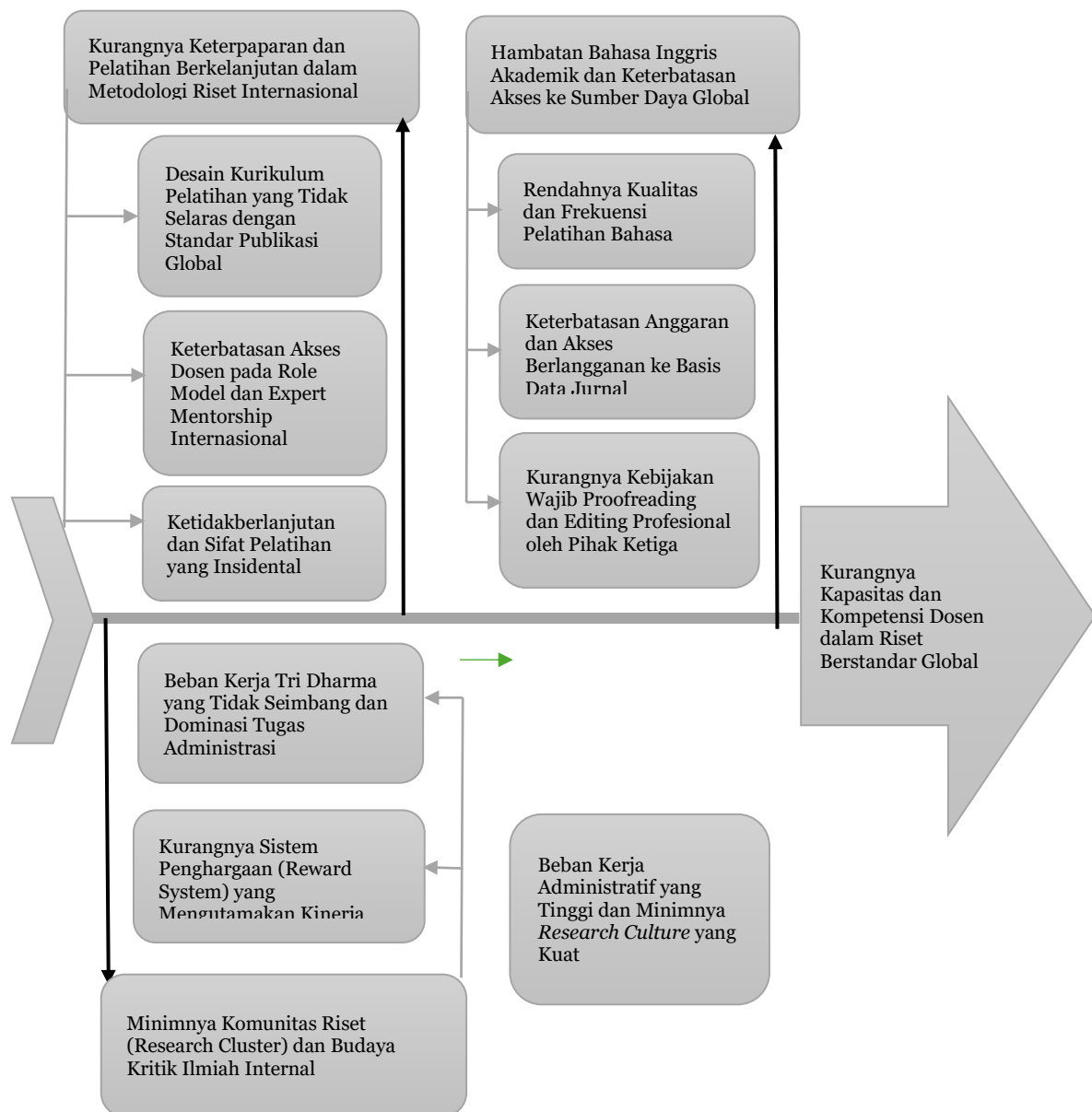
Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penulis kemudian melakukan analisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

Tabel 2. Analisis *Urgency, Seriousness, Grown* (USG)

No	Masalah Utama	U	S	G	Total Skor
1	Kurangnya Kapasitas dan Kompetensi Dosen dalam Riset Berstandar Global	5	5	3	13
2	Minimnya Kebijakan Afirmatif untuk Jaringan dan Kolaborasi Internasional	5	3	4	12
3	Keterbatasan Insentif dan Dukungan Kelembagaan yang Komprehensif	4	4	3	11

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, **masalah kebijakan nomor 1 (Kurangnya Kapasitas dan Kompetensi Dosen dalam Riset Berstandar Global)** menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (13), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “penyempurnaan integrasi data antar Lembaga” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Fishbone

Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-highlight pada artikel kebijakan ini bahwa kurangnya kapasitas dan kompetensi dosen dalam riset global, yang diperburuk oleh kurangnya keterpaparan dan pelatihan berkelanjutan serta desain kurikulum pelatihan yang tidak selaras dengan standar publikasi internasional.

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan utama dari kajian ini adalah untuk memberikan landasan kebijakan yang berbasis bukti dalam rangka meningkatkan capaian riset internasional UHN Sugriwa.

1. Mengidentifikasi secara mendalam akar permasalahan kebijakan yang menyebabkan rendahnya kapasitas dan kompetensi dosen UHN Sugriwa dalam menghasilkan publikasi ilmiah di jurnal internasional bereputasi (Q1/Q2 Scopus/WoS).
2. Menganalisis dan mengevaluasi efektivitas, efisiensi, dan kecukupan dari berbagai alternatif kebijakan regulasi (seperti pembentukan *Global Manuscript Center* dan reformasi kurikulum pelatihan) menggunakan kerangka kriteria evaluasi kebijakan.
3. Merumuskan dan merekomendasikan satu set regulasi tunggal dan komprehensif (Peraturan Rektor) sebagai solusi prioritas untuk mereformasi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) riset dosen, guna mempercepat pencapaian program Internasionalisasi Universitas.

Kajian ini diharapkan memberikan manfaat signifikan bagi berbagai pihak, baik secara teoretis maupun praktis:

1. Manfaat teoritis
 - Kajian ini berkontribusi pada literatur kebijakan pendidikan tinggi, khususnya pada konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN/PTKHN), dengan menawarkan model intervensi kebijakan yang fokus pada perbaikan *input* (kompetensi) dan *proses* (dukungan infrastruktur) riset.
 - Memberikan contoh penerapan praktis kerangka evaluasi kebijakan William N. Dunn dalam konteks akademik untuk memprioritaskan solusi yang paling *feasible* dan efektif.
2. Manfaat praktis (Bagi UHN Sugriwa)
 - Menjadi dasar bagi pimpinan UHN Sugriwa (Rektorat dan LP2M) untuk mengeluarkan regulasi strategis yang terbukti paling efektif dalam meningkatkan jumlah publikasi Q-tier, yang pada akhirnya meningkatkan *h-index* institusi.
 - Memberikan peta jalan program pelatihan dan dukungan yang jelas (*Global Manuscript Center* dan PICM) yang secara langsung mengatasi hambatan bahasa dan metodologi, sehingga meningkatkan kualitas dan daya saing riset dosen.
 - Membantu UHN Sugriwa mengalokasikan anggaran riset secara lebih efisien dan tepat sasaran, berfokus pada investasi yang menghasilkan *output* publikasi internasional nyata, bukan hanya pada pelatihan yang bersifat seremonial.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Teori kebijakan pendidikan tinggi dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Teori ini menjelaskan bagaimana keputusan dan alokasi sumber daya di tingkat universitas memengaruhi *output* akademik. Kebijakan insentif dan regulasi internal berfungsi sebagai pendorong utama perilaku dosen. Kebijakan Insentif dan Kinerja Institusional. Internasionalisasi universitas menuntut adanya pergeseran kebijakan dari fokus pengajaran dan administrasi ke prioritas riset global. Rendahnya indeks penelitian internasional menunjukkan adanya kegagalan dalam menyelaraskan KPI institusi dengan standar publikasi global (Altbach, 2016). Kebijakan harus memastikan bahwa penghargaan (promosi, insentif) secara langsung berkorelasi

dengan publikasi Q-tier internasional. Kebijakan yang tidak memberikan insentif kuat untuk publikasi Q-tier akan menyebabkan dosen mengalokasikan waktu dan energi mereka ke kegiatan yang lebih dihargai secara internal, sehingga menyebabkan rendahnya kapasitas riset global.

Key Performance Indicator (KPI) berfungsi sebagai alat metrik kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk mengukur efektivitas implementasi kebijakan pendidikan tinggi dan kinerja institusi. KPI menerjemahkan tujuan kebijakan yang abstrak menjadi target yang terukur. Misalnya, jika kebijakan bertujuan meningkatkan *kualitas riset*, KPI yang digunakan bisa berupa jumlah publikasi di jurnal Top-Tier (Q1/Q2), persentase sitasi dosen, atau perolehan hibah riset internasional. Jika kebijakan berfokus pada *relevansi*, KPI yang digunakan adalah persentase lulusan yang langsung bekerja (masa tunggu), atau tingkat kepuasan pengguna lulusan. Dengan adanya KPI yang jelas dan terstruktur, pembuat kebijakan dapat melakukan evaluasi berkala, mengidentifikasi area yang membutuhkan intervensi, dan menjamin akuntabilitas institusi publik terhadap alokasi dana dan pencapaian target strategis nasional maupun global.

2. Teori pengembangan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Teori ini menekankan bahwa peningkatan kinerja *output* hanya dapat dicapai melalui investasi sistematis pada pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi individu. Pelatihan Berkelanjutan dan *Expert Mentorship*. Kapasitas dosen dalam riset global (Akar Masalah 1) sangat dipengaruhi oleh kualitas intervensi pengembangan SDM (Akar Masalah 2). Efektivitas pelatihan ditentukan oleh transferabilitas pengetahuan dan keberlanjutan program (Senge, 2006). Pelatihan harus berpindah dari bersifat insidental ke model pembelajaran terintegrasi dan berulang (*spaced repetition*), memastikan keterampilan metodologi dan bahasa akademik tertanam kuat. Kurangnya keterpaparan dan pelatihan metodologi internasional menunjukkan kegagalan dalam proses *capacity building*. Pengembangan harus spesifik, misalnya melalui pelatihan *Academic English for Publication* dan *Mentorship* oleh peneliti dengan *h-index* tinggi.

3. Teori ekosistem riset (riset *ecosystem*)

Teori ini melihat kinerja riset sebagai fungsi dari interaksi antar-elemen dalam lingkungan akademik, di mana keberhasilan individu bergantung pada dukungan infrastruktur dan budaya. Untuk mencapai standar global, institusi harus menyediakan ekosistem yang mendukung, termasuk akses ke sumber daya global (jurnal, basis data), sarana *editing*, dan budaya kritik ilmiah yang sehat (Teichler, 2017). Rendahnya kualitas pelatihan (Akar Masalah 3) disebabkan oleh desain kurikulum yang tidak relevan, yang mencerminkan terputusnya desain pelatihan dari kebutuhan nyata ekosistem riset global. Desain kurikulum yang tidak selaras menunjukkan bahwa program pengembangan tidak didasarkan pada audit kebutuhan ekosistem riset. Ekosistem harus menyediakan *scaffolding* (dukungan terstruktur) berupa kurikulum pelatihan yang *up-to-date* dan relevan dengan format jurnal Q1/Q2.

Keberhasilan sebuah Ekosistem Riset sangat ditentukan oleh interaksi dinamis di antara komponen-komponennya. Misalnya, kebijakan insentif (Infrastruktur Non-Fisik) yang kuat harus terhubung dengan ketersediaan infrastruktur laboratorium yang memadai agar menghasilkan *output* yang optimal dari peneliti (Manusia). Selain itu, ekosistem riset modern harus memiliki keterbukaan terhadap dunia luar; kolaborasi dan transfer pengetahuan ke industri atau masyarakat menjadi indikator vital dari relevansi dan dampak ekosistem tersebut. Indikator keberhasilan utama

dari ekosistem yang matang adalah tingkat produktivitas publikasi global, jumlah paten yang dihasilkan, kapasitas penyerapan dana riset kompetitif, dan kemampuan institusi untuk menarik talenta riset terbaik dari dalam maupun luar negeri, yang semuanya menandakan siklus inovasi yang berkelanjutan dan sehat.

Kerangka Konseptual

1. Variabel terikat (*output* dan tujuan akhir)

Rendahnya Indeks Penelitian Internasional Dosen berupa Indikator kuantitatif seperti jumlah artikel yang dipublikasikan oleh dosen di jurnal bereputasi tinggi (*Scopus/WoS* Q1-Q2) dan *h-index* institusi. Mewujudkan Program Internasionalisasi Universitas melalui peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi internasional. Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.

2. Akar masalah kebijakan (variabel kritis)

Akar masalah ini berfungsi sebagai variabel yang harus diintervensi (Variabel Bebas) untuk menghasilkan perubahan pada Variabel Terikat. 1) Kurangnya Kapasitas dan Kompetensi Dosen dalam Riset Berstandar Global. Keterampilan metodologi riset dan penulisan akademik yang tidak memadai, membuat manuskrip gagal menembus *peer review* internasional yang ketat. 2) Kurangnya Keterpaparan dan Pelatihan Berkelanjutan dalam Metodologi Riset Internasional. Keterbatasan akses pada *role model*, mentor riset internasional, dan program *coaching* yang intensif, menyebabkan dosen tidak memiliki pemahaman mendalam tentang *tacit knowledge* publikasi global. 3) Desain Kurikulum Pelatihan yang Tidak Selaras dengan Standar Publikasi Global. Program pelatihan yang ada (jika ada) bersifat umum atau hanya berfokus pada riset domestik, gagal membekali dosen dengan kemampuan *academic English* dan *novelty-seeking* yang disyaratkan jurnal Q-tier.

3. Komponen intervensi kebijakan (solusi)

Intervensi ini adalah program aksi yang dirancang untuk mengatasi ketiga akar masalah di atas dan meningkatkan kapasitas dosen. 1) Pembentukan Pusat Pengembangan Manuskrip Global (*Global Manuscript Center*). Menyediakan pelatihan Bahasa Inggris Akademik (ESP) intensif, *proofreading* gratis, dan *mentoring* wajib oleh *expert* ber-*h-index* tinggi. 2) Implementasi Kebijakan Wajib *Co-Author* Internasional dalam Skema Hibah Internal. Memaksa dosen untuk berkolaborasi dengan mitra asing, sehingga terjadi transfer pengetahuan metodologi dan peningkatan peluang *acceptance* di jurnal internasional. 3) Reformasi *Reward System* dengan *Output-Based Training*. Memberikan insentif finansial (penanggung APC) dan kesempatan pelatihan lanjutan (*visiting fellow*) **hanya** kepada dosen yang telah menyelesaikan kurikulum pelatihan riset global yang baru (Rahardjo & Indrayani, 2021).

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan metode Kualitatif dengan pendekatan jenis kajian normatif-evaluatif (Dunn, 2018). Pendekatan ini dipilih karena fokus kajian adalah pada perumusan rekomendasi kebijakan (*policy prescription*) yang didasarkan pada evaluasi rasional terhadap masalah struktural di UHN Sugriwa. Analisis ini dimulai dengan identifikasi masalah, dilanjutkan dengan pemetaan akar masalah, pengembangan opsi alternatif, dan diakhiri dengan evaluasi opsi untuk rekomendasi akhir. Data yang

digunakan sebagian besar bersifat sekunder, meliputi peraturan perundang-undangan, dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama, laporan kinerja akademik institusi yang bersifat umum, serta artikel jurnal ilmiah yang membahas isu kompetensi riset dosen.

Proses identifikasi masalah dan pemetaan penyebabnya dilakukan melalui penggunaan Kerangka Konseptual yang menggabungkan dua teori utama. Teori Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (Senge, 2006) digunakan untuk menganalisis kegagalan dalam proses pelatihan dan *mentoring* yang menyebabkan rendahnya kompetensi metodologi dosen. Sementara itu, Teori Ekosistem Riset (Teichler, 2017) digunakan untuk mengaitkan kegagalan individu dosen dengan minimnya dukungan infrastruktur (GMC) dan *research culture* yang kuat. Penggunaan kerangka ini memastikan bahwa masalah yang diangkat bukanlah masalah individual, melainkan masalah sistemik dan kebijakan.

Setelah akar masalah ditetapkan, lima alternatif kebijakan regulasi (seperti Pembentukan GMC dan Wajib *Co-Author* Internasional) dikembangkan sebagai solusi potensial. Kelima opsi ini kemudian diuji menggunakan Kriteria Evaluasi Kebijakan William N. Dunn (Dunn, 2018). Kriteria yang difokuskan meliputi Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, dan Responsivitas. Penilaian dilakukan melalui metode *scoring* berjenjang (1 hingga 5) yang didasarkan pada justifikasi rasional dan implikasi biaya/manfaat yang diperkirakan. Metode *scoring* ini memungkinkan pemeringkatan opsi dan penentuan prioritas intervensi.

Data dan informasi yang dikumpulkan dianalisis secara deskriptif-kualitatif, di mana fakta-fakta terkait kinerja riset dan regulasi yang ada disintesis dengan temuan teoritis. Hasil *scoring* dari Analisis Dunn menjadi dasar utama untuk perumusan rekomendasi. Alternatif kebijakan dengan skor tertinggi (yakni GMC dan reformasi Kurikulum Pelatihan Berbasis *Output*) direkomendasikan untuk disatukan dalam satu regulasi tunggal (Peraturan Rektor). Perumusan ini dirancang untuk memastikan bahwa solusi yang diajukan memiliki basis logika yang kuat dan *feasibility* implementasi yang tinggi di lingkungan UHN Sugriwa.

Validitas kajian ini ditegaskan melalui koherensi logis antara identifikasi masalah, kerangka teoretis, dan rekomendasi kebijakan (*internal validity*). Keterbatasan utama kajian ini adalah penggunaan data sekunder dan ketiadaan data primer yang dikumpulkan langsung dari survei dosen UHN Sugriwa terkait preferensi dan hambatan spesifik. Meskipun demikian, referensi yang digunakan (termasuk literatur dari PTKN lain dan studi internasional) dianggap cukup untuk membangun argumen kebijakan yang kuat dan memberikan rekomendasi strategis yang dapat ditindaklanjuti.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Rendahnya indeks penelitian internasional di UHN Sugriwa bukanlah sekadar masalah motivasi, melainkan krisis kapasitas dan kompetensi yang sistemik di kalangan dosen (Wibowo et al., 2019). Tiga akar masalah utama—Kurangunya Kapasitas Dosen, Kurangunya Pelatihan Berkelanjutan, dan Desain Kurikulum Pelatihan yang Tidak Selaras—berfungsi sebagai variabel bebas kritis yang menghalangi pencapaian Variabel Terikat (Indeks Publikasi Q-tier). Kesenjangan ini menciptakan hambatan teknis yang tidak dapat diselesaikan oleh dosen secara mandiri.

Secara khusus, kegagalan dalam Bahasa Inggris Akademik dan metodologi riset yang *rigorous* (misalnya, *novelty-seeking* dan analisis mendalam) menyebabkan sebagian

besar manuskrip ditolak pada tahap *desk rejection* atau *minor review* pertama (Suryono & Susanti, 2020). Fenomena ini menegaskan bahwa kebijakan harus diarahkan pada perbaikan *input* dan *proses* akademik, bukan hanya pada penambahan *reward* finansial.

Penggunaan teori pengembangan kapasitas SDM (Senge, 2006) menunjukkan bahwa program pelatihan UHN Sugriwa saat ini gagal karena bersifat insidental dan tidak terintegrasi dengan *output* publikasi yang nyata. Pengetahuan yang didapat dari pelatihan umum tidak dapat ditransfer secara efektif ke dalam penulisan manuskrip Q-tier, menunjukkan kegagalan dalam transferabilitas pengetahuan (*knowledge transferability*).

Teori ekosistem riset (Teichler, 2017) memperkuat bahwa dosen membutuhkan dukungan infrastruktur *scaffolding*, bukan sekadar janji. Dukungan ini mencakup akses mudah ke *expert editor* dan *database* premium—yang merupakan elemen pendukung penting yang saat ini hilang dari ekosistem UHN Sugriwa.

Analisis menggunakan kriteria William N. Dunn (2018) dilakukan untuk memprioritaskan lima alternatif kebijakan berdasarkan rasionalitas dan potensi keberhasilan implementasi. Kriteria Efektivitas (potensi mencapai Q-tier) dan Kecukupan (seberapa jauh mengatasi akar masalah) menjadi bobot penilaian utama.

Analisis Kebijakan

1. Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

Landasan utama bagi kegiatan riset dosen bersumber pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Undang-Undang ini secara eksplisit mengatur bahwa Pendidikan Tinggi harus diselenggarakan berdasarkan Tridharma Perguruan Tinggi, yang meliputi pendidikan, penelitian (*riset*), dan pengabdian kepada masyarakat (UU No. 12 Tahun 2012, Pasal 1 angka 9). Pasal 12 menegaskan bahwa Dosen berkewajiban melaksanakan Tridharma tersebut. Regulasi ini memberikan mandat hukum bagi UHN I Gusti Bagus Sugriwa untuk secara aktif dan bertanggung jawab melaksanakan penelitian, yang menjadi fondasi bagi upaya peningkatan produktivitas publikasi internasional.

2. Mandat Khusus Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN)

Status UHN I Gusti Bagus Sugriwa sebagai PTKN diatur secara spesifik oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan. PP ini memperkuat kedudukan PTKN dalam sistem pendidikan nasional, di mana tanggung jawab penyelenggaraan berada di bawah Menteri Agama (PP No. 46 Tahun 2019, Pasal 5). Lebih lanjut, status dan tata kelola internal UHN Sugriwa diperkuat oleh Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 33 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. Statuta ini menjadi payung hukum institusional untuk menetapkan visi, misi, dan struktur akademik universitas, termasuk pengembangan riset sebagai bagian integral dari tujuan universitas.

3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 2009 merupakan regulasi turunan dari Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang secara spesifik mengatur kedudukan, hak, dan kewajiban profesional para dosen di Indonesia. Tujuan utama PP ini adalah untuk meningkatkan mutu, kualifikasi, dan kesejahteraan dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan yang memiliki peran

strategis dalam mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat). Regulasi ini menetapkan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik minimal (Magister untuk Dosen Program Diploma/Sarjana dan Doktor untuk Program Pascasarjana) dan memenuhi persyaratan kesehatan serta kompetensi lain yang diwajibkan.

4. Regulasi Kenaikan Jabatan Fungsional Dosen dan Tuntutan Publikasi

Tuntutan untuk meningkatkan kompetensi riset dan publikasi secara langsung didukung oleh regulasi yang mengatur karier dosen, terutama Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 7 Tahun 2021 tentang Penilaian dan Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional Dosen Jenjang Lektor Kepala dan Profesor dalam Rumpun Ilmu Agama. PMA ini menetapkan persyaratan Angka Kredit (AK) yang semakin ketat untuk kenaikan jabatan ke tingkat Profesor atau Guru Besar. Persyaratan tersebut secara eksplisit menuntut adanya publikasi pada jurnal internasional bereputasi (seperti yang terindeks Scopus) sebagai komponen krusial dalam penilaian kinerja dosen. Hal ini menjadikan peningkatan kompetensi riset dan Bahasa Inggris akademik sebagai kebutuhan yang mendesak bagi dosen UHN Sugriwa untuk keberlanjutan karier fungsional mereka.

5. Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 33 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja UHN Sugriwa

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 6 Tahun 2023 mengatur secara komprehensif mengenai Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) bagi seluruh Perguruan Tinggi Keagamaan Universitas Hindu Negeri (UHN) I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar. PMA ini bertujuan untuk menata ulang dan memperkuat struktur kelembagaan, tugas, dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan UHN Sugriwa agar menjadi lebih efisien, responsif, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan tinggi modern serta tuntutan akreditasi. Penataan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari susunan organisasi tertinggi (seperti Senat dan Rektorat), unit pelaksana akademik (Fakultas, Jurusan/Program Studi), hingga unit pelaksana teknis dan administrasi (Biro, Lembaga, Pusat), dengan penekanan pada optimalisasi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dan tata kelola yang baik (*Good University Governance*). Regulasi ini menjadi payung hukum fundamental yang menentukan bagaimana seluruh PTKIN menjalankan operasionalnya, mengembangkan program studi, dan memberikan layanan pendidikan.

6. Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 1100 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satuan Kerja Kementerian Agama Tahun 2025-2029

Poin Internasionalisasi dan Daya Saing: Renstra Kemenag umumnya memuat target-target strategis PTK untuk meningkatkan rekognisi internasional, termasuk target publikasi Scopus/WoS, yang menjadi dasar kebijakan Rektor UHN Sugriwa.

Limitasi Kajian

Limitasi utama kajian ini terletak pada sifat metodologi analisis kebijakan kualitatif yang mengandalkan data sekunder dan kerangka normatif-evaluatif; kajian ini tidak menyertakan data primer yang dikumpulkan melalui survei atau wawancara langsung dari dosen dan administrator UHN Sugriwa Denpasar. Keterbatasan ini berarti analisis skor kriteria evaluasi kebijakan William N. Dunn (*scoring* pada efisiensi dan responsivitas) didasarkan pada justifikasi rasional dan pengalaman kasus umum PTKN, bukan pada preferensi atau analisis biaya-manfaat spesifik UHN Sugriwa. Selain itu,

rekomendasi kebijakan yang dirumuskan belum memperhitungkan variabel politik internal yang mungkin memengaruhi resistensi dosen terhadap program wajib (*mandatory program*) atau fluktuasi anggaran tahunan institusi yang dapat memengaruhi keberlanjutan unit seperti *Global Manuscript Center* (GMC).

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan (*novelty*) dan kontribusi utama kajian ini terletak pada integrasi solusi kebijakan yang bersifat *infrastructural* dan *behavioral* untuk konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN/PTKHN), khususnya UHN Sugriwa. Alih-alih hanya merekomendasikan kenaikan insentif finansial, kajian ini menawarkan intervensi Kebijakan Ganda Terdorong melalui penetapan Peraturan Rektor tentang *Global Manuscript Center* (GMC) yang menyediakan dukungan teknis (Bahasa Inggris dan *editing*) dan Program Intensif *Coaching* Metodologi (PICM) Berbasis *Output* Wajib. Kontribusi ini secara signifikan mengisi celah literatur kebijakan PTKN dengan fokus pada perbaikan fundamental kompetensi SDM sebagai prasyarat keberhasilan internasionalisasi, memastikan bahwa dukungan kelembagaan (GMC) dan peningkatan kompetensi (PICM) berjalan simultan dan berbasis *output* terukur (publikasi Q-tier), yang secara langsung mengatasi akar masalah kegagalan riset yang terperangkap pada standar domestik.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Berdasarkan akar masalah utama (kurangnya kapasitas dan pelatihan, desain kurikulum yang tidak selaras) dan kerangka konseptual yang berfokus pada reformasi SDM dosen, berikut adalah lima alternatif kebijakan dalam bentuk regulasi yang dapat diterapkan oleh UHN Sugriwa Denpasar:

1. Peraturan Rektor tentang Pembentukan dan Pengoperasian Pusat Pengembangan Manuskrip Global (*Global Manuscript Center*/GMC)

Kebijakan ini diatur melalui Peraturan Rektor yang secara resmi mendirikan GMC sebagai unit eselon III di bawah LP2M. Regulasi ini harus mewajibkan semua dosen yang mengajukan penelitian untuk publikasi Q-tier menggunakan layanan GMC. Layanan wajibnya meliputi *Academic English Writing Clinic*, *proofreading* profesional oleh editor penutur asli (*native speaker*), dan *substantive editing* oleh peneliti senior ber-*h-index* tinggi yang dikontrak kampus. Peraturan ini juga harus mengalokasikan anggaran tahunan yang spesifik untuk menggaji editor profesional dan menanggung 100% biaya *proofreading* untuk manuskrip yang sudah lolos *internal peer-review* di GMC, sehingga menghilangkan hambatan finansial bagi dosen.

Secara operasional, Peraturan Rektor ini mengatur fungsi GMC mencakup tiga pilar utama: preservasi, riset, dan diseminasi. Dalam aspek preservasi, GMC wajib melaksanakan konservasi fisik naskah serta digitalisasi naskah kuno untuk mencegah kerusakan dan memastikan ketersediaan data. Dalam aspek riset, GMC bertugas mendorong penelitian interdisipliner yang memanfaatkan konten manuskrip sebagai sumber data primer, baik oleh dosen, peneliti, maupun mahasiswa, yang kemudian difasilitasi melalui program hibah atau lokakarya. Terakhir, aspek diseminasi dilakukan melalui penerbitan katalog, publikasi hasil kajian manuskrip, dan menjalin jaringan kemitraan global dengan pusat-pusat manuskrip internasional. Dengan demikian, Peraturan Rektor ini menjadi dasar hukum yang menjamin keberlanjutan program, penyediaan anggaran, dan

penetapan struktur organisasi yang efektif agar GMC dapat mencapai targetnya, yaitu menjadikan manuskrip sebagai kontributor signifikan bagi perkembangan ilmu pengetahuan di tingkat global.

2. Keputusan Rektor tentang Kurikulum Pelatihan Riset Global Berbasis *Output* Wajib

Regulasi ini berupa Keputusan Rektor yang mengubah kurikulum pengembangan dosen. Keputusan ini menghapus pelatihan metodologi riset yang bersifat umum dan insidental, dan menggantinya dengan Program Intensif *Coaching* Metodologi (PICM). PICM diwajibkan bagi semua dosen muda dan di bawah jabatan Lektor Kepala, di mana keberhasilannya diukur bukan dari kehadiran, melainkan dari penyelesaian draf manuskrip yang siap dikirimkan ke jurnal Q-tier. Kurikulum PICM harus selaras dengan tuntutan *peer-review* internasional, berfokus pada *novelty seeking*, desain penelitian yang rigoros (misalnya, *mixed methods* atau *advanced statistical modeling*), dan penulisan argumentasi berbasis literatur global.

Struktur Kurikulum Pelatihan Riset Berbasis *Output* Wajib biasanya dibagi ke dalam tiga fase utama: Fase Penguatan Metodologi (Inisiasi), Fase Eksekusi Riset (Proses), dan Fase Produksi *Output* Wajib (Diseminasi). Pada Fase Penguatan, peserta dibekali dengan modul lanjutan seperti analisis data tingkat tinggi dan penulisan artikel ilmiah standar Scopus/Web of Science. Fase Eksekusi mencakup implementasi riset dengan *timeline* yang ketat dan *progress review* berkala dari mentor. Puncak dari kurikulum ini adalah Fase Diseminasi, di mana peserta wajib menyelesaikan dan menyerahkan *output* yang telah disyaratkan (misalnya, artikel *submitted* atau *accepted* di jurnal Q1/Q2). Implementasi kurikulum ini memerlukan infrastruktur pendukung yang kuat, termasuk akses ke basis data riset premium dan *coaching* individual yang intensif untuk memastikan setiap peserta mampu memenuhi target luaran riset yang sudah ditetapkan.

3. Peraturan Rektor tentang Kebijakan Insentif *Cost-Sharing* Biaya Publikasi *Top-Tier*

Kebijakan ini diatur melalui Peraturan Rektor yang mereformasi sistem insentif keuangan. Regulasi ini harus menetapkan bahwa UHN Sugriwa memberikan Insentif Publikasi Berjenjang yang besarnya sangat signifikan (misalnya, 200% dari insentif publikasi SINTA 1) hanya untuk publikasi Q1 dan Q2 Scopus/WoS. Yang lebih penting, regulasi ini harus mencakup Kebijakan Penanggung Biaya *Article Processing Charge* (APC) Tertentu dengan skema *cost-sharing* (misalnya, kampus menanggung 70-80% biaya APC, sementara sisanya ditanggung oleh hibah riset dosen), asalkan jurnal tersebut berada dalam daftar *whitelist* jurnal bereputasi yang tidak termasuk jurnal predator. Kebijakan ini akan memperjelas insentif finansial dan memotivasi dosen untuk menargetkan jurnal berbayar yang umumnya memiliki kualitas dan *impact factor* lebih tinggi.

Peraturan Rektor ini mengatur secara rinci mengenai kriteria jurnal yang memenuhi syarat insentif (*eligibility criteria*), besaran persentase tanggungan universitas, dan prosedur pengajuan klaim. Umumnya, besaran insentif *cost-sharing* akan disesuaikan dengan tingkatan jurnal; jurnal Q1 akan mendapatkan persentase tanggungan yang lebih besar daripada Q2. Selain itu, penulis wajib memenuhi persyaratan administrasi seperti telah menempatkan afiliasi universitas dengan benar dan mencantumkan pengakuan pendanaan (jika ada). Implikasi strategis dari kebijakan ini adalah mendorong pergeseran fokus riset dosen dari sekadar *output* menjadi *impact*, yang pada akhirnya akan meningkatkan peringkat dan reputasi internasional universitas melalui peningkatan *H-Index* institusi dan sitasi yang dihasilkan dari publikasi *Top-Tier* tersebut.

4. Keputusan Rektor tentang Wajib Kemitraan Riset Internasional (*Mandatory International Co-Author Policy*)

Regulasi ini berupa Keputusan Rektor yang menjadi syarat mutlak dalam pengajuan hibah penelitian internal yang didanai institusi. Keputusan ini menetapkan bahwa proposal riset hibah internal yang bernilai substansial wajib memiliki satu mitra *Co-Author* dari universitas luar negeri yang memiliki rekam jejak publikasi Scopus/WoS Q-tier. Tujuan kebijakan ini adalah untuk mengatasi kurangnya keterpaparan (*exposure*) dan memfasilitasi transfer pengetahuan metodologi secara langsung (Teichler, 2017). Implementasi ini memaksa dosen UHN Sugriwa untuk membangun jaringan dan memastikan kualitas metodologi riset mereka diperiksa oleh peneliti global sejak fase proposal.

Dalam implementasinya, Keputusan Rektor ini menetapkan bahwa hibah-hibah penelitian internal yang bernilai tinggi atau penelitian yang menargetkan luaran Top-Tier (Q1/Q2) harus menyertakan bukti korespondensi dan kolaborasi aktif dengan mitra internasional sebelum dana riset dicairkan atau sebelum publikasi disahkan. Implikasi akademik dari kebijakan ini sangat signifikan. Pertama, kebijakan ini secara efektif memaksa dosen untuk membangun jejaring internasional dan keluar dari zona nyaman penelitian lokal. Kedua, kebijakan ini berkontribusi pada peningkatan mutu manuskrip karena proses peninjauan dan penyempurnaan dilakukan bersama oleh *co-author* asing yang mungkin memiliki pengalaman publikasi yang lebih matang. Meskipun menimbulkan tantangan di awal, kebijakan ini diyakini mampu mendorong budaya riset kolaboratif yang lebih kuat dan menghasilkan luaran riset yang relevan di tingkat global.

5. Peraturan Rektor tentang Alokasi Jam Kerja dan Pembentukan Research Cluster Wajib Fakultas

Kebijakan ini diatur melalui Peraturan Rektor yang mereformasi alokasi jam kerja dosen (*full-time equivalent/FTE*). Regulasi ini harus memberikan Pengurangan Beban Mengajar (Remisi SKS) yang signifikan dan permanen bagi dosen yang tengah aktif memegang hibah riset internasional atau dosen yang baru saja berhasil mempublikasikan Q1/Q2 dalam dua tahun terakhir. Selain itu, Peraturan ini mewajibkan setiap fakultas membentuk minimal tiga *Research Cluster* (kelompok riset) yang aktif, dengan kewajiban rutin (misalnya, *bi-weekly*) mengadakan *research seminar* internal untuk kritik ilmiah, sehingga memperkuat *research culture* dan mengatasi isolasi akademik (Senge, 2006).

Selain alokasi waktu, peraturan ini juga mewajibkan setiap Fakultas untuk membentuk Research Cluster (Kelompok Riset) Wajib berdasarkan fokus keilmuan spesifik dan potensi unggulan. Tujuan dari pembentukan *cluster* ini adalah untuk mengkonsolidasikan sumber daya, keahlian, dan minat riset dosen dalam satu payung tema yang terarah. *Research Cluster* ini berfungsi sebagai unit kerja terkecil yang bertugas menyusun proposal riset kolaboratif yang lebih besar (misalnya untuk hibah internasional), membimbing mahasiswa secara kolektif, dan menghasilkan publikasi bersama. Dengan adanya *cluster* wajib, diharapkan tidak terjadi lagi penelitian individual yang terisolasi, melainkan tercipta ekosistem riset yang sinergis dan terukur, sehingga memudahkan Fakultas untuk mencapai target luaran riset yang ditetapkan oleh universitas.

Tabel 3. Analisis Alternatif Kebijakan Berdasarkan Teori William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektivi- vitas	Efisi- ensi	Kecu- kupan	Resvon- civitas	Total
1	Peraturan Rektor tentang Pembentukan dan Pengoperasian <i>Global Manuscript Center</i> (GMC)	5	3	5	5	18
2	Keputusan Rektor tentang Kurikulum Pelatihan Riset Global Berbasis <i>Output</i> Wajib (PICM)	4	4	5	4	17
3	Peraturan Rektor tentang Kebijakan Insentif <i>Cost-Sharing</i> Biaya Publikasi <i>Top-Tier</i>	4	4	3	5	16
4	Keputusan Rektor tentang Wajib Kemitraan Riset Internasional (<i>Mandatory Co-Author Policy</i>)	5	3	4	3	15
5	Peraturan Rektor tentang Alokasi Jam Kerja dan Pembentukan <i>Research Cluster</i>	3	5	3	4	15

Berdasarkan analisis skoring ini, Alternatif Kebijakan 1 (Peraturan Rektor tentang Pembentukan dan Pengoperasian *Global Manuscript Center* (GMC) mendapatkan total skor tertinggi (18). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini dinilai paling komprehensif dan efektif dalam mengatasi akar masalah. Kebijakan ini adalah satu-satunya alternatif yang secara langsung dan struktural mengatasi kedua akar masalah (kompetensi metodologi dan kurangnya *role model*/jaringan). Pusat ini dapat menyelenggarakan pelatihan metodologi yang berkelanjutan dan memfasilitasi *co-writing* dengan mitra asing.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Kesimpulan utama dari kajian ini adalah bahwa rendahnya indeks penelitian dosen yang dihasilkan secara internasional di Universitas Hindu Negeri Sugriwa Denpasar merupakan akibat langsung dari kegagalan kebijakan dalam mengatasi masalah kapasitas dan dukungan infrastruktur riset secara terintegrasi. Akar permasalahan utama bukan terletak pada kurangnya motivasi dosen, melainkan pada keterbatasan kompetensi metodologi dan Bahasa Inggris akademik, yang diperburuk oleh desain kurikulum pelatihan yang bersifat umum dan tidak berorientasi pada *output* publikasi Q-tier. Tanpa adanya intervensi kebijakan yang secara struktural memperbaiki *input* pengembangan sumber daya manusia, program internasionalisasi universitas melalui riset akan terus terhambat oleh hambatan teknis yang sulit diatasi dosen secara mandiri.

Berdasarkan analisis kebijakan menggunakan kriteria William N. Dunn, ditemukan bahwa alternatif kebijakan yang paling efektif, efisien, dan memadai adalah yang menggabungkan perbaikan kompetensi dengan dukungan teknis yang terpusat. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan utama UHN Sugriwa adalah menetapkan Peraturan Rektor tentang Reformasi Pengembangan SDM Riset Berbasis *Output*. Regulasi ini harus fokus pada dua pilar: Pembentukan *Global Manuscript Center* (GMC) untuk menyediakan layanan *editing* dan *proofreading* profesional, dan Penerapan Kurikulum Pelatihan Riset Global Berbasis *Output* Wajib (PICM) sebagai syarat utama untuk mengakses dana hibah riset institusi.

Implementasi kebijakan ganda ini akan menciptakan lingkungan akademik yang memaksa kompetensi metodologi dosen ditingkatkan (melalui PICM) sekaligus memastikan bahwa produk riset yang dihasilkan memiliki kualitas teknis yang layak dikirim ke jurnal bereputasi (melalui GMC). Dengan mengatasi akar masalah kompetensi dan dukungan infrastruktur secara simultan dan wajib, UHN Sugriwa dapat secara signifikan meningkatkan kualitas dan kuantitas publikasi Q-tier, sehingga meletakkan fondasi yang kuat dan berkelanjutan dalam upaya mencapai rekognisi internasional.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis scoring William N. Dunn, yang menempatkan Peraturan Rektor tentang Pembentukan dan Pengoperasian *Global Manuscript Center* (GMC) sebagai alternatif dengan skor tertinggi (18) karena efektivitas dan kecukupan yang optimal dalam mengatasi hambatan teknis penulisan, maka rekomendasi kebijakan utama UHN Sugriwa adalah menetapkan Peraturan Rektor tentang Reformasi Pengembangan SDM Riset Berbasis *Output* dan Dukungan Infrastruktur Publikasi Global. Regulasi ini harus mencakup dua pilar utama: (1) Pembentukan GMC sebagai unit wajib yang menyediakan *proofreading* profesional dan *mentoring* intensif untuk *academic writing* dan Bahasa Inggris akademik, dan (2) Penetapan Kurikulum Pelatihan Riset Global Berbasis *Output* Wajib (PICM) sebagai syarat mutlak bagi dosen untuk mengakses dana riset dan insentif publikasi Q-tier, sehingga memastikan bahwa dukungan infrastruktur dan peningkatan kompetensi berjalan simultan dan selaras untuk mencapai target Internasionalisasi Universitas.

REFERENSI

- Aisyah, N. M., & Badrudin, M. (2016). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. Pustaka Pelajar.
- Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.
- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivation and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290–305.
- Ananda, C. F. (2022). Internasionalisasi Perguruan Tinggi dan Local Wisdom. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*. Diperoleh dari <https://feb.ub.ac.id/internasionalisasi-perguruan-tinggi-dan-local-wisdom/>
- Anugerah, A. S., Santosa, T. A., & Yasin, M. (2023). Tantangan Dosen di Era Merdeka Belajar Kampus Merdeka: Antara Tugas Administrasi dan Pengembangan Riset. *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Pengajaran*, 2(1), 10–20.
- Data Internal UHN. (2024). *Laporan Kinerja Publikasi Internasional UHN Sugriwa Denpasar*. (Dokumen tidak dipublikasikan).
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Sekretariat Negara.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.

- Kemenristekdikti. (2017). *Rencana Induk Riset Nasional (RIRN) 2017–2045*.
- Kementerian Agama RI. (2023). *Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama 2020–2024*.
- Marginson, S. (2018). The new global landscape of nations and networks: Power and agency in the contemporary world-system. *Higher Education*, 76(2), 263–282.
- Menteri Agama Republik Indonesia. (2003). *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 492 Tahun 2003 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri*. Kementerian Agama.
- Menteri Agama Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri, Institut Agama Islam Negeri, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri*. Kementerian Agama.
- Menteri Agama Republik Indonesia. (Tahun Terkait). *Keputusan Menteri Agama tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Republik Indonesia [Nomor KMA tergantung tahun Renstra]*. Kementerian Agama.
- Presiden Republik Indonesia. (2009). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen*. Sekretariat Negara.
- QS. (2024). *QS World University Rankings Methodology*. Diperoleh dari <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>
- Rahardjo, S., & Indrayani, E. (2021). Peningkatan Kompetensi Riset Dosen Melalui Pelatihan Metodologi Penelitian Kuantitatif Lanjut. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 5(2), 201–210.
- Revo EDU. (2025). Strategi dan Tantangan dalam Meningkatkan Publikasi Internasional Akademisi Indonesia. *Revoedu*. Diperoleh dari <https://revoedu.org/article/strategi-dan-tantangan-dalam-meningkatkan-publikasi-internasional-akademisi-indonesia/>
- Rohmah, H., Huda, M., & Kusmintardjo, K. (2017). Strategi peningkatan kemampuan dosen dalam penulisan karya ilmiah (Studi multi kasus pada Unisda). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 1(2), 1314–1324.
- Ruang Akademisi. (2025). Strategi Publikasi Jurnal Ilmiah Internasional Bereputasi untuk Dosen Pemula. *Ruang Akademisi*. Diperoleh dari <https://ruangakademisi.com/strategi-publikasi-jurnal-ilmiah-internasional/>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Suryono, B., & Susanti, R. (2020). *Academic English for Research Publication: A Practical Guide*. Deepublish.
- Teichler, U. (2017). *Higher education and the labour market: A conceptual approach*. Brill Sense.
- UHN Sugriwa. (2022). *Rencana Strategis UHN Sugriwa Denpasar 2022-2026*.
- Universitas Indonesia. (2020). *Rencana Strategis UI 2020-2024*. Diperoleh dari <https://fkm.ui.ac.id/wp-content/uploads/2024/08/Renstra-UI-2020-2024.pdf>
- Wibowo, E., Susanto, H., & Prabandari, Y. S. (2019). Factors Affecting Low Research Productivity of University Lecturers in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 112–125

