

Roadmap Menuju Kampus Internasional: Sinergi Antara Reformasi Kebijakan, Inovasi Digital, Dan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

Yustinus Andi Muda Purniawan & Agus Wahyudin

Sekolah Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

*Corresponding Author: andimuda@students.unnes.ac.id

Abstrak

Artikel ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis sinergi antara reformasi kebijakan, inovasi digital, dan integrasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) sebagai langkah dalam merancang roadmap menuju kampus internasional di pendidikan tinggi Indonesia. Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus di Universitas Negeri Semarang (UNNES). Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka, analisis dokumen kelembagaan, serta observasi partisipatif dalam kegiatan akademik terkait internasionalisasi dan digitalisasi kampus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program Merdeka Belajar-kampus Merdeka (MBKM), pengembangan ekosistem digital melalui My-Unnes, ELENA, SIKADU, dan *Smartcampus*, serta penguatan kelembagaan melalui SDGs Center menjadi pilar strategis dalam memperkuat daya saing global UNNES. Roadmap ini bermanfaat sebagai model strategis yang dapat diadopsi oleh perguruan tinggi untuk meningkatkan reputasi internasional secara berkelanjutan, adaptif, dan beretika, serta memperkuat kontribusi pendidikan tinggi terhadap pembangunan sosial dan iklim di lingkungan pendidikan.

Kata Kunci: internasionalisasi kampus; reformasi kebijakan; inovasi digital; SDGs; *Smartcampus*; pendidikan tinggi; UNNES

Abstract

This article aims to describe and analyze the synergy among policy reform, digital innovation, and the integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) as a strategic foundation for developing a roadmap toward an international university model in Indonesian higher education. The research employs a descriptive qualitative method with a case study design at Universitas Negeri Semarang (UNNES). Data collection was conducted through literature review, institutional document analysis, and participatory observation in academic activities related to university internationalization and digital transformation. The findings reveal that the implementation of the Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) program, the development of a digital ecosystem through My-Unnes, ELENA, SIKADU, and Smart Campus, as well as institutional strengthening through the establishment of the SDGs Center, serve as strategic pillars in enhancing UNNES's global competitiveness. This roadmap offers a strategic model that can be adopted by other universities to improve their international reputation in a sustainable, adaptive, and ethical manner, while reinforcing the role of higher education in social development and environmental sustainability.

Keywords: internationalization of university; policy reform; digital innovation; SDGs; smartcampus; higher education; UNNES

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan tinggi. Di era digital yang serba cepat ini, perguruan tinggi di seluruh dunia dituntut untuk dapat beradaptasi dan bertransformasi. Menuju kampus internasional bukan lagi kebutuhan strategis, tetapi keharusan untuk konteks saat ini, karena bagaimanapun internasionalisasi kampus menjadi salah satu indikator mutu dan daya saing perguruan tinggi di kancah global (Hans de Wit, 2020). Dalam prosesnya tentu saja membutuhkan yang namanya reformasi kebijakan yang adaptif, pemanfaatan inovasi digital secara optimal, serta keselarasan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*).

Dinamika dan revolusi digital saat ini telah mengubah struktur pendidikan tinggi di seluruh dunia, terutama setelah pandemi Covid-19. Kampus tidak hanya merupakan pusat belajar, namun juga subjek yang digunakan dalam diplomasi pengetahuan untuk mencapai SDGs. Transformasi digital menjadi katalisator utama dalam mempercepat proses menuju kampus internasional tersebut. Menurut Trevisan et al. (2024) transformasi digital di perguruan tinggi didefinisikan sebagai sarana untuk mendukung keberlanjutan, mendukung inklusivitas, dan meningkatkan efisiensi operasional kampus. Integrasi

teknologi, seperti sistem manajemen pembelajaran, kecerdasan buatan, dan analisis data, memastikan bahwa perguruan tinggi cenderung memenuhi permintaan pasar global secara instan.

Roadmap menuju kampus internasional ini berfungsi sebagai rencana strategis yang mengintegrasikan berbagai program dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas akademik, riset, serta jaringan global perguruan tinggi. Reformasi kebijakan yang responsif terhadap tuntutan global dan revolusi digital konvergen sebagian untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan sebagian mendukung terciptanya ekosistem pendidikan di mana kolaborasi dan inovasi masif dapat dimengerti dan terpengaruh dengan cepat (Leal Filho et al., 2024). Inovasi di bidang digital, mulai dari digitalisasi pembelajaran hingga penelitian berbasis teknologi tinggi, membuka peluang besar untuk memperluas akses dan kualitas pendidikan yang berdampak luas bagi masyarakat. Sementara, keselarasan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan memasukkan komitmen perguruan tinggi untuk memainkan peran dalam pencapaian pembangunan institusional yang positif untuk sosial perekonomian, dan lingkungan yang berkelanjutan, sekaligus memperkuat reputasi kampus di komunitas internasional. Tiga pilar normatif ini sejalan dengan pendapat Holmes et al. (2022) yang menunjukkan bahwa di abad ke-21, universitas perlu berkontribusi dalam *living laboratory*, menghubungkan riset, pembelajaran dan aksi sosial untuk mencapai SDGs.

Tetapi perlunya diingat bahwa peluang untuk mencapai status kampus internasional juga akan berjumpa dengan sejumlah tantangan yang signifikan, khususnya untuk perguruan tinggi di negara-negara berkembang. Sebagai contoh, di Indonesia, sejumlah studi telah mengungkapkan bahwa kampus-kampus di negara ini digrogoti oleh fragmentasi kebijakan, keterbatasan infrastruktur digital, dan integrasi yang belum optimal dari SDGs dengan pembelajaran dan penelitian (Nurhaeni et al., 2021 dan Puspita et al., 2025). Di sisi lain, tekanan global untuk meningkatkan kontribusi berkelanjutan dari jenis usaha apa pun mendorong perguruan tinggi, tempat urusan membuktikan reputasi akademisnya, untuk memperhatikan dampaknya pada masyarakat.

Oleh karena itu, makalah ini hadir untuk menawarkan roadmap strategis yang dapat diadopsi oleh kampus-kampus di Indonesia demi meningkatkan daya saing global secara berkelanjutan. Secara khusus, makalah ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dan memiliki desain studi kasus. Untuk memahami isu tersebut dalam ikhtiar cakupan, makalah ini bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika sinergi antara reformasi kebijakan, inovasi digital, dan pembangunan berkelanjutan dalam proses internasionalisasi kampus. Sementara dalam ikhtiar kedalaman, perkara ini dipetakan ke dalam aspek-aspek asumsi, yaitu prasyarat pembuahan yang dapat peneliti kendalikan. Alasan ketiga model ini dipilih sebagai opsi model dengan mempertimbangkan bahwa praktik kelembagaan melibatkan manusia dalam konteks yang memiliki makna khusus untuk individu mendengungkan bahwa lingkungan di mana konteks spesifik benar-benar terjadi.

Roadmap yang disusun berbasis pendekatan kualitatif ini diharapkan dapat memberikan panduan holistik bagi perguruan tinggi di Indonesia agar terpacu memiliki daya kompetitif secara global, namun tetap berakar pada nilai-nilai etika yang berkelanjutan. Karena, transformasi menuju kampus internasional bukan sekadar proses administratif atau pencapaian peringkat global, melainkan sebuah perjalanan strategis yang menuntut sinergi antara reformasi kebijakan, inovasi digital, dan integrasi nilai-nilai berkelanjutan. Studi semacam ini mau menunjukkan bahwa keberhasilan internasionalisasi yang bereputasi global sangat ditentukan oleh kemampuan masing-masing institusi pendidikan untuk: menyusun kebijakan yang adaptif sesuai dengan dinamika global serta tujuan pembangunan yang berkelanjutan; mengembangkan ekosistem digital yang mendukung pembelajaran, tata kelola kelembagaan, dan kolaborasi antar negara; internalisasi nilai-nilai etika dan spiritualitas dalam seluruh aspek kelembagaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat serta mendeskripsikan upaya-upaya sinergitas antara reformasi kebijakan, inovasi digital dan tujuan pembangunan berkelanjutan dalam menyusun roadmap strategis kampus internasional. Selain itu, penelitian ini hadir untuk menawarkan roadmap strategis yang dapat diadopsi oleh kampus-kampus di Indonesia demi meningkatkan daya saing global secara berkelanjutan.

Secara teoritis, manfaat dari penelitian ini ingin menunjukkan bahwa internasionalisasi kampus bukan proses linear, melainkan merupakan ekosistem sinergis yang memerlukan integrasi kebijakan, teknologi, dan nilai-nilai (SDGs). Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan reputasi global ditentukan oleh kemampuan institusi untuk menyusun kebijakan adaptif, mengembangkan ekosistem digital, dan melakukan internalisasi nilai-nilai etika dan spiritualitas. Secara praktis, manfaat

dari penelitian ini ingin menyediakan roadmap strategis (berdasarkan studi di UNNES) yang dapat diadopsi oleh perguruan tinggi di Indonesia; memberikan panduan holistik bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan daya kompetitif secara global sambil tetap berakar pada nilai-nilai etika yang berkelanjutan; dan berfungsi sebagai rencana strategis untuk mengintegrasikan program dan kebijakan demi meningkatkan kualitas akademik, riset, dan jaringan global.

METODE

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dengan model penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2015), penelitian deskriptif kualitatif bertujuan memahami fenomena sosial atau praktik sebagaimana adanya dalam konteks alamiah tanpa manipulasi kondisi, dan bercorak kualitatif karena menekankan penemuan dan pemahaman makna, pola, dan proses dari perspektif partisipan.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah studi pustaka atau lebih dikenal dengan tinjauan literatur (*literature review*). Hannah Snyder (2019) menggambarkan studi pustaka sebagai metode pengumpulan data yang cukup sistematis dalam penelitian. Selain melakukan studi dokumen dengan menganalisis rencana strategis kampus, penulis juga akan melakukan observasi partisipatif terhadap sistem digital dan program internasionalisasi seperti berpartisipasi dalam kegiatan *workshop*, seminar, dan forum akademik sebagai upaya untuk menangkap dinamika aktual.

Sedangkan teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengadopsi langkah-langkah analisis model Miles and Huberman (1994) antara lain: reduksi data (meliputi penyaringan informasi yang relevan dalam dokumen-dokumen kunci, wawancara semi-struktural, dan observasi); coding tematik (bertujuan untuk mengidentifikasi tema utama, seperti reformasi kebijakan, inovasi digital, dan pengembangan keberlanjutan SDGs); dan triangulasi (yang merupakan penggabungan data dari berbagai sumber untuk meningkatkan validitas).

Tempat utama penelitian ini adalah di Universitas Negeri Semarang (UNNES), Indonesia. Komitmen yang diperlihatkan oleh universitas ini untuk internasionalisasi, inovasi digital, dan pembangunan berkelanjutan, membuat UNNES menjadi lokasi yang cocok. Subjek kajian melibatkan dosen yang terdaftar di program SDGs, Kepala Unit Teknologi Informasi dan Pengembangan Digital, mahasiswa program internasional, dan pengembang SDGs di bidang konservasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Negeri Semarang adalah salah satu universitas negeri di Indonesia yang mewujudkan konsep kampus konservasi, karena mempunyai prioritas menjaga nilai-nilai pelestarian, spiritualitas, dan kebudayaan. Dalam artikelnya yang berjudul “*Internationalization Remodeled: Definition, Approaces, and Rationales*”, Jane Knight (2004) mengatakan bahwa internasionalisasi pendidikan tinggi tidak cukup hanya sekadar aktivitas atau tujuan jangka pendek, melainkan sebuah proses yang berkelanjutan yang mengintegrasikan dimensi internasional dan interkultural ke dalam tujuan, fungsi, dan penyelenggaraan pendidikan tinggi.

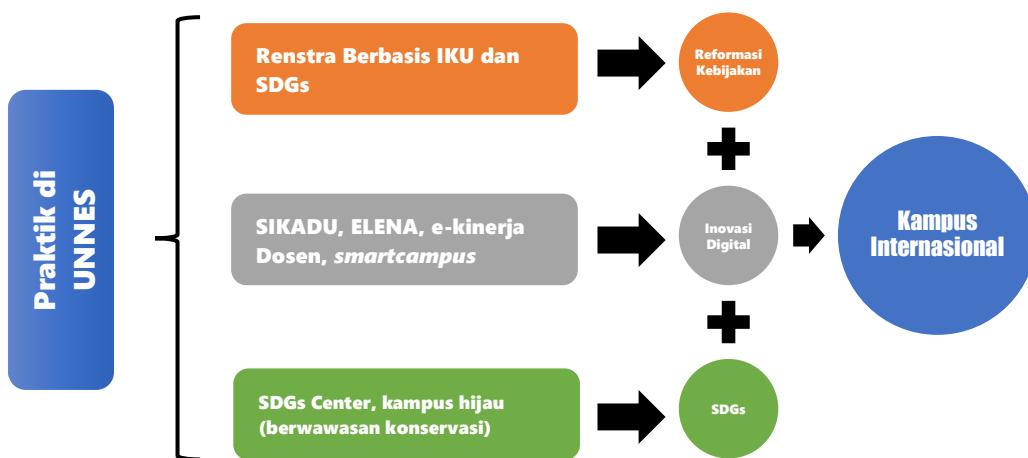
Dalam dekade terakhir, UNNES menunjukkan komitmen dalam mencapai visi internasionalisasi kampus, yang meliputi; Pertama, pembukaan program studi internasional, yang ditandai dengan keberadaan mahasiswa internasional seperti dari Thailand dan Tiongkok yang studi di UNNES. Kedua, membangun kemitraan dengan beberapa universitas di Asia, Eropa, dan Australia, khususnya dalam kolaborasi studi bersama antar bangsa. Seperti baru-baru ini, Sekolah Pascasarjana UNNES mengadakan studi bersama dengan Universiti Malaysia Sabah (UMS) dengan tema “Peradaban dan Negara Bangsa: Seri 1”, dan seminar internasional dengan tema *Strengthening SDGs Indicators in Quality Education for Academic Reputation and Teachers’ Transformation*. Ketiga, memainkan peran aktif dalam forum internasional, misalnya, UI *GreenMetric* dan ASEAN University Network.

UNNES juga menjadi pionir integrasi SDGs ke dalam strategi kelembagaan. Sejak dicanangkannya kurikulum “Merdeka Belajar-Kampus Merdeka” oleh Mendikbudristek, Nadiem Anwar Makarim tahun 2020, ada empat hal utama yang dicanangkan sebagai kebijakan Kampus Merdeka, yakni Hak Belajar Tiga Semester di Luar Program Studi (Permendikbud No. 3), perubahan Perguruan Tinggi Negeri menjadi Badan Hukum dan Hak Belajar (Permendikbud No. 4 dan 6), pembukaan Program Studi Baru (Permendikbud No. 5 dan 7), dan kebijakan Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi Negeri (Permendikbud No.5). UNNES berusaha menyusun kurikulum yang fleksibel dan adaptif, mendorong mobilitas mahasiswa dan dosen, serta mengembangkan kerja sama lintas sektor. Kebijakan ini telah membuka ruang bagi UNNES untuk menyusun kurikulum yang

fleksibel dan adaptif, mendorong mobilitas mahasiswa dan dosen, serta mengembangkan kerja sama lintas sektor.

UNNES merespons kebijakan MBKM ini dengan menyusun renstra berbasis pencapaian delapan Indikator Kinerja Utama dan *Sustainable Development Goals* yang dapat diakses melalui situs web www.unnes.ac.id. UNNES juga telah membentuk unit kerja sama internasional dan SDGs Center yang berfungsi untuk menyelaraskan kebijakan akademik dengan standar internasional. Kemampuan UNNES dalam mencapai keberhasilan tersebut tidak lepas dari sosok pimpinan yang visioner dan tata kelola yang fleksibel, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Temuan ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh Prabowo dan Bandur (2022) tentang pentingnya *leadership capability* dan *organizational adaptability* dalam memastikan keberlanjutan inovasi digital.

Selain itu, reformasi kebijakan harus didahului oleh inovasi digital untuk mempercepat proses menuju kampus internasional. Santos (2023) menegaskan bahwa lewat transformasi digital, kita dapat membuat akses global lebih luas, kolaborasi lintas negara lebih kuat dalam bidang riset, dan internasionalisasi yang lebih inklusif dan efisien. UNNES telah berhasil membangun ekosistem digital, yang mencakup aplikasi MyUnnes, termasuk Sistem Informasi Akademik Terintegrasi SIKADU, pembelajaran daring dengan platform ELENA, Sistem Manajemen Kinerja Dosen berbasis digital dan *smartcampus*. Ini adalah reformasi digital yang memungkinkan tidak hanya meningkatkan efisiensi, tapi juga memperkuat daya saing global melalui akses terbuka terhadap publikasi dan data riset, kolaborasi virtual dua arah dengan mitra internasional, dan pengembangan khusus konten pembelajaran yang memenuhi standar global.



Gambar 1. Diagram roadmap menuju kampus internasional, sinergi antara reformasi kebijakan, inovasi digital, dan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) di UNNES

Reformasi kebijakan dan inovasi digital tidak akan mencapai kampus internasional tanpa SDGs yang terintegrasi. Dalam hal ini, UNNES telah berupaya mengintegrasikan SDGs melalui penelitian dan pengabdian masyarakat yang relevan, kurikulum yang didasarkan pada nilai-nilai keberlanjutan, serta praktik kampus yang lebih hijau dan inklusif. Integrasi pembangunan berkelanjutan, seperti yang telah penulis tunjukkan, adalah landasan etis dari proses internasionalisasi kampus, memastikan bahwa upaya globalitas tidak hanya didasarkan pada reputasi, tetapi juga kontribusi nyata bagi masyarakat dan lingkungan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Leal Filho et al. (2021) bahwa integrasi SDGs ke universitas adalah pendekatan strategis untuk membuat pendidikan tinggi sebagai penggerak utama pembangunan berkelanjutan di seluruh dunia. Dia mengacu pada strategi pendidikan harus dilakukan dalam bentuk tindakan nyata seperti kampus hijau, proyek riset berkelanjutan berlapis multidisiplin, dan kerjasama global. Dengan demikian, SDGs yang diintegrasikan dalam strategi internasionalisasi kampus dapat memberikan nilai tambah keberlanjutan secara etik.

Model ini telah membuktikan bahwa internasionalisasi kampus bukan proses linear, melainkan ekosistem sinergis yang memerlukan kebijakan, teknologi, dan nilai-nilai untuk diintegrasikan. Hasil model UNNES ini selaras dengan tren global yang diidentifikasi oleh Alghmadi et al. (2022). Model UNNES menyarankan penggunaan ELENA sebagai platform *Learning Management System* (LMS) atau

disebut juga sistem informasi akademik terintegrasi dan pengembangan konten pembelajaran berstandar internasional sebagai praktik digital untuk menjaga mobilitas akademik dan reputasi global.

Roadmap Strategis

Roadmap sering dipahami sebagai peta jalan yang memberikan representasi visual tertata dari niat strategis dan Langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan dalam rentang waktu tertentu. Phaal dan Kerr et al. (2022) dalam artikelnya yang berjudul *“Roadmapping and roadmaps: Definition and underpinning concepts. IEEE Transactions on Engineering Management”*, mendefinisikan *roadmap* sebagai peta visual yang terstruktur dan kronologis dari rencana strategis suatu organisasi dan *roadmapping* sebagai pendekatan strategis yang menggunakan kerangka waktu (temporal) dan ruang (spasial) secara struktural.

Namun demikian, sebuah roadmap harus memiliki elemen-elemen yang relevan, yaitu pengaturan tahun, visi/tema, prioritas strategi, program, target/*output*, dan indikator kinerja. Keunggulan dari roadmap ini sendiri adalah dapat memberikan pandangan yang nyata dan terklasifikasi bagi para pemangku kepentingan, menunjukkan prioritas apa yang harus dipecahkan di dalam menyusun rencana besar, dan menjadi sumber daya yang efektif dalam komunikasi tim dan para pemangku kebijakan. Adapun kelemahan dari roadmap tersebut adalah jika roadmap sangat rinci, ia dapat kehilangan sifat strategisnya; perubahan lingkungan eksternal teknologi, regulasi dan pasar sangat cepat membuat roadmap tersebut tidak relevan dan segera lapuk; dan terjadi risiko *overpromising*, antara lain inisiatif yang terlalu sering dalam mengatur target *output* Masalah dan soal.

Pada bagian ini akan disajikan roadmap strategis Universitas Negeri Semarang berdasarkan pembacaan Renstra PTN-BH UNNES 2023-2028 dalam terang Phaal dan Kerr et al. (2022) yang didukung dengan tinjauan literatur tentang sinergi antara reformasi kebijakan, inovasi digital, dan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) seperti yang sudah penulis uraikan di bagian hasil dan pembahasan. Tetapi penulis hanya menyajikan Roadmap Strategis UNNES yang akan diwujudkan di tahun 2025-2028.

Tabel 1. Roadmap Strategis UNNES 2025-2028

Tahun	Tema Dominan	Prioritas Strategis	Program/Kegiatan Utama	Target/ <i>Output</i>	Indikator Kinerja
2025	Konsolidasi Tata Kelola & Digitalisasi Pembelajaran	Implementasi <i>Good University Governance</i> (GUG) dan reformasi kelembagaan PTN BH scribd.com	Sosialisasi GUG dan revisi statuta/SOP	Peraturan GUG dan SOP baru disahkan	Predikat SAKIP minimal BB
		Peningkatan infrastruktur TI (LMS, <i>e-learning</i>) scribd.com	Pengembangan platform <i>e-learning</i> dan <i>e-library</i>	≥ 50% mata kuliah tersedia dalam format digital	Persentase mata kuliah berbasis <i>e-learning</i>
		Integrasi nilai SDGs dalam kurikulum dan kebijakan universitas	Pelatihan dosen tentang integrasi SDGs ke pembelajaran	Modul pembelajaran berbasis SDGs tersedia di beberapa prodi	Jumlah mata kuliah yang menyertakan konten SDGs
2026	Internasionalisasi & Transformasi Digital	Ekspansi kerja sama global (MoU, program internasional)	Penandatanganan MoU dengan mitra luar negeri	≥10 kerja sama internasional baru	Jumlah MoU/kemitraan internasional baru
		Optimalisasi manajemen kampus berbasis TI (administrasi, perpustakaan digital)	Peningkatan sistem informasi manajemen kampus (<i>e-office</i> , <i>e-registry</i>)	70% layanan kampus berbasis digital penuh	Jumlah Prodi terakreditasi internasional
2027	Integrasi SDGs & Konservasi Kampus	Penguatan penelitian dan pengabdian berbasis SDGs	Pelaksanaan riset terapan SDGs bersama mitra internasional	Pelaksanaan ≥ 5 program pengabdian masyarakat bertema SDGs	Peringkat GreenMetric meningkat UI
		Implementasi Tri Dharma berbasis isu SDGs (kurikulum, riset, pengabdian)	Revisi kurikulum dengan integrasi target SDGs	30% mata kuliah mengangkat isu SDGs	Peringkat GreenMetric UI
		Program Kampus Hijau (pengelolaan	Pengembangan fasilitas kampus hijau (energi	Peringkat GreenMetric UI	Jumlah publikasi dan luaran

2028 Universitas Bereputasi Dunia & Keberlanjutan	lingkungan dan konservasi)	terbarukan, pengelolaan limbah)	mencapai posisi Top 50 Asia	penelitian terkait SDGs
	Digitalisasi penuh proses akademik dan non-akademik kampus	Implementasi manajemen data kampus digital	60% Prodi memiliki akreditasi internasional	Persentase lulusan berkiprah di tingkat internasional
	Penguatan reputasi internasional (QS Ranking, akreditasi Prodi)	Finalisasi akreditasi internasional prodi; promosi reputasi di forum global	QS World University Rank <1000; 80% Prodi bertaraf A/Unggul	Peringkat QS AUR
	Pengelolaan keuangan dan kelembagaan berkelanjutan (ESG)	Penerapan praktik ESG dalam manajemen kampus	Program konservasi kampus berkelanjutan terlaksana	Persentase Prodi terakreditasi A/Unggul
	Inovasi dan kewirausahaan berbasis teknologi	Inkubasi <i>start-up</i> dan <i>spin-off</i> berbasis teknologi hasil riset	Kenaikan peringkat GreenMetric	Peringkat UI GreenMetric

Berdasarkan tabel di atas, Renstra UNNES 2023-2028 menindaklanjuti upaya pencapaian status kampus internasional pada tiga pilar terkait. Pilar pertama, reformasi kebijakan yang ditunjukkan oleh SAKIP, opini WTP, dan regulasi PTN-Berbadan Hukum. Pilar kedua, inovasi digital yang melibatkan pengembangan LMS, *e-Library*, *smartcampus* untuk mendukung pembelajaran *hybrid* (daring dan luring). Pilar ketiga, SDGs yang direpresentasikan oleh penyelarasan kurikulum dan penelitian dengan target global dan upaya peningkatan ranking UI *GreenMetric*. Indikator kinerja utama (IKU), seperti predikat SAKIP, peringkat UI *GreenMetric*, akreditasi internasional digunakan untuk menilai pencapaian.

SIMPULAN

Penelitian ini menyajikan temuan bahwa internasionalisasi kampus tidak hanya dicapai melalui satu dimensi kebijakan, tetapi melalui sinergi antara reformasi kebijakan yang adaptif, inovasi digital yang inklusif, integrasi nilai-nilai pembangunan berkelanjutan (SDGs) dalam seluruh aspek kelembagaan. Studi di UNNES menunjukkan bahwa implementasi program MBKM, ekosistem digital seperti My-Unnes, ELENA, SIKADU, dan *Smartcampus*, serta pembentukan SDGs Center menjadi strategi kunci dalam membangun desain roadmap menuju kampus internasional yang kompetitif di kancah global, namun tetap berakar pada etika konservasi dan keberlanjutan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan internasionalisasi bergantung pada kepemimpinan visioner, penguatan ekosistem digital, dan internalisasi nilai-nilai keberlanjutan sebagai landasan etis yang tidak hanya meningkatkan reputasi akademik, tetapi juga berkontribusi sosial dan iklim pendidikan di lingkungan perguruan tinggi.

REFERENSI

- de Wit, H. (2020). *Internationalisation of Higher Education: The Need for a More Ethical and Qualitative Approach*. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41239-020-00228-1>
- Holmes, J., Moraes, O. R., Rickards, L., Steele, W., Hotker, M., & Richardson, A. (2022). *Online Learning and Teaching for the SDGs – Exploring Emerging University Strategies*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(3), 503-521. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0278>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. (2020). *Buku Panduan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka*. https://dikmawa.unhas.ac.id/wp-content/uploads/2023/08/dokumen-1624423067-Buku-Panduan-Merdeka-Belajar-Kampus-Merdeka-2020-copy_compressed.pdf
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. (2021, September). *Panduan implementasi kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) pada kurikulum pendidikan tinggi vokasi program sarjana terapan*. <https://lldikti13.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2022/07/Panduan-Implementasi-Kebijakan-Merdeka-Belajar-Kampus-Merdeka-MBKM.pdf>
- Knight, J. (2004). *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>

- Leal Filho, W., Lange Salvia, A., Beynaghi, A., Fritzen, B., Ulisses, A., Avila, L. V., ... Nikolaou, I. (2024). *Digital Transformation and Sustainable Development in Higher Education in a Post-Pandemic World*. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 31(1), 108-123. <https://doi.org/10.1080/13504509.2023.2237933>
- Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Veiga Ávila, L., Londero Brandli, L., Molthan-Hill, P., Pace, P., Azeiteiro, U. M., & Beynaghi, A. (2021). *Integrating the Sustainable Development Goals into university strategies, administration, and research: A systematic review*. *Journal of Cleaner Production*, 312, 127–161. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127161>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nurhaeni, I. D. A., Anggreni, L. S., Kusumawati, N. S., & Putri, I. S. (2021). *Internationalization of Higher Education: A Case Study on Media Utilization, Policies Consistency and Stakeholders' Insights in Indonesia*. *Jurnal Bina Praja*, 13(2), 207-218. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.207-218>
- Phaal, R., & Kerr, C. (2022). *Roadmapping and roadmaps: Definition and underpinning concepts*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(1), 6-16. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3096012>
- Prabowo, H., & Bandur, A. (2022). *Digital transformation in higher education: Global trends and future research direction*. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(2). <https://doi.org/10.22219/jibe.v5i02.21218>
- Puspita, I. T., Silvhiani, S., & Petrus, I. (2025). *Higher Education Internationalization and English Language Practices: Academics Perspectives*. *Edukasi: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 12(1), 539-553. <https://doi.org/10.19109/npj84575>
- Santos, L. F. (2023). *Internationalisation in the digital transformation: A scoping review*. *Higher Education Quarterly*, 78(3), 807-824. <https://doi.org/10.1111/hequ.12488>
- Snyder, Hannah. "Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines." *Journal of Business Research*, vol. 104, 2019, hlm. 333–339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.03
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Dias, B. G., Leal Filho, W., & Pedrozo, E. Á. (2024). *Digital Transformation Towards Sustainability in Higher Education: State-of-the-Art and Future Research Insights*. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2789-2810. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7>
- Universitas Negeri Semarang. (2023). *Rencana Strategis Universitas Negeri Semarang Tahun 2023–2028* (Peraturan Majelis Wali Amanat No. 8 Tahun 2023). Semarang: Majelis Wali Amanat Universitas Negeri Semarang. <https://unes.ac.id/ppid/wp-content/uploads/sites/57/2025/09/49.-Renstra-UNNES-2023-2028-2.pdf>