BEST PRACTICES
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) BEBERAPA PERGURUAN TINGGI NEGARA UNI EROPA DAN FENOMENA KARAKTERISTIK GLOBAL *VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY, AMBIGUITY* (VUCA)

Sri Mulyani
NIP. 197403282001122001

UNIVERSITAS NEGERI PADANG
Padang, 22 Juli 2021

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Karya Tulis/Karya Ilmiah	:	*Best Practices* Pengembangan SDM Beberapa Perguruan Tinggi Negara Uni Eropa dan Fenomena Karakteristik *Global Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA)
Nama	:	Sri Mulyani
NIP	:	197403282001122001
Pangkat/Gol. Ruang	:	Penata Tingkat I, III/d
Jabatan	:	Analis Kepegawaian Ahli Muda
Instansi	:	Universitas Negeri Padang

Telah dibuat sesuai pedoman yang diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2009 tentang Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah Analis Kepegawaian.

Demikianlah untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Padang, 22 Juli 2021

Yang Memberi Pengesahan,

Afdalisma, SH., M.Pd.

NIP. 197012051992032002

SURAT PERNYATAAN

1. Dengan ini saya menyatakan bahwa:
   a. Karya tulis/karya ilmiah dengan judul *Best Practices* Pengembangan SDM Beberapa Perguruan Tinggi Negara Uni Eropa dan Fenomena Karakteristik Global *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan penilaian angka kredit kumulatif dalam jabatan Analis Kepegawaian, baik di Badan Kepegawaian Negara maupun di instansi pemerintah lainnya.
   b. Karya tulis/karya ilmiah ini adalah murni gagasan, rumusan, dan pengamatan saya sendiri (kecuali dibuat/disusun bersama dalam bentuk tim)
   c. Dalam karya tulis/karya ilmiah ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
2. Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dikemudian hari terdapat ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedoa menerima sanksi berupa pencabutan angka kredit yang diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Padang, 22 Juli 2021

Yang Membuat Pernyataan,

Materai

Sri Mulyani

NIP. 197403282001122001

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah S.W.T. atas limpahan rahmatnya sehingga penulis bisa menyelesaikan makalah yang berjudul "*Best Practices* Pengembangan SDM Beberapa Perguruan Tinggi Negara Uni Eropa dan Fenomena Karakteristik Global *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA)". Makalah ini adalah pengembangan ulang dari artikel penulis "Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Beberapa Negara Uni Eropa" yang di *publish* di laman blog penulis http://ndi6.blogspot.com pada tahun 2012. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Universitas Negeri Padang, khususnya Kepala Biro Umum dan Keuangan yang telah membantu penulis dalam mengerjakan makalah ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah berkontribusi dalam pembuatan karya ilmiah ini. Karya ilmiah ini diharapkan dapat memberikan sudut pandang yang berbeda dalam pengembangan sumberdaya manusi (SDM) di perguruan tinggi.

Penulis menyadari banyak kekurangan pada karya ilmiah ini, oleh sebab itu saran dan kritik senantiasa diharapkan demi perbaikan karya penulis. Penulis juga berharap semoga karya ilmiah ini mampu memberikan manfaat dalam pengelolaan SDM di perguruan tinggi umumnya dan di Universitas Negeri Padang khususnya.

Padang, 22 Juli 2021

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN ii
SURAT PERNYATAAN iii
KATA PENGANTAR iv
DAFTAR ISI v
BAB I PENDAHULUAN 1
BAB II PEMBAHASAN 3
BAB III PENUTUP 11
DAFTAR PUSTAKA 12

BAB I

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumberdaya manusia (SDM) merupakan hal yang krusial di Perguruan Tinggi karena semua bisnis proses melibatkan SDM yaitu mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan, serta pihak ketiga yang memiliki kepentingan terhadap bisnis proses tersebut.

SDM di Universitas Negeri Padang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non-PNS, pengelolaan PNS mengikuti Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang tersebut mengatur pengelolaan ASN yang meliputi proses: 1. penyusunan dan penetapan kebutuhan; 2. pengadaan; 3. pangkat dan jabatan; 4. pengembangan karier; 5. pola karier; 6. promosi; 7. mutasi; 8. penilaian kinerja; 9. penggajian dan tunjangan; 10. penghargaan; 11. disiplin; 12. pemberhentian; 13. jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan 14. perlindungan.

Undang-undang tersebut bukan hanya mengatur pengelolaan PNS, namun juga Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), namun di Universitas Negeri Padang belum ada PPPK. Pengelolaan PPPK di Universitas Negeri Padang selanjutnya dirumuskan melalui Peraturan Rektor.

Menyikapi perkembangan dalam pengelolaan SDM, yang saat ini sangat komplek dengan fenomena karakteristik global *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* (VUCA) dan dampak dari pandemi *Corona Virus Disease*-2019 (Covid-19) yang menimbulkan kondisi ketidak pastian sebagai akibat perubahan yang sangat cepat dan strategi manusia untuk bertahan dari pandemi.

Karakteristik lingkungan global dan pandemi Covid-19 tersebut sangat berpengaruh terhadap pengelolaan SDM karena terjadi perubahan antar lain pada jenis pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan, kebutuhan pengetahuan dan skill. Banyak pekerjaan yang hilang dan pekerjaan baru yang muncul dari

kondisi tersebut. Masa yang akan datang pelaksanaan pekerjaan bahkan tidak membutuhkan kantor secara fisik, karena pekerjaan dapat dilaksanakan dari mana saja tanpa dibatasi ruang dan waktu yang mengikat, namun untuk implementasinya sangat dibutuhkan sistem yang mampu mengontrol proses dan hasil sesuai dengan standar organisasi.

Karakteristik global VUCA dan pandemi Covid-19 membuat pimpinan berfikir untuk organisasi bukan hanya bertahan, namun juga memanfaatkan peluang guna pengembangan organisasi dengan memberdayakan seluruh potensi organisai termasuk sumber daya manusia. Untuk itu dibutuhkan strategi yang tepat guna menempatkan seluruh sumber daya khususnya sumber daya manusia guna mewujudkan hal tersebut.

Penulis mencoba melihat *best practice*s pengelolaan SDM yang dilakukan di Luleå University of Technology dan Bocconi University dan apa yang telah dilakukan pada 2007 sebagaimana laporan Socrates programme, yang diterbitkan oleh *European University Association* pada tahun 2007, dan melihat kondisi saat ini saat karakteristik global VUCA muncul melalui *Word University Rankings* dan aspek kualitas SDM yang merupakan salah satu penilaiannya.

Berikut adalah gambaran umum ke dua universitas tersebut:

a. Luleå University of Technology adalah universitas negeri di Swedia, didirikan pada 1 Juli 1971. Universitas ini terafiliasai dengan jaringan *European University Association, University of the Arctic, Cooperative network*. Luleå University of Technology memiliki kerjasama dengan perusahaan nasional dan internasional, dengan lebih dari 100 program pendidikan.
b. Universitas Bocconi adalah universitas swasta di Milan, Italia. Bocconi memberikan pendidikan di bidang ekonomi, keuangan, hukum, manajemen, ilmu politik, administrasi publik dan ilmu komputer. Bocconi, merupakan universitas yang bergerak di bidang sekolah bisnis, dan menawarkan program MBA dan MBA Eksekutif.

BAB II

PEMBAHASAN

Fenomena VUCA yang menjadi karakteristik global saat ini, harus di hadapi dengan strategi *Vision, Understanding, Clarity, dan Agility* (Johansen, 2009). Artinya ketidak jelasan yang timbul dari karakteristik global yang berkembang dihadapkan dengan prediksi kejelasan yang akan terjadi melalui visi organisasi yang akan diujudkan hingga 30 tahun yang akan datang, memahami perubahan yang terjadi, tantangan serta peluang yang tercipta, kemampuan untuk memprediksi masa yang akan datang berdasarkan fenomena yang berkembang saat ini, serta kecepatan organisasi untuk beradaptasi dengan setiap perubahan.

Pada pengelolaan SDM penulis mencoba untuk melihat best practices melalui laporan Socrates programme, yang diterbitkan oleh *European University Association* pada tahun 2007, dengan memilih beberapa topik pengelolaan SDM berikut.

1. *Leadership Development* at Luleå University of Technology (Ingegerd Palmér)
2. *Introducing a New Model of Faculty Recruitment, Development & Management at Bocconi* (Lorenzo Peccati and Andrea Sironi)

Luleå University of Technology menerapkan strategi berikut dalam pengelolaan SDM dalam peningkatan kinerja universitas.

a. Pengembangan kepemimpinan dalam skala yang besar. Pengembangan kepemimpinan individu dan pengembanganorganisasi, untuk tujuan merangsang dan memimpin perubahan
b. Melakukan identifikasi, merangsang dan mengembangkan staf kunci yang akan membantu dalam pencapaian 'universitas kreatif'
c. Meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi antara staf

d. Mengembangkan jaringan pribadi melalui batas-batas organisasi

e. Mendorong kerjasama kelompok dalam memecahkan masalah organisasi

Strategi pengelolaan SDM Luleå University of Technology tersebut jika kita lihat hubungannya dengan karakteristik global VUCA adalah sebagai beikut.

Tabel 1. Keterkaitan Strategi Karakteristik Global dan Strategi Pengelolaan SDM Luleå University of Technology

Strategi Menghadapi Karakteristik Global	Strategi Pengelolaan SDM
Vision	✓ Pengembangan kepemimpinan
Understanding	
Clarity	
Agility	✓ Mengembangkan staf kunci ✓ Meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi ✓ Mengembangkan jaringan pribadi ✓ Mendorong kerjasama kelompok

Tiga strategi untuk menghadapi karakteristik global (*vision, understanding, clarity*) dihadapkan dengan strategi pengelolaan SDM pengembangan kepemimpinan, karena inti dari pengembangan organisasi berada pada pucuk pimpinan organisasi sebagai orang yang menetapkan visi organisasi, pembuat keputusan, dan mendaya gunakan, memotivasi serta menginspirasi SDM untuk pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2010):

> "Secara garis besar kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana sikap dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk menginspirasi, memotivasi dan mempengaruhi, menghasilkan perubahan bahkan hingga tarap dramatis sehingga mengubah organisasi secara signifikan, serta menciptakan visi untuk organisasi".

Kecepatan adaptasi (*agility*) organisasi terhadap ketidak pastian tersebut dilakukan dengan menerapkan strategi mengembangkan staf kunci, meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi, mengembangkan jaringan pribadi untuk kebutuhan organisasi, dan mendorong kerjasama kelompok untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Strategi yang diterapkan oleh Luleå University of Technology bersifat umum, namun menyentuh seluruh aspek pada VUCA dan penekanan pada aspek pengembangan kepemimpinan merupakan hal dipandang penting karena seorang pemimpin belum tentu memiliki sikap kepemimpinan, namun yang memiliki sikap kepemimpinan belum tentu duduk sebagai pemimpin. Jadi orang yang tepat adalah pemimpina yang meimiliki sikap kepemimpinan, memiliki visi dalam pengembangan organisasi, mau mengambil resiko dengan menimalkannya terlebih dahulu dengan membaca data dan kecenderungan perkembangan pada masa yang akan datang.

Bocconi University menerapkan strategi pengelolaan SDM sebagai berikut:

a. mengimplementasikan prasyarat gelar doktor sebagai persyaratan wajib bagi mereka yang berkeinginan meniti tangga karir akademik di Italia, gelar doktor tersebut bukanlah pengganti untuk proses evaluasi, namun merupakan syarat administrasi yang harus dipenuhi, sebelum kemudian dievaluasi dan diputuskan.
b. merangsang kualitas pengajaran yang tinggi dan kegiatan penelitian sedangkan untuk studi kasus di Inggris, ada lembaga yang secara khusus mengawasi kualitas SDM di pendidikan tinggi, memberikan saran pengembangan SDM, dan menyediakan dana untuk kepentingan tersebut beserta strateginya.
c. pengembangan sumber daya manusia melalui berbagai praktek, termasuk induksi, pelatihan dan dukungan serta kepemimpinan yang efektif, desain pekerjaan dan manajemen kinerja
d. mensuport rekrutmen dan retensi staf yang berkualitas tinggi untuk memastikan reputasi pendidikan tinggi Inggris berkelas dunia

e. mengembangkan, memberikan saran dan dukungan untuk lembaga-lembaga individu dalam kaitannya dengan berbagai kebutuhan pelatihan
f. memberi panduan mengenai kebutuhan pelatihan untuk semua kategori staf termasuk staf administrasi dan kesekretariatan, staf teknis, staf administrasi dan staf akademik
g. pengembangan pemimpin senior melalui program unggulan Top Manajemen Program untuk Kepala Departemen, Dekan.

Tabel 2. Keterkaitan Strategi Karakteristik Global dan Strategi Pengelolaan SDM Bocconi University

Strategi Menghadapi Karakteristik Global	Strategi Pengelolaan SDM
Vision	✓ pengembangan pemimpin senior melalui program unggulan Top Manajemen Program
Understanding	
Clarity	
Agility	✓ mengimplementasikan prasyarat gelar doctor ✓ merangsang kualitas pengajaran yang tinggi ✓ pengembangan sumber daya manusia ✓ mensuport rekrutmen dan retensi staf yang berkualitas tinggi ✓ mengembangkan, memberikan saran dan dukungan untuk berbagai kebutuhan pelatihan ✓ memberi panduan mengenai kebutuhan pelatihan

Dari kegiatan yang dilakukan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi memfokuskan pada pengembangan pengetahuan dan skill SDM melalui pendidikan formal, pelatihan, mendesain persyaratan rekrutmen,

manajemen kinerja. Dengan demikian berbasis pengembangan orang-perorang atau *People-Centered and Skills.* Hal tersebut dapat dilihat dari strategi yang diterapkan lebih menyentuh orang-perorang dan terkait langsung dengan kemampuan dalam bisnis proses pendidikan tinggi.

Meskipun Luleå University of Technology dan Bocconi University merupakan universitas dengan orientasi pasar yang berbeda teknik dan ekonomi, namun ke dua universitas tersebut memiliki concern

Tabel 3. Perbandingan Luleå University of Technology dan Bocconi University

Aspek	Luleå University of Technology	Bocconi University
Kepemilikan	Publik	Privat
Visi	Membentuk masa depan melalui pendidikan dan penelitian inovatif menciptakan manfaat sosial global.	Mewujudkan Bocconi sebagai lembaga penelitian independen, di bidang bisnis dan ekonomi dan berkontribusi pada perbaikan masyarakat.
Rangking Dunia (2022-2023)	1084 dan 13 di Swedia	575 dan 27 di Italia

Dilihat dari world university rangking, Bocconi University berada di posisi 600 besar dunia, sedangkan Luleå University of Technology berada di 1100 besar dunia. Visi kedua universitas menekankan pada produk dan peran, namun SDM merupakan kunci untuk mewujudkan hal tersebut. Produk inovatif dan penelitian yang bermanfaat luas hanya akan dihasilkan oleh SDM yang inovatif.

Tabel 4. Perbandingan Aspek Penilaian di *World University Rankings* Luleå University of Technology dan Bocconi University tahun 2019-2022

University	Year	Word-National Rank	Education Rank	Employ-ability Rank	Faculty Rank	Research Rank	Score
Luleå University of Technology	2022	1084-13	-	-	-	1037	69.7
	2021	1154-13	-	-	-	1099	69.4
	2020	1166-13	-	-	-	1104	69.3
	2019	1197-14	-	-	-	1148	69.2
Bocconi University	2022	575-27	-	50	259	1031	73.4
	2021	588-29	-	48	257	1043	73.3
	2020	523-27	-	46	256	1014	73.9
	2019	520-26	-	42	197	1072	74.0

Kedua universitas tersebut sama-sama masuk dalam jajaran World University Rangkings pada tahun 2019, saat itu Bocconi University langsung menduduki rangking 600-an sementara Luleå University of Technology berada di rangking 1200-an. Hal yang menarik adalah kecenderungan score Luleå University of Technology yang terus meningkat setiap tahun, sedangkan score Bocconi University cenderung fluktuatif.

Dari visi untuk mewujudkan penelitian dan menjadi lembaga peneliti independen, Luleå University of Technology dan Bocconi University memiliki hasil dengan rangking yang berdekatan dengan kata lain penelitian di universitas tersebut dipandang dari aspek inovasi dan kebermanfaatan di masyarakat luas berada pada level yang sama. Pembedanya ada di kualitas SDM yaitu Bocconi University masuk rangking 50, dan rangking fakultasnya masuk di 259 besar dunia.

Di Universitas Negeri Padang sendiri yang sedang dalam masa transisi pengelolaan dari PTN BLU ke PTN BH, pengelolaan PNS merujuk ke PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang telah di rubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020.

Universitas Negeri Padang (UNP) memiliki visi **Menjadi Universitas Bermartabat dan Bereputasi Internasional** hanya saja strategi pengelolaan SDM untuk mencapai kualifikasi tersebut belum jelas. Hal ini dapat dilihat dari proses pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama, yaitu SDM yang memenuhi kualifikasi hanya 1 (satu) orang. Pada kondisi ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM untuk menduduki posisi pimpinan belum dilaksanakan dengan baik dan berkelanjutan. Bahkan dibeberapa posisi jabatan pada fakultas, lembaga dan unit harus dilakukan penurunan syarat jabatan agar jumlah yang memenuhi kualifikasi cukup untuk dilakukan proses seleksi.

Mewujudkan universitas bereputasi Internasional bukan hanya persoalan terkait pelaksanaan tri darma perguruan tinggi, yang terfokus pada pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Jumlah publikasi dan penelitian mungkin akan mendongkrak rangking perguruan tinggi, namun jumlah publikasi dan penelitian yang bernilai adalah memiliki keterbaruan dan kebermanfaatan yang luas. Kualitas publikasi dan penelitian tersebut hanya dapat dihasilkan dari SDM yang memiliki inovasi, dan hal tersebut tidak akan muncul dengan sendiri secara signifikan tanpa adanya dukungan organisasi dan pimpinan sebagai penggerak.

Pengelolaan perguruan tinggi berbadan hukum menuntut seorang pimpinan yang memiliki visi dan strategi bukan hanya melaksanakan business as usual, namun pemimpin yang mampu melihat fenomena global VUCA sebagai peluang untuk menguasai pasar di bidang jasa pendidikan tinggi.

Jika visi UNP untuk Menjadi Universitas Bermartabat dan Bereputasi Internasional masih tetap dipertahankan, maka harus ada strategi yang diterapkan dengan mempertimbangkan kemampuan UNP dari sisi SDM, keuangan, aset, dan lingkungan yang mempengaruhi bisnis proses. Untuk itu dibutuhkan seorang pimpinan yang visioner, memiliki kemampuan

menginspirasi, memotivasi dan mempengaruhi, memiliki kemampuan intelektual yang memadai. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah sebagaimana yang ditawarkan oleh Hagel, John et al (2008) yang ditulis pada *Harvard Business Review yaitu Focus, Accelerate, Support, Tie it all together* (FAST). Strategi FAST sangat dimungkinkan untuk menghadapi fenomena global VUCA.

a. *Focus* mensyaratkan kemampuan untuk memperkirakan kondisi yang akan datang dan konsekuensi yang harus dihadapi berdasarkan analis data dan bukti serta lingkungan luar organisasi.
b. *Accelerate* menuntut kemampuan untuk mengidentifikasi tindakan yang dapat mempercepat pencapaian tujuan dengan sumber daya yang dimiliki organisasi, dan bagaimana mengukur kemajuan yang dicapai.
c. *Support* adalah dukungan dari seluruh elemen yang ada di organisasi untuk bersama-sama memberikan kemampuan terbaiknya guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
d. *Tie it all together* kemampuan untuk menemukan kesamaan yang menjadi perekat setiap elemen sehingga terbentuk persepsi yang sama dalam mewujudkan tujuan tujuan organisasi.

Seluruh aspek FAST terletak pada pimpinan organisasi yang bertanggung jawab menetapkan tujuan, menyusun strategi pencapaian tujuan, cara mengukur capaian, dan melakukan evaluasi serta tindak lanjut untuk peningkatan secara berkelanjutan.

BAB III

PENUTUP

Pengelolaan SDM yang diterapkan **Luleå University of Technology** dan **Bocconi University** meskipun merupakan laporan yang dipublikasikan pada 2007, masih relevan dengan kondisi saat ini. Hal tersebut dikarenakan mereka memiliki data dan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan rencana dan pengambilan keputusan.

Jika dikaji dari kedua universitas tersebut memiliki pendekatan yang berbeda dalam pengelolaan SDM, namun demikian sama-mama memiliki pandangan bahwa peran kepimpinan menempati porsi penting dalam menyikapi perubahan yang terjadi sehingga organisasi bukan hanya dapat bertahan, namun juga mampu memanfaatkan peluang untuk keberlanjutan dan kemajuan organisasi.

Perguruan tinggi sejatinya bukan hanya fokus pada tri darma, pengelolaan SDM adalah kunci untuk munculnya penelitian dan publikasi yang inovatif dan memililki manfaat luas. Peran sosial pendidikan tinggi sebagai agen perubahan tak akan dapat diwujudkan tanpa pengelolaan SDM dengan memperhatikan kondisi lingkungan lokal, regional, dan global. Jika saat ini ada VUCA yang menimbulkan ketidak pastiaan dalam bisnis proses perguruan tinggi, esok akan ada lagi tantangan yang lebih berat harus dihadapi. Perguruan tinggi akan berhasil melewati bahkan mewujudkan visinya jika dapat memanfaatkan setiap peluang pada situasi ketidak pastian tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Bocconi University https://www.unibocconi.eu

Johansen, Bob. 2009. *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for Uncertain World.*
Melalui https://www.jamilazzaini.com/vuca-vs-vuca/

Kreitner, Robert., & Kinicki, Angelo. 2010. *Organization Behavior* . New York: McGraw-Hill.

Luleå University of Technology https://www.ltu.se

Mulyani, Sri. 2012. Pengembangan SDM Perguruan Tinggi Beberapa Negara Uni Eropa.
Melalui http://ndi6.blogspot.com/

Socrates. 2007. *Managing The University Community: Exploring Good Practice*. UE: *European University Association*.

World University Rangkings https://cwur.org