

## **STRATEGI PENGEMBANGAN KAPASITAS TENAGA AKADEMIK (PKTA) UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI**

**Nanang Fattah, Sumarto, Abubakar dan Budhi Pamungkas G**

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung Indonesia

Email: nanangfattah1951@gmail.com, profsumarto@gmail.com,  
abubakarditrana@upi.edu dan budhipamungkas@upi.edu

### **Abstract**

*Research objectives for this year as the final stage to produce findings related to the outputs and outcomes of the implementation of policies for the development of the capacity of academic staff in an approach to productivity and competitiveness of PT. The method used is known as mixed methods Creswell & Clark with an explanatory design and meta-analysis of case studies in PTNbh (11 PTNbh) in Indonesia. The conceptual framework includes the linkage of 3 main concepts, namely globalization, management of change, and the determinants of world-class higher education. Research findings in general, universities still require: 1) Standard output of graduates on the aspect of accuracy work time and waiting period, the relevance of implementation and work income, number of international standard scientific publications, citation of lecturers' scientific publications; 2) Standardization of services provided by the university to students according to student expectations and satisfaction. And the value charged in obtaining economic, social, and character benefits; 3) The commitment of lecturers and university leaders in internationalization efforts as outlined in the general strategic plan; 4) Network development (Networking) in the perspective of internationalization of PT. Implications many ways can be done to respond to the challenges of the flow of global change (Megatrend) which has an impact on changes in policy, leadership and management, and the development strategy of PT. Changes in the approach, orientation, and culture of PT require each individual to understand the goals, benefits, and outcomes of these changes. However, the focus of change is the awareness of leaders to make changes (Conscious transformational change leadership).*

**Keywords:** Globalization; Management of Change; World Class University.

### **Abstrak**

Tujuan Penelitian pada tahun ini sebagai tahap terakhir menghasilkan temuan berkaitan dengan output dan outcome dari implementasi kebijakan pengembangan kapasitas tenaga akademik dalam upaya pendekatan produktivitas dan daya saing PT. Metode yang digunakan di kenal dengan mixed methods Creswell & Clark dengan disain explanatory dan meta analisis studi kasus di PTNbh (11 PTNbh) di

Indonesia. Kerangka konsep (*Conceptual Framework*) mencakup keterkaitan dari 3 konsep utama yaitu globalisasi (*globalization*), manajemen perubahan (*management of change*) dan faktor-faktor penentu pendidikan tinggi kelas dunia. Temuan penelitian secara umum PT masih memerlukan: 1) Standar output lulusan pada aspek ketepatan waktu dan masa tunggu kerja, relevansi implementasi dan pendapatan kerja, jumlah publikasi ilmiah standar internasional, sitasi luaran publikasi ilmiah dosen; 2) Standarisasi layanan yang diberikan oleh universitas kepada mahasiswa sesuai harapan dan kepuasan mahasiswa. Dan nilai yang dibebankan dalam memperoleh benefit ekonomi, sosial dan karakter; 3) Komitmen dosen dan pimpinan PT dalam upaya internasionalisasi yang dituangkan dalam renstra umum; 4) Pengembangan jejaring (*Networking*) dalam perspektif internasionalisasi PT. Implikasi Banyak cara yang dapat dilakukan untuk merespon tantangan dari arus perubahan global (*Mega trend*) yang berdampak terhadap perubahan kebijakan, kepemimpinan dan manajemen, dan strategi pengembangan PT. Perubahan pendekatan, orientasi dan kultur PT menuntut setiap individu memahami tujuan, manfaat dan *outcome* dari perubahan itu. Namun fokus perubahan adalah kesadaran pimpinan untuk melakukan perubahan (*Conscious transformational change leadership*).

**Kata kunci:** Globalisasi (*Globalization*); Manajemen Perubahan (*Management of Change*); Universitas Kelas Dunia (*World Class University*).

## Pendahuluan

Di era globalisasi ini Pendidikan telah mendunia sebagai Pendidikan formal (Musnaini & Masak, 2015). Pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakatnya (Darman, 2017). Perguruan tinggi di Indonesia merupakan komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia. Setelah Indonesia merdeka tahun 1945 dan menjelang 100 tahun Indonesia emas tahun 2045 maka SDM itu mampu berdaya saing (Zulfikar, 2019). Perguruan tinggi untuk menyediakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pasar. Selain itu, perguruan tinggi yang berkualitas juga akan dapat mencetak pemimpin dan pemikir suatu bangsa yang menentukan pembangunan negaranya di masa depan (Nulhaqim, Heryadi, Pancasilawan, & Ferdryansyah, 2016).

Isu strategis yang melandasi studi yaitu terdapat kesenjangan yang tinggi kualitas PTN-bh dengan standar internasional. Asumsinya bahwa PT sangat strategis dalam kontribusinya terhadap kemajuan bangsa melalui SDM (human capital). Oleh karena itu focus studi adalah strategi perubahan (transformasi) budaya PTN-bh dari beauracritic culture menjadi corporate culture. Target PT Indonesia masuk 500 PT top kelas dunia masih belum tercapai. Adapun untuk level Asia masih berada di urutan besar diatas 100. PT besar seperti ITB, UGM dan yang lainnya masih bercokol tertinggal dari Negara Asia lainnya seperti Singapura, Jepang dan China. Faktor apa, kekuatan dan kelemahan serta strategi percepatan yang harus ditempuh untuk menjadikan PTN-bh sejajar dengan Negara Asean, Asia bahkan dunia. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah evaluasi kebijakan (*policy evaluation*) prospektif dengan studi komparatif di antara

## Strategi Pengembangan Kapasitas Tenaga Akademik (PKTA) Untuk Meningkatkan Produktivitas Dan Daya Saing Pendidikan Tinggi

PTN-bh UGM dan UPI. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menjadi WCU adalah dengan melaksanakan strategi(1) meningkatkan standar akademik yang unggul, (2) membangun infrakstruktur, (3) pendanaan yang cukup, dan (4) dukungan dari pemerintah agar universitas menjadi lebih modern dan dikenal secara internasional.

Adanya target kemenristekdikti untuk memasukan PTN bh menjadi 500 Top perguruan tinggi dunia perlu didukung semua pihak terutama pemerintah yang akan mendanai, perguruan tinggi dan masyarakat. Pada saat ini baru tiga PTN Bh yang sudah masuk QS *World Ranking*, yaitu UI, ITB dan UGM dengan masing masing skor 292, 359 dan 391. Strategi yang dikembangkan oleh kemenristekdikti dalah dengan kebijakan anggaran, kebijakan riset dan inovasi, dan peningkatan kuantitas dan kualitas doktor dan guru besar. Pemetaan 11 PTN bh oleh pemerintah untuk meraih World Class University dapat dilihat dari posisi 11 PTN bh saat ini dapat dilihat pada table berikut ini.

**Tabel 1 Capaian Posisi 11 PTN bh Nasional**

No	Nama PTN Bh	World Rank 2018	Asia Rank 2018
1	Universitas Indonesia	292	57
2	Institut Teknologi Bandung	359	73
3	Universitas Gadjah Mada	391	76
4	Universitas Padjadjaran	651-700	225
5	Institut Pertanian Bogor	701-750	130
6	Universitas Airlangga	751-800	199
7	Universitas Diponegoro	801-1000	271-280
8	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	801-1000	229
9	Universitas Hasanudin		401-450
10	Universitas Pendidikan Indonesia		451-500
11	<u>Universitas Sumatra Utara</u>	#	#

Sumber: Kemenristekdikti tahun 2018.

Tiga PT yang diorientasikan dan diplot untuk masuk 500 top dunia yaitu UI, ITB dan UGM, Unpad masuk 651-700, IPB 701-750, Unair 751-800. Undip dan ITS 801-100, Sedangkan untuk 500 top Asia Unhas 401-450 dan UPI 451-500 dan USU belum ditargetkan untuk kawasan Asia ataupun dunia.

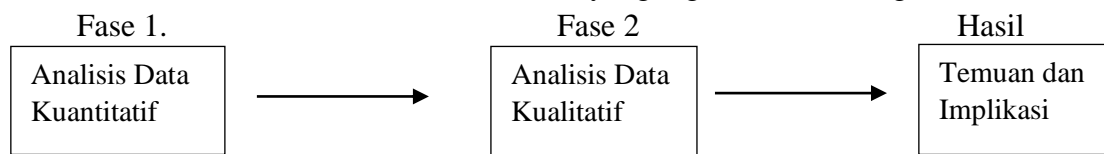
Sementara perguruan tinggi Negara Asean lainnya seperti Nanyang Technological University Singapura berada di posisi 12, Universiti Malaya (UM) diposisi 87, Wageningen University diposisi 125. Dalam mencapai target sangat dipengaruhi oleh, infrastruktur, pendanaan, dan dukungan dari pemerintah. Belajar dari negara maju seperti Universitas Chicago di AS yang telah masuk PT kelas dunia memerlukan waktu dua decade dengan biaya puluhan juta dolar. Berapa lama Perguruan tinggi di kita perlu waktu untuk mencapai WCU dan dengan strategi apa.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga rangkaian proses penelitian

#### 1. Pendekatan (Approach)

Dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif atau dikenal mixed method (Creswell & Clark, 2017) melalui dua fase yang digambarkan sebagai berikut:



Disain penelitian menggunakan Disain Explanatori (*Explanatory Design*) Adaptasi Dari (Creswell & Clark, 2017)

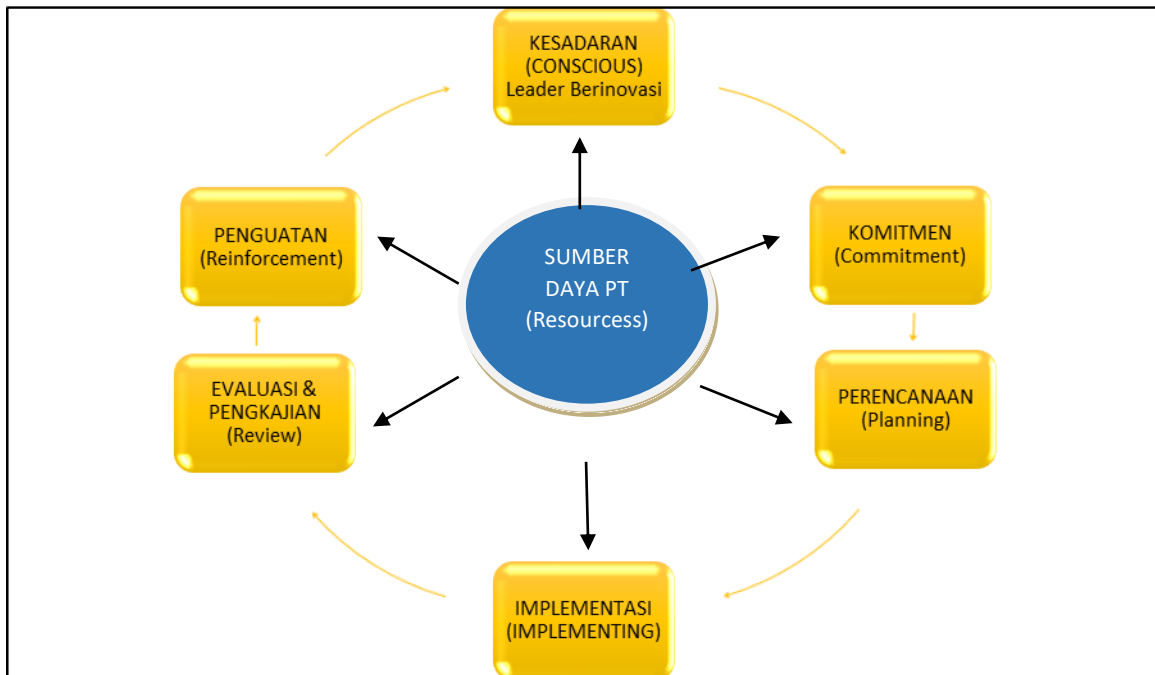
Dengan metode survey, dengan objek studi di di PTNbh, mengambil sampel UPI. Penelitian tahun 2020 merupakan tahap akhir dari 3 tahun penelitian (*multiyears*) dari tahun (Tahap 1, 2018, Tahap 2, 2019 Tahap 3,2020)

#### 2. Roadmap Penelitian

**Tabel 2 Roadmap Penelitian**

<b>Tahap 1 Tahun 2018</b>	<b>Tahap 2 Tahun 2019</b>	<b>Tahap 3 Tahun 2020</b>
<i>Desk Study</i>	1. Merancang Model	a. Evaluasi Dampak
<i>Needs assesment</i>	PKTA berbasis Mind set	b. Key Performance Indikator
1. <i>Identifikasi Kebutuhan</i>	2. Analisis kesenjangan kapasitas	c. Kaji ulang Model
2. <i>Penentuan target</i>	3. Menyusun program prioritas dan target (Materi Perubahan mind set)	d. Outcome'
3. <i>Alokasi sumber</i>		e. Peningkatan jumlah Doktor
4. <i>Menentukan langkah langkah kongkrit PKTA</i>	4. Prinsip [pembelajaran mind set technology)	f. Peningkat Guru besar
		g. Output:
		h. Naskah jurnal;
		i. HAKI
		j. Prosiding seminar (nasional dan Internasional)

### 3. Model Pengembangan Kapasitas (Capacity Building)



Sumber: (Maringe & Foskett, 2010)

#### Hasil dan Pembahasan

Capaian yang terkait dengan reputasi akademik seperti capaian jumlah artikel terindeks per dosen juga masih sangat rendah yaitu 1.35, jumlah sitasi per dosen 1.06, dan jumlah paten per dosen 0.10. Ratio publikasi per dosen berdasarkan standar dunia 132.89 %. NUS memperoleh 115.38 %, dan UPI memperoleh 5.96 %. Dengan kekurangan 1.630 artikel. Artinya *World Class Ressearcher* yang dimiliki UPI masih sangat rendah dibanding NUS. Demikian pula jika dibandingkan dengan ITB, UI dan UGM sesama PTNbh, juga masih sangat jauh. Sebagai gambaran seperti ITB memperoleh 26.30 %, UI memperoleh 17.04 %, dan UGM memperoleh 12.00 %. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperoleh reputasi di bidang akademik ini antara lain melalui program program, sebagai berikut : a. *World Class Researcher*, b. *World Class Laboratory*, c. *World Class Institution*, d. *Publikasi di Top Tier Journals*, e. Aktif dalam Asosiasi Keilmuan tingkat Dunia, f. Promosi Local Scientist untuk memperoleh medali keilmuan kelas dunia (*Best Paper Conference* atau *Journal Field Medal*), g. Website dan Social Media yang update informative dan attractive (*In English*).

Perolehan peringkat WCU UPI masih tergolong rendah dibanding PTN bh lainnya. Berdasarkan QS AUR, 2019, dapat digambarkan posisi UPI dengan PTN bh lainnya sebagai berikut :

UI : 57, ITB : 73 , UGM : 74, IPB : 130, UNAIR : 199, UNPAD : 252, UPI : 450 – 500, dan UNY : 451 - 500, sedangkan di peringkat paling atas National University of Singapore (NUS).

1. Capaian (Output) Kinerja UPI, (2020)
  - a. Academic Reputation : 15.4
  - b. Employer Reputation : 9.9
  - c. Faculty Student : 8.3
  - d. Staff with Ph.D : 1.9
  - e. Citation per Paper : 1.9
  - f. Paper per Faculty : 2.8
  - g. International Research Network : 6.5
  - h. International Faculty : 3.2
  - i. International Student : 1.6
  - j. Inbound Exchange Student : 29.6
  - k. Outbound Exchange Student : 12.7

Sumber : UPI At Glance, 2019

**Tabel 3**  
**Peringkat PT Indonesia: QS AUR 2019**

PT	NUS	UI	ITB	UGM	IPB	UNPAD	UPI
a. Academic Reputation	100	67.3	66.7	68.7	38	26.3	<b>15.4</b>
b. Employer Reputation	100	83.7	75.7	68.8	38.9	43.4	<b>9.9</b>
c. Faculty Student Ratio	97.2	62.4	52	48.8	36.2	50.9	<b>8.3</b>
d. Faculty Staff with PhD	100	2.9	41.4	1.1	74.3	1	<b>1.9</b>
e. Citation Per Faculty	100	11	7.8	7.5	8.2	8.1	<b>1.9</b>
f. Paper per Faculty	66.2	5.3	16.9	4.3	7.2	2.4	<b>2.8</b>
g. International Reserach network	100	70.4	53.7	63.4	49.2	23.8	<b>6.5</b>
h. International Faculty	100	93,9	42,1	36,5	34.3	9,1	<b>3.2</b>
i. International Student	100	22.8	9.4	9.1	12.9	8.1	<b>1.6</b>
j. Inbound Exch. Student	100	97.3	5.5	84.5	51.2	14.6	<b>29.6</b>
k. Outbound Exch. Student	100	96.3	30	47.4	43.2	12.7	<b>12.7</b>
<b>l. Total Score</b>	<b>100</b>	<b>60.8</b>	<b>53.8</b>	<b>53.3</b>	<b>37.9</b>	<b>26.6</b>	<b>5-11.1</b>
<b>Ranking</b>	<b>#1</b>	<b>#57</b>	<b>#73</b>	<b>#74</b>	<b>=130</b>	<b>#225</b>	<b>451-500</b>

Sumber : RAPIM UPI tentang WCU, 2019

Berdasarkan data di atas dapat dimaknai bahwa capaian kinerja Universitas dari aspek Tenaga Akademik ternyata masih sangat rendah sehingga masih memerlukan upaya yang sungguh sungguh. Jika mengacu pada universitas kelas dunia seperti National *University Singapore* (NUS) yang bberada pada peringkat 8 di Asia, peringkat UPI masih sangat jauh dimana NUS sudah memenuhi standar internasional dengan 74.42 % Ratio PhD dari seluruh staff, sementara UPI baru mencapai 43, 15 % ( 1.9 ). Berdasar data yang dapat diperoleh UPI masih kekurangan 402 orang dosen yang

## Strategi Pengembangan Kapasitas Tenaga Akademik (PKTA) Untuk Meningkatkan Produktivitas Dan Daya Saing Pendidikan Tinggi

berkualifikasi S3 saat ini. Demikian pula ratio dosen internasional UPI masih sangat jauh memenuhi standar jika dibandingkan dengan standar internasional yang sekurang-kurangnya 34.10 % dari seluruh dosen memenuhi kompetensi dosen internasional. UPI saat ini baru mencapai 0.55 % (7 Orang) dari 1.284 orang dosen yaitu kekurangan 438 orang dosen yang kompeten sebagai dosen kelas dunia.

Permasalahan yang terkait dengan rendahnya capaian dalam memenuhi kebutuhan dosen yang berkualifikasi S3 telah direspons oleh pimpinan Universitas meskipun masih memerlukan alternative solusi yang tepat atau kebijakan yang efektif. Program-program yang terkait dengan upaya peningkatan dosen agar memiliki kualifikasi S3 antara lain telah dilakukan yaitu : a. peningkatan anggaran insentif penelitian bagi dosen yang sedang menempuh program doctor, b. pemberian beasiswa S3. Dan pertukaran (*Exchange Ke LN*). Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi bagi dosen internasional dilakukan dengan membuat skema sistem SDM Non ASN yang mempunyai kemampuan tinggi dan target kinerja sesuai WCU. Beberapa skema yang diterapkan melalui kontrak dosen NIDK, kontrak dengan , Lulusan S3, dan rekrutmen horizontal dan pemberian biaya Post Doctoral Ke Luar Negeri.

Capaian yang terkait dengan reputasi akademik seperti capaian jumlah artikel terindeks per dosen juga masih sangat rendah yaitu 1.35, jumlah sitasi per dosen 1.06, dan jumlah paten per dosen 0.10. Ratio publikasi per dosen berdasarkan standar dunia 132.89 %. NUS memperoleh 115.38 %, dan UPI memperoleh 5.96 %. Dengan kekurangan 1.630 artikel. Artinya *World Class Reseacher* yang dimiliki UPI masih sangat rendah dibanding NUS. Demikian pula jika dibandingkan dengan ITB, UI dan UGM sesama PTNbh, juga masih sangat jauh. Sebagai gambaran seperti ITB memperoleh 26.30 %, UI memperoleh 17.04 %, dan UGM memperoleh 12.00 %. Berbagai upaya telah dilakukan untuk memperoleh reputasi di bidang akademik ini antara lain melalui program-program, sebagai berikut : a. *World Class Researcher*, b. *World Class Laboratory*, c. *World Class Institution*, d. *Publikasi di Top Tier Journals*, e. Aktif dalam Asosiasi Keilmuan tingkat Dunia, f. Promosi Local Scientist untuk memperoleh medali keilmuan kelas dunia (*Best Paper Conference* atau *Journal Field Medal*), g. Website dan Social Media yang update informative dan attractive (*In English*).

Perolehan peringkat WCU UPI masih tergolong rendah dibanding PTN bh lainnya. Berdasarkan QS AUR, 2019, dapat digambarkan posisi UPI dengan PTN bh lainnya sebagai berikut :

UI : 57, ITB : 73 , UGM : 74, IPB : 130, UNAIR : 199, UNPAD : 252, UPI : 450 – 500, dan UNY : 451 - 500, sedangkan di peringkat paling atas National University of Singapore ( NUS).

FUNGSI UTAMA pendidikan tinggi adalah menghasilkan modal manusia (*Human Capital*) yang memiliki daya saing tinggi dalam merespon peluang dan tantangan global. Artinya sebuah universitas yang terdiri dari fakultas dan program studinya dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi kelas dunia.

### **Temuan Penelitian**

Temuan penelitian secara umum PT masih memerlukan:

- a) Standar output lulusan pada aspek ketepatan waktu dan masa tunggu kerja, relevansi implementasi dan pendapatan kerja, jumlah publikasi ilmiah standar internasional, sitasi luaran publikasi ilmiah dosen.
- b) Standarisasi layanan yang diberikan oleh universitas kepada mahasiswa sesuai harapan dan kepuasan mahasiswa. Dan nilai yang dibebankan dalam memperoleh benefit ekonomi, sosial dan karakter.
- c) Komitmen dosen dan pimpinan PT dalam upaya internasionalisasi yang dituangkan dalam renstra umum.
- d) Pengembangan jejaring (Networking) dalam perspektif internasionalisasi PT.

### **Kesimpulan**

Tantangan PT yang berdaya saing global di masa depan adalah meningkatkan kerja sama internasional terutama di bidang penelitian dan peningkatkan mutu pembelajaran digital untuk menghadapi perubahan pola perilaku mahasiswa yang semakin tidak betah diam dalam waktu lama dan semakin akrab dengan teknologi komunikasi.

Kepemimpinan dan Manajemen PT harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mentransformasikan nilai-nilai integritas akademik, kesadaran akan internasionalisasi, kebutuhan untuk berinovasi, komitmen untuk meningkatkan kapasitas (*Capacity building*) manajerial dalam memobilisasi berbagai sumber daya seperti *human resources*, *material resources*, dan *informational resources* baik yang ada di dalam maupun di luar PT.

Program peningkatan kapasitas dalam perspektif internasionalisasi hendaknya berfokus pada aspek akademik di bidang pembelajaran dan riset-riset berskala internasional, pengembangan kurikulum dan pedagogi, inovasi pembelajaran yang berbasis digital, yang dilakukan secara berkelanjutan (*Developing Sustainability*).



## BIBLIOGRAFI

- Creswell, John W., & Clark, Vicki L. Plano. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Darman, Regina Ade. (2017). Mempersiapkan generasi emas indonesia tahun 2045 Melalui Pendidikan Berkualitas. *Jurnal Edik Informatika*, 3(2), 73–87.
- Maringe, Felix, & Foskett, Nick. (2010). Introduction: Globalization and universities. *Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives*, 1–13.
- Musnaini, Harniza Harun, & Masak, Kampus Pinang. (2015). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Mutu Terpadu Pada Produktivitas Pendidikan Tinggi di Jambi. *Retrieved September 20th*.
- Nulhaqim, Soni Akhmad, Heryadi, Dudy Heryadi, Pancasilawan, Ramadhan, & Ferdryansyah, Muhammad. (2016). Peranan Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia untuk Menghadapi ASEAN Community 2015 Studi Kasus: Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Bandung. *Share: Social Work Journal*, 6(2), 197.
- Zulfikar, Achmad. (2019). *Pemuda, Politik dan Masa Depan Indonesia 2045*.