

# **STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI 5 PERGURUAN TINGGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL (Studi pada Universitas di Kota Semarang)**

**Raden Mas Prasetyo W, Suharnomo, Mahfudz**  
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

## ***ABSTRACT***

*The university is an organization that has a mission to educate the nation. The university is very important for regeneration, therefore it takes a good university so that generation is getting better over time. From existing data in field, the competitiveness of the existing universities in Indonesia is still losing. Based on the data there are only three universities in webometric who entered the 1000th rank of the world, if compared to same neighboring countries, Australia, Malaysia, Japan, even Singapore that ranked in 100th of the world. This research aims to analyze the factors cause the low competitiveness of universities and HR development strategy to achieve the vision and mission of the organization.*

*Empirical research model developed in this study using five focus research: Competitiveness, Management System, Empowering Alumni, The Corporate University, and The Human Resource Development Strategy. Research using primary data obtain directly from the result of the interview with vice cancelor and lecturer from university there are in the city of Semarang. The research method was use qualitative research approach case studies.*

*Summary in this study suggest that universities in Indonesia are still below than another countries. Quality, quantity of HR at the university of minimal makes difficult to develop HR through advance education or research. But both of these have an important role in developing the existing HR of the university. Therefore, need to improve the system of management at universities, universities in foreign countries already have a good management system, so that could be emulated in order to have qualified HR.*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada era globalisasi seperti sekarang, Indonesia sebenarnya dihadapkan oleh sebuah masalah serius. Barang dan jasa dengan bebas masuk ke dalam Indonesia akan memberikan dampak yang sungguh besar pada perekonomian negara. Era MEA pada Desember 2015 membuat kegiatan ekonomi lintas negara-negara ASEAN menjadi tanpa hambatan. Keadaan ini sebenarnya memiliki keuntungan dan kerugian tersendiri. Melihat kondisi Indonesia yang seperti sekarang, di mana kualitas dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih jauh dibanding negara tetangga, ini akan menjadi masalah jika tidak ditangani.

Universitas sebagai sarana untuk memberikan wawasan yang lebih luas sehingga mampu memberikan kontribusi yang cukup besar bagi kemajuan dunia pendidikan di Indonesia. Hal tersebut juga harus didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai seperti universitas yang berkualitas hingga mahasiswa yang mampu berkembang. Dengan seiring perkembangan jaman, persaingan di dunia pendidikan juga semakin ketat, agar universitas dapat lebih unggul dibandingkan dengan universitas lainnya mereka juga harus memiliki keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hasil yang maksimal, universitas harus memiliki tenaga pengajar yang berkompentensi.

Dari data yang ada, Universitas yang ada di Indonesia tidak cukup baik jika dibandingkan dengan Universitas terkemuka yang ada di dunia. Peringkat terbaik diwakilkan oleh Universitas Indonesia, namun hanya berada di ranking 763 dunia saja. Hanya ada 3 universitas yang masuk ke dalam 1000 terbaik. Sebagai perbandingan, Singapura memiliki universitas yang masuk ke dalam 30 besar universitas terbaik dunia, yaitu *National University of Singapore*. Sementara *Universiti Sains Malaysia* masuk peringkat ke 520.

Data empiris diatas diperkuat oleh pernyataan salah satu dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang mengatakan bahwa universitas di Indonesia memang masih jauh jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga. Dan tentu faktor yang difokuskan adalah SDM (Dosen) baik dari jumlah, kualitas, kualifikasi dan sebagainya. Sebelum melihat hasil output seperti jumlah dosen, jumlah penelitian, kualifikasi dosen ada baiknya melihat input dari universitas untuk mencapai output tersebut seperti anggaran, tata kelola, rekrutmen. Melihat fakta yang ada, faktor-faktor input pada universitas masih tidak ideal untuk mendapatkan output yang ideal, sekalipun untuk universitas negeri. Universitas harus melakukan pembenahan untuk meningkatkan output yang ideal agar universitas mampu bersaing dengan universitas di dalam ataupun diluar negeri. Pernyataan ini juga diperkuat oleh salah dosen pada salah satu perguruan tinggi di Bandung, anggaran dan jumlah dosen menjadi faktor yang menghambat peningkatan mutu dosen itu sendiri. Rasio antara mahasiswa dan dosen menjadi satu alasan mengapa dosen sulit melakukan penelitian. Dengan rasio yang besar membuat dosen memiliki waktu mengajar lebih lama sehingga waktu untuk melakukan penelitian terasa kurang. Padahal mengajar dan penelitian adalah dua kegiatan utama dosen yang harus dijalankan karena memiliki bobot tanggung jawab yang sama dala Tridarma Pendidikan.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memahami kelemahan yang ada pada sebuah universitas agar bisa diperbaiki, khususnya dalam hal SDM yang ada.
2. Meningkatkan tata kelola sumber daya manusia yang baik. Sebagai contoh departemen sumber daya manusia pada organisasi
3. Menganalisis strategi pengembangan universitas dalam mencapai SDM yang unggul.

## **2.1 Tinjauan Pustaka**

### **2.1.1 Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja yang membantu dalam pencapaian tujuan organisasi, individu dan masyarakat. Biasanya SDM dikelola oleh sebuah divisi bernama *Human Resource Department (HRD)*/ Divisi Sumber Daya Manusia, adalah bagian atau departemen dari perusahaan yang tugas utamanya mengelola sumber daya manusia di perusahaan, mulai dari tugas perencanaan yang sering disebut perencanaan SDM, rekrutmen atau seleksi, pengembangan sering disebut pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja sering disebut *performance management*, gaji sering disebut kompensasi dan *benefit*.

Salah satu tugas dari divisi SDM adalah menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan pekerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Divisi SDM menjadi departemen yang sangat penting untuk memecahkan suatu masalah yang berhubungan dengan SDM.

### **2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Armstrong (1997) menyatakan: "Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut". Harris and DeSimone (1999) berpendapat bahwa, pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

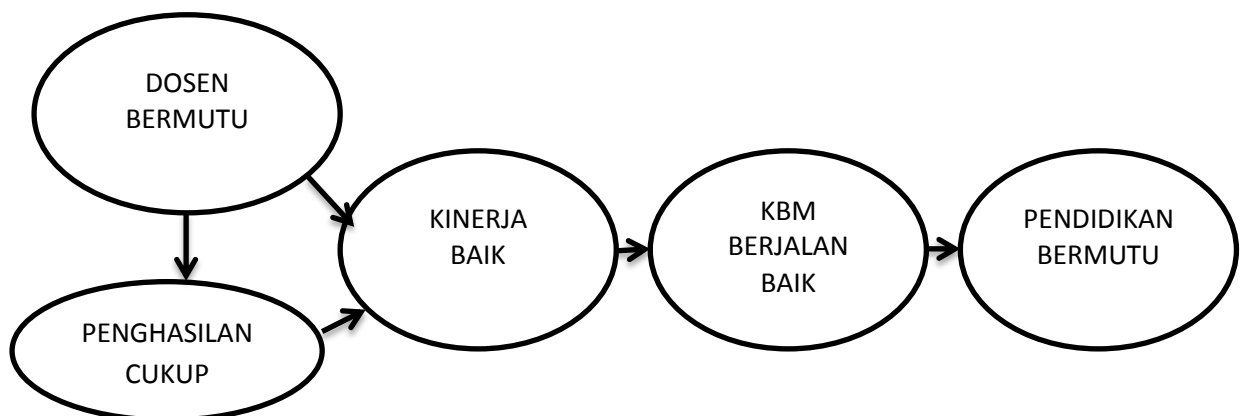
### 2.1.3 Peranan dan Pengembangan SDM pada Universitas

Indonesia harus melihat MEA sebagai sebuah peluang yang sangat baik untuk memperbaiki kondisi ekonomi di Indonesia. Semua itu bisa terwujud jika perbaikan kualitas SDM ikut diperhatikan untuk meningkatkan daya saing antara negara ASEAN. Pemerintah harus bekerja sama dengan berbagai pihak untuk memberikan edukasi serta mempersiapkan masyarakat untuk menghadapi MEA 2015. Pemerintah Indonesia harus mampu mendorong diadakan pelatihan keterampilan karena mayoritas tenaga kerja Indonesia kurang dalam kecerdasan sikap, kemampuan berbahasa Inggris, dan pengoperasian komputer.

Disini peran universitas sangat besar untuk menghasilkan produk terbaik. Dosen merupakan faktor utama dalam sebuah proses kegiatan belajar mengajar dalam universitas. Oleh karena itu pengembangan karir dosen harus diperhatikan, sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dosen harus menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi yaitu: pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat (Purba, 2014). Pemerintah dan universitas menghabiskan anggaran yang cukup besar untuk peningkatan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi, biaya penelitian, seminar, publikasi ilmiah. Sehingga diharapkan akreditasi dari universitas menjadi semakin meningkat dan reputasinya menjadi lebih baik. Dengan meningkatnya reputasi sebuah universitas, secara tidak langsung universitas tersebut semakin dipandang baik di dalam ataupun di luar negeri dan dapat meningkatkan daya saing universitas tersebut.

Untuk menjalankan program yang baik, diperlukan dosen yang memiliki mutu baik juga sehingga dapat menghasilkan lulusan terbaik. Pengembangan karir dosen menjadi sangat penting. Dikti telah memberikan petunjuk tentang alur pengembangan dosen, yang digambarkan melalui gambar 2.1. Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa kompensasi yang cukup juga menjadi salah satu faktor dalam peningkatan mutu dosen sehingga dapat mengajar dengan baik.

**Gambar 2.1**  
**Alur Pendidikan Bermutu**



Sumber : Dikti

### 2.1.4 Tata Kelola Universitas Menurut Badan Akreditasi

Akreditasi merupakan salah satu bentuk sistem jaminan mutu eksternal yaitu suatu proses yang digunakan lembaga yang berwenang dalam memberikan pengakuan formal bahwa suatu institusi mempunyai kemampuan untuk melakukan kegiatan tertentu. BAN-PT adalah lembaga yang memiliki kewenangan untuk mengevaluasi dan menilai, serta menetapkan status dan peringkat mutu program studi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan.

Tujuan dan manfaat akreditasi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan jaminan bahwa program studi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT dengan merujuk pada standar nasional pendidikan yang termaktub dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan program studi yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan itu.
2. Mendorong program studi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi
3. Hasil akreditasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam transfer kredit perguruan tinggi, pemberian bantuan dan alokasi dana, serta pengakuan dari badan atau instansi yang lain.

Namun pada era globalisasi seperti ini universitas tidak hanya mengincar akreditasi dari lembaga dalam negeri, tapi juga internasional. *The Alliance On Business and Scholarship for Tomorrow, a 21st Century Organization* (ABEST21) dan *The Association to Advance Collegiate School of Business* (AACBS) adalah contoh lembaga akreditasi internasional terkemuka. ABEST21 adalah lembaga akreditasi internasional yang berdiri pada tahun 2005. Organisasi di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi ini ABEST21 mempunyai misi untuk meningkatkan kualitas pendidikan manajemen dan ekonomi melalui kerja sama global antaranggota yang saling menguntungkan. Empat tahun berbagai kegiatan ABEST21 meliputi penyelenggaraan seminar dan konferensi internasional untuk penjaminan mutu, kunjungan, dan kerja sama ke berbagai lembaga akreditasi nasional dan regional. ABEST21 telah bekerja sama secara resmi dengan AQUN, BAN PT, dan MQA untuk harmonisasi sistem penjaminan mutu nasional dan internasional.

Dalam proses akreditasi, ABEST21 memiliki 18 standar penilaian yang dikelompokkan menjadi 5 bagian , yaitu :

1. *Mission Statement*
2. *Educational Program*
3. *Students*
4. *Faculty*
5. *Supporting Staff and Infrastructure*

Pada penelitian ini bagian yang difokuskan adalah mengenai SDM, yaitu pada bagian *Faculty*. Untuk dosen ada 4 strandart yang ditekankan untuk memperoleh akreditasi dari ABEST21 yaitu :

1. *Faculty Sufficiency*

Universitas harus mengelola dosen yang memadai untuk memujudkan visi misi organisasi. Selain itu Universitas harus memiliki jumlah, profesor,

pengajar, praktisi yang memadai untuk mencapai misi organisasi. Keragaman dari dalam hal umur, jenis kelamin dll harus dijaga.

2. *Faculty Qualifications*

Universitas harus merekrut orang-orang yang memiliki kualifikasi intelektual, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan untuk mewujudkan misi. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan membuat standarisasi dalam perekrutan atau promosi. Memiliki sistem promosi yang obyektif dan adil. Universitas juga wajib melakukan evaluasi kerja agar mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja dari para pekerja.

3. *Faculty Support*

Universitas harus mendukung penelitian yang dilakukan oleh dosen, baik dana maupun publikasi.

4. *Responsibilities of Faculty Member*

Bertanggung jawab terhadap penelitian dan pembelajaran guna mencapai misi organisasi.

Sementara AACBS mempunyai 15 standar akreditasi yang dikelompokkan menjadi 4 bagian yang meliputi :

1. ***Strategic Management and Innovation***

- a. *Mission, Impact, innovation*
- b. *Intellectual Contribution, Impact, Aligment with Mission*
- c. *Financial Strategies and Allocation Resource*

2. ***Participant – Student, Faculty, and Professional Staff***

- a. *Student Admission, Progresion, and Career Development*
- b. *Faculty Sufficiency and Deployment*
- c. *Faculty Management and Support*
- d. *Professional Staff Sufficiency and Deployment*

3. ***Learning and Teaching***

- a. *Curricula Management and Assurance of Learning*
- b. *Curriculum Content*
- c. *Student-faculty Interaction*
- d. *Degree Program Educational Level, Structure, and Equivalence*
- e. *Teaching effectiveness*

4. ***Academic and Professional Engagement***

- a. *Student Academic and Professional Engagement*
- b. *Executive Education*
- c. *Faculty Qualification and Engagement*

Pada bagian ketiga, standar yang dibahas untuk akreditasi adalah mengenai SDM yang ada di dalam universitas tersebut. Ada 3 standar yang ditekankan untuk penilaian sebuah universitas.

**Pertama**, Universitas harus memiliki kebijakan penerimaan mahasiswa dan staf akademik yang jelas, tranparan dan efektif. Serta memperhatikan pengembangan karir yang efektif dan konsisten guna menghasilkan strategi dalam mewujudkan visi organisasi.

**Kedua**, universitas mampu mengelola dan mempekerjakan dosen atau staff pengajar yang memadai untuk memastikan kualitas. Bukan hanya kualitas,

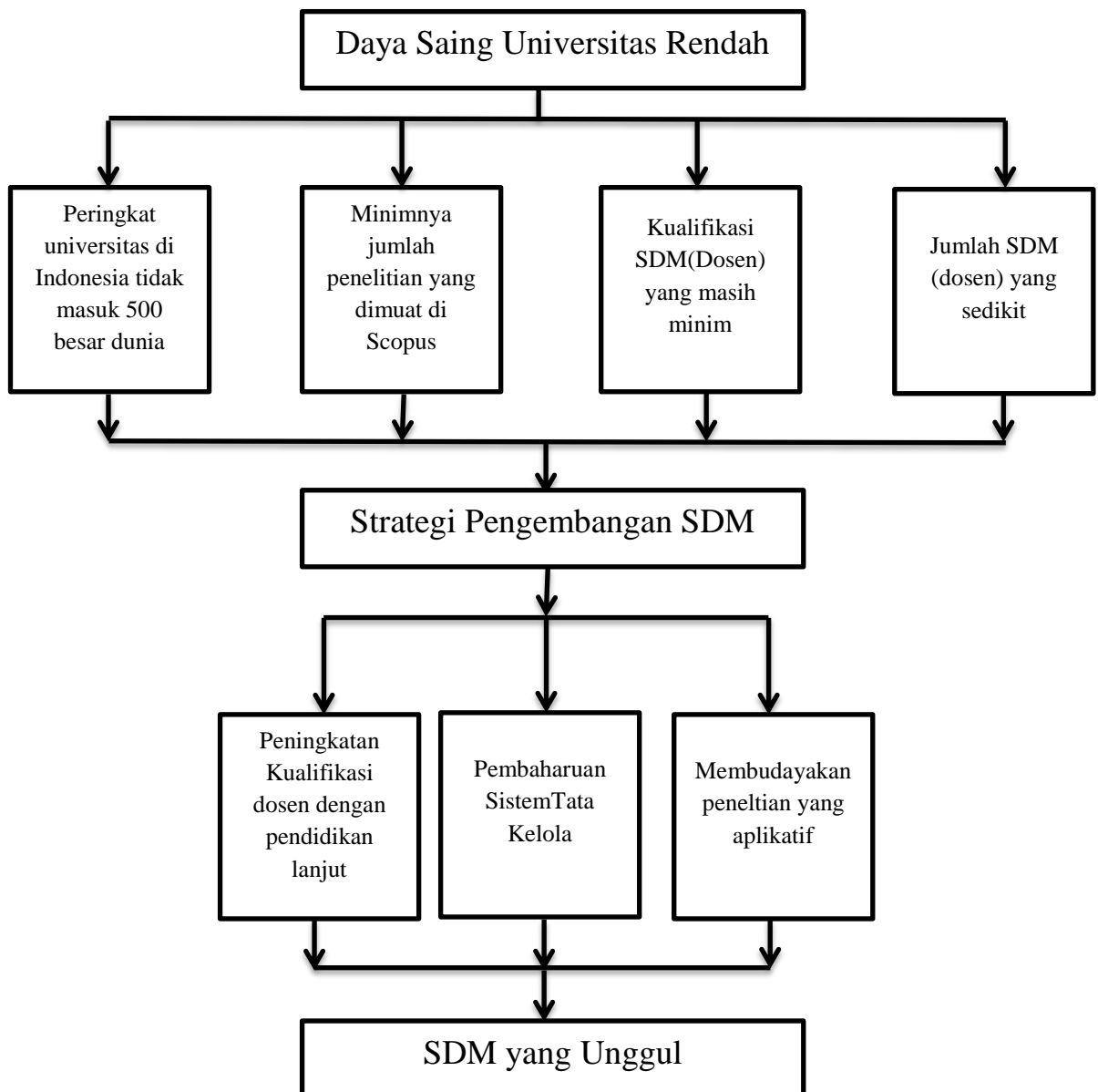
tapi dosen harus ikut berpartisipasi dalam kegiatan pembuatan kebijakan dalam Universitas sebagai komite serta operasional universitas.

**Ketiga**, universitas mendukung dalam pengembangan karir serta penelitian yang dilakukan oleh staf pengajar

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Permasalahan yang muncul pada penelitian ini adalah rendahnya daya saing universitas yang ada di Indonesia. Oleh karena itu dibutuhkan strategi pengembangan untuk meningkatkan daya saing universitas melalui SDM yang unggul

Gambar 2.4  
Kerangka Pemikiran



Sumber : Danai (2015), Stefanescu (2012), Wayne (1999), Charlotte (2011)

### 3. Metode Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah 32 perguruan tinggi yang ada sdi Kota Semarang. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dan diperoleh 5 perguruan tinggi, yaitu Universitas Diponegoro, Universitas Pandanaran, Universitas Semarang, Politeknik Negeri Semarang, Univeritas Katholik Soegidjapranata.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, menggunakan teknik wawancara mendalam untuk mengumpulkan informasi dari para informan. Teknik analisa data menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Daya Saing Universitas

Kualitas SDM pada universitas di indonesia masih sangat jauh jika dibandingkan dengan universitas di luar negeri. Hampir di semua universitas yang diteliti mengalami masalah pada kualitas SDM yang dimilikinya. Banyak faktor yang menyebabkan SDM di Indonesia masih kalah jika dibandingkan dengan SDM di luar negeri, sebagai contoh pada Politeknik Negeri Semarang (Polines) upaya dan dukungan sangat besar untuk mendukung peningkatan kualitas dosen melalui pendidikan lanjut, namun sangat disayangkan semangat dari dosen Polines untuk melakukan pendidikan lanjut masih kurang. Terutama pada dosen senior yang sudah merasa lelah untuk melanjutkan studi, walaupun sudah ada aturan yang dibuat oleh Kemenristek dan Dikti tapi pada prakteknya masih banyak dosen yang enggan melakukan sekolah lanjut. Ini adalah faktor dari diri masing-masing yang cukup sulit untuk diatasi, ditambah lagi belum ada *punishment* yang tegas terhadap dosen yang enggan melakukan pendidikan lanjut, oleh karena itu menurut I1, *punishment* yang tegas juga diperlukan untuk menjaga kualitas dari SDM agar dosen-dosen tidak malas untuk melanjutkan studi. Hal tersebut diungkapkan oleh I1 yang merupakan kepala analisis kepegawaian Politeknik Negeri Semarang yang menyatakan :

*“Kalo dibandingkan dengan di luar negeri masih rendah karena kembali ke SDM nya mas, hm ya kembali ke SDM nya karena SDMnya tuh hmmm ya semangatnya kurang, karena kalau dosen sudah PNS biasanya sudah mulai rendah walaupun tu sudah ada aturan dari kementrian ristek dan dikti terkait minimal itu S2, tetapi dalam kenyataannya banyak dosen-dosen kami terutama Polines itu yang semangat untuk belajar lagi S2 ataupun S3 sudah tidak mampu. Karena kembali lagi ke SDMnya. Oleh karena itu minta dengan sangat pemerintah pusat membuat suatu produk hukum yang memberi sedikit ya punishment bilamana si dosen itu tidak mau berkembang baik itu hukum a hukum b hukum c itu ya dikasih punishment. Tetapi selama ini punishment yang sudah ada itu masih dalam proses, belum ada tindak lanjutnya”*. (I1)

#### 4.2 Sistem Pengelolaan SDM

Universitas di luar negeri dibagi menjadi dua jenis pengelolaan, yaitu *Canadian style* dan *European style*. *Canadian style* menerapkan sebuah sistem tata kelola yang menempatkan seorang rektor layaknya seorang CEO. Universitas dibuat layaknya sebuah *corporate* yang memiliki divisi-divisi seperti manajerial,



marketing, dan SDM. Kedua adalah *European Style*, ini merupakan sistem pengelolaan universitas yang umum di Indonesia. Menempatkan rektor sebagai guru besar. I3 berpendapat bahwa sistem pengelolaan yang baik seperti *corporate* baik adanya, karena universitas tidak hanya sekedar proses belajar mengajar saja. Berikut adalah pernyataan I3:

*“Saya ya sebagai ee orang menejemen, melihat kacamatanya ya, bagi saya memang perlu, karena dalam pendidikan kita tidak hanya sekedar melihat proses belajarnya, tetapi juga melihat profesionalisme pengelolaannya, itu sangat penting, ee kemarin sedang rame wacana bagaimana ada dua system ee pengelolaan universitas, model kanadian sama model eropa, model eropa kan sebenarnya bagaimana seorang rektor dia dari guru besar di lingkungan universitas, sedangkan model Canadian style seorang rector adalah seperti seorang CEO, dia CEO menjadi rector dia mengelola managerial, tapi dia layaknya seorang direktur, jadi divisi marketing, divisi sdm, disitu menejemen strateginya seperti apa, jadi seperti itu, seperti corporate, modelnya seperti corporate university, (iya itu ada nanti kebahas juga), haha ternyata ini mengarah ya, mungkin di tempat lain punya jawaban berbeda-beda ya, luas kan ya, keliatan yang di wawancarai suka baca apa nggak ya, seperti itu, saya punya rencana disertai sebenarnya pengen langsung S3, kemudian apalagi tadi?”. (I3)*

Sistem seperti itu sudah diterapkan pada USM yang disebut unit personalia , namun pada prakteknya unit personalia masih di bawah tanggung jawab wakil rektor 2. Seperti pernyataan I4 dibawah ini :

*“Yang jelas kami sudah ada unit personalia, personalia itu dibawah saya selaku wakil PR 2. Jadi memang terkait dengan profesi dosen”. (I4)*

#### **4.3 Strategi Pengembangan SDM**

SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing universitas, karena SDM merupakan ujung tombak sebuah institusi jika ingin melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Dibandingkan negara-negara tetangga, SDM di Indonesia masih kalah dari segi kualitas, maka dari itu perlu diambil langkah-langkah dalam meningkatkan kualitas SDM. Pengembangan SDM banyak langkahnya, hal yang pertama adalah perlu memiliki SDM yang baik, dalam konteks ini SDM yang baik adalah dosen-dosen yang memiliki kompetensi baik di mana kualifikasi dosen menjadi hal yang utama dalam peningkatan kompetensi. Dosen harus memiliki jenjang pendidikan yang tinggi, semakin tinggi kualifikasi dosen maka semakin baik pula universitas tersebut. Dukungan yang diberikan oleh universitas harus diperhatikan baik dari segi anggaran maupun waktu. Seperti yang disampaikan oleh I9:

*“Target saya mungkin untuk setiap jurusan atau sekarang namanya departemen itu doktornya minimal 80% ya, nah itu baru dia punya modal sebagai center of excelent, kalo dia sudah semua doktor 80% dia sudah punya modal center of excelent, sekarang kan kalau doktor akan mengembangkan keilmuannya masing-masing dan nantinya mereka akan merekrut mahasiswa-mahasiswanya untuk menjadi asisten risetnya, itu yang saya bilang menjadi center of excelent”. (I9)*

#### 4.4 Pembahasan

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan daya saing universitas di Indonesia masih sangat rendah. Secara umum faktor tersebut dikelompokkan menjadi tiga: kualitas SDM, jumlah SDM, dan Penelitian. Ketiga faktor tersebut secara tidak langsung dapat saling berhubungan. Untuk tenaga profesional yang bekerja sebagai pengajar dalam universitas harus seseorang yang memiliki kompetensi yang baik (Wayne, 1999). Penguasaan dari pengetahuan HR berasal dari konsep, bahasa, penelitian dan praktek dari HR. Kompetensi menggambarkan apa yang individu ketahui dan lakukan. HR profesional harus membuktikan kompetensinya dalam 3 domain: pengetahuan, praktik SDM, dan kemampuan mengelola perubahan (Wayne, 1999). Pada hasil wawancara di lapangan, ditemui bahwa masih ada dosen yang enggan melakukan pendidikan lanjut, kesadaran diri dari dosen itu sendiri masih kurang, padahal pendidikan lanjut juga mempengaruhi pada pengembangan karirnya. Seperti yang ditemui di Polines, banyak dosen yang enggan melanjutkan pendidikan, padahal dukungan dana dan institusi sudah cukup baik.

Kedua adalah mengenai penelitian, jumlah penelitian yang dilakukan oleh universitas di Indonesia masih sangat rendah sekali. Rendahnya penelitian disebabkan beberapa hal, yang pertama disebabkan oleh kultur orang Indonesia yang tidak terbiasa untuk melakukan penelitian, yang kedua adalah dukungan dari universitas dalam hal waktu yang masih kurang. Universitas di luar negeri mampu memberikan waktu cuti kepada dosen yang akan melakukan penelitian, namun di Indonesia biasanya dosen masih diberikan beban waktu mengajar, sehingga terkadang dosen sedikit kebingungan mengatur waktu. Kebanyakan dosen memilih untuk mengajar saja karena mengajar dan meneliti memiliki bobot yang sama dalam tridarma pendidikan, dan merasa kasihan jika meninggalkan kelas demi penelitian.

Ketiga adalah jumlah dari SDM atau dalam hal ini dosen, jumlah sangat mempengaruhi sekali kebijakan universitas untuk pendidikan lanjut ataupun penelitian, seperti yang sudah dijabarkan pada alenia sebelumnya, dukungan waktu sangat sedikit hal tersebut secara tidak langsung juga disebabkan karena jumlah SDM tidak memadai. Jika jumlah SDM memadai, maka universitas tidak akan masalah bila ada dosen yang cuti untuk pendidikan lanjut ataupun penelitian, namun yang terjadi di lapangan karena jumlahnya kurang, dosen masih tetap diberikan beban mengajar.

Sistem pengelolaan mencakup bagaimana proses awal penerimaan SDM hingga cara mengembangkan SDM agar lebih berkualitas, namun divisi SDM pada sebuah universitas masih kurang populer dan dianggap bukan sesuatu yang diperlukan oleh sebuah universitas (Charlotte, 2011). Menurut Danai (2015) sistem tata kelola sangat diperlukan untuk sebuah universitas, perlu ada pengelompokan divisi seperti operasional dan stratejik. Seperti contoh pada University of West Indies (UWI), bahwa universitas membutuhkan *Human Resources Department* (Eileen, 2012). Ada dua tingkat tanggung jawab yang dilakukan oleh HRD pada UWI, yang pertama adalah yang berhubungan dengan pembaharuan kontrak, dan pengangkatan tenaga senior atau profesional. Yang

kedua adalah yang berhubungan dengan proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan sistem informasi SDM.

Salah satu yang dikelola oleh divisi SDM adalah proses rekrutment, secara umum universitas dibagi menjadi dua jenis berdasarkan kepemilikannya, negeri dan swasta. Proses penerimaan pada universitas swasta biasanya memiliki hierarki mulai dari jurusan, fakultas, kemudian universitas, lalu universitas mengajukan pada yayasan dan yayasan akan menimbang apakah proses rekrutmen itu perlu atau tidak. Proses rekrutmen ini sama dengan apa yang Unpad lakukan dalam melakukan seleksi penerimaan dosen, semua terpusat oleh yayasan atas rekomendasi dari jurusan. Namun pada USM sedikit berbeda, karena USM sudah memiliki unit personalia yang mengatur proses tersebut, namun prosesnya tetap dibawah tanggung jawab WR II.

Sementara pada universitas negeri proses penerimaan terpusat pada pemerintah pusat. Seperti contoh pada Polines dan Undip yang mengajukan kepada kementerian bila ingin melakukan proses penerimaan tenaga pengajar yang baru, namun di beberapa jurusan Undip yang memiliki pemasukan seperti dari lab dan *student center* sebagainya, jurusan tersebut dapat menerima pegawai sendiri walau hanya sebatas pegawai kontrak. Proses tersebut masih tertinggal jika dibandingkan dengan universitas di luar negeri yang sudah memiliki divisi SDM tersendiri hingga ke tingkat jurusan, jurusan dapat melakukan rekrutmen apabila dirasa memerlukan tambahan SDM. Sistem seperti ini masih memiliki kelemahan, karena pusat kurang memahami apa yang terjadi di lapangan sehingga keputusannya terkadang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Nida (2012) ada banyak sekali keuntungan dalam keuntungan yang didapat dari divisi sumber daya manusia pada sebuah universitas. Yang paling utama adalah meningkatkan efektifitas dari universitas itu sendiri, para petinggi universitas dapat fokus pada tugasnya masing-masing tanpa memikirkan aktifitas SDM seperti kompensasi, rekrutmen, atau aktifitas SDM lainnya. Karena sudah diatur oleh departemen tersendiri.

SDM merupakan hal yang paling utama untuk ditingkatkan agar mampu bersaing dengan universitas di luar negeri. Banyak cara yang dapat dilakukan agar SDM menjadi baik, yaitu sistem pengelolaan SDM yang baik. Sistem pengelolaan SDM mencakup bagaimana mengembangkan SDM menjadi lebih baik. Pertama adalah dengan meningkatkan kualifikasi dari tenaga pengajarnya atau dosen. Diharap mungkin 80% dari dosen harus sudah menyandang gelar doktor. Untuk menjalankan program yang baik, diperlukan dosen yang memiliki mutu baik juga sehingga dapat menghasilkan lulusan terbaik. Pengembangan karir dosen menjadi sangat penting. Menerapkan sistem *european* atau *canadian style* pada universitas di Indonesia. Kedua sistem tersebut sudah digunakan oleh universitas tingkat dunia. Sistem pengelolaan SDM baiknya sudah terintegrasi hingga ke tingkat jurusan, sehingga memungkinkan untuk jurusan berinovasi, karena selama ini semua biasanya terpusat baik ke yayasan maupun ke pemerintah pusat

Oleh karena itu banyak yang harus dibenahi dari universitas yang ada di Indonesia, universitas harus dari sekarang mulai mencari jalan agar mampu bersaing di luar negeri. Tidak hanya sekedar menjadi yang terbaik di Indonesia. Modal yang paling utama adalah dengan memberikan anggaran yang cukup besar

agar semua proses bisa berjalan dengan baik. Peran ini membutuhkan dukungan dari berbagai pihak agar dapat terlaksana dengan baik.

## **5.1 Simpulan**

Universitas merupakan sebuah institusi yang sangat penting untuk regenerasi pada sebuah negara, oleh karena itu kualitas universitas di sebuah negara harus diperhatikan. Dari data yang ada, universitas di Indonesia masih kurang mampu bersaing jika dibandingkan dengan universitas yang ada di luar negeri.

### **5.1.1 Daya Saing**

Berdasarkan hasil analisa pada bab sebelumnya diketahui bahwa memang disadari bahwa universitas masih belum mampu bersaing dengan universitas diluar negeri, informanpun menyadari betul apa yang menjadi penyebab masih kurangnya daya saing universitas. Faktor utama adalah dari segi SDM tentunya, karena SDM merupakan ujung tombak sebuah organisasi. Tentu faktor SDM akan dibagi lagi menjadi individu dan sistem pengelolaannya. Keduanya masih jauh jika kualitasnya, kualitas dari SDM di indonesia masih sangat rendah. Kualitas dari dosen dapat dilihat dari pendidikan terakhir dan karya-karya penelitiannya. Di Indonesia, keduanya masih rendah. Banyak dosen yang enggan melakukan pendidikan lanjut lagi, ini sangat berdampak terhadap organisasi itu sendiri yang jika dibandingkan dengan universitas di luar negeri kualifikasi dosennya sudah mayoritas doktor ataupun profesor.

Jika dihubungkan dengan jumlah dosen, pendidikan lanjut menjadi kurang efektif karena masih banyak dosen yang izin belajar, izin belajar memungkinkan dosen masih diberikan waktu beban mengajar, sehingga pada prakteknya dosen masih mengajar sambil melakukan pendidikan lanjut. Izin belajar ini kadang membuat beberapa dosen menghabiskan masa studi yang lebih lama, terjadi dilema ketika memberikan tugas belajar namun jumlah dari tenaga pengajar masih kurang memadai. Faktor ini kembali ke anggaran, sebagai contoh universitas swasta yang tetap menjaga neraca finansial agar seimbang dengan cara tidak melakukan rekrutmen secara berlebihan, sehingga dicari jalan tengah dengan izin belajar. Atau jika di universitas negeri tergantung anggaran dari pemerintah pusat.

Sama halnya dengan pendidikan lanjut, penelitian yang dilakukan oleh dosen memiliki kendala. Bedanya penelitian mendapat dukungan anggaran yang cukup memadai dari pihak sponsor ataupun universitas, namun untuk masalah waktupun sama. Jumlah dosen yang ada kurang memadai, dibandingkan dengan universitas di luar negeri yang mampu memberikan cuti untuk dosen yang melakukan penelitian. Tidak hanya jumlah dosen, sistem juga memiliki celah untuk dikritisi, sistem pembelajaran di Indonesia masih memiliki mata kuliah dengan bobot yang sedikit, dibandingkan dengan di luar negeri mata kuliah memiliki bobot yang besar, sehingga biasanya dosen melakukan penelitian yang sesuai dengan mata kuliah yang diajarkan, dan dapat memanfaatkan mahasiswa untuk mendukung penelitian yang dilakukan.

### **5.1.2 Sistem Pengelolaan**

Dari segi pengelolaan SDM juga masih tertinggal, pemusatan segala urusan yang ada di universitas menghambat sebuah institusi untuk berkembang. Perguruan negeri swasta masih terpusat pada yayasan, sementara perguruan tinggi negeri terpusat pada pemerintah pusat. Sebagai perbandingan Universitas di luar sudah memiliki divisi SDM sendiri yang bisa mengelola SDM. Mayoritas universitas di luar negeri sudah seperti corporate university yang menempatkan layaknya rektor sebagai sebuah CEO, yang tidak hanya memikirkan tentang proses belajar mengajar namun juga bagaimana mengembangkan universitas itu dengan membuat berbagai divisi seperti strategik, marketing dan sebagainya.

Sebagai contoh pada USM yang telah menerapkan unit personalia pada proses pengelolaan SDM, namun unit ini masih dibawah tanggung jawab WR II. Tentu ini merupakan sistem tata kelola yang sudah selangkah lebih maju jika dibandingkan dengan universitas yang lain seperti Unpand yang masih menggunakan sistem hirarki dalam pengelolaan SDM. Undip dan Polines juga masih belum baik karena masih dibawah kendali pemerintah pusat dalam proses tata kelolanya.

Dalam hal dukungan untuk studi lanjut dan penelitian, ada dua faktor yang diperhatikan, anggaran dan waktu. Untuk anggaran, USM, Undip, Polines, dan Unika sudah cukup baik secara mandiri memberikan anggaran khusus untuk studi lanjut dan penelitian, berbeda dengan Unpand yang merasa membutuhkan anggaran tambahan untuk keduanya. Untuk masalah waktu, semua universitas sebenarnya sudah memberikan dukungan walaupun belum 100% karena masih banyak yang melakukan penelitian dan studi lanjut namun masih diberikan beban jam mengajar seperti di USM yang memang SDM masih kurang bila harus memberikan cuti untuk penelitian kepada dosen ataupun tugas belajar

### **5.1.3 Strategi Pengembangan**

Dalam penelitian ini ada tiga hal yang dapat difokuskan untuk membuat sebuah strategi pengembangan SDM yang baik guna meningkatkan daya saing sebuah universitas.

#### **1. Tata Kelola Universitas**

Tata kelola merupakan hal yang paling penting dalam sebuah organisasi, karena tanpa pengelolaan yang baik, sebaik apapun SDMnya akan percuma. Kebanyakan tata kelola yang masih diterapkan pada universitas di Indonesia adalah sistem terpusat. Universitas swasta terpusat pada yayasan, sedangkan universitas negeri terpusat pada pemerintah pusat. Tata kelola baiknya dipisahkan menjadi dua divisi, yang pertama adalah operasional dan strategik. Divisi operasional mengurus tentang pembaharuan kontrak dan jenjang karir, sedangkan divisi strategik mengurus tentang bagaimana organisasi berkembang ke depannya seperti proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan sistem informasi. Dengan sistem tata kelola yang baik, maka diharapkan kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan dengan lebih baik.

#### **2. Peningkatan kualifikasi dosen**

Kualifikasi dosen pada universitas di Indonesia masih didominasi oleh lulusan S2, padahal untuk menghasilkan kualitas yang baik dari universitas

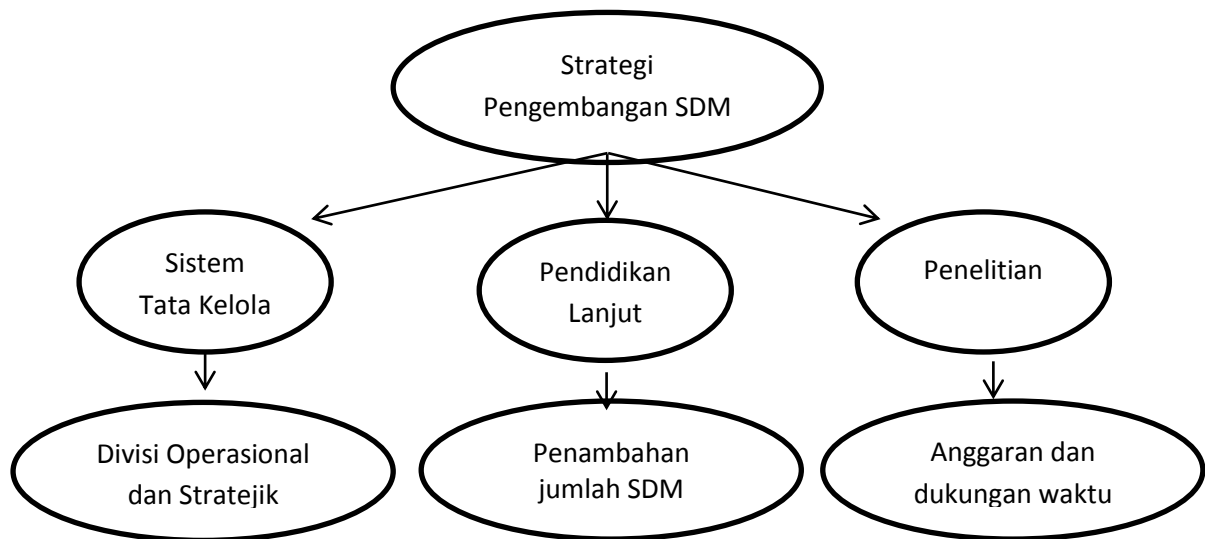
baiknya harus didominasi oleh lulusan S3. Peningkatan kualifikasi dosen dapat dilakukan dengan pendidikan lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Ada dua jenis pendidikan lanjut yang umumnya dilakukan, yaitu tugas belajar dan izin belajar. Izin belajar memungkinkan dosen diberikan beban mengajar walaupun lebih sedikit, sedangkan tugas belajar dosen diberikan kebebasan dari beban jam mengajar. Dari data yang ada dosen yang melakukan izin belajar lebih lama dalam menempuh masa studi, oleh karena itu baiknya tugas belajar diutamakan agar dosen yang melakukan pendidikan lanjut dapat menyelesaikan masa studinya tepat waktu, namun biasanya jumlah dosen yang kurang memadai agak sedikit menghambat bagi universitas untuk memberikan tugas belajar. Universitas harus merekrut dosen agar jumlahnya memadai sehingga dosen yang melakukan pendidikan lanjut dapat terbebas dari beban waktu mengajar, kebijakan ini memang membutuhkan anggaran khusus agar bisa terlaksana dan berjalan dengan baik, dan diharapkan daya saing universitas dapat meningkat dengan cepat.

### 3. Penelitian

Penelitian merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menentukan bagaimana daya saing sebuah universitas, yang menjadi masalah pada universitas di Indonesia adalah kurangnya minat dari individu dan dukungan dari organisasi untuk melakukan penelitian. Dukungan universitas dari segi waktu menjadi masalah di beberapa universitas karena kembali lagi kepada permasalahan masih kurang memadainya jumlah dari dosen sehingga dosen yang sedang melakukan penelitian masih diberikan beban jam mengajar, padahal dibandingkan dengan universitas diluar negeri yang memberikan cuti kepada dosen yang melakukan penelitian. Anggaran juga masih menjadi kendala di beberapa universitas swasta, seperti Unpad. Minat dosen yang kurang juga menjadi kendala, sehingga hasil dari penelitian kurang aplikatif terhadap dunia industri. Yang perlu diperbaiki adalah dukungan dari organisasi dan sistem kegiatan belajar mengajar, universitas di Indonesia masih menerapkan sistem mata kuliah dengan bobot sks yang rendah, sehingga masih banyak jumlah matakuliah yang diajarkan, ada baiknya jika bobotnya diperbesar sehingga dosen dapat melakukan penelitian yang berhubungan dengan matakuliah yang diajarkan.

Dibawah ini merupakan skema gambaran pengembangan SDM yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan global.

**Gambar 5.1**  
**Skema Strategi Pengembangan SDM**



### **5.2 Implikasi Manajerial**

1. Daya saing universitas di Indonesia masih jauh jika dibandingkan dengan yang ada di luar negeri, Informan sudah memahami kelemahan yang ada dari segi SDM. Peningkatan kualitas dari SDM harus segera menjadi fokus dari universitas agar universitas di Indonesia mampu bersaing.
2. Universitas terkemuka di luar negeri sudah menggunakan sistem HRD pada proses pengelolaan SDM yang ada, walaupun masih dianggap kurang diperlukan, namun ada baiknya memang memisahkan divisi operasional dan stratejik dalam pengelolaan SDM di universitas.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dari penelitian ini adalah keterbatasan waktu penelitian, jadwal dari informan yang cukup padat membuat waktu yang dilakukan dalam penelitian ini menjadi cukup lama dan tidak bisa mewawancarai seluruh informan. Keterbatasan berikutnya adalah informan yang didisposisi oleh pihak universitas atau perguruan tinggi, seharusnya informan penelitian ini adalah wakil rektor II yang menangani bidang SDM, namun karena keterbatasan wawancara penelitian ini diwakilkan oleh pihak yang ditunjuk universitas, sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal dan ada kekhawatiran informan dalam mengungkapkan hal yang terkait dengan topik penelitian.

### **5.4 Agenda Penelitian Mendatang**

Topik penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia pada universitas merupakan topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, oleh karena itu penelitian mendatang perlu untuk mengembangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Agenda penelitian yang akan datang adalah melakukan penelitian untuk lingkup yang lebih besar, contohnya lingkup diperbesar menjadi universitas yang ada di Pulau Jawa, agar benar-benar menggambarkan apa yang sebenarnya terjadi pada Universitas di Indonesia.
2. Mengembangkan fokus penelitian agar dapat mengetahui faktor yang lebih luas mengenai pengembangan SDM.
3. Metode penelitian bisa dikembangkan lagi dengan menggunakan jenis penelitian observasi agar hasil yang diperoleh lebih detail dan mendalam.

## Referensi

- Agalamanyi, Christopher., Eme, Okechukwu Innocent., Emeh, Ikechukwu Eke Jeffry., “Adoption and Application of Information and Communication Technology in Human Resource Management: The University of Nigeria Experience”, **The Journal Commerce**, Vol. 4, No. 2
- Armstrong, Michael, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen**, (Alih Bahasa : Sofyan dan Haryanto), Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Badan Pusat Statistik, 2014, **Statistika Indonesia**, Jakarta, Indonesia
- Barney, J.B., 1991. “Firm Resources and Competitive Sustained Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17 No.1
- Bernardin, John, H., Russel, Joyce, E., A.,1993, **Human Resource Management : An Experimental Approach**, McGraw-Hill, USA
- Brockbank, Wayne., Ulrich, Dave., Beatty, Richard W., “HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University Of Michigan Business School”, **Human Resource Management**, Vol. 38, No. 2
- Caldwell,R., 2001 “Champions, Adapters, Consultan and Synergists: The New Change Agents in HRM”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 11, No 3
- Creswell, John W. 2009. **Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed**. Cetakan Ke 3, Pustaka Pelajar: Jogjakarta
- Creswell, John W. 2015. **Penelitian Kualitatif dan 5 Pendekatan**. Edisi Ke 3, Pustaka Pelajar: Jogjakarta
- Dikti. 2013. Diktendik Dikti. Kualifikasi Dosen di Indonesia. ristekdikti.go.id. 23 Mei 2016
- Holland, Peter., Pyman, Amanda., 2006. “Corporate Universities: a Catalyst for Strategic Human Resource Development?”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 30, No. 1
- Jia, Youliang, 2014. “Design and Implementation of University Human Resources Management Platform Based on YII”, **Applied Mechanics and Materials**, Vols. 536-537
- Knight, Eileen M.J., 2012. “Strategic Human Resource Management Practice, “are we yet”? the Incoorporation of a Human Resource Strategy within a University’s Strategic Plan”, **World Academy of Science**, Vol. 71
- Miles, M.B., Huberman,A.M. 1994. **Qualitative Data Analysis A Source Book of New Methods**. Edisi ke 2. Thousand Oaks, CA: Sage



- Nida, Bushra., Faraz, Muhammad., Shamzi, Aamis Firoz, 2012. "Feasibility of HR Department in a Public Sector University", **Journal of Business Strategies**, Vol. 6, No. 2
- Psyhorn, Charlotte Edgley., Huisman, Jeroen, 2011. "The Role of the HR Department in Organisational Change in a British University", **Journal of Change Management**, Vol. 26, No. 4
- Sadangharn, Pornrat, 2012. "Talent Management for the Fortcoming ASEAN Economic Community", **Human Resource Management**
- Sugiyono, 2009, **Memahami Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Rdan D)**. Cetakan Ke-14, CV Alfabeta, Bandung
- Stefanescu, R., Candea, R., Manolache, R., "Alumni Inclusion into the Strategic Management of the University"
- Thienput, Danai., 2015. "Strategic Human Capital management for a New University: a Case Study of Suan Dusit Rajabhat University", **Journal of Knowlegde management**, Vol. 19, No. 1
- Wattimena, Fransina., 2010. "Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kualitas Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon", **Jurnal Manajemen dan kewirausahaan**, Vol. 12, No. 2
- Yin, Robert K., 2011, **Studi Kasus : Desain dan Metode**, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Universitas Gadjah Mada, 2004. Surat Keputusan Rektor Universitas Gadjah Mada. Universitas Gadjah Mada, [www.UGM.ac.id](http://www.UGM.ac.id) , 23 Mei 2016, 20:30
- \_\_\_\_\_, 2005. "Strategic by Degrees", **Development and Learning in Organization**, Vol. 19, No. 3
- AACSB, 2016. **Eligibility Procedure and Accreditation Standarts for Business Accreditation**. The Assosiation to Advance Collegiate School of Business, [www.AACSB.edu](http://www.AACSB.edu) , 21 Mei, 15:40
- ABEST21, 2016. **Standaritation for Accreditation** . The Alliance On Business and Scholarship for Tomorrow, a 21st Century Organization, [www.abest21.org](http://www.abest21.org) , 21 Mei 2016, 14.32

