

**KEPEMIMPINAN ABAD 21 DALAM MENINGKATKAN  
DAYA SAING PERGURUAN TINGGI  
(Studi Kasus di Universitas Pendidikan Indonesia)**

*Diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pendidikan*



**Disusun oleh:  
SITI NURLATIFAH  
NIM. 1706381**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
SEKOLAH PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2019**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**KEPEMIMPINAN ABAD 21 DALAM MENINGKATKAN  
DAYA SAING PERGURUAN TINGGI  
(STUDI KASUS DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA)**

**Oleh**

**Siti Nurlatifah  
NIM.1706381**

disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

**Pembimbing I,**



**Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd.**  
NIP. 197005241994022001

**Pembimbing II,**



**Dr. Dedy Achmad Kurniady, M.Pd**  
NIP. 197106092005011001

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan  
Sekolah Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Indonesia**



**Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd.**  
NIP. 19700524 199402 2 001

Tesis ini telah diuji pada sidang tahap 2

Hari, Tanggal : Jum'at, 23 Agustus 2019

Tempat : Ruang Sidang Lantai 2  
Gedung Sekolah Pascasarjana UPI

Penguji I :



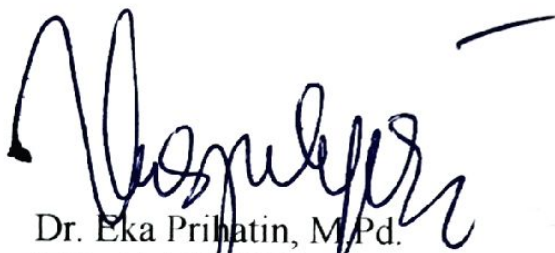
Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd.  
NIP. 197005241994022001

Penguji II :



Dr. Dedy Achmad Kurniady, M.Pd.  
NIP. 197106092005011001

Penguji III :



Dr. Eka Prihatin, M.Pd.  
NIP. 196706182001121001

Penguji IV :



Dr. Yayah Rahyasih, M.Pd.  
NIP. 197011091998021001

Mengetahui,  
**Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan**  
**Sekolah Pascasarjana**  
**Universitas Pendidikan Indonesia**



Prof. Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd.  
NIP. 197005241994022001

## **HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul, “KEPEMIMPINAN ABAD 21 DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI (Studi Kasus di Universitas Pendidikan Indonesia)” ini beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri. saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika ilmu yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran etika keilmuan atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, Juli 2019

Yang Membuat Pernyataan

**Siti Nurlatifah**

**NIM. 1706381**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Seuntai puji berbalut syukur semoga selalu kita panjatkan kepada pemilik seluruh alam Allah SWT yang senantiasa memberikan kita kekuatan, kesabaran dan kenikmatan dalam menjalani setiap jalan kehidupan yang terjal ini. Shalawat beserta salam semoga selalu tetap tercurah limpahkan kepada manusia no. 1 di dunia yang menjadi suri teladan yang membawa rahmat untuk seluruh alam yaitu Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, kepada sahabatnya, serta sampai kepada kita umatnya hingga akhir jaman yang tetap istiqamah meneruskan setitik perjuangan dijalan-Nya. Selama penyusunan tesis ini tidak akan terlepas dari doa dan motivasi serta bantuan, setulus hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Aan Komariah., M.Pd sebagai Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan sekaligus sebagai Pembimbing I, atas segala bimbingan, motivasi dan dukungan baik moril maupun materil yang diberikan selama studi di Universitas Pendidikan Indonesia serta yang memberikan begitu banyak pengalaman kerja selama kurang lebih 5 tahun menjadi assiten beliau dan atas kesempatan-kesempatan yang selalu beliau berikan.
2. Dr. Dedy Achmad Kurniady, M.Pd sebagai Pembimbing II atas segala kesabaran, motivasi, bimbingan, saran dan masukan yang telah diberikan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini, beliau pula merupakan pembimbing skripsi penulis sewaktu mengenyam pendidikan S1.
3. Tim Dosen Adpend, terimakasih atas bimbingan dan doa serta pelajaran hidup yang tak ternilai harganya.
4. Specially untuk Suami tercinta, Muhammad Rosyid Ridlo, S.Ds., yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan, nasihat, dan selalu menemani mulai dari awal penyusunan tesis ini hingga akhir penyusunan laporan tesis ini bisa selesai.
5. Kedua orang tua bapak Moch.Lili Rosili dan ibunda tercinta Siti Masnu'ah (Alm), untuk bapak yang selalu mendukung dan memberikan motivasi tiada henti serta doa tulus yang selalu dipanjatkan, juga untuk ibunda tercinta walaupun tidak mendampingi perjalanan kuliah sampai penyelesaian tesis ini namun almarhumah telah memberikan banyak pelajaran hidup salah

satunya bahwa “orang yang berguna kelak adalah orang yang berilmu” kata-kata tersebutlah yang memotivasi hingga hari ini untuk terus menimba ilmu dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Alhamarhumah yang selalu mengajarkan kemandirian, sehingga saya dapat melewati segala hal selama kuliah dan penyelesaian tesis ini.

6. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan, Wakil Rektor Bidang Riset Kemitraan dan Usaha, dan Ketua LPPM yang telah berkenan menjadi Narasumber dalam penelitian ini
7. Para Ketua Program Studi di Lingkungan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia yang telah bersedia berkontribusi dalam pengisian angket observasi
8. Bapak Hendriyana, S.Pd selaku Staff Program Studi Administrasi Pendidikan SPs UPI yang telah memberikan pelayanan Prima.
9. Seluruh staf program studi di lingkungan Sekolah Pascasarjana UPI yang telah membantu dalam penyebaran angket obeservasi serta memberikan pelayanan administrasi yang maksimal.
10. Ke-enam Kakak tercinta yang selalu memotivasi serta memberikan dukungan untuk segera menyelesaikan tesis secepatnya dan tak henti untuk selalu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
11. Adpend sebidang 2017 (Payung Ceper) yang dalam penyelesaian tugas kuliah selalu kompak dan mengisi hari-hari selama kurang lebih 2 tahun, *support system* dalam segala hal baik moril hingga material.
12. Sahabat Adpend angkatan 2017 yang telah berjuang bersama dalam perkuliahan hingga penyelesaian tugas akhir ini.
13. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu,

Semoga Allah membalas setiap butir kebaikan dengan limpahan pahala dan keberkahan. Amin.

## ABSTRAK

Abad 21 merupakan era keterbukaan yang erat kaitannya dengan persaingan di segala bidang kehidupan. Liberalisasi perdagangan serta investasi mengharuskan produk yang bermutu untuk mampu bersaing, disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang professional. Pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan di Indonesia dituntut untuk dapat meningkatkan kualitasnya dalam upaya mencetak SDM yang mampu menghadapi tantangan era global. Untuk mewujudkan hal tersebut, penataan sistem pendidikan tinggi yang didasari oleh aspek-aspek yang dapat meningkatkan mutu daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan. dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi tentu dibutuhkan segala aspek kekuatan yang dimiliki perguruan tinggi utamanya adalah pemangku kebijakan sebagai pengambil keputusan yaitu para pemimpin yang ada pada lingkungan perguruan tinggi yang mampu menghadapi tantangan dan menyesuaikan ketarampilan yang dituntut pada abad 21 ini. Sehingga kepemimpinan abad 21 dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi ini penting untuk dikaji. Tujuan utama dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan abad 21 dalam membangun daya saing perguruan tinggi ini penting untuk dikaji secara berkelanjutan agar dapat menjadi percontohan dalam penerapannya di perguruan tinggi di Indonesia luasnya dan perguruan tinggi sejenis khususnya. Sedangkan tujuan khususnya adalah penelitian ini akan menjadi penelitian pengembangan dalam keilmuan kepemimpinan dimasa kini. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif-analitik dengan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh dari informan melalui wawancara mendalam kepada pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia, observasi dan dokumentasi kebijakan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui angket kepada 25 Kaprodi di lingkungan SPs UPI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan abad 21 melalui adaptasi terhadap setiap tantangan dan keterampilan abad 21 yaitu tantangan serba digital yang perlu dibekali dengan keterampilan komunikasi, kolaborasi, critical thinking, kreativitas dan artificial intelligence yang dapat mendorong dan memotivasi setiap bawahannya untuk melakukan perubahan maka akan meningkatkan keunggulan bersaing dan menawarkan nilai yang lebih atas kinerja perguruan tinggi dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya.

Kata Kunci : Daya Saing, Kepemimpinan Abad 21, Perguruan Tinggi

## ABSTRACT

21st Century is an era of openness which is closely related to competition in all fields of life. Trade and investment liberalization requires quality products to be able to compete, accompanied by an increase in the quality of professional human resources. Higher education as part of the education system in Indonesia is demanded to be able to improve its quality in an effort to produce human resources capable of facing the challenges of the global era. To realize this, the structuring of the higher education system is based on aspects that can improve the quality of higher education competitiveness in a sustainable manner. In enhancing the competitiveness of higher education, all aspects of strength possessed by tertiary institutions, of course, are primarily policy makers as decision makers, namely leaders in the tertiary environment who are able to face challenges and adjust the skills demanded in the 21st century. In order to the leadership of the 21st century in improving the competitiveness of higher education is important to study. The main objective of this research is to describe and analyze the leadership of the 21st century in developing the competitiveness of tertiary institutions, which is important to be studied on an ongoing basis so that it can be a model in its application in universities in Indonesia, in particular the size and tertiary institutions. Whereas the specific objective is that this research will become a development research in leadership science in the present. The method used in this study is a Descriptive-Analytical Method with a qualitative approach. Primary data were obtained from informants through in-depth interviews with the repository of Universitas Pendidikan Indonesia, observations and policy documentation, while secondary data were obtained through questionnaires to 25 Head of Study Programs in the UPI Postgraduate Studies environment. The results showed that 21st century leadership through adaptation to every 21st century's challenges and skills, which are all digital challenges that need to be equipped with communication skills, collaboration, critical thinking, creativity and artificial intelligence that can encourage and motivate each subordinate to make changes will increase excellence compete and offer more value for the performance of tertiary institutions by showing the most favorable situations and conditions, compared to other tertiary institutions.

Keywords: 21st Century Leadership, Competitiveness, Higher Education



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    LATAR BELAKANG PENELITIAN .....	1
1.2    FOKUS DAN RUMUSAN MASALAH PENELITIAN .....	13
1.3    TUJUAN PENELITIAN .....	14
1.4    MANFAAT PENELITIAN .....	14
1.5    STRUKTUR ORGANISASI.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1    KAJIAN TEORI.....	17
2.1.1    Kepemimpinan Abad 21 .....	17
2.1.1.1    Pengertian Kepemimpinan Abad 21 .....	17
2.1.1.2    Model Kepemimpinan Abad 21.....	21
2.1.1.3    Tantangan Kepemimpinan Abad 21 .....	26
2.1.1.4    Keterampilan dan Kompetensi Kepemimpinan Abad 21 .....	29
2.1.1.5    Pedoman Pemimpin Abad 21 .....	32
2.1.2    Daya Saing Perguruan Tinggi .....	35
2.1.2.1    Daya Saing.....	35
2.1.2.2    Perguruan Tinggi .....	41
2.1.2.3    Daya Saing Perguruan Tinggi.....	45
2.2    PENELITIAN RELEVAN .....	49
2.3    KERANGKA PIKIR PENELITIAN .....	55
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1    Desain Penelitian.....	56
3.2    Partisipan dan Tempat Penelitian .....	57
3.2.1    Partisipan.....	57

3.2.2	Lokasi Penelitian.....	59
3.3.	Pengumpulan Data.....	60
3.4	Analisis Data .....	74
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....		77
4.1	TEMUAN .....	77
4.1.1.	Profil.....	77
4.1.1.1	Sejarah .....	77
4.1.1.2	Struktur Organisasi .....	81
4.1.1.3	Lokasi.....	83
4.1.1.4	Visi Misi .....	83
4.1.2.	Temuan Penelitian di Universitas Pendidikan Indonesia.....	84
4.2	PEMBAHASAN.....	130
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI .....		157
5.1	SIMPULAN.....	157
5.2	IMPLIKASI.....	157
5.3	REKOMENDASI.....	159
DAFTAR PUSTAKA .....		161

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Universitas Terbaik di Indonesia Versi Webometrics 2019 .....	11
Tabel 2.1 Perubahan konteks tantangan kepemimpinan .....	27
Tabel 3.1 Program Studi Akreditasi A .....	58
Tabel 3.2 Data Checklist Observasi Penelitian untuk Kaprodi .....	62
Tabel 3.3 Matrik Penelitian .....	72
Tabel 3.4 Kode subjek dan objek penelitian .....	73
Tabel 3.5 Kode dokumentasi .....	74
Tabel 4.1 Sejarah Perkembangan Universitas Pendidikan Indonesia .....	77
Tabel 4.2 Kekuatan Universitas Pendidikan Indonesia .....	99
Tabel 4.3 Kelemahan bidang Akademik dan Kemahasiswaan .....	102
Tabel 4.4 Analisis Peluang dan Ancaman UPI .....	108
Tabel 4.5 Ketercapaian Kinerja UPI .....	113
Tabel 4.6 Rekapitulasi Kekuatan dan Kelemahan UPI berdasarkan Temuan Penelitian .....	133
Tabel 4.7 Perubahan konteks tantangan kepemimpinan .....	144
Tabel 4.8 Hambatan UPI dalam Daya Saing Perguruan Tinggi .....	146

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Framework Pembelajaran Abad 21 .....	3
Gambar 1.2 Paradigma Pendidikan Masa Depan.....	3
Gambar 2.1 Lima Pilar Kepemimpinan Abad 21.....	24
Gambar 2.2 Tantangan Kepemimpinan Abad 21.....	27
Gambar 2.3 Competitiveness of the national education system as a factor of global competitiveness of the country.....	47
Gambar 3.1 Fenomena Sosial .....	57
Gambar 3.2 Trianguasi Teknik .....	70
Gambar 3.3 Trianguasi Sumber .....	71
Gambar 4.1 Gambaran kecenderungan penerapan kepemimpinan abad 21 di UPI .....	88
Gambar 4.2 gambaran Dimensi Pemimpin visioner dan Situasional.....	89
Gambar 4.3 Gambaran Kecenderungan Keterampilan Entrepreneur Pemimpin di Universitas Pendidikan Indonesia.....	91
Gambar 4.4 Gambaran Pemimpin Conrporative.....	93
Gambar 4.5 Gambaran Penerapan Developer dalam Kepemimpinan Abad 21 ....	94
Gambar 4.6 Gambaran Sikap Integrator dalam Penerapan kepemimpinan Abad 21.....	95
Gambar 4.7 Perkembangan Dosen UPI Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan....	115
Gambar 4.8 Penilaian Kinerja Daya Saing UPI.....	120
Gambar 4.9 Gambaran Penilaian Kinerja UPI berdasrkan Lokasi/Posisi .....	121
Gambar 4.10 Gambaran Penilaian Kinerja Daya Saing UPI berdasarkan Harga	123
Gambar 4.11 Gambaran Penilaian Kinerja Daya Saing UPI dalam Pelayanan ..	124
Gambar 4.12 Penilaian Kinerja Daya Saing UPI berdasarkan Kualitas .....	125
Gambar 4.13 Penilaian Kinerja Daya Saing UPI berdasarkan Promosi .....	126
Gambar 4.14 Framework Pembelajaran Abad 21 .....	137
Gambar 4.15 Publikasi Internasional ASEAN.....	139
Gambar 4.16 Perkembangan Dosen UPI Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan..	147
Gambar 4.17 Gambaran kecenderungan penerapan kepemimpinan abad 21 di UPI .....	152
Gambar 4.18 Penilaian Kinerja Daya Saing UPI.....	153

## DAFTAR LAMPIRAN

<i>Lampiran 1 Curriculum Vitae.....</i>	<i>169</i>
<i>Lampiran 2 Pedoman Wawancara.....</i>	<i>171</i>
<i>Lampiran 3 Transkrip Wawancara.....</i>	<i>177</i>
<i>Lampiran 4 Angket Observasi.....</i>	<i>229</i>
<i>Lampiran 5 Pengolahan Data Hasil Angket Observasi.....</i>	<i>234</i>
<i>Lampiran 6 Sistem Informasi Akademik Universitas Pendidikan Indonesia.....</i>	<i>239</i>
<i>Lampiran 7 Simlitabmas LPPM Universitas Pendidikan Indonesia .....</i>	<i>244</i>