

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Institusi pendidikan tinggi saat ini dihadapkan pada dinamika lingkungan yang sangat dinamis, jika dilihat dari sisi bagaimana sebuah pendidikan tinggi harus memenuhi standar kualitas sebagai syarat bahwa perguruan tinggi telah dikelola secara efektif dan efisien. Perguruan tinggi ini harus memfungsikan dirinya lebih kompetitif dari lingkungan sebelumnya. Sebagai reaksi terhadap kondisi baru ini, institusi mengambil inisiatif untuk menciptakan kembali diri institusi pendidikan tinggi pada tingkat strategis.

Namun, kebanyakan institusi pendidikan tidak memiliki jawaban strategis yang cukup untuk kondisi baru. Sementara institusi pendidikan tinggi tersebut akan sering menemukan cara untuk meningkatkan efektivitas operasionalnya, termasuk peningkatan kualitas tersebut yang tidak secara otomatis menghasilkan efek yang diinginkan dalam peningkatan posisi kompetitif sebuah institusi dalam jangka panjang. Peningkatan kualitas dan perbaikan terus menerus yang benar bertujuan untuk menciptakan nilai tambah permanen. Namun bukanlah tugas yang mudah bagi institusi pendidikan dimana seringkali inovasi institusi pendidikan tinggi tidak berhasil karena budaya organisasi dan budaya manajemennya bertentangan dengan tujuan yang diinginkan.

Berkenaan dengan pencapaian target kualitas berstandarisasi, posisi *middle manager* akademik sangat penting dalam organisasi selama ini, peran ini krusial namun seiring waktu peran institusi pendidikan tinggi telah berubah. Sejak tahun

1989, ketika diperlakukannya standar akreditasi bagi perguruan tinggi. Peran kepala departemen dan manajer menengah akademis adalah dianggap sebagai guru senior yang juga kebetulan terlibat proses administrasi rutin. Bagaimanapun, tekanan eksternal memaksa manajer menengah akademis untuk lebih fokus pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, kualitas pengabdian dan penelitian yang didalamnya harus ada kewajiban desiminasinya. Institusi pendidikan tinggi diharapkan bisa benar-benar memiliki kapabilitas untuk mendukung capaian-capaian peningkatan kualitas institusinya. Dalam konteks kapabilitas dinamis yang harus dimiliki manajer menengah akademis adalah institusi pendidikan tinggi harus dapat memandang bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapabilitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespons perubahan pasar atau teknologi yang cepat dengan bertumpu pada rancangan dari semua kombinasi assetan kapabilitas secara bersama-sama. Terutama asset tak berwujud berupa reputasi dan posisi pasar beserta proses-proses kapabilitas yang terkait dengan terkelolanya pengetahuan dan inovasi serta terbangunnya komitmen dan loyalitas merupakan kiat kunci bagi perguruan tinggi di Indonesia untuk unggul dan berkinerja selamanya. Tentu kiat tersebut haruslah sesuatu yang dimiliki dengan unik dan langka, serta sulit ditiru oleh pesaing.

Pencapaian kualitas perguruan tinggi berdasarkan standar akreditasi menjadi ukuran seberapa baik kualitas perguruan tinggi tersebut. Sebagai sebuah pengakuan kualitas perguruan tinggi, akreditasi sendiri mengalami proses panjang

sebagai lembaga atau badan yang menilai mutu perguruan tinggi. Akreditasi BAN-PT berdiri pada tahun 1994, berdasarkan UU No. 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan PP No.60 tahun 1999 tentang pendidikan Tinggi. Akreditasi ini ditujukan bagi semua institusi pendidikan tinggi (baik untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS), Perguruan Tinggi Agama (PTA), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), program-program pendidikan jarak jauh, program-program kerjasama insitiasi pendidikan tinggi di dalam negeri, maupun yang ditawarkan oleh institusi pendidikan tinggi dari luar negeri.

Berdasarkan BAN-PT standar dan prosedur akreditasi (2008), Standar akreditasi adalah tolok ukur yang harus dipenuhi oleh institusi program studi sarjana. Suatu standar akreditasi terdiri atas beberapa parameter (elemen penilaian) yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengukur dan menetapkan mutu dan kelayakan program studi sarjana untuk menyelenggarakan program-programnya.

Asesmen kinerja program studi sarjana didasarkan pada pemenuhan tuntutan standar akreditasi. Dokumen akreditasi program studi sarjana yang dapat diproses harus telah memenuhi persyaratan awal (eligibilitas) yang ditandai dengan adanya izin penyelenggaraan program studi sarjana dari pejabat yang berwenang.

Standar akreditasi program studi sarjana mencakup komitmen program studi sarjana untuk memberikan layanan prima dan efektivitas pendidikan yang terdiri atas tujuh standar seperti berikut :

Standar 1 : Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran, serta Strategi Pencapaian

Standar 2 : Tata pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, & Penjaminan mutu

Standar 3 : Mahasiswa dan Lulusan

Standar 4 : Sumber daya manusia

Standar 5 : Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik

Standar 6 : Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi

Standar 7 : Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama

Proyeksi McKinsey and Company (2012), pada 2030 Indonesia akan menduduki peringkat dunia yang ke tujuh, dengan 135 juta penduduk usia sekolah, 113 juta tenaga trampil, dan \$1,8 triliun peluang pasar untuk jasa, pertanian dan perikanan, sumber daya, dan pendidikan. Melihat besarnya peluang pasar khususnya di bidang pendidikan, maka pendidikan perlu dibina dan dikembangkan baik kuantitasnya dan kualitasnya.

Hal ini juga dinyatakan oleh Sukoco (2016) dan Florida (2012) bahwa upaya Indonesia agar memiliki daya saing yang setara dengan negara-negara maju lain pada tahun 2030. Kreativitas adalah sumber daya yang harus dimiliki Indonesia dengan talent sebagai sumber daya utamanya (Schwab, 2016). Kreativitas yang akan dihasilkan oleh *creative class*, baik, *supercreative core* dan *creative professionals*, dan diprediksi dengan proporsi 20% terhadap total penduduk Indonesia akan menjadikan bangsa ini memiliki kekuatan ekonomi terbesar kelima dunia pada tahun 2030 dengan GDP per kapita meningkat 5 kali lipat (www.sindonews.com), dalam pernyataan tersebut juga perguruan tinggi harus mampu melakukan kapabilitas dinamisnya melalui tiga proses : *sensing*,

seizing, dan *reconfiguring* (Teece, 2007). Tentunya hal ini akan terjadi dengan adanya 3 *enablers* : proses tersebut menjadi rutinitas yang dilakukan dalam perguruan tinggi, budaya organisasi yang mendukung, serta struktur organisasi yang memungkinkan ketiganya berjalan. *Sensing* merupakan aktifitas untuk mengidentifikasi apa yang terjadi di lingkungan , yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktifitas rutin (*seizing*), sehingga organisasi mampu berubah atau bertransformasi menyesuaikan kondisi baru tersebut dengan mengkonfigurasi ulang (*reconfiguring*) (Teece et al., 1997)

Menurut Kindstrom et al. (2013) proses *sensing* di suatu perusahaan mengacu pada pengumpulan pasar yang relevan. Penting bagi organisasi untuk dapat memindai lingkungan bisnis, mengidentifikasi preferensi pelanggan, dan mengumpulkan ide dari manajer. Orientasi pasar dan pelanggan yang proaktif membantu bisnis untuk mengidentifikasi kebutuhan dan selera pelanggan.

Sementara itu, proses *seizing* penting untuk dilakukan guna untuk merumuskan respon strategis terhadap peluang yang diberikan oleh lingkungan persaingan yang berubah. Keputusan untuk *seizing* didasarkan pada rencana memasuki pasar layanan. *Seizing* dianggap sebagai perumusan strategi layanan yang direncanakan (Fischer et al., 2010).

Setelah proses *sensing* dan *seizing* selanjutnya kemampuan konfigurasi ulang mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dan mengelola strategi layanan dan desain organisasi untuk mencapai kecocokan strategis. Dimensi utama yang berorientasi organisasi layanan harus fokus ketika meningkatkan kemampuan dinamis adalah: 1) budaya perusahaan, 2) manajemen

sumber daya manusia, 3) struktur organisasi, dan 4) inovasi layanan (Fischer et al., 2010; Teece, 2007).

Kapabilitas dinamis (*Dynamic Capabilities*) berdasarkan Teece et al, (1997) didefinisikan sebagai proses perusahaan yang menggunakan sumber daya, khususnya proses untuk mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, memperoleh dan melepaskan sumber daya, untuk mencocokkan dan bahkan menciptakan perubahan pasar. Sehingga kapabilitas dinamis adalah rutinitas organisasi dan strategis dimana perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru karena pasar muncul, bertemu, berpisah, berkembang, dan turun.

Kogut dan Zander (1992) menggunakan istilah '*combinative capabilities*', Henderson dan Cockburn (1994) menggunakan istilah '*architectural competence*', serta Amit dan Schoemaker (1993) menggunakan istilah '*capabilities*' untuk menggambarkan proses organisasi dimana perusahaan mensintesis dan memperoleh sumber daya pengetahuan, dan menghasilkan aplikasi baru dari sumber daya tersebut. Maka 'dinamis' mengacu pada kapasitas untuk memperbaharui kompetensi sehingga mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang berubah, tanggapan inovatif tertentu diperlukan bila *time-to-market* dan *timing* sangat penting, laju perubahan teknologi yang cepat, dan sifat persaingan di masa depan, serta situasi pasar sulit untuk diprediksi. Istilah kapabilitas menekankan peran penting manajemen strategis dalam beradaptasi, mengintegrasikan, dan konfigurasi ulang keterampilan internal eksternal organisasi, sumber daya, serta kompetensi agar sesuai dengan persyaratan dari lingkungan yang berubah.

Universitas Muhammadiyah Gresik sebagai salah satu perguruan tinggi swasta mengalami persaingan yang sangat ketat, dalam lingkup domestik maupun global. Dalam menghadapi persaingan dalam era globalisasi PTS sebagai organisasi dituntut untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan supaya tercipta lingkungan dan proses kerja yang lebih baik. Selain itu perbaikan berkelanjutan juga bisa mengeliminir kesalahan-kesalahan yang terjadi sebelumnya, selanjutnya peningkatan akreditasi pada organisasi. Berikut ini merupakan data akreditasi untuk masing-masing program studi di Universitas Muhammadiyah Gresik :

Tabel 1.1
Status Akreditasi Program Studi

No	Program Studi	Status Akreditasi
1	Budidaya Perikanan	B (BAN-PT No.0659/SK/BAN-PT/Akred/S/VI/2016)
2	Agroteknologi	B (BAN-PT No. 251/SK/BAN-PT/Akred/S/IV/2015)
3	Manajemen	B (BAN-PT No. 0659/SK/BAN-PT/Akred/S/VI/2016)
4	Akuntansi	B (BAN-PT No. 1074/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2015)
5	Kewirausahaan	Terakreditasi (Izin Operasional SK MENRISTEKDIKTI Nomor 527/KPT/I/2016)
6	Pendidikan Agama Islam	B (BAN-PT No.252/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XII/2013)
7	Pendidikan Islam Anak Usia Dini	Terakreditasi (Izin Operasional SK DIRJEN Pendidikan Islam Nomor 7360 Tahun 2016)

No	Program Studi	Status Akreditasi
8	Pendidikan Matematika	B (BAN-PT No.965/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2015)
9	Pendidikan Bahasa Inggris	A (BAN-PT No.992/SK/BAN-PT/Akred/S/IV/2018)
10	Pendidikan Guru Sekolah Dasar	B BAN-PT No.4607/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2017)
11	Teknik Industri	B (BAN-PT No.483/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014)
12	Teknik Informatika	B (BAN-PT No.3079/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2016)
13	Teknik Elektro	B (BAN-PT No.1262/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2015)
14	Teknik Perkapalan	Terakreditasi (Izin Operasional SK MENRISTEKDIKTI Nomor 475/KPT/I/2017)
15	Psikologi	B (BAN-PT No.1262/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2015)
16	Ilmu Hukum	Terakreditasi (Izin Operasional SK MENRISTEKDIKTI Nomor 363/KPT/I/2016)
17	Magister Manajemen	Terakreditasi (Izin Operasional SK MENRISTEKDIKTI Nomor 363/KPT/I/2016)
18	Magister Bahasa Inggris	Terakreditasi (Izin Operasional SK MENRISTEKDIKTI Nomor 462/KPT/I/2017)

Sumber : Biro Akreditasi & Audit UMG (2018)

Dalam konteks pencapaian standar kualitas tertinggi (A) sebagai bagian peningkatan kualitas yang terus menerus (*Continuous Improvement Growth*) maka peran manager, terutama pada level *middle manager* (manager menengah) pada

proses bisnis dalam perguruan tinggi menjadi sangat krusial dalam melakukan kapabilitas dinamis organisasi, karena dalam implementasi ini manager menengah menjadi eksekutor teknis proses pencapaian yang dimaksud.

Continous improvement Growth merupakan hal penting dalam strategi bisnis, yang bertujuan untuk menggunakan sumber daya perusahaan secara lebih baik untuk menciptakan nilai optimal bagi pelanggan dan para pemegang kepentingan lainnya. Dengan adanya perkembangan yang cepat di bidang teknologi, tuntutan untuk mencapai standar kinerja tingkat dunia menghasilkan struktur inovatif, strategi, dan solusi bagi permasalahan bisnis yang kompleks menurut Bartezzaghi et al. (1997)

Pada penelitian-penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada *level top manajemen* sebagai eksekutornya, seperti Brettel (2012) peran CEO dan pengalaman mereka sebagai sumber mikro dari kapabilitas dinamis dalam organisasi. Teece (2017) bisnis model dan kapabilitas dinamis difokuskan pada top manajemen. Teece (2014) mengatakan bahwa kapabilitas dinamis berada pada individu manajer dan top manajemen, serta Kor&Mesko (2013) mencetuskan bila kapabilitas dinamis pada top eksekutif. Penelitian-penelitian terkait dengan kapabilitas dinamis telah banyak dilakukan, namun melibatkan peran *middle manager* menjadi jarang dilakukan. Maka penelitian ini menarik untuk dilakukan bagaimana peran *middle manager* (manager menengah) perguruan tinggi untuk melaksanakan kapabilitas dinamis dalam meningkatkan kualitas akreditasi perguruan tinggi dalam penelitian ini sebagai *continuous improvement growth*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah disajikan, maka rumusan masalah yang akan dikemukakan oleh peneliti dalam penelitian adalah bagaimana perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas akreditasi melalui peran middle manager akademik berdasarkan kapabilitas dinamis yang diukur dengan elemen-elemen sensing, seizing dan reconfiguring, secara khusus pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *sensing* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik?
2. Apakah terdapat pengaruh *seizing* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik?
3. Apakah terdapat pengaruh *reconfiguring* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disajikan, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *sensing* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik
2. Untuk menganalisis pengaruh *seizing* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik
3. Untuk menganalisis pengaruh *reconfiguring* terhadap *continuous improvement growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti selanjutnya :
 - a. Dapat memberikan masukan dan pengembangan terhadap-literatur maupun referensi penelitian-penelitian dimasa yang akan datang terkait dengan implementasi *dynamic capability* (kapabilitas dinamis) pada organisasi atau institusi non perusahaan
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan melalui bukti empiris yang menunjukkan *dynamic capability* (kapabilitas dinamis) yang dapat diterapkan pada institusi non perusahaan

2. Bagi institusi :

Bagi institusi atau objek penelitian, hasil studi ini dapat memberikan sumbangsih empirik dalam pengambil kebijakan, keputusan dalam melakukan langkah-langkah terkait dengan capaian visi, tujuan dan target institusi khususnya menggerakkan peran *middle manager* akademik berbasis *dynamic capability* (kapabilitas dinamis).