

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Tairas et al (2016) tentang *The Influence of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities through Entrepreneurship strategy and operational strategy, in Improving the competitive Advantage of private Universities in Jakarta, Indonesia*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis dan kemampuan dinamis terhadap keunggulan kompetitif Universitas Swasta di Jakarta dengan menggunakan strategi kewirausahaan dan strategi operasional sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana sampel 200 pimpinan atau pimpinan 22 perguruan tinggi swasta di Jakarta diberi kuesioner dan wawancara. Data ini dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) untuk menguji apakah ada atau tidak adanya pengaruh kepemimpinan strategis dan kemampuan dinamis terhadap keunggulan kompetitif perguruan tinggi swasta di Jakarta.

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif perguruan tinggi swasta di Jakarta. Namun, ada hubungan terbalik antara kepemimpinan strategis dengan keunggulan kompetitif jika variabel intervensi strategi kewiraswastaan digunakan. Bahwa strategi kewiraswastaan tidak dapat dijadikan variabel perantara dalam mempengaruhi kepemimpinan strategis terhadap keunggulan kompetitif Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta.

Drnevich et al (2011) dalam penelitian *clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*. Bahwa akademisi strategi berpendapat bahwa kapabilitas dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui beragam sarana dan mekanisme. Namun, peran kapabilitas dan kontribusi usulan terhadap teori terlalu kecil dan kurang teruji. Penelitian ini berkontribusi untuk menyelesaikan masalah tersebut dengan mempertimbangkan kondisi di mana kapabilitas biasa dan dinamis berkontribusi pada kinerja perusahaan relatif lebih tinggi. Kontribusi positif dan negatif kapabilitas untuk kinerja perusahaan yang relatif kuat serta dampak dinamika lingkungan dan tingkat kapabilitas heterogenitas. Ukuran kinerja perusahaan yang relatif kuat baik pada proses dan tingkat perusahaan dalam sampel perusahaan di Chili, dinamika lingkungan memungkinkan adanya hubungan yang lebih jelas antara lingkungan dan penggunaan kapabilitas.

Hasil menunjukkan bahwa dinamika lingkungan secara negatif mempengaruhi kontribusi kapabilitas biasa dan secara positif mempengaruhi kontribusi kapabilitas dinamis terhadap kinerja relatif perusahaan. Lebih lanjut, heterogenitas memperkuat kontribusi kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan yang relatif kuat, namun kurang penting untuk kapabilitas biasa. Serta dukungan untuk efek langsungnya kapabilitas untuk menjadi lebih kuat dengan ukuran kinerja proses, sedangkan pengaruhnya dinamika lingkungan dan heterogenitas lebih kuat dengan ukuran tingkat perusahaan. Kesimpulan dalam penelitian sebelumnya mungkin tingkatnya analisis yang digunakan (Armstrong

dan Shimizu, 2007) dan dengan demikian menyarankan agar riset masa depan harus digunakan variabel dependen multilevel.

Zitkiene et al (2015) dalam penelitiannya *Dynamic capabilities on Service innovation*. Dalam penelitian ini Zitkiene mencoba menerapkan kerangka kapabilitas dinamis untuk inovasi layanan, analisis yang digunakan analisis literatur, sistematisasi dan sintesis, dan analisis perbandingan. untuk menemukan kesamaan antara kapabilitas dinamis diidentifikasi lima dimensi yang mempengaruhi kemampuan inovasi layanan dinamis: strategi, klien, pengetahuan, jaringan, dan dimensi yang berfokus pada teknologi. Dalam penelitian ini menyajikan model konseptual untuk mengidentifikasi dimensi kapabilitas inovasi layanan yang dinamis. Menyediakan model pengelompokan kapabilitas dinamis berdasarkan dimensi dan perspektif. Model konseptual ini meningkatkan kolektif pemahaman tentang disiplin dan mengarahkan perhatian perusahaan terhadap kapabilitas dinamis paling banyak untuk mencapai inovasi layanan berkeranjutan; dan menambah pengetahuan bagi peneliti dalam menganalisis kemampuan dinamis dalam inovasi layanan

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu**

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	Nama	Tairas et al	Muhamad Iqbal		
	Tahun	2016	2019		
	Judul	<i>The Influence of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities through Entrepreneurship strategy and operational strategy, in Improving the competitive Arlvantage of private Universities in Jakarta, Indonesia</i>	Pengaruh <i>Sensing, Seizing, Dan Reconfiguring</i> Terhadap <i>Continuous Improvement Growth</i> Di Universitas Muhammadiyah Gresik		
	Variabel	<i>Strategic Leadership</i>	<i>Sensing (X1), Seizing</i>	<i>Dynamic</i>	

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
	bebas (X)	(X1), <i>Dynamic Capabilities</i> (X2)	(X2) <i>Reconfiguring</i> (X3)	<i>Capabilities</i>	
	Variabel terikat (Y)	<i>competitive Advantage</i> (Y)	<i>Continuous Improvement Growth</i> (Y)		<i>Continuous Improvement Growth</i> (Y)
	Populasi	pimpinan perguruan tinggi swasta	Dekan dan Ka. Prodi		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik analisis data	SEM	<i>Inner Models</i>		
2	Nama	Drnevich et al	Muhamad Iqbal		
	Tahun	2011	2019		
	Judul	<i>Clarifying The Conditions And Limits Of The Contributions Of Ordinary And Dynamic Capabilities To Relative Firm Performance</i>	Pengaruh <i>Sensing, Seizing, Dan Reconfiguring</i> Terhadap <i>Continuous Improvement Growth</i> Di Universitas Muhammadiyah Gresik		
	Variabel bebas (X)	<i>Conditions And Limits (X1) Contributions Of Ordinary (X2), Dynamic Capabilities (X3)</i>	<i>Sensing (X1), Seizing (X2) Reconfiguring (X3)</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	
	Variabel terikat (Y)	<i>Relative Firm Performance (Y)</i>	<i>Continuous Improvement Growth (Y)</i>		<i>Continuous Improvement Growth</i>
	Populasi	pimpinan perusahaan	Dekan dan Ka. Prodi		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik analisis data	SEM	<i>Inner Models</i>		
3.	Nama	Zitkiene et al	Muhamad Iqbal		
	Tahun	2015	2019		
	Judul	<i>Dynamic capabilities on Service innovation.</i>	Pengaruh <i>Sensing, Seizing, Dan Reconfiguring</i> Terhadap <i>Continuous Improvement Growth</i> Di Universitas Muhammadiyah Gresik		
	Variabel bebas (X)	<i>Dynamic Capabilities (X1)</i>	<i>Sensing (X1), Seizing (X2) Reconfiguring (X3)</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	
	Variabel terikat (Y)	<i>Service innovation. (Y)</i>	<i>Continuous Improvement Growth (Y)</i>		<i>Continuous Improvement Growth</i>
	Populasi	pimpinan perusahaan	Dekan dan Ka. Prodi		
	Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	Teknik analisis data	SEM	<i>Inner Models</i>		

## 2.2 Tinjauan Teori

Isu yang sering akan muncul dalam persaingan sebuah organisasi adalah bagaimana organisasi mampu *competitive* dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Salah satu pengembangan kerangka tersebut dengan *dynamic capabilities* (kapabilitas dinamis). Hal ini dapat dipahami karena analisis-analisis strategi di tingkat perusahaan untuk mempertahankan dan menyamakan dengan ketersediaan keunggulan bersaing, serta menjawab tantangan organisasi bagaimana dan kenapa organisasi harus membangun keunggulan bersaingnya di masa perubahan yang sangat cepat ini.

Teece et al (1997), menyatakan terdapat dua pendekatan dalam kaitannya dengan efisiensi yaitu *resource based perspective* yang merupakan pendekatan berbasis sumber daya melihat perusahaan dengan sistem unggul dan struktur yang menguntungkan bukan karena institusi pendidikan tinggi terlibat dalam investasi strategis yang dapat mencegah masuk dan menaikkan harga di atas biaya dalam jangka panjang, dan *dynamic capability*. yang 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 dan pasar sulit untuk ditentukan.

### 2.2.1 *Dynamic Capabilities* (Kapabilitas Dinamis)

Teori *dynamic capabilities* yang pertama kali dikembangkan oleh Teece dan Pisano (1994), terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; tetap berada di depan

dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Menurut Teece dan Pisano (1994), pengembangan sebuah paradigma diperlukan untuk menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan. Perusahaan beralih pada strategi berbasis sumber daya, upaya untuk mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif. Pemenang di pasar global menunjukkan respons perusahaan yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel, didukung kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal, yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain, mampu menciptakan sesuatu yang khas dan sulit ditiru.

Teori *dynamic capabilities* (Teece & Pisano, 1994) mengacu pada kemampuan dinamis sebagai sumber keunggulan bersaing, yang menekankan dua aspek. Pertama, istilah dinamis mengacu pada pergeseran karakter lingkungan, respon strategis tertentu, dan waktu yang diperlukan diterima pasar untuk mempercepat inovasi. Kedua, kemampuan menekankan peran kunci manajemen strategis beradaptasi dengan tepat, mengintegrasikan, dan rekonfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional terhadap perubahan lingkungan.

Terdapat tiga kategori dalam membantu menentukan kapabilitas dinamis perusahaan, yaitu proses manajerial dan organisasi, posisi, serta jalur (Phipps et al. 2012; Teece and Pisano, 1994; Teece et al., 1997).

1. Proses manajerial dan organisasi mengacu pada cara melakukan sesuatu di perusahaan, sebagai suatu rutinitas. Pola praktik maupun pola belajar. Proses manajerial dan organisasi terdiri atas
  - a. Integrasi, yang merupakan kemampuan manajer mengoordinasikan atau mengintegrasikan kegiatan di dalam perusahaan, dan seberapa efisien, dan efektif koordinasi internal maupun integrasi dapat dicapai
  - b. Belajar adalah proses pengulangan dan eksperimentasi yang memungkinkan tugas dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat serta peluang untuk produksi baru akan teridentifikasi;
  - c. Rekonfigurasi dan transformasi, yaitu perubahan merupakan hal yang mahal sehingga harus terjadi perubahan dengan hasil yang maksimal.
2. Posisi mengacu postur strategis suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh proses belajar perusahaan dan koherensi proses internal dan eksternal serta insentif, tetapi juga oleh lokasinya yang dihubungkan dengan aset bisnisnya. Aset pengetahuan merupakan aset yang tidak dapat diperdagangkan, merupakan refleksi dari pikiran kreatif.
3. Jalur mengacu pada bagaimana melihat alternatif strategi yang tersedia untuk perusahaan dan daya tarik peluang yang terbentang di depan, ke arah mana perusahaan akan dibawa merupakan fungsi dari posisi saat ini dan jalur ke depan. Perubahan produk atau harga akan direspon secara cepat dengan pergerakan masuk dan keluarnya teknologi sesuai dengan kriteria untuk memaksimalkan nilai.

Kapabilitas dinamis memandang perusahaan sebagai persediaan untuk menghasilkan pengetahuan yang produktif (Easterby & Prieto, 2008). Dalam perspektif ini, kapabilitas dinamis dibangun berdasarkan pada warisan teori yang berasal *resource-based view of the firm* (Barney, 1991). Menurut *resource-based view of the firm*, keunggulan kompetitif perusahaan tergantung pada sumber daya yang heterogen yang tersebar di seluruh organisasi. Dibandingkan dengan teori *resource-based view* yang memandang sumber daya sebagai sesuatu yang bersifat statis, kapabilitas dinamis menekankan pada peran sumber daya dalam konteks perubahan, Teece dkk. (1997) dan kemampuan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi ulang sumber dayanya sekaligus memanfaatkannya (Helfat & Peteraf, 2003).

Secara khusus teori *resource-based view* (RBV) mempunyai asumsi bahwa perusahaan dapat dikonseptualisasikan sebagai seperangkat sumber daya yang secara heterogen didistribusikan/disebarkan di perusahaan dan sumber daya tersebut bertahan dari waktu ke waktu (Eisenhardt & Martin, 2000). Berdasarkan asumsi tersebut para peneliti memiliki teori bahwa ketika suatu perusahaan memiliki sumber daya yang : bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*) dan tidak dapat tergantikan (*nonsubstitutable*), maka perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang baru yang tidak dengan mudah diduplikasi. Akhirnya ketika sumber daya ini dan aktivitas sistem yang terkait telah saling melengkapi, maka potensi untuk menciptakan keunggulan bersaing dapat ditingkatkan (Eisenhardt & Martin, 2000).



### 2.2.2 *Sensing*

Sensing pada dasarnya merupakan proses untuk melihat kembali peluang yang ada di depan organisasi. Peluang ini dapat terjadi lewat dua hal menurut Kirzner (1973 dalam Teece, 2009) pertama karena organisasi mendapat informasi yang sama dari sudut pandang sumber yang berbeda, kedua karena organisasi mendapatkan pengetahuan dan informasi baru. Kedua hal ini membentuk satu kesempatan dan tantangan kepada organisasi. Proses Sensing merupakan proses pemetaan informasi menjadi peluang dan tantangan terhadap keberlangsungan organisasi.

Proses organisasi diperlukan untuk mendukung agar kapabilitas *sensing* mencakup individu, karena individu memiliki keterbatasan perhatian terhadap lingkungan. Selain itu, individu memiliki kemampuan yang terbatas untuk terus melakukan pemindaian terhadap perubahan lingkungan. Teece (2007) juga menekankan perlunya untuk memfokuskan pada informasi, dari pada memusatkan perhatian terhadap keragaman stimuli (*diverse stimuli*). Keragaman stimuli menurunkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi keterkaitan antara peristiwa atau kejadian yang terjadi di lingkungan dengan strategi internal perusahaan.

Menurut Teece (2007) kapabilitas *sensing* terdiri dari kapabilitas yang diperlukan untuk memindai (*scan*), menciptakan (*create*), mempelajari (*learn*), dan menginterpretasikan (*intrepret*). Kapabilitas-kapabilitas ini harus didukung investasi dalam penelitian dan aktifitas yang terkait. *Sensing* yang dilakukan individu dalam organisasi memberikan manfaat dan sekaligus memberikan

manfaat terhadap perusahaan yang mencari informasi. Teece (2007) menjelaskan bahwa aktifitas *sensing* terdapat dalam proses organisasi, yaitu didalam kegiatan operasional perusahaan itu sendiri. Aktifitas yang dapat dikategorikan sebagai *enterprise-level sensing* menurut (Teece,2007), diantaranya :

1. Proses bisnis hingga penelitian dan pengembangan (R&D)
2. Proses untuk mengidentifikasi segmen pasar
3. Proses mengubah kebutuhan pelanggan
4. Proses inovasi pelanggan
5. Proses untuk menciptakan informasi pelengkap

Perusahaan harus mengembangkan suatu sistem pengolahan informasi yang yang mampu mendeteksi perubahan trend, fenomena, perubahan pasar, pergerakan *competitor*, dan juga adopsi teknologi baru. Hal ini menghadirkan perusahaan untuk melihat adanya suatu peluang baru bagi organisasi kemudian agar dapat dilakukan eksekusi-eksekusi strategik untuk kemajuan perusahaan.

Tantangan utama dalam kapabilitas sensing adalah bahwa efektifitas kapabilitas ini sangat tergantung pada lensa kognitif yang digunakan untuk mengobservasi dan menginterpretasikan kejadian-kejadian di sekitar lingkungan kita. Trade-off fundamental yang terjadi adalah antara minimalisasi risiko, dan memanfaatkan kesempatan yang seringkali bersifat anomali atau terkadang bersifat ambigu. Sensing merupakan bagian terpenting dalam kapabilitas dinamis. Sensing mengarahkan bagaimana perusahaan akan mengarahkan sumber dayanya untuk merespon perubahan lingkungan eksternal, ataupun akibat dari tekanan dari internal perusahaan. Salah satu manfaat dari kapabilitas sensing adalah

kemampuan untuk mengidentifikasi masalah. Perusahaan melakukan identifikasi masalah melalui serangkaian upaya dengan mengolah data, mengorganisasikan data, mencari polapola tertentu yang muncul dari data, dan sekaligus melakukan penyaringan dari data yang ada. Dalam proses pengidentifikasikan masalah ini, cara berpikir linear kurang sesuai karena seringkali masalah yang muncul tidak beraturan. Bahkan, jika digambarkan secara visual, dapat berupa jejaring. Proses identifikasi masalah ini pun bersifat iteratif, dan dalam tahap tertentu bersifat concurrent dengan identifikasi pemecahan masalah sekaligus. Untuk melakukan pembatasan terhadap masalah yang berpotensi muncul, perusahaan menetapkan batasan yang disebut dengan *frame*. *Frame* inilah yang memberikan batasan sehingga proses *sensing* dapat berjalan lebih terfokus

### **2.2.3 Seizing**

*Seizing* merupakan suatu tantangan dimana perusahaan diharuskan dapat menginvestasikan sumber daya yang dimiliki dalam bidang teknologi dan juga dalam asset pendukung dan pelengkap lainnya dalam kaitannya untuk mengeksplere adanya suatu peluang baru dalam dunia bisnis (Grimaldi,2013).

Kemampuan ini diharapkan bahwa perusahaan dapat menemukan suatu peluang baru dalam dunia bisnis, melakukan analisis dan dapat membangun suatu bisnis plan untuk selanjutnya di eksekusi perusahaan sesuai *roadmap* yang telah disusun. Menurut Wilden et al., (2013), indikator dalam *seizing* diantaranya :

1. Tingkat investasi untuk menemukan solusi untuk konsumen
2. Tingkatan adopsi *best practice* pada industri.

3. Kecepatan respon adanya kelemahan yang dimiliki perusahaan sesuai yang ditunjukkan karyawan.
4. Frekuensi perubahan proses atas feedback dari pelanggan

Apabila perusahaan dapat merespons dan membangun strategi yang kreatif dan inovatif atas evaluasi yang dilakukan, maka perusahaan dapat memimpin beberapa langkah lebih maju dibandingkan dengan perusahaan lain yang lambat merespons perubahan dan tidak dapat membaca peluang kedepan.

*Seizing* adalah merumuskan respon strategis terhadap peluang disediakan oleh lingkungan persaingan yang berubah. Keputusan untuk memanfaatkan peluang layanan didasarkan pada rencana memasuki pasar layanan. *Seizing* dianggap sebagai perumusan strategi layanan yang direncanakan (Fischer et al., 2010). Strategi layanan dapat mencakup:

1. Integrasi sistem

Mengintegrasikan komponen ke dalam sistem yang berfungsi. Ini dapat mencakup proses bisnis dan teknis integrasi aplikasi. Integrasi proses bisnis adalah merebut nilai pelanggan dengan mengintegrasikan proses bisnis pelanggan. Sementara bagian integrasi teknis melibatkan penyesuaian teknis solusi agar sesuai dengan kebutuhan individu pelanggan.

2. Layanan operasional

Layanan operasi menyediakan layanan pemeliharaan atau garansi, atau menyesuaikan layanan yang terkait dengan produk berdasarkan kebutuhan individu.

### 3. Konsultasi bisnis

Menyediakan pelanggan dengan desain, pembiayaan, pembelian, pemeliharaan dan pengoperasian berbagai aset (Davies, 2004; Fischer et al., 2010).

Strategi layanan sangat bergantung pada kebutuhan utama pelanggan atau penggunaan langsung dari aset. Perusahaan yang berorientasi pada layanan dapat memperluas penawaran layanan institusi pendidikan tinggi dengan memanfaatkan peluang dari luar yang segera membutuhkan. Institusi pendidikan tinggi dapat menambahkan (*ekspansi temporal*) atau mengkonfigurasi ulang layanan yang ada (*rekonfigurasi temporal*) untuk memperluas penawaran institusi pendidikan tinggi dan merebut peluang pasar tambahan (Fischer et al., 2010; Sawhney, 2004).

#### **2.2.4 Reconfiguring**

*Reconfiguring* merupakan suatu kemampuan perusahaan dalam mengkonfigurasi ulang aset yang institusi pendidikan tinggi miliki, bagaimana meng-orkestrai aset yang institusi pendidikan tinggi punya untuk menjadi lebih efektif untuk merespons perubahan yang sangat cepat, dinamis, dan dengan lingkungan bisnis yang tidak pasti dan selalu bergejolak (Grimaldi, 2013). Perusahaan membutuhkan tidak hanya kemampuan bereaksi secara dinamis terhadap perubahan tersebut, namun juga bagaimana institusi pendidikan tinggi bisa menerapkan strategi integrasi yang efektif, diantaranya penyesuaian yang spesifik pada struktur organisasi, proses manajemen, skema kebijakan insentif, dan operasional dan aktifitas rutin perusahaan.

Ada beberapa indikator yang dipaparkan oleh Wilden et al., (2013), diantaranya:

1. Frekuensi dalam melaksanakan aktifitas dalam proses rekonfigurasi
2. Frekuensi implementasi metode kebijakan manajemen yang baru.
3. Frekuensi perubahan strategi atau metode pemasaran dalam menghadapi gejolak dunia binsic
4. Frekuensi pembaharuan proses bisnis.
5. Frekuensi perubahan cara pencapaian target dan tujuan perusahaan

Kemampuan konfigurasi ulang mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan dan mengelola strategi layanan dan desain organisasi untuk mencapai kecocokan strategis. Dimensi utama organisasi yang berorientasi layanan harus fokus ketika meningkatkan kemampuan dinamis adalah :

1. Budaya perusahaan
2. Sumber daya manusia manajemen
3. Struktur organisasi
4. Inovasi layanan

Budaya perusahaan harus mampu merasakan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif dan dipersiapkan perubahan. Budaya organisasi yang efektif harus mendorong pembelajaran dan mengalami peningkatan aktivitas. Hanya manajer yang berpengetahuan dan berpikiran terbuka yang akan dapat menggunakan kemampuan merasakan dan memanfaatkan sebagian besar peluang yang disajikan di pasar. Kemampuan sumber daya manusia di *serviceoriented* perusahaan juga harus dikelola secara efektif untuk dapat menyesuaikan dan

mengkonfigurasikannya kembali sumber daya untuk mencapai kecocokan strategis dan mendapatkan keunggulan kompetitif. (Fischer et al., 2010; Teece, 2007).

### **2.2.5 *Continuous Improvement Growth***

*Continuous Improvement Growth* didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis yang dilakukan untuk mencari dan menemukan cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan, yang secara aktif dan berulang-ulang melakukan perbaikan pada proses (Anand.,et al,2009). Perbaikan pada proses di definisikan sebagai usaha untuk meningkatkan proses operasional dimana adanya kemampuan untuk secara konsisten meningkatkan proses yang telah ada dan sedang berjalan namun juga terbuka untuk mencari dan belajar proses yang lainnya sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan yang berkelanjutan (Ittner dan Lacker, 1997).

Semua perusahaan dituntut mempunyai kemampuan CIG karena tidak ada zona nyaman dalam lingkungan bisnis pada saat ini. Evaluasi, inovasi, strategi yang terintegrasi mutlak diperlukan dan menjadi pekerjaan rumah perusahaan tiap saat. Maka dari itu, pihak manajemen harus selalu memprioritaskan penerapan CIG dalam operasional perusahaannya.

Wu et al., (2010), memaparkan ada beberapa indikator terkait *Continuous Improvement Growth*, diantaranya :

1. Frekuensi standarisasi proses produksi barang/jasa agar mempunyai output yang terstandart.
2. Frekuensi simplifikasi proses produksi barang/jasa agar lebih efektif dan efisien

3. Tingkat pengurangan kegagalan proses dan evaluasi untuk penyempurnaan
4. Tingkat frekuensi untuk mempelajari sesuatu yang baru.

Strategi penerapan *Continuous Improvement Growth* bagi perusahaan manufaktur maupun jasa bisa saja berbeda, oleh karena itu kreatifitas dan inovasi yang dimiliki pihak manajemen memegang kunci dalam keberhasilan proses *Continuous Improvement Growth* ini.

### **2.3 *Continuous Improvement Growth* Akreditasi dan Standar Kualitas Perguruan Tinggi**

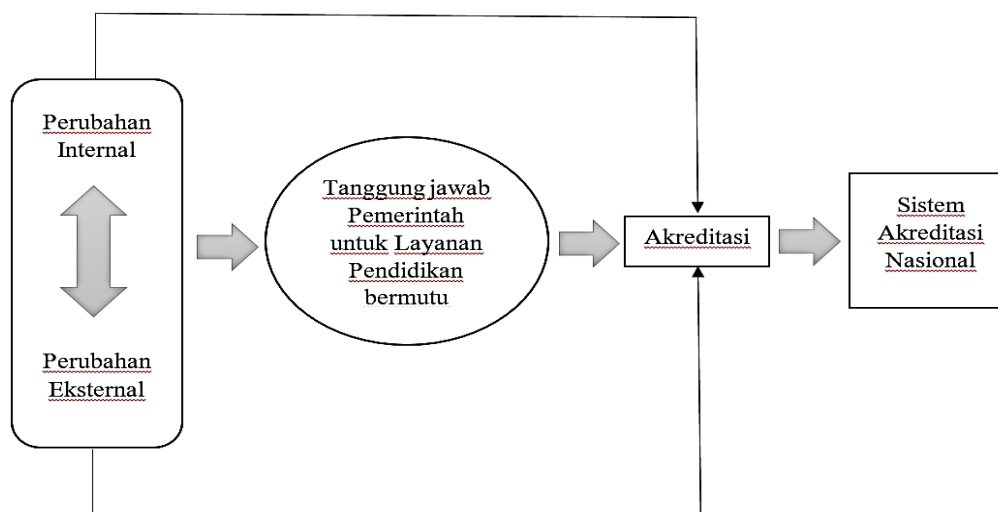
Peraturan Badan Akreditasi Nasional perguruan Tinggi Nomor 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional pendidikan Tinggi menegaskan bahwa Pengembangan sistem akreditasi nasional pendidikan tinggi sebagai satu kesatuan sistem kelembagaan maupun pelembagaan (*unified system*) dilandasi pada filosofi dan prinsip cara berpikir manajerial (*way of managerial thinking*) dalam sistem pengelolaan perguruan tinggi dan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang integratif, terstruktur, sistematis, berdaya saing, dan terstandarisasi yang didasarkan pada tata nilai dan etika bangsa. Unifikasi sistem tersebut memerlukan lembaga yang bertanggungjawab penuh sebagai *single accountable agency* dalam Sistem Penjaminan Mutu Eksternal pendidikan Tinggi di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam konteks berpikir seperti itu, keberadaan serta peran lembaga mandiri yang memiliki otoritas penuh (*single authority*) dan bertanggungjawab untuk menyelenggarakan sekaligus menjamin pengendalian system akreditasi secara nasional nrutlak diperlukan. Urgensi pengembangan



sistem akreditasi nasional adalah untuk merespon dan mengantisipasi perubahan internal dan eksternal yang terkait dengan dunia pendidikan tinggi (Gambar 2.1).

Perkembangan internal terutama perlunya mengatasi disparitas mutu pendidikan tinggi di Indonesia untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi pada tataran global. Kewajiban pemerintah untuk membangun Sistem penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi diamanatkan dalam pasal 51 ayat (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan Tinggi yang menyatakan bahwa pemerintah menyelenggarakan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi untuk mendapatkan pendidikan bermutu. Menurut pasal 53 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi terdiri atas:

1. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SpMI) yang dikembangkan oleh perguruan Tinggi; dan
2. Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT dan atau LAM.



**Gambar 2.1**  
**Latar Belakang Perlunya SAN - Dikti**

#### **2.4 Akreditasi, Tujuan dan Manfaat**

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2016 Tentang Akreditasi program studi dan perguruan tinggi pasal I, dijelaskan bahwa akreditasi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan program studi dan Perguruan Tinggi. Akreditasi perguruan Tinggi adalah kegiatan penilaian untuk menentukan kelayakan perguruan Tinggi. Sedangkan kelayakannya dilihat dari Standar Nasional pendidikan Tinggi yang merupakan satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat. Akreditasi merupakan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal sebagai bagian dari Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa tujuan akreditasi pendidikan tinggi adalah untuk menilai serta menentukan kelayakan dan mutu program studi atau perguruan tinggi berdasarkan kriteria yang mengacu pada Standar Nasional pendidikan Tinggi. Akreditasi pendidikan tinggi juga bertujuan untuk menjamin kepentingan masyarakat dan mahasiswa agar memperoleh layanan pendidikan tinggi yang bermutu, serta melindungi masyarakat dari pelayanan pendidikan tinggi yang tidak memenuhi Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Hasil akreditasi berupa status dan peringkat terakreditasi beserta rekomendasi yang menyertainya dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak sesuai dengan tanggung jawab dan kepentingannya, sebagai berikut:

1. Perguruan tinggi dapat memanfaatkan hasil akreditasi untuk mengetahui posisi daya saing perguruan tinggi serta berguna untuk membangun citra perguruan tinggi;
2. Pimpinan perguruan tinggi dapat memanfaatkan hasil akreditasi untuk menyusun dan melaksanakan perbaikan mutu;
3. Pengguna lulusan dapat memanfaatkan hasil akreditasi sebagai acuan dalam melakukan pengangkatan tenaga kerja;
4. Penyandang dana dapat memanfaatkan hasil akreditasi sebagai landasan untuk penyediaan beasiswa dan bentuk pendanaan lainnya yang bersifat kompetitif;
5. Pemerintah dapat memanfaatkan hasil akreditasi untuk merumuskan kebijakan dan program strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
6. Para pihak terkait dapat menggunakan hasil akreditasi sebagai acuan dalam membangun kesepakatan, pengakuan, dan dasar kerjasama antara perguruan tinggi dengan mitra strategis, antar perguruan tinggi, antar lembaga akreditasi, maupun antar pemerintah baik pada tataran regional maupun internasional

Akreditasi sebagai sistem penjaminan mutu eksternal memiliki dalam peningkatan mutu berkelanjutan. Akreditasi mendorong peranan penting perguruan tinggi dan Pemerintah untuk melakukan perbaikan mutu berdasarkan hasil akreditasi.

Sebagai penjaminan mutu eksternal beberapa instrument mutu yang menjadi tolak ukur perguruan tinggi diukur dengan beberapa dimensi mutu diantaranya:

1. Mutu kepemimpinan dan kinerja tata kelola: meliputi integritas visi dan misi, kepemimpinan (*leadership*), tata pamong, sistem manajemen sumberdaya, kemitraan strategis (*strategic partnership*), dan system penjaminan mutu internal;
2. Mutu dan produktivitas luaran (*outputs*) dan capaian (*outcomes*): berupa kualitas lulusan, produk ilmiah dan inovasi, serta kemanfaatan bagi masyarakat;
3. Mutu proses: mencakup proses pembelajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan suasana akademik;
4. Mutu input: meliputi sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), mahasiswa, kurikulum, sarana prasarana, keuangan (pembiayaan dan pendanaan).

## **2.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1 Hubungan antara Variabel *Sensing* dengan *Continuous Improvement Growth***

Menurut Kindström et al. (2013) *Sensing* di perusahaan jasa mengacu pada pengumpulan intelijen pasar yang relevan. Penting bagi bisnis untuk dapat memindai lingkungan bisnis, mengidentifikasi preferensi pelanggan, dan mengumpulkan ide dari karyawan. *Market orientase* dan pelanggan yang proaktif membantu bisnis untuk mengidentifikasi kebutuhan dan selera pelanggan. Kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dalam preferensi pelanggan sangat penting untuk bisnis layanan. Di pusat identifikasi adalah manajerial dan karyawan yang bekerja langsung dengan pelanggan. Kognisi dan keterampilan

karyawan dan manajerial, pengalaman dan pengetahuan, memungkinkan mereka untuk merasakan peluang tersebut dan mengambil tindakan yang tepat.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan dan peluang untuk perubahan dalam organisasi yang berorientasi pada layanan dipicu oleh tiga sub utama. Pertama, berkurangnya efektivitas strategi persaingan berbasis produk yang menurunkan profitabilitas dan semakin sulit untuk mempertahankannya sebagai strategi jangka panjang. Oleh karena itu, bisnis memperkuat penawaran kepada pelanggan melalui layanan yang lebih baik. Layanan lebih padat karya dan sangat bergantung pada keterampilan karyawan, oleh karena itu lebih mudah untuk membangun nilai tambah melalui layanan dibandingkan dengan produk (Mathieu, 2001). Kedua adalah kebutuhan pelanggan menjadi lebih kompleks dan khusus. Tumbuh kompleksitas dan kebutuhan untuk pendekatan individu dan pendekatan yang disesuaikan dari perusahaan yang berorientasi pada layanan, pendekatan yang lebih fleksibel untuk setiap pelanggan. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu pelanggan meningkatkan kebutuhan untuk merasakan kompetensi. Kemampuan untuk merasakan dan mengidentifikasi kebutuhan tersebut menjadi semakin penting untuk bisnis berorientasi layanan yang sukses. Sub ketiga untuk kemampuan *sensing* di perusahaan jasa mengacu pada kebutuhan yang terus meningkat untuk layanan dari pelanggan. *Oversaturation* pasar meningkatkan permintaan untuk layanan, yang meningkatkan kegunaan, kustomisasi dan pemeliharaan dan produk-produk tersebut. Ketika layanan tambahan seperti pemeliharaan, perbaikan, peningkatan, dan lainnya,

memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan aliran pendapatan untuk periode yang lebih lama (Kindström et al., 2013).

### **2.5.2 Hubungan antara Variabel *Seizing* dengan *Continuous Improvement Growth***

Untuk memanfaatkan peluang pasar atau untuk 'merebutnya', bisnis yang berorientasi pada layanan perlu menggunakan wawasan yang diberikan oleh manajer, yang menggunakan kemampuan penginderaan dan mengidentifikasi peluang eksternal. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar tidak cukup untuk meraih peluang itu dengan sukses. Struktur perusahaan dan model bisnis harus siap untuk eksploitasi peluang seperti itu (Kindström et al., 2013). Merebut peluang adalah merumuskan respon strategis terhadap peluang yang diberikan oleh lingkungan persaingan yang berubah. Keputusan untuk merebut peluang layanan didasarkan pada rencana memasuki pasar layanan. Merebut peluang layanan dianggap sebagai perumusan strategi layanan yang direncanakan (Fischer et al., 2010).

Strategi layanan dapat mencakup integrasi sistem yaitu mengintegrasikan komponen ke dalam sistem yang berfungsi. Ini dapat mencakup proses bisnis dan integrasi aplikasi teknis. Integrasi proses bisnis adalah merebut nilai pelanggan dengan mengintegrasikan proses bisnis pelanggan. Sementara bagian integrasi teknis melibatkan penyesuaian solusi teknis agar sesuai dengan kebutuhan individu pelanggan. Kemudian layanan operasional untuk mengoperasikan dan memelihara produk. Layanan operasi menyediakan layanan pemeliharaan atau garansi, atau menyesuaikan layanan yang terkait dengan produk berdasarkan

kebutuhan individu. Selanjutnya konsultasi bisnis yang menyediakan pelanggan dengan desain, pembiayaan, pembelian, pemeliharaan dan pengoperasian berbagai aset (Davies, 2004; Fischer et al., 2010).

Strategi layanan sangat bergantung pada kebutuhan utama pelanggan atau penggunaan langsung dari aset. Perusahaan yang berorientasi pada layanan dapat memperluas penawaran layanan mereka dengan meraih peluang di luar yang ada dalam permintaan langsung. Mereka dapat menambahkan (ekspansi temporal) atau mengkonfigurasi ulang layanan yang ada (rekonfigurasi temporal) untuk memperluas penawaran mereka dan merebut peluang pasar tambahan. Contoh ekspansi temporal dapat menjadi saran teknis dalam periode pra-penjualan, layanan informasi dan pembiayaan dalam fase penjualan, perbaikan dan pemeliharaan dalam fase purna jual.

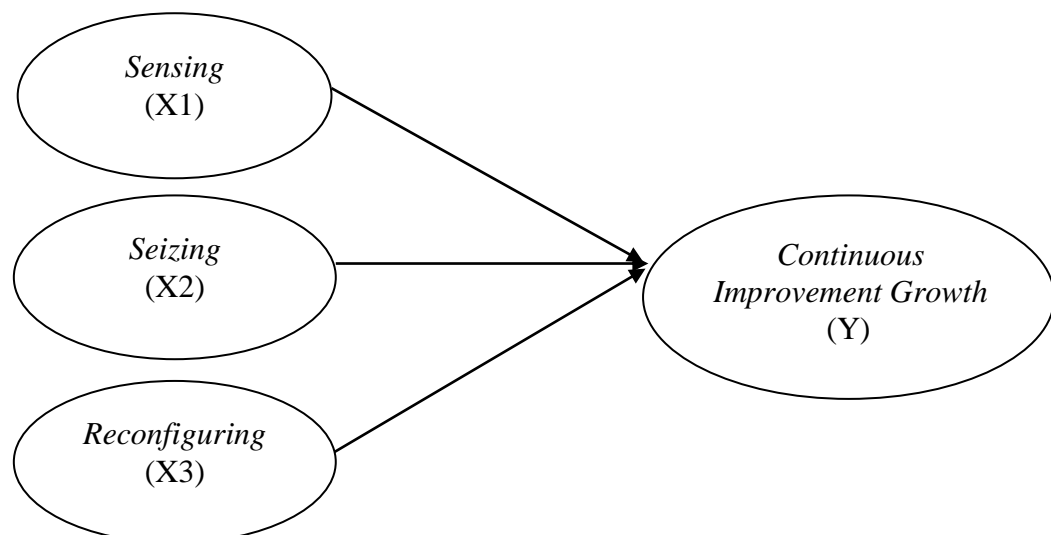
### **2.5.3 Hubungan antara Variabel *Reconfiguring* dengan *Continuous Improvement Growth***

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 budaya perusahaan, manajemen sumber daya manusia, struktur organisasi, dan inovasi layanan (Fischer et al., 2010; Teece, 2007). Budaya perusahaan harus dapat merasakan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif dan bersiap untuk perubahan. Budaya organisasi yang efektif harus mendorong pembelajaran dan mengalami peningkatan aktivitas. Hanya manajer yang berpengetahuan dan

berpikiran terbuka yang dapat menggunakan kemampuan penginderaan dan perebutan untuk memanfaatkan sebagian besar peluang yang disajikan di pasar.

Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan yang berorientasi layanan juga harus dikelola secara efektif untuk dapat menyesuaikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya tersebut untuk mencapai kecocokan strategis dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Misalnya, alih daya dapat membantu perusahaan yang berorientasi layanan untuk berspesialisasi dalam layanan. Untuk menggunakan kemampuan rekonfigurasi paling efisien dan dalam struktur organisasi waktu serendah mungkin harus sesederhana mungkin. Struktur organisasi horizontal akan memungkinkan untuk berbagi pengetahuan dengan lebih mudah, sehingga tidak hanya meningkatkan kemampuan rekonfigurasi, tetapi juga merasakan dan merebut.

## 2.6 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**



## 2.7 Hipotesis

Adapun hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 : *Sensing* berpengaruh terhadap *Continuous Improvement Growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik

H2 : *Seizing* berpengaruh terhadap *Continuous Improvement Growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik

H3 : *Reconfiguring* berpengaruh terhadap *Continuous Improvement Growth* di Universitas Muhammadiyah Gresik