

MANAJEMEN
STRATEGIS
**PERGURUAN
TINGGI**

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

M. Yusuf S. Barusman

MANAJEMEN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI



Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI

Penulis:

M Yusuf S Barusman

Editor:

Dr. Lindrianasari, SE. MSI.

Desain Cover & Layout

Tim Aura Kreatif

Penerbit
Universitas Bandar Lampung
(UBL) Press
Jl. Zainal Abidin Pagar Alam No.26,
Labuhan Ratu, Kedaton, Kota Bandar
Lampung, Lampung 35142

xiv + 204 hal : 15,5 x 23 cm
Cetakan, Desember 2016

ISBN: 978-602-60638-1-6

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Kata Sambutan

Sebagai pembina Perguruan Tinggi Swasta (PTS), saya mewakili Kopertis Wilayah II menyampaikan penghargaan kepada Dr. Ir M. Yusuf S Barusman, M.B.A atas dedikasi, kepemimpinan dan pengabdianya terhadap pengembangan kualitas perguruan tinggi swasta di Lampung. Universitas Bandar Lampung merupakan perguruan tinggi swasta yang tidak hanya populer, tetapi juga menjadi PTS panutan yang konsisten membangun kualitas, taat azas dan aturan.

Salah satu contoh nyata adalah Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem penjaminan Mutu Eksternal (SPME) UBL yang sangat tersusun rapih. Hal ini menunjukkan bahwa civitas akademika UBL memperhatikan betul faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan kampus.

Dengan diterbitkannya buku Pengembangan Kapabilitas Dinamik Perguruan Tinggi di Indonesia ini menjadi wujud nyata bahwa saudara M. Yusuf S Barusman memperhatikan betul perkembangan dan masa depan Perguruan Tinggi di Indonesia. Buku ini dapat menjadi referensi penting bagi pimpinan Perguruan Tinggi untuk terus-menerus melakukan pengembangan strategi berkelanjutan demi mewujudkan Perguruan Tinggi yang bermutu dan berdaya saing.

Prof. Dr. H. Slamet Widodo, M.S,M.M

Koordinator

Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah II

Kata Sambutan

Buku ini merupakan pembahasan mengenai bagaimana posisi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam dunia persaingan Perguruan Tinggi (PT), terutama jika dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Asing (PTA), persepsi masyarakat terhadap PTS, dan bagaimana PTS dapat terus mengembangkan kapabilitas internalnya untuk dapat bersaing dan beradaptasi dengan perubahan.

Untuk itu strategi perlu disusun untuk keberlanjutan PTS dengan menyesuaikan skenario dengan keadaan lingkungan yang terus berubah. Kemampuan kita untuk dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan, dengan tetap mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing menjadi prasyarat utama untuk keberlanjutan PTS.

Dengan adanya buku ini, Dr. Ir. M. Yusuf S Barusman, M.B.A memberikan sumbangan yang besar dalam membuka cakrawala pemikiran bagi para pengelola PTS di Indonesia, khususnya terkait kemampuan PTS untuk bisa bertahan dengan menggunakan strategi Pengembangan Kapabilitas Dinamis. Substansi buku ini juga sangat layak untuk dapat dicontoh pada instansi-instansi lainnya, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Prof. Dr. Diah Natalisa, M.B.A

Deputi Bidang Pelayanan Publik
Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan
Reformasi Birokrasi

Prakata

Buku ini memiliki tiga misi yang ingin disampaikan. Yang pertama yaitu manajemen strategis perguruan tinggi khususnya swasta yang dipandang sangat dinamis keberadaannya. Yang kedua yaitu konsep kapabilitas dinamik yang masih belum matang (*Immature Theory*) yang nantinya akan terus berkembang dan membutuhkan pengembangan dan pembelajaran lebih lanjut bagi peminat bidang manajemen. Yang ketiga yaitu penggunaan *System Thinking* khususnya *Soft System Methodology* yang relevan untuk memberi solusi terkait kompleksitas pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta.

Diharapkan buku ini dapat bermanfaat bagi pengelola dan pelaku manajemen perguruan tinggi, termasuk Pemerintah sebagai regulator, pemerhati manajemen khususnya manajemen strategis, manajemen *science* dan *system thinking*.

Atas selesainya buku ini, saya ucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah membantu mewujudkan buku ini. Yang pertama kepada Civitas Akademika Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor (IPB), Prof. Dr. Ir. Eriyatno, MSAE, Prof. Dr. Ir. Marimin, M.Sc, Ir. Setiadi Djohar, MSM. DBA dan Prof. Dr. Ir. H. Tb Sjafri Mangkuprawira, yang telah menginspirasi dan memberi bimbingan terkait penulisan buku ini.

Terimakasih kepada Prof. Dr. Diah Natalisa, M.B.A, koordinator kopertis wilayah II periode 2013-2017, atas support, masukan dan kesediannya menjadi narasumber untuk penulisan buku ini. Terimakasih kepada para narasumber lainnya yang telah bersedia melengkapi buku ini yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terimakasih kepada Civitas Akademika Universitas Bandar Lampung (UBL) dan Yayasan Administrasi Lampung (YAL) atas segala supportnya. Dan dengan tidak mengurangi rasa hormat, yang terakhir saya mengucapkan terimakasih kepada Prof. Dr. H. Slamet Widodo, M.S, M.M selaku Koordinator Kopertis Wilayah II periode 2016-2020 atas support yang telah diberikan.

Dr. Ir. M Yusuf S Barusman M.B.A

Daftar Isi

Kata Sambutan	v
Prakata.....	vii
 BAB 1 Problem Kekinian Pengelolaan Perguruan Tinggi Swasta.....	 1
 BAB 2 Strategi Kapabilitas Dinamik Perguruan Tinggi	 17
Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities)	21
Organisasi Pembelajaran	26
Manajemen Perubahan	32
Berbagai Pengalaman Kapabilitas.....	35
 BAB 3 <i>Soft System Methodology</i> Untuk Kajian Kapabilitas Dinamik Organisasi Perguruan Tinggi	 47
Soft System Methodology	48
Kerangka Pemikiran	52
Kerangka Konseptual.....	55
Obyek Kajian.....	66
Rancangan dan Tahapan Penelitian	67

BAB 4 Masa Depan Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta.....	79
Faktor Dominan yang Mempengaruhi Keberlanjutan PTS.....	92
Kondisi Faktor Eksternal PTS di Masa Depan.....	97
Skenario Masa Depan yang Paling Mungkin Terjadi.....	104
BAB 5 Skenario Menghadapi Lingkungan Eksternal	134
Dana dan Pembiayaan	138
Efektivitas Strategi MSDM	140
Relevansi Kurikulum	146
Model Kelembagaan Keberlanjutan PTS.....	150
Peran dan Fungsi Masing-masing Pelaku.....	151
BAB 6 Pengembangan Kapabilitas Dinamik Perguruan Tinggi Swasta	158
Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS.....	162
Peran dan Fungsi Pelaku dalam Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS	164
Hubungan antar Pelaku dalam Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS	170
Kapabilitas Dinamik pada Organisasi PTS	172
Pengembangan Organisasi Pembelajaran pada PTS	186
BAB 7 Penutup.....	198

Daftar Tabel

Tabel 1 : Profil perguruan tinggi di Indonesia tahun 2017	3
Tabel 2 : Perbedaan Penelitian Kuantitatif, Kualitatis dan SSM.....	51
Tabel 3 : Angka skala Saaty	71
Tabel 4 : Tahapan <i>Participatory Prospective Analysis</i> (PPA)	75
Tabel 5 : Hasil pemeringkatan faktor per sub-kriteria dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan PTS berdasarkan penilaian pakar dengan menggunakan metode AHP	96
Tabel 6 : Faktor eksternal penentu keberlanjutan PTS	97
Tabel 7 : Definisi faktor eksternal penentu keberlanjutan PTS	98

Tabel 8 : Kondisi (<i>state</i>) faktor eksternal yang Memengaruhi keberlanjutan PTS di masa depan	100
Tabel 9 : Alternatif skenario kondisi faktor eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan yang mungkin terjadi di masa depan	102
Tabel 10 : Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek efektivitas kepemimpinan	111
Tabel 11 : Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek ketersediaan dana dan pembiayaan	116
Tabel 12 : Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek efektifitas strategi manajemen sumberdaya manusia (MSDM).....	120
Tabel 13 : Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek relevansi kurikulum.....	127

Daftar Gambar

Gambar 1:	Profil PTS di Kopertis II	8
Gambar 2:	Kondisi persaingan universitas swasta di Kopertis II.....	9
Gambar 3:	Analisis situasi persaingan organisasi PTS di Indonesia	13
Gambar 4:	Kapabilitas Dinamik	25
Gambar 5:	Tipe-tipe pembelajaran organisasi	27
Gambar 6:	Disiplin organisasi pembelajaran	29
Gambar 7:	Model subsistem pembelajaran.....	31
Gambar 8:	Model organisasi pembelajaran pada organisasi sekolah	41
Gambar 9:	Hard and Soft System Methodology	52
Gambar 10:	Kerangka pemikiran model pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS	54

Gambar 11: Diagram lingkaran keberlangsungan organisasi PTS	56
Gambar 12: Diagram kotak gelap sistem pengembangan Kapabilitas dinamik PTS .	58
Gambar 13: Kerangka model konseptual sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS	60
Gambar 14: Tahapan penelitian	67
Gambar 15: Konsep <i>Participatory Prospective Analysis</i> (PPA)	74
Gambar 16: Kerangka hierarki variabel penelitian	94
Gambar 17: Model kelembagaan keberlanjutan PTS ...	161
Gambar 18: Model pengembangan kapabilitas dinamik PTS	174

BAB 1

PROBLEM KEKINIAN PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

SEJARAH Pendidikan Tinggi di Indonesia, dimulai pada abad ke 20, saat Belanda masih menduduki Indonesia. Pada saat itu Perguruan Tinggi (PT) yang berdiri di Indonesia lebih cenderung fokus pada bidang kedokteran. Hal ini terkait erat dengan persepsi orang-orang Barat yang tinggal di Indonesia pada waktu itu. Mereka memandang bahwa alam Indonesia dan perilaku keseharian masyarakat merupakan sumber penyakit. Indonesia yang berada di wilayah tropis merupakan lahan yang subur untuk perkembangbiakan penyakit. Pembukaan perguruan tinggi di Indonesia juga dilakukan pada tahun 1943 setelah kurang lebih satu tahun pemerintah pendudukan Jepang berkuasa. Pada masa itu, Perguruan Tinggi (PT) tidak hanya fokus pada ilmu kedokteran, namun sudah berkembang dengan adanya Perguruan Tinggi (PT) yang fokus pada bidang hukum, ekonomi dan teknik. Semua Perguruan Tinggi (PT) yang telah dirintis pada masa itu, merupakan awal berdirinya Universitas-universitas tertua di

Indonesia seperti Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia.

Selama periode 1980-an jumlah PTS yang berdiri di seluruh Indonesia sudah lebih dari seribu buah. Pertumbuhan PTS yang demikian pesat tentu saja berdampak positif karena akan membuka peluang yang lebih luas bagi para pemuda untuk mendapatkan pendidikan tinggi. Lulusan sekolah menengah yang tidak tertampung di perguruan tinggi negeri karena terbatasnya daya tampung dari lembaga tersebut kemudian disalurkan ke perguruan tinggi swasta. PTS berperan besar dalam menaikkan angka partisipasi pendidikan tinggi. Untuk mempermudah koordinasi antar PTS serta untuk mengontrol kualitas proses belajar-mengajar di lembaga tersebut maka pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk mengelompokkan perguruan tinggi swasta berdasarkan zona tertentu. Masing-masing kelompok dibina oleh sebuah lembaga yang bernama Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis). Penyetaraan lulusan PTS juga dilakukan dengan ujian negara. Penyelenggaraan ujian negara bagi mahasiswa PTS bertujuan untuk mengontrol kualitas alumni PTS sehingga setara dengan lulusan perguruan tinggi negeri¹.

Kondisi Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia saat ini tengah menghadapi tantangan yang besar baik berupa peluang maupun ancaman terkait eksistensi mereka di dalam lingkungan yang dinamis, khususnya kompetisi yang semakin ketat. Tantangan dan ancaman yang dihadapi perguruan tinggi tersebut terlihat pada saat tahun ajaran baru, yaitu pada saat Perguruan Tinggi Negeri (PTN) maupun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) melakukan perekrutan mahasiswa baru.

Perekrutan mahasiswa baru dilakukan oleh PTN maupun PTS melalui berbagai cara. Persepsi masyarakat yang menilai bahwa PTN lebih baik dari PTS merupakan keadaan yang mengakibatkan kompetisi perekrutan mahasiswa baru menjadi tidak seimbang antara PTN dan PTS. Walaupun jumlah PTN di Indonesia hingga bulan September Tahun 2016 hanya sebanyak 8,4 % dari total jumlah perguruan tinggi, namun animo masyarakat untuk mendaftarkan diri ke PTN sangat tinggi. Walaupun persepsi masyarakat tersebut belum tentu benar, namun persepsi yang telah tertanam di masyarakat tersebut telah mengakibatkan PTS di Indonesia harus menerima kenyataan bahwa PTS merupakan prioritas kedua setelah PTN. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia hingga tahun 2016 adalah sebanyak 379 institusi perguruan tinggi negeri dan 4.115 PTS².

Tabel 1. Profil perguruan tinggi di Indonesia tahun 2016

	Perguruan Tinggi			Dosen		
	Negeri	Swasta	Total	Negeri	Swasta	Total
PT	122	3,128	3,250	71,531	163,749	235,280
PTA	78	987	1,065	12,110	10,424	22,534
PTK	179	0	179	9,579	0	9,579
Total	379	4,115	4,494	93,220	174,173	267,393

Sumber: Pangkalan data pendidikan tinggi (Kementrian Riset,Teknologi dan Pendidikan tinggi.³

Selain menghadapi kompetisi dengan PTN, tantangan lain yang dihadapi PTS adalah dinamika kebijakan pemerintah terkait pengelolaan perguruan tinggi dalam bentuk berbagai

peraturan perundangan (undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden maupun peraturan menteri). Peraturan perundangan terkait pengelolaan perguruan tinggi tersebut di antaranya adalah Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 50 Tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 87 Tahun 2014 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti), dan berbagai peraturan perundangan lainnya yang seringkali berubah dan bahkan terkadang dirasa tidak memihak kepada PTS.

Salah satu peraturan perundangan yang berdampak strategis pada pengelolaan PTS adalah adanya kewajiban akreditasi bagi perguruan tinggi dan program studi. Konsekuensi dari peraturan mengenai akreditasi tersebut adalah perguruan tinggi dan program studi yang tidak terakreditasi tidak diperkenankan untuk mengeluarkan ijazah. Menurut data Ristek Dikti, total Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang telah terakreditasi dengan Peringkat A = 29 diantaranya 6 terakreditasi Tahun 2013 sk berlaku sampai 2018, 7 terakreditasi Tahun 2014 sk berlaku sampai 2019, 4 terakreditasi Tahun 2015 sk berlaku sampai 2020, 12 terakreditasi Tahun 2016 sk berlaku sampai 2021. Total

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) yang terakreditasi dengan peringkat A = 3 , diantaranya 1 terakreditasi Tahun 2013 sk berlaku sampai 2018 dan 2 terakreditasi Tahun 2014 sk berlaku sampai 2019. Total Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) yang terakreditasi dengan peringkat A = 2 yaitu 2 Terakreditasi Tahun 2016 sk berlaku sampai 2021. Dan total PTS yang terakreditasi dengan peringkat A = 15 (Kopertis 3=5, Kopertis 4=2, Kopertis 5=3, Kopertis 7=5) diantaranya 3 Terakreditasi Tahun 2013 sk berlaku sampai 2018, 2 Terakreditasi Tahun 2014 sk berlaku sampai 2019, 1 Terakreditasi Tahun 2015 sk berlaku sampai 2020, dan 9 Terakreditasi Tahun 2016 sk berlaku sampai 2021⁴. Sedangkan menurut Ditjen Dikti, sampai tahun 2009 dari sekitar 15.000 program studi yang ada di Indonesia, baru setengahnya yang terakreditasi.

Kebijakan akreditasi, baik untuk perguruan tinggi maupun untuk program studi, yang diberlakukan di seluruh wilayah Indonesia dengan kriteria dan indikator yang sama dirasakan sangat memberatkan bagi PTS. Pemberlakuan standar akreditasi yang sama untuk PTN dan PTS oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) secara konseptual merupakan suatu kebijakan yang sangat baik, namun hal itu menjadi tidak adil mengingat kondisi PTN dan PTS di Indonesia dalam kondisi yang tidak sama. Perbedaan sumber daya yang dimiliki khususnya dosen, sarana prasarana, dan finansial merupakan suatu kenyataan yang membuat kondisi PTN dan PTS tidak seimbang sehingga hasil akreditasi dengan standar yang sama juga menghasilkan hasil yang tidak berimbang juga. Kebijakan akreditasi dengan standar nasional dalam hal ini menguntungkan PTN, sedangkan PTS perlu waktu untuk mengejar ketertinggalan

dengan PTN tersebut. Kesenjangan antara PTN dan PTS dalam hal ini akan terus terjadi mengingat PTN tentunya juga selalu meningkatkan mutunya secara terus menerus.

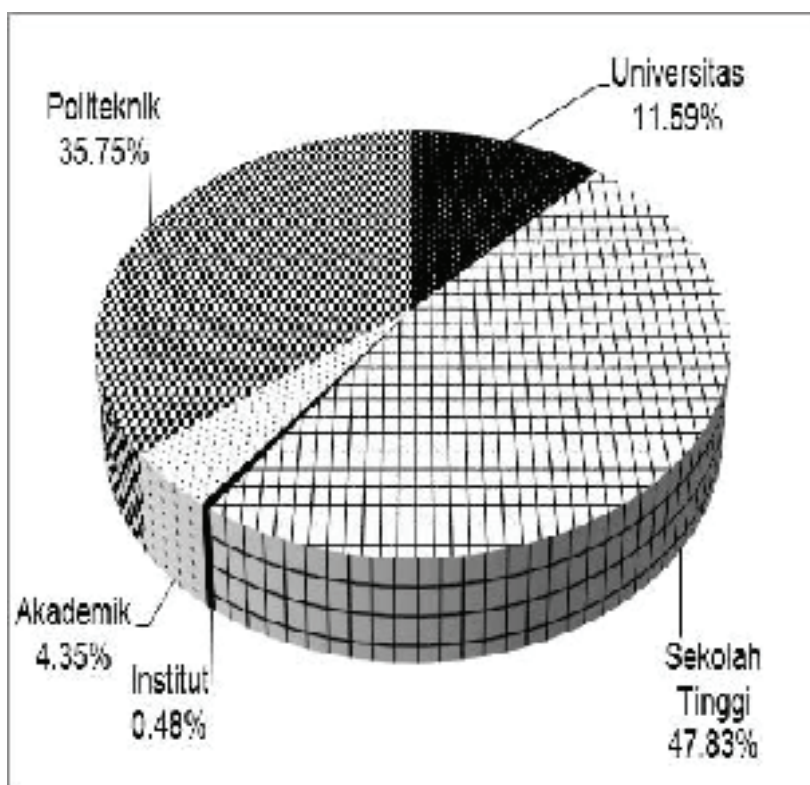
Tantangan lain yang dihadapi PTS adalah *stakeholders* yang semakin menuntut (*demanding*) terhadap peran PTS di masyarakat. Salah satunya adalah tuntutan yang semakin tinggi dan dinamis dari dunia industri terhadap kompetensi lulusan PT. Dampaknya, PTS harus terus menerus menyesuaikan proses pembelajarannya agar kompetensi lulusan yang dihasilkannya mampu memenuhi tuntutan *stakeholders* tersebut. Konsekuensinya, PTS harus mengubah kurikulumnya seiring dengan perubahan tuntutan kompetensi lulusan tersebut. Dampak dari perubahan kurikulum adalah perlunya penyesuaian semua proses belajar mengajar dan sumber daya termasuk infrastruktur, laboratorium, fasilitas perkuliahan, materi ajar dan lain sebagainya. Selain itu, PTS harus menyesuaikan sumber daya *intangible* seperti peraturan organisasi, citra (*image*) dan nilai-nilai budaya. Salah satu sumber daya terpenting dari PTS adalah pengetahuan (*knowledge*) yang melekat pada keberadaan tenaga pengajar dan jaringan yang dimiliki. Supaya kurikulum dan proses belajar mengajar (PBM) sesuai dengan kebutuhan pasar, PTS harus secara terus-menerus mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dosen dan tenaga kependidikan yang dimilikinya.

Perubahan kondisi lingkungan yang sangat dinamis ternyata berdampak terhadap keberlanjutan PTS. Fakta menunjukkan bahwa tidak semua PTS di Indonesia mampu bertahan hidup dalam kondisi lingkungan yang dinamis tersebut. Hal ini ditandai dengan adanya sekitar 30 persen PTS yang berhenti beroperasi. Sebagai contoh, sebanyak 30 –

40 persen dari 432 PTS yang ada di Jawa Barat terpaksa berhenti beroperasi (gulung tikar) karena kekurangan jumlah mahasiswa. Meskipun demikian, masih ada PTS yang berusia lebih dari 30 tahun yang masih mampu bertahan dalam menghadapi tantangan dinamika lingkungan yang dinamis tersebut dengan tetap hidup dan bahkan mencetak prestasi.

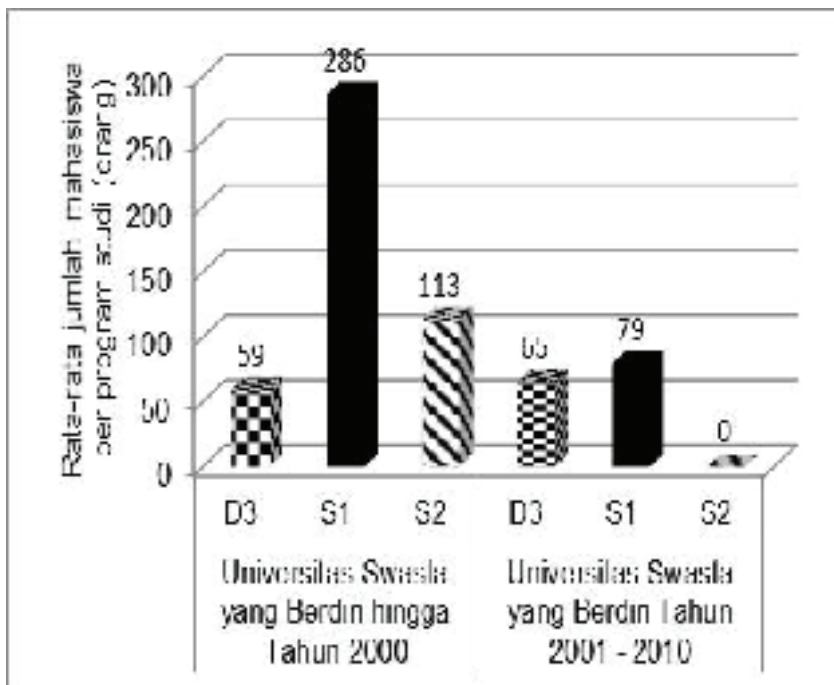
Persaingan antar PT untuk tetap dapat bertahan hidup dalam dinamika lingkungan yang berubah secara cepat di Indonesia terjadi antara lima bentuk PT, yaitu: universitas, sekolah tinggi, institut, akademi dan politeknik. Perbedaan lima bentuk PT tersebut dapat dilihat dari pengertian dari bentuk PT tersebut. Menurut Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 50 Tahun 2015, definisi universitas adalah PT yang menyelenggarakan jenis pendidikan akademik, dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi, dan/atau profesi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan teknologi; institut adalah PT yang menyelenggarakan jenis pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dan/atau profesi dalam sejumlah rumpun ilmu pengetahuan dan teknologi tertentu; sekolah tinggi adalah PT yang menyelenggarakan jenis pendidikan akademik, dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi, dan/atau profesi dalam satu rumpun ilmu pengetahuan dan teknologi tertentu; politeknik adalah PT yang menyelenggarakan jenis pendidikan vokasi dan dapat menyelenggarakan pendidikan profesi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan teknologi; dan akademi adalah PT yang menyelenggarakan jenis pendidikan vokasi dalam satu atau beberapa cabang ilmu pengetahuan dan teknologi tertentu.

Secara lebih mikro, persaingan antar PTS yang semakin ketat dapat dilihat pada kasus yang terjadi di Kopertis II yang meliputi wilayah Sumatera Selatan, Bangka Belitung, Lampung dan Bengkulu. Perguruan tinggi di Kopertis II hingga tahun 2010 didominasi oleh bentuk sekolah tinggi (47,83%) (Gambar 1). Lima bentuk PTS (universitas, sekolah tinggi, institut, akademi dan politeknik) di Kopertis II secara nyata telah bersaing dalam meraih mahasiswa baru sebagai upaya untuk tetap dapat bertahan hidup dalam dinamika lingkungan yang berubah secara cepat.



Sumber: <http://evaluasi.dikti.go.id> (Diolah)
Gambar 1. Profil PTS di Kopertis II.

Persaingan antar PTS di Kopertis II terlihat sangat nyata pada bentuk universitas yang hanya berjumlah 11,59 persen yang diindikasikan oleh tetap bertahannya universitas swasta yang berusia lebih dari 10 tahun maupun yang usianya kurang dari 10 tahun (Gambar 2). Keberlanjutan dua kelompok universitas tersebut merupakan suatu fenomena yang menunjukkan bahwa universitas memiliki cara tersendiri untuk melangsungkan keberlanjutannya di masa depan.



Sumber: <http://evaluasi.dikti.go.id> (Diolah)

Gambar 2. Kondisi persaingan universitas swasta di Kopertis II.

Gambar 2 menunjukkan bahwa universitas swasta di Kopertis II yang berusia lebih dari 10 tahun (berdiri hingga tahun 2000) dan yang berusia kurang dari 10 tahun (berdiri tahun 2001 - 2010) memiliki keunggulan masing-masing

sehingga semuanya mampu bertahan hidup dalam perubahan lingkungan persaingan yang semakin ketat. Universitas swasta yang berdiri hingga tahun 2000 terlihat unggul dalam pengelolaan program studi jenjang S1 (rata-rata jumlah mahasiswa per program studi sebanyak 286 orang) dan jenjang S2 (rata-rata jumlah mahasiswa per program studi sebanyak 113 orang), sedangkan universitas swasta yang berdiri tahun 2001 – 2010 terlihat memiliki keunggulan dalam mengelola program studi jenjang D3 (rata-rata jumlah mahasiswa per program studi sebanyak 65 orang). Lebih jauh, dari 24 universitas swasta yang berusia 10 tahun atau lebih sebanyak 17, dan sisanya sebanyak 7 berusia kurang dari 10 tahun. Dari jumlah universitas swasta yang berusia 10 tahun atau lebih, hanya ada 12 (70%) yang memiliki jumlah mahasiswa lebih dari 1.000, sedangkan sisanya sebanyak lima universitas (30%) memiliki kurang dari 1.000 mahasiswa. Profil tersebut terlihat lebih buruk di provinsi Lampung dimana universitas swasta yang berusia lebih dari 10 tahun dan memiliki mahasiswa kurang dari 1.000 berjumlah lebih dari 30 persen.

Eksistensi PTS dalam jangka waktu yang lama (telah beroperasi lebih dari 15 tahun) dan bahkan mampu berkembang dan menjadi salah satu PTS yang unggul menunjukkan bahwa organisasi PTS tersebut memiliki cara atau strategi tertentu untuk dapat bertahan dan berkembang dalam situasi persaingan yang semakin kompetitif.

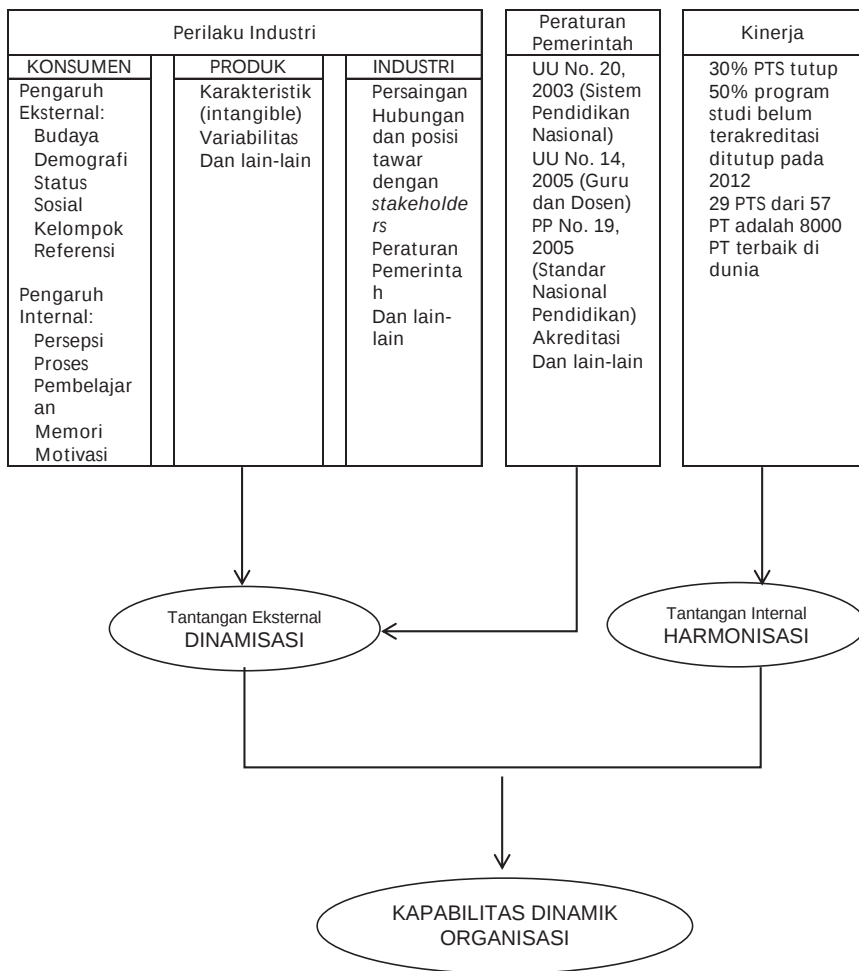
Secara konseptual, eksistensi organisasi PTS dalam jangka waktu yang sangat lama dapat dijelaskan melalui empat paradigma (Teece *et al.*, 1997)⁵. Pertama, pendekatan kompetitif (*the competitive approach*) yang dikembangkan oleh Porter (1980)⁶. Pendekatan ini menekankan pada cara-cara

(*actions*) yang dapat diambil untuk menciptakan posisi bertahan (*defensible positions*) terhadap kekuatan-kekuatan persaingan (*competitive forces*). Kedua adalah pendekatan konflik strategis (*strategic conflict approach*), yang mana berhubungan dengan pendekatan pertama khususnya pada ketidaksempurnaan pasar (*product market imperfection*), pencegahan masuk (*entry deterrence*), dan interaksi strategis (*strategic interaction*). Pendekatan ini menggunakan teknik seperti *game theory* dan secara implisit memandang *competitive outcomes* sebagai fungsi dari efektifitas yang mana organisasi mampu mengalahkan pesaing melalui investasi strategis, harga, *signaling* dan kontrol terhadap informasi. Ketiga adalah *resource-based view* (RBV). Berbeda dari pendekatan pertama dan kedua yang mengambil keuntungan dari posisi produk di pasar, RBV lebih menekankan membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dari sumber daya yang ada. Pendekatan terbaru adalah kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), yang menekankan pada eksploitasi kompetensi internal dan eksternal dalam merespon lingkungan yang berubah.

Menurut Teece *et al.* (1997)⁵, disamping kelebihan-kelebihannya, kedua pendekatan pertama lebih *strategizing* dari pada *economizing* dimana pemimpin organisasi seharusnya membangun strategi sesuai dengan kekuatan-kekuatan industri atau pasar. Kedua pendekatan tersebut menempatkan organisasi hanya sebagai objek pada industri yang relatif statis. Sehingga pemimpin kurang menaruh perhatian pada pengembangan sumber daya dan kapabilitas. Konsekuensinya, strategi organisasi tidak akan cocok ketika industri atau lingkungan berubah secara signifikan.

Teece (2009)⁷ menjelaskan bahwa proses kapabilitas dinamik dimulai dari *sensing*, *seizing* dan terakhir *managing threats/transforming*. Walaupun konsep tersebut mulai diterima secara luas, paling tidak didiskusikan diantara para ahli, namun bukti-bukti empiris yang mendukung konsep tersebut masih sangat langka. Pembuktian konsep kapabilitas dinamik secara empiris dalam hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa konsep tersebut benar adanya. Berbagai pertanyaan dapat digunakan untuk membuktikan konsep kapabilitas dinamik dalam suatu organisasi, di antaranya adalah: Bagaimana konsep kapabilitas dinamik tersebut diterapkan pada dunia nyata?; Faktor apa saja yang terkait dalam proses pembentukan kapabilitas dinamik tersebut?; dan Bagaimana model pengembangan kapabilitas dinamik dalam suatu organisasi?

Dari fakta di atas, kemampuan organisasi untuk secara terus menerus mengubah strategi sangat diperlukan agar organisasi selalu *fit* dengan perubahan lingkungan. Dalam pandangan RBV, untuk tetap *fit* dengan dinamika lingkungan maka diperlukan harmonisasi sumber daya (*asset orchestration*). Teece (2009)⁷ berpendapat bahwa di dalam situasi perubahan lingkungan yang cepat, suatu organisasi harus mengadopsi konsep kapabilitas dinamik sehingga memiliki kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan mengubah kompetensi internal dan eksternal. Selanjutnya, untuk meyakinkan kita tentang pentingnya pengembangan konsep kapabilitas dinamik organisasi, maka perlu ditelaah lebih jauh tentang pola, proses dan pengembangannya khususnya pada PTS. Terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana membangun model strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi di PTS sebagaimana terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Analisis situasi persaingan organisasi PTS di Indonesia.

Salah satu proposisi yang menyebabkan banyaknya PTS di Indonesia tidak berkembang bahkan mati adalah disebabkan kurangnya jumlah mahasiswa yang menjadi sumber dominan pendapatan PTS. Turunnya jumlah mahasiswa baru yang berhasil direkrut disebabkan banyak faktor antara lain persaingan yang semakin ketat baik sesama PTS maupun dengan PTN. Ketidakmampuan mereka memenangkan persaingan disebabkan ketidakmampuan PTS-PTS ter-

sebut mengikuti dinamika pasar baik dari sudut pandang calon mahasiswa maupun dunia industri sebagai lembaga yang dominan penyerap lulusan PTS. Faktor lain yang diduga berpengaruh adalah dinamika kebijakan pemerintah khususnya terkait peningkatan jumlah angka partisipasi kuliah (APK) melalui kebijakan pembukaan perguruan tinggi baru baik PTN maupun PTS. Selain itu kebijakan pemerintah terkait peningkatan kualitas PT di Indonesia, yang dipandang banyak pihak masih jauh tertinggal dibandingkan negara-negara lain, berdampak pada kewajiban PTS mengikuti standar pengelolaan yang semakin tinggi dengan tidak lagi membedakan kemampuan antara PTS dan PTN.

Faktor-faktor eksternal diduga menjadi faktor dominan yang memengaruhi keberlanjutan PTS. Kemampuan PTS menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternalnya adalah kata kunci terhadap keberlanjutan PTS dimasa depan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyesuaian strategi yang berkelanjutan dengan menggunakan faktor-faktor internal organisasi sebagai basisnya.

Pembahasan dalam buku ini berada dalam area manajemen strategis dengan lebih spesifik pada pengembangan konsep Kapabilitas Dinamik Organisasi (*Dynamic Capabilities*). Selain itu, sejalan dengan tujuan strategi Kapabilitas Dinamik untuk peningkatan kemampuan adaptasi organisasi terhadap dinamika lingkungan eksternalnya maka pembahasan difokuskan pada proses adaptasi dan readaptasi organisasi terhadap lingkungan eksternal dengan menggunakan pendekatan perspektif manajemen perubahan. Berkaitan dengan implementasi strategi pada level organisasi, pembahasan dilakukan dengan menggunakan teori manajemen pembelajaran dengan asumsi

kedua teori tersebut memiliki kemiripan tujuan. Model yang dikembangkan dalam buku ini menggunakan konsep dasar dari Teece (2009)⁶ dengan penekanan pada bagaimana konsep tersebut dapat diimplementasikan menjadi model kebijakan strategis sebuah organisasi.

Referensi:

- Basundoro, Purnawan. 2012. Sejarah Pendidikan Tinggi Di Indonesia. Manajemen Pendidikan Tinggi. Fakultas Ilmu Budaya Universitas Airlangga, Surabaya. (Online), (<http://www.manajemenpendidikantinggi.net>, diakses tanggal 3 November 2016) [1]
- Direktorat Akademik Ditjen Dikti. 2010. *Facts and Figures*. Jakarta: Direktorat Akademik Ditjen Dikti. [2]
- Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi . 2016. Statistik. Jakarta: Direktorat Jendral Kelembagaan Iptek Dikti. (Online), (<http://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/statistik-6/>, diakses tanggal 3 November 2016)[4]
- Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. 2016. Pangkalan Data Pendidikan Tinggi. Jakarta: Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. (Online), (<http://forlap.dikti.go.id/>, diakses tanggal 13 November 2016)[3]
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press. New York[6]

- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.[5]
- Teece DJ. 2009. *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, New York.[7]

BAB 2

STRATEGI KAPABILITAS DINAMIK PERGURUAN TINGGI

PENDEKATAN tentang model strategi dalam kaitannya dengan pengembangan kapabilitas dinamik suatu organisasi sesungguhnya bukan hal yang baru. Misalnya, Teece *et al* (1997)¹ mengelompokkan dua model pendekatan strategi, yaitu pendekatan yang menekankan pada eksploitasi kekuatan pasar dan yang menekankan pada efisiensi. Model pertama terdiri dari dua pendekatan, yaitu pendekatan kekuatan persaingan (*competitive approach*) dan konflik strategis (*strategic conflict approach*). Sedangkan model kedua terbagi menjadi perspektif berbasis sumber daya (*resource-based perspective*) dan pendekatan kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities approach*). Pendekatan kekuatan persaingan (*competitive approach*) yang dipopulerkan oleh Porter (1980)² memandang bahwa inti dari kekuatan persaingan adalah bagaimana memosisikan organisasi pada lingkungannya. Organisasi harus mempertimbangkan daya tarik lingkungan bisnisnya yang terdiri dari pertimbangan dalam hal posisi tawar dengan konsumen, pemasok, hambatan untuk masuk, ancaman substitusi dan tingkat persaingan yang

ada diantara sesama pemain dalam bisnis. Organisasi disarankan untuk menghindar dari persaingan jika daya tarik bisnisnya sudah rendah. Pendekatan ini sangat cocok digunakan pada kondisi lingkungan yang relatif statis dan sifat strategi berjangka pendek. Selain itu pendekatan ini dipandang lebih mudah dan praktis diimplementasikan.

Sedikit berbeda dari yang pertama, pendekatan kedua, konflik strategis, lebih mengedepankan pada penggunaan teori permainan (*game theory*) untuk menganalisa persaingan diantara pemain dalam suatu industri (Shapiro, 1989)³. Organisasi disarankan untuk dapat memengaruhi perilaku dan tindakan-tindakan dari pesaing dan pasar atau lingkungannya. Sama dengan pendekatan pertama, kedua pendekatan tersebut lebih memfokuskan pada posisi bertahan (*defensible position*) atau siasat persaingan (*strategizing*). Dengan kata lain, organisasi hanya sebagai objek dari lingkungan yang relatif statis. Oleh karena itu, kritik terpenting untuk kedua pendekatan diatas antara lain strategi hanya bersifat jangka pendek dengan asumsi lingkungan bisnis yang relatif stabil. Selain itu, karena strategi dengan kedua pendekatan tersebut lebih mudah untuk ditiru pesaing sehingga organisasi harus terus menerus mengevaluasi dan mempertajam kembali strateginya jika ingin menang dalam persaingan.

Buku ini memperkenalkan istilah "*re-evaluating and sharpening*" strategi organisasi atau "mengevaluasi dan mempertajam kembali" strategi organisasi sebagai salah satu kunci penting bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif. Kemampuan "mengevaluasi dan mempertajam kembali" strategi organisasi secara terus menerus ini menjadikan organisasi tidak hanya mampu bertahan, namun juga tetap memainkan

kan peranan penting ketika terjadi perubahan lingkungan yang *significant*. Sebagai mana Ansoff (1990) memberikan penjelasan bahwa pada kondisi lingkungan yang berubah dinamis, organisasi tidak dapat bergantung hanya pada kekuatan masa lampau, yang akan menjadi kelemahan dimasa depan, sehingga harus mengembangkan kapabilitas organisasinya. Kemampuan organisasi untuk "mengevaluasi dan mempertajam kembali" strategi menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan.

Salah satu pendekatan yang menerangkan kemampuan organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam jangka waktu lama, bahkan pada lingkungan yang berubah cepat, adalah kemampuan mereka untuk beradaptasi terhadap dinamika lingkungan. Menurut pendekatan keunggulan bersaing (*competitive advantage approach*), agar suatu organisasi dapat memenangkan persaingan dan terus bertahan hidup, organisasi harus mengembangkan sumber daya untuk menjadi keunggulan bersaing (*competitive advantages*) (Hamel & Prahalad, 1996⁵; Barney and Hesterly, 2008⁶; Collis & Montgomery, 2005⁷; Scholl, 2002)⁸. Dengan cara ini, organisasi tidak harus menjadi objek dari dinamika lingkungan, tapi sebaliknya dapat memengaruhi dan mengubah lingkungan persaingan. Pendekatan ini disebut *Resource-Based View* (RBV). Selanjutnya mereka membagi sumber daya menjadi aset yang *tangible* dan *intangible*. Sedangkan kapabilitas adalah bagian dari sumber daya organisasi yang berupa kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan manfaat maksimal bagi organisasi. Sumber daya dan kapabilitas dapat dikategorikan menjadi sumber daya keuangan, fisik, individu dan organisasi (Barney dan Hesterly, 2008)⁶.

Menurut David (2009)⁹, manajemen strategis adalah segala sesuatu tentang bagaimana memperoleh dan memelihara keunggulan bersaing. Selanjutnya ia mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai apa saja yang dilakukan suatu organisasi yang lebih baik dari yang dilakukan oleh pesaing. Jelasnya, jika suatu organisasi mampu melakukan sesuatu yang mana tidak dapat dilakukan oleh pesaing, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh pesaing, maka hal tersebut adalah keunggulan bersaing. Lebih lanjut, ia menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing dapat membuat suatu organisasi dapat sukses atau gagal. Masalahnya adalah keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi tidak dapat bertahan lama karena pesaing akan selalu berusaha untuk mengejar ketinggalan dan memenuhi syarat minimum yang telah menjadi standar industri. Oleh karena itu, suatu organisasi membutuhkan strategi untuk bagaimana mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*) (Hamel dan Prahalad, 1996)⁵.

Menurut Barney dan Hesterly (2008)⁶, suatu organisasi akan memiliki keunggulan bersaing ketika ia dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih besar dibanding pesaingnya. Selanjutnya, yang dimaksud nilai ekonomis adalah perbedaan antara manfaat yang dirasakan ketika konsumen membeli suatu produk dan biaya ekonomis dari produk tersebut. Sedangkan ukuran dari keunggulan bersaing adalah perbedaan antara nilai ekonomis yang diciptakan oleh suatu organisasi dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing. Mereka juga membagi keunggulan bersaing menjadi sementara (*temporary*) dan berkelanjutan (*sustained*). Keunggulan bersaing sementara bertahan hanya dalam waktu yang singkat. Sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan mampu bertahan untuk

jangka waktu yang lama. Tantangan bagi organisasi yang menggunakan pendekatan tersebut adalah seberapa lama keunggulan bersaing berkelanjutan dapat bertahan, dan pendekatan seperti apa yang dapat digunakan untuk secara terus-menerus mendapatkan keunggulan bersaing tersebut pada lingkungan yang turbulen. Menjawab permasalahan tersebut, Teece *et al.* (1997)¹ mengembangkan konsep RBV menjadi konsep kapabilitas dinamik.

Kapabilitas Dinamik (*Dynamic Capabilities*)

Teece *et al.* (1997)¹ mendefinisikan Kapabilitas Dinamik (*Dynamic Capabilities*) sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun dan menyusun ulang konfigurasi (*reconfigure*) kompetensi internal dan eksternal dalam rangka merespon perubahan lingkungan yang cepat. Kata dinamik merujuk pada kapasitas untuk memperbarui kompetensi sehingga dapat cocok dengan lingkungan bisnis yang berubah. Sedangkan kapabilitas berhubungan dengan peran manajemen strategis dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, dan menyusun ulang konfigurasi keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional agar cocok dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Teece *et al.* (1997)¹ berpendapat bahwa kapabilitas dinamik mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk mencapai bentuk baru dan inovatif dari keunggulan bersaing berdasarkan *path dependencies* dan posisi pasar (*market position*). Selanjutnya, mereka menyarankan untuk membangun kapabilitas dinamik dengan lebih menekankan pada kemampuan pengembangan proses yang berbasis teknologi, organisasi dan

manajerial. Dengan kata lain, bagaimana organisasi mengidentifikasi peluang dan mengorganisasikan sumber daya secara efektif dan efisien lebih mendasar dari pada sekedar *strategizing* menurut model pendekatan kekuatan pasar (*market power*).

Eishenhardt dan Martin (2000)¹⁰ mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai sekumpulan proses pada organisasi yang menggunakan berbagai sumber daya, khususnya yang mengintegrasikan, menyusun ulang konfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya untuk menyesuaikan bahkan menciptakan perubahan pasar. Dengan demikian, kapabilitas dinamik adalah sekumpulan rutinitas organisasi dan strategis yang mana organisasi mencapai konfigurasi baru dari sumber daya ketika lingkungan berubah.

Helfat (2009)¹¹ mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai kemampuan atau kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, mengembangkan dan memodifikasi basis sumber daya yang dimilikinya. Yang termasuk basis sumber daya adalah semua sumber daya baik *tangible*, *intangible*, sumber daya manusia, dan kapabilitas yang dimiliki, dikontrol atau organisasi memiliki akses khusus terhadapnya. Namun ia berpendapat bahwa selama ini kapabilitas dinamik baru didefinisikan pada tataran konsep sehingga perlu lebih lanjut mengkaji bagaimana mengukurnya dalam tataran operasional. Selanjutnya ia menyarankan ukuran konseptual dari kapabilitas dinamik adalah *evolutionary fitness*, yaitu yang merujuk pada seberapa baik kapabilitas dinamik organisasi dapat membuat organisasi tetap hidup dengan cara menciptakan, mengembangkan dan mengubah basis sumber daya yang dimilikinya. Dengan kata lain seberapa *fit* organisasi dengan

lingkungannya yang nantinya membuat organisasi tetap hidup dan tumbuh. Ukuran lain yang dapat digunakan untuk melihat *evolutionary fitness* adalah penciptaan nilai (*value creation*), keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan keuntungan (*profit*). Lebih lanjut, faktor-faktor yang memengaruhi *evolutionary fitness* adalah *technical fitness*, selain permintaan pasar dan persaingan. *Technical fitness* diukur dari kualitas kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi dan biaya untuk menciptakannya. Kemampuan organisasi untuk menciptakan *technical fitness* relatif terhadap pesaing adalah yang memengaruhi *evolutionary fitness* suatu organisasi. Dengan kata lain, untuk dapat bertahan hidup dalam suatu persaingan yang dinamis, organisasi harus dapat secara berkesinambungan mengembangkan kapabilitas operasionalnya lebih baik dan/atau lebih murah dibanding pesaing.

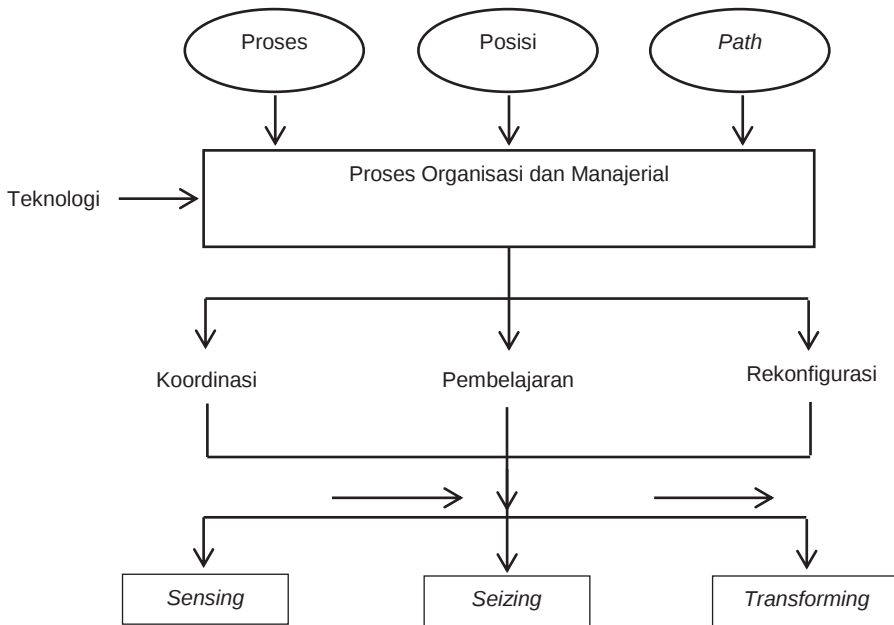
Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dari suatu organisasi terlihat dari proses manajerial dan organisasi, yang terbentuk dari proses, posisi dan *path* (Teece *et al.*, 1997)¹. Proses organisasi dan manajerial memiliki tiga peran, yaitu: koordinasi/integrasi (*static concept*), pembelajaran (*dynamic concept*) dan rekonfigurasi (*transformational concept*). Tujuan dari proses rekonfigurasi organisasi adalah untuk mencapai kemampuan dalam mengoreksi persyaratan untuk perubahan dan melakukan penyesuaian yang dibutuhkan. Hal ini bergantung pada kemampuan untuk mengamati lingkungan (*sensing*), mengevaluasi pasar dan pesaing (*seizing*), dan akhirnya secara cepat menyelesaikan rekonfigurasi dan transformasi mendahului persaingan (*reconfiguring/transforming*). Oleh karena itu desentralisasi dan otonomi akan sangat membantu proses rekonfigurasi tersebut.

Selain proses manajerial, kondisi strategis organisasi bergantung pada aset unik yang dimiliki yang disebut *position*. Yang termasuk jenis aset ini adalah pengetahuan yang sukar diperjual-belikan (*difficult to trade assets*), reputasi dan jaringan. Lebih lanjut adalah aset teknologi, komplementer, finansial, nama baik, aset struktural dan institutional, pasar dan batas/benteng organisasi.

Faktor ketiga yang memengaruhi pembentukan keunggulan bersaing adalah *path*, yang diklasifikasikan menjadi *path dependencies*, peluang teknologi dan *assessment*. Arah dan jalur mana yang akan ditempuh oleh suatu organisasi merupakan fungsi dari jalur (*path*) yang sudah ditempuh dan jalan yang tersedia di depan. Lebih lanjut, lama dan kecepatan aktivitas suatu bisnis bergantung pada peluang-peluang teknologi yang tersedia. Namun demikian, dalam membangun kapabilitas dinamik, organisasi harus menyusun komposisi yang tepat dan terbaik dari ketiga faktor tersebut.

Berdasarkan pada studi terdahulu (Teece *et al.*, 1997)¹ dimana proposisi yang diajukan adalah tiga macam proses organisasi yaitu: koordinasi/integrasi, belajar dan rekonfigurasi sebagai elemen inti dari kapabilitas dinamik. Teece (2009)¹² berpendapat bahwa proses-proses tersebut adalah bagian dari semua proses yang mendukung *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring/managing threat*. Pengamatan (*sensing*) adalah suatu proses yang terdiri dari sistem analisis (termasuk kapasitas individu) untuk belajar dan melihat, menyaring, membentuk dan mengoreksi peluang-peluang. Sedangkan *seizing* adalah proses evaluasi pasar dan persaingan dengan cara memilih atau menentukan peluang atau ancaman dari hasil *sensing*. Hal ini termasuk struktur, prosedur, desain dan

insentif untuk memilih peluang-peluang. Yang terakhir, *managing threats/transforming* adalah suatu proses untuk secara terus-menerus *alignment* dan *realignment* dari asset-aset *tangible* dan *intangible* tertentu (Gambar 4).



Gambar 4. Kapabilitas Dinamik (Dikembangkan dari Teece, 2009)¹²

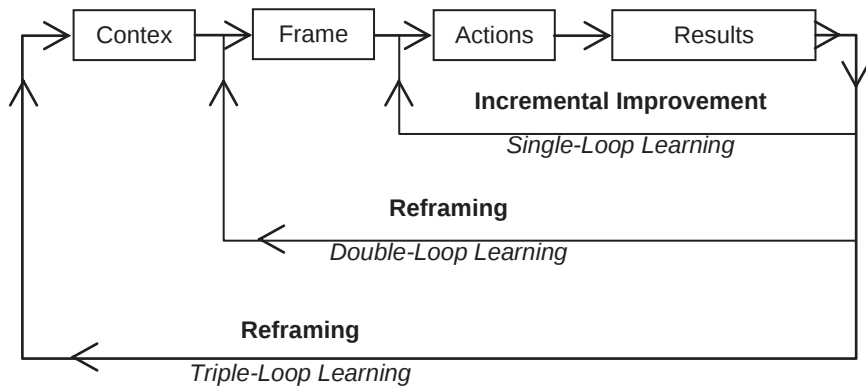
Setelah mempelajari argumen yang disampaikan oleh Teece *et al.* (1997)¹ dan Teece (2009)¹², konsep Kapabilitas Dinamik tersebut memberikan gambaran kepada para manajer atau pimpinan organisasi tentang pentingnya penciptaan keunggulan yang berbeda dan sukar untuk ditiru, dan lebih dari itu untuk penghindaran *games* dengan konsumen dan pesaing. Namun demikian, konsep tersebut perlu dielaborasi lebih lanjut, diuji dan divalidasi pada berbagai jenis organisasi dan sektor industri. Selain itu, masih perlu juga untuk mengklarifikasi beberapa isu yang berkaitan dengan asumsi yang mendasari konsep tersebut. Hal terpenting terkait de-

ngan konsep kapabilitas dinamik organisasi adalah pembangunan dan pengembangan model kapabilitas dinamik organisasi dan mengoperasikannya pada dunia nyata. Selain itu perlu juga diketahui berbagai faktor yang membentuk kapabilitas dinamik dan faktor-faktor dominan yang menjadi penggerak utama pembentukan kapabilitas dinamik tersebut.

Organisasi Pembelajaran

Merujuk pada pendekatan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bahwa untuk dapat terus bertahan dalam suatu lingkungan yang dinamis harus memiliki kemampuan beradaptasi (*adaptive capability*) melalui pembangunan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantages*). Pembelajaran adalah salah satu karakteristik dari organisasi yang memiliki kapabilitas tersebut (Argyris & Schon, 1978¹³; Argyris, 1993)¹⁴. Selanjutnya Argyris dan Schon (1978)¹³ mengusulkan model yang memfasilitasi pembelajaran organisasi, yang diidentifikasi menjadi tiga tipe pembelajaran. Pertama yang disebut *single-loop learning*, dimana individu, kelompok atau organisasi mengubah cara-cara mereka sesuai dengan standar yang diharapkan. Kedua adalah *double-loop learning*, dimana individu, kelompok atau organisasi memiliki kemampuan tidak hanya menjaga kinerja sesuai dengan standar yang diharapkan namun juga ditantang untuk *me-review* nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan kebijakan yang mendasari standar kinerja untuk lebih meningkatkannya secara *significant*. Dengan kata lain, *double-loop learning* adalah pembelajaran tentang *single-loop learning*. Terakhir adalah *triple-loop learning*, yang merupakan model pembelajaran yang paling mutakhir

dengan tujuan meningkatkan proses pembelajaran organisasi itu sendiri melalui *review* prinsip-prinsip, aturan dan kemampuan belajar yang berkaitan dengan pengalaman belajar masa lalu (Gambar 5).



Gambar 5. Tipe-tipe pembelajaran organisasi (Argyris & Schon, 1978)¹³.

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) didefinisikan sebagai suatu organisasi yang memfasilitasi kegiatan pembelajaran dari para anggota organisasi dan secara terus-menerus mentransformasi dirinya (Pedler *et al.*, 1997)¹⁵. Sedangkan Senge (2006)¹⁶ mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi dimana semua orang di dalamnya terus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan, dimana pola-pola baru dalam berpikir dipelihara, aspirasi kolektif dihargai, dan orang-orang dalam organisasi terus-menerus belajar untuk belajar bersama. Singkatnya, organisasi pembelajaran adalah suatu organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan.

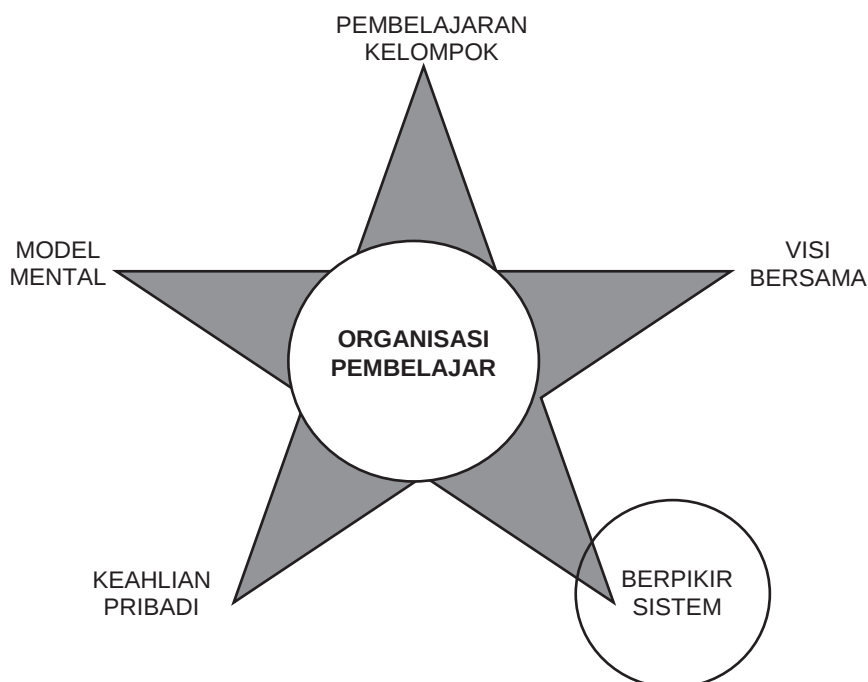
Ada lima karakteristik dari suatu organisasi pembelajaran (Senge, 2006)¹⁶ yaitu: visi bersama, model mental,

keahlian pribadi, pembelajaran kelompok dan berpikir sistem (Gambar 6). Pengembangan visi bersama adalah penting dalam memotivasi orang-orang dalam organisasi untuk terus belajar, sehingga dapat menciptakan identitas bersama yang memberikan fokus dan energi bersama untuk belajar. Visi yang baik adalah yang dikembangkan dari pandangan semua individu dalam organisasi, sehingga berbeda dari pandangan tradisional yang menganggap visi harus dari atas (*top-down*). Oleh karenanya organisasi pembelajaran disarankan menggunakan struktur *flat* dan terdesentralisasi.

Model mental adalah asumsi-asumsi yang ada pada semua individu dan organisasi. Untuk dapat menjadi organisasi pembelajaran, semua individu dan organisasi harus berani mengubah asumsi atau nilai-nilai yang ada pada masing-masing tentang berbagai cara dan metode yang dilakukan dalam menjalankan bisnisnya. Keahlian pribadi adalah komitmen dari masing-masing individu untuk terus belajar. Salah satu keunggulan bersaing yang dapat dikembangkan adalah kemampuan individu dalam organisasi untuk belajar lebih cepat dari pesaing. Cara yang umum dilakukan adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Namun yang diinginkan adalah budaya dan kebiasaan belajar individu setiap hari, yang nantinya berkaitan dengan kemampuan belajar organisasi.

Karakteristik keempat adalah pembelajaran kelompok, yaitu akumulasi dari pembelajaran individu dalam organisasi. Manfaat dari pembelajaran kelompok adalah masing-masing individu dapat tumbuh dan berkembang lebih cepat, dan kemampuan pemecahan masalah meningkat melalui akses pengetahuan dan keahlian. Karakteristik terakhir yang menjadi ciri model Senge (2006)¹⁶ adalah berpikir sistem. Berpikir

sistem adalah kemampuan untuk melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh dari banyak komponen yang memengaruhinya dan membentuknya. Terkait dengan empat karakteristik lain, maka berpikir sistem merupakan pengikat penting untuk dapat membentuk organisasi pembelajaran (Gambar 6).



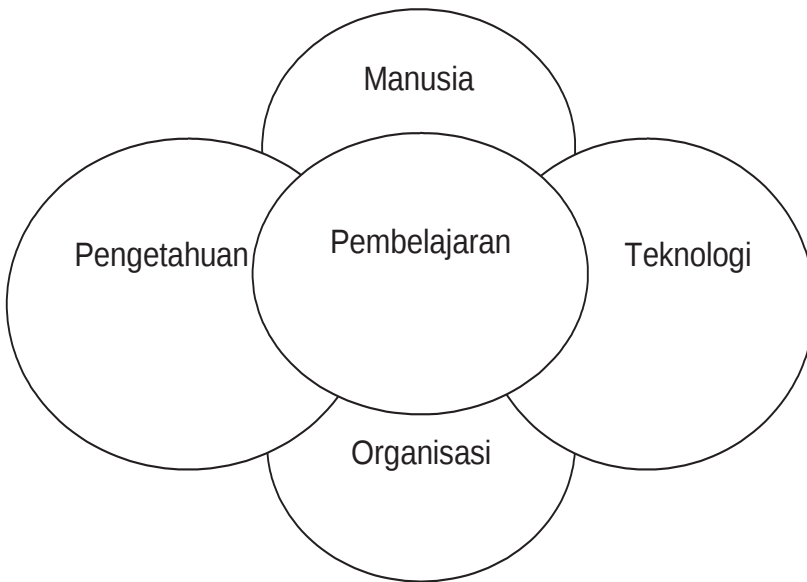
Gambar 6. Disiplin organisasi pembelajaran (Senge, 2006)¹⁶.

Marquardt (1996)¹⁷ mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai suatu organisasi yang belajar dengan sangat kuat dan secara kolektif serta terus mentransformasi dirinya untuk lebih baik dalam mengumpulkan, mengatur, dan menggunakan pengetahuan. Selanjutnya ia mengusulkan model subsistem organisasi pembelajaran untuk melihat profil organisasi pembelajar. Model ini terdiri dari lima subsistem yang saling berinteraksi dan melengkapi secara dinamik satu dengan yang lain (Gambar 7). Adapun karakteristik dari

masing-masing subsistem dari sistem organisasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Subsistem pembelajar; dalam subsistem ini pembelajaran dilakukan di setiap individu, kelompok dan level organisasi. Subsistem ini merujuk pada berbagai tipe pembelajaran yang penting dalam pembentukan organisasi pembelajaran: (a) *adaptive*, *anticipatory*, dan *generative learning*; (b) *single loop*, *double loop*, dan *duetro learning*; (c) *action reflection learning*.
2. Subsistem organisasi; pada subsistem ini yang dipertimbangkan adalah organisasinya baik tempat maupun struktur fisiknya. Ada empat komponen yang membentuk subsistem ini yaitu: (a) budaya (nilai-nilai, *beliefs*, *practices*, ritual dan kebiasaan); (b) visi (harapan, tujuan dan arah masa depan); (c) strategi (rencana aksi, metodologi, taktik dan tahapan mengacu pada visi); (d) struktur (departemen, *levels* dan konfigurasi).
3. Subsistem manusia; yang termasuk dalam subsistem ini adalah: (a) pegawai, (b) manajer/pimpinan, (c) konsumen, (d) pemasok dan *vendors*, (e) *partner* aliansi dan (f) kelompok komunitas.
4. Subsistem pengetahuan; subsistem ini merujuk pada arah dari pengetahuan yang diperoleh dan dihasilkan organisasi, yang terjadi melalui berbagai kanal dan waktu yang berbeda. Termasuk didalamnya adalah: (a) akuisisi (pengumpulan informasi dari luar), (b) penciptaan (pengetahuan baru), (c) penyimpanan (*coding* dan *preserving* informasi), (d) transfer dan penggunaan (pergerakan informasi).

5. Subsistem teknologi; yang dimaksud adalah jaringan teknologi yang dibutuhkan untuk mengakses dan menukar informasi dan pembelajaran. Termasuk dalam subsistem ini adalah: (a) teknologi informasi (berbasis komputer); (b) pembelajaran berbasis teknologi (*multiple audiovisual and computer-based*), dan (c) *electronic performance support system (EPSS)*.



Gambar 7. Model subsistem pembelajaran (Marquardt, 1996)¹⁷.

Selain ketiga pakar diatas, masih banyak lagi pakar yang tertarik untuk mengembangkan konsep organisasi pembelajaran tersebut. Namun demikian, disamping kelebihan dan dukungan yang banyak, konsep organisasi pembelajaran tersebut masih mengandung cukup banyak kelemahan. Dikalangan praktisi konsep organisasi pembelajaran tersebut masih sangat sukar untuk diterapkan. Hal ini antara lain disebabkan sangat kompleks dan beragamnya kondisi organisasi dan

lingkungan bisnis yang melingkupinya. Selain itu, konsep ini menekankan pentingnya organisasi untuk adaptif terhadap lingkungannya, namun tidak cukup jelas bagaimana atau seberapa besar derajat perubahan yang dapat ditoleransi, misalnya apakah perubahan operasional atau strategis, perubahan *incremental* atau *radical*, perubahan lunak (*soft*) atau keras (*hard*).

Model organisasi pembelajaran yang diusulkan Senge (2006)¹⁶ yang sudah memasukan berpikir sistem dirasa tidak tuntas sehingga sukar untuk diimplentasikan. Tidak semua masalah harus didekati dengan pendekatan sistem, kecuali jika memenuhi asumsi kompleks, dinamis dan *probabilistic*. Selain itu, berpikir sistem harus menggunakan tiga pola pikir yaitu (a) sibernetik (*cybernetic*), artinya berorientasi pada tujuan; (b) *holistic*, yaitu cara pandang yang utuh terhadap eksistensi sistem; dan (c) *efektif* yaitu dapat dioperasionalkan (Eriyatno et al, 2007)¹⁶. Model Senge (2006)¹⁷ dan Marquardt (1996)¹⁸ mencoba menjadi *one best way model* tanpa memerhatikan asumsi atau filosofi menggunakan berpikir sistem itu sendiri. Misalnya tidak semua isu manajemen adalah kompleks atau dinamis. Demikian juga, tujuan pembelajaran organisasi juga beragam. Faktor atau komponen sistem dalam membentuk organisasi pembelajaran tidak terbatas dan cenderung beragam pada organisasi yang berbeda. Dan yang terpenting, model tersebut harus dapat dioperasionalkan.

Manajemen Perubahan

Dari perspektif manajemen perubahan, konsep kapabilitas dinamik mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem terbuka (*open system*). Menurut Scott (1998) dalam Baum

(2005)¹⁹, terdapat tiga definisi utama organisasi yang dapat dicermati yaitu sistem rasional, sistem natural, dan sistem terbuka. Sistem rasional memandang organisasi berorientasi kolektif untuk mencapai tujuan spesifik dan memperlihatkan struktur sosial yang relatif lebih formal. Sedangkan sistem natural memandang organisasi sebagai kolektivitas yang mana partisipan berbagi kepentingan bersama dalam mempertahankan keberlanjutan sistem, melakukan kegiatan kolektif dengan struktur informal. Selanjutnya sistem terbuka memandang organisasi merupakan suatu sistem dari aktivitas yang saling tergantung (*interdependent*) yang berhubungan dengan peningkatan koalisi diantara partisipan. Dalam perspektif sistem terbuka, organisasi adalah bagian dari lingkungan.

Selanjutnya Baum (2005)¹⁹ berpendapat bahwa tidak seperti sistem rasional dan natural yang memandang organisasi dan lingkungannya terpisah dengan batas-batas yang jelas, pada sistem terbuka batas-batas itu tidak begitu jelas. Bahkan pada sistem terbuka, kajiannya difokuskan pada hubungan dan saling ketergantungan antara organisasi dan lingkungannya. Model sistem terbuka memandang organisasi sebagai sistem dari hubungan internal dan juga bagian dari sistem yang lebih besar yaitu lingkungan dimana organisasi beraktivitas dan bergantung pada sumber daya. Selanjutnya, pada sistem tersebut, organisasi dipandang sebagai suatu model dari rangkaian proses, yang membutuhkan sumber daya dari lingkungan eksternalnya, memprosesnya dan menghasilkan output yang berpulang pada lingkungan. Jika pandangan rasional memandang organisasi sebagai layaknya mesin, dan sistem natural memandang organisasi sebagai organ tubuh (*organic*), maka sistem terbuka memandang organisasi dengan analogi makhluk hidup. Pada sistem terbuka, organisasi harus

adaptif dan merupakan sistem yang saling bergantung (*interdependent*) yang terdiri dari beragam subsistem yang saling berhubungan bahkan terkadang saling berkonflik dalam usaha memenuhi tuntutan dinamika lingkungan.

Merujuk pada level organisasi, konsep kapabilitas dinamik yang menjadi kajian pada penelitian ini akan memfokuskan analisisnya pada level organisasi (*at the organization*). Baum (2005)¹⁸ berpendapat bahwa ada tiga level organisasi yang umum dipelajari. Pertama adalah level *intra-organization* yang memfokuskan kajiannya pada pemahaman manusia, kelompok, pengetahuan, *tools* dan tugas-tugas yang membentuk organisasi. Kedua adalah level *at the organization*, yang berfokus pada pemahaman proses-proses, batas-batas, sistem aktivitas dan strategi pada organisasi. Ketiga adalah *level inter-organization* yang memfokuskan pengkajiannya pada pemahaman hubungan-hubungan dan interaksi di dalam dan diantara organisasi secara keseluruhan.

Konsep kapabilitas dinamik yang digunakan sebagai basis teori pada penelitian ini mencerminkan bahwa penelitian ini berada pada aliran utama modernisme yang memandang organisasi sebagai makhluk hidup yang harus selalu beradaptasi guna menjaga keberlanjutannya (White dan Jacques, 1995)²⁰. Kemampuan untuk terus-menerus beradaptasi juga merupakan isu yang menjadi perhatian utama dari konsep kapabilitas dinamik. Dalam hal ini, organisasi dituntut memiliki struktur berupa kelembagaan, mekanisme, kewenangan, kekuasaan, pola komunikasi/informasi, pola pengambilan keputusan dan sebagainya yang menjadikannya suatu rutinitas organisasi (*organizational routines*). Oleh karena itu buku ini akan menggunakan pendekatan aspek struktur sebagai pintu

masuk inisiatif perubahan pada organisasi. Namun demikian karena aspek terpenting keberhasilan manajemen perubahan terkait pada perubahan manusia maka aspek nilai dan budaya juga akan menjadi relevan untuk dibahas. Lebih lanjut, merujuk pada konsep kapabilitas dinamik yang menuntut organisasi memiliki kemampuan berubah terus-menerus, maka aspek perubahan yang cocok adalah *continuous changes*, bukan *episodic changes*.

Berbagai Pengalaman Kapabilitas Dinamik

Hasil studi Moizer dan Tracey (2010)²¹ tentang strategi pengambilan keputusan pada institusi sosial terkait dengan alokasi sumber daya dan dampaknya pada keberlangsungan organisasi menunjukkan bahwa institusi sosial merupakan suatu organisasi nirlaba yang berusaha mencapai misi sosialnya melalui aktivitas sosial dan komersial. Disebabkan adanya tujuan sosial dan komersial tersebut, institusi jenis ini dihadapi oleh pengambilan keputusan yang kompleks dalam hal strategi dan operasional. Keberlangsungan hidup organisasi jenis ini bergantung dari optimalisasi dari penciptaan pendapatan dan legitimasi sosial dalam rangka melakukan aktivitas sosial. Dari studi tersebut, tiga rekomendasi yang diusulkan untuk menyusun strategi, yaitu: memisahkan misi sosial dan komersial, mengintegrasikan keduanya, dan membangun aliansi dengan organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan.

Bakar *et al.* (2009)²² melakukan studi tentang hubungan antara kinerja dengan pilihan strategi pada PTS di Malaysia. Dalam studinya, mereka juga mempelajari hubungan pilihan

strategi terhadap kapabilitas unik organisasi. Penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh adanya lingkungan bisnis pendidikan tinggi yang semakin tidak bersahabat yang berdampak pada cukup banyaknya PTS yang tutup.

Namun, kritik terpenting yang dapat diberikan kepada studi yang dilakukan Bakar *et al.* (2009)²² adalah ia mencoba menjeneralisasi kondisi PTS di Malaysia yang dalam realitanya dapat sangat bervariasi baik dari skala bisnis, misi, lokasi geografis, dan lain sebagainya. Selanjutnya penelitian tersebut menggunakan kerangka berfikir Porter (1980)² tentang strategi generik *differentiation* dan *cost*. Namun, penelitian ini melanggar asumsi yang disarankan oleh Porter sendiri dimana keunggulan bersaing suatu industri ditentukan oleh skala kompetisinya, yaitu keluasan dari target pasar. Jika suatu lembaga memilih target pasar yang luas maka pilihan strateginya adalah *cost leadership* atau *differentiation*. Namun sebaliknya, jika memilih hanya ceruk pasar sebagai target maka pilihan strateginya *cost focus* atau *focused differentiation*. Secara umum, kelemahan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kompetitif yang masih mengutamakan *strategizing* dari pada *economizing*, sehingga masih berasumsi kondisi lingkungan yang stabil dan organisasi hanya sebagai objek pada lingkungan yang relatif statis, sehingga strategi hanya efektif untuk jangka pendek.

Hua (2011)²³ melakukan studi tentang pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam rangka mencapai kepemimpinan pasar pada PTS di Malaysia. Lebih lanjut, ia menekankan bahwa bagi PTS kecil, keunggulan bersaing berkelanjutan dibutuhkan dalam rangka menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Kajian penelitian ini menggunakan

kerangka teori Porter tentang lima kekuatan persaingan yaitu revalitas persaingan, ancaman substitusi, ancaman masuk, posisi tawar terhadap pembeli dan posisi tawar terhadap pemasok.

Foon (2009)²⁴ meneliti tentang pengembangan kapabilitas yang berbeda sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Selanjutnya, studinya memfokuskan pada pengukuran keunggulan bersaing berkelanjutan pada PTS di Malaysia menggunakan konsep perbedaan kapabilitas. Hasil studi menunjukkan PTS di Malaysia memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan dengan tingkat menengah (*modest*) dengan tingkat keberlangsungan (*sustainability*) yang lemah. Konsep perbedaan kapabilitas yang digunakan terdiri dari empat macam yaitu: kapabilitas fungsional, budaya, regulasi dan posisi.

Kapabilitas fungsional terdiri atas:

1. Kualitas layanan
2. Inovasi berkelanjutan
3. Pengalaman industri
4. Talenta inovatif
5. Kapabilitas untuk berubah
6. Kapabilitas dalam restrukturisasi manajemen
7. Keahlian khusus
8. Strategi pemasaran yang prima
9. Strategi sumber daya manusia (SDM) yang efektif
10. Inovasi teknologi informasi.

Kapabilitas budaya terdiri atas:

1. Tradisi untuk menjadi terbaik
2. Budaya organisasi yang positif
3. Etos yang fleksibel

4. Budaya yang berorientasi pelanggan
5. Budaya bersaing

Kapabilitas regulasi terdiri atas:

1. Logo dan merk dagang
2. Hak kekayaan intelektual
3. Lisensi dan perjanjian
4. Akreditasi program studi.

Kapabilitas posisi terdiri atas:

1. Tim manajemen berkaliber tinggi
2. Staf berkaliber tinggi
3. Investasi strategis dan *Research and Development* (R & D)
4. Status keuangan yang kuat
5. Kepemimpinan industri
6. Program yang dikenal baik
7. Pengakuan pemangku kepentingan
8. Institusi yang berumur panjang
9. Standar etika tinggi
10. Nama dan reputasi merk yang kuat

Kritik terpenting yang dapat ditujukan kepada ketiga studi diatas adalah penggunaan teori kekuatan persaingan dari Porter itu sendiri yang menjadi basis utama teori, dimana teori tersebut berasumsi kekuatan pasar adalah faktor dominan sehingga organisasi hanya dapat melakukan *strategizing* atau penghindaran persaingan manakala terjadi perubahan kondisi persaingan disebabkan perubahan pada minimal satu dari lima faktor kekuatan. Salah satu faktor kekuatan persaingan tersebut adalah kemudahan untuk masuk dan keluar industri. Kondisi ini sangat berbeda pada industri perguruan tinggi di Indonesia dimana tidak mudah untuk keluar dari industri disebabkan tingginya investasi dan beban tanggung jawab

sosial yang diemban. Selain itu, pengembangan keunggulan bersaing yang disarankan hanya akan berdampak jangka pendek karena pesaing akan mudah meniru. Lebih lanjut, studi-studi tersebut tidak mengakomodir situasi jika terjadi kejenuhan pada skala industri.

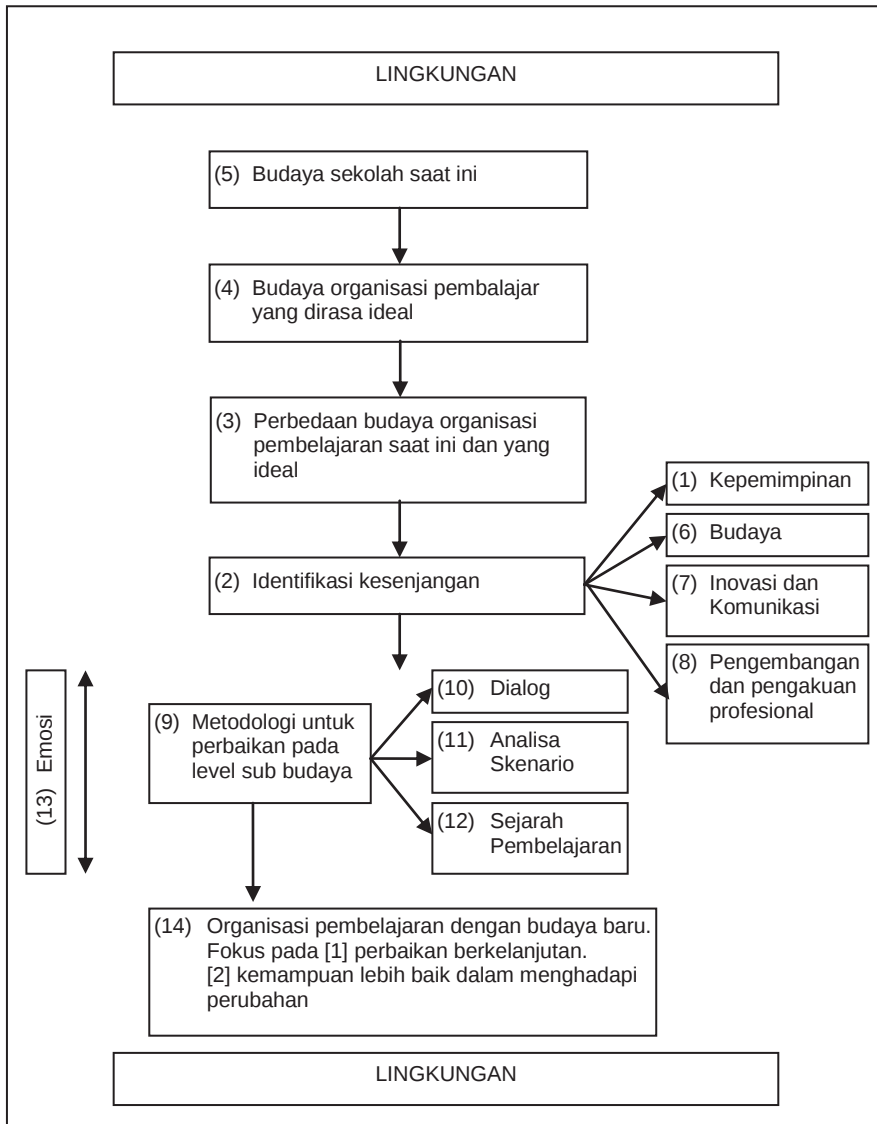
Zollo dan Winter (2002)²⁵ mempelajari mekanisme bagaimana kapabilitas dinamik dikembangkan dalam suatu organisasi. Mereka menjelaskan peran akumulasi pengalaman, artikulasi pengetahuan dan proses kodifikasi pengetahuan dalam evolusi rutinitas dinamik dan operasional. Selanjutnya, kapabilitas dinamik dibentuk dari *co-evolution* dari mekanisme belajar. Oleh karena itu, pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran yang efektif akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam membentuk kapabilitas dinamik organisasi (Minztberg *et al.*, 2009)²⁶.

Chen dan Lee (2008)²⁷ meneliti motor penggerak utama dari kapabilitas dinamik dari perspektif mekanisme pembelajaran dinamik. Menggunakan pendekatan studi kasus deduktif, mereka membuktikan bahwa mekanisme pembelajaran dinamik memiliki dampak positif pada pengembangan kapabilitas dinamik. Selanjutnya, mereka menyimpulkan bahwa keterkaitan eksternal, pengalaman terdahulu, praktek berulang, kodifikasi pengalaman, dan integrasi kekuasaan dari manajer memainkan peran kunci dalam pengembangan kapabilitas dinamik. Dari studi ini, dapat ditarik proposisi bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang menjadi tujuan dari pengembangan kapabilitas dinamik organisasi diwarnai oleh kemampuan belajar organisasi (*learning capabilities*) yang terkait dengan model organisasi pembelajaran (*learning organization*). Namun, masih menjadi

pertanyaan bagaimana model ini diimplementasikan dalam pembentukan kapabilitas dinamik organisasi.

Dalam studinya, Som *et al.* (2010)²⁸ meneliti elemen-elemen organisasi pembelajaran yang menjadi penentu kinerja organisasi nirlaba di Singapura menemukan bahwa praktek pembelajaran individu, praktek pembelajaran organisasi dan kelompok pemecahan masalah merupakan faktor-faktor yang signifikan memengaruhi kinerja organisasi nirlaba. Penelitian mereka menggunakan teknik survei kepada 70 responden yang dianalisis menggunakan metode statistik regresi. Temuan ini berimplikasi pada praktek pembelajaran organisasi menggunakan *tacit knowledge* dari staf senior yang harus ditransfer kepada para junior, selain dilakukannya diskusi kelompok dan pemecahan masalah dalam membagi pengetahuan pada seluruh lini dalam organisasi.

Dalam studinya Gandolfi (2006)²⁹ mempelajari bagaimana transformasi dilakukan untuk mengubah organisasi sekolah menjadi organisasi pembelajaran. Selanjutnya ia mengusulkan budaya organisasi sebagai fokus transformasi yang nantinya membuat organisasi dapat melakukan perubahan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep kapabilitas dinamik yang bertujuan membangun organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Metode transformasi yang direkomendasikan adalah dengan menggunakan dialog, analisis skenario dan sejarah pembelajaran. Walaupun studinya bukan studi empiris, namun hal tersebut menghasilkan temuan penting berupa model diagramatik (Gambar 8).



Sumber: Gandolfi (2006)²⁸.

Gambar 8. Model organisasi pembelajaran pada organisasi sekolah.

Penelitian ini menghasilkan sintesis berupa model kebijakan pada level organisasi (*at organizational level*) yaitu berupa model konseptual pengembangan kapabilitas dinamik organisasi. Hal ini dilakukan guna menggambarkan secara

konseptual kegiatan rutin organisasi (*organizational routines*) sebagai suatu subsistem dari sistem terbuka keberlanjutan organisasi PTS (Baum, 2005)¹⁹. Aspek yang dieksplorasi adalah terkait koordinasi/integrasi, pembelajaran dan rekonfigurasi pada organisasi PTS (Teece, 2009)¹², yang juga merupakan aspek struktural organisasi (Baum, 2005)¹⁹. Aktivitas sistem hubungan antar pelaku (*human activity system*) pada model konseptual tersebut dibangun menggunakan model Teece (2009)¹² dengan terlebih dahulu membangun model awal berupa model konseptual sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi yang merupakan cerminan realita yang ada pada saat ini. Selanjutnya, karena kapabilitas dinamik merupakan ranah strategis yang produk akhirnya berupa keputusan strategis, maka diperlukan keputusan-keputusan tingkat lebih rendah pada semua level organisasi. Sebagai konsekuensinya diperlukan partisipasi semua orang dan kelompok dalam organisasi untuk siap melakukan perubahan berkelanjutan, yang dalam hal ini relevan dengan model organisasi pembelajaran (Senge, 2006¹⁷ dan Marquard, 1996¹⁸), termasuk memerhatikan aspek nilai dan budaya yang menjadi faktor terpenting untuk suksesnya inisiatif perubahan struktural yang direkomendasikan (Baum, 2005)¹⁹.

Referensi :

- Ansoff I, dan McDowell E. 1990. *Implanting Strategic Management*. Second Edition. Prentice Hall. [4]
- Argyris C, dan Schon D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action*. [13]

- Argyris C. 1993. *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Willey.[14]
- Bakar ARA, Hashim F, Ahmad H, Isa FM, dan Dzakaria H. 2009. Distinctive Capabilities and Strategic Thrusts of Malaysia's Institutions of Higher Learning. *International Journal of Marketing Studies*. Vol.1, No.2. pp.158[22]
- Barney JB, dan Hesterly WS. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases*. Pearson Education. New Jersey.[6]
- Baum Joel AC. 2005. *The Blackwell Companion to Organization*. Blackwell Publishers Ltd. United Kingdom. [19]
- Chen HH, dan Lee PY. 2008. The Driving Drivers of Dynamic Competitive Capabilities: A New Perspective on Competition. *European Business Review*, Vol. 21 No. 1: pp. 78-91[27]
- Collis DJ, dan Montgomery CA. 2005. *CorporateStrategy: Resource-BasedApproach*. McGaw Hill.[7]
- David FR. 2009. *Strategic Management: Concept and Cases*. Pearson Prentice Hall. Florence. South Carolina [9]
- Eishenhardt KM, dan Martin JA. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121.[10]
- Eriyatno, Sofyar F. 2007. *Riset Kebijakan: Metode Penelitian Untuk Pascasarjana*. IPB Press.[16]

- Foon L.S. 2009. Capabilities Differentials as Sources of Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Business and Society*, Vol 10 No 2: pp. 20-38 [24]
- Gandolfi F. 2006. Can School Organization be Transformed into Learning Organization? *Contemporary Management Research*, Vol. 2, No 1. pp. 57-72 [29]
- Hamel G, dan Prahalad CK. 1996. *Competing for The Future*. Harvard Business School Press.[5]
- Helfat C.E, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D, dan Winter S G. 2009. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Blackwell Publishing.[11]
- Hua L.T. 2011. Sustainable Competitive Advantage for Market Leadership Amongst The Private Higher Education Institutes in Malaysia. 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding.[23]
- Marquardt MJ. 1996. *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw Hill. New York[18]
- Mintzberg H, Ahlstrand B, dan Lampel J B. 2009. *Strategy Safari*. 2th edition. Prentice Hall.[26]
- Moizer J. dan Tracey P. 2010. Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. *System Research and Behavioral Science* 27. Vol 27, No 3. Pp. 252-266 [21]

- Pedler M, Burgoyne J, dan Boydell T . 1997. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Ed. London. McGrawhill.[15]
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press. New York. [2]
- Scholl HJ. 2002. Firm Survival: A Theory-Integration Study. *Dissertation*. State University of New York at Albany.[8]
- Senge PM. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.[17]
- Shapiro C. 1989. Theories of Oligopoly Behavior, in R. Scmalensee and R. Willig (Eds). *Handbook of Industrial Organization*. Elsevier A North Holland. Amsterdam.[3]
- Som H M, Saludin M N, Shuib S, Keling M F, Ajis M N, dan Nam R Y T. 2010. Learning Organization Elements as Determinants of Organizational Performance of Non Profit Organization (NPO) in Singapore. *International NGO Journal* vol 5(5).[28]
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.[1]
- Teece DJ. 2009. *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, New York.[12]
- White, R.F. dan Jacques, R. 1995. Operationalizing the Post Modernity Construct for Efficient Organizational

Change Management. Journal of Organizational Change Management, Vol. 8/2, pp.45-71. [20]

- Zollo M, dan Winter S. 2002. Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13, 3. Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533. [25]

BAB 3

SOFT SYSTEM METHODOLOGY **UNTUK KAJIAN KAPABILITAS** **DINAMIK ORGANISASI PERGURUAN** **TINGGI**

KAJIAN kapabilitas dinamik organisasi perguruan tinggi belum banyak dilakukan. Merujuk pada keunikan pengelolaan serta kompleksitas yang dihadapi PTS, kajian kapabilitas dinamik sangat menarik dilakukan di perguruan tinggi mengingat keberlanjutan perguruan tinggi di masa depan sangat tergantung kemampuan perguruan tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat dinamis.

Kajian tentang hubungan kinerja dengan pilihan strategi pada PTS di Malaysia oleh Bakar *et al.* (2009)¹ menggunakan pendekatan penelitian survey bersifat eksploratori terhadap 98 PTS dengan tingkat responden sebesar 21.5%. Penggunaan pendekatan kuantitatif banyak digunakan untuk mengetahui berbagai hal mengenai kapabilitas dinamik dalam pengembangan keunggulan bersaing organisasi. Pendekatan deduktif kuantitatif melalui serangkaian uji hipotesis dengan alat bantu statistik untuk menjawab tujuan penelitian

digunakan oleh berbagai penelitian, diantaranya adalah Parthasarathy *et al.*, (2011)², Rothaermel dan Hess (2007)³, Bakar *et al.* (2009)¹, dan Som *et al.* (2010)⁴. Sementara itu, permasalahan terkait dengan kapabilitas dinamik organisasi yang telah dijawab melalui pendekatan studi kasus deduktif telah dilakukan oleh berbagai penelitian, diantaranya adalah Mulders *et al.* (2010)⁵, Chen dan Lee (2008)⁶, Zollo dan Winter (2002)⁷.

Kajian dalam bab ini masih melanjutkan kajian terdahulu mengenai peran kapabilitas dinamik dalam membangun keunggulan bersaing organisasi secara berkelanjutan (Parthasarathy *et al.*, 2011²; Mulders *et al.*, 2010⁵; Rothaermel & Hess, 2007³; Bakar *et al.*, 2009¹; Chen & Lee, 2008⁶; Som *et al.*, 2010⁴; Zollo & Winter, 2002⁷). Walaupun penelitian ini masih mengembangkan kapabilitas dinamik untuk keunggulan bersaing organisasi secara berkelanjutan, namun pendekatan dan metode penelitian ini berbeda dengan kajian yang telah dilakukan sebelumnya.

Soft System Methodology

Pertama-tama yang harus dipahami adalah *system thinking* sebagai metode untuk mengetahui bagaimana unsur-unsur dalam suatu sistem berinteraksi satu dengan yang lain. Menurut Von Bertalanffy (1968)⁸ yang disebut sebagai *General System Theory* (GST), pendekatan sistem berusaha untuk memahami keuniversalan dari urutan sistemik, perilaku dan saling ketergantungan dari bagian yang menjadi ciri sistem kehidupan dan sistem non kehidupan. Hal ini mempelajari “keutuhan”. Metode ini dianggap sebagai metode yang paling

cocok dalam menangani isu-isu kompleks dan dinamis. Kita harus mempertimbangkan masalah yang kompleks sebagai suatu sistem yang berisi berbagai elemen yang saling berhubungan dan saling tergantung antara satu sama lain. Kita tidak dapat memisahkan setiap elemen, karena masing-masing memiliki peran dan fungsi pendukung kerja sistem. Dengan kata lain, tidak ada elemen yang paling penting dalam sistem sehingga kita harus mempertimbangkan mereka secara sama karena memiliki tingkat signifikansi yang sama secara keseluruhan.

Dalam *system thinking*, kita mengenal sistem, subsistem dan supra sistem. Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi pendidikan merupakan suatu sistem terbuka yang harus mempertimbangkan keberlanjutannya. yang tidak hanya tergantung pada faktor internal atau disebut sebagai variabel terkendali, tetapi juga faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. Dengan kata lain, sebuah masalah yang kompleks mungkin dipengaruhi oleh unsur-unsur di luar sistem atau lingkungan eksternal seperti pertumbuhan ekonomi, budaya dan politik global. Keberlanjutan sistem juga dapat dipengaruhi oleh hubungan keseimbangan antar subsistem. Jika kita pandang perguruan tinggi sebagai sistem, maka ia akan terdiri dari subsistem akademik, subsistem manajemen dan sebagainya. Subsistem akademik keberlanjutannya bergantung dari suprasistem yang ada di dalamnya yang saling terkait, misalnya, jika kita bicara mengenai kualitas akademik maka kita juga bicara mengenai kualitas dosen, kurikulum, mahasiswa, administrasi, pengajaran, infrastruktur dan sebagainya.

Dalam *system thinking*, peneliti dimungkinkan untuk memperluas pandangan mereka dalam melihat dunia secara holistik oleh multi-disiplin, antar-disiplin dan trans-disiplin. Misalnya, dalam masalah pengembangan kurikulum, kita harus melihat masalah berdasarkan multi-disiplin manajemen, pendidikan, keuangan, ekonomi, psikologi dan bahkan matematika atau biologi. Menggunakan berbagai disiplin ilmu, isu pengembangan kurikulum akan terlihat lebih jelas, dan dapat membuka kemungkinan munculnya trans-disiplin baru.

Selanjutnya di dalam *system thinking*, faktor yang harus dipertimbangkan adalah *cybernetic*, holistik dan efektif. *Cybernetic* berarti bahwa setiap sistem memiliki tujuan yang ingin dicapai, sedangkan holistik bahwa seseorang harus melihat sistem secara keseluruhan untuk mencapai tujuan. Dan, efektif berarti bahwa sistem harus mampu dipraktekkan di dunia nyata.

Berbeda dengan paradigma metode penelitian kuantitatif dan kualitatif, *Soft System Methodology* (SSM) memiliki tujuan, skala dan penggunaan data yang berbeda.

Pendekatan *Soft System Methodology* (SSM) dengan studi kasus sebagai cara pendalaman guna pengkajian fenomena kontemporer terkait keberlanjutan organisasi PTS merupakan alternatif metodologi yang digunakan dalam kajian yang dibahas dalam buku ini.

Tidak seperti *Hard System Methodology*, *Soft System Methodology* merupakan metode yang cocok digunakan untuk menangani masalah yang tidak terstruktur dengan tujuan yang tidak jelas. Dalam *Soft System Methodology*, peneliti diperbolehkan untuk membandingkan beberapa model konseptual. Hal ini

juga memungkinkan untuk menggunakan beberapa alat yang berbeda untuk mencapai tujuan penelitian. Yang lebih penting adalah *Soft System Methodology* berfokus pada sistem aktivitas manusia yang berdasarkan proses partisipasi dan belajar. Ini berarti bahwa permasalahan dengan metode SSM tidak pernah berakhir namun dinamis dan berkembang. Dengan demikian, SSM adalah metode yang paling sesuai dalam menangani masalah kompleks, masalah sosial yang dinamis seperti masalah pendidikan.

Tabel 2. Perbedaan Penelitian Kuantitatif, Kualitatis dan SSM

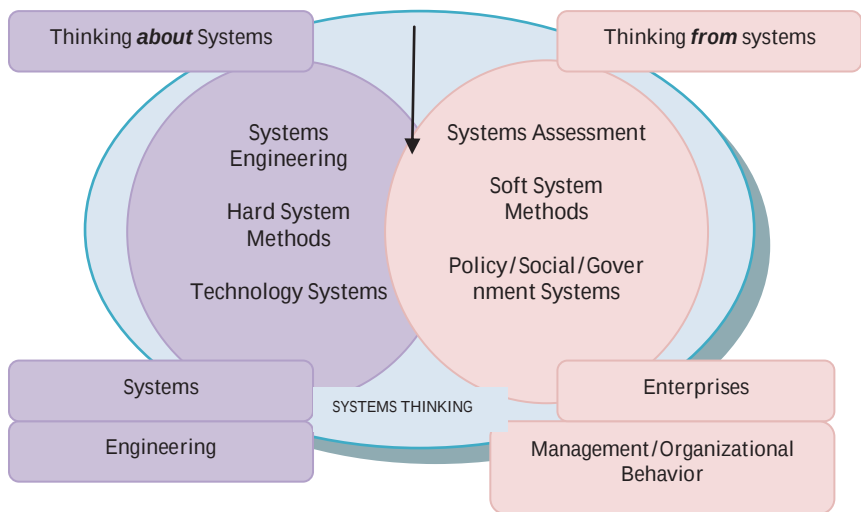
NO	KETERANGAN	KUANTITATIF	KUALITATIF	SSM
1.	Tujuan	Menguji Teori	Memahami Fenomena	Membangun Model
2.	Skala Penelitian	Terbatas dan <i>Rigid</i>	Bebas, sesuai dengan jenis dan tujuan penelitian	Bebas dan terbatas sesuai dengan tujuan sistem
3.	Data	Kuantitatif, sesuai dengan jenis data. Data cenderung interval dan rasio	Kualitatif berupa informasi	Berupa Pengetahuan / <i>knowledge</i>
4.	Sumber Data	Informan	Informan	Pakar / <i>Expert</i>
5.	Penggunaan Hipotesis	Wajib	Tidak Wajib	Tidak Wajib

Sumber: Eriyatno, Sofyar F. 2007⁹. *Riset Kebijakan: Metode Penelitian Untuk Pascasarjana*. IPB Press (diolah)

Pemilihan penggunaan SSM tersebut dilakukan karena pendekatan tersebut sesuai dengan karakteristik konsep kapabilitas dinamik yang merupakan sistem terbuka (*open system*), dimana tujuan dari strategi adalah untuk menghasilkan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal sehingga mengharuskan organisasi memiliki kemam-

puan berubah (*change capability*) secara berkelanjutan (Baum, 2005)¹⁰. Kajian ini juga menghasilkan sintesis berupa rekomendasi kebijakan organisasi yaitu berupa model konseptual sistem keberlanjutan organisasi PTS yang merupakan gambaran komprehensif hubungan antar pelaku lembaga yang saling bergantung (*interdependent*) dalam suatu lingkungan yang dinamik, yang relevan dengan teori sistem terbuka (Baum, 2005)⁹.

Systems Thinking. Applied.



Gambar 9 *Hard and Soft System Methodology* (Edson, 2008)¹¹

Kerangka Pemikiran

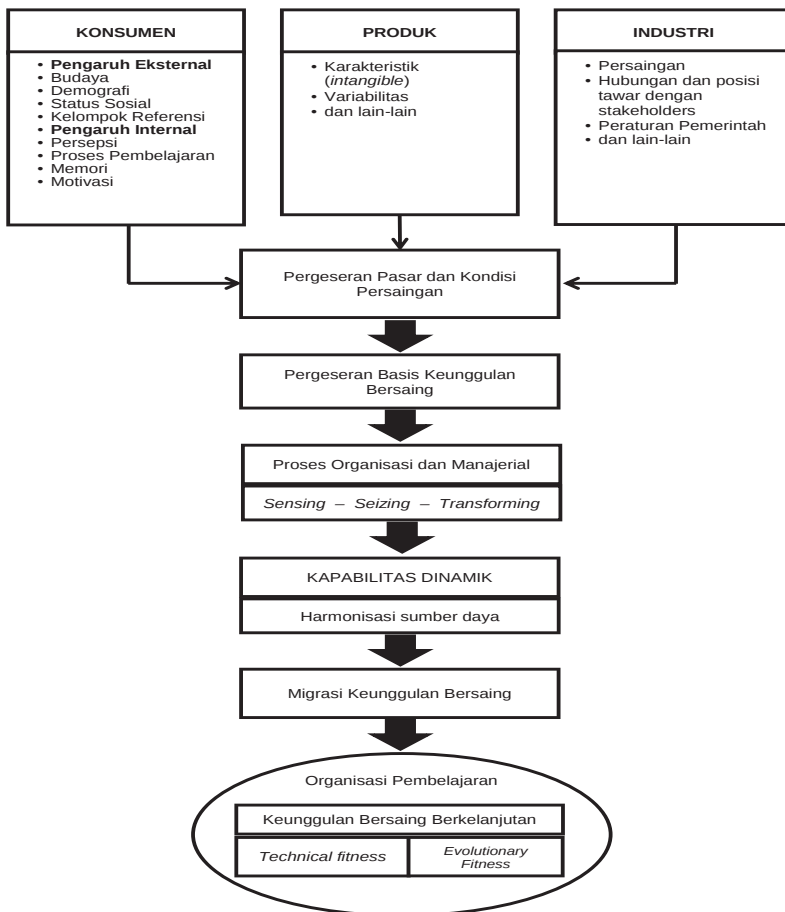
Kerangka pemikiran sistemik dengan fokus merancang bangun model strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS merupakan kerangka pemikiran yang disusun untuk melihat fenomena kapabilitas dinamik pada organisasi

perguruan tinggi. Hasil dari kerangka pemikiran ini adalah keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) yang identik dengan model organisasi pembelajaran. Kerangka pemikiran yang dapat digunakan untuk melihat fenomena kapabilitas dinamik pada organisasi perguruan tinggi disajikan pada Gambar 9.

Dinamika lingkungan terbentuk dari perubahan pada aspek konsumen, produk, dan industri. Perkembangan budaya, demografi, status sosial, atau referensi kelompok, merupakan perubahan eksternal yang memengaruhi tuntutan dan preferensi konsumen. Perkembangan persepsi, proses pembelajaran, memori, atau motivasi merupakan perubahan dari dalam individu konsumen yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Pada sisi produk diketahui bahwa nilai produk dibangun tidak hanya dari bentuk fisik tetapi juga memperhitungkan karakteristik yang *intangible*, sedangkan pada saat yang bersamaan variabilitas produk terbentuk semakin cepat. Dari sisi industri, dinamika lingkungan terbentuk dari persaingan antar pelaku yang terbangun atas perbedaan dari struktur industri, hambatan, pola perubahan dan lain sebagainya. Selain itu faktor-faktor seperti kebijakan pemerintah, pertumbuhan ekonomi, perubahan sosial budaya serta politik ikut memengaruhi dinamika industri.

Dinamika lingkungan yang terbentuk dari perubahan pada aspek konsumen, produk, dan industri telah mengakibatkan terjadinya pergeseran pasar dan kondisi persaingan (*shifting market and competitive condition*) sehingga dibutuhkan inovasi yang berkelanjutan dalam hal produk maupun proses organisasi. Maka untuk dapat tetap bertahan hidup, organisasi membutuhkan basis keunggulan bersaing baru berupa kom-

petensi inti yang dibangun dari kombinasi berbagai kapabilitas organisasi. Selanjutnya pengembangan kapabilitas organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai sumber daya, baik berasal dari internal maupun eksternal, dan sumber daya manusia organisasi melalui pembelajaran dari berbagai kegiatan rutin. Oleh karena itu dibutuhkan proses organisasi dan manajerial guna memenuhi kebutuhan penyesuaian basis keunggulan bersaing tersebut.



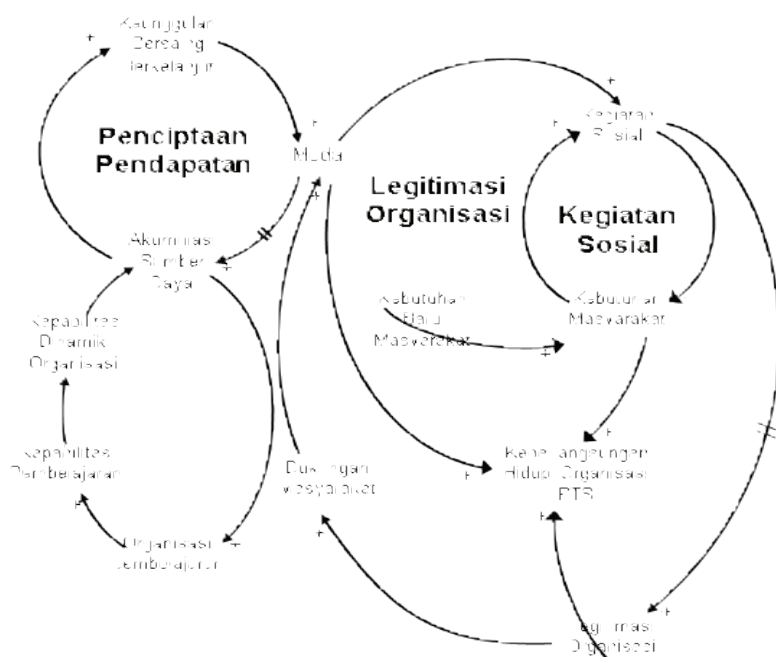
Gambar 10 Kerangka pemikiran model pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS.

Kegiatan-kegiatan koordinasi/integrasi, pembelajaran dan rekonfigurasi berbagai kompetensi yang dibutuhkan merupakan proses rutin yang harus ada pada organisasi. Kegiatan-kegiatan tersebut mendukung fungsi pengamatan lingkungan (*sensing*), evaluasi pasar dan persaingan (*seizing*) serta rekonfigurasi/ transformasi yang merupakan proses berulang dan berkelanjutan. Kapabilitas dinamik merupakan pendekatan yang dimungkinkan untuk merespon fenomena tersebut. Hal ini didasarkan kepada kemampuan pendekatan ini untuk menciptakan migrasi keunggulan melalui harmonisasi sumber daya baik dari internal maupun eksternal. Strategi yang dapat digunakan adalah organisasi pembelajaran (*learning organization*). Organisasi pembelajaran memungkinkan terjadinya proses pembelajaran pada suatu organisasi dengan sangat kuat dan secara kolektif serta terus mentransformasi dirinya untuk lebih baik dalam mengumpulkan, mengatur dan menggunakan pengetahuan. Dengan kata lain, organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus melakukan perubahan melalui pembelajaran bersama (*group thinking*) dalam rangka membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Secara khusus, kapabilitas dinamik diterjemahkan sebagai *Technical Fitness* dan *Evolutionary Fitness* dari organisasi PTS.

Kerangka Konseptual

Sebelum menggambarkan kerangka konseptual yang merupakan model awal kajian kapabilitas dinamik pada organisasi perguruan tinggi, pengembangan diagram lingkaran keberlangsungan organisasi PTS perlu dilakukan sebagai tahap awal untuk menggambarkan dinamika organisasi per-

Seperti terlihat pada Gambar 11, dalam mencapai dan melaksanakan misinya, PTS harus secara strategis memper-
timbangkan dua peran yaitu peran sosial dan peran komersial. Peran sosial sesuai dengan tridarma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Namun sebagai institusi swasta, PTS harus mampu menciptakan pendapatan untuk berkembang dan menjaga keberlangsungan misi sosialnya melalui akumulasi modal yang berkelanjutan. Hal ini hanya akan dapat diraih apabila PTS memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan pada lingkungan persaingan yang dinamis.



Gambar 11. Diagram lingkaran keberlangsungan organisasi PTS.

Seperti gambar diagram *causal loop* diatas, peran sosial yang berada di sisi sebelah kanan menerangkan bahwa, organisasi harus mendapatkan legitimasi melalui kegiatan sosial, seperti meluluskan mahasiswa yang berkualitas, melaksanakan penelitian dan melaksanakan pengabdian masyarakat. Untuk melanjutkan peran sosial, perguruan tinggi harus menciptakan pendapatan yang merupakan peran komersial perguruan tinggi yang terlihat di sisi sebelah kiri. Dalam menciptakan pendapatan, perguruan tinggi harus memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang menjadi modal dan akumulasi sumber daya bagi organisasi pembelajaran sehingga menciptakan kapabilitas dinamik organisasi.

Keunggulan bersaing PTS diperoleh melalui akumulasi dan harmonisasi sumber daya (*asset orchestration*) yang berkelanjutan. Kebutuhan untuk selalu mendinamisasi sumber daya tersebut dapat diwujudkan melalui pengembangan kapabilitas dinamik pada organisasi PTS. Selanjutnya, pengembangan kapabilitas dinamik tersebut ditentukan oleh kemampuan belajar organisasi, yang mana hanya jenis organisasi pembelajaran yang cocok untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, PTS harus mampu mentransformasi organisasinya menjadi organisasi pembelajaran, yang akhirnya kembali ditentukan oleh kemampuan PTS untuk mengakumulasi sumber daya dan kapabilitasnya.

Input Tak Terkendali

1. Pertumbuhan jumlah PTS/PTA
2. Jumlah rekrutmen mahasiswa baru PTN
3. Jumlah kursus-kursus profesi
4. Jumlah lulusan SMA
5. Jumlah rekrutmen PNS
6. Tingkat pengangguran
7. Pertumbuhan ekonomi lokal dan regional
8. Tingkat inflasi lokal dan regional
9. Ketersediaan calon dosen S2 dan S3
10. Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal

Input Terkendali

1. Ketersediaan modal (dana investasi)
2. Citra PTS
3. Biaya pemasaran (promosi, humas, image building, dll)
4. Jumlah dosen S3 dan Guru Besar
5. Ketersediaan sarana dan prasarana
6. Kurikulum
7. Metode PBM
8. Lokasi kampus
9. Sistem Manajemen Mutu
10. Jaringan (network)
11. Citra Alumni

Input Lingkungan

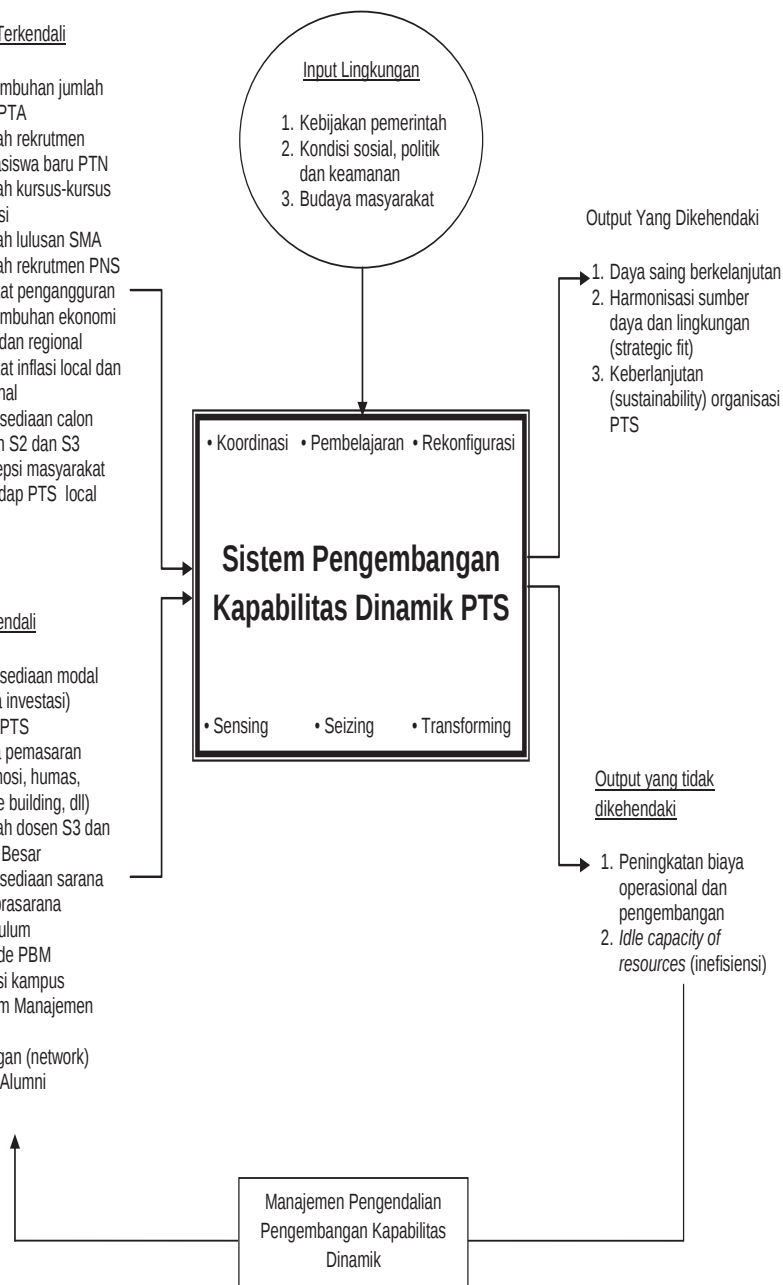
1. Kebijakan pemerintah
2. Kondisi sosial, politik dan keamanan
3. Budaya masyarakat

Output Yang Dikehendaki

1. Daya saing berkelanjutan
2. Harmonisasi sumber daya dan lingkungan (strategic fit)
3. Keberlanjutan (sustainability) organisasi PTS

Output yang tidak dikehendaki

1. Peningkatan biaya operasional dan pengembangan
2. *Idle capacity of resources* (inefisiensi)



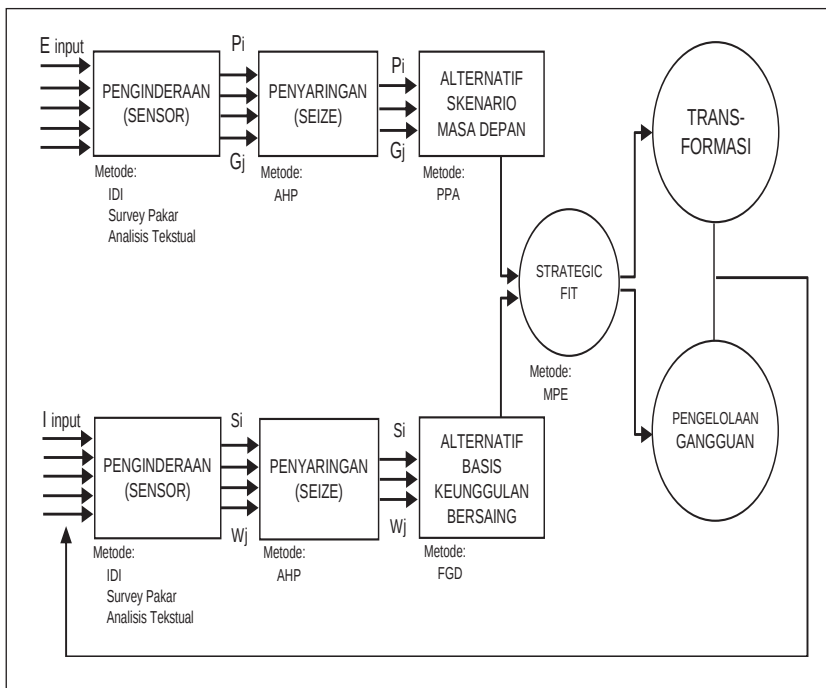
Gambar 12. Diagram kotak gelap sistem pengembangan kapabilitas dinamik PTS.

Berdasarkan asumsi bahwa modal masih merupakan faktor terpenting pada keberlangsungan organisasi PTS, dimana pendapatan PTS masih didominasi oleh SPP mahasiswa, maka penciptaan pendapatan melalui pengembangan keunggulan bersaing menjadi persyaratan penting untuk dapat melaksanakan misi sosialnya. Oleh karena itu, kajian dalam buku ini memfokuskan sistem penciptaan pendapatannya bagaimana strategi PTS untuk mengembangkan kapabilitas dinamik organisasi dalam rangka memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Selanjutnya untuk mengidentifikasi sistem diperlukan diagram kotak gelap sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi yang terlihat pada Gambar 12. Diagram ini menggambarkan proses berjalannya sistem pengembangan kapabilitas dinamik PTS dengan mempertimbangkan dua jenis masukan yaitu input tak terkendali dan input terkendali. Input tak terkendali merupakan faktor-faktor lingkungan eksternal yang tidak dapat dikontrol oleh manajemen PTS. Sedangkan input terkendali adalah faktor-faktor yang berasal dari internal dan eksternal organisasi yang dapat dikendalikan oleh manajemen, yang berupa sumber daya dan kapabilitas. Fungsi dari sistem tersebut adalah menyusun kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang paling cocok (*fit*) dengan tuntutan dinamika lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan input lingkungan seperti kebijakan pemerintah, kondisi sosial politik dan budaya masyarakat. Hal ini dilakukan melalui pengembangan proses berbasis teknologi, organisasi dan manajerial yang dicerminkan dari kegiatan-kegiatan koordinasi/integrasi, pembelajaran dan rekonfigurasi. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan bagian dari proses yang mendukung organisasi dalam hal pengamatan lingkungan (*sensing*), evaluasi pasar dan

persaingan (*seizing*) dan rekonfigurasi/transformasi. Keluaran dari sistem ini berupa output yang dikehendaki seperti daya saing berkelanjutan, citra alumni, citra PTS, harmonisasi sumber daya dan lingkungan (*strategic fit*) dan akhirnya keberlangsungan organisasi PTS. Namun sebaliknya, proses ini juga menghasilkan dampak negatif tidak dikehendaki seperti peningkatan biaya operasional dan investasi serta inefisiensi.

Berdasarkan hasil identifikasi sistem yang tergambar pada diagram kotak gelap (Gambar 12) dibangun kerangka konseptual yang merupakan model awal strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS yang dapat dilihat pada Gambar 13.



Gambar 13. Kerangka model konseptual sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS.

Perjalanan model konseptual sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS (Gambar 13) diawali oleh kegiatan penginderaan (sensor) yang mengidentifikasi faktor-faktor yang merupakan input eksternal dan input internal. Adapun alat yang digunakan untuk penginderaan ini adalah wawancara mendalam (*In-Depth Interview*), survei pakar, dan analisis tekstual. Input eksternal adalah faktor-faktor luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen PTS yang nantinya memberikan tekanan pada keberlangsungan hidup organisasi PTS yang dikategorikan sebagai peluang (P_i) atau gangguan (G_j). Termasuk input eksternal (E_{input}) antara lain:

1. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA
2. Rekrutmen mahasiswa baru PTN
3. Lembaga kursus profesi
4. Lulusan SMA
5. Rekrutmen PNS
6. Tingkat pengangguran
7. Pertumbuhan ekonomi lokal dan regional
8. Dinamika dunia industri
9. Suplai atau ketersediaan dosen
10. Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal
11. Perkembangan Teknologi

Selain identifikasi input eksternal (E_{input}), secara bersamaan dilakukan juga penginderaan untuk mengidentifikasi input internal, yaitu kategori input yang dapat dikendalikan oleh manajemen termasuk didalamnya sumber daya dan

kapabilitas, baik yang berasal dari internal ataupun eksternal organisasi. Termasuk input internal (I_{input}) antara lain:

1. Ketersediaan modal (dana investasi)
2. Dosen berkualifikasi S3 dan Guru Besar
3. Ketersediaan sarana dan prasarana
4. Kurikulum
5. Lokasi kampus
6. Manajemen mutu
7. Jaringan (network)
8. Budaya organisasi
9. Penggunaan teknologi informasi
10. Kepemimpinan
11. Kekuatan merk atau nama PTS
12. Strategi Pemasaran
13. Strategi MSDM

Tahapan kedua dari model awal tersebut adalah penyaringan (*seize*). Pada input eksternal kegiatan penyaringan dimaksudkan untuk melakukan pemeringkatan yang nantinya hanya dipilih faktor-faktor eksternal tertentu yang akan digunakan pada tahapan selanjutnya dalam sistem. Faktor-faktor eksternal tersebut dikelompokkan menjadi peluang (P_i) dan ancaman atau gangguan (G_j). Alat yang digunakan pada proses ini adalah *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Sebagai proposisi pada model awal tersebut, hasil dari proses penyaringan input eksternal adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA (G1)
2. Rekrutmen jumlah mahasiswa baru PTN (G2)
3. Pertumbuhan ekonomi lokal dan regional (P1)
4. Dinamika industri (G3)
5. Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal (P2)
6. Perkembangan teknologi (P3)
7. Lulusan SMA (P4)
8. Lembaga kursus profesi (G4)

Selain penyaringan input eksternal, dilakukan juga penyaringan input internal yang dimaksudkan untuk melakukan pemeringkatan faktor-faktor yang akan menjadi basis dalam membangun keunggulan bersaing PTS. Adapun proposisi hasil penyaringan faktor-faktor internal berdasarkan prioritas (R_i) pada model awal tersebut adalah:

1. Ketersediaan modal (dana investasi)
2. Ketersediaan sarana dan prasarana
3. Budaya organisasi
4. Kepemimpinan
5. Kurikulum
6. Dosen berkualifikasi S3 dan GB
7. Strategi MSDM
8. Strategi pemasaran
9. Jaringan (network)
10. Manajemen mutu

Tahapan ketiga pada model awal tersebut adalah membangun alternatif skenario masa depan dan basis keung-

gulan bersaing. Alternatif skenario masa depan dibangun berdasarkan masukan dari hasil pemeringkatan input eksternal. Metode yang digunakan dalam proses ini adalah *Participative Prospective Analysis* (PPA). Adapun beberapa skenario masa depan yang menjadi proposisi pada model awal ini antara lain:

1. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA meningkat, rekrutmen mahasiswa baru PTN meningkat dan pertumbuhan ekonomi meningkat, tuntutan kompetensi industri yang semakin tinggi.
2. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA meningkat, rekrutmen mahasiswa baru PTN meningkat, pertumbuhan ekonomi lokal dan regional melambat, tuntutan kompetensi industri yang semakin tinggi.
3. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA melambat, rekrutmen mahasiswa baru PTN tetap, pertumbuhan ekonomi lokal dan regional yang rendah, tuntutan kompetensi industri yang meningkat.
4. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA meningkat, rekrutmen mahasiswa baru PTN meningkat, perkembangan teknologi yang cepat, lulusan SMA berkurang, tuntutan kompetensi industri semakin meningkat.
5. Pertumbuhan jumlah PTS dan PTA meningkat, perkembangan teknologi cepat, jumlah lembaga kursus profesi meningkat, tuntutan kompetensi industri yang meningkat.

Dalam menghadapi berbagai skenario masa depan tersebut, PTS harus mampu membangun berbagai alternatif basis keunggulan yang berasal dari berbagai kombinasi terbaik

sumber daya dan kapabilitas. Pada tahapan ini digunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE). Metode ini digunakan untuk menentukan urutan prioritas alternatif keputusan dengan kriteria jamak, yang pada kasus ini adalah berbagai alternatif skenario masa depan yang muncul. Salah satu proposisi yang diajukan untuk skenario masa depan yang pertama adalah walaupun persaingan semakin ketat baik sesama PTS maupun dengan PTN namun masih tersedia ruang untuk tumbuh dan berkembang disebabkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi asalkan mampu mengikuti perkembangan tuntutan kompetensi dunia industri yang semakin meningkat. Menghadapi kondisi tersebut, alternatif keunggulan bersaing yang harus dimiliki PTS adalah mampu menawarkan kepastian lebih tinggi bagi lulusannya untuk diterima bekerja dengan cepat dan memiliki karir yang baik dengan melakukan kerjasama dengan industri. Konsekuensi bagi PTS adalah menyesuaikan kurikulum, pengembangan staf pengajar, serta penyediaan sarana dan prasarana untuk memenuhi tuntutan kurikulum tersebut.

Karena banyaknya alternatif kemungkinan masa depan maka diperlukan juga alternatif yang banyak akan kombinasi basis keunggulan. Kapabilitas dinamik pada sistem ini adalah kemampuan organisasi mengubah dan menyesuaikan keunggulan bersaing secara berkelanjutan sesuai dengan kemungkinan munculnya skenario masa depan tertentu. Hal yang dibutuhkan adalah kecocokan strategi untuk kondisi masa depan tertentu atau yang disebut *strategic fit*. Pada tahap ini kebutuhan jenis organisasi pembelajaran (*learning organization*) menjadi mutlak disebabkan organisasi dituntut harus mampu menyesuaikan diri secara berkelanjutan dengan kemungkinan masa depan yang muncul. Implikasinya adalah harus ada

pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Operasionalisasinya adalah penggunaan metode sistem pakar dengan membangun perangkat lunak yang mampu mengakomodir kebutuhan pengambilan keputusan tersebut.

Dua jenis keputusan strategis yang disarankan oleh sistem pakar pada model ini yaitu keputusan transformasi dan pengelolaan gangguan. Transformasi adalah keputusan yang diarahkan lebih kepada pemanfaatan peluang yang dominan muncul dalam skenario masa depan. Sedangkan pengelolaan gangguan adalah keputusan yang diarahkan lebih kepada bagaimana organisasi menghadapi ancaman yang dominan muncul dalam skenario masa depan. Kedua jenis keputusan strategis tersebut tetap mengacu pada pengembangan keunggulan bersaing yang direkomendasikan oleh sistem pakar dalam *strategic fit*.

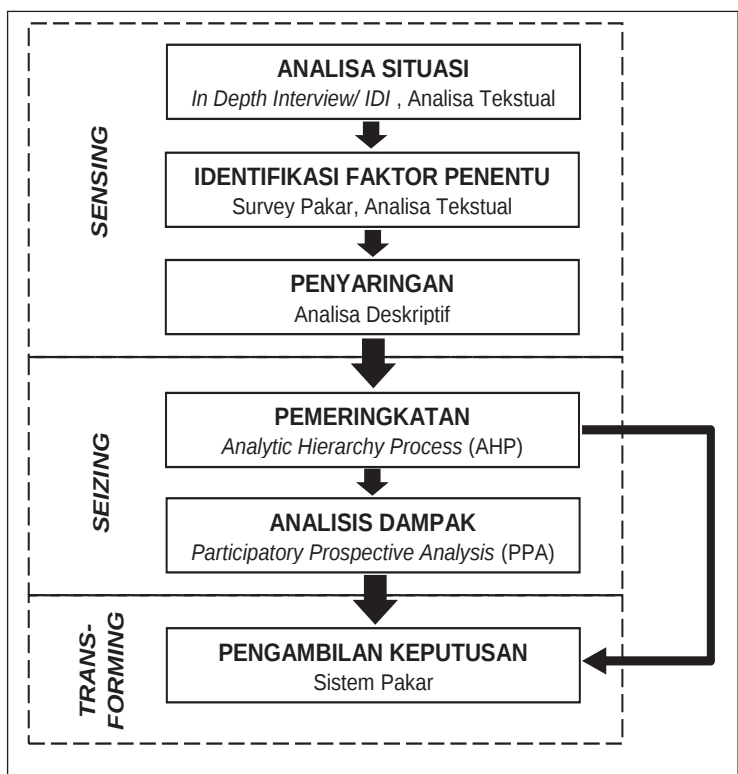
Obyek Kajian

Kajian kapabilitas dinamik pada organisasi PTS dalam buku ini mengambil kasus tujuh universitas swasta di Kopertis Wilayah II dengan menggunakan *purposive sampling technique*. Sementara itu, pengayaan dan pendalaman kajian dilakukan pada Universitas Bandar Lampung (UBL) sebagai salah satu PTS yang sudah berusia 40 tahun, yang berada di Kopertis Wilayah II yang meliputi Sumatera Selatan, Bangka Belitung, Bengkulu dan Lampung. Selain itu, UBL adalah salah satu dari 24 PTS berjenis universitas di Kopertis Wilayah II. Dipilihnya UBL sebagai kasus berguna untuk pendalaman isu yang dikaji dalam kajian ini juga dipakai sebagai verifikasi dari rancangan

model yang terbangun. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah UBL berada dalam dinamika lingkungan yang sesuai dengan paparan kerangka pemikiran yang telah disusun.

Rancangan dan Tahapan Penelitian

Rancangan penelitian ini dibuat mengacu pada tujuan pengembangan model itu sendiri yaitu pembangunan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), yang merujuk pada pola penginderaan (*sensor*), penyaringan (*seize*) dan transformasi/pengelolaan gangguan. Adapun tahapan penelitian yang dilakukan disajikan pada Gambar 14.



Gambar 14. Tahapan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode yang disesuaikan dalam tahapan penelitian dengan pendekatan sistem. Data merupakan pengetahuan (*knowledge*) yang diambil dari pakar dengan kriteria tingkat pendidikan dan pengalaman di bidang manajemen perguruan tinggi. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin berpengalaman pakar yang dipilih akan berpengaruh terhadap kehandalan data yang diperoleh. Khusus untuk tahapan *Participatory Prospective Analysis* (PPA), pakar yang terlibat selain yang berpengalaman dalam manajemen perguruan tinggi, juga dilibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*) PTS. Selain itu dipertimbangkan juga faktor kesediaan dan keikhlasan dari pakar untuk menjadi *thinking responden*. Sedangkan pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara mendalam (*In-Depth Interview*), Diskusi Kelompok Fokus (*Focus Group Discussion*), dan kuesioner. Kualitas data dan informasi yang diperoleh divalidasi dengan penggunaan beragam sumber data (*multi source of evidence*) dan rujukan teori atau referensi (Yin, 2003)¹³ serta *face validity* (Sargent, 1999) dalam Eriyatno et al (2007)⁹. Sedangkan untuk melihat keterhandalan data dilakukan penyiapan protokol penelitian yang terdokumentasi dengan baik (Yin, 2003)¹³.

Kegiatan penelitian ini dimulai dengan melakukan analisa situasi dengan melakukan analisis tekstual dan wawancara mendalam (*In-Depth Interview/IDI*) kepada tujuh orang pakar termasuk pimpinan PTS di lingkungan Kopertis II yang meliputi Sumatera Selatan, Bangka Belitung dan Lampung. Penentuan ketujuh orang *thinking responden* tersebut menggunakan *purposive sampling technique* berdasarkan tipologi PTS yang ada di Kopertis II khususnya mengacu pada kriteria jenis

PTS, usia dan jumlah mahasiswa. Selain itu, wawancara mendalam juga dilakukan terhadap beberapa pakar yang dipandang memahami dunia perguruan tinggi swasta. Tahapan ini diarahkan untuk mendapatkan gambaran kasar kondisi PTS terkait dengan faktor-faktor dinamika lingkungan dan keberlangsungan hidup PTS yang nantinya menjadi argumen diperlukannya pendalaman melalui studi kasus di UBL. Apakah benar PTS menghadapi dinamika lingkungan yang strategis memengaruhi keberlangsungan hidup organisasi? Bagaimana PTS melakukan harmonisasi sumber daya terkait dengan penyesuaian dinamika lingkungan tersebut? Dan, apakah PTS-PTS tersebut menerapkan konsep kapabilitas dinamik organisasi?

Tahapan kedua dari penelitian ini adalah identifikasi faktor-faktor penentu keberlangsungan hidup PTS. Data untuk tahapan ini diperoleh melalui survei pakar dan analisis tekstual. Pakar yang dijadikan responden untuk survei ini adalah orang-orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan atau pendidikan terkait dengan isu keberlangsungan hidup PTS.

Tahapan selanjutnya adalah penyaringan (*seizing*) dengan menggunakan teknik *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Teknik ini utamanya digunakan untuk mengurutkan prioritas atau pemeringkatan (*ranking*) dari variabel yang berhasil diidentifikasi sebelumnya dengan melakukan *pair wise comparisson*. Teknik AHP merupakan sebuah pendekatan untuk mengorganisasikan informasi dan pendapat dalam memilih alternatif terbaik (Saaty, 1990)¹⁴. Prosedur yang digunakan meliputi: (1) Penyusunan struktur hirarki (2) penilaian kriteria dan alternatif, (3) penentuan prioritas, dan (4) konsistensi logis.

Pada penyusunan struktur hirarki permasalahan yang dihadapi ditentukan tujuan yang ingin dicapai dan elemen-elemen pada setiap tingkat hirarki dari permasalahan yang dihadapi dalam mencapai tujuan tersebut. Elemen-elemen tersebut adalah elemen-elemen hirarki faktor yang dianggap memengaruhi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kriteria menggunakan teknik pembobotan untuk menghasilkan faktor bobot. Faktor bobot ini menggambarkan ukuran relatif nilai kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan lainnya. Penentuan prioritas untuk setiap kriteria dan alternatif dilakukan perbandingan berpasangan. Nilai-nilai perbandingan relatif kemudian diolah untuk menentukan peringkat relatif dari seluruh variabel.

Langkah dalam melakukan pembobotan meliputi: Membuat matrik pendapat individu tentang perbandingan tingkat kepentingan antar elemen pada suatu hirarki terhadap setiap elemen pada hirarki di atasnya. Penyusunan matriks banding berpasangan (*pairwise comparison matrix*):

w_1/w_1	$w_1/w_2 \dots$	w_1/w_n
w_2/w_1	$w_2/w_2 \dots$	w_2/w_n
...	...	...
w_n/w_1	$w_n/w_2 \dots$	w_n/w_n

Mengumpulkan semua pertimbangan dengan menggunakan skala banding yang bernilai antara 1 (dua elemen sama pentingnya) hingga 9 (satu elemen sangat jauh lebih penting dibanding lainnya) (Tabel 3).

Tabel 3. Angka skala Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Dua aktivitas memberikan kontribusi yang sama kepada tujuan
3	Perbedaan penting yang lemah antara yang satu terhadap yang lain	Pengalaman dan selera sedikit menyebabkan yang satu lebih disukai daripada yang lain
5	Sifat lebih pentingnya kuat	Pengalaman dan selera sangat menyebabkan penilaian yang satu lebih dari yang lain, yang satu lebih disukai dari yang lain.
7	Menunjukkan sifat sangat penting	Aktivitas yang satu sangat disukai dibandingkan dengan yang lain, dominasinya tampak dalam kenyataan
9	Ekstrem penting	Bukti bahwa antara yang satu lebih disukai daripada yang lain menunjukkan kepastian tingkat tertinggi yang dapat dicapai.
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua penilaian	Diperlukan kesepakatan (kompromi)
Resiprokal	Jika aktivitas i, dibandingkan dengan j, mendapat nilai bukan nol, maka j jika dibandingkan dengan i, mempunyai nilai kebalikannya	Asumsi yang masuk akal

Memasukkan nilai-nilai kebalikan dan bilangan satu sepanjang diagonal. Membuat matrik pendapat gabungan dengan cara menggabung matrik pendapat individu para pakar memakai rata-rata geometrik. Formulasi rata-rata geometrik adalah:

$$g_i = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n a_{ik}(k)}$$

g_{ij} = nilai matrik pendapat gabungan perbandingan tingkat kepentingan elemen ke-i terhadap elemen ke-j

a_{ij} = nilai matrik pendapat individu tentang perbandingan tingkat kepentingan elemen ke-i terhadap elemen ke-j

k = individu ke-k ($k = 1, 2, \dots, m$)

Membuat *eigen value* elemen-elemen pada hirarki tersebut terhadap elemen-elemen pada hirarki di atasnya dengan formula:

$$\lambda_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n g_{ji}}$$

λ_i = nilai *eigenvalue* elemen ke-i terhadap satu elemen pada hirarki di atasnya.

G_{ij} = nilai matrik pendapat gabungan perbandingan tingkat kepentingan elemen ke-i terhadap elemen ke-j

Membuat *eigen value* elemen-elemen pada hirarki tersebut terhadap pencapaian tujuan dengan formula:

$$C_{vij} = \sum_{t=1}^s Z_{ij(t,i-1)} \times VW_{(t,i)}$$

C_{vij} = nilai *value* elemen ke-j pada hirarki ke-i terhadap pencapaian tujuan

$Z_{ij}(t,i-1)$ = nilai *eigen value* elemen ke-j pada hirarki ke-i terhadap elemen ke t pada hirarki di atasnya (i-1).

$VW_t(i-1)$ = nilai *eigen value* elemen ke-t pada hirarki i-1 terhadap pencapaian tujuan.

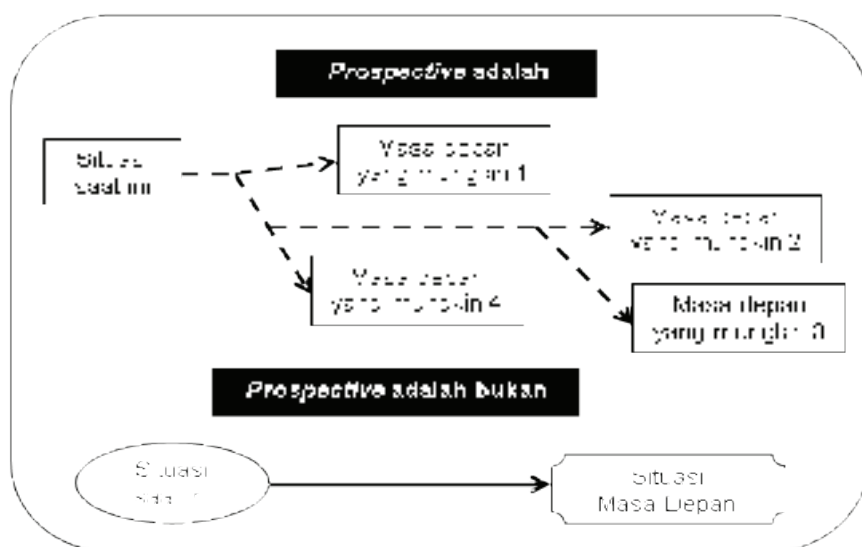
Uji konsistensi logis dilakukan dengan cara semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis. Hal ini untuk melihat konsistensi penilaian variabel. Peringkat variabel-variabel yang berpengaruh terhadap keberlanjutan PTS berkaitan dengan pengembangan kapasitas dinamik menentukan variabel-variabel yang dipilih dalam analisis selanjutnya.

Tahapan selanjutnya adalah pengembangan strategi berdasarkan skenario yang dibangun dari pendugaan status variabel di masa yang akan datang. Untuk melihat bagaimana skenario terbaik yang paling mungkin jika lingkungan berubah maka digunakan teknik *Participatory Prospective Analysis* (PPA). Ciri utama dari teknik ini adalah adanya partisipasi berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), yang dalam penelitian ini melibatkan wakil-wakilnya antara lain rektor atau mantan rektor, pemerintah, industri, pakar pendidikan tinggi, dosen, mahasiswa dan yayasan.

Teknik PPA ini digunakan untuk menghasilkan *foreknowledge* pada konteks pemangku kepentingan yang beragam (*multiple stakeholders*) yang saling berinteraksi untuk suatu isu yang kompleks. *Foreknowledge* adalah tentang bagaimana dan mengapa masa depan terjadi dalam berbagai aspek dan apa saja aspek tersebut. Melalui *foreknowledge* kita dapat mempersiapkan strategi (apa yang seharusnya dilakukan

jika hal ini terjadi), atau digunakan untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan masa depan.

PPA digunakan untuk mengeksplorasi dan mengantisipasi perubahan melalui berbagai skenario atau sebagai alat normatif untuk bagaimana mencapai suatu tujuan. Asumsi dasar dari penggunaan teknik ini adalah adanya masa depan (*future*) yang tidak dapat diketahui dan adanya ketidakpastian (*uncertainties*) yang besar terkait dengan masa depan tersebut. Lebih lanjut, PPA digunakan tidak untuk mencari solusi optimal dan alternatif terbaik, tetapi lebih kepada pemaparan berbagai pilihan dan tujuan bagi pengambil keputusan serta membantu dalam mendesain berbagai alternatif kebijakan (Gambar 15).



Sumber: Bourgeois dan Jesus (2004)¹⁵

Gambar 15. Konsep *Participatory Prospective Analysis* (PPA).

Tahapan PPA terdiri atas 8 langkah yaitu: definisi batasan sistem, identifikasi variabel, definisi variabel, analisis

keterkaitan pengauh, interpretasi garis hubungan *influence/dependence*, definisi dari *state of the variable*, pembangunan skenario, dan analisis implikasi strategis (Tabel 3). Pada kajian ini, PPA dilakukan untuk melengkapi analisis sebelumnya. Langkah 1 sampai 5 dari PPA telah dilakukan dengan menggunakan berbagai kombinasi teknik analisis seperti dijelaskan di atas. Teknik PPA digunakan untuk membangun strategi berdasarkan skenario yang ada berdasarkan status variabel kunci dari variabel-variabel yang berpengaruh terhadap keberlanjutan PTS berkaitan dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas dinamik.

Tabel 4. Tahapan *Participatory Prospective Analysis* (PPA)

Tahapan	Pendekatan
1. Definisi batasan system	1. Persiapan awal dan diskusi kelompok
2. Identifikasi variabel-variabel	2. Curah pendapat
3. Definisi variabel-variabel kunci	3. Diskusi kelompok terstruktur
4. Analisis keterkaitan pengaruh (<i>influence</i>)	4. Analisis struktural dan kerja kelompok
5. Interpretasi garis hubungan <i>influence/dependence</i>	5. Diskusi kelompok didukung oleh grafik dan tabel
6. Definisi dari <i>state of the variable</i>	6. Analisis morfologi dan diskusi kelompok
7. Pembangunan skenario	7. Curah pendapat
8. Implikasi strategis dan langkah-langkah antisipasi	8. Diskusi terstruktur

Sumber: Bourgeois dan Jesus (2004)¹⁵

Hasil dari proses PPA adalah berbagai alternatif skenario masa depan terkait dinamika industri pendidikan tinggi untuk nantinya menjadi pertimbangan pengambil

keputusan. Selanjutnya pengambilan keputusan digunakan teknik Sistem Pakar, sebagai opsional pengganti tahapan ke-8 dari PPA yaitu *strategic implication and anticipated actions*. Hal ini dilakukan untuk mengakomodir banyaknya kemungkinan strategi dari pemaparan skenario masa depan, yang mana tidak dapat dilakukan pada teknik PPA, yang mana rekomendasi strategi yang tersusun hanya untuk satu alternatif skenario.

Referensi:

- Bakar ARA, Hashim F, Ahmad H, Isa FM, dan Dzakaria H. 2009. Distinctive Capabilities and Strategic Thrusts of Malaysia's Institutions of Higher Learning. *International Journal of Marketing Studies*. Vol.1, No.2. pp.158 [1]
- Baum Joel AC. 2005. The Blackwell Companion to Organization. Blackwell Publishings Ltd. Oxford, United Kingdom [10]
- Bourgeois R, Jesus F. 2004. Participatory Prospective Analysis: Exploring and Anticipating Challenges with Stakeholders. Monograph No. 46. CAPSA.[15]
- Chen HH, dan Lee PY. 2008. The Driving Drivers of Dynamic Competitive Capabilities: A New Perspective on Competition. *European Business Review* Vol. 21 No. 1 . pp. 78-91 [6]
- Edson R. 2008. System Thinking Applied A Primer. Asyst Institut Oct. 8 vol. 1.1. [11]
- Eriyatno, Sofyar F. 2007. *Riset Kebijakan: Metode Penelitian Untuk Pascasarjana*. IPB Press. [9]

- Ludwig, V B. 1968. *General system theory: Essays on its foundation and development*, rev. ed. New York: George Braziller. [8]
- Moizer J. dan Tracey P. 2010. Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. *System Research and Behavioral Science* 27. Vol 27, No 3. pp. 252-266 [12]
- Mulders DEM, Berends PAJ, dan Romme AGL. 2010. Dynamic capability and staff induction practices in small firms. *Society and Business Review*. Vol. 5 No. 2. pp. 155-169 [5]
- Parthasarathy R, Huang C, dan Ariss S. 2011. Impact of dynamic capability on innovation, value creation, and industry leadership. *The IUP Journal of Knowledge Management*. Vol. IX, No. 3. pp.59-73 [2]
- Rothaermel FT, dan Hess AM. 2007. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effect. *Organization Science*. Vol. 18, No. 6. pp. 898-921 [3]
- Saaty, Thomas L. 1990. *The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocating*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Pers. [14]
- Som H M, Saludin M N, Shuib S, Keling M F, Ajis M N, dan Nam R Y T. 2010. Learning Organization Elements as Determinants of Organizational Performance of Non Profit Organization (NPO) in Singapore. *International NGO Journal* vol 5(5). pp. 117-128 [4]

- Yin R K. 2003. Case Study Research: Design and Methods 3rd ed. Sage Publishing, Inc. [13]
- Zollo M, dan Winter S. 2002. Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13, 3. pp. 339-351 [7]

BAB 4

MASA DEPAN KEBERLANJUTAN PERGURUAN TINGGI SWASTA

BANYAK pakar sepakat bahwa yang menjadi penentu keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) lebih karena tekanan faktor eksternal. Sebaliknya, ketidakmampuan PTS menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal yang menjadi penyebab utama kegagalan PTS untuk tumbuh dan berkembang bahkan tutup. Selain kemampuan adaptasi, kecepatan merespon baik peluang maupun ancaman merupakan hal yang juga penting dalam menjaga keberlangsungan hidup PTS.

Sementara itu kebijakan pemerintah terkait peningkatan Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi, yang ditargetkan mencapai 30 persen pada tahun 2014 lebih tinggi pada tahun-tahun sesudahnya, membawa kecenderungan adanya kebijakan untuk membuka keran pendirian perguruan tinggi (PT) baru dan peningkatan kapasitas penerimaan pada PTN. Sampai dengan September Tahun 2016 jumlah PT total 4.312 yang terdiri dari 3.940 PTS dan 372 PTN. Kebijakan tersebut tentu membawa konsekuensi persaingan yang

semakin ketat bagi PTS yang ada, jika pendirian tersebut tidak memerhatikan faktor geografis dan demografisnya. Disisi lain, persyaratan dan peraturan terkait pengelolaan PT semakin dirasakan berat khususnya tuntutan peningkatan kualitas. Kedua hal tersebut berdampak pada adanya merger atau tutupnya PTS yang tidak mampu baik dari segi modal maupun manajemen dalam memenuhi standar yang diberlakukan pemerintah maupun standar persaingan.

Sampai sejauh ini, keberadaan PTS yang sebagian besar masih bergantung dari SPP mahasiswa berakibat sangat rentan dipengaruhi oleh jumlah peminat yang masuk. Persaingan untuk menarik peminat bukan saja datang dari sesama PTS maupun PTN, tetapi juga dari lembaga kursus profesi yang menjanjikan kemudahan memperoleh kerja. Semakin beragamnya tuntutan profesi yang membutuhkan tenaga siap kerja membuka peluang untuk hadirnya lembaga kursus-kursus profesi yang memiliki kelebihan dari sisi waktu bahkan biaya. Selain itu, tekanan ekonomi yang berdampak pada tingginya angka pengangguran, mengakibatkan perubahan persepsi dan komitmen orang tua dalam mendukung sekolah anak-anaknya. Banyak orang tua yang mendorong anaknya untuk secara pragmatis memilih kerja sebagai prioritas utama dalam pertimbangan masa depan pasca SMA.

Pertumbuhan ekonomi sangat memengaruhi daya beli masyarakat. Pertumbuhan yang tinggi berdampak kemampuan konsumsi masyarakat termasuk membiayai pendidikan tinggi akan meningkat. Peningkatan pendapatan perkapita yang sudah mencapai US \$ 3000 melahirkan jumlah kelas menengah yang banyak, sekitar 130 juta orang. Hal ini merupakan peluang yang harus ditangkap pengelola PTS untuk dapat

merekrut mahasiswa baru yang banyak. Namun demikian, seiring peningkatan kemakmuran akan muncul konsumen yang semakin menuntut baik kualitas akademik maupun layanan lainnya. PTS yang dapat memanfaatkan peluang tersebut yang akan dapat berlanjut. Sebaliknya pertumbuhan ekonomi yang rendah khususnya masa resesi akan berakibat penurunan daya beli masyarakat sehingga akan banyak lulusan SMA yang membatalkan rencana kuliahnya atau bahkan mahasiswa yang ada harus putus kuliah yang tentu mengganggu kemampuan PTS menutupi biaya operasionalnya. Jika tidak ada solusi untuk pendanaan selain sumbangan pembinaan pendidikan (SPP) maka memengaruhi keberlanjutan PTS di masa depan.

Hal lain yang cukup dominan memengaruhi keberlanjutan PTS yaitu adanya dinamika tuntutan kompetensi dunia industri. Globalisasi yang dicirikan hilangnya sekat geografis antar negara berdampak pada persaingan yang semakin ketat dan dinamis pada dunia industri. Hal ini memaksa pemain pada masing-masing industri harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan turbulen tersebut. Salah satu konsekuensinya adalah adanya tuntutan perubahan kompetensi SDM baik ragam maupun standar kualifikasi. Perguruan tinggi sebagai pemasok utama SDM industri harus mampu mengikuti dinamika dunia industri tersebut dengan secara terus-menerus menyesuaikan kurikulum maupun jenis program studi yang ditawarkan. Hal ini tidak mudah dilakukan karena perubahan kurikulum berarti perubahan proses pembelajaran, penyesuaian infrastruktur, dan kompetensi serta kualifikasi dosen. Banyak kasus PTS yang harus tutup karena lulusannya tidak lagi relevan dengan dunia

industri seperti yang terjadi pada akademi sekretari, akademi komputer dan lain sebagainya.

Sumber daya utama PT adalah dosen. Adanya standar persyaratan yang semakin menuntut kualifikasi S2 dan S3 yang linier berdampak pada tingginya permintaan PT terhadap calon-calon dosen dengan kualifikasi tersebut. Tingginya permintaan di satu sisi, dan adanya kelangkaan calon dosen yang memenuhi kualifikasi tersebut mengakibatkan tuntutan yang semakin tinggi dan beragam dari calon dosen baik terkait kesejahteraan maupun aspek lain seperti fleksibilitas waktu, jenjang karir, suasana kerja dan lain sebagainya. Sesuai Undang-Undang Guru dan Dosen, salah satu syarat menjadi dosen adalah berpendidikan minimal S-2 atau master. Menurut Suwignyo (2016)¹ mereka yang berijazah doktor menikmati posisi istimewa karena sampai sekarang masih tergolong langka. Hingga 2013, jumlah doktor di Indonesia cuma sekitar 11 persen dari total 154.968 dosen tetap PT. Di sisi lain, dosen-dosen berijazah doktor, banyak yang telah mendekati/ melewati usia 50 tahun sehingga produktivitasnya pun surut. Akibatnya, banyak dosen-dosen berijazah doktor, tetapi tidak dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan daya saing Perguruan Tinggi di Indonesia.

Dengan hadirnya ribuan doktor muda, seleksi menjadi dosen PT bisa makin ketat. Seperti di Jerman, usia biologis seseorang, usia ijazah doktornya, serta rata-rata jumlah publikasi berdasarkan perbandingan usia biologis dan usia ijazah doktornya adalah faktor-faktor saling terkait yang menjadi dasar pertimbangan dalam seleksi calon dosen. Tujuannya untuk memperoleh kandidat potensial, produktivitas, dan durasi masa kerja seoptimal mungkin. Atmosfer akademik di

PT dipastikan juga semakin dinamis. Akan tiba saatnya ketika berijazah doktor saja tidak cukup menjamin kualitas dan keahlian. Seorang doktor dituntut punya riset-riset post-doktoral yang serius dan publikasi secara berkelanjutan dan konsisten agar dapat bertahan secara keilmuan. Semua ini akan menjadi atmosfer akademik dan praktik yang akan kita temukan di PT-PT Indonesia beberapa tahun ke depan (Suwignyo, 2016)¹ .

Selain itu, PTS juga dihadapi dengan semakin tingginya kemungkinan dosen yang ada untuk keluar atau pindah ke PTN atau PTS lain. Dengan demikian PTS harus menyediakan dana yang lebih besar serta fleksibilitas manajemen sumber daya manusia dalam merespon kelangkaan dosen tersebut.

Sampai saat ini, PTS di daerah masih dipersepsikan oleh sebagian masyarakat sebagai yang lebih rendah kualitasnya dibanding PTN. Hal ini dibuktikan, masih banyaknya calon mahasiswa, khususnya dengan orientasi kualitas, menjadikan PTS sebagai pilihan kedua setelah PTN. Namun, sebagian PTS mampu meningkatkan persepsi kualitas tersebut untuk program-program studi tertentu. Kesadaran masyarakat akan kualitas yang semakin meningkat berakibat semakin kritis dan realistis dalam membandingkan persepsi dengan kenyataan akan kualitas. Rekrutmen jumlah mahasiswa baru yang sangat banyak, bahkan cenderung kurang selektif, serta pengelolaan proses belajar mengajar dan fasilitas infrastruktur yang tidak terkelola baik, memunculkan kesadaran mahasiswa akan kualitas yang sebenarnya dari PTN. Selain itu, jumlah lulusan yang banyak tiap tahun memunculkan masalah penyaluran dan penyerapan dunia kerja yang buruk. Kelemahan-

kelemahan tersebut sepanjang dapat dipecahkan akan memunculkan peluang bagi PTS daerah untuk dapat mengubah persepsi masyarakat terhadap kualitas sebenarnya dari PTS.

Faktor eksternal terakhir yang teridentifikasi adalah perkembangan teknologi. Keberadaan suatu PT sangat erat terkait dengan tingkat adopsi teknologi baik dalam proses belajar mengajar maupun administrasi penunjang. Perubahan tuntutan kompetensi dunia industri memaksa PT untuk dapat menyiapkan lulusannya yang akrab dengan teknologi terkini. Selain itu, adanya tuntutan peningkatan kualitas layanan mahasiswa juga mengharuskan PTS untuk menyediakan beragam fasilitas penunjang yang berorientasi teknologi demi mengakomodir tuntutan kecepatan dan efisiensi. Hal ini berdampak pada tuntutan pengembangan dosen, karyawan serta infrastruktur yang berkelanjutan, yang pada akhirnya terkait dengan kemampuan penyediaan dana operasional dan investasi yang juga berkesinambungan. Hanya PTS yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang akan mampu bertahan di masa depan.

Selain faktor-faktor eksternal diatas, keberlanjutan PTS juga dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi organisasi dalam merespon dinamika eksternal tersebut. Kemampuan adaptasi tersebut lebih ditentukan efektivitas strategi PTS khususnya terkait dengan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. Konsep Kapabilitas Dinamik organisasi memberikan peluang bagi organisasi PTS untuk menyusun kombinasi terbaik dari faktor-faktor internal yang dapat dikendalikan oleh organisasi, walaupun keberadaannya dapat merupakan akumulasi baik sumber daya internal maupun eksternal.

Dari wawancara mendalam kepada pakar untuk kepentingan penelitian ini, hampir semua menyebut ketersediaan dana dan pembiayaan merupakan faktor penting terkait keberlangsungan PTS. Walaupun misi utama PTS lebih bersifat sosial dengan mengedepankan peran tridarma, namun hal ini dapat berlangsung jika PTS tidak meninggalkan aktivitas komersil dan profesional dalam pengelolaan yang nantinya berpengaruh pada akumulasi modal dan kemampuan PTS untuk berkembang, hal yang menjadi keharusan untuk tetap memenuhi standar minimum persaingan. Akumulasi dana tersebut dapat diperoleh dari sisa dana operasional yang diinvestasikan kembali atau dari sumber-sumber lain baik berasal dari usaha komersil PTS atau dari pihak lain.

Kebijakan pemerintah yang mendorong PTS untuk terus meningkatkan kualitasnya, yang ditandai dengan peningkatan berbagai standar pengelolaan, mengharuskan PTS untuk berusaha memenuhinya, jika ingin tetap secara legal diakui. Selain itu, tuntutan kompetensi dunia industri yang sangat dinamis mengharuskan PTS untuk terus-menerus menyesuaikan kurikulumnya yang berdampak pada seluruh proses penyelenggaraan perguruan tinggi, yang pada akhirnya mengharuskan penyesuaian sumber daya yang diperlukan terkait implementasi adaptasi kurikulum tersebut. Sumber daya-sumber daya terpenting adalah keberadaan dosen yang memenuhi baik kualifikasi pendidikan khususnya S3, jenjang jabatan akademik guru besar, maupun kompetensi profesionalnya. Masalah yang banyak dihadapi PTS di daerah adalah kelangkaan dosen yang dapat memenuhi kualifikasi tersebut. Beberapa usaha yang dilakukan oleh PTS di daerah adalah melakukan rekrutmen calon dosen S2 atau S3 dari Jawa atau luar negeri, menyekolahkan dosen ke jenjang lebih tinggi atau

meminjam sewa dosen dari PTN atau PTS. Namun cara-cara tersebut membutuhkan biaya yang sangat besar, selain tidak mudah untuk mendapatkan calon dosen yang bersedia dan memenuhi kualifikasi tersebut.

Dinamika dunia industri yang menuntut lulusan dengan kompetensi yang tinggi dan berubah-ubah berdampak pada tuntutan kualitas penyelenggaraan yang semakin tinggi. Selain itu, keberadaan mahasiswa yang semakin menuntut baik dari kualitas akademik maupun layanan mengharuskan PTS dapat menyediakan sarana dan prasarana yang mutakhir termasuk aplikasi teknologi terkini. Jika dulu mahasiswa cukup puas dengan ruang kelas yang bersih dan rapi maka sekarang standarnya harus memiliki AC, peralatan multimedia dan *wifi*. Demikian juga dengan peralatan laboratorium yang sangat cepat menjadi kuno terkait dengan dinamika dunia industri yang bergerak cepat. Akibatnya, PTS yang mampu bertahan hanya PTS yang dapat menyediakan sarana dan prasarana yang selalu mutakhir.

Faktor lain yang dapat memengaruhi keberlanjutan PTS adalah aksesibilitas kampus. Di kota-kota besar baik di Jawa dan sebagian Sumatera, kemacetan sudah menjadi masalah serius yang berdampak pada biaya transportasi. Banyak PTS yang masih mengandalkan lokasi kampus sebagai faktor menjadi keunggulan bersaing. Sebaliknya, ada beberapa kasus PTS harus kesulitan mahasiswa karena lokasi kampus yang sulit dijangkau. Namun, beberapa pakar menyangsikan faktor ini dimasa depan untuk tetap dapat berkelanjutan sebagai keunggulan bersaing dikarenakan mahasiswa yang lebih mempertimbangkan faktor lain seperti nama dan citra PTS, kualitas dan jenis program studi pilihan.

Adanya keharusan akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), serta sosialisasi yang gencar dari berbagai pihak tentang pentingnya akreditasi, mengharuskan PTS untuk menerapkan manajemen mutu. Selain itu, dunia kerja juga mulai mempertimbangkan secara serius pengakuan kualitas dari badan penjamin mutu lain seperti ISO dan lain sebagainya. Ditambah lagi adanya keharusan sertifikasi profesi untuk berbagai bidang profesi seperti pengacara, akuntan, guru, insinyur dan lain-lain berdampak pada makin banyaknya usaha yang harus dilakukan PTS dalam memenuhi jaminan kualitas tersebut. Menyikapi tuntutan diatas, PTS harus menerapkan manajemen mutu secara konsisten, jika ingin lulusannya diakui pemerintah dan masyarakat.

Semakin banyak dan beragamnya pemangku kepentingan yang terlibat dalam keberlanjutan PTS mengharuskan manajemen PTS untuk dapat mengakomodasinya. Namun, disisi lain banyaknya pemangku kepentingan tersebut dapat merupakan peluang bagi PTS untuk menjaga keberlanjutan dan mengembangkan organisasinya. Hal terpenting terkait pemanfaatan peluang tersebut adalah adanya jaringan. Perguruan tinggi sebagai pusat keunggulan harus mengubah paradigmanya terkait pemanfaatan sumber daya dengan tidak lagi memandang kepemilikan sebagai batas penyekat yang menghambat pengembangan, tapi harus dapat menggunakan akses sumber daya tersebut dalam menyediakan kapabilitas yang dibutuhkan. Selain itu, PT sebaiknya menggunakan keberadaan dosen untuk mengembangkan dan memanfaatkan jaringan dosen sebagai bentuk modal sosial. Sebagai contoh, terkait pengembangan keilmuan, PTS harus dapat menjadi organisasi yang terbuka untuk masuknya pihak lain khususnya dosen atau profesional luar untuk ikut mewarnainya serta

memenuhi kebutuhan sumber daya baik dalam pengajaran, penelitian maupun pengabdian masyarakat.

Beberapa pakar berpendapat bahwa keberlanjutan PTS dimasa depan sangat bergantung dari kekuatan nilai dan budaya yang ada pada organisasi. Nilai-nilai tersebut dapat berupa nilai-nilai keagamaan yang menjadi fondasi dari maksud pendirian PTS, seperti PTS-PTS yang bernaung dibawah organisasi Muhammadiyah, atau nilai dan budaya keilmuan yang dipercaya sebagai acuan keberadaan perguruan tinggi kelas dunia. Nilai dan budaya tersebut berguna selain sebagai perekat semua elemen dalam organisasi juga dapat menjadi jalur (*path*) dalam penentuan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai lain yang dapat dikembangkan adalah kualitas yang menjadi tolok ukur keberadaan perguruan tinggi di masa depan seperti kualitas lulusan, proses penyelenggaraan, sumber daya dan lain-lain. Nilai keterbukaan juga sangat penting untuk dapat menerima masukan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Nilai keterbukaan ini dapat dikembangkan melalui intensifikasi interaksi antar orang dalam organisasi dan pemanfaatan modal sosial organisasi, termasuk optimalisasi jaringan profesional dosen dan asosiasi. Terakhir, nilai-nilai yang sempat teridentifikasi adalah nilai berbagi pengetahuan (*value of knowledge sharing*). Terkait dengan nilai dan budaya akademik dan keilmuan yang harus terus berkembang, peran perguruan tinggi dapat dimaksimalkan dengan mengembangkan bukan melalui nilai pengetahuan adalah kekuasaan (*knowledge is power*) tapi nilai berbagi pengetahuan (*value of knowledge sharing*). Hal ini dapat dilakukan melalui penggunaan kelompok-kelompok belajar (*learning group*) baik antar orang dalam satu unit kerja maupun

lintas unit kerja. Kegiatan-kegiatan seperti *workshop*, kuliah umum, seminar baik terkait substansi akademik maupun keperluan manajerial juga dapat dilakukan terkait budaya berbagi pengetahuan tersebut.

Salah satu faktor internal terpenting yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup suatu organisasi adalah kepemimpinan. Yang dimaksud kepemimpinan disini adalah lebih kepada sistem kaderisasi dan pendelegasian kewenangan dalam organisasi. Walaupun demikian, warna dari gaya kepemimpinan juga berpengaruh kuat dalam menggerakkan orang-orang dalam organisasi. Pemimpin juga yang bertanggung jawab terhadap orientasi organisasi. Sebagian pimpinan PTS berhasil mengembangkan organisasinya dengan menggunakan acuan nilai-nilai yang dipercaya bersama (*value-driven leadership*) seperti nilai-nilai keagamaan untuk beberapa PTS dibawah organisasi Muhammadiyah, atau nilai dan budaya akademik yang diwarnai peran menonjol dari otoritas keilmuan pada beberapa PTS lain. Hal ini berkaitan erat dengan tumbuh kembangnya nilai dan budaya yang ada pada organisasi PTS. Nilai dan budaya organisasi yang kuat akan menentukan kepemimpinan yang cocok untuk organisasi tersebut. Namun sebaliknya, pada saat lingkungan eksternal berubah radikal yang menuntut perubahan orientasi organisasi, maka kepemimpinan yang memengaruhi pembentukan nilai dan budaya baru yang cocok bagi organisasi tersebut. Contohnya, pada saat kompetisi semakin dinamis dan ketat, maka dibutuhkan kepemimpinan yang mengadopsi nilai-nilai kompetisi yang nantinya mewarnai nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang dalam organisasi PTS. Namun dengan makin banyak dan beragamnya pemangku kepentingan terhadap organisasi PTS, memunculkan ancaman akan masuknya nilai dan budaya luar

yang melemahkan nilai dan budaya organisasi yang ada. Pada kondisi ini juga diperlukan kepemimpinan yang mampu memperkuat nilai dan budaya organisasi.

Sebagai institusi swasta, strategi pemasaran merupakan hal penting yang menentukan keberlanjutan PTS. Secara umum, dengan persaingan yang semakin ketat, penentuan target segmen pasar dan *positioning* menjadi fokus strategi pemasaran yang mengarahkan gerak organisasi PTS. Hal ini didasari karena ketidakmampuan PTS untuk melayani semua segmen masyarakat. Contohnya, banyak PTS yang tetap hidup dan berkembang dengan fokus pada bidang seni, pendidikan, komputer atau bisnis. Selain itu, segmen yang dibidik juga harus jelas yang nantinya memengaruhi penentuan kualitas layanan yang akan diberikan, SPP yang akan dikenakan, media dan cara promosi yang digunakan serta lokasi kampus. Demikian juga citra atau *image* yang terbentuk, sangat tergantung dari konsistensi *positioning* yang dilakukan terhadap kenyataan layanan yang diterima mahasiswa dan masyarakat. Permasalahan umum yang ditemui pada PTS di daerah adalah masih adanya persepsi bahwa kualitas PTN di Jawa dan perguruan tinggi asing (PTA) lebih baik dari PTS, walaupun pada kenyataannya tidak semua aspek dan program studi PTS sesuai dengan persepsi tersebut. Oleh karena itu, perlu usaha yang keras untuk mengubah persepsi masyarakat tersebut.

Dari wawancara mendalam yang dilakukan, semua pakar berpendapat bahwa dosen adalah kunci keberhasilan PTS untuk dapat berkembang dan berkelanjutan. Banyak permasalahan yang terkait dengan keberadaan dosen tersebut mulai dari rekrutmen, pembinaan sampai penghargaan akan kesejahteraan. Kondisi daerah yang relatif dipersepsikan ter-

tinggal melemahkan daya tarik bagi calon dosen dengan kualifikasi S2 dan S3 untuk mau berkarir di PTS daerah. Sementara itu, sangat sedikit lulusan PT daerah yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. Di lain pihak, dengan makin tingginya standar yang ditetapkan oleh Dikti maupun BAN PT dalam pengelolaan PT berdampak pada permintaan akan calon dosen dari PTN maupun PTS di Jawa juga meningkat. Ditambah lagi adanya tawaran kesejahteraan yang lebih tinggi dari PT di Malaysia khususnya dan negara-negara tetangga lain yang menambah kelangkaan calon dosen tersebut. Hal yang tidak kalah penting adalah tawaran kesejahteraan yang lebih baik dari industri yang menjadikan karir sebagai dosen tidak menjadi prioritas. Permasalahan lain yang ditemukan pada PTS daerah adalah dalam hal pembinaan dan jenjang karir. Langkanya sumber dana penelitian dan pengabdian masyarakat menjadi kendala utama bagi dosen PTS di daerah. Selain itu, terbatas dan berkurangnya jatah beasiswa studi lanjut melalui BPPS menjadi kendala dosen untuk melanjutkan studi S2 maupun S3. Hal-hal tersebut berdampak pada kesempatan mereka yang lebih terbatas untuk mencapai jenjang akademik yang lebih tinggi, selain berpengaruh pada rendahnya kesejahteraan mereka. Beberapa PTS besar memberlakukan hubungan kerja yang fleksibel untuk menarik minat calon dosen yang memenuhi kualifikasi tersebut. Mereka diikat dalam kontrak untuk pekerjaan dan jangka waktu tertentu dengan sistem remunerasi dan *reward* yang berdasar kesepakatan kedua pihak. Namun, cara ini pun masih sulit dilakukan di daerah disebabkan biaya yang sangat mahal dan kendala daya tarik daerah itu sendiri.

Faktor Dominan yang Memengaruhi Keberlanjutan PTS

Disebabkan sangat banyaknya faktor yang berhasil teridentifikasi baik eksternal maupun internal, maka untuk keperluan penyusunan strategi dibutuhkan seleksi terkait tingkat kepentingannya untuk kondisi saat ini. Faktor-faktor eksternal diseleksi untuk lebih menyederhanakan dalam menyusun skenario masa depan terkait dinamika pendidikan tinggi. Sedangkan faktor-faktor internal diseleksi untuk memudahkan dalam mendapatkan kombinasi terbaik dalam penyusunan strategi PTS. Hanya faktor-faktor yang penting saja yang dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Penyeleksian faktor-faktor tersebut menggunakan metode AHP dengan fokus pada pemeringkatan faktor bobot. Dalam tulisan ini hanya faktor-faktor yang memiliki bobot minimum 0,3 yang diambil dan diikuti dalam tahapan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan eigen value dalam AHP, dimana 0,3 berarti elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya dan seterusnya hingga 0,9.

Walaupun tujuan utama penggunaan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dalam buku ini adalah hanya untuk pemeringkatan faktor-faktor, namun tahapan yang digunakan tetap mengacu pada pedoman yang baku. Metode AHP dimulai dengan membangun kerangka struktur hierarki dengan menetapkan keberlanjutan PTS sebagai tujuan. Penetapan hierarki struktur dalam kasus ini terdiri dari empat tingkatan hierarki, yaitu pertama dengan kriteria berdasarkan kendali manajemen atas faktor yang teridentifikasi, yang terbagi menjadi dua

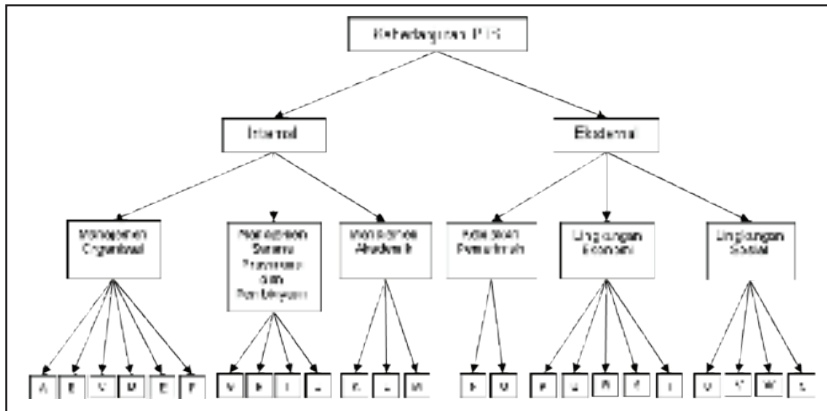
kelompok yaitu faktor-faktor eksternal dan internal. Selanjutnya faktor-faktor internal dikelompokkan lagi berdasarkan sub-kriteria fungsi manajemen menjadi manajemen organisasi, manajemen sarana-prasarana dan pembiayaan serta manajemen akademik. Sedangkan faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi sub-kriteria kebijakan pemerintah, lingkungan ekonomi dan lingkungan sosial. Adapun struktur hierarki yang diperoleh seperti Gambar 15.

Dari hasil olah data menggunakan *Expert Choice*, diperoleh pemeringkatan faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan PTS seperti tertera pada Tabel 4. Dengan menggunakan nilai acuan faktor bobot minimal 0,3, faktor-faktor tersebut terseleksi menjadi lima faktor-faktor eksternal dan empat faktor-faktor internal yang dikategorikan sebagai faktor kunci yang menentukan keberlanjutan PTS. Kelima faktor eksternal tersebut berdasarkan peringkat bobot faktor adalah:

1. Kebijakan pemerintah terkait pertumbuhan PT
2. Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri
3. Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal
4. Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional
5. Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3

Sedangkan keempat faktor-faktor internal yang terseleksi berdasarkan peringkat adalah:

1. Ketersediaan dana dan pembiayaan
2. Efektivitas strategi MSDM
3. Relevansi kurikulum
4. Efektivitas kepemimpinan.



Gambar 16. Kerangka hierarki variabel penelitian.

Keterangan:

- | | |
|---|---|
| A = Implementasi manajemen mutu | N = Pertumbuhan jumlah PT |
| B = Keluasan networking | O = Jumlah rekrutmen mahasiswa baru PTN |
| C = Nilai-nilai dan budaya organisasi | P = Jumlah rekrutmen PNS |
| D = Efektivitas kepemimpinan | Q = Daya tarik lembaga kursus profesi |
| E = Kekuatan merk atau nama PTS | R = Tingkat pengangguran |
| F = Efektivitas strategi pemasaran | S = Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional |
| G = Ketersediaan dana dan pembiayaan | T = Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri |
| H = Ketersediaan sarana dan prasarana | U = Jumlah lulusan SMA |
| I = Aksesibilitas lokasi kampus | V = Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3 |
| J = Efektivitas aplikasi teknologi informasi | W = Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal |
| K = Jumlah dosen berkualifikasi S3 dan Guru Besar | X = Perkembangan teknologi |
| L = Efektivitas strategi MSDM | |
| M = Relevansi kurikulum | |

Tabel 5. Hasil pemeringkatan faktor per sub-kriteria dari faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan PTS berdasarkan penilaian pakar dengan menggunakan metode AHP

Kriteria	Sub-Kriteria		Faktor	
Internal CI = 0,0068	Manajemen Organisasi CI = 0,0535	0,332	Implementasi Manajemen Mutu	0,145
			Keluasan networking	0,096
			Nilai-nilai dan budaya organisasi	0,231
			Efektivitas kepemimpinan	0,321
			Kekuatan merk atau nama PTS	0,103
			Efektivitas strategi pemasaran	0,104
	Manajemen Sarana Prasarana dan Pembiayaan CI = 0,0148	0,189	Ketersediaan dana dan pembiayaan	0,475
			Ketersediaan sarana dan prasarana	0,262
			Aksesibilitas lokasi kampus	0,115
			Efektivitas aplikasi teknologi informasi	0,148
	Manajemen Akademik CI = 0,0571	0,479	Jumlah dosen berkualifikasi S3 dan Guru Besar	0,294
			Efektivitas strategi MSDM	0,375
			Relevansi kurikulum	0,332
CI Keseluruhan = 0,0293				

Tabel 5. Lanjutan

Kriteria	Sub-Kriteria	Faktor	
Eksternal CI = 0,0099	Kebijakan Pemerintah CI = 0,0000	Pertumbuhan jumlah PT	0,734
		Jumlah rekrutmen mahasiswa baru PTN	0,266
		Jumlah rekrutmen PNS	0,065
	Lingkungan Ekonomi CI = 0,0227	Daya tarik lembaga kursus profesi	0,095
		Tingkat pengangguran	0,087
		Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	0,336
		Dinamika tuntutan kompetensi dunia industry	0,417
	Lingkungan Sosial CI = 0,0758	Jumlah lulusan SMA	0,173
		Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3	0,317
		Persepsi masyarakat thd PTS local	0,352
		Perkembangan teknologi	0,158

CI Keseluruhan = 0,0293

Faktor-faktor dominan yang memengaruhi keberlanjutan PTS digunakan dalam tahapan selanjutnya dalam buku ini. Faktor-faktor eksternal digunakan pada metode *Participatory Prospective Analysis* (PPA) yang bertujuan mendapatkan alternatif skenario masa depan terkait keberlanjutan PTS. Sedangkan faktor-faktor internal digunakan untuk menyusun alternatif strategi yang nantinya dipilih strategi terbaik untuk suatu skenario masa depan yang paling mungkin dengan menggunakan Metode Perbandingan Eksponensial (MPE).

Kondisi Faktor Eksternal PTS di Masa Depan

Menggunakan faktor-faktor eksternal yang terseleksi pada tahapan sebelumnya, dinamika eksternal organisasi PTS dipaparkan melalui pembangunan alternatif skenario masa dengan menggunakan metode PPA. Kegiatan ini melibatkan sepuluh orang pemangku kepentingan terkait keberlanjutan PTS yang dilaksanakan pada tanggal 16-17 Desember 2011 di Bandar Lampung. Namun karena tahapan sebelumnya sudah dilakukan dengan menggunakan berbagai metode lain, maka PPA yang dilakukan dimulai dengan pemberian kode untuk masing-masing faktor seperti terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Faktor eksternal penentu keberlanjutan PTS

No	Nama Faktor	Kode Faktor
1	Kebijakan Pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	A
2	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	B
3	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	C
4	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	D
5	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3	E

Selanjutnya dilakukan pendefinisian masing-masing faktor sehingga diperoleh persepsi yang sama dari setiap pemangku kepentingan yang terlibat, tertera pada Tabel 7. Tahapan pertama dari diskusi PPA ini adalah penulisan gambaran masa depan dari masing-masing faktor untuk mendapatkan *state* utama dari masing-masing faktor.

Tabel 7. Definisi faktor eksternal penentu keberlanjutan PTS

Kode Faktor	Definisi
A	Kebijakan pemerintah terhadap peningkatan jumlah total perguruan tinggi baru baik PTN maupun PTS
B	Tingkat perubahan tuntutan kompetensi dunia industri terhadap perubahan kompetensi lulusan yang dihasilkan PTS
C	Pertumbuhan ekonomi yang terjadi pada tingkat lokal maupun nasional
D	Persepsi masyarakat terhadap mutu PTS lokal
E	Jumlah orang dengan kualifikasi S2 dan S3 yang berminat menjadi calon dosen yang relevan dan linier dengan program studi yang membutuhkan

Dari hasil olah data yang dilakukan diperoleh kondisi (*state*) dari kelima faktor eksternal sebagai berikut:

1. Faktor kebijakan pemerintah terkait pertumbuhan jumlah perguruan tinggi baik PTN maupun PTS diperkirakan menjadi dua skenario yaitu:

- a. Mendorong pembukaan perguruan tinggi baru
 - b. Membatasi pembukaan perguruan tinggi baru
2. Faktor dinamika tuntutan dunia industri diprediksi menjadi dua skenario yaitu:
 - a. Dunia industri makin menuntut kompetensi dari lulusan yang dihasilkan PTS
 - b. Tidak ada perubahan (*status quo*) tuntutan dunia industri terhadap kompetensi lulusan yang dihasilkan PTS.
3. Faktor pertumbuhan ekonomi yang terjadi pada tingkat lokal dan nasional terbagi menjadi tiga skenario, yaitu:
 - a. Pertumbuhan ekonomi yang pesat
 - b. Pertumbuhan ekonomi sedang
 - c. Pertumbuhan ekonomi lambat.
4. Faktor terkait persepsi masyarakat terhadap mutu PTS lokal dibandingkan PTN dan PTA diperoleh tiga skenario, yaitu:
 - a. Persepsi masyarakat terhadap mutu PTS diprediksi semakin baik
 - b. Persepsi masyarakat terhadap mutu PTS tidak berubah
 - c. Persepsi masyarakat terhadap mutu PTS semakin buruk.

5. Faktor terkait ketersediaan calon dosen diprediksi akan menjadi dua skenario, yaitu:

- a. Jumlah orang dengan kualifikasi S2 dan S3 yang berminat menjadi calon dosen yang relevan dan linier dengan program studi yang membutuhkan diperkirakan semakin banyak
- b. Jumlah orang dengan kualifikasi S2 dan S3 yang berminat menjadi calon dosen yang relevan dan linier dengan program studi yang membutuhkan diperkirakan semakin langka.

Secara ringkas kondisi (*state*) faktor eksternal yang memengaruhi keberlanjutan PTS di masa depan termuat dalam Tabel 8.

Tabel 8. Kondisi (*state*) faktor eksternal yang memengaruhi keberlanjutan PTS di masa depan

Faktor	Kondisi (<i>State</i>) Faktor di Masa Depan		
	A1	A2	
A	(Mendorong pembukaan PT)	(Membatasi pembukaan PT)	
B	B1	B2	
	(Menuntut Kompetensi)	(Biasa-biasa saja)	
C	C1	C2	C3
	(Tumbuh Pesat)	(Tumbuh Sedang)	(Tumbuh Lambat)
D	D1	D2	D3
	(Mutu PTS Lebih Baik dari PTN dan PTA)	(Mutu PTS sama dengan PTN dan PTA)	(Mutu PTN dan PTA Lebih Baik dari PTS)
E	E1	E2	
	(Banyak)	(Langka)	

Keterangan:

- A Kebijakan pemerintah terhadap peningkatan jumlah total perguruan tinggi baru baik PTN maupun PTS
- B Tingkat perubahan tuntutan kompetensi dunia industri terhadap perubahan kompetensi lulusan yang dihasilkan PTS
- C Pertumbuhan ekonomi yang terjadi pada tingkat lokal maupun nasional
- D Persepsi masyarakat terhadap mutu PTS dibandingkan dengan PTN dan PTA
- E Jumlah orang dengan kualifikasi S2 dan S3 yang berminat menjadi calon dosen yang relevan dan linier dengan program studi yang membutuhkan

Tahapan selanjutnya dari olah data PPA adalah pembangunan alternatif skenario masa depan terkait dengan kelima faktor eksternal yang terlibat. Dengan mempertimbangkan kondisi masa depan dari masing-masing faktor eksternal dan kombinasi dari kelima faktor eksternal tersebut, diperoleh 72 alternatif skenario masa depan seperti yang terlihat pada Tabel 8. Masing-masing alternatif skenario dibangun dengan mengkombinasikan masing-masing *state* dari kelima faktor eksternal.

Sebagai contoh alternatif skenario masa depan A1-B1-C1-D2-E2 adalah masa depan dimana ada kebijakan pemerintah yang mendorong pertumbuhan jumlah PT, adanya dinamika dunia industri yang semakin menuntut kompetensi lulusan PTS, adanya pertumbuhan ekonomi yang pesat baik lokal maupun nasional, persepsi masyarakat yang tidak

berubah (tetap) terhadap mutu PTS dibandingkan dengan PTN dan PTA, dan adanya kelangkaan jumlah orang dengan kualifikasi S2 dan S3 yang berminat menjadi calon dosen yang relevan dan linier dengan program studi yang membutuhkan. Secara lengkap alternatif skenario masa depan yang terbangun dari hasil olah data PPA terdapat pada Tabel 9.

Tabel 9. Alternatif skenario kondisi faktor eksternal yang memengaruhi keberlanjutan yang mungkin terjadi di masa depan

No	Kebijakan Pemerintah yang Mendorong Pembukaan PT Baru (A1)	Kebijakan Pemerintah yang Membatasi Pembukaan PT Baru (A2)
1	A1 - B1 - C1 - D1 - E1	A2 - B1 - C1 - D1 - E1
2	A1 - B2 - C1 - D1 - E1	A2 - B2 - C1 - D1 - E1
3	A1 - B1 - C2 - D1 - E1	A2 - B1 - C2 - D1 - E1
4	A1 - B2 - C2 - D1 - E1	A2 - B2 - C2 - D1 - E1
5	A1 - B1 - C3 - D1 - E1	A2 - B1 - C3 - D1 - E1
6	A1 - B2 - C3 - D1 - E1	A2 - B2 - C3 - D1 - E1
7	A1 - B1 - C1 - D2 - E1	A2 - B1 - C1 - D2 - E1
8	A1 - B2 - C1 - D2 - E1	A2 - B2 - C1 - D2 - E1
9	A1 - B1 - C2 - D2 - E1	A2 - B1 - C2 - D2 - E1
10	A1 - B2 - C2 - D2 - E1	A2 - B2 - C2 - D2 - E1
11	A1 - B1 - C3 - D2 - E1	A2 - B1 - C3 - D2 - E1
12	A1 - B2 - C3 - D2 - E1	A2 - B2 - C3 - D2 - E1
13	A1 - B1 - C1 - D3 - E1	A2 - B1 - C1 - D3 - E1
14	A1 - B2 - C1 - D3 - E1	A2 - B2 - C1 - D3 - E1
15	A1 - B1 - C2 - D3 - E1	A2 - B1 - C2 - D3 - E1

No	Kebijakan Pemerintah yang Mendorong Pembukaan PT Baru (A1)	Kebijakan Pemerintah yang Membatasi Pembukaan PT Baru (A2)
16	A1 - B2 - C2 - D3 - E1	A2 - B2 - C2 - D3 - E1
17	A1 - B1 - C3 - D3 - E1	A2 - B1 - C3 - D3 - E1
18	A1 - B2 - C3 - D3 - E1	A2 - B2 - C3 - D3 - E1
19	A1 - B1 - C1 - D1 - E2	A2 - B1 - C1 - D1 - E2
20	A1 - B2 - C1 - D1 - E2	A2 - B2 - C1 - D1 - E2
21	A1 - B1 - C2 - D1 - E2	A2 - B1 - C2 - D1 - E2
22	A1 - B2 - C2 - D1 - E2	A2 - B2 - C2 - D1 - E2
23	A1 - B1 - C3 - D1 - E2	A2 - B1 - C3 - D1 - E2
24	A1 - B2 - C3 - D1 - E2	A2 - B2 - C3 - D1 - E2
25	A1 - B1 - C1 - D2 - E2	A2 - B1 - C1 - D2 - E2
26	A1 - B2 - C1 - D2 - E2	A2 - B2 - C1 - D2 - E2
27	A1 - B1 - C2 - D2 - E2	A2 - B1 - C2 - D2 - E2
28	A1 - B2 - C2 - D2 - E2	A2 - B2 - C2 - D2 - E2
29	A1 - B1 - C3 - D2 - E2	A2 - B1 - C3 - D2 - E2
30	A1 - B2 - C3 - D2 - E2	A2 - B2 - C3 - D2 - E2
31	A1 - B1 - C1 - D3 - E2	A2 - B1 - C1 - D3 - E2
32	A1 - B2 - C1 - D3 - E2	A2 - B2 - C1 - D3 - E2
33	A1 - B1 - C2 - D3 - E2	A2 - B1 - C2 - D3 - E2
34	A1 - B2 - C2 - D3 - E2	A2 - B2 - C2 - D3 - E2
35	A1 - B1 - C3 - D3 - E2	A2 - B1 - C3 - D3 - E2
36	A1 - B2 - C3 - D3 - E2	A2 - B2 - C3 - D3 - E2

Skenario Masa Depan yang Paling Mungkin Terjadi

Dari hasil olah data diskusi PPA yang diselenggarakan di Bandar Lampung, disepakati satu skenario masa depan yang paling mungkin terjadi. Skenario tersebut adalah akan adanya kebijakan pemerintah yang mendorong pembukaan PT baru, dinamika dunia industri yang semakin menuntut kompetensi lulusan PTS, pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional yang baik, persepsi masyarakat yang semakin baik terhadap kualitas PTS lokal, serta akan adanya ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3 dalam jumlah yang banyak.

Sebagian besar peserta diskusi memprediksi akan adanya kebijakan pemerintah yang mendorong tumbuhnya jumlah PT di masa depan. Hal ini didasari karena adanya kesadaran pemerintah terhadap masih rendahnya angka partisipasi kasar (APK) pendidikan tinggi yaitu 23 persen, terlebih angka ini lebih rendah diberbagai daerah di luar Jawa. APK adalah tingkat partisipasi per 100 orang penduduk usia 19-24 yang mengikuti pendidikan tinggi. Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) mematok APK menjadi 30 persen pada tahun 2014, dan lebih tinggi lagi di tahun-tahun sesudahnya. Pencapaian target 2014 ini akan dilakukan dengan cara pembukaan perguruan tinggi baru sebanyak 95 buah dan penambahan program studi baru sebanyak 500. Namun dilain sisi, akan ada merger beberapa PTS dengan berubah bentuk dari akademi menjadi sekolah tinggi, dan sekolah tinggi menjadi universitas dan institut. Selain itu, disinyalir akan ada beberapa PTS yang akan *colaps* terutama PTS-PTS kecil dan PTS-PTS kesehatan dikarenakan ketidakmampuannya memenuhi berbagai persyaratan yang

semakin banyak dan berat, misalnya terkait persyaratan jumlah dan kualifikasi dosen serta akreditasi.

Dengan disahkannya UU No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi terlihat jelas misi pemerintah untuk meningkatkan keterjangkauan akses pendidikan tinggi kepada sebanyak mungkin masyarakat. Hal ini dilakukan dengan pendirian akademi komunitas di setiap daerah selain pendirian PTN baru yang didukung oleh pemerintah daerah. Walaupun misi tersebut mulia namun dalam prakteknya pendirian PTN maupun akademi komunitas tersebut terkadang tidak sejalan dengan misi undang-undang. Pendirian PTN maupun akademi komunitas tersebut lebih didominasi kepentingan politik jangka pendek kepala daerah tanpa memerhatikan kebutuhan nyata daerah sehingga hanya menambah tingkat persaingan dalam memperebutkan calon mahasiswa baru.

Dalam UU No. 12 Tahun 2012 juga dinyatakan secara eksplisit khususnya pada pasal 83 tentang tanggung jawab pemerintah daerah dalam hal pendanaan pendidikan tinggi. Walaupun secara normatif pasal tersebut sangat baik dalam mendukung pengembangan pendidikan tinggi di daerah namun sangat mungkin dalam pelaksanaannya sarat dengan muatan politik khususnya oleh kepala daerah yang berkuasa. Hal ini terlihat dari berbagai kebijakan yang diskriminatif dimana terkadang kepala daerah hanya mendukung pendanaan PT baik dalam bentuk investasi, biaya operasional maupun beasiswa hanya kepada PT yang disponsori atau secara politik sejalan dengan kepala daerah. Terlebih sebagian besar masyarakat daerah khususnya calon mahasiswa dan orang tua berkiblat kepada pemerintah daerah dalam memutuskan pemilihan PT dengan mengabaikan aspek-aspek lain seperti

kualitas penyelenggaraan, akreditasi, dan lain-lain. Kondisi ini berdampak pada persaingan yang tidak sehat khususnya sesama PT di daerah.

Persaingan yang semakin ketat juga akan muncul dari banyaknya pendirian PTS baru khususnya yang didukung oleh korporasi besar. Hal ini sangat didukung oleh pemerintah terkait tidak hanya peningkatan keterjangkauan namun juga penyediaan pendidikan tinggi yang berkualitas. Disisi korporasi keterlibatan dalam pendirian perguruan tinggi akan meningkatkan citra korporasi secara umum, hal dirasa semakin penting demi keberlanjutan bisnisnya. Sehingga tidak jarang mereka memberikan beasiswa penuh kepada calon mahasiswa daerah yang memiliki kemampuan akademik yang tinggi untuk dapat belajar pada perguruan tinggi yang mereka dirikan walaupun terkadang juga sebagai pembentuk opini awal yang memengaruhi calon mahasiswa lain untuk juga memilih PT tersebut dengan biaya kuliah yang cukup mahal. Kondisi ini memunculkan persaingan yang tidak seimbang dengan PTS daerah yang sebagian besar didirikan oleh masyarakat dengan mengandalkan SPP mahasiswa baik untuk kegiatan operasional maupun pengembangan.

Dinamika tuntutan dunia industri terhadap kompetensi lulusan PTS diperkirakan akan semakin meningkat dimasa depan. Hal ini terjadi sebagai konsekuensi globalisasi yang mendinamisasi persaingan sehingga menuntut dunia industri untuk dapat meresponnya dengan cepat dengan produk yang lebih berkualitas dan biaya yang lebih efisien. Selain itu, akan semakin banyak variasi ceruk pasar yang muncul dan tumbuh yang berdampak pada makin bervariasinya produk dan jasa yang dipasarkan. Namun, disisi lain, kemunculan produk-

produk baru tersebut akan mempersingkat daur hidup produk. Konsekuensinya, akan ada kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memenuhi tuntutan kompetensi yang berubah-ubah tersebut. Selain itu, akan muncul berbagai profesi baru yang lebih terspesialisasi dan diakui oleh berbagai lembaga profesi maupun akreditasi. Dengan kata lain masalah kompetensi lulusan akan menjadi penentu kinerja PTS.

Adanya tuntutan dunia industri tersebut memengaruhi sistem ABG (*Academic, Business, Government*) yang lebih erat (*link and match*). Kebijakan pemerintah yang sudah merancang dan memberlakukan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) akan memaksa lulusan PTS untuk mendapatkan pengakuan kualifikasi kompetensi mengikuti industri melalui berbagai uji kompetensi. Konsekuensi lain adalah kurikulum PTS harus selalu direvisi mengikuti perkembangan standar kompetensi dunia industri. Dengan kata lain, PTS yang mampu bertahan hidup adalah PTS yang memiliki komitmen kuat akan peningkatan mutu terkait tuntutan dunia industri. Oleh karena itu, dimasa depan kolaborasi PTS dan industri akan menjadi keniscayaan.

Dalam menyikapi dinamika dunia industri yang semakin menuntut kompetensi lulusan PTS perlu secara berkala melakukan *review* dan komunikasi dengan pemangku kepentingan. Hal ini dimaksudkan selain untuk pemutakhiran informasi terkait perubahan kompetensi juga sebagai bahan masukan penting dalam menyesuaikan proses pembelajaran di PTS. Contohnya, mengacu pada pengalaman Universitas Bandar Lampung (UBL) dalam mendapatkan umpan balik industri, diketahui tuntutan dunia industri bukan hanya kemampuan teknis yang harus dikuasai tetapi kemampuan

lunak (*soft skill*) seperti kreativitas, komunikasi, kerja sama dan lain-lain, bahkan kesehatan fisik dan mental juga menjadi prioritas pertimbangan dalam perekrutan. Perubahan tuntutan kompetensi oleh dunia industri dan profesi dialami semua program studi. Contohnya, pada program studi teknik sipil kebutuhan kemampuan penguasaan perangkat lunak terkini seperti penggunaan teknologi nano untuk teknologi beton, penggunaan radar untuk survei dan pengetahuan tentang Standar Nasional Indonesia (SNI) menjadi keniscayaan bagi lulusan PTS, yang sebelumnya tidak ada. Contoh lain terkait lulusan program studi akuntansi dimana pada tahun 2012 semua unit usaha yang beroperasi di Indonesia harus menerapkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) yang mengadopsi *International Financial Reporting Standard* (IFRS) sehingga materi pelajaran yang berhubungan dengan penyajian laporan keuangan harus menggunakan IFRS. Contoh lain adalah tuntutan kompetensi untuk lulusan fakultas komputer berupa keterampilan interpersonal yang juga sebelumnya tidak terlalu mengemuka. Keterampilan ini mencerminkan kemampuan menggali dan menyampaikan atau mengkomunikasikan gagasan serta kemampuan *self management, team building, leadership*.

Dari hasil diskusi, sebagian besar peserta sepakat akan adanya pertumbuhan ekonomi yang pesat baik lokal maupun nasional. Hal ini ditandai dengan pencapaian pendapatan per kapita yang sudah mencapai US\$ 3500, sebagai angka psikologis bagi sebagian besar negara untuk masuk kategori negara dengan pendapatan menengah dan tinggi. Hal ini akan berdampak positif untuk tumbuhnya kelas menengah yang lebih besar, dimana saat ini sudah mencapai 130 juta penduduk dengan pendapatan US\$ 2 - US\$ 20 per hari. Konsekuensi

positif berikutnya adalah adanya peningkatan daya beli masyarakat, yang diikuti dengan tuntutan konsumsi yang lebih termasuk untuk pendidikan. Tentu peningkatan daya beli tersebut akan berdampak pada semakin banyaknya penduduk yang memiliki kemampuan ekonomi untuk masuk perguruan tinggi. Oleh karena itu, PTS dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk meningkatkan kapasitas rekrutmen mahasiswa barunya termasuk dengan membuka program-program yang sesuai kebutuhan lokal, dimana ekonomi lokal banyak diwarnai oleh tumbuhnya wirausaha kecil dan mikro yang berbasis pertanian skala kecil dan industri rumah tangga.

Adanya kebijakan pemerintah yang memaksa pengelola PTS untuk lebih serius berfokus pada kualitas di satu sisi, dan tuntutan dunia industri akan lulusan PTS yang memiliki kompetensi yang sesuai di lain sisi, akan berdampak pada munculnya PTS-PTS yang memiliki *image* yang tinggi akan kualitas di satu sisi, dan mematikan PTS yang tidak mampu mengikuti tuntutan perubahan tersebut di sisi lain. Dengan kata lain, peran pemerintah dalam pembinaan PTS akan semakin tinggi khususnya pengawasan akan asas-asas akademik dan operasional PTS. Hanya PTS yang taat asas dan memenuhi persyaratan saja akan mampu bertahan. Hal ini sangat terkait dengan pembentukan persepsi masyarakat terhadap PTS yang masih sangat dipengaruhi oleh formalitas dan pengakuan yang berasal dari pemerintah. Namun dilain sisi, adanya kecenderungan perhatian dan pembinaan pemerintah yang semakin setara antara PTN dan PTS, memberikan peluang bagi PTS untuk dapat berkembang maksimal. Dengan keunggulan-keunggulan yang diberikan oleh PTS termasuk kualitas akademik, waktu kuliah, biaya yang relatif sama dengan PTN, serta jaringan kerjasama yang dimiliki,

akan mengubah persepsi masyarakat terhadap PTS menjadi semakin baik. Khusus PTS di daerah, biaya hidup di Jawa yang semakin mahal juga menjadi faktor peluang bagi PTS daerah untuk mendapatkan calon mahasiswa yang lebih banyak dan berkualitas.

Dari hasil diskusi, sebagian besar peserta memprediksi akan adanya jumlah yang banyak untuk calon dosen dengan kualifikasi S2 dan S3 yang relevan. Hal ini didasari karena makin banyaknya beasiswa studi lanjut bagi dosen dan calon dosen dari Dikti dan instansi lain termasuk pemerintah daerah. Selain itu, semakin banyaknya lulusan sarjana (S1) yang dengan biaya sendiri langsung meneruskan ke S2, sambil menunggu rekrutmen kerja yang cocok atau hanya karena prestise. Banyaknya masyarakat yang berminat melanjutkan pendidikan ke S2 dan S3 membuka peluang bagi banyak PTN dan PTS untuk membuka program-program tersebut. Hal ini akan lebih meningkatkan ketersediaan calon dosen dengan kualifikasi tersebut. PTS dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan menawarkan berbagai fasilitas kesejahteraan yang lebih baik dan menarik dalam merekrut calon dosen dengan kualifikasi yang tinggi.

Tabel 10. Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek efektivitas kepemimpinan

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Kepemimpinan				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
1. Pemimpin harus mampu mengarahkan institusinya menjadi lembaga akademik yang berkualitas dan mampu mengerakkan staf akademiknya	1. <i>Link and match</i> dengan dunia kerja 2. Kebijakan membangun kemitraan dengan dunia industri yang saling menguntungkan	1. Pemimpin harus diserahkan kepada profesional 2. Melakukan inovasi baik dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu dalam menghasilkan produk ipteks PT	1. Pemimpin PT harus mampu membangun kegiatan-kegiatan akademi yang berkualitas – sehingga tercipta iklim akademik yang kondusif – yang memungkinkan dosen dan mahasiswa mampu berkarya	1. Pemimpin harus berperan sebagai pendorong dan motivator para staf akademiknya untuk berkarya 2. Pemimpin yang berorientasi pada mutu PTS 3. Membuka peluang berkembangnya kreativitas dosen berdasarkan kualitas dan minat dosen
2. Pimpinan harus memiliki komitmen dan visioner untuk menghadapi dinamika	3. Kepemimpinan publik harus ditonjolkan dengan melakukan kolaborasi	3. Pimpinan harus mampu melihat kebutuhan lokal	2. Mengembangkan kepemimpinan	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Kepemimpinan

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
persaingan baik dari PT dalam maupun luar	dengan eksternal <i>stakeholder</i> terutama dunia industri	yang spesifik yang dikembangkan dalam kurikulum	publik secara baik dan efektif melalui turut serta dalam kepanitiaan/ <i>task force</i> /team ahli/pimpinan ormas, profesi tingkat nasional dan lokal	4. Kebijakan penetapan syarat dosen yang berkualifikasi S2, S3, kompeten dan relevan menjadi penting
3. Pimpinan harus mau terus belajar dari pengalaman masa lampau atau PT lain yang berhasil	4. Mendeteksi perubahan/dina mika kompetensi di dunia industri	4. Kepemimpinan yang inovatif dan kreatif dalam menangkap peluang khususnya segmen menengah	3. Pemimpin harus berorientasi pada kualitas	5. Memberikan kebijakan yang mensejahterakan prioritas bagi dosen-dosen yang berkualifikasi lebih baik (S3) dan memiliki jabatan fungsional yang
4. Pemimpin berorientasi pada kompetisi, sehingga harus bisa mengakomodir nilai-nilai kompetisi pada organisasi	5. Memberikan kebebasan kepada seluruh SDM yang ada terutama pimpinan dan dosen untuk menjalin kerjasama dengan asosiasi	5. Kepemimpinan harus <i>transformative</i> sehingga memberikan	4. Pemimpin harus memiliki komitmen yang tinggi untuk peningkatan citra PTS	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Kepemimpinan				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
5. Pemimpin mampu mentransformasi organisasi dengan cepat sehingga harus mengadopsi dan mendorong nilai-nilai perubahan (<i>value of change</i>)	bidang pekerjaan yang sesuai dengan bidang ilmu yang ada di PTS	keleluasaan pada organisasi untuk berkreasi	5. Meningkatkan <i>brand image</i> PTS lokal	lebih tinggi
6. Pemimpin memberikan dorongan dan kebebasan yang bertanggung jawab kepada seluruh SDM yang ada di PTS, terutama dosen	PTS untuk mengisi celah pasar yang tepat	6. Mengarahkan PTS untuk melakukan perubahan-perubahan yang sesuai dengan kondisi pasar	6. Mendorong seluruh SDM yang ada di PTS untuk mendapatkan kredibilitas dan pengakuan dari pemerintah dengan cara memenuhi semua persyaratan yang dibutuhkan agar mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, pemerintah dan para <i>stakeholder</i>	6. Kepemimpinan yang terbuka untuk adanya S2 dan S3 yang lebih kreatif
	7. Mengarahkan PTS untuk melakukan perubahan-perubahan yang sesuai dengan kondisi pasar	7. Mengarahkan/mengakuisisi sumber daya PTS sesuai	7. Mendorong dan membantu para dosen yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S2 dan S3).	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Kepemimpinan

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
untuk lebih kreatif dalam pekerjaannya dan memiliki spesialisasi dalam keilmuannya 7. Pemimpin perlu memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan sistem penjaminan mutu internal		dengan celar pasar yang diinginkan 9. Memberikan kebebasan kepada seluruh SDM terutama dosen dan mahasiswa untuk terlibat dengan pelaku ekonomi lokal/nasional.	7. Penyesuaian <i>positioning</i> antara kualitas dengan harga 8. Edukasi secara menyeluruh (organisasi) tentang PTS ke eksternal.	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Kepemimpinan				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
8. Pemimpin lebih menekankan pada penyesuaian sesuai prosedur pemerintah sehingga organisasi secara keseluruhan siap.				

Tabel 11. Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek ketersediaan dana dan pembiayaan

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Ketersediaan Dana dan Pembiayaan					
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3	
1. Penyediaan dana untuk promosi terutama pengembangan infrastruktur ditingkatkan demikian juga promosi melalui media	1. Penyediaan dana untuk peralatan belajar mengajar ditingkatkan 2. Membangun kemitraan dengan industri sekaligus bertindak sebagai mitra produktif	1. PT harus mampu secara optimal memanfaatkan dana untuk meningkatkan kualitas lembaganya – baik dari fasilitas maupun kegiatan-kegiatan akademik	1. Dana harus dapat digunakan untuk berbagai kegiatan akademik yang berkualitas – seminar – penelitian – dan pengabdian	1. Perlu adanya <i>reward</i> yang memadai untuk para staf akademik yang berkarya 2. Meningkatkan kesejahteraan dosen untuk meningkatkan daya tarik	
2. Tingkatkan dana dari hibah-hibah		2. Meningkatkan kesesuaian dana dan pembiayaan untuk	2. Menurunkan porsi beban biaya yang harus dipikul	3. Pengembangan	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Ketersediaan Dana dan Pembiayaan

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
kompetisi	(sumber pembiayaan)	meningkatkan kualitas dan daya saing lulusan	mahasiswa	intern insentif dan disentif bagi tugas dosen
3. Mengembangkan berbagai kerjasama untuk <i>income generating</i> PT-nya	3. Penyediaan dana sehingga mampu mengimplementasikan kerjasama yang “win-win” dengan dunia industri	3. Kebijakan pembiayaan PT yang dalam jangkauan daya beli masyarakat lokal	3. Kembangkan program CSR (kepedulian kepada masyarakat)	4. Pengembangan dan penerapan <i>merit system</i> bagi tugas dosen
4. Kurangi porsi dari mahasiswa	yang “win-win” dengan dunia industri	4. Menganggarkan kegiatan tridharma yang mendukung kegiatan prodi yang memiliki ciri khas dengan kebutuhan lokal (nasional)	4. Persepsi yang tinggi tentang mutu menuntut pengalihan dana yang cukup terhadap pemenuhan standar tersebut	5. Konsekuensi bagi pemilihan dosen S2-S3 perlu penyediaan dana kompensasi yang pantas sehingga berdedikasi tinggi
5. Kembangkan unit-unit usaha sebagai <i>profit center</i>	4. Menjalinkan kerjasama dengan asosiasi yang menjalankan			
6. Terapkan subsidi silang				
7. Perlu alokasi dua			5. Melakukan	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Ketersediaan Dana dan Pembiayaan

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
pengembangan dan pemenuhan standar nasional pendidikan	sertifikasi profesi keahlian untuk mendapatkan harga khusus bagi para mahasiswa/dosen	5. Ada peluang untuk mengakomodir SPP yang lebih tinggi dengan	kegiatan-kegiatan PT (tri dharma) yang dapat meningkatkan persepsi positif terhadap PTS	6. Perlu adanya terobosan pendanaan untuk sekolah S2 dan S3 termasuk dari industri dan PEMDA
8. Perlu komitmen dan pemahaman yayasannya bahwa PT harus	n yang ingin memperoleh sertifikat tersebut	diskriminasi harga SPP	6. Mencari dan mendapatkan sumber-sumber pembiayaan di luar mahasiswa serta membuktikannya kepada masyarakat melalui	7. Perlu juga diberdayakan pusat studi untuk bisa menyekolahkan dosen untuk studi lanjut
investasi terhadap berbagai kebutuhan PT terutama investasi SDM (tenaga pendidik dan		6. Memaksimalkan keahlian dan kemampuan yang dimiliki PTS melalui sarana pemasaran dan		8. Membantu mencari

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Ketersediaan Dana dan Pembiayaan				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
kependidikan) 9. PTS harus mampu lebih kreatif menggalang dana dari selain SPP 10. Komersialisasi aset.		SDM untuk menjadi mitra dari pelaku ekonomi lokal dan nasional 7. Bersama industri lokal dan nasional melakukan kegiatan bisnis sesuai dengan tri dharma PT (Unit Bisnis Universitas)	pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki oleh PTS 7. Mengusahakan dana dari luar SPP untuk mahasiswa berprestasi, sosial (beasiswa).	pembiayaan untuk melanjutkan ke pendidikan ke jenjang S2 dan S3 baik melalui pendidikan dari pemerintah, industri maupun unit-unit yang dilakukan oleh PTS

Tabel 12. Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek efektifitas strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM)

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM					
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3	
1. Mutu SDM terutama dosen harus terus dikembangkan dan mampu menghasilkan kinerja yang berkualitas	1. Peningkatan mutu dan profesionalisme dosen dalam pelaksanaan PBM	1. Institusi harus mampu dan mau mendorong staf akademiknya untuk terus berkembang / berperan dalam dunia akademik	1. Institusi harus mampu mendorong dan memfasilitasi staf akademiknya untuk berkarya dan dikenal di lingkungan profesinya dan masyarakat	1. Institusi mendorong dosen untuk BERKARYA dalam dunia akademik.	
2. Sekolah lanjut S2 – S3 untuk semua dosen	2. Menempatkan profesional industri sebagai pamong pembelajaran dalam pengayaan	2. Mendukung SDM sehingga mampu memanfaatkan		“Karena ukuran kemajuan institusi sangat tergantung pada kinerja dosen.”	2. Pengembangan
3. Profesionalisme					

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT dalam rekrutmen dosen dan karyawan	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
4. Penerapan <i>merit system</i>	3. Meningkatkan kemampuan para dosen dan tenaga kependidikan yang mampu memenuhi tuntutan dunia industri	3. <i>Learning organization</i> yang dimotori oleh <i>organizational learning</i> dan <i>knowledge management</i>	2. Meningkatkan mutu dosen	dan peningkatan mutu proses dan mekanisme (SOP)
5. Peningkatan jaminan kesejahteraan	4. Program studi berkolaborasi dengan dunia industri, menimbulkan manfaat bagi	4. Menjalinkan kerjasama dan ikut dalam	3. Penugasan dosen untuk selalu membaca perubahan-perubahan persepsi masyarakat terhadap PTS	penerimaan dosen baru sehingga diperoleh yang bermutu, profesional, memenuhi integritas dan loyalitas tinggi
6. Pengembangan SDM PT ke target standar yang telah ditentukan secara berkesinambungan				3. Pengukuran kinerja SDM
7. Nilai-nilai pembelajaran (<i>value of learning</i> dan <i>value of</i>				

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
<i>knowledge sharing</i>) harus menjadi motor penggerak semua kebijakan SDM.	peningkatan kinerja SDM internal PT	kegiatan ekonomi lokal dan nasional	kepada sivitas akademika (dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan)	yang berkualifikasi S2- S3 diorientasikan pada <i>output</i> dan <i>outcome</i> -nya
8. Membagi dan mengelompokkan dosen-dosen bahkan bisa dibantu dengan mahasiswa dalam spesialisasi bidang keilmuan sesuai dengan minat dan bakat untuk selanjutnya menawarkan	5. Harus dibangun sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo. 6. PTS merekrut SDM (dosen) yang kompetensinya sesuai dengan spesialiasi kompetensi lulusan yang	5. Harus menjadi konsultan, staf ahli bahkan pelaku kegiatan ekonomi baik lokal/nasional Mendorong para <i>expertis</i> untuk terlibat secara langsung dalam peningkatan	4. Mendorong dosen untuk studi lanjut (S3) 5. Bagi dosen S3 didorong untuk mengurus Jabatan Akademik hingga ke Guru Besar fleksibilitas	

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
keahlian tersebut kepada para <i>stakeholder</i>	diinginkan SDM (dosen) yang direkrut	ekonomi lokal dan nasional.	SDM (dosen) yang kompetensinya sesuai dengan spesialisasi kompetensi lulusan yang diinginkanSD	dalam kebijakan SDM, sehingga bisa mengakomodir tuntutan calon dosen yang semakin
9. <i>Bottom-up</i> , Penyesuaian kinerja dengan proses kerja (kinerja diukur berdasarkan pencapaian target sesuai SOP), Pimpinan menyerahkan proses pada masing-masing unit sesuai SOP	7. tidak hanya dari akademisi, tapi juga dari praktisi		6. Melakukan seleksi calon dosen secara	
	8. Melakukan kerjasama dengan industri, pemerintah dan <i>stakeholder</i> untuk memberikan kesempatan kepada semua mahasiswa dan			

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
	dosen untuk melakukan magang, kerja praktek dan penelitian			
	9. SDM juga diberikan keleluasaan dalam membuat <i>network</i> untuk kepentingan organisasi.			
				ketat
				7. Mengumpulkan dosen S2 dan S3 dengan spesialiasi yang tinggi
				8. Mendorong para dosen untuk mencari sumber- sumber pendanaan yang ada di luar PTS selain melalui pemerintah, industri dan

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
<i>stakeholder</i> juga melalui penjualan dari hasil riset 9. Menyusun strategi SDM yang baik, agar dapat diprediksi kebutuhan dosen 5-10 tahun kedepan 10. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, kejelasan <i>reward-punishment</i>				

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Efektivitas Strategi MSDM				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
11. Penyesuaian dari sisi pendapatan.				

Tabel 13. Alternatif strategi untuk merespon dinamika faktor eksternal berdasarkan aspek relevansi kurikulum

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
1. Kurikulum harus dibangun sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat	1. Kurikulum harus selalu relevan dengan tuntutan masyarakat, <i>local wisdom</i> , industri dan kemajuan ilmu pengetahuan.	1. Mengembangkan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan lokal dan nasional	1. Penetapan perubahan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan masyarakat akan	1. Para dosen berkualifikasi S2/S3 harus didorong menjadi agen perubahan dalam upaya menyesuaikan PT dengan kebutuhan masyarakat dan industri
2. Kurikulum harus menghasilkan kompetensi lulusan sesuai dengan tujuan program studi dan SKKHI (pasar)	2. Kurikulum harus berbasis kompetensi	2. Ekonomi yang tumbuh dimotori oleh tumbuhnya kaum profesional dan UMKM maka kurikulum harus mengacu pada profesionalisme dan	2. Memasukkan kegiatan-kegiatan positif dikaitkan dengan kurikulum (<i>content dan context</i>)	2. Standar
	3. Melakukan			

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
3. Monev kurikulum secara berkala dengan melibatkan <i>user (stakeholder)</i> sehingga kompatibel dengan dunia kerja	evaluasi kurikulum secara periodik dengan melibatkan internal dan eksternal <i>stakeholders</i> (termasuk dunia industri)	kearifan lokal untuk kebutuhan UMKM (tidak harus melalui mengacu pada standar nasional). 3. Mengundang para pelaku ekonomi lokal/nasional untuk memberikan wawasan tentang kegiatan mereka kepada mahasiswa/dosen agar memperkaya wawasan dan	yang dapat meningkatkan citra PTS (materi kuliah, kegiatan pendidikan dan abdimas) 3. Kurikulum yang berorientasi pada kualitas. Dalam arti <i>up to date</i> dan <i>match</i> dengan kebutuhan industri dan masyarakat	kompetensi PTS yang menjadi dasar relevansi penetapan calon dosen S2-S3 3. Mata kuliah diampu oleh dosen-dosen dengan kualifikasi S3 dan jabatan akademik yang lebih
4. Menggali potensi lokal dan mengembangkan nya ke dalam kurikulum yang	4. Menambah mata kuliah/workshop yang berkaitan	4. Menyusun kurikulum dengan kompetensi lulusan yang sesuai		

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
memberi ciri khas bagi PT masing-masing	dengan kebutuhan-kebutuhan industri, pemerintah maupun stakeholder bahkan memperbaiki uji sertifikasi selama proses perkuliahan	mengaitkan antara teori yang dipelajari dengan aplikasi di dunia nyata.	dengan pasar potensial	tinggi sebagai dosen coordinator

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum

Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
5. Kurikulum yang dibuat benar-benar untuk kebutuhan industri saat ini dan masa datang	5. Kurikulum yang digunakan <i>industry based learning</i> . Bukan hanya mata kuliah tetapi berupa rangkaian perlakuan yang dibutuhkan oleh dunia industri	4. Mengembangkan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan lokal dan nasional	5. Memperkaya kurikulum dengan muatan lokal yang berhubungan langsung dengan pemecahan masalah dan menjadi solusi bagi masyarakat lokal	4. Meng-update keilmuan yang dimiliki para dosen dan menyesuaikan dengan kebutuhan industri, pemerintah dan <i>stakeholder</i> di masa yang akan datang
6. Pembentukan jaringan dan pengembangan jaringan (<i>network</i>) dan memperbanyak kerjasama dengan eksternal / stakeholder	6. Menambah mata	5. Ekonomi yang tumbuh dimotori oleh tumbuhnya kaum profesional dan UMKM maka kurikulum harus mengacu pada profesionalisme dan kearifan lokal untuk kebutuhan UMKM	6. Harus ada kurikulum unik dan dibutuhkan untuk menjadi pilar pada masing-masing PS.	5. Kurikulum

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah P T	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
	kuliah / worksh op yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan industri, pemerintah maupun <i>stakeholder</i> bahkan memperbaiki uji sertifikasi selama proses perkuliahan	(tidak harus melulu mengacu pada standar nasional). 6. Mengundang para pelaku ekonomi lokal / nasional untuk memberikan wawasan tentang kegiatan mereka kepada mahasiswa/dosen agar memperkaya wawasan dan mengaitkan antara teori yang dipelajari		terus di <i>up date</i> dan unik

Alternatif Strategi berdasarkan Aspek Relevansi Kurikulum				
Kebijakan pemerintah tentang pertumbuhan jumlah PT	Dinamika tuntutan kompetensi dunia industri	Pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional	Persepsi masyarakat terhadap PTS lokal	Ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3
	7. Bekerjasama dengan dunia industri/usaha agar kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat.	dengan aplikasi di dunia nyata.		

Referensi:

Suwignyo, Agus. 2016. Masa Depan Perguruan Tinggi. Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, Maluku. (Online). (<http://www.kopertis12.or.id/2016/06/21/masa-depan-perguruan-tinggi.html>, diakses tanggal 3 November 2016)[1]

BAB 5

SKENARIO MENGHADAPI LINGKUNGAN EKSTERNAL

PADA setiap organisasi perguruan tinggi, secara umum terdapat dua kekuatan otoritas yang mewarnai jalannya organisasi PTS yaitu otoritas birokrasi dan akademik. Otoritas birokrasi melekat pada berbagai jabatan struktural mulai dari rektor, dekan, ketua program studi, kepala laboratorium, kepala biro administrasi dan lain sebagainya. Otoritas birokrasi ini yang memiliki kewenangan terkait administrasi kepegawaian, keuangan, alokasi sumber daya, infrastruktur dan lain sebagainya termasuk penunjukan dosen mengajar, membimbing dan menguji. Sedangkan otoritas akademik lebih terkait pada jabatan akademik dosen mulai dari asisten hingga guru besar. Otoritas akademik tersebut lebih berperan pada penentuan arah akademik khususnya pengembangan bidang ilmu, penentuan standar akademik, pembimbingan mahasiswa, kelulusan dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Blau (1994)¹ yang membagi otoritas organisasi perguruan tinggi menjadi otoritas birokrasi dan profesional. Namun dalam prakteknya, organisasi PTS masih lebih banyak didominasi oleh warna otoritas

birokrasi sehingga dosen masih merasa kewenangannya terbatas khususnya terkait dengan otoritas penunjukan dan anggaran yang masih menjadi kewenangan birokrasi. Bahkan pada beberapa PTS aturan kepegawaian seperti kehadiran, evaluasi kinerja, bahkan bahan ajar dan ujian masih dikendalikan oleh birokrasi program studi, fakultas maupun rektorat. Hal-hal tersebut dirasa sebagian dosen sebagai penghambat kreativitas yang tentunya memengaruhi kinerja akademik mereka, hal yang sangat berpengaruh pada pembentukan citra PTS khususnya terkait kualitas akademik. Namun sebaliknya, otoritas birokrasi memandang kewenangan administratif yang dimiliki berperan dalam pengendalian organisasi terkait kualitas akademik sesuai dengan standar yang ditentukan.

Menimbang dilema diatas, disarankan PTS menggunakan kepemimpinan yang bersifat kolegial dimana keberadaan birokrasi dan akademik sama-sama dihargai. Otoritas birokrasi sebaiknya tidak menganggap dosen sebagai pegawai atau karyawan yang dapat diperintah berdasarkan kewenangan vertikal namun menempatkan mereka sejajar secara *horizontal* sebagai partner dengan peran utama melaksanakan kegiatan akademik. Sebaliknya, dosen harus juga memandang kendali administrasi sebagai kebutuhan organisasi dalam rangka mencapai standar layanan dan kualitas akademik yang memuaskan mahasiswa. Untuk menjembatani hal tersebut diperlukan komunikasi yang terbuka dan saling percaya diantara kedua otoritas tersebut. Hal ini sejalan dengan apa yang direkomendasikan Kotter (1996)² terkait pemberdayaan karyawan melalui menghapuskan batas-batas struktural dalam organisasi.

Selain penghapusan batas struktural, dalam rangka lebih memberdayakan karyawan, Kotter (1996)² menyarankan untuk perlunya pelatihan. Salah satu rekomendasi strategi dari penelitian ini adalah pemimpin mendorong dan membantu para dosen yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi (S2 dan S3). Pada sebagian besar PTS di daerah, kualifikasi pendidikan dosen masih menjadi masalah. Adanya tuntutan baik oleh BAN-PT maupun Dikti tentang persyaratan kualifikasi pendidikan dan jenjang akademik dosen minimum S2 dianggap sebagai ancaman bagi sebagian PTS, namun juga dianggap sebagai peluang oleh sebagian PTS yang lain. PTS yang menganggap sebagai peluang berpandangan kebijakan pemerintah tersebut merupakan kesempatan untuk memaksa dosen-dosennya untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dimana selama ini hambatan yang muncul justru berasal dari motivasi yang rendah dari dosen untuk melanjutkan studi dengan berbagai alasan mulai dari biaya, umur, hingga masalah keluarga. Sejalan dengan pendapat Kotter (1996)², salah satu penghambat pemberdayaan dosen adalah kemampuan yang rendah. Untuk itu saran strategi menyekolahkan dosen ke jenjang lebih tinggi adalah juga dalam rangka meningkatkan pemberdayaan dosen.

Hal lain yang disarankan Kotter (1996)² terkait peningkatan pemberdayaan karyawan adalah menyesuaikan sistem dengan visi. Beberapa hal yang menjadi penghambat dalam pemberdayaan dosen dalam rangka mencapai kinerja yang maksimal antara lain sistem remunerasi, penghargaan, kesejahteraan, pembinaan jenjang karir dan lingkungan kerja. Sistem penggajian yang terlalu baku membuat dosen merasa mendapat perlakuan yang sama tanpa memandang kinerja akademik yang mereka miliki. Selain itu, keberadaan dosen

yang masih dipandang sebagai karyawan (bukan partner akademik) berdampak pada kurangnya pembinaan profesi akademik. Oleh karena itu, untuk adanya pemberdayaan dosen terkait efektivitas kepemimpinan yang dibutuhkan adalah perubahan sistem kepegawaian. Perlu sistem remunerasi yang lebih dapat menghargai prestasi dosen. Misalnya perlunya penghargaan bagi dosen yang sesuai dengan produktivitasnya baik dalam bidang pengajaran, penelitian, publikasi ilmiah dan kegiatan profesional akademik lainnya. Selain itu, diperlukan juga perencanaan karir yang lebih baik bagi dosen sehingga sedini mungkin mereka memiliki target-target promosi jenjang karir akademiknya.

Faktor lain yang dipandang menghambat pemberdayaan dosen adalah kurang adanya pembinaan profesional sejak dini. Hal ini disebabkan organisasi PTS yang masih diwarnai secara kuat oleh otoritas birokrasi sehingga dosen memandang pejabat struktural sebagai pembina karir mereka. Dalam prakteknya otoritas birokrasi tersebut sering dirasa menghambat peningkatan karir dosen dengan berbagai alasan mulai dari aturan yang kaku, pembiayaan, hingga masalah-masalah personal. Oleh karena itu Kotter (1996)² menyarankan untuk adanya konfrontasi kepada atasan atau supervisor yang menghambat tersebut. Secara akademik, seharusnya pembinaan karir dosen lebih dilakukan oleh dosen senior dengan kualifikasi pendidikan dan jenjang akademik yang lebih tinggi. Namun, keberadaan dosen senior yang berintegritas profesional masih jarang ditemukan pada sebagian besar PTS. Hal ini disebabkan sistem pembinaan karir yang terlanjur peruntukannya tidak sesuai dengan karir dosen. Oleh karena itu diperlukan alternatif lain terkait pembinaan dosen tersebut, misalnya menggunakan dosen-dosen PTN atau PTS lain yang

memiliki integritas tinggi pada bidang keilmuannya serta berkualifikasi pendidikan dan jenjang akademik yang tinggi untuk menjadi dosen pembina bagi dosen-dosen junior di PTS tersebut.

Dana dan Pembiayaan

Terkait dana dan pembiayaan, strategi yang direkomendasikan dari hasil pengamatan ini dikelompokkan menjadi dua yaitu sisi pembiayaan yang dipahami sebagai bagaimana mengalokasikan dana dalam kegiatan operasional, dan pendanaan yang dipahami sebagai bagaimana cara menggalang dana (*income generation*) guna meningkatkan pendapatan PTS. Pada sisi pembiayaan, strategi yang disarankan antara lain perlunya peningkatan alokasi pembiayaan terkait pengembangan SDM dan infrastruktur serta kegiatan-kegiatan akademik lain yang berorientasi kualitas seperti penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan pada bidang pendanaan, strategi yang direkomendasikan adalah peningkatan penerimaan SPP melalui subsidi silang dan mendorong peningkatan pendapatan yang berasal dari selain SPP melalui berbagai kerjasama industri.

Sebagai institusi swasta sekaligus sosial, dalam rangka menjalankan misinya PTS harus mempertimbangkan sisi sosial dan komersial (Moizer dan Tracey, 2010)³. Namun terkait relevansinya dengan penelitian ini, maka strategi pembiayaan dan pendanaan lebih ditekankan pada bagaimana menjaga keberlanjutan PTS melalui maksimisasi pendapatan di satu sisi, dan efektivitas dan efisiensi pada alokasi pembiayaan di lain sisi. Peningkatan alokasi pembiayaan terkait pengembangan SDM, infrastruktur dan kegiatan akademik lain adalah dalam

rangka menjalankan misi terkait pemenuhan kualitas yang pada akhirnya berpengaruh pada citra lulusan dan lembaga. Citra lulusan dan lembaga yang baik akan berdampak pada persepsi masyarakat khususnya calon mahasiswa dalam pertimbangan mereka memilih PTS tertentu.

Sebagaimana dimaklumi, pendapatan PTS masih didominasi berasal dari SPP mahasiswa. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan dampak dari berbagai keputusan terkait SPP. Harga SPP yang terlalu tinggi akan berpengaruh negatif terhadap minat calon mahasiswa. Di lain sisi, harga SPP yang terlalu rendah akan berpengaruh negatif terhadap total pendapatan PTS. Selain itu, keberadaan jumlah mahasiswa akan berpengaruh terhadap persepsi yang muncul di masyarakat tentang suatu PTS. Sebagian besar masyarakat di daerah masih menganggap PTS yang baik adalah yang banyak jumlah mahasiswanya. Oleh karena itu optimalisasi pendapatan SPP melalui strategi subsidi silang dipandang sebagai alternatif terbaik. PTS dapat menetapkan harga SPP yang wajar (tinggi) secara formal, tapi pada saat bersamaan memberikan kesempatan pada mahasiswa yang secara ekonomi tidak mampu untuk ikut kuliah melalui jalur beasiswa. Contoh yang dilakukan UBL adalah memberikan alokasi beasiswa kepada 20-30 persen dari total mahasiswa yang masuk setiap tahun. Beasiswa tersebut diberikan dengan dua kategori yaitu prestasi dan sosial. Beasiswa prestasi diberikan dengan dua kategori yaitu beasiswa akademik yang mempertimbangkan prestasi akademik selama di SMA dan beasiswa non akademik yang mempertimbangkan prestasi non akademik. Sedangkan beasiswa sosial diberikan kepada calon mahasiswa yang secara ekonomi tidak mampu dengan menggunakan rekomendasi berbagai pihak baik kepala sekolah atau tokoh masyarakat.

Strategi ini ternyata efektif mencapai dua tujuan yaitu pemenuhan kuota jumlah mahasiswa pada program studi yang kurang peminat di satu sisi, dan peningkatan citra kualitas disisi lain dikarenakan jumlah yang cukup banyak dari calon mahasiswa yang berprestasi yang masuk bergabung di UBL.

Selain melalui SPP, peningkatan pendapatan juga didorong dari selain SPP. Pendapatan selain SPP berasal dari bantuan pemerintah pusat maupun daerah serta pemberdayaan aset-aset lembaga baik dosen, infrastrukur dan lain-lain. Perhatian pemerintah yang semakin besar terhadap peningkatan kualitas pendidikan berdampak makin banyaknya alokasi dana bantuan PTS yang dapat diperoleh baik melalui Pemda, Dikti atau Kementrian lain. Bantuan pemerintah tersebut dapat digunakan untuk investasi maupun kegiatan operasional lain terkait peningkatan kinerja PTS. Sedangkan pendapatan komersil lain yang dapat ditingkatkan adalah melalui kerjasama penelitian dan konsultasi berbagai proyek pemerintah maupun swasta. Selain itu, pemberdayaan aset berupa gedung, lahan, peralatan dan lain-lain dapat dilakukan melalui komersialisasi aset-aset tersebut untuk dapat digunakan masyarakat luar kampus seperti penyewaan ruangan atau peralatan untuk kegiatan *training* perusahaan dan pemanfaatan lahan untuk usaha komersial yang dikelola swasta lain melalui kerjasama.

Efektivitas Strategi MSDM

Dari hasil pengamatan penulis, efektivitas strategi MSDM adalah salah satu faktor dominan yang menentukan keberlanjutan PTS di tengah lingkungan eksternal yang dinamis. Hal ini sangat relevan dengan konsep MSDM Strategis itu yang menggunakan konsep strategi dalam

pengelolaan SDM (Mangkuprawira, 2004)⁴. Selain itu penggunaan manusia sebagai basis keunggulan berkelanjutan adalah sejalan dengan teori keunggulan berbasis sumber daya (*resource based view*) yang diusulkan Hamel dan Prahalad (1996)⁵ dan Barney dan Hesterly (2008)⁶. Perguruan Tinggi sebagai institusi yang fokus perhatiannya tercurah pada pengelolaan manusia (dosen, mahasiswa, staf pendukung akademik) adalah suatu keniscayaan menggunakan keunggulan manusia sebagai basis keunggulan bersaingnya. Namun keunggulan bersaing tersebut akan berarti hanya jika memiliki nilai ekonomis (Barney dan Hesterley, 2008)⁶, dimana terkait penelitian ini untuk dapat unggul PTS harus memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan pesaing. Selanjutnya beberapa alasan yang mendukung penggunaan pendekatan MSDM Strategis (Anthoni *et al.*, 2002; Mangkuprawira, 2004)⁴ yang juga relevan dengan hasil penelitian ini diantaranya:

1. Adanya dampak lingkungan eksternal yang bersifat dinamis; yang dari hasil penelitian ini terkelompok menjadi lima faktor yaitu: kebijakan pemerintah terkait pembukaan PT baru, dinamika tuntutan kompetensi dunia industri, pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional, persepsi masyarakat terhadap PTS lokal dan ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3.
2. Adanya dampak kompetisi yang terlihat dari banyaknya PTS yang tumbuh stagnan bahkan tutup disebabkan kurangnya peminat calon mahasiswa. Selain itu PTS juga dihadapi persaingan dalam mendapatkan calon dosen yang berkualitas disebabkan makin dinamisnya pasar kerja terkait ketersediaan calon dosen.

3. Penelitian ini berada pada area manajemen strategis sehingga hasil rekomendasi dari metode yang digunakan bersifat jangka panjang termasuk strategi MSDM yang diusulkan.
4. Adanya pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan. Hal ini terlihat dari banyaknya alternatif strategi yang diusulkan terkait MSDM.
5. Mempertimbangkan semua karyawan dalam strategi PTS menghadapi dinamika lingkungan eksternal PTS. Konsep kapabilitas dinamik yang digunakan diawali dengan pengideraan dinamika lingkungan. Oleh karena itu informasi yang masuk pada pimpinan puncak harus dapat diakomodasi secara efisien dan efektif. Demikian juga penggunaan pengetahuan dan jaringan yang dimiliki dosen maupun staf harus dapat dimanfaatkan secara optimal khususnya dalam pengambilan keputusan strategis.
6. Adanya keterkaitan dengan strategi keberlanjutan PTS yang dalam penelitian ini direkomendasikan membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui pengembangan kapabilitas dinamik PTS.

Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat dirangkum strategi MSDM yang direkomendasikan menghadapi skenario masa depan PTS yaitu meningkatkan kualitas dosen melalui pendidikan lanjutan, pengembangan sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo, adanya orientasi kualitas pada semua kebijakan SDM serta perlunya membangun sistem MSDM yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan adanya kejelasan sistem *reward* dan *punishment*. Selain itu, pada kasus UBL ditambahkan perlunya dibangun nilai-nilai pembelajaran (*values of learning*) dan

berbagi pengetahuan (*value of knowledge sharing*) serta strategi rekrutmen calon dosen S2 dan S3.

Dalam persaingan antar PT, kualitas dosen menjadi penentu kinerja suatu PT sehingga dapat dikatakan kualitas dosen sebagai jalur (*path*) yang harus ditempuh untuk membentuk keunggulan bersaing (Teece *et al*, 1997)⁷. Kualitas dosen tersebut tercermin dari karya yang dihasilkan dosen dibidang pengembangan keilmuan serta citra dan posisi yang melekat pada profesionalisme dosen. Hal ini dapat dicapai melalui kualifikasi pendidikan S3 yang berkualitas serta keterlibatan aktif dosen dalam pengembangan bidang keilmuannya. Strategi mengirim dosen studi lanjut adalah hal yang tepat dalam merespon tuntutan persaingan diantara PT. Namun hal ini masih perlu dipertanyakan efektivitas dan efisiensinya disebabkan waktu yang lama serta biaya yang mahal. Selain itu kemampuan intelektual dosen dan rendahnya motivasi dapat menjadi faktor penghambat alternatif strategi tersebut. Oleh karena itu, jika kebutuhannya adalah pemenuhan dosen berkualitas dengan kualifikasi pendidikan dan jenjang akademik yang tinggi alternatif strategi lain yang dapat dilakukan adalah melalui strategi rekrutmen yang tepat.

Dalam rangka merespon dinamika lingkungan eksternal diperlukan kemampuan adaptasi yang tepat dan cepat dari PTS melalui strategi yang memanfaatkan kombinasi faktor-faktor internal. Pilihan strategi yang berbasis sumber daya manusia mengharuskan adanya pembelajaran organisasi yang berkelanjutan yang harus diikuti oleh kemampuan pembelajaran kelompok dan individu. Oleh karena itu dibutuhkan adopsi sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo dari semua orang dalam organisasi PTS. Hal ini diperlukan

disebabkan beberapa alasan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007)⁸:

1. Agar organisasi PTS mampu mengatasi setiap perubahan yang begitu cepat dan tidak terduga terkait dinamika lingkungan eksternalnya, sementara respon yang ada tidak cukup berfungsi
2. Fleksibel dalam mengatasi dinamika lingkungan eksternal yang terjadi pada PTS
3. Memberikan keleluasaan dan kewenangan bagi semua orang baik dosen maupun staf pendukung akademik untuk berinisiatif memberi layanan terbaik kepada mahasiswa atau kelompok kepentingan yang ada. Pada kasus UBL dikembangkan jargon *mistake is not a crime*.

Kinerja seorang karyawan baik dosen maupun staf pendukung akademik dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kemampuan (*ability*) dan sikap (*attitude*) (Anthony *et al*, 1996)⁹. Strategi MSDM yang diterapkan tidak cukup hanya menyekolahkan dosen studi lanjut, melakukan pelatihan manajemen bagi staf dan pejabat struktural, atau mengirim pada berbagai kegiatan seminar dan *workshop*, namun juga perlu memikirkan hal-hal terkait motivasi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan; faktor yang menentukan sikap seorang karyawan (Anthony *et al.*, 1996)⁹. Oleh karena itu pengembangan sikap pembelajar harus dikaitkan dengan kebijakan SDM seperti insentif, *reward*, *punishment*, suasana lingkungan kerja, sistem pengembangan karir, dan sebagainya. Contohnya motivasi yang rendah dari dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi dapat ditingkatkan

dengan pemberian insentif untuk biaya penelitian selain beasiswa yang diterima. Selain itu bagi dosen yang menunjukkan *progress* yang baik selama studinya juga dilakukan pemberian insentif secara bertahap. Lebih lanjut, insentif lain dapat diberikan adalah adanya kenaikan gaji dan tunjangan yang signifikan pasca kelulusannya dari program S3. Demikian juga dengan honor mengajar, membimbing, dan menguji dilakukan pembedaan yang mempertimbangkan kualifikasi pendidikan dan jenjang akademiknya. Hal lain yang dapat dilakukan adalah dengan membangun suasana pembelajaran dengan melakukan berbagai kegiatan seminar penelitian dosen yang sedang studi S3, sehingga dosen yang belum memutuskan untuk studi lanjut termotivasi untuk segera melanjutkan studinya. Selain itu, rekrutmen dosen-dosen baru dengan kualifikasi S3 dan Guru Besar dengan remunerasi yang sangat tinggi untuk kontrak kerja tertentu adalah suatu cara membangun *functional conflict* bagi dosen-dosen lama sehingga terbangun suasana kompetisi yang sehat untuk segera melanjutkan dan menyelesaikan studinya.

Merujuk hasil penelitian ini, salah satu rekomendasi terkait strategi MSDM adalah pengembangan nilai pembelajaran (*value of learning*) dan berbagi pengetahuan (*value of knowledge sharing*). Nilai-nilai yang ada pada organisasi didefinisikan sebagai kesadaran dan keinginan-keinginan dari orang-orang dalam organisasi yang menjadi pedoman mereka berperilaku (Gibson *et al*, 2009)¹⁰. Nilai pembelajaran dan berbagi pengetahuan pada organisasi PTS dikembangkan melalui berbagai cara antara lain pembentukan kelompok-kelompok belajar terkait pemecahan masalah, pembelajaran yang berkelanjutan, perbaikan berkelanjutan dan pemberdayaan karyawan. Pada kasus UBL pemecahan suatu masalah

sering dilakukan melalui koordinasi antar orang lintas unit kerja. Misalnya terkait pembuatan laporan rutin Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) yang menjadi kewajiban PTS melaporkan kegiatannya tiap semester ke Dikti secara *on-line*. Permasalahan umum yang paling dikeluhkan oleh banyak PTS adalah program IT yang sering sekali berubah dan tidak *user-friendly* dalam pengisian dan pengolahan data PDPT tersebut. Untuk memecahkan masalah yang sering muncul terkait pemasukan dan pengolahan data dilakukan koordinasi yang intensif antar personal yang terlibat baik dari unit-unit biro administrasi akademik, pusat komputer, program studi dan rektorat. Contoh lain adalah adanya kelompok bidang ilmu yang identik dengan kelompok peneliti pada masing-masing program studi. Kelompok ini beranggotakan dosen-dosen yang memiliki peminatan keilmuan yang sama. Kelompok ini yang memiliki peran menentukan arah kebijakan bidang keilmuan tertentu yang diejawantahkan dalam bentuk topik-topik penelitian yang hasilnya digunakan untuk pengembangan silabus, bahan ajar dan soal ujian mahasiswa. Selain itu, kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan secara rutin melalui kegiatan diskusi, seminar, bedah buku, kuliah umum mendatangkan dosen atau praktisi luar kampus, diseminasi hasil *workshop*, seminar dan lain sebagainya.

Relevansi Kurikulum

Hasil penelitian ini merekomendasikan strategi internal PTS terkait kurikulum diantaranya membangun kurikulum yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat baik lokal maupun nasional khususnya dunia industri, yang selalu mutakhir melalui *review* berkala dengan melibatkan berbagai

pemangku kepentingan baik berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Selain itu, untuk kasus UBL ditambahkan rekomendasi untuk perlunya membangun dan memanfaatkan jaringan melalui kerjasama dengan berbagai institusi dan pemangku kepentingan guna mengembangkan pembelajaran berbasis industri (*industry based learning*).

Dari strategi yang direkomendasikan diatas tergambar bahwa komponen kurikulum sebagai tulang punggung yang menjadi pedoman pembelajaran di PTS perlu dibangun dan dikembangkan dengan fokus melayani kebutuhan pelanggan. Sallis (2002)¹¹ mengklasifikasikan konsumen lembaga pendidikan menjadi mahasiswa sebagai pelanggan utama (*primary customer*), orang tua, pemerintah, dan industri sebagai pelanggan kedua (*secondary customer*), pasar kerja, pemerintah dan masyarakat sebagai pelanggan ketiga (*tertiary customer*) dan dosen serta staf pendukung sebagai pelanggan internal (*internal customer*). Tuntutan industri yang semakin dinamis, yang dilatar belakangi persaingan dan dinamika pasar yang semakin kompleks, berdampak pada tuntutan standar kualitas yang semakin meningkat dan dinamis terhadap lulusan PTS. Oleh karena itu kebutuhan untuk *me-review* dan mengevaluasi kurikulum secara berkala dan berkelanjutan menjadi keharusan bagi PTS, jika tidak ingin lulusannya bermasalah pada penerimaan masyarakat dan dunia industri.

Salah satu yang direkomendasikan terkait pengembangan kurikulum tersebut adalah kurikulum dengan pembelajaran berbasis industri (*industry based learning*) atau yang banyak dikenal dengan pembelajaran berbasis kerja (*work based learning*). Menurut Raelin (2011)¹² yang dimaksud pembelajaran berbasis kerja (*work based learning*) adalah berbagai

aktivitas pembelajaran terstruktur yang terjadi di dunia kerja yang memberikan mahasiswa pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk dapat sukses di dunia kerja dan masyarakat. Selanjutnya ia menambahkan melalui pembelajaran berbasis kerja tersebut mahasiswa belajar dengan melakukan kerja nyata yang sering dirancang untuk mendukung dan mengintegrasikannya di ruang kelas selain juga mendorong untuk adanya alih keterampilan. Kegiatan-kegiatan dalam pembelajaran berbasis kerja tersebut terbukti di beberapa negara berpengaruh positif terhadap keberhasilan alumni menuju lingkungan kerja sesungguhnya (Ng dan Feldman, 2007¹³; Raelin, 2008¹⁴; Raelin, 2011)¹².

Dalam implementasinya pembelajaran berbasis kerja tersebut akan sukses jika melibatkan kerjasama yang intensif dengan berbagai pihak yang terkait, termasuk di dalamnya PTS, perusahaan, dan mahasiswa. Perlu adanya pemahaman yang sama tentang kebutuhan antara berbagai pihak terkait tersebut. Dunia industri atau perusahaan berkepentingan terhadap kualitas lulusan yang akan bekerja pada industri. Selain itu dengan kerjasama dengan PT, perusahaan dapat mengajukan berbagai permasalahan yang ditemukan pada proses bisnisnya untuk dapat dikaji dalam rangka menemukan alternatif pemecahannya. Di lain pihak, perguruan tinggi berkepentingan mendekatkan diri dengan dunia industri sehingga mahasiswa mendapat tempat untuk belajar bekerja dan sedini mungkin mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang sesungguhnya dibutuhkan dunia industri. Selain itu, PT dapat memanfaatkan hubungan dengan dunia industri terkait pengembangan keilmuan. Dari sudut pandang mahasiswa perlu dibangun kesadaran untuk pentingnya dekat dengan dunia kerja sedini mungkin sehingga mereka men-

dapatkan pembelajaran yang nyata dan mutakhir tentang pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dibutuhkan di dunia kerja

Disamping manfaat positif yang dapat diharapkan dari pembelajaran berbasis kerja yang direkomendasikan diatas, dalam pelaksanaannya strategi ini akan menghadapi banyak kendala. Kendala-kendala tersebut antara lain kurangnya keterbukaan dunia industri untuk dapat menerima kerjasama saling pengertian dengan PTS. Hal ini disebabkan masih adanya paradigma di dunia industri bahwa pengembangan kualitas lulusan PT adalah hanya tanggung jawab PT sehingga menjadikan perusahaan sebagai tempat mahasiswa belajar bekerja tidak memberikan manfaat bagi perusahaan, tetapi hanya merepotkan saja. Selain itu, kebanyakan perusahaan di Indonesia khususnya di daerah masih belum menganggap penting keterkaitan antara teori yang berkembang di PT dengan praktek yang ada di dunia kerja sehingga adalah suatu kewajiban jika selalu ada perbedaan antara teori dan praktek, yang untuk itu diperlukan pelatihan kepada calon karyawan sebagai salah satu tahap dalam perekrutan. Faktor lain adalah rendahnya kesiapan PTS untuk menyusun aktivitas terstruktur terkait pembelajaran berbasis kerja tersebut. Paradigma yang berkembang di banyak PTS bahwa yang dimaksud kurikulum adalah hanya kumpulan mata kuliah sehingga menjadi kendala tersendiri untuk mengubah paradigma tersebut dengan berbagai alasan seperti kemampuan dosen, biaya, fasilitas pendukung dan lain sebagainya. Kendala lain yang sangat mungkin terjadi adalah kesadaran mahasiswa untuk mau menerima model pembelajaran berbasis kerja tersebut. Hal ini disebabkan sikap pragmatis mahasiswa PTS yang masih sebagian besar berorientasi ijazah dan gelar

akademik dengan proses yang cepat dan murah. Selain itu, sebagian besar mahasiswa belum mengetahui orientasi karirnya secara pasti bahkan pasca kelulusan. Dari studi yang dilakukan terhadap tim pemasaran UBL tahun 2003 ditemukan bahwa hanya kurang dari 30 persen mahasiswa tingkat akhir pada PT di Lampung yang memiliki keyakinan tentang profesinya pasca kelulusan, khususnya yang relevan dengan program studi yang diikuti. Oleh karena itu, walaupun ada program pemagangan di beberapa program studi di UBL, diikuti mahasiswa hanya dalam rangka memenuhi persyaratan akademik saja.

Model Kelembagaan Keberlanjutan PTS

Untuk melihat pengaruh dinamika eksternal terhadap keberlanjutan PTS maka perlu digambarkan melalui Model Kelembagaan Keberlanjutan PTS. Dalam membangun model kelembagaan tersebut dilakukan dengan tahapan (1) pengidentifikasian pelaku-pelaku yang berkepentingan terhadap keberlanjutan PTS, (2) pendefinsian peran dan fungsi masing-masing pelaku, (3) penentuan garis hubungan antar pelaku. Dalam Model Kelembagaan Keberlanjutan PTS berhasil diidentifikasi pelaku yang terkait menjadi tiga unsur yaitu:

1. Unsur PTS yang terdiri dari yayasan PTS sebagai badan hukum pengelola PTS, PTS, mahasiswa, alumni, orang tua dan masyarakat.
2. Unsur pemerintah yang terdiri dari Kemendikbud, Dikti, Kopertis, BAN PT, Kementrian lain, Pemda, Dinas Pendidikan, Disnaker.

3. Unsur industri yang terdiri dari industri, Pesaing (PT lain), Asosiasi Profesi, Lembaga Keuangan/Perbankan, Lembaga Penelitian lain, Lembaga Penjamin Mutu lain, Media Masa.

Peran dan Fungsi Masing-masing Pelaku

Adapun peran dan fungsi masing masing pelaku yang terkait dalam model kelembagaan keberlanjutan PTS dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Yayasan berfungsi sebagai badan hukum pengelola PTS dan berperan bertanggungjawab terhadap keberadaan PTS secara hukum, melakukan pembinaan dan pengawasan operasional PTS sehingga sejalan dengan misi dan visi yayasan.
2. PTS berfungsi menjalankan misi tridarma perguruan tinggi yang terdiri dari pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang dalam operasionalnya harus sejalan dengan misi dan visi yayasan. Unsur di dalam PTS terdiri dari pimpinan/manajemen, staf akademik, staf penunjang akademik. Pimpinan PTS beserta staf akademik dan pendukung akademik berperan menjalankan operasional PTS, mengembangkan dan terus menjaga keberlanjutan PTS.
3. Mahasiswa berfungsi sebagai peserta ajar yang terlibat dalam semua proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Mahasiswa juga berperan penting terhadap penerimaan keuangan PTS terkait kontribusinya dalam bentuk SPP atau pembiayaan lainnya.

4. Alumni berfungsi sebagai produk dari PTS yang mencerminkan keberhasilan PTS melalui penerimaan dan reputasi alumni di masyarakat. Alumni berperan memberikan masukan berupa saran dan kritik terkait pengembangan PTS. Alumni juga dapat berperan sebagai sumber pembiayaan melalui kontribusi sumbangan mereka, selain juga sebagai pencipta opini (*opinion creator*) terkait citra PTS.
5. Orang tua berfungsi sebagai penyumbang terbesar pemasukan keuangan PTS dimana masih sebagian besar mahasiswa dibiayai oleh orang tua. Orang tua berperan penting dalam memengaruhi pengambilan keputusan memilih PTS.
6. Masyarakat berfungsi sebagai pengawas kinerja PTS. Masyarakat juga berperan membentuk citra PTS baik terkait kinerja atau peminatan program studi yang dipilih.
7. Kemendikbud berfungsi membuat kebijakan umum terkait pendidikan di Indonesia. Lembaga ini berperan penting dalam pembuatan kebijakan pendidikan termasuk pendidikan tinggi termasuk alokasi anggaran yang disediakan.
8. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) berfungsi sebagai lembaga yang paling bertanggung jawab terhadap pembinaan PT termasuk PTS dalam bentuk penerbitan dan pencabutan izin penyelenggaraan. Lembaga ini berperan penting dalam pembinaan dan pengembangan PT termasuk kebijakan peningkatan dan pengurangan jumlah PT.

9. Kopertis (Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta) berfungsi sebagai perpanjangan tangan Dikti di daerah. Lembaga ini langsung dibawah koordinasi Dikti untuk melakukan peran pembinaan dan pengawasan keberadaan PTS.
10. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) berfungsi sebagai lembaga penjamin mutu yang sangat diakui pemerintah dimana hanya lembaga ini yang didanai oleh APBN. Lembaga ini berperan dalam pemberian pengakuan mutu PT yang menjadi referensi utama pemerintah dan masyarakat dalam menilai kinerja suatu PTS.
11. Kementrian lain yang terkait seperti Kemenkeu, Kemenpora, Kemenperin, Kemendag dan lain-lain. Lembaga-lembaga tersebut berfungsi membuat kebijakan pemerintah yang baik langsung maupun tidak langsung berimbas kepada keberlanjutan PTS. Lembaga-lembaga ini juga berperan dalam penyediaan sumber daya melalui program-program yang berkaitan dengan PT/PTS.
12. Pemerintah Daerah berfungsi melakukan pembinaan terhadap PTS di provinsi dan kabupaten/kota. Pemda juga berperan penting dalam pengembangan dan penciptaan citra PTS khususnya pengakuan dan dukungan terhadap PTS termasuk dukungan keuangan.
13. Dinas Pendidikan Provinsi berfungsi sebagai perpanjangan tangan pemerintah daerah dalam pembinaan pendidikan di provinsi. Walaupun lembaga ini tidak bertanggungjawab langsung terhadap pembinaan PTS,

namun cukup banyak kebijakan pemda terkait PTS diimplementasikan melalui dinas pendidikan.

14. Dinas Tenaga Kerja provinsi berfungsi melakukan pembinaan ketenagakerjaan tingkat provinsi termasuk terkait dengan ketenagakerjaan yang ada di PTS. Lembaga ini berperan dalam mediasi konflik ketenagakerjaan yang mungkin terjadi di PTS.
15. Industri berfungsi sebagai penyedia lapangan kerja bagi lulusan PTS. Industri juga berperan dalam pengembangan kurikulum PTS dimana tuntutan kompetensi yang ada pada dunia industri sangat dinamis. Industri juga berkontribusi dalam pendanaan, kerjasama penelitian dan lain-lain.
16. Perguruan Tinggi lain baik PTS atau PTN berfungsi sebagai pesaing yang menyediakan jasa yang sama untuk konsumen yang sama. Pesaing juga dapat diperankan sebagai *sparring partner* bagi manajemen PTS dalam rangka terus menjamin keberlangsungan hidup organisasi PTS. Peran penting lain yang dimainkan oleh PT lain adalah dalam penyediaan calon dosen lulusan S2 atau S3 khususnya dari PT yang memiliki program pascasarjana.
17. Asosiasi profesi berfungsi sebagai *benchmark* terkait kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh profesi. Lembaga ini juga berperan sebagai pemberi pengakuan profesi bagi lulusan PTS.
18. Lembaga Penelitian lain berfungsi sebagai lembaga partner dalam melakukan kegiatan penelitian bagi PTS. Lembaga ini juga berperan sebagai penyedia sumber

daya baik ahli maupun jaringan yang sangat berguna bagi PTS dalam pengembangan kegiatan penelitian.

19. Lembaga penjamin mutu lain berfungsi memberikan pengakuan kualitas dari lembaga selain BAN-PT, misalnya ISO. Lembaga semacam ini berperan sebagai *benchmark* penerapan manajemen kualitas pada PTS.
20. Media Masa berfungsi sebagai pengawas terhadap kegiatan PTS. Lembaga-lembaga ini juga berperan dalam pembangunan citra PTS.

Selain beberapa pelaku lembaga diatas, masih banyak kemungkinan lembaga lain yang baik langsung maupun tidak langsung memengaruhi keberlanjutan PTS. Selain itu, jumlah dan hubungan antar lembaga-lembaga tersebut bersifat dinamis yang berarti dapat berubah seiring perkembangan waktu.

Referensi:

- Anthony WP, Perrewe PL, dan Kacmar KM. 1996 *Strategic Human Resource Management*. 2nd Edition. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers. Orlando [9]
- Barney JB, dan Hesterly WS. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases*. Pearson Education. New Jersey. [6]
- Blau PM. 1994. *The Organaization of Academic Work*. 2nd Edition. Transaction Publishers. New Brunswick, New Jersey. [1]

- Gibson J, Ivancevich J, dan Konopaske R. 2009. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill. New York.[10]
- Hamel G, dan Prahalad CK. 1996. *Competing for The Future*. Harvard Business School Press.[5]
- Kotter JP. 1996. *LeadingChange*. Harvard Business School Press. Boston.[2]
- Mangkuprawira TS, dan Hubeis AV. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.[8]
- Mangkuprawira TS. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia. Bogor.[4]
- Moizer J. dan Tracey P. 2010. Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability. *System Research and Behavioral Science*. Vol 27. pp. 252-266[3]
- Ng T.W.H., Feldman, D.C. 2007. The school-to-work transition: A role identity perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), pp. 114-134[13]
- Raelin JA. 2008. *Work-Based Learning Bridging Knowledge and Action in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2nd edition.pp. 384[14]
- Raelin JA. 2011. *Work-Based Learning in US Higher Education Policy*. *Higher Education Work-based Learning*. Vol.1 No.1.pp. 10-15[12]
- Sallis E. 2002. *Total Quality Management in Education*. 3rd Edition. Kogan[11]

Teece DJ, Pisano G, dan Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533.[7]

BAB 6

PENGEMBANGAN KAPABILITAS DINAMIK PERGURUAN TINGGI SWASTA

KEBIJAKAN pemerintah dalam meningkatkan angka partisipasi kasar (APK) menjadi faktor pendorong utama untuk adanya pembukaan PTN dan PTS baru sehingga menambah jumlah PT sekaligus dipandang sebagai peningkatan persaingan oleh PTS. Walaupun pemerintah merasa sudah memperlakukan sama antara PTN dan PTS namun alokasi sumber daya khususnya sumber daya keuangan yang jauh lebih sedikit kepada PTS dirasa sebagai bentuk diskriminasi oleh sebagian besar PTS. Hal ini berpengaruh terhadap perkembangan PTS yang pada akhirnya membentuk citra PTS di masyarakat, khususnya jika disandingkan dengan PTN maka PTS menempati citra yang inferior yang berpengaruh pada prioritas pilihan calon mahasiswa. Selain itu, pembukaan PTN baru baik dibawah Kemenristekdikti langsung ataupun kementerian lain seperti bidang kesehatan dan IAIN, yang dimaksud meningkatkan daya tampung calon mahasiswa, ternyata membidik calon mahasiswa yang selama ini menjadi target rekrutmen calon mahasiswa PTS. Ditambah lagi, adanya kebijakan

peningkatan daya tampung pada PTN-PTN yang ada, berakibat semakin sedikitnya calon mahasiswa yang masuk ke PTS.

Pelaku lain yang termasuk unsur pemerintah adalah BAN-PT. Sampai saat ini lembaga tersebut sangat dominan dalam memberi penilaian dan pengakuan kualitas terhadap PT. Berdasarkan UU No 20 tahun 2003, akreditasi adalah kewajiban yang harus dimiliki oleh PT agar menjadi legal dalam hal operasional maupun ijazah yang dikeluarkan. Menggunakan dasar hukum tersebut, maka BAN-PT menjadi lembaga penentu keberlanjutan PTS. Walaupun pada saat penelitian ini dilaksanakan sedang dibahas RUU Pendidikan Tinggi yang salah satunya mengatur tentang lembaga yang paling berhak melakukan pembinaan perguruan tinggi adalah DIKTI, dimana selama ini terjadi dualisme kekuasaan antara DIKTI dan BAN-PT, paling tidak dari sudut pandang PTS.

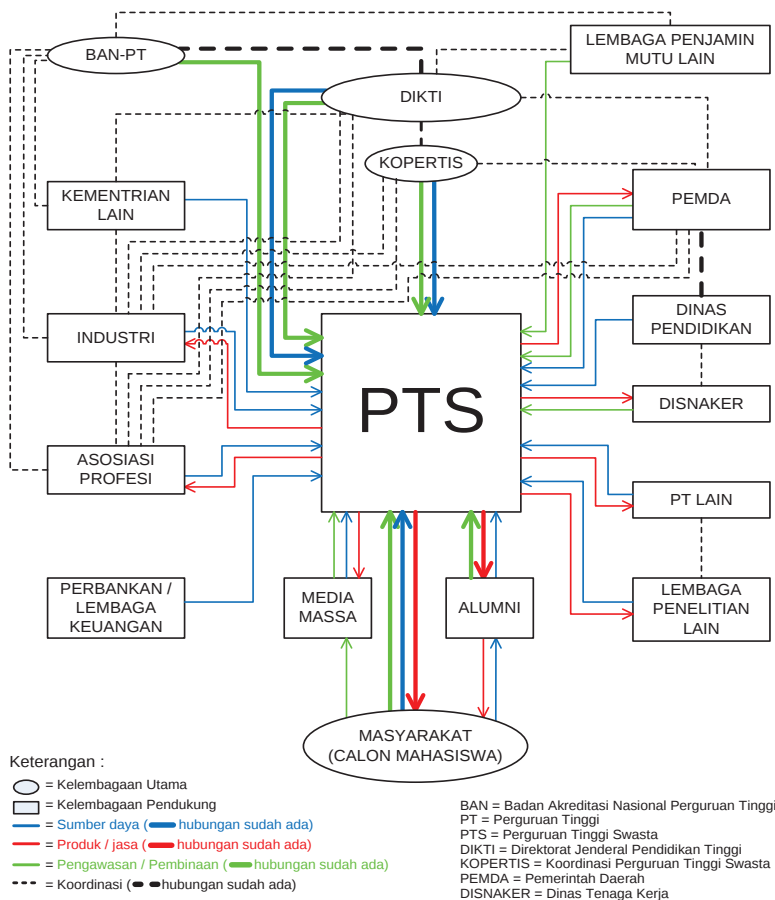
Industri adalah pelaku lembaga yang dominan dalam penyediaan lapangan kerja bagi lulusan PTS. Kondisi persaingan industri yang sangat dinamis menuntut mereka untuk selalu mengembangkan teknologi dan cara produksi dan berbisnis yang pada akhirnya menuntut sumber daya manusia yang mampu memenuhi perubahan kompetensi tersebut. Perubahan tuntutan kompetensi tersebut harus dapat dipenuhi oleh PTS dalam bentuk penyesuaian kurikulum yang berkelanjutan yang dampaknya adalah perubahan proses belajar mengajar serta kebutuhan sumber daya yang diperlukan. PTS yang tidak mampu mengikuti dinamika tersebut akan mengalami kesulitan bagi lulusannya untuk dapat diterima pada pasar kerja. Pelaku lain yang berperan dalam pengembangan kompetensi adalah asosiasi profesi. Selama ini asosiasi

profesi menjadi acuan (*benchmark*) bagi sebagian besar program studi dalam menetapkan kurikulum berbasis kompetensi. Namun dalam kenyataannya masih banyak sekali kompetensi yang dituntut oleh dunia industri yang belum ada pada asosiasi profesi. Seiring dengan telah disahkannya Kerangka Kompetensi Nasional Indonesia (KKNI) melalui Peraturan Presiden RI No. 8 tahun 2012 diharapkan PTS lebih mudah untuk mendapatkan *benchmark* terkait kompetensi yang dibutuhkan oleh dunia industri dan profesi.

Keberadaan pelaku-pelaku seperti industri, kementerian lain, pemda berperan penting dalam menjaga dan mendorong pertumbuhan ekonomi baik lokal maupun nasional. Pertumbuhan ekonomi yang baik akan berdampak pada peningkatan daya beli masyarakat di satu sisi dan daya serap lulusan PT oleh industri di sisi lain. Hal ini sangat memengaruhi keberlanjutan PTS dimana sebagian besar pendapatan diperoleh dari SPP mahasiswa, yang tentu makin tinggi daya beli akan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk melanjutkan studi di PT. Daya serap lulusan yang tinggi juga memengaruhi persepsi masyarakat terhadap PTS sehingga meningkatkan animo untuk melanjutkan studi di PT. Pelaku lain yang berperan terkait pertumbuhan ekonomi adalah lembaga keuangan. Selama ini perbankan cukup dominan dalam penyediaan sumber dana untuk investasi pengembangan PTS. Kondisi ekonomi yang baik dengan suku bunga yang rendah memudahkan perbankan menyalurkan dana termasuk bagi pengembangan PTS.

Pelaku orang tua, mahasiswa, alumni, masyarakat serta media masa berperan penting terhadap keberlanjutan PTS. Produk terpenting PTS adalah lulusan yang nantinya akan

bersaing di pasar kerja atau kembali ke masyarakat. Di satu sisi, lulusan yang berkinerja baik akan meningkatkan citra PTS di masyarakat sehingga berdampak kepada minat masuk ke PTS. Sebaliknya lulusan yang tidak mampu bersaing di pasar kerja dan kurang bermanfaat di masyarakat akan membuat citra buruk masyarakat terhadap PTS tersebut. Oleh karena itu, masyarakat dan media masa menjadi pelaku penting dalam pembentukan citra PTS. Selain itu, pelaku-pelaku tersebut juga berperan dalam kontribusi sumber daya baik dana, pengetahuan dan informasi (Gambar 16).



Gambar17. Model kelembagaan keberlanjutan PTS.

Salah satu faktor eksternal yang menjadi penentu keberlanjutan PTS adalah ketersediaan calon dosen dengan kualifikasi S2 dan S3. Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini salah satu skenario masa depan yang paling mungkin terjadi adalah akan adanya jumlah yang banyak untuk calon dosen dengan kualifikasi S2 dan S3. Hal ini didasarkan pada makin tingginya kesadaran masyarakat untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3, makin banyaknya ketersediaan beasiswa S2 dan S3, serta minat kepada profesi dosen yang semakin tinggi seiring meningkatnya citra dan kesejahteraan dosen. Lulusan S2 dan S3 ini dihasilkan oleh PTN atau PTS yang memiliki program pascasarjana. Oleh karena itu, untuk mendapatkan calon dosen yang berkualitas, salah satu strategi adalah melalui kerjasama dengan PT lain yang memiliki program pascasarjana dengan pengelolaan yang berorientasi kualitas.

Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS

Dalam rangka merespon dinamika lingkungan eksternal yang tergambar dari model kelembagaan keberlanjutan PTS, maka diperlukan strategi yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kapabilitas dinamik menjadi strategi yang dianggap cocok untuk memenuhi maksud tersebut dimana organisasi PTS dituntut untuk mampu terus beradaptasi terhadap dinamika lingkungan dengan cara mengintegrasikan, membangun dan menyusun ulang konfigurasi kompetensi internal dan eksternal (Teece *et al.*, 1997)¹.

Dalam rangka merespon skenario masa depan yang paling mungkin terjadi, maka alternatif strategi yang dapat digunakan PTS adalah kombinasi dari empat faktor internal yaitu: (1) Efektivitas kepemimpinan, (2) Ketersediaan dana dan pembiayaan, (3) Efektivitas strategi MSDM dan (4) Relevansi kurikulum. Namun demikian, seiring dengan kemungkinan perubahan yang terjadi pada skenario masa depan, PTS dituntut untuk mampu mengubah strateginya melalui rekonfigurasi kompetensi dan sumber daya yang lain. Hal ini diperoleh melalui mekanisme pembelajaran terus-menerus yang diusulkan melalui Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS.

Rancangan model pengembangan kapabilitas dinamik PTS diadopsi dengan penyesuaian dari konsep Teece (2009)² yang sudah digunakan pada kerangka konseptual model awal pada penelitian dimana aplikasi kelembagaannya menerapkan konsep pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Selanjutnya model yang dibangun mempertimbangkan juga penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) melalui pengembangan sistem pakar menggunakan basis data dari hasil penelitian yaitu berupa alternatif skenario masa depan serta alternatif strategi yang direkomendasikan. Oleh karena itu pembangunan perangkat lunak berbasis teknologi informasi yang diusulkan Marquard (1996)³ menjadi sangat relevan terkait implementasi model strategi pengembangan kapabilitas dinamik organisasi PTS.

Model yang dikembangkan pada kajian ini berupa model kelembagaan yang menggambarkan hubungan antar pelaku dalam internal organisasi terkait pengembangan Kapabilitas Dinamik organisasi (Gambar 17). Adapun pelaku

yang terlibat yang berhasil diidentifikasi adalah (1) Yayasan, (2) Rektorat yang terdiri dari rektor dan wakil-wakil rektor, (3) Senat akademik universitas, (4) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat berikut Pusat-pusat Penelitian, (5) Lembaga Sistem Penjaminan Mutu Universitas. (6) Puskom (Pusat Komputer), (7) Biro Pengembangan dan Pembinaan Sumber daya Manusia, (8) Biro-biro administrasi dan unit pendukung tingkat universitas, (9) Fakultas, (10) Program Studi, (11) Dosen Kelompok Bidang Ilmu dan Kelompok Penelitian, (12) Laboratorium, (13) Unit Sistem Penjamin Mutu Fakultas, (14) Mahasiswa, (15) Alumni.

Peran dan Fungsi Pelaku dalam Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS

Adapun fungsi dan peran masing-masing pelaku dalam model pengembangan kapabilitas dinamik PTS sebagai berikut:

1. Yayasan: berfungsi sebagai badan hukum penyelenggara PTS yang bertanggungjawab terhadap keberlangsungan hidup PTS. Yayasan adalah pendiri atau pemilik PTS. Pada model ini yayasan berperan memberi persetujuan terhadap keputusan strategis terkait pengembangan PTS secara umum, baik yang diambil oleh pimpinan yayasan atau atas usul pimpinan PTS.
2. Rektorat yang terdiri rektor dan wakil-wakil rektor adalah unsur pimpinan universitas yang berfungsi mengambil keputusan strategis melalui pengumpulan informasi dari semua unit yang ada, penyaringan dan pengolahannya. Bersama-sama yayasan dan senat akademik universitas

rektorat disebut tim manajemen strategis atau manajemen puncak.

3. Senat Akademik universitas berfungsi memberikan masukan dan persetujuan khususnya terkait kebijakan strategis akademik tingkat universitas.
4. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) adalah lembaga tingkat universitas yang berfungsi menjalankan dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Lembaga ini mengkoordinasikan berbagai pusat penelitian dan pengabdian termasuk juga kegiatan yang dilakukan oleh kelompok bidang ilmu (kelompok penelitian di program studi). Dalam model ini, LPPM berperan memberikan informasi kepada rektorat terkait dinamika lingkungan khususnya bidang penelitian dan pengabdian masyarakat.
5. Lembaga Sistem Penjaminan Mutu (LSPM) adalah lembaga tingkat universitas yang berfungsi melakukan penjaminan mutu internal tingkat universitas. Lembaga ini berperan memberikan informasi terkait kebijakan penjaminan mutu dari eksternal kepada rektorat. Lembaga ini juga berperan mengkoordinasikan semua kegiatan penjaminan mutu di universitas termasuk yang ada di fakultas melalui Unit Sistem Penjaminan Mutu.
6. Pusat Komputer (Puskom) adalah unit penunjang tingkat universitas yang berfungsi mengkoordinasikan dan mengendalikan sistem informasi di universitas. Pada model ini, Puskom berperan penting dalam pendokumentasian dan pengolahan data yang menjadi referensi pengambilan keputusan strategis. Puskom mengelola data-data terkait semua aktivitas akademik seperti data mahasiswa, keha-

diran, nilai mahasiswa dan sebagainya. Selain itu unit ini juga mengelola data terkait kinerja dosen seperti kehadiran mengajar, aktivitas penelitian, indeks kinerja dosen (IKD), perkembangan karir dan sebagainya. Disamping data-data rutin, unit ini juga mengelola data-data strategis seperti riset pemasaran. Terkait hasil penelitian ini, Puskom dapat mengembangkannya menjadi basis data strategis melalui sistem pakar yang selanjutnya dapat dimanfaatkan sebagai rekomendasi bagi pimpinan puncak dalam pengambilan keputusan strategis. Pengetahuan yang dapat dijadikan rujukan bagi pimpinan puncak antara lain kecenderungan perubahan kondisi eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, persepsi masyarakat terhadap PTS, dan ketersediaan calon dosen. Selain itu, pengetahuan lain yang dapat dimanfaatkan adalah rekomendasi keputusan strategis terkait faktor-faktor internal seperti kepemimpinan, strategi pendanaan, MSDM dan kurikulum. Namun kualitas data dan pengetahuan yang dihasilkan tergantung dari kualitas proses rutin terkait pertemuan strategis (*strategic forum*) yang dilakukan oleh pimpinan puncak dengan melibatkan berbagai pihak berkepentingan.

7. Biro Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) adalah unit penunjang tingkat universitas yang berfungsi mengimplementasikan kebijakan pembinaan dan pengembangan SDM baik staf akademik maupun non akademik. Biro ini yang memberikan informasi berupa laporan kepada pimpinan puncak terkait pembinaan dan pengembangan kinerja staf akademik maupun non akademik. Selain itu, PPPSDM juga berperan memberikan masukan kepada pimpinan puncak terkait dinamika ketenagakerjaan seperti aturan-aturan pemerintah, kecenderungan

derungan industri, dan sebagainya. Pada model ini, PPSDM berperan penting sebagai fasilitator pembelajaran pada semua unit di universitas. Keputusan strategis yang diambil rektorat berimplikasi pada keputusan-keputusan tingkat lebih rendah termasuk perubahan teknis pada pelaksanaan. Oleh karena itu diperlukan kegiatan pembelajaran yang terus menerus baik melalui pelatihan, seminar, *workshop*, studi lanjut, diskusi kelompok dan lain-lain.

8. Biro-biro administrasi dan unit pendukung yang ada terdiri dari Biro Kemahasiswaan dan Hubungan Alumni, Pusat Karir (*Career Center*), Biro *Marketing* dan Kerjasama, Biro Administrasi Akademik, Biro Administrasi Keuangan, Biro Umum. Unit-unit tersebut adalah unit penunjang tingkat universitas yang berfungsi menjalankan kegiatan operasional dari berbagai kebijakan strategis tingkat universitas. Pada model ini, unit-unit tersebut berperan mendeteksi, mengumpulkan dan melanjutkan informasi yang terkait kegiatan operasional baik yang berkaitan dengan mahasiswa, alumni, staf dan masyarakat. Dalam mendapatkan informasi, unit-unit tersebut secara berkala melakukan riset dan pertemuan dengan berbagai pemangku kepentingan yang terkait seperti industri, pemerintah, asosiasi profesi, orang tua, alumni dan media masa. Selanjutnya informasi-informasi tersebut diolah untuk dilaporkan secara berkala kepada pimpinan puncak. Selain itu, masing-masing unit dapat memiliki akses penyampaian informasi kepada pimpinan secara informal dan tidak terjadwal termasuk melalui media elektronik seperti email, sms dan *blackberry messenger*.

9. Fakultas adalah unit pelaksana akademik yang membawahi program studi. Fakultas berfungsi mengkoordinasikan kegiatan akademik dosen dan mahasiswa. Pada model ini, fakultas berperan mendeteksi, mengumpulkan dan mengelola informasi dan umpan balik terkait keberadaan fakultas dan program studi yang selanjutnya diteruskan kepada rektorat khususnya terkait informasi strategis.
10. Program Studi adalah unit terdepan dalam pelaksanaan dan pengembangan akademik yang mengkoordinasikan dosen melalui kelompok bidang ilmu dan mahasiswa. Unit ini berperan menampung informasi dan umpan balik khususnya terkait dengan dosen, mahasiswa dan dinamika keilmuan yang muncul untuk dikelola dan diteruskan ke fakultas maupun rektorat.
11. Dosen Kelompok Bidang Ilmu dan Kelompok Peneliti (*research group*) adalah kumpulan dosen-dosen yang memiliki minat dan kepakaran yang sama sesuai bidang ilmu. Kelompok ini yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan bidang-bidang ilmu tingkat program studi termasuk pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada model ini, kelompok ini berperan mendeteksi, mengumpulkan, mengolah informasi terkait dinamika bidang ilmunya yang selanjutnya diteruskan kepada program studi, fakultas dan rektorat.
12. Laboratorium adalah unit pelaksana kegiatan praktikum bidang ilmu yang secara akademik bertanggungjawab kepada program studi, namun secara operasional dibawah koordinasi rektorat. Dalam model ini berperan memberikan masukan kepada program studi, fakultas dan rektorat

terkait dinamika keilmuan yang relevan terhadap keberlanjutan laboratorium.

13. Unit Sistem Penjaminan Mutu Fakultas adalah unit yang bertanggungjawab terhadap kebijakan penjaminan mutu tingkat fakultas. Unit ini dibawah koordinasi LSPM melakukan pembinaan dalam pelaksanaan penjaminan mutu di fakultas, program studi, kelompok bidang ilmu, laboratorium, dan mahasiswa. Unit ini juga berperan memberikan informasi secara berkala terkait pencapaian jaminan mutu yang sudah ditetapkan kepada LSPM untuk selanjutnya diteruskan kepada rektorat.
14. Mahasiswa adalah peserta didik yang menjadi objek pengembangan akademik. Pada model ini, mahasiswa berperan memberikan masukan baik dalam bentuk umpan balik seperti kritik, saran, survei kepuasan, dan informasi lain kepada kelompok bidang ilmu, program studi, fakultas bahkan kepada rektorat. Keluhan dan informasi yang mereka berikan sangat berguna bagi perbaikan layanan dan kualitas pendidikan secara umum.
15. Alumni adalah lulusan PTS yang berfungsi sebagai indikator keberhasilan pendidikan di PTS. Alumni berperan memberikan masukan berupa umpan balik dan informasi lain terkait relevansi keilmuan yang mereka dapatkan terhadap penerimaan dunia industri dan masyarakat.

Pelaku-pelaku yang teridentifikasi pada Model Pengembangan Kapabilitas Dinamis PTS bersifat dinamis yang berarti dapat berubah sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing PTS. Hal ini sesuai dengan paradigma pembelajaran dari *Soft System Methodology* (SSM) dimana penyelidikan tidak pernah berhenti (*inquiry never ending*) sehingga model masih

harus berkembang (Jackson, 2003)⁴. Selain itu, dari berbagai *interview* dan diskusi pakar dan pimpinan PTS, perubahan dan pengembangan (*improvement*) menjadi keniscayaan bagi PTS untuk dapat berkelanjutan. Namun yang terpenting dari model ini adalah penggambaran kegiatan pengambilan keputusan strategis yang bersifat dinamis atau dengan kata lain organisasi PTS harus terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi mereka dengan skenario masa depan yang mungkin terjadi. Selain itu, karena kapabilitas dinamik adalah *genre* strategis maka keputusan yang diambil bersifat strategis yang berarti lebih kepada miliknya manajemen puncak (*top management*) dalam hal ini rektorat, yayasan dan senat akademik universitas. Selanjutnya, karena konsep kapabilitas dinamik sangat relevan dengan organisasi pembelajaran (*learning organization*) maka penggambaran pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) hanya akan relevan terkait keputusan strategis dengan menggunakan hasil penelitian ini sebagai basis pengambilan keputusan.

Hubungan antar Pelaku dalam Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS

Seperti terlihat pada Gambar 17, hubungan antar pelaku lembaga pada model ini digambarkan melalui garis biru sebagai alur informasi dan umpan balik, garis merah adalah rekomendasi strategi, garis hijau merupakan alur keputusan strategis dan garis hitam putus-putus adalah fungsi koordinasi. Selanjutnya hubungan antar pelaku pada model ini lebih menggambarkan proses manajerial dan organisasi melalui

peran koordinasi, pembelajaran dan rekonfigurasi yang mendukung penginderaan (*sensing*), penyeleksian (*seizing*) dan rekonfigurasi atau transformasi (Teece *et al.*, 1997)¹. Karena manajemen puncak (*top management*) yang paling berkepentingan terhadap pengambilan keputusan strategis maka kegiatan penginderaan (*sensing*) harus dilakukan dengan memberikan peluang pada semua lini dalam organisasi untuk memiliki akses langsung dalam penyampaian informasi yang relevan kepada rektorat. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan berkala semesteran atau melalui media teknologi seperti email, sms atau media berbasis teknologi yang lain.

Merujuk pada pembahasan ini, hasil dari kegiatan penginderaan (*sensing*) dilakukan penyaringan dengan *me-review* faktor-faktor baik eksternal maupun internal yang memengaruhi keberlanjutan PTS. Hasil penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya, merekomendasikan terdapat lima faktor eksternal yang memengaruhi keberlanjutan PTS. Kombinasi dari lima faktor eksternal tersebut membentuk 72 skenario masa depan yang mungkin terjadi. Selanjutnya terdapat empat faktor internal yang terseleksi guna membangun strategi menghadapi kondisi eksternal dengan menyusun kombinasi strategi yang cocok (*strategic fit*). Data dan informasi dari hasil penelitian ini didokumentasikan, diolah dan dikembangkan menggunakan teknologi informasi oleh unit Puskom (Pusat Komputer). Dalam perjalanannya, data dan informasi tersebut perlu terus dikembangkan oleh pimpinan puncak melalui media pertemuan strategis (*strategic forum*) yang dilakukan secara berkala setiap tahun. Pertemuan strategis (*strategic forum*) adalah media pertemuan yang ditujukan mendapatkan

informasi strategis terkait keberlanjutan PTS. Pada forum yang dimotori oleh rektorat tersebut biasanya dilakukan selama 2-3 hari yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan termasuk dunia industri, pemerintah, pakar pendidikan tinggi, alumni dan sebagainya. Data-data dari *strategic forum* tersebut diolah dan dikembangkan oleh Puskom menggunakan sistem pakar yang nantinya berguna sebagai rekomendasi bagi pimpinan puncak dalam pengambilan keputusan strategis. Pada Gambar 17 terlihat garis merah dengan panah dari Puskom ke rektorat, selanjutnya ke yayasan.

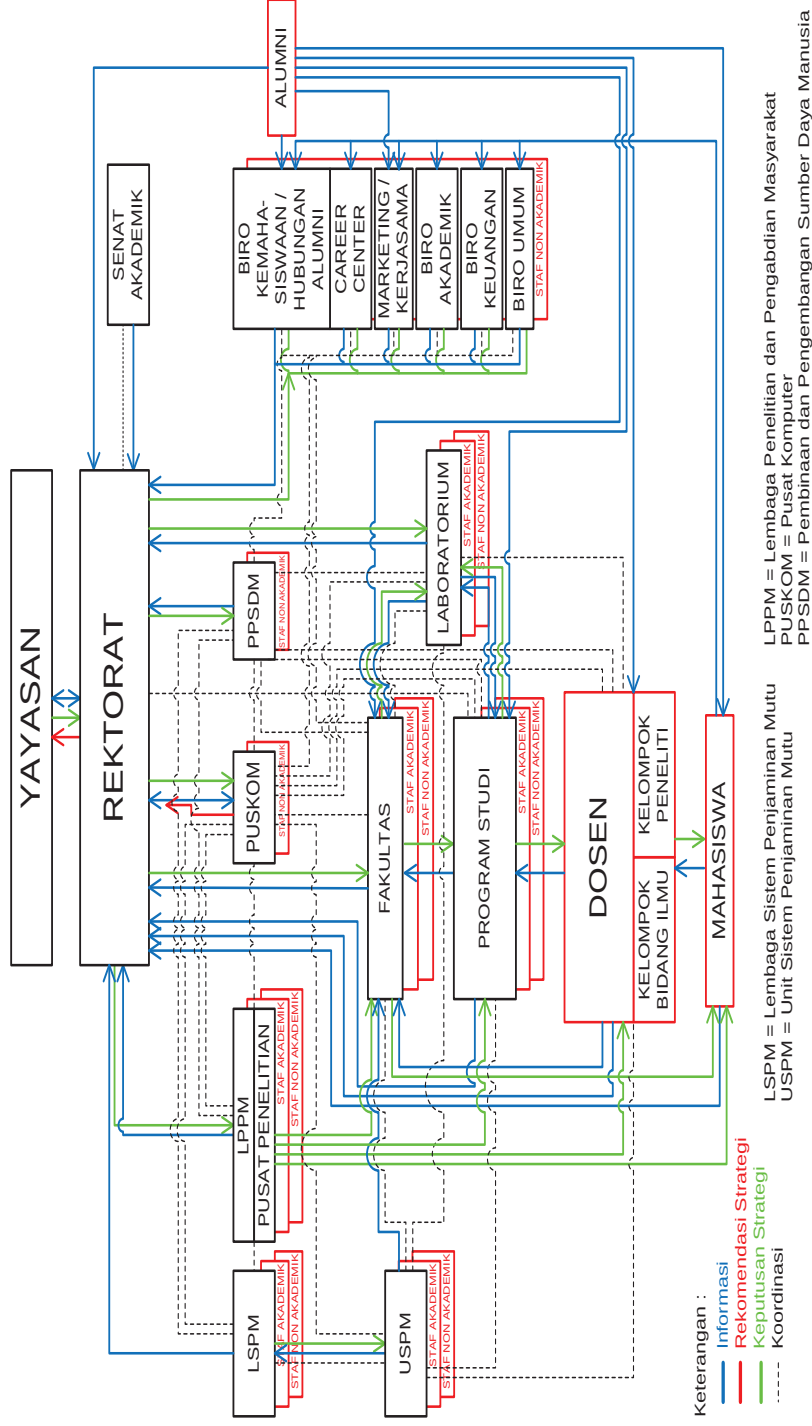
Rekomendasi keputusan strategis tingkat rektorat dikomunikasikan untuk mendapatkan persetujuan yayasan khususnya jika terkait pada isu non akademik. Selanjutnya keputusan strategis tersebut didesiminasikan kepada unit-unit terkait untuk diimplementasikan. Hubungan antar rektorat dan unit terkait terhubung dengan garis hijau berpanah. Salah satu karakteristik keputusan strategis adalah membutuhkan keputusan lanjutan pada tingkat manajemen yang lebih rendah, maka konsekuensinya berupa perubahan baik pada keputusan level menengah maupun aktivitas teknis. Untuk itu diperlukan kegiatan pembelajaran yang dalam hal ini difasilitasi oleh Biro Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM). Peran PPSDM dalam memfasilitasi perubahan pada unit-unit terkait digambarkan melalui garis koordinasi berupa garis hitam putus-putus.

Kapabilitas Dinamik pada Organisasi PTS

Sebagai universitas swasta yang sudah berusia lebih 40 tahun, UBL sudah banyak memiliki pengalaman dalam perjalanan daur hidup organisasinya. Dimulai dengan

pendirian Akademik Administrasi Niaga (AAN) Tanjungkarang pada tahun 1972 yang kemudian berkembang menjadi Universitas Bandar Lampung (UBL) pada tahun 1984. Pendirian universitas swasta pertama di Lampung tersebut merupakan respon dari adanya peluang dimana banyaknya jumlah lulusan SMA yang tidak tertampung di PTN khususnya Universitas Lampung. Sampai dengan tahun 2000 UBL terus berkembang menjadi PTS terbesar di Lampung dengan jumlah mahasiswa pada saat itu mencapai 6000 orang.

Memasuki milenium ketiga (tahun 2000) jumlah pendaftar calon mahasiswa baru mulai mengalami penurunan sampai mencapai titik terendah pada tahun 2005 yang hanya mampu menerima 300 mahasiswa baru. Hal ini tentu berpengaruh kepada penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk isu keberlanjutan organisasi ke depan. Beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab merosotnya jumlah mahasiswa baru diantaranya adanya peningkatan kapasitas penerimaan dari PTN khususnya di Lampung (Unila, IAIN Raden Intan, STAIN Metro, Poltek Lampung, Poltekes). Selain itu sejak tahun 2000 banyak berdiri PTS baru yang sebagian besar berasal dari lembaga kursus yang berubah bentuk menjadi PTS. Hal lain yang diduga menjadi faktor penyebab adalah adanya penurunan jumlah lulusan SMA yang disebabkan banyaknya siswa putus sekolah baik tingkat SD, SMP, maupun SMA khususnya sebagai dampak krisis ekonomi tahun 1997, selain keberhasilan program keluarga berencana (KB) pada era 70-an dan 80-an dalam menekan angka kelahiran.



Gambar 18. Model pengembangan kapabilitas dinamik PTS.

Selain pada sisi permintaan, organisasi dihadapi oleh tekanan biaya operasional yang sangat tinggi sebagai imbas adanya inflasi sejak krisis moneter 1997. Diantaranya tuntutan peningkatan gaji dari dosen dan karyawan dan biaya operasional lain. Selain itu keadaan sosial politik yang masih sangat labil berdampak makin banyaknya pemangku kepentingan yang ikut merasa berkepentingan terhadap kinerja organisasi, yang berdampak makin banyaknya tuntutan baik dari mahasiswa, alumni, orang tua, LSM, pemerintah daerah, dan sebagainya.

Beberapa strategi dilakukan dalam merespon adanya ancaman besar yang memengaruhi keberlanjutan organisasi baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Pertama adalah pada tahun 2001 melakukan efisiensi biaya operasional dengan target pengurangan sampai dengan 30% pada akhir tahun tersebut. Hal ini dilakukan melalui penghapusan biaya-biaya tetap yang tidak berkaitan langsung dengan kinerja belajar mengajar misalnya penghapusan fasilitas kendaraan dinas bagi para pejabat mulai dari dekan, kepala biro sampai sekretaris program studi. Sebelum tahun 2001, semua pejabat struktural mulai rektor sampai sekretaris program studi memperoleh fasilitas kendaraan mobil dinas. Sejak tahun tersebut yang memperoleh fasilitas kendaraan dinas hanya rektor dan wakil rektor saja. Penghapusan fasilitas kendaraan dinas tersebut dilakukan dengan cara menjual kepada pejabat bersangkutan melalui fasilitas kredit tanpa bunga yang dicicil selama lima tahun melalui pemotongan gaji. Hal ini sangat berdampak pada efisiensi biaya operasional, pemeliharaan dan pajak kendaraan dinas. Selain itu dilakukan penghapusan beberapa jabatan struktural baik tingkat univer-

sitas maupun tingkat fakultas sehingga membentuk struktur organisasi yang ramping dan pipih, yang tentunya lebih fleksibel dan lincah dalam mengimplementasikan berbagai keputusan strategis. Contohnya, pada tingkat fakultas jabatan pembantu dekan yang berjumlah tiga orang dihapus secara bertahap menjadi dua saja pada tahun 2001 yaitu pembantu dekan bidang akademik dan pembantu dekan bidang non akademik. Seiring dengan perubahan strategi pada level organisasi yang dikenal dengan sistem CODA (centralisasi operasional dan desentralisasi akademik), maka jabatan-jabatan struktural di tingkat fakultas dikurangi menjadi hanya dekan dan ketua program studi. Hal ini dapat dilakukan dengan penerapan teknologi informasi yang disebut SIMPERTI (Sistem Informasi Perguruan Tinggi) yang berhasil diimplementasikan secara penuh pada tahun 2002. Hal lain yang dilakukan adalah penundaan investasi seperti kegiatan pembangunan fasilitas gedung dan peralatan. Dampaknya pembangunan gedung pascasarjana di kampus B UBL harus mengalami penundaan penyelesaiannya sampai 2 tahun dari rencana.

Strategi lain yang dilakukan adalah dengan mengubah strategi pemasaran dengan menggeser target segmen pasar dan *positioning*. Selama ini UBL diposisikan sebagai PT alternatif (pilihan kedua) setelah UNILA (PTN) dengan target pasar yang relatif sama dengan UNILA baik dari sisi geografi maupun demografi dan sosial ekonomi mahasiswa. Ketika UNILA meningkatkan kapasitas rekrutmen mahasiswa barunya, maka calon mahasiswa, yang selama ini menjadikan UBL sebagai PT alternatif jika tidak diterima di PTN, sebagian besar diterima UNILA melalui berbagai jalur penerimaan. Menyadari hal ini, UBL melakukan pergeseran

target segmen pasar dengan hanya fokus pada ceruk pasar tertentu saja yaitu calon mahasiswa yang selama ini tidak memilih UNILA sebagai pilihan pertama, yang umumnya dari sisi demografi beretnis Tionghoa dan berasal dari SMA swasta favorit di Bandar Lampung. Mereka ini umumnya lebih berorientasi kualitas, keamanan, kenyamanan dan tidak sensitif terhadap harga, walaupun dari sisi kuantitas relatif sedikit dibandingkan calon mahasiswa yang selama ini menjadi target pasar. Pergeseran target segmen tersebut mengharuskan adanya perubahan *market positioning*, bukan lagi sebagai alternatif PTN tetapi pilihan pertama bagi calon mahasiswa yang berorientasi pada kualitas.

Merujuk pada *market positioning* tersebut, maka semua kebijakan terkait kualitas dilakukan pembenahan. Dari sisi pembelajaran diberikan penjaminan mutu dengan kehadiran dosen mencapai minimal 95%. Selain itu kegiatan akademik seperti ujian, pengumuman nilai, pengisian KRS dan sebagainya dijamin tepat waktu. Hal ini dapat dilakukan dengan dukungan adopsi teknologi informasi khususnya SIMPERTI (Sistem Informasi Perguruan Tinggi) di UBL. Selanjutnya dari sisi suasana kampus dibangun lebih aman dan nyaman khususnya bagi etnis Tionghoa, yang sejak reformasi 1997 masih mengalami trauma. Strateginya dengan menjalin kerjasama dengan berbagai ormas Tionghoa serta mendorong dan memberi kesempatan kepada mahasiswa etnis tersebut untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya Tionghoa di kampus. Walaupun secara kuantitas, jumlah mahasiswa baru menurun, namun secara umum strategi *repositioning* tersebut efektif dalam hal meningkatkan pendapatan universitas karena mahasiswa yang ada relatif

tidak sensitif terhadap harga sehingga peningkatan harga SPP dapat diterima dengan baik. Sebagai gambaran rata-rata SPP tahun 2001 adalah sebesar Rp 500 ribu per semester, menjadi rata-rata Rp 1,5 juta per semester pada tahun 2003. Manfaat lain yang diperoleh dari perubahan target segmen tersebut adalah jumlah mahasiswa etnis Tionghoa menjadi dominan khususnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Fakultas Ilmu Komputer. Dampak lainnya adalah perubahan pada suasana kampus yang lebih kondusif ditengah dinamika sosial dan politik masyarakat.

Kondisi persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi mampu menyesuaikan diri. Hal terpenting adalah menyesuaikan nilai dan budaya organisasi. Jika di era sebelumnya organisasi tumbuh seiring dengan tumbuhnya pasar dengan relatif sedikit pesaing, maka dengan pasar yang *stagnant* dan kompetisi yang semakin ketat menuntut adanya kepemimpinan yang mampu mengubah nilai dan budaya organisasi, dari fokus pada harmoni diubah mengacu pada nilai-nilai kompetisi. Jika sebelumnya ada toleransi terhadap kinerja yang rendah baik dosen maupun karyawan, maka saat ini kinerja yang seperti itu sudah tidak mungkin ditoleransi. Dengan nilai-nilai baru tersebut harus diciptakan sistem MSDM yang berbasis kinerja mulai dari rekrutmen, pembinaan, sampai *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja dosen dan karyawan. Sebagai contoh, sejak tahun 2002 dilakukan perubahan sistem penggajian yang lebih berfokus pada penghargaan kinerja dari pada senioritas. Hal ini mencakup pendapatan baik berupa pendapatan tetap ataupun tidak tetap yang dikaitkan dengan jenjang golongan kepegawaian berbasis kinerja. Selain itu, dengan makin

dinamisnya tuntutan dunia industri terhadap lulusan PTS, maka diperlukan revisi total kurikulum dengan mengacu pada kurikulum berbasis kompetensi yang mulai diterapkan tahun 2001. Dalam kurikulum tersebut juga termasuk kekhasan yang diberikan berupa keterampilan bahasa Inggris minimal empat semester, kewirausahaan, dan komputer. Khususnya kewirausahaan, pendidikan kewirausahaan atau *entrepreneurship* sebaiknya semakin digalakkan di perguruan tinggi agar lulusan perguruan tinggi mampu mandiri. Pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi diharapkan bisa menyiapkan mahasiswa untuk berani mandiri, tidak lagi terfokus menjadi pencari kerja. Apalagi data pengangguran terdidik di Indonesia menunjukkan, semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin rendah kemandirian dan semangat kewirausahaannya. Program Pengembangan Kewirausahaan dilaksanakan untuk menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan pada para mahasiswa dan juga staf pengajar serta diharapkan menjadi wahana pengintegrasian secara sinergi antara penguasaan sains dan teknologi dengan jiwa kewirausahaan. Selain itu diharapkan pula hasil-hasil penelitian dan pengembangan tidak hanya bernilai akademis saja, namun mempunyai nilai tambah bagi kemandirian perekonomian bangsa. Kewirausahaan, dapat didefinisikan sebagai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan (peluang) bisnis serta kemampuan mengoptimalisasikan sumber daya dan mengambil tindakan serta bermotivasi tinggi dalam mengambil resiko dalam rangka mensukseskan bisnisnya.

Peranan perguruan tinggi dalam memotivasi mahasiswa menjadi seorang wirausahawan muda sangat penting dalam menumbuhkan jumlah wirausahawan. Dengan mening-

katnya wirausahawan dari kalangan sarjana akan mengurangi pertambahan jumlah pengangguran bahkan menambah jumlah lapangan pekerjaan. Pertanyaannya adalah bagaimana pihak perguruan tinggi dapat mencetak wirausahawan muda. Pendidikan kewirausahaan di Indonesia masih kurang memperoleh perhatian yang cukup memadai, baik oleh dunia pendidikan maupun masyarakat.

Sebagian besar pendorong perubahan, inovasi dan kemajuan suatu negara adalah para wirausahawan. Wirausahawan adalah seorang yang menciptakan sebuah bisnis yang berhadapan dengan resiko dan ketidakpastian bertujuan memperoleh profit dan mengalami pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi kesempatan dan memanfaatkan sumber daya yang diperlukan. Dewasa ini banyak kesempatan untuk berwirausaha bagi setiap orang yang jeli melihat peluang bisnis tersebut. Karier kewirausahaan dapat mendukung kesejahteraan masyarakat serta memberikan banyak pilihan barang dan jasa bagi konsumen, baik dalam maupun luar negeri. Meskipun perusahaan raksasa lebih menarik perhatian publik dan sering kali menghiasi berita utama, bisnis kecil tidak kalah penting perannya bagi kehidupan sosial dan pertumbuhan ekonomi suatu negara.

Oleh karena itu pemerintah mengharapkan para mahasiswa mempunyai kemampuan dan keberanian untuk mendirikan bisnis baru meskipun secara ukuran bisnis termasuk kecil, tetapi membuka kesempatan pekerjaan bagi banyak orang. Pihak perguruan tinggi bertanggung jawab dalam mendidik dan memberikan kemampuan dalam melihat peluang bisnis serta mengelola bisnis tersebut serta memberikan motivasi untuk mempunyai keberanian menghadapi

resiko bisnis. Peranan perguruan tinggi dalam memotivasi para mahasiswanya menjadi *young entrepreneurs* merupakan bagian dari salah satu faktor pendorong pertumbuhan kewira-usahaan⁵.

Melihat pengalaman diatas, maka kemampuan PTS untuk terus bertahan hidup sangat dipengaruhi kemampuan organisasi menyesuaikan diri (*evolutionary fitness*), yang dalam hal ini ditentukan oleh adanya perubahan suasana persaingan dan permintaan pasar diikuti tuntutan penyesuaian kemampuan teknis (*technical fitness*) organisasi (Helfat et al, 2009)⁶. Perubahan strategi pemasaran yang dilakukan terbukti efektif menjadi pedoman perubahan organisasi secara keseluruhan yang akhirnya berpengaruh pada kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Krasnikov (2007)⁷ dimana kapabilitas pemasaran berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Walaupun demikian, strategi pemasaran dengan melakukan pergeseran target segmen pada ceruk pasar yang lebih kecil berpengaruh terhadap citra PTS secara keseluruhan dimana sebagian besar masyarakat daerah masih menganggap PTS berkualitas adalah yang banyak jumlah mahasiswanya. Hal ini berdampak pada jumlah peminat yang semakin menurun sampai tahun 2005 seiring adanya pertumbuhan ekonomi yang membaik, yang berpengaruh pada target segmen yang mengubah pilihannya pada PT di Jawa atau luar negeri.

Adanya pertumbuhan ekonomi yang baik, berdampak pada peningkatan kebutuhan SDM di satu sisi, namun dengan makin kompetitifnya dunia industri menuntut kompetensi yang semakin tinggi disisi lain. Selain itu, adanya kebijakan pemerintah wajib belajar 9-12 tahun berdampak meningkatnya jumlah lulusan SMA. Namun dengan peningkatan kapasitas

PTN dan pembukaan PT baru berakibat pada persaingan yang semakin ketat khususnya pada kualitas. Merespon dinamika tersebut, UBL mengubah lagi strateginya dengan lebih fokus pada kualitas akademik yang berimbas pada berbagai kebijakan termasuk nilai dan budaya kualitas. Perubahan nilai dan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan (Schein, 1992)⁸. Oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai dan budaya kualitas (*quality-oriented leadership*). Hal ini sejalan dengan rekomendasi hasil penelitian ini dimana kepemimpinan yang memotivasi, terbuka dan menganut nilai perubahan berpengaruh kepada pengembangan nilai dan budaya kualitas.

Salah satu yang dilakukan adalah dengan mengadopsi sistem penjaminan mutu ISO dan BAN-PT sebagai *benchmark*. Selain itu didorong para pejabat struktural dan dosen untuk melihat keluar organisasi melalui pengiriman studi lanjut, pelatihan, seminar, dan studi banding baik di PT dalam negeri maupun PT luar negeri. Karena kinerja PT identik dengan kinerja dosen maka pengiriman dosen studi lanjut S3 menjadi keniscayaan. Hal-hal tersebut dapat dilakukan atas bantuan biaya pengembangan dari Ditjen Dikti seperti proyek bantuan TPSDP (*Technological and Professional Skills Development Project*), ISS (*Institutional Support System*) dan lain lain. Selain itu untuk mempercepat peningkatan kinerja dosen secara keseluruhan dilakukan rekrutmen dosen baru bergelar S3 atau Guru Besar yang sudah memiliki reputasi profesional yang tinggi. Hal lain yang dilakukan adalah dengan menjalin banyak kerjasama baik dengan PT dalam dan luar negeri khususnya terkait kegiatan penelitian dan pengembangan keilmuan. Kerjasama tersebut dilakukan pula melalui kegiatan

seminar dan konferensi internasional yang dikoordinasikan secara bersama oleh beberapa PT dalam dan luar negeri. Misalnya *International Conference on Engineering and Technology* (ICET) dan *International Conference on Language and Education* tahun 2012 dilaksanakan atas kerjasama UBL dengan beberapa PT di Malaysia dan Singapura. Selain itu, dosen dimotivasi untuk aktif di pusat-pusat penelitian yang sampai saat ini terdapat 11 pusat penelitian di UBL. Dengan beberapa strategi tersebut diatas, diharapkan produktivitas PT terkait penelitian dan publikasi ilmiah meningkat. Selanjutnya tingginya produktivitas dosen akan berdampak pada kualitas belajar mengajar mahasiswa yang akhirnya berdampak kualitas lulusan yang tinggi. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap daya serap dan kinerja lulusan di pasar kerja yang selanjutnya akan berpengaruh pada citra PTS di masyarakat.

Menyimak pengalaman diatas, maka dapat disimpulkan keberlanjutan PTS sangat ditentukan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan. Dalam merepson dinamika lingkungan tersebut dibutuhkan kemampuan melakukan perubahan (*change capability*). Kemampuan organisasi untuk berubah dengan lebih efektif dan lebih cepat dari pesaing menjadi basis keunggulan bersaing (Teece *et al.*, 1997)¹. Selanjutnya Teece *et al* (1997)¹ menekankan perlunya proses, posisi dan *path* dalam proses manajerial dan organisasi guna membentuk keunggulan bersaing. PTS perlu menentukan jalur (*path*) mana yang menjadi *benchmark* persaingan. Pada kasus ini yang menjadi jalur adalah kualitas akademik. PTS harus mengevaluasi dirinya apakah sudah berada pada jalur yang benar. Jika belum atau berjalan berlawanan arah, maka harus segera dilakukan penyadaran untuk masuk pada jalur

yang benar. Sebaliknya jika sudah berada pada jalur yang benar, segera tetapkan target kinerja organisasi yang diinginkan dan terus melakukan perbaikan guna mencapai kinerja tersebut.

Selain *path*, hal lain yang harus diperhatikan adalah posisi yang diterjemahkan sebagai aset unik yang dimiliki PTS. Aset tersebut dapat berupa pengetahuan yang sukar diperjualbelikan, reputasi, jaringan, teknologi, keuangan, pasar dan benteng penyekat organisasi (*organizational barrier*) (Teece *et al.*, 1997)¹. Dari hasil penelitian ini, PTS di Kopertis wilayah II menggunakan kombinasi faktor kepemimpinan, dana dan pembiayaan, manajemen SDM serta kurikulum sebagai basis sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing. Namun demikian, karena jalur kualitas akademik yang menjadi jalur acuan (*path*) dalam pengembangan keunggulan bersaing, maka semua sumber daya dan kapabilitas organisasi diarahkan pada peningkatan kualitas akademik. Selanjutnya, karena kualitas akademik identik dengan kualitas dosen maka dosen berkualitas menjadi aset terpenting yang membedakan satu PTS dengan PT lain. Demikian juga dengan reputasi PTS yang erat kaitannya dengan reputasi produk akademik PT baik berupa lulusan maupun karya ilmiah dan pemanfaatannya di masyarakat, menjadi aset yang harus dikembangkan keberadaannya. Semakin tinggi reputasi akademik yang dimiliki akan semakin baik pula citra PTS di mata masyarakat yang pada akhirnya mampu membentengi organisasi (*organizational barrier*) dari persaingan. Lebih lanjut, keberadaan dosen sangat penting dalam pembangunan jaringan melalui komunitas keilmuan dan profesionalnya yang harus dikembangkan menjadi modal sosial

(*social capital*) bagi organisasi PTS dimana sangat berpengaruh dalam pengembangan kinerja organisasi secara umum. Pada kasus UBL, sejak tahun 2008 semua dosen didorong untuk bergabung dalam minimal satu organisasi profesi. Akan lebih baik jika posisi ketua dan kantor kesekretariatan untuk cabang Lampung dijabat oleh dosen UBL dan berkantor di kampus UBL. Contohnya IAI (Ikatan Arsitek Indonesia) cabang Lampung, bahkan pengadilan etika profesi advokat yang bergabung dalam Peradi (Persatuan Advokat Indonesia) dilaksanakan di kampus UBL.

Faktor eksternal PTS yang memengaruhi keberlanjutan PTS dikategorikan menjadi kebijakan pemerintah, lingkungan ekonomi dan lingkungan sosial. Selanjutnya faktor yang termasuk kebijakan pemerintah adalah terkait pertumbuhan jumlah PT, yang merupakan faktor terpenting terhadap keberlanjutan PTS. Faktor yang termasuk lingkungan ekonomi adalah dinamika tuntutan kompetensi dunia industri dan pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional. Sedangkan yang termasuk pada lingkungan sosial adalah persepsi masyarakat terhadap PTS lokal dan ketersediaan calon dosen. Kelima faktor eksternal ini yang mewarnai dinamika lingkungan eksternal PTS. Namun demikian berdasarkan derajat kerentanannya (*degree of velocity*) dinamika lingkungan persaingan PTS dapat dikategorikan pada derajat moderat (Eishernhardt & Martin, 2000)⁹. Oleh karena hal tersebut maka model Teece (2009)² seperti pada Gambar 4 tidak sepenuhnya dapat diterapkan. Pada proses penginderaan (*sensing*) model pengembangan kapabilitas dinamik PTS (Gambar 17) mengusulkan pengamatan yang berkelanjutan terhadap dinamika kelima faktor eksternal dari hasil penelitian ini. Sedangkan proses

penyaringan (*seizing*) dilakukan melalui penggunaan protokol teknologi informasi dengan mengacu pada model awal gambar 12 guna pengayaan data. Terakhir, kegiatan transformasi atau pengelolaan gangguan yang merupakan keputusan strategis manajemen puncak (rektorat, yayasan dan senat akademik) diimplementasikan dalam bentuk keputusan tingkat lebih rendah atau aktivitas yang dilakukan pada berbagai level manajemen dalam rangka *alignment* dan *realignment* sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan. Hal ini akan efektif dengan melakukan koordinasi yang intensif antar unit terkait. Proses berulang tersebut identik dengan pembelajaran organisasi dan konsep manajemen pengetahuan yang membentuk organisasi pembelajaran (Zollo & Winter, 2002¹⁰; Chen & Lee, 2008¹¹).

Pengembangan Organisasi Pembelajaran pada PTS

Konsep Kapabilitas Dinamik identik dengan organisasi pembelajaran. Kedua konsep tersebut juga identik dengan pendekatan sistem khususnya *soft system methodology* (SSM) yang menempatkan paradigma pembelajaran sama pentingnya dengan pencapaian tujuan organisasi (Jackson, 2003)⁴. Selain itu, SSM menekankan adanya aspek manusia dalam manajemen sehingga pemeliharaan hubungan (*relationship maintaining*) menjadi sangat penting. Karena paradigma pembelajaran tersebut maka pendekatan cara berfikir sistem berasumsi penyelidikan (*inquiry*) dalam suatu sistem organisasi tidak akan pernah berhenti atau dengan kata lain akan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan dan partisipasi para pelaku yang

berkepentingan. Hal ini sejalan dengan konsep disiplin kelima organisasi pembelajaran dari Senge (2006) yang menempatkan berfikir sistem sebagai batu loncatan (*corner stone*) bagi keempat disiplin lain baik keahlian pribadi, model mental, visi bersama maupun pembelajaran kelompok dalam pengembangan organisasi pembelajaran. Oleh karena itu Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS pada Gambar 17 diatas dibangun berdasarkan asumsi-asumsi SSM (Jackson, 2003)⁴ dan berpikir sistem pada organisasi pembelajaran (Senge, 2006)¹².

Merujuk pada konsep organisasi pembelajaran (Senge, 2006)¹², disiplin pertama yang harus ada dalam pengembangan organisasi pembelajaran adalah keahlian pribadi. Dikatakan sebagai organisasi pembelajaran jika masing-masing anggota organisasi menjadi individu pembelajaran, walaupun tidak otomatis memiliki hubungan positif. Untuk dapat mengembangkan individu pembelajaran dibutuhkan adanya visi personal, energi kreatif, percaya diri akan kemampuan pribadi dan adanya komitmen terhadap kebenaran. Dalam prakteknya pada organisasi, pengembangan keahlian pribadi membutuhkan kepemimpinan yang dapat mendorong kreativitas individu, adanya komitmen pada nilai-nilai kebenaran, dan anti-status quo. Selain itu, diperlukan iklim organisasi yang menghargai pengembangan semua individu dalam organisasi. Oleh karena itu, rekomendasi strategi dari hasil penelitian ini, khususnya terkait kepemimpinan dan strategi MSDM, sangat sesuai dengan pengembangan organisasi pembelajaran. Kepemimpinan yang disarankan yaitu yang mendorong dan memberdayakan, menganut nilai-nilai perubahan, dan bersikap ter-

buka. Sedangkan strategi MSDM yang diperlukan adalah yang mengedepankan sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo.

Disiplin kedua yang diusulkan Senge (2006)¹² dalam pengembangan organisasi pembelajaran adalah adanya model mental dimana semua individu dan organisasi harus berani mengubah asumsi-asumsi yang ada pada masing-masing tentang berbagai cara dan metode yang selama ini dilakukan dalam berorganisasi. Dalam mengembangkan model mental tersebut dibutuhkan budaya dan nilai-nilai keterbukaan serta merit. Kedua nilai tersebut akan membentuk kepercayaan terhadap proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan nilai-nilai perubahan dan keterbukaan dalam kepemimpinan organisasi yang direkomendasikan oleh penelitian ini. Dalam prakteknya hal ini juga sejalan dengan konsep pembelajaran organisasi dari Argyris dan Schon (1978)¹³.

Mengacu pada kerangka konseptual model awal sistem strategi pengembangan kapabilitas dinamik PTS (Gambar 12), keluaran dari model ini adalah keputusan strategis baik berupa transformasi ataupun pengelolaan gangguan. Pengambilan keputusan strategis tersebut adalah menjadi tanggungjawab manajemen puncak (*top management*) yaitu rektorat atas konsultasi dan persetujuan yayasan serta senat akademik universitas. Agar keputusan strategis yang diambil efektif maka informasi terkait penginderaan (*sensing*) dan penyaringan (*seizing*) harus selalu mutakhir. Untuk itu rektorat perlu menerapkan tipe pembelajaran *double loop learning*, bahkan *duetro learning* (Argyris & Schon, 1978)¹³. *Double loop learning* yaitu tipe pembelajaran yang diarahkan untuk selalu me-review nilai-nilai dan asumsi-asumsi dalam pengambilan keputusan.

Contohnya keputusan strategis menyekolahkan semua dosen untuk studi lanjut S2 dan S3 diambil dengan asumsi tersedia pembiayaan, dosen memiliki kemampuan lulus tepat waktu, dan berkomitmen untuk tetap bergabung pasca kelulusannya. Namun dapat saja asumsi tersebut tidak terpenuhi dimana biaya tidak cukup tersedia, waktu lulus yang lama dan komitmen yang diragukan untuk kembali bergabung pasca lulus. Oleh karena itu, jika tujuannya adalah pemenuhan jumlah dosen berkualifikasi S2 dan S3 maka dapat dilakukan dengan cara lain misalnya merekrut dosen yang sudah berkualifikasi S2 dan S3 melalui kontrak kerja yang lebih fleksibel sehingga PTS mampu memberikan kompensasi yang lebih menarik bagi calon dosen. Dengan strategi ini maka kepastian mendapatkan dosen dengan kualifikasi S2 dan S3 lebih pasti dan cepat.

Proses pembelajaran organisasi yang dilakukan terkait pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS juga didukung oleh manajemen pengetahuan dengan pemanfaatan sistem pakar dan teknologi informasi. Pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran yang efektif berpengaruh positif pada kemampuan organisasi dalam membentuk kapabilitas dinamik (Minzberg *et al.*, 2009)¹⁴. Data hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai basis pengambilan keputusan, termasuk jika terjadi perubahan kondisi masa depan. Dalam pelaksanaannya rektorat dapat secara berkala melakukan kegiatan diskusi pakar menggunakan metode yang sama dengan penelitian ini. Hasil dari setiap diskusi pakar didokumentasikan dan diolah menggunakan teknologi informasi sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat.

Salah satu karakteristik keputusan strategis adalah dibutuhkan keputusan pada tingkat lebih rendah. Keputusan strategis yang diambil rektorat perlu diimplementasikan oleh unit-unit terkait melalui perubahan keputusan tingkat menengah dan aktifitas teknis. Agar efektif, pelaku yang terkait pada keputusan strategis tersebut harus memiliki kemampuan belajar (*learning capability*) yang baik. Berbeda dari tipe pembelajaran yang diterapkan oleh manajemen puncak, pada level manajemen menengah dan bawah lebih menggunakan tipe pembelajaran *single loop learning*, dimana pelaku individu atau lembaga mengubah cara-cara mereka sesuai dengan standar yang diharapkan. Contohnya jika keputusan strategis yang diambil adalah mengubah kurikulum sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan industri maka masing-masing dosen harus mengubah paradigma pembelajarannya lebih kepada pembelajaran berbasis kompetensi yang berarti harus lebih banyak memberikan materi keterampilan melalui praktikum di laboratorium.

Keputusan strategis yang diambil berimplikasi tidak hanya pada aspek manajerial tapi juga aspek akademik. Agar lulusan dapat selalu diterima di pasar kerja maka salah satu rekomendasi keputusan strategis adalah terus mengembangkan kurikulum yang relevan dengan dinamika dunia industri. Untuk itu keputusan lanjutannya adalah dosen harus dekat dengan dunia industri yang dinamis. Diperlukan pembelajaran yang aktif baik individu maupun kelompok dosen bidang ilmu untuk melakukan pengembangan keilmuannya baik melalui diskusi, seminar dan lebih khusus kegiatan penelitian terkait keilmuannya. Pada kasus UBL, dosen-dosen yang dikoordinasikan dalam kelompok bidang ilmu memiliki rencana penelitian

umum (*masterplan*) yang dapat dilaksanakan baik oleh dosen atau mahasiswa. Diusahakan penelitian yang dilakukan terkait dengan perkembangan mutakhir pada bidang keilmuannya. Hasil dari penelitian tersebut digunakan sebagai bahan pengembangan pembelajaran di kelas. Alternatif lain adalah melibatkan mahasiswa pada kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan dosen sehingga sedini mungkin mahasiswa berada dekat dengan dunia kerja dan bidang keilmuannya.

Dalam pengembangan model mental, Senge (2006)¹² menyarankan adanya praktek pelembagaan (*institutionalizing*). Salah satu rekomendasi dari keputusan strategis yang dihasilkan penelitian ini adalah strategi terkait manajemen sumber daya manusia yaitu harus dibangun sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo. Bahkan pada kasus UBL dikembangkan nilai-nilai pembelajaran dan berbagi pengetahuan (*value of learning* dan *value of knowledge sharing*). Pada bidang akademik contohnya Program Studi Manajemen dan Program Studi Akuntansi, contohnya Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan bisnis secara aktif memiliki kegiatan yang disebut *Academic Day* yang dilakukan setiap jumat minggu pertama setiap bulan. Pada kegiatan ini dilakukan presentasi berbagai topik akademik maupun profesional terkait bidang ilmu yang disajikan baik oleh dosen, mahasiswa ataupun praktisi. Selain itu pada masing-masing program studi ada kelompok bidang ilmu yang sekaligus berfungsi sebagai kelompok penelitian (*research group*) yang secara aktif melakukan kegiatan seminar, bedah buku, diskusi dan lain-lain. Selain bidang akademik, staf non akademik juga diarahkan untuk secara berkala melakukan kegiatan berbagi pengetahuan

melalui diskusi atau dialog. Melalui forum-forum tersebut secara tidak langsung dibangun komunikasi antar individu dan kelompok kerja sehingga pengetahuan yang bersifat *tacit* dapat terdesiminasi kepada banyak orang yang nantinya menjadi pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*). Hal-hal tersebut sangat penting terkait membangun kesadaran individu dan unit-unit manajemen untuk terus memperbaiki kinerja melalui pembelajaran.

Pada level manajemen, pengembangan model mental organisasi dilakukan melalui pertemuan berkala bulanan antara rektorat dan fakultas, dan semesteran yang melibatkan seluruh program studi dan unit-unit pendukung, serta pertemuan tahunan yang melibatkan unsur dosen dan staf non akademik. Selain itu, dilakukan juga pertemuan berkala dengan perwakilan mahasiswa yang dilakukan baik oleh program studi, fakultas bahkan rektorat. Forum-forum tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja melalui penggalangan saran dan kritik terhadap kinerja organisasi. Selain itu, hal yang juga penting adalah penyampaian saran maupun kritik dapat dilakukan melalui pesan singkat (sms) dan email 24 jam. Dengan adanya transparansi nomor telepon dan email pribadi khususnya pejabat akan memudahkan semua pihak yang berkepentingan untuk menyampaikan berbagai masukan. Dalam prakteknya hal ini sangat efektif selain untuk pengendalian manajemen juga untuk bahan evaluasi diri terkait kinerja organisasi. Metode-metode tersebut sangat sejalan dengan kebutuhan praktek pelebagaan dalam pengembangan model mental yang disarankan Senge (2006)¹².

Disiplin ketiga yang diperlukan guna pengembangan organisasi pembelajaran adalah adanya visi bersama dalam

organisasi. Visi bersama penting karena menjadi motor penggerak bagi individu maupun organisasi untuk belajar dimana keberadaannya berasal dari adanya visi masing-masing individu (Senge, 2006)¹². Hal ini terkait dengan sistem rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam rekrutmen, kriteria kesesuaian individu dengan organisasi harus menjadi fokus perhatian. Kesesuaian tersebut tidak hanya dilihat dari kualifikasi pendidikan dan ketrampilan yang dibutuhkan namun juga harus memerhatikan nilai-nilai yang dianut oleh calon dosen atau karyawan yang akan direkrut. Dalam setiap sesi seleksi maupun wawancara calon dosen, harus diyakinkan bahwa kandidat memiliki visi dan ambisi pribadi pada profesi dosen yang untuk itu dibutuhkan sikap pembelajar. Seorang dosen harus memiliki cita-cita untuk menjadi guru besar dengan target waktu tertentu. Demikian juga dengan staf non akademik, kandidat harus memiliki sifat terbuka dan sikap pembelajar. Keberadaan visi pribadi tersebut sangat penting dalam membentuk visi bersama organisasi. Lebih lagi, produk dan produktivitas PTS sangat terkait dengan kinerja dosen seperti kualitas lulusan dan hasil penelitian.

Disiplin keempat yang diperlukan dalam pengembangan organisasi pembelajaran adalah adanya kelompok pembelajaran yang merupakan akumulasi dari pembelajaran individu. Keberadaan kelompok pembelajaran sangat penting dalam membentuk energi kelompok serta energi organisasi. Kecerdasan dan kemampuan individu yang tinggi akan menjadi sia-sia tanpa adanya sinergi yang kuat dari masing-masing individu dalam kelompok. Senge (2006)¹² menyarankan untuk adanya dialog dan diskusi dalam rangka pengembangan kelom-

pok pembelajaran tersebut. Dialog adalah suatu kegiatan eksplorasi kreatif dan bebas terhadap suatu isu yang kompleks. Sedangkan diskusi adalah presentasi berbagai pandangan terhadap suatu isu guna mendapatkan keputusan terbaik.

Pada kasus pengembangan PTS, umumnya setiap dosen atau staf yang selesai melakukan kegiatan pelatihan, seminar atau *workshop* diwajibkan untuk mempresentasikannya di kelompok pembelajaran. Demikian juga kegiatan-kegiatan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan diimplementasikan dalam bentuk tugas-tugas kelompok baik sesama atau lintas unit dalam organisasi. Selain itu kegiatan curah pendapat untuk membahas suatu isu juga sering dilakukan walaupun tidak terjadwal secara berkala, khususnya terkait isu-isu strategis yang berdampak bagi organisasi seperti adanya peraturan perundangan yang baru.

Dari uraian diatas, walaupun secara eksplisit PTS tidak memiliki strategi pengembangan organisasi pembelajaran, namun dalam prakteknya agar organisasi dapat terus bertahan hidup, PTS mempraktikkan konsep organisasi pembelajaran itu sendiri. Praktek organisasi pembelajaran yang ada pada PTS sejalan dengan konsep yang diusulkan Marquardt (1996)³ dimana keberadaan subsistem pembelajar baik individu maupun kelompok serta unit-unit organisasi pada PTS cukup terlihat. Selain itu, keberadaan subsistem organisasi baik struktur yang mengacu pada kegiatan pembelajaran mulai tingkat paling atas (rektorat, yayasan, senat akademik) maupun unit-unit lain pada berbagai level manajemen, terjadi hubungan koordinasi yang sangat kompleks. Keberadaan nilai dan budaya terkait sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo adalah juga elemen penting dalam memperkuat karak-

teristik organisasi pembelajaran yang ada pada PTS. Selanjutnya, keterlibatan semua orang dalam organisasi baik staf akademik maupun non akademik termasuk pejabat diberbagai level dalam bertukar pengetahuan dan informasi melalui sikap terbuka dan anti status quo menjadi ciri kuat suasana belajar pada organisasi tersebut.

Dari hasil pembahasan bab ini dapat disimpulkan bahwa rancangan model pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS menggambarkan hubungan antar berbagai unit dan orang di PTS terkait pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Kegiatan-kegiatan yang sistematis dalam pengumpulan informasi, penyaringan dan pengolahan data sampai dengan keluaran berupa rekomendasi strategi menggunakan perangkat lunak teknologi informasi menjadi karakteristik kuat adanya kegiatan pembelajaran pada PTS yang sukses. Namun demikian, sebagai organisasi swasta, PTS tetap dituntut fleksibel sehingga masih diperlukan pengelolaan *tacit knowledge* yang efektif. Hal ini banyak dilakukan melalui interaksi yang intensif antar unit dan orang baik melalui koordinasi formal maupun informal.

Referensi:

- Argyris C, dan Schon D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action*. [13]
- Chen HH, dan Lee PY. 2008. *The Driving Drivers of Dynamic Competitive Capabilities: A New Perspective on*

Competition. *European Business Review* Vol. 21 No. 1[11]

Eishenhardt KM, dan Martin JA. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21: 1105-1121.[8]

Galus, Ben Senang. 2015. Relevansi Pendidikan Kewirausahaan di Perguruan Tinggi. Balai Latihan Pendidikan Teknik :Yogyakarta. (Online). (http://www.blptjogja.or.id/?view=v_artikel&id=17, diakses tanggal 3 November 2016).[5]

Helfat C.E, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D, dan Winter S G. 2009. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Blackwell Publishing.[6]

Jackson MC. 2003. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. John Wiley and Sons, Ltd.[4]

Krasnikov AV. 2007. Examining The Relationship Between Marketing Capability and Firm Performance. *Dissertation*. University of South Carolina.[7]

Marquardt MJ. 1996. *Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw Hill.[3]

Mintzberg H, Ahlstrand B, dan Lampel J B. 2009. *Strategy Safari*. 2th edition. Prentice Hall.[14]

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.[8]

- Senge PM. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.[12]
- Teece DJ, Pisano G, dan Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.[1]
- Teece DJ. 2009. *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, New York.[2]
- Zollo M, dan Winter S. 2002. Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13, 3.[10]

BAB 7

PENUTUP

KEGAGALAN perguruan tinggi untuk menyelaraskan proses pembelajaran dengan kepentingan industri akan memengaruhi penerimaan industri terhadap lulusan PTS. Konsekuensinya, PTS yang dipandang relatif rendah tidak hanya berpengaruh dalam perekrutan mahasiswa baru melainkan juga bagi perekrutan dosen dengan kualifikasi S2 dan S3 dengan kualitas yang tinggi. Untuk itu, diperlukan sebuah terobosan strategis dalam melakukan perekrutan dosen dengan menerapkan pola perekrutan yang lebih fleksibel dengan remunerasi yang bersaing bahkan lebih tinggi dari PTN atau industri.

Namun, masalah selanjutnya yang dihadapi oleh PTS adalah berkaitan dengan pendanaan. Dengan kata lain, perlu adanya strategi pendanaan yang lebih kreatif yang harus dilakukan PTS bersama-sama yayasan, misalnya dengan mengoptimalkan peran penelitian dan pengabdian masyarakat yang selama ini masih dianggap pusat-pusat biaya (*cost centers*) perlu ditransformasi menjadi pusat-pusat pendapatan (*income generators*). Harus dilakukan perubahan paradigma pada bidang-bidang tersebut dengan melakukan investasi dan

kerjasama yang lebih luas dengan beragam pihak. Hal ini sangat dimungkinkan dimana sumber daya dosen pada PTS selama ini hanya termanfaatkan pada bidang pengajaran saja. Padahal mereka memiliki potensi keahlian yang mumpuni dibidang keilmuannya. Artinya, keterlibatan dosen pada bidang profesinya dan masyarakat berkontribusi pada pembentukan jaringan yang sangat penting dalam modal sosial (*social capital*) PTS. Keberhasilan meningkatkan peran penelitian dan pengabdian masyarakat akan menghasilkan manfaat ganda baik terkait peningkatan jumlah dan variasi pendapatan, maupun peningkatan pengetahuan dosen dan mahasiswa terkait pengetahuan yang mutakhir yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas lulusan dan citra PTS di mata pemerintah dan dunia perguruan tinggi.

Selain itu, dengan disahkannya Undang-Undang nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi akan berdampak pada beberapa hal terkait keberlanjutan PTS. Oleh karenanya, misi pemerintah untuk mempercepat peningkatan keterjangkauan pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan angka partisipasi kasar (APK) harus dicermati oleh pengelola PTS. Pada Undang-Undang tersebut peran pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat dan dunia industri semakin didorong untuk berpartisipasi baik dalam penyediaan akses pendidikan tinggi melalui pembukaan PT baru termasuk akademi komunitas dan peningkatan kapasitas rekrutmen maupun peningkatan kualitas pendidikan tinggi secara umum. Melalui undang-Undang tersebut juga mempertegas pentingnya peningkatan kualitas pendidikan tinggi melalui kewajiban penjaminan mutu baik internal maupun eksternal, Standar Nasional Pendidikan Tinggi, dan pengawasan serta akuntabilitas penyelenggaraan melalui pengelolaan data

terpusat yaitu Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDPT). Kondisi tersebut berdampak makin dinamis dan ketatnya persaingan diantara perguruan tinggi dimana sangat mungkin pendirian atau peningkatan kapasitas rekrutmen mahasiswa baru oleh PTN maupun PTS memperebutkan segmen pasar yang sama dengan PTS yang ada.

Sayangnya, dengan persyaratan pendirian perguruan tinggi yang semakin berat serta dorongan pemerintah bagi peran korporasi dapat melahirkan PTS baru dengan sokongan korporasi bermodal besar. Dengan semakin banyaknya korporasi yang mendirikan PTS hal itu berhubungan dengan pembangunan citra korporasi di mata pemerintah dan masyarakat. Dalam mensikapi kondisi tersebut, untuk dapat terus berlanjut pengelola PTS yang ada, khususnya yang berukuran kecil dan sedang, harus lebih fokus pada pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan mengedepankan keunikan dan mutu dari produk serta proses pembelajarannya.

Implikasi Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 bagi PTS dituntut harus mampu menyesuaikan produk lulusan dan penyelenggaraan pembelajaran dengan standar yang berlaku pada profesi. Jadi, jika melihat dunia industri yang sangat dinamis, sangat mungkin kualifikasi kompetensi yang dituntut oleh dunia industri akan dengan cepat berubah. Oleh karena itu, PTS harus secara berkelanjutan mengadakan *review* berkala terkait kualitas lulusan, tuntutan kompetensi, dan kurikulum serta silabus dan bahan ajar dalam rangka menyesuaikan dengan tuntutan kompetensi pada dunia industri. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun

komunikasi yang intensif dengan berbagai pemangku kepentingan khususnya dunia industri dan profesi.

Selanjutnya, terkait keberlanjutan PTS yang menjadi isu penting akhir-akhir ini, maka salah satu strategi yang dapat digunakan adalah penerapan Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik Organisasi PTS. Model ini berimplikasi pada dibutuhkannya komitmen yang kuat dari unsur manajemen puncak (rektorat, yayasan dan senat akademik), yang merupakan pihak yang paling berkepentingan terhadap penggunaan model tersebut. Karena konsep Kapabilitas Dinamik identik dengan organisasi pembelajaran maka manajemen puncak harus berkomitmen menerapkan pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan pada organisasi PTS. Keberhasilan penerapan organisasi pembelajaran harus secara aktif melibatkan semua sub-elemen yang dibutuhkan baik subsistem pembelajar yang melibatkan individu, kelompok, organisasi dengan tipe *single*, *double* maupun *duetro learning*, subsistem organisasi, subsistem manusia, pengetahuan dan teknologi. Tentu hal ini dipengaruhi oleh kepemimpinan yang bervisi dan mengadopsi nilai-nilai pembelajaran. Selain itu, nilai-nilai berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), terbuka dan anti status quo sangat cocok diterapkan pada PTS.

Untuk itu, menurut hemat penulis saat ini PTS dituntut harus mampu memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan secara dinamis dapat menyesuaikan diri terhadap dinamika eksternal melalui strategi yang dibangun dari kombinasi faktor-faktor internal organisasi. Hal itu kaena keberlanjutan PTS dipengaruhi oleh kemampuan PTS merespon dinamika eksternal melalui strategi yang tepat dari kombinasi faktor-faktor internal. Faktor-faktor eksternal yang

memengaruhi keberlanjutan PTS adalah kebijakan pemerintah terkait pertumbuhan jumlah perguruan tinggi, dinamika tuntutan kompetensi dunia industri, persepsi masyarakat terhadap PTS lokal, pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional, serta ketersediaan calon dosen berkualifikasi S2 dan S3. Sedangkan faktor-faktor internal yang memengaruhi keberlanjutan PTS adalah ketersediaan dana dan pembiayaan, efektivitas strategi MSDM, relevansi kurikulum, serta efektivitas kepemimpinan.

Selanjutnya, skenario masa depan yang paling mungkin terjadi antara lain adanya kebijakan pemerintah yang mendorong pembukaan perguruan tinggi baru baik PTN maupun PTS, dan adanya peningkatan tuntutan kompetensi pada dunia industri terkait lulusan PTS. Selain itu akan adanya pertumbuhan ekonomi yang pesat baik lokal maupun nasional. Selanjutnya akan adanya persepsi masyarakat terhadap mutu PTS yang semakin baik dibandingkan PTN dan PTA. Terakhir terkait skenario masa depan yang paling mungkin adalah adanya ketersediaan yang banyak dari calon dosen berkualifikasi S2 dan S3.

Dalam rangka mengantisipasi skenario masa depan yang paling mungkin terjadi kita dapat menggunakan kombinasi dari empat faktor internal yaitu efektivitas kepemimpinan, ketersediaan dana dan pembiayaan, efektivitas strategi MSDM, relevansi kurikulum. Adapun strategi terbaik yang dimaksud adalah kepemimpinan yang memotivasi atau mendorong, memberdayakan (*empowering*), berkomitmen terhadap citra PTS, mengadopsi nilai-nilai perubahan (*value of change*), dan bersikap terbuka.

Selanjutnya penulis menilai bahwa diperlukannya suatu strategi pendanaan melalui peningkatan penerimaan SPP dengan cara subsidi silang dan mendorong peningkatan pendapatan yang berasal dari selain SPP melalui berbagai kerjasama industri. Sedangkan terkait pembiayaan, perlunya peningkatan alokasi pembiayaan terkait pengembangan SDM dan infrastruktur serta kegiatan-kegiatan akademik lain yang berorientasi kualitas seperti penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Adapun terkait strategi MSDM yaitu peningkatan kualitas dosen melalui pendidikan lanjutan, pengembangan sikap pembelajar, terbuka dan anti status quo, adanya orientasi kualitas pada semua kebijakan SDM serta perlunya membangun sistem MSDM yang bisa menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan adanya kejelasan sistem *reward* dan *punishment*. Terakhir terkait kurikulum, strategi yang direkomendasikan adalah dengan cara membangun kurikulum yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat baik lokal maupun nasional khususnya dunia industri, yang selalu mutakhir melalui *review* berkala dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan baik berasal dari internal maupun eksternal organisasi.

Kemudian, adapun rancangan model pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS adalah harus menggambarkan hubungan antar berbagai unit dan orang di PTS terkait pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Misalnya, melalui kegiatan-kegiatan yang sistematis dalam pengumpulan informasi, penyaringan dan pengolahan data sampai dengan keluaran berupa rekomendasi strategi menggunakan perangkat lunak teknologi informasi menjadi karakteristik kuat adanya

kegiatan pembelajaran pada PTS yang sukses. Namun demikian, sebagai organisasi swasta, PTS tetap dituntut fleksibel sehingga masih diperlukan pengelolaan *tacit knowledge* yang efektif.

Dalam rangka menjaga keberlanjutan organisasi, PTS perlu terus-menerus memerhatikan dinamika eksternal. Selanjutnya, diperlukan tindakan untuk membangun strategi keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kombinasi dari empat faktor internal yaitu ketersediaan dana dan pembiayaan, efektivitas strategi MSDM, relevansi kurikulum dan efektivitas kepemimpinan.

Pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan yang menjadi keniscayaan bagi PTS untuk dapat hidup berkelanjutan adalah melalui strategi pengembangan Kapabilitas Dinamik. PTS perlu mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal melalui Model Kelembagaan Keberlanjutan PTS. Model ini menggambarkan secara komprehensif keterkaitan antar pelaku lembaga yang berkepentingan terhadap keberlanjutan PTS. Selanjutnya dalam rangka mengembangkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap dinamika lingkungan eksternal, perlu diimplementasikan Model Pengembangan Kapabilitas Dinamik PTS. Karena Kapabilitas Dinamik identik dengan organisasi pembelajaran maka organisasi PTS perlu menerapkan konsep pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan.