

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Interkonektivitas semua sektor bisnis menjadi salah tanda bahwa era ini merupakan era globalisasi yang memiliki ketergantungan pada setiap domain kehidupan yang saling terintegrasi. Domain tersebut meliputi ekonomi, teknologi dan informasi, budaya, kehidupan sosial bahkan pendidikan (Karaoulanis, 2018). Saat ini tidak ada negara yang terisolasi dengan globalisasi, pengaruhnya memiliki dampak yang signifikan terhadap bisnis. Kehidupan sosial saat ini dapat memberikan dorongan terhadap akses dan peningkatan kehidupan sosial masyarakat dalam bisnis yang lebih kompetitif, tak terkecuali dunia Pendidikan tinggi (Farihanto, 2013).

Setiap organisasi yang menjalankan bisnis memiliki tujuan agar performa kinerjanya unggul dari pesaing yang ada. Organisasi atau perusahaan yang bertahan hidup dan berkembang dalam ekonomi saat ini menunjukkan beberapa fakta bahwa komitmen merupakan hal yang penting untuk keberlangsungan bisnis bagi sebuah perusahaan. (Omotayo et al., 2018). Keberlangsungan kinerja perusahaan yang tahan lama dan efisien dapat diperoleh dari hasil organisasi yang senantiasa belajar serta mampu beradaptasi dari perubahan pada lingkungan pesaing. (Real et al., 2014).

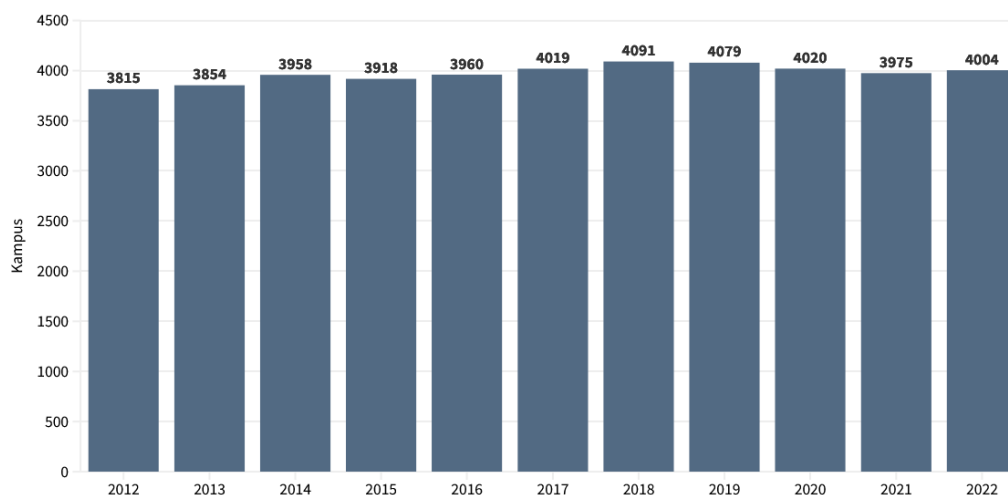
Sebuah dasar kinerja bagi sebuah perusahaan adalah berasal dari kemampuan perusahaan tersebut memiliki nilai yang langka dan tak terhingga, reputasi, inovasi, arsitektur dan asset yang strategis. Perusahaan dari sektor swasta sebagian besar berhasil menggunakan kemampuannya secara proaktif dengan memperlihatkan kesesuaian atau kemampuan untuk mewujudkan manfaat dari kemampuan yang berbeda untuk kepentingan perusahaan itu sendiri. (Matthews & Shulman, 2005)

Organisasi yang bertahan lama sudah sepatutnya memiliki keunggulan dalam lingkungan persaingan. Banyak negara berkembang di dunia saat ini memiliki permasalahan yang sama, hal tersebut mengenai keunggulan daya saing yang berkelanjutan. Kesuksesan sebuah organisasi dalam menjalankan strategi

bisnisnya sangat dipengaruhi oleh cara perusahaan tersebut mengembangkan model bisnisnya. Selain itu organisasi yang mampu mengembangkan model bisnisnya adalah organisasi yang mampu mendorong pertumbuhan dengan mengidentifikasi relevansi antara model bisnis dan strategi bisnis (Ranjith, 2016).

Manajemen Strategis memberikan pendekatan baru yang mendasar untuk menjawab pertanyaan bagaimana lembaga pendidikan tinggi melakukan pengembangan strategi. Tetapi tidak semua dapat teratasi dalam hal masalah yang sifatnya mendesak bagi manajer pendidikan saat ini. Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi yang canggih dan memiliki pola yang kompleks yang terdiri dari berbagai faktor penyumbang dalam membentuk latar belakang manajemen perguruan tinggi (Stukalina, 2014).

Saat ini, kinerja perguruan tinggi di Indonesia menjadi salah satu isu yang telah sorotan terkait dengan kinerjanya dalam pemeringkatan di tingkat nasional maupun internasional. Indonesia merupakan negara yang memiliki jumlah perguruan tinggi di Kawasan Asia tenggara sebagai peringkat pertama. Berdasarkan data yang dikeluarkan pada Badan Pusat Statistik Republik Indonesia pada tahun 2022 terdapat 4004 perguruan tinggi yang ada, 3.975 di antaranya berstatus swasta. Sementara itu, 125 lainnya merupakan perguruan tinggi negeri (BPS, 2022).



**Gambar 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia Tahun 2022**

Sumber (Badan Pusat Statistik, 2022)

Berdasarkan pada gambar 1.1, sebanyak 3.107 perguruan tinggi berada di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbud Ristek) pada 2022. Sementara, 897 kampus lainnya di bawah Kementerian Agama.

Berdasarkan statusnya, perguruan tinggi negeri (PTN) di Indonesia sebanyak 184 unit pada tahun lalu. Sedangkan, 3.820 kampus merupakan perguruan tinggi swasta (PTS). Adapun, Jawa Barat menjadi provinsi yang paling banyak memiliki perguruan tinggi pada 2022, yakni 557 unit. Posisinya diikuti oleh Jawa Timur dengan 522 perguruan tinggi. DKI Jakarta dan Jawa Tengah masuk daftar provinsi dengan perguruan tinggi terbanyak pada tahun lalu. Perguruan tinggi di kedua provinsi tersebut sama-sama sebanyak 308 unit. Sementara, Kalimantan Utara tercatat sebagai provinsi yang paling sedikit memiliki perguruan tinggi pada 2022, yakni 12 kampus. Di atasnya ada Gorontalo dan Bangka Belitung dengan jumlah perguruan tinggi berturut-turut sebanyak 13 unit dan 17 unit.

Peranan perguruan tinggi swasta sangat strategis dan penting dalam pemerataan akses Pendidikan tinggi diseluruh wilayah Indonesia. Pada tahun 2021, jumlah perguruan tinggi swasta mengalami penurunan sejumlah 51 perguruan tinggi swasta yang tidak ada (Teknologi, 2021). Bahkan pada tahun 2023, potensi menurunnya jumlah perguruan tinggi semakin tinggi dengan banyaknya perguruan tinggi swasta yang dicabut ijin operasionalnya atau pihak Yayasan yang mengajukan pemunduran diri. Hal tersebut dikarenakan perguruan tinggi tersebut berhenti beroperasi atau bergabung dengan perguruan tinggi lainnya serta ketidakmampuan pihak Lembaga atau Yayasan dalam pengelolaannya.

Penurunan jumlah perguruan tinggi swasta di Indonesia dikarenakan karena perguruan tinggi tersebut sudah tidak dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya (Mediani, 2019). Indikasi tersebut dapat terlihat pada sedikitnya jumlah mahasiswa, perolehan akreditasi yang tidak memenuhi kriteria minimal, minimnya fasilitas dan kurangnya dukungan dana untuk mendukung proses pembelajaran. Hal ini dilakukan pemerintah agar tersedianya penyelenggaraan perguruan tinggi swasta yang berkualitas (Teknologi, 2021).

Perguruan Tinggi Swasta merupakan salah satu subjek atau pelaku ekonomi yang perlu bertahan dan terus berkembang. Semakin tinggi jumlah perguruan tinggi swasta mendorong dan menciptakan tingkat persaingan dan tingkat akselerasi yang tinggi agar organisasi dapat dituntut mampu fleksibel dan beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan daya saing

yang tinggi mampu memenangkan persaingan dan memiliki usia yang panjang dalam eksistensinya. (Nurchayati & Gozali, 2010)



**Gambar 1.2 Perkembangan Perguruan Tinggi Swasta Tahun 2022**

Sumber (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, 2022)

Pada gambar 1.2 Tahun 2022 terjadi penurunan jumlah perguruan tinggi swasta di Sebagian besar provinsi di Indonesia. Penurunan terbanyak ada di Provinsi Sulawesi Selatan dengan Jumlah 16 PTS, sedangkan di Provinsi Jawa Tengah mengalami penurunan 12 PTS (Teknologi, 2022).

Keterbatasan yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Swasta memang memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi. Pada Tahun 2022, Lembaga pemeringkatan perguruan tinggi dunia Webometrics kembali merilis daftar perguruan tinggi terbaik dunia termasuk Indonesia periode Juli 2022. Universitas Indonesia (UI) menduduki peringkat pertama di Indonesia dengan peringkat 603 dunia. Sedangkan dalam daftar 15 perguruan tinggi lainnya hanya terdapat dua perguruan tinggi swasta masuk daftar tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perguruan tinggi swasta belum sepenuhnya baik karena banyak indikator yang belum dapat terpenuhi (Rozikin, 2020).

Lembaga pemeringkatan perguruan tinggi dunia *Quacquarelli Symonds World University Rankings* (QS WUR) merilis daftar perguruan tinggi terbaik dunia, termasuk Indonesia. QS merupakan penyedia layanan, analitik, dan wawasan

terkemuka di dunia untuk sektor pendidikan tinggi global. QS WUR memberikan penilaian terhadap perguruan tinggi berdasarkan beberapa indikator yaitu *Academic Reputation*, *Employer Reputation*, *Citations per Faculty*, *Faculty/Student Ratio*, *International Faculty Ratio*, *International Student Ratio*. Dari daftar peringkat 10 perguruan tinggi tersebut hanya dua perguruan tinggi swasta yang masuk yaitu pada peringkat 7 dan 10. Capaian ini menunjukkan bahwa kualitas perguruan tinggi swasta belum sama halnya dengan perguruan tinggi negeri (Ihsan, 2022).

Beberapa penelitian mengenai kinerja perguruan tinggi swasta di dunia diantaranya menjelaskan sejauhmana peranan manajemen perguruan tinggi yang harus mementingkan program yang bersifat strategis dengan cakupan dampak keilmuan yang luas dan mendunia (Habibi, 2020; Hamdani & Maulani, 2020). Pada beberapa negara di Asia, terdapat cara untuk mengukur kinerja perguruan tinggi swasta yaitu melibatkan dua isu penting. Pertama, ukuran tujuan perguruan tinggi swasta secara finansial atau non finansial. Kedua, dimensi masing-masing ukuran harus ditentukan karena berbeda tergantung pada tujuan didirikannya masing-masing perguruan tinggi swasta (Maulani & Hamdani, 2018).

**Tabel 1.1**

**Daftar Peneliti yang Menggunakan Dimensi pada Kinerja PTS**

No	Penulis/Tahun Publikasi	Dimensi	
		Finansial	Non Finansial
1	(Hilman et al., 2017)		✓
2	(Chinta et al., 2016)		✓
3	(Sahney & Thakkar, 2016)		✓
4	(Alcaine, 2016)		✓
5	(Montanaro, 2013)	✓	
6	(Moshari, 2013)	✓	
7	(Rivlin, 1973)		✓
8	(Zebal & Goodwin, 2012)		✓

(sumber : Penulis, 2023)

Berdasarkan tabel 1.1 terdapat wawasan literatur yang sesuai yang menunjukkan adanya keberagaman dalam pengukuran kinerja perguruan tinggi

swasta. Hal tersebut menjelaskan bahwa alat dan ukuran keuangan seperti *Return on Investment*, Arus Kas, dan Profitabilitas merupakan hal yang sangat penting dalam mengukur kinerja (Aizah, 2019; Montanaro, 2013). Namun metode keuangan saja tidak signifikan digunakan dalam mengukur kinerja PTS karena ambiguitas peranan laba atau nirlana dari PTS. Sehingga ada dimensi lain yang dapat menentukan kinerja PTS antara lainnya nilai organisasi yang dapat berasal dari ukuran tidak berwujud seperti modal intelektual (Zebal & Goodwin, 2012).

Organisasi yang terus menerus bertransformasi dengan penekanan pada pembelajaran dikenal sebagai *learning organization*. Organisasi-organisasi tersebut terus menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis dan beradaptasi dengan perubahan apa pun untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di lingkungan mereka. Kondisi ini juga berlaku pada perguruan tinggi swasta di Indonesia (Brown & Duguid, 1991).

*Learning organization* adalah organisasi yang memiliki kapasitas yang kuat untuk memperoleh, memanfaatkan dan berbagi pengetahuan, dan terus menerus bertujuan untuk kesuksesan organisasi. Jenis organisasi ini memberdayakan orang-orang di dalam dan di luar ruang kerja (Awbrey & Awbrey, 2001). Hal tersebut dipandang akan meningkatkan produktivitas dan pembelajaran. Perguruan tinggi swasta menjadi organisasi yang harus memiliki kapasitas untuk selalu memanfaatkan potensi dalam organisasi untuk selalu berbagi pengetahuan (Robinson, 1996).

Saat pandemic Covid-19 berlaku, posisi perguruan tinggi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis sekitar. Hal ini akan memaksa perguruan tinggi untuk segera mengadopsi semua kebijakan, aturan yang baru dan radikal untuk dilakukan. Perguruan tinggi yang tidak adaptif maka akan sulit untuk bertahan pada kondisi Pandemi Covid-19 (Anthonius, 2021). Sehingga perguruan tinggi yang berdaya saing dan mampu bertahan ditengah pandemic adalah perguruan tinggi yang memiliki kemampuan untuk belajar dan bereaksi lebih cepat daripada pesaing (Prihatni Amrih Rahayuningtyas & Triana, 2017).

Banyak program pemerintah yang muncul yang harus direspon oleh perguruan tinggi swasta saat ini. Hal ini dilakukan guna untuk merespon kebutuhan akan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan Pendidikan di saat Pandemi sedang

berlangsung. Perguruan tinggi adalah salah satu entitas yang sangat terdampak dalam proses bisnis maupun model bisnis yang dilaksanakan. Manajerial perguruan tinggi perlu adaptif dan responsif dalam menerima perubahan situasi saat Pandemi (Sunarya et al., 2021).

Saat Pandemi Covid-19 berlangsung, seluruh perguruan tinggi perlu merubah dan menyesuaikan pembelajaran melalui teknologi informasi secara daring. Sehingga hal tersebut memaksa perguruan tinggi untuk melakukan program digitalisasi kampusnya. Program digitalisasi saat pandemi merupakan satu hal yang mutlak dilakukan. Urgensi program digitalisasi kampus menjadi salah satu hal yang positif yang perlu direspon oleh perguruan tinggi swasta sebagai salah satu strategi perguruan tinggi untuk tetap bertahan eksistensinya (Lumingkewas et al., 2022).

Selain program digitalisasi kampus, terdapat program pemerintah yang mendorong perguruan tinggi swasta di Indonesia dapat bersaing dan memiliki kinerja yang optimal yaitu program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka. Program ini merupakan kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, yang bertujuan mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk memasuki dunia kerja. Kampus Merdeka memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk memilih mata kuliah yang akan mereka ambil baik dalam universitas yang sama ataupun diluar universitas asalnya (Tohir, 2020).

Program-program tersebut tentu saja mendorong perguruan tinggi swasta untuk melakukan persiapan pelaksanaan untuk beradaptasi dengan tuntutan kebijakan pemerintah. Dimana perguruan tinggi dituntut harus responsif dan akomodatif dalam penerapan program tersebut. Sehingga perguruan tinggi dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar yang selalu mengembangkan iklim belajar, berbagi pengetahuan untuk mencapai tujuan bersama (Jones & Macpherson, 2006).

Penelitian lainnya menyebutkan bahwa Organisasi Pembelajaran atau Learning Organization sebagai model terintegrasi yang menyimpulkan bahwa organisasi pembelajaran sejati terdiri dari empat aspek: pembelajaran di tempat kerja, pembelajaran organisasi, mengembangkan iklim belajar, dan menciptakan struktur pembelajaran (Suprayitno, 2019).

Salah satu bentuk organisasi pembelajar yang saat ini banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi baik pemerintah maupun swasta adalah *Corporate University* (Corpu). Salah satu lembaga pemerintah yang sudah menerapkan Corpu adalah Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Sesuai dengan dasarnya sebagai organisasi pembelajar, Kemenkeu Corpu memiliki tujuan utama yaitu terwujudnya Kementerian Keuangan sebagai *Learning Organization*. Kemenkeu sendiri merumuskan 10 komponen kunci dari organisasi pembelajar yang mereka laksanakan, yaitu: 1) *Strategic Fit and Management Commitment*, 2) *Learning Function Organization*, 3) *Learning Spaces*, 4) *Learning Solutions*, 5) *Leaders Participation in Learning Process*, 6) *Learners*, 7) *Knowledge Sharing Culture*, 8) *Feedback*, 9) *Learning Value Chains*, 10) *Learners Performance* (Ahmad, Jamaluddin, Andi Astinah Adnan, Umar Congge, 2020a).

Saat ini, perguruan tinggi swasta di Indonesia mengalami tekanan besar untuk menciptakan lingkungan belajar yang signifikan, yaitu ruang belajar yang dapat sepenuhnya melatih siswa mereka, berdasarkan proyek pendidikan yang mengambil dan menanggapi keragaman budaya, bahasa, etnis, dan sosial ekonomi yang berkembang dari civitas akademika (Militaru, 2014). Sebuah perguruan tinggi perlu memiliki tujuan untuk memantapkan dirinya sebagai organisasi pembelajaran yang mempertimbangkan beberapa dimensi, seperti perilaku individu agen pendidikan yang berbeda, kerja sama tim dan budaya organisasi, terstruktur dan dipupuk oleh faktor-faktor seperti kepercayaan, waktu, teknologi dan refleksi bersama (Widodo, 2018). Organisasi pembelajar akan dapat mengikuti perkembangan dan perbaikan di lingkungan bisnis untuk melakukan tindakan mereka dengan sukses. Dengan demikian, salah satu tujuan utama perguruan tinggi swasta adalah untuk mencapai keunggulan kinerja dengan demikian perlu bertransformasi menjadi organisasi pembelajar dan selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Santoso & Astuti, 2018).

Dalam penelitian yang membahas *learning organization* pada perguruan tinggi swasta, penggunaan konstruk Strategi Fleksibilitas sangat jarang ditemui dalam penelitian. Sejauh ini penelitian mengenai strategi fleksibilitas untuk menganalisis keunggulan daya saing perusahaan hanya pada penelitian (Harrigan, 2017), (Aisjah, 2017), (Supeno et al., 2015) serta beberapa penelitian lainnya.



Selain itu, penelitian yang melibatkan konstruk Strategi Fleksibilitas untuk menganalisis keunggulan daya saing pada perguruan tinggi swasta belum ditemui.

Pada dasarnya strategi fleksibilitas muncul dari kebutuhan perusahaan untuk bertahan dari kelebihan kapasitas dan memangkas penjualan dalam menghadapi kondisi persaingan yang sebelumnya tidak terduga. Strategi fleksibilitas menjadi mandat organisasi untuk mengatasi perubahan kondisi persaingan dan para manajer harus belajar untuk merencanakan restrukturisasi yang tak terhindarkan. Mereka belajar untuk mengubah posisi aset dan kemampuan agar sesuai dengan aspirasi strategis baru perusahaan mereka dengan mengatasi hambatan untuk berubah. Inti kekakuan ini muncul dalam bentuk biaya legacy, batasan regulasi, permusuhan politik, dan resistensi sosial untuk menyesuaikan postur strategis perusahaan; manajer belajar bahwa pilihan strategis mereka di masa lalu dapat menjadi penghalang untuk mengadaptasi strategi perusahaan. (Harrigan, 2017)

Bahkan menurut dalam penelitian (Aisjah, 2017) mengemukakan bahwa, perusahaan perlu memahami Intellectual Capital dalam menjaga daya saing, meningkatkan profitabilitas, dan meningkatkan pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Strategi penciptaan fleksibilitas dapat lebih mudah menyesuaikan dinamika lingkungan bisnis, terutama dengan adanya dukungan kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam daya saing dan pemasaran produk.

Selain itu, terdapat kajian yang dilakukan oleh (Supeno et al., 2015) yang menunjukkan bahwa hasil analisis pada variabel strategi fleksibilitas menunjukkan bahwa aspek perhatian difokuskan pada keputusan rutin dan positif bersama; aspek penilaian difokuskan pada karyawan; dan aspek tindakan difokuskan pada tanggapan terhadap situasi yang selalu berubah sebagai tantangan bagi perusahaan.

Pada dasarnya strategi fleksibilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam merespon dan melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Cingöz & Akdoğan, 2013a). Strategi Fleksibilitas merupakan kemampuan intrinsik perusahaan untuk menggunakan dan memanfaatkan sumber daya secara fleksibel sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan yang masif dan terjadi begitu cepat.

Strategi fleksibilitas merupakan pendekatan yang sangat efektif bagi perusahaan di negara-negara berkembang (Chin et al., 2016).

Bersumber dari beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa penelitian tentang strategi meningkatkan keunggulan daya saing dengan menggunakan strategi fleksibilitas masih relative sedikit, terutama pada kajian di lingkungan perguruan tinggi swasta. Sehingga hal tersebut mengindikasikan terdapat peluang untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai strategi keunggulan daya saing perguruan tinggi swasta melalui penerapan strategi fleksibilitas.

Bagi perusahaan berkembang menerapkan strategi fleksibilitas memberikan banyak keuntungan. Perusahaan lebih cepat beralih dari satu strategi ke strategi lainnya sehingga perusahaan dapat mewujudkan berbagai tindakan strategis di lingkungan persaingan. Strategi fleksibilitas menjadikan perusahaan lebih proaktif sehingga mungkin bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan peluang sekaligus melindungi diri dari ancaman. (Cingöz & Akdoğan, 2013a)

Terdapat *research gap* dan *theoretical gap* yang dapat ditemui dalam penelitian ini serta adanya beberapa hasil penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai upaya peningkatan kinerja perguruan tinggi swasta di Indonesia yang dihasilkan dari penggunaan kapabilitas yang dimiliki perguruan tinggi seperti *strategic flexibility* dan *learning organization capability* yang nantinya akan diimplementasikan pada *organization agility strategy* yang dikonstruksi sebagai formulasi strategi dan implementasi strategi yang didalamnya terdapat program yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi swasta yang meliputi program Merdeka Belajar – Kampus Mengajar (MBKM) dan Program Digitalisasi kampus. Hal tersebut tetap memperhatikan dan mempertimbangkan faktor *external environment* dan *internal environment* Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia.

*Research gap* yang ditemui pada penelitian ini adalah adanya inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh *Strategic Flexibility* dan *Learning Organization Capability* terhadap kinerja organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Muh Rays, 2022) mengungkapkan bahwa *Learning organization* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya semakin

tinggi organisasi pembelajar maka kinerja organisasi akan semakin menurun. Hal ini terjadi karena pembelajaran organisasi dalam penelitiannya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di industri manufaktur dan masih menganggap bahwa organisasi pembelajar merupakan beban investasi di masa depan. Pada akhirnya pemahaman organisasi pembelajar seperti ini akan mengakibatkan arus kas perusahaan menurun dan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi. Selain itu, koefisien pada setiap penelitian tidak selalu terbukti mendukung hipotesis, bergantung pada data yang diperoleh sejak penelitian dilakukan. Begitu pula penelitian menghasilkan hipotesis yang tidak mendukung adanya koefisien positif sehingga dibuktikan secara statistik bahwa *learning Organization* dalam penelitiannya tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian tersebut didukung dengan penelitian lainnya yang mengungkapkan bahwa pengaruh organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi terbukti tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan sehingga dikatakan bahwa dengan memahami organisasi pembelajar maka belum tentu kinerja organisasi dapat meningkat (Hammad, 2010).

Selain itu terdapat pula inkonsistensi dalam penelitian yang ingin mengungkapkan pengaruh *strategic flexibility capability* terhadap kinerja organisasi. Hal diungkapkan oleh (Nadkarni and Narayanan, 2007; Teece, 2007) yang menjelaskan bahwa salah satu kelemahan *strategic flexibility capability* adalah ketika organisasi melakukan penerapan kemampuan ini dengan tinggi maka akan mengakibatkan tingginya biaya dalam organisasi, sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja organisasi.

Dalam pengkajian Theoretical gap penelitian ini, penulis menemukan adanya kesenjangan (*theoretical gap*) yang sangat berkorelasi dengan kajian objek dan subjek penelitian ini. Dalam konsep dasar manajemen strategik yang diungkapkan oleh Wheelen dan Hunger terdapat empat tahapan yang diawali dengan *environmental scanning* terdiri dari *internal environment* dan *external environment*, kemudian *strategy formulation* yang terdiri dari *mission*, *objectives*, *strategies* dan *policies*. Tahapan selanjutnya, pengimplementasian strategi yang terdiri dari *progress and tactics*, *budgets* dan *procedure* hingga akhirnya tahap akhir yaitu *evaluation and control* yang merupakan hasil output kinerja perusahaan. Pada

konsep ini tidak dijelaskan bagaimana faktor eksternal dan internal yang terjadi pada era disrupsi teknologi saat ini. Sehingga penelitian lainnya mengungkapkan faktor internal yang terdiri dari *human resource* dan *organizational resource* dan faktor eksternal yang terdiri dari regulasi dan kompetisi sebagai pengaruh *strategic flexibility capability*, *learning organization capability* dan *organization agility strategy* terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Sehingga melalui penelitian ini, penulis akan melakukan pembuktian empiris terkait theoretical gap ini, terutama kaitannya dengan Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia khususnya Jawa Barat.

Kondisi-kondisi sebagaimana yang diuraikan pada poin-poin sebelumnya, yakni kinerja pada perguruan tinggi swasta dalam penelitian manajemen strategik masih menjadi topik utama, adanya peluang untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai kinerja perguruan tinggi swasta dengan merekonstruksi penggunaan *strategic flexibility capability*, *learning organization capability* dan kemampuan implementasi strategi pada program-program perguruan tinggi yang menuntut kelincahan manajerial merespon dengan cepat sesuai tuntutan lingkungannya pada perguruan tinggi swasta di Indonesia seperti program Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan Digitalisasi Kampus. Fokus penelitian ini adalah pada strategi meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Indonesia, yang merupakan implikasi dari *strategic flexibility capability* dan *learning organization capability* pada implementasi program-program yang dinamis dilakukan. Hal tersebut juga mampu mengoptimalkan sumber daya internal perguruan tinggi dengan perubahan pada kondisi lingkungan eksternal. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti mengajukan penelitian dengan judul “**Model Strategic Flexibility Dan Learning Organization Capability dalam Meningkatkan Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jawa Barat**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah masalah dalam penelitian yang dirumuskan dengan urutan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran lingkungan eksternal, lingkungan internal, *learning organization capability*, *strategic fleksibility*, *implementation Agility strategy* dan kinerja pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat?

2. Apakah terdapat pengaruh *external environment* terhadap *Learning Organization Capability* dan *Strategic Flexibility*?
3. Apakah terdapat pengaruh *internal environment* terhadap *Learning Organization Capability* dan *Strategic Flexibility*?
4. Apakah terdapat pengaruh *learning organization* dan *strategic flexibility* memediasi pada pengaruh *external environment* terhadap *organizational agility strategy* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat?
5. Apakah terdapat pengaruh *learning organization* dan *strategic flexibility* memediasi pada pengaruh *internal environment* terhadap *organizational agility strategy* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat?
6. Apakah terdapat pengaruh *organizational agility strategy* memediasi pada pengaruh *Learning Organization Capability* terhadap *Private Higher Education Performance* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat?
7. Apakah terdapat pengaruh *organizational agility strategy* memediasi pada pengaruh *Strategic Flexibility* terhadap *Private Higher Education Performance* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penulis mengajukan tujuan penelitian yang terdiri dari:

1. Untuk mengetahui gambaran lingkungan eksternal, lingkungan internal, *learning organization capability*, *strategic fleksibility*, *implementation Agility strategy* dan kinerja pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh *external environment* terhadap *Learning Organization Capablity* dan *Strategic Flexibility* di perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh *internal environment* terhadap *Learning Organization Capablity* dan *Strategic Flexibility* di perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* dan *strategic flexibility* memediasi pada pengaruh *external environment* terhadap *organization agility strategy* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.

5. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* dan *strategic flexibility* memediasi pada pengaruh *internal environment* terhadap *organization agility strategy* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat
6. Untuk mengetahui pengaruh *organizational agility strategy* memediasi pada pengaruh *Learning Organization Capability* terhadap *Private Higher Education Performance* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.
7. pengaruh *organizational agility strategy* memediasi pada pengaruh *Strategic Flexibility* terhadap *Private Higher Education Performance* pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat atau kegunaan baik ditinjau dari sisi teoritis maupun dari sisi praktis.

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bentuk konseptual bagi pengembangan pengetahuan dan penelitian dalam disiplin ilmu Manajemen Strategik, terutama berkenaan dalam aspek pengembangan konsep kinerja pada organisasi atau perusahaan khususnya Perguruan Tinggi Swasta. Hasil penelitian ini, diharapkan pula secara teoritis berguna, antara lain:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya dalam manajemen strategik pada perusahaan nirlaba dalam hal ini perguruan tinggi. Utamanya dalam upaya untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Indonesia.
2. Penelitian ini berfokus pada kinerja perguruan tinggi swasta di Jawa barat yang dipengaruhi oleh konstruk baru yang masih sedikit digunakan dan diungkapkan pada penelitian terdahulu. Hal tersebut menjadikan penelitian ini memiliki novelty yaitu penggunaan konstruk *Strategic Flexibility* dan *Learning Organization capability* sebagai kapabilitas perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Jawa Barat.
3. Penelitian ini menghasilkan model baru tentang pengaruh *External Environment*, *Internal Environmet*, *Strategic Flexibility*, *Learning Organization capability* dan *Organization Agility strategy* dalam

meningkatkan Kinerja pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat, yang diberi nama “Model *Strategic Flexibility dan Learning Organization Capability* pada Perguruan Tinggi”

4. Penelitian ini mengungkapkan tentang variabel-variabel spesifik yang mempengaruhi kinerja yang belum pernah diungkap dan diterapkan pada perguruan tinggi di Indonesia. Variabel tersebut meliputi: *External Environment, Internal Environment, Strategic Flexibility, Learning Organization Capability, Organization Agility Strategy* dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

#### **1.4.2` Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa informasi, pengetahuan dan pemahaman bagi pihak-pihak yang terkait dengan perguruan tinggi, yakni Pemerintah Indonesia, Badan Penyelenggaraan Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi, Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi dan sumber daya manusia lainnya yang terlibat serta komunitas, asosiasi yang memiliki perhatian pada perkembangan perguruan tinggi swasta di Indonesia.