

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dan mengoptimalkan hasil. Dalam dunia kerja saat ini, kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dalam masa perubahan. Dalam berbagai sudut pandang kinerja organisasi juga disebut sebagai indikator prestasi yang dicapai dari organisasi, juga merupakan cerminan keberhasilan organisasi yang merupakan hasil dari perilaku anggota organisasi (Johnson et al., 2013). Keterkaitan ini tampak dari teori yang mengonfirmasi dampak dari intervensi perilaku yang bertujuan mengubah performa individu, kelompok, dan organisasi.

Pembentukan sumber daya manusia unggul harus dimulai dari lulusan atau luaran pendidikan tinggi dalam hal ini adalah perguruan tinggi. Perguruan tinggi dalam berberapa terminologi merupakan lembaga atau organisasi pendidikan yang menyelenggarakan atau melaksanakan pendidikan formal setelah jenjang pendidikan menengah umum, di Indonesia, bentuk perguruan tinggi dapat berupa akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas. Upaya pemerintah dalam memberikan rambu-rambu pengelolaan perguruan tinggi sudah banyak dilakukan, baik melalui Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah, maupun produk hukum lainnya.

Tata kelola dan manajemen perguruan tinggi dari waktu ke waktu semakin menunjukkan kemajuan yang sangat baik. Berbagai teknik dan metoda serta pola dilakukan oleh setiap lembaga perguruan tinggi. Pemerintah dalam hal ini kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi yaitu melalui standarisasi yaitu akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional yang semakin jelas, terukur, dan teratur.

Perguruan tinggi menghadapi tantangan berat di era globalisasi perkembangan teknologi dan informasi yang harus diikuti, meningkatnya tuntutan pelayanan stakeholders, sehingga kesiapan sumber daya, baik manusia maupun sumber daya lainnya harus ditingkatkan. Berbagai macam tantangan dan rintangan

terbentang dihadapan dalam menyongsong perubahan dan kemajuan. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Bohlander & Snell, 2012) bahwa “Organisasi menghadapi tantangan yang semakin meningkat dalam hal globalisasi, inovasi, teknologi dan pelayanan konsumen”. Tidak terkecuali institusi perguruan tinggi yang memiliki sumber daya manusia terbatas, tetapi dihadapkan dengan harapan dan tujuan yang sangat besar, maka perguruan tinggi harus mampu mempersiapkan tantangan menjadi peluang, sehingga perguruan tinggi bisa bertahan, dan berkompetisi kearah yang lebih unggul. Dalam Kajian Perilaku organisasi Robbins & Judge yang dikutip (Fahmi Jahidah, Tjutju Yuniarsih, Eeng Ahman, 2021) , menjelaskan bahwa perilaku manusia di dalam organisasi dengan tujuan penerapan pengetahuan akan meningkatkan efektivitas organisasi. Lebih lanjut di jelaskan baha penerapan *knowledge*, kinerja dan efektivitas organisasi memiliki keterkaitan sangat kuat. Dijelaskan pula bahwa manajemen pengetahuan sangat penting dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi pendidikan tinggi.

Begitu pentingnya Sumber Daya Manusia dalam menunjang keberhasilan organisasi atau lembaga, hal ini dikarenakan modal manusia memiliki kualitas yang membuatnya berharga. Kita fahami dalam strategi bisnis, sebuah organisasi atau lembaga dapat berhasil dengan baik jika memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Termasuk dalam hal ini adalah perguruan tinggi, Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan bersaing dan kemampuan berkompetisi tentu akan menjadi harapan bersama. Hal ini harus ditopang dan didukung oleh keberadaan Manajemen Sumber Daya yang efektif. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat membentuk fondasi sistem kerja berkinerja tinggi, organisasi di mana teknologi, struktur organisasi, orang, dan proses bekerja bersama dengan mulus untuk memberi keunggulan dalam lingkungan kompetitif pada organisasi (Noe et al., 2015). Hal ini merupakan tantang dan sekaligus harapan bagi manajemen sumber daya manusia di era globalisasi. Manajemen SDM di era globalisasi merupakan wujud tantangan SDM di era kompetitif, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Dave Ulrich (1997) dalam (Suwatno & Donni Juni Priansa, 2018) bahwa Tantangan SDM di era kompetitif yaitu: tantangan globalisasi, tantangan persaingan jaringan bisnis dan pelayanan SDM, tantangan menciptakan keuntungan

melalui pertumbuhan dan efisiensi biaya, tantangan konsentrasi kapabilitas, tantangan perubahan, tantangan ketahanan, dan tantangan transformasi.

Dalam upaya mencapai visi dan menjalankan misinya serta tujuan, maka Perguruan Tinggi dituntut untuk beroperasi secara efektif dan efisien, dengan mengedepankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Pada kenyataannya Perguruan Tinggi dihadapkan pada berbagai tantangan dan permasalahan baik internal maupun eksternal, sehingga sulit untuk mewujudkan misi, visinya dan tujuan.

Selanjutnya untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan memenangkan persaingan, suatu organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang memiliki nilai, langka dan tidak mudah ditiru (Ariawaty & Cahyani, 2019); Hofer and Schendel (1978); Handoko (2002:97) dalam (Ariawaty & Cahyani, 2019) menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat memiliki keunggulan terhadap pesaingnya secara konsisten. Hal ini pun berlaku paada organisasi nir laba, seperti halnya lembaga pendidikan. Keunggulan sumber daya organisasi akan memiliki kesamaan untuk setiap jenis dan bentuknya.

SDM yang terkelola denan baik akan menjadi sumber keunggulan kompetitif potensial hal ini disebabkan kompetensi yang dimilikinya yang berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta kemampuan kognitif yang tidak dapat ditiru oleh pihak lain, hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Simajuntak, 2004); (Cuming Hu, 2015) dalam (Setyawan, 2002).

Pada lingkungan bisnis kompetitif, kinerja organisasi tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi perusahaan. (Wang et al., 2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan inti dari semua kegiatan dalam organisasi, karena kinerja akan menentukan kelangsungan hidup organisasi, dan kinerja organisasi merupakan cerminan dari cara organisasi mengeksploitasi sumber daya yang nyata dan tidak berwujud untuk mencapai tujuannya.

Kinerja menurut (Armstrong & Taylor, 2014) adalah hasil dari tiga determinan : 1) Pengetahuan tentang fakta dan fakta (disebut pengetahuan deklaratif); 2) Pengetahuan tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan dan keterampilan untuk melakukannya (disebut pengetahuan dan keterampilan prosedural); dan 3) Motivasi untuk bertindak, untuk mengeluarkan usaha dan untuk bertahan (disebut motivasi).

Pendapat di atas menggambarkan bahwa pengetahuan memiliki peranan penting dalam mencapai kinerja perusahaan. "Keberhasilan sebuah perusahaan lebih mengarah pada kemampuannya terkait pengetahuan dan pembelajaran daripada aset fisiknya." (Torabi et al., 2016). Oleh karena itu, orang akan berharap bahwa agar perusahaan menjadi sukses, mereka harus mengeksploitasi secara metodis aset pengetahuan mereka (Bolisani & Bratianu, 2017).

Investigasi pada hubungan antara kemampuan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi sangat penting karena temuan dapat membantu bisnis untuk lebih mengeksplorasi konsekuensi dari manajemen pengetahuan (Liu & Deng, 2015). Selain itu, masih kurangnya studi yang menyelidiki hubungan antara kemampuan manajemen pengetahuan dan kinerja non-keuangan (Liu & Deng, 2015).

Selanjutnya selain manajemen pengetahuan faktor lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong dan menunjang kinerja organisasi. Istilah budaya organisasi digunakan untuk pertama kalinya dalam literatur akademik oleh (Pettigrew, 2011) dalam jurnal "*Administrative Science Quarterly*". Budaya organisasi digunakan untuk menjelaskan keberhasilan ekonomi perusahaan Jepang di atas perusahaan Amerika dengan memotivasi pekerja yang berkomitmen pada seperangkat nilai-nilai inti, kepercayaan, dan asumsi (Denison, 1984). Salah satu alasan paling penting yang menjelaskan minat dalam budaya organisasi adalah asumsi bahwa budaya organisasi tertentu menyebabkan peningkatan kinerja organisasi (Ilie & Gavrea, 2008).

Budaya organisasi adalah unsur penting dari kinerja organisasi dan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tedla, 2016). Budaya organisasi merupakan elemen penting untuk menyatukan berbagai budaya organisasi dalam

struktur grup organisasi (Kenny, 2012). Organisasi dapat membangun budaya organisasi yang efektif untuk mengintegrasikan budaya organisasi dan untuk meningkatkan kinerja. Integrasi budaya yang sukses dalam kelompok organisasi merupakan elemen penting untuk mempertahankan komunikasi yang sukses dan meningkatkan kinerja (Astrah et al., 2015). Membangun budaya organisasi yang efektif dalam kelompok organisasi diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas (Lee & Gaur, 2013). Budaya memberi orang perasaan bagaimana berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, budaya yang ada dalam organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta tingkat dan kualitas kinerjanya (Mondy & Martocchio, 2016).

Keterkaitan antara budaya organisasi yang dibangun pada sebuah organisasi dengan baik, dan diimplementasikan pada semua dimensi organisasi sangat berpengaruh terhadap terwujudnya kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang baik atas dasar dukungan budaya organisasi akan membangkitkan daya saing pada lembaga. Inilah yang menjadi spirit dan landasan secara teoritis yang dikembangkan oleh Perguruan Tinggi terutama yang menjadi objek penelitian ini.

Faktor berikutnya adalah kompetensi Sumber Daya Manusia. SDM memiliki peran strategis karena kontribusinya yang sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi sehingga mampu mendongkrak dan memewujudkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Berge et al., 2002) bahwa kesuksesan suatu organisasi saat ini dan dimasa mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan yang efektif dan kompetensi tenaga kerjanya. Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan pegawai (Ulrich, 1998). Pentingnya kompetensi SDM dalam mempertahankan kelangsungan hidup (*survival*) suatu organisasi perusahaan dikemukakan oleh T. J. Watson dalam (Bonn, 2001) yang menyatakan bahwa eksistensi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kompetensi karyawannya. Oleh karena itu organisasi harus meningkatkan kompetensi SDM-nya.

Akumulasi dari kompetensi-kompetensi yang ada dalam organisasi dapat diarahkan menjadi faktor keunggulan bersaing (Greene et al., 1994). Atas dasar hal tersebut organisasi harus memiliki SDM yang kompeten sehingga akan mendorong terwujudnya kinerja organisasi. Terwujudnya SDM yang kompeten dan kinerja organisasi yang baik mendorong organisasi atau lembaga menghadapi persaingan global terutama di era disrupsi. Kompetensi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan keunggulan suatu organisasi secara teori sudah banyak dibuktikan.

Perguruan Tinggi menghadapi tantangan besar dalam banyak hal seperti perkembangan teknologi informasi, tingginya tuntutan kinerja, peningkatan pelayanan dan penyempurnaan fasilitas belajar mengajar serta penerimaan mahasiswa berkualitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Karpagam & P. Suganthi, 2010) yaitu “Perguruan tinggi menghadapi tantangan baru yaitu trend globalisasi, tantangan ekonomi baru, dan cepatnya pertumbuhan informasi dan teknologi untuk meningkatkan kinerjanya”. Perguruan tinggi menjadi organisasi yang memiliki orientasi bisnis untuk menjawab tantangan yang berat, memiliki prinsip kerja yang mengutamakan pelayanan konsumen. Sehingga sumber daya organisasi harus dilatih dan dibina untuk dapat melaksanakan pelayanan terhadap stakeholders.

Berangkat dari pembahasan di atas peneliti akan mengangkat fenomena kinerja organisasi perguruan tinggi negeri yang berstatus Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN Badan Hukum). Berdasarkan Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi disebutkan dalam penjelasan ayat 4 yang berbunyi “PTN badan hukum merupakan PTN yang sepenuhnya milik negara dan tidak dapat dialihkan kepada perseorangan atau swasta” (Undang-Undang Nomor 12, 2012). Juga diatur di dalam PP Nomor 26 Tahun 2015 Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Peraturan Pemerintah Nomor 26, 2015). Berdasarkan formulasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi yang erat secara teoritis inilah maka peneliti ingin membuktikan secara empirik pada konteks pengelolaan perguruan tinggi dengan mengambil beberapa sampel kasus di PTN Badan Hukum di Jawa Barat dalam hal ini di kota Bandung. Tiga PTN Badan Hukum tersebut adalah ITB

ditetapkan berdasarkan PP Nomor 65 Tahun 2021(Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2013, 2013), UNPAD berdasarkan PP Nomor 80 Tahun 2014(Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2014, 2014) dan UPI berdasarkan PP Nomor 15 Tahun 2014(Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014, 2014). Alasan mengapa hanya tiga PTN Badan Hukum yang dijadikan sampel penelitian ini adalah terkait dengan tiga perguruan tinggi tersebut merupakan perguruan tinggi ternama di Indonesia dengan fokus bidang yang berbeda-beda dimana bidang tersebut merupakan keunggulan dari masing-masing PTN tersebut. Alasan lainnya adalah pada aspek kemudahan secara geografis dimana tiga perguruan tinggi berada dalam satu provinsi yaitu Jawa Barat bahkan pusat atau induknya dalam satu wilayah yaitu wilayah Bandung Raya.

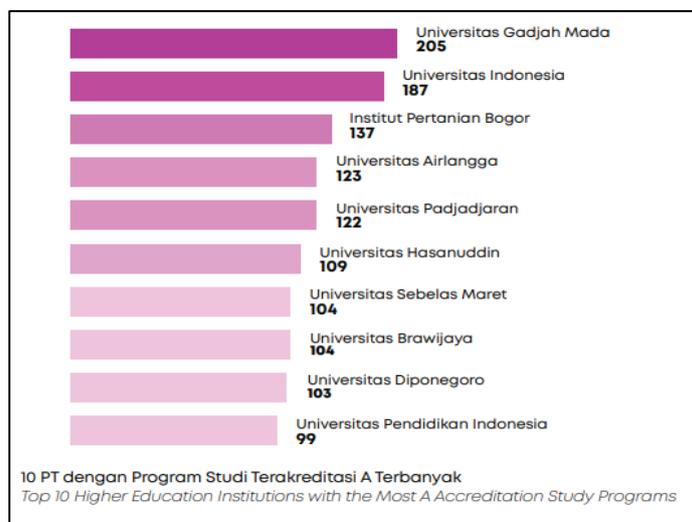
Alasan mengapa PTN yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah PTN Badan Hukum alasannya berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Riset, dan Teknologi Nomor 4 Tahun 2020 antara lain: *Pertama* PTN Badan Hukum memiliki kebebasan untuk membuka dan menutup Program Studi. Juga dapat menetapkan, mengangkat, memberhentikan pegawai tetap Non PNS. *Dua*, Perbedaan penetapan Tarif Layanan untuk PTN Badan Hukum diatur oleh PP Nomor 25 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN Badan Hukum. *Tiga*; Penetapan Status; menurut PP Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi disebutkan penetapan PTN Badan Hukum dilakukan melalui Peraturan Pemerintah (PP).

Derasnya arus perubahan yang terjadi dalam segala bidang akan saling mempengaruhi dan berdampak terhadap dunia pendidikan tinggi di Indonesia. Adanya disrupsi telah membawa dampak pada setiap sendi kehidupan sosial. Sebagaimana di ungkap dalam sebuah artikel yang berjudul *Menyoal The Slow Death of University di Era Disrupsi* (Fitriani, 2019) teknologi dan globalisasi telah memiliki dampak besar pada berbagai aspek kehidupan selama dua dekade terakhir, termasuk media, komunikasi, perbankan, dan keuangan. Kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi, serta integrasi ekonomi global, telah membentuk

lanskap baru dalam banyak sektor, dan dampak ini juga merambah ke sektor pendidikan, termasuk perguruan tinggi.

**Dampak Teknologi dan Globalisasi pada Perguruan Tinggi:** Akses Informasi dan Pembelajaran Online: Teknologi memungkinkan perguruan tinggi untuk menyediakan kursus secara online, memberi akses pendidikan kepada banyak orang di seluruh dunia. Ini memungkinkan pembelajaran jarak jauh, pembelajaran sepanjang hayat, dan diversifikasi cara pembelajaran. Kerjasama Antar Perguruan Tinggi: Globalisasi memfasilitasi kolaborasi antara perguruan tinggi dari berbagai negara. Program pertukaran mahasiswa, penelitian bersama, dan proyek kolaboratif meningkatkan keragaman dan kualitas pendidikan. Kurikulum Global: Perguruan tinggi semakin mengadopsi kurikulum yang lebih global untuk mempersiapkan mahasiswa menghadapi tantangan dunia yang semakin terhubung. Ini melibatkan pemahaman tentang budaya, bahasa, dan dinamika ekonomi global. Penelitian dan Inovasi: Kolaborasi internasional memungkinkan perguruan tinggi untuk berpartisipasi dalam penelitian yang lebih luas. Akses ke sumber daya global dan berbagai perspektif membantu memacu inovasi di berbagai bidang. Rekrutmen Mahasiswa Internasional: Globalisasi memungkinkan perguruan tinggi untuk menarik mahasiswa dari seluruh dunia, yang memperkaya lingkungan akademik dan budaya serta berkontribusi pada pendapatan perguruan tinggi. Transformasi Pembelajaran: Teknologi seperti e-learning, video pembelajaran, simulasi, dan virtual reality telah mengubah cara pembelajaran di perguruan tinggi. Mahasiswa dapat belajar secara interaktif dan mempersonalisasi pengalaman belajar mereka. Manajemen Administratif: Teknologi juga merambah ke dalam manajemen administratif perguruan tinggi, termasuk manajemen data mahasiswa, pendaftaran online, dan sistem informasi akademik. Keterampilan yang Dibutuhkan: Perguruan tinggi harus menyesuaikan kurikulum mereka untuk mempersiapkan mahasiswa dengan keterampilan yang relevan di era digital, seperti pemahaman teknologi, literasi data, dan kemampuan beradaptasi. Teknologi dapat berperan dalam manajemen dan organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat suwatno (Suwatno et al., 2023) bahwa manajemen teknologi adalah proses sistematis yang bertujuan

untuk memastikan organisasi menyadari manfaat yang diinginkan dari teknologi yang ingin diterapkan.



Namun, perubahan ini juga memunculkan tantangan, termasuk privasi data, kesenjangan akses teknologi, dan perubahan dalam tuntutan pasar kerja. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu secara terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan diri agar tetap relevan dan efektif di tengah perubahan ini. Fakta dan fenomena demikian inilah yang mendorong penulis untuk mengkaji dan menggali lebih mendalam dalam sebuah penelitian sebagaimana telah diungkap di muka yaitu terkait dengan kinerja organisasi yang ditopang oleh manajemen pengetahuan serta di dorong melalui strategi penguatan budaya organisasi dan kompetensi.

Data dan informasi terkait Perguruan Tinggi di Indonesia dalam beberapa kategori perlu penulis sampaikan, hal ini dimaksudkan untuk memperkuat data dan fenomena yang relevan dengan tema dasar penelitian. Melalui data tersebut penulis akan dengan mudah menganalisa keterkaitan antar informasi berdasarkan variabel penelitian yang diangkat. Kinerja organisasi Perguruan Tinggi akan berkaitan dengan kualitas PTN. Bersumber dari Statistik Pendidikan Tinggi (Kemendikbud, 2020) yang di keluarkan oleh Direktorat Jenderal Dikti tahun 2020, berikut data PTN di Indonesia dengan Program Studi terakreditasi A tampak pada gambar 1.1 berikut:

Sumber : Statistik Pendidikan Tinggi tahun 2020

Gambar 4. 1 PTN dengan Program Studi A terbanyak

Dari gambar di atas terlihat ada dua PTN Berbadan Hukum yang menjadi sampel penelitian ini memiliki program studi terakreditasi A dalam kelompok 10 besar, yaitu UNPAD dan UPI, hal ini menunjukkan bahwa dua dari 3 PTN memiliki program studi yang sangat baik. Memperhatikan hal tersebut maka dapat dijelaskan bahwa semakin perguruan tinggi memiliki program studi A maka secara kelembagaan diasumsikan bagus.

Selanjutnya ditampilkan pula data tentang jumlah lulusan terbanyak dari PTN Badan Hukum, sebagaimana tampak pada gambar 1.2 berikut:



Sumber : Statistik Pendidikan Tinggi tahun 2020

Gambar 4. 2 PTN dengan Jumlah Lulusan Terbanyak

Gambar 1.2 di atas memperlihatkan bahwa PTN Universitas Padjadjaran dan Universitas Pendidikan Indonesia termasuk ke dalam 10 PTN Badan Hukum dengan jumlah lulusan terbanyak. Hal ini menunjukkan bahwa dua PTN Badan Hukum tersebut termasuk perguruan tinggi yang outputnya berupa mahasiswa lulusannya dalam jumlah besar. Ini juga menunjukan adanya kaitan dengan kinerja organisasi yang baik.

Perkembangan perguruan tinggi Indonesia secara internasional belum mampu bersaing secara optimal. Data yang diungkapkan oleh QS World Adman, 2023

**KINERJA ORGANISASI PERGURUAN TINGGI NEGERI DI ERA DISRUPSI**

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)

University Ranking yang merupakan lembaga pemeringkatan resmi yang juga dijadikan salah satu acuan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemendikbudristek) dalam mengukur kualitas kelembagaan Perguruan Tinggi di Indonesia menuju World Class University atau Universitas Bertaraf Dunia. QS World University pada bulan Juni 2018 mempublikasikan peringkat tahunan universitas dunia untuk periode 2018-2019. Posisi perguruan tinggi Indonesia tak juga membaik. Terlihat bahwa peringkat Universitas Indonesia yang masuk 10 besar universitas terbaik di ASEAN menurun. Pada peringkat QS World University Ranking tahun 2018 UI menduduki posisi 291 dari 1.233 Perguruan tinggi di 151 negara di dunia. Kondisi ini menunjukkan kemerosotan dibandingkan pada periode 2017-2018 yang berada pada posisi 277.

Memperhatikan kondisi sebagaimana disebutkan di atas maka bagaimana kondisi kampus lainnya. Tabel di bawah ini menunjukkan tiga perguruan tinggi negeri di Jawa Barat.

**Tabel 2. 1**  
**Ranking Perguruan Tinggi ITB, UNPAD, dan UPI di ASIA**

No	Perguruan Tinggi	Ranking					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Institut Teknologi Bandung	65	73	62	-	67	63
2	Universitas Padjadjaran	176	225	-	238	192	191
3	Universitas Pendidikan Indonesia	-	451-500	251-300	501-550	351-400	501-500

Sumber : adaptasi berbagai sumber

Data di atas dapat terlihat ranking perguruan tinggi ITB, UNPAD dan UPI di ASIA cenderung fluktuatif, terjadi dari tahun 2018 samapai tahun 2023. Ini menunjukkan bahwa di tingkat internasional dari tiga PTN Badan Hukum di atas masih terus ditingkatkan. Upaya untuk meningkatkan kualitas dan persaingan perguruan tinggi harus ditempuh. Merujuk pada kriteria *QS World University Ranking*, terdapat enam indikator pemeringkatan yang harus diperhatikan, yakni: reputasi akademik, reputasi lulusan, rasio fakultas dan mahasiswa, kutipan jurnal ilmiah, fakultas internasional, dan mahasiswa internasional. (Sicca, 2018). Besaran presentasi dari enam indikator tersebut tahun 2023 adalah reputasi akademik 40

%, reputasi lulusan 10%, rasio fakultas dan mahasiswa 20%, kutipan jurnal ilmiah 20%, fakultas internasional 5%, dan mahasiswa internasional 5%.

Untuk mendukung fenomena terkait dengan kinerja organisasi terutama lembaga perguruan tinggi pada penelitian ini, berikut ditampilkan data kualifikasi dosen dan jumlah guru besar di Perguruan Tinggi ITB, UNPAD dan UPI :

Tabel 2. 2  
Kualifikasi Dosen dan Jumlah Guru Besar di Perguruan Tinggi ITB,  
UNPAD, dan UPI

No	Perguruan Tinggi	Kualifikasi Dosen			Jumlah Guru Besar
		S1	S2	S3	
1	Institut Teknologi Bandung	12	363	932	186
2	Universitas Padjadjaran	15	850	781	157
3	Universitas Pendidikan Indonesia			550	110

Berdasarkan data di atas kita dapat melihat kualifikasi dosen S1 dan S2 masih banyak, artinya secara kompetensi masih menjadi persoalan yang harus ditingkatkan guna meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing Perguruan Tinggi. Selain itu, agar Perguruan Tinggi mampu bersaing secara internasional untuk menjadi world class university, maka setidaknya guru besar yang dimiliki Perguruan Tinggi harus 10% dari jumlah dosen.

Sejalan dengan pemikiran di atas maka PTN Badan Hukum harus bisa menyelaraskan dengan program-program lembaga di atasnya dalam hal ini adalah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Salah satu yang sudah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi adalah dengan menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang sestuai dengan Rencana Strategi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024 dan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi 2020-2024. Implementasi rencan Dirjen Dikti pada tahun 2020 di tuangkan ke dalam Perjanjian Kinerja Dirjen Dikti tahun 2020 sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Perjanjian Kinerja Dirjen Dikti tahun 2020

No.	Tujuan	Indikator	Target
1	Meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi	Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University	3
		Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University by Subject	4
		Jumlah perguruan tinggi menjadi PTN-BH	14
		Persentase program studi terakreditasi/sertifikasi internasional (PTN)	10
		Persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	64,77
		Persentase lulusan perguruan tinggi dengan gaji minimum sebesar 1.5x UMR	30
		Persentase lulusan perguruan tinggi (D4 dan S1) dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus	30
		Persentase pendanaan dan pengembangan fasilitas riset pendidikan tinggi yang dibiayai oleh mitra (PTN)	5
2	Meningkatnya kualitas dosen dan tenaga kependidikan	Persentase dosen yang bersertifikat	45,1
		Persentase dosen yang memiliki pengalaman bekerja atau tersertifikasi di industri atau profesinya	69
		Persentase dosen berkualifikasi S3	17,28
3	Terwujudnya tata kelola Ditjen Pendidikan Tinggi yang berkualitas	Predikat SAKIP Ditjen Pendidikan Tinggi minimal BB	BB
		Jumlah Satker di Ditjen Dikti mendapatkan predikat ZI-WBK/WBBM	1

Sumber: Laporan Kinerja Dirjen Dikti 2020

Berikut data dan informasi IKU Direktorat Pendidikan Tinggi bersumber dari Laporan Kinerja Dirjen Dikti tahun 2020 (Dirjen Dikti, 2021). Melalui sasaran meningkatnya kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan tinggi Dirjen Dikti menetapkan 8 Indikator kinerja yaitu;

- 1) Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University
- 2) Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University by Subject
- 3) Jumlah perguruan tinggi menjadi PTN-BH
- 4) Persentase program studi terakreditasi/sertifikasi internasional (PTN)
- 5) Persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan
- 6) Persentase lulusan perguruan tinggi dengan gaji minimum sebesar 1.5x UMR
- 7) Persentase lulusan perguruan tinggi (D4 dan S1) dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus
- 8) Persentase pendanaan dan pengembangan fasilitas riset pendidikan tinggi yang dibiayai oleh mitra (PTN)

Adman, 2023

*KINERJA ORGANISASI PERGURUAN TINGGI NEGERI DI ERA DISRUPSI*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Realisasi IKU bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. 4 Realisasi IKU Dirjen Dikti tahun 2020

No	Indikator Kinerja	Tahun 2020		
		Target	Realisasi	% Capaian
1	Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University	3	3	100
2	Jumlah perguruan tinggi yang masuk dalam Top 500 World Class University by Subject	4	8	200
3	Jumlah perguruan tinggi menjadi PTN-BH	14	13	92,8
4	Persentase program studi terakreditasi/sertifikasi internasional (PTN)	10	9,27	92,7
5	Persentase lulusan perguruan tinggi yang bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan	64,77	75,4	116,4
6	Persentase lulusan perguruan tinggi dengan gaji minimum sebesar 1.5x UMR	30	28,1	93,66
7	Persentase lulusan perguruan tinggi (D4 dan S1) dengan pengalaman setidaknya 1 (satu) semester di luar kampus	30	26,22	87,3
8	Persentase pendanaan dan pengembangan fasilitas riset pendidikan tinggi yang dibiayai oleh mitra (PTN)	5	-	-

Sumber: Laporan Kinerja Dirjen Dikti 2020

Berdasarkan informasi dari data di atas maka dapat dijelaskan bahwa Dirjen Dikti dengan serius melakukan langkah dan upaya untuk meningkatkan kinerja perguruan tinggi, bukti secara nyata mulai dari menyusun rencana kinerja, membuat perjanjian kinerja sampai dengan menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Sampai akhirnya bisa menunjukkan realisasi dari rencana rencana tersebut sebagaimana terlihat pada tabel realisasi IKU di atas. Hasil di atas menunjukkan informasi bahwa gambaran secara umum yang ditunjukkan oleh capaian Ditjen Dikti sampai dengan tahun 2020, menunjukkan bahwa masih banyak indikator yang belum tercapai. Kondisi ini menjadi cerminan bahwa secara struktur pada lembaga di bawahnya dalam hal ini pada tingkat perguruan tinggi secara agregate juga mengalami hal yang sama. Alasannya adalah bahwa rencana, target hingga indikator akan diturunkan kepada lembaga di bawahnya yaitu di perguruan tinggi.

Memperhatikan hal tersebut maka penulis berasumsi bahwa perlu adanya upaya-upaya lembaga perguruan tinggi terutama perguruan tinggi negeri yang berstatus PTN Badah Hukum seperti yang menjadi fokus penelitian ini. Untuk menunjang formulasi secara teoritis keterkaitan dengan terbentuknya keunggulan

bersaing perguruan tinggi negeri di Jawa Barat, terutama di era disrupsi saat ini. Fokus pada faktor-faktor yang mendorong kinerja organisasi antara lain manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia, maka diperlukan daya dukung dari berbagai komponen. Maka tantangan dan kondisi yang akan dihadapi perguruan tinggi terutama PTN Badan Hukum adalah penguatan komponen-komponen pengungkit kinerja organisasi antara lain: IKU (indikator kinerja utama: yang mengindikasikan aspek keunggulan Perguruan Tinggi (clusterisasi PT), Posisi clusterisasi Perguruan Tinggi dan faktor-faktor penguat dan pendorong kinerja organisasi Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi secara terintegrasi dan sinergis harus mampu mempersiapkan antara lain design keunggulan bersaing yang ditopang oleh faktor manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan kompetensi SDM. Regulasi dan polecey yang akan memayungi secara legal, Renstra lembaga yang visioner,antisipasi perubahan teknologi dan informasi yang mampu mengantisipasi terjadinya perubahan di era disrupsi.

Memperhatikan atas kondisi dan situasi terutama tantangan dan peluang masa depan perguruan tinggi di era disrupsi ke depan maka berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian dan pembuktian secara empirik yang dituangkan dalam judul penelitian “KINERJA ORGANISASI PERGURUAN TINGGI NEGERI DI ERA DISRUPSI (Studi Tentang Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasi dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Organisasi Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pernyataan permasalahan diatas, masalah dalam dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi UPI, UNPAD dan ITB?
2. Bagaimana pengaruh manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi UPI, UNPAD dan ITB?

3. Bagaimana pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi UPI, UNPAD dan ITB?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi UPI, UNPAD dan ITB?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi UPI, UNPAD dan ITB?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui gambaran manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kompetensi dan kinerja organisasi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
2. Mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
3. Mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
4. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.
5. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian akan menjadi sumber referensi bagi penelitian (riset), studi, pembelajaran dan kajian-kajian ilmiah secara intens.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis kegunaan penelitian ini adalah sebagai sarana untuk menambah referensi dan bahan kajian dalam khasanah ilmu pengetahuan di bidang ilmu manajemen. Selain itu, dapat memperluas wawasan dan pengetahuan yang

berkaitan, kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan, budaya organisasi dan kompetensi. Memberikan wawasan akademis bagi para ahli dalam mengkaji ilmu manajemen terutama manajemen sumber daya manusia.

## 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, kegunaan penelitian ini adalah (1) sebagai bahan informasi bagi organisasi tentang manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dan kompetensi sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja organisasi serta implikasinya terhadap keunggulan bersaing; (2) sebagai masukan bagi organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi; (3) sebagai masukan bagi perusahaan guna meningkatkan keunggulan bersaing organisasi; dan (4) sebagai bahan masukan studi pendahuluan untuk memahami pengaruh manajemen pengetahuan, budaya organisasi, kompetensi, terhadap kinerja organisasi serta keunggulan bersaing.

### 1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Struktur penyusunan disertasi terdiri dari lima bagian utama, yang meliputi:

**Bab I Pendahuluan;** Bab ini berisi pendahuluan yang memuat tentang: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi penulisan disertasi.

**Bab II Kajian Pustaka,** Kerangka Pemikiran dan Hipotesis; Bab berisikan kajian pustaka yang memberikan konteks yang jelas terhadap variabel. kerangka pemikiran, pengembangan model dan hipotesis penelitian. Kajian pustaka memuat konsep, definisi, indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kerangka pemikiran berisi tentang hubungan antar *grand theory*, *middle theory*, *applied theory* yang digunakan sebagai premis dalam penelitian. Hipotesis adalah racikan konsep, teori, riset yang tersaji dalam kerangka penelitian dan dikembangkan dalam bentuk hipotesis yang akan diuji kebenarannya.

**Bab III Metodologi Penelitian;** Bab ini menyajikan prosedural yang memuat rancangan dan desain penelitian mulai dari pendekatan penelitian, populasi

dan sampel, metode pengambilan data, penyiapan instrument dan uji coba intrumen, pengolahan dan penyajian data hasil penelitian dengan menggunakan teknik dan alat analisis yang sesuai. .

**Bab IV Temuan dan Pembahasan;** menyajikan temuan penelitian berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data serta temuan penelitian berdasarkan pembahasan yang menjawab pertanyaan penelitian. Dan pembahasan terhadap analisis dan penafsiran pengolahan data statistik penelitian.

**Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi.** Bab ini menyajikan kesimpulan atas hasil penelitian, mengemukakan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil penelitian yang ditulis dengan bahasa yang singkat sehingga dapat dipahami oleh pembaca.

**Daftar Pustaka,** bagian ini menyajikan sumber-sumber pustaka yang menjadi referensi yang relevan dengan permasalahan penelitian, berasal dari buku-buku, artikel jurnal, sumber-sumber rujukan online maupun offline.

**Lampiran;** bagian ini berisi alat-alat dan bahan pendukung penelitian antara lain; alat penelitian, hasil pengujian validitas dan reliabilitas alat, daftar riwayat hidup dan dokumen lainnya yang diperlukan.