

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi utama dalam perekonomian global membawa dampak yang signifikan terhadap tingginya volume transaksi komersial antar negara yang berbeda, yang mengharuskan organisasi di segala bidang, baik di sektor produktif, sektor pemasaran, sektor keuangan, sektor pendidikan, dan lain - lain untuk melakukan penyesuaian strategis (Petricevic & Teece, 2019). Transformasi ini juga menyebabkan peningkatan intensitas persaingan antara organisasi dan negara, yang membuat organisasi harus beradaptasi untuk memastikan kelangsungan hidup mereka di pasar masing-masing; jika tidak, risiko persaingan akan mengancam keberadaan mereka (Kang & Na, 2020). Salah satu bidang di mana suatu organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusianya, yang dianggap sebagai salah satu sumber daya organisasi yang paling penting dan sumber kesuksesan mereka (Inyang, 2010). Persaingan global memicu perlunya *good governance* yang lebih baik, dalam lingkungan yang semakin kompetitif, sebuah organisasi perlu memiliki strategi yang baik agar dapat menciptakan nilai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Friis et al., 2016; Hernández-Perlines et al., 2016; Otley, 1999).

Dalam ekonomi global abad ke-21, meningkatkan nilai ekonomi organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage/SCA*) akan menjadi tugas yang kompleks, menantang, dan berbasis pengetahuan (Halawi et al., 2005). RBV telah menjadi salah satu teori manajemen strategis terbaik yang diterima dan menggabungkan sumber daya dan kemampuan sebagai sumber penting dan tak terhindarkan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan akibatnya, tingkat kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Battisti & Deakins, 2017; Braganza et al., 2017; J. Ferreira & Fernandes, 2017). Dengan demikian, keunggulan kompetitif (*sustainable competitive advantage/SCA*) akan memiliki kapabilitas dan sumber daya strategis sebagai sumbernya (El Shafeey & Trott, 2014).

Pesatnya perkembangan teknologi digital membawa kebangkitan kembali kehidupan manusia sehingga menimbulkan perubahan signifikan di berbagai aspek. Lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, dipengaruhi oleh robot dan robotika, memerlukan adanya pergeseran dalam pendidikan dan pelatihan. Dunia ekonomi pengetahuan yang berkembang pesat mengharuskan adanya pergeseran dalam pendidikan agar lebih mudah beradaptasi dan tangkas. Tujuan Pembangunan Berkelanjutan mengharuskan pendidikan untuk beradaptasi dengan tren global, dan kebutuhan akan pendidikan berkualitas semakin meningkat. Sistem pendidikan Indonesia harus beradaptasi dengan perubahan ini, menumbuhkan populasi yang terampil, kompetitif, kreatif, inovatif, dan mudah beradaptasi. Masyarakat Indonesia adalah produk global, berkembang secara global, namun belum tentu berakar pada budayanya sendiri. Pada perspektif global, banyak institusi pendidikan tinggi telah beralih dari pemilihan mahasiswa ke rekrutmen kompetitif (Drake et al., 2012), artinya hal ini merupakan upaya meningkatkan mutu input mahasiswa, namun demikian konsukensinya adalah rekrutmen mahasiswa berprestasi tentu berdampak pada pengurangan biaya pendidikan, oleh karena itu reputasi dan kualitas pendidikan tinggi harus kompetitif dan *marketable* sehingga tetap memperoleh penerimaan mahasiswa berkualitas dan penerimaan pendapatan yang berkelanjutan.

Päcuraru, (2012) dan Harrison-Walker (2009) menyarankan bahwa lembaga pendidikan tinggi harus menghadapi tantangan bersamaan dalam mengelola perluasan badan mahasiswa, dengan peningkatan yang diperlukan dalam fasilitas, staf, proses pembelajaran, memelihara dan meningkatkan kualitas pengajaran, fasilitas, dan kurikulum, memperoleh pendanaan berkelanjutan, meningkatkan daya tarik pasar kerja siswa, meningkatkan kapasitas manajerial dan staf, dan inovasi dalam pengajaran dan pengelolaan organisasi. Eckel (2007), Jiang, (2008), dan (Mazzarol & Soutar, 2008) menekankan bahwa sebagai akibat dari persaingan global, secara keseluruhan di dunia perguruan tinggi negeri semakin ditandai dengan dimensi baru komoditisasi dimana pendidikan telah diklasifikasikan sebagai layanan yang dapat dipasarkan dalam lingkungan yang kompetitif, karena pasar pendidikan diasumsikan sama dengan pasar normal. Marginson & Van der Wende (2007) berpendapat bahwa perguruan tinggi negeri

menghadapi persaingan dalam hal mendapatkan dana pemerintah dan/atau penelitian, yang menyiratkan kepemilikan kualitas khusus pengajaran dan penelitian di lembaga tersebut dan dalam menarik siswa, yang menyiratkan kemampuan pemasaran khusus dalam mendapatkan pengakuan atas kualitas mereka.

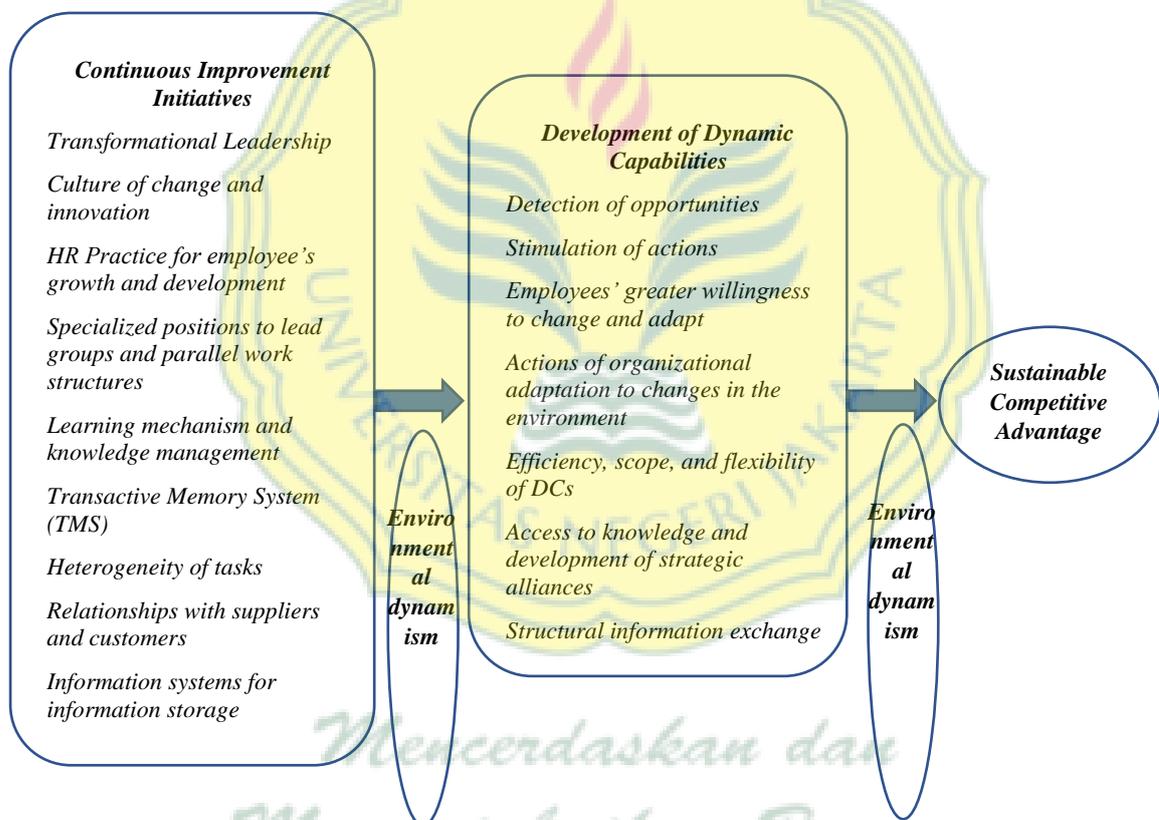
Perguruan tinggi saat ini di pasar kompetitif yang penuh dengan perubahan, Tantangan paling signifikan yang dihadapi institusi pendidikan tinggi meliputi kebutuhan akan kepemimpinan strategis, fleksibilitas, kreativitas dan kemampuan berubah, menjaga kualitas akademik, kemampuan untuk menanggapi ketegangan yang bersaing dan tetap relevan (Drew, 2010). Dalam lingkungan yang diliputi oleh pertanyaan tentang nilai finansial dan dampak pendidikan, kebutuhan untuk mengajarkan keterampilan baru dan berbeda kepada angkatan kerja yang berubah, perguruan tinggi harus menilai kembali kualitas dan relevansinya untuk memenuhi misi bersama mereka mendidik siswa untuk dunia kerja dan dunia (Drake et al., 2012). Di Indonesia, perguruan tinggi juga telah mengalami berbagai perubahan di lingkungan eksternal, mendorong tanggapan dari para pemain di sub-sektor pendidikan tinggi dengan tujuan mengurangi risiko dan memanfaatkan peluang manajemen strategis memainkan peran kunci dalam memposisikan mereka dalam upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perguruan tinggi harus memahami tujuan dan perspektif semua pemangku kepentingan, dan kerangka kepemimpinan harus merangkul kolaborasi melalui pendekatan kebijakan dan kontrol. Karena pasar pendidikan yang sangat kompetitif yang didorong oleh persaingan global, manajemen strategis memainkan peran kunci dalam memposisikan institusi pendidikan tinggi dalam upaya mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Mathooko & Ogutu, 2014), karena persaingan telah menjadi kenyataan yang tak terhindarkan dari lingkungan pendidikan dunia pendidikan tinggi.

Kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) adalah konsep yang telah memberikan penjelasan tentang bagaimana organisasi diperbarui untuk menanggapi perubahan lingkungan (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Inti dari konsep ini adalah kemampuan rekonfigurasi sumber daya, yang prosesnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Organisasi terdiri dari

serangkaian proses yang saling terkait yang, jika ditingkatkan terus-menerus, memungkinkan mereka untuk memenuhi tuntutan konsumen yang semakin ketat (Dean Jr & Bowen, 1994), karena perbaikan terus-menerus (*continuous improvement/CI*) mengembangkan serangkaian rutinitas yang mengartikulasikan cara untuk meningkatkannya (Bessant et al., 2001; Nilsson-Witell et al., 2005). Meskipun keberhasilan ini, tidak ada konsensus mutlak tentang efek positif dari inisiatif perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement initiatives/CII*) pada kinerja organisasi. Dalam studinya tentang tinjauan pustaka sistematis (*systematic literature review/SLR*) CII dan pengembangan kemampuan dinamis (DC) sebagai pendekatan teoretis yang menangani masalah SCA. Berdasarkan hal tersebut Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) telah menganalisis literatur ilmiah hingga saat ini tentang hubungan antara CII dan pengembangan DC untuk menjawab gambar 1 kebutuhan pasar yang terus berubah bagi konsumen di masa depan yang dapat membantu menjawab pertanyaan penelitiannya bagaimana CII dapat meningkatkan pengembangan DC dalam organisasi? Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) menggunakan 19 studi yang menganalisis literatur tentang perspektif DC secara lebih mendalam untuk mengembangkan proposisi teoretis yang berbeda untuk kontras di masa depan, kemudian merangkum proposisi ini dan variabel yang dianalisis, menunjukkan bagaimana CII dapat mendorong pengembangan DC dalam organisasi pada model yang diusulkan untuk hubungan antara CII dan pengembangan DC. Hasil SLR menunjukkan tren publikasi yang telah berkembang sejak dimulai dan menjanjikan masa depan yang sukses untuk studi topik yang diusulkan (gambar 1).

Berdasarkan model proposisi dari Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) di bawah ini, menjadikan dasar peneliti melakukan pengembangan penelitian lebih lanjut aspek konsep CI menjadi konstelasi model sintesis penelitian ke dalam 2 (dua) variabel yaitu Modal Intelektual (*Intellectual Capital/IC*) dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management/KM*), mengacu pada dasar teori yang meliputi dimensi pada 2 (dua) variabel, yaitu KM dan IC. Modal intelektual telah menjadi modal institusi yang nyata dan efektif karena merupakan pilar utama yang berperan sentral dalam proses inovasi, pembaruan, dan daya saing, sehingga mampu mengubah pengetahuan menjadi nilai dan kemudian menjadi daya saing.

keunggulan, sehingga sudah menjadi salah satu syarat lingkungan kerja saat ini adalah untuk fokus pada bagaimana Mengembangkan modal intelektualnya untuk mencapai elemen yang mengungguli para pesaingnya, baik itu dari segi kualitas kinerja, atau fleksibilitas dalam respon cepat terhadap perubahan yang tiba-tiba. yang mungkin terjadi (Scafarto et al., 2016). Dua dekade terakhir pertumbuhan diperankan oleh aset berbasis pengetahuan dan modal intelektual dalam organisasi. Secara konsisten, pentingnya memperoleh pengetahuan melalui proses organisasi internal, hubungan dengan lingkungan, dan produksi ilmiah semakin diakui (Secundo et al., 2016).

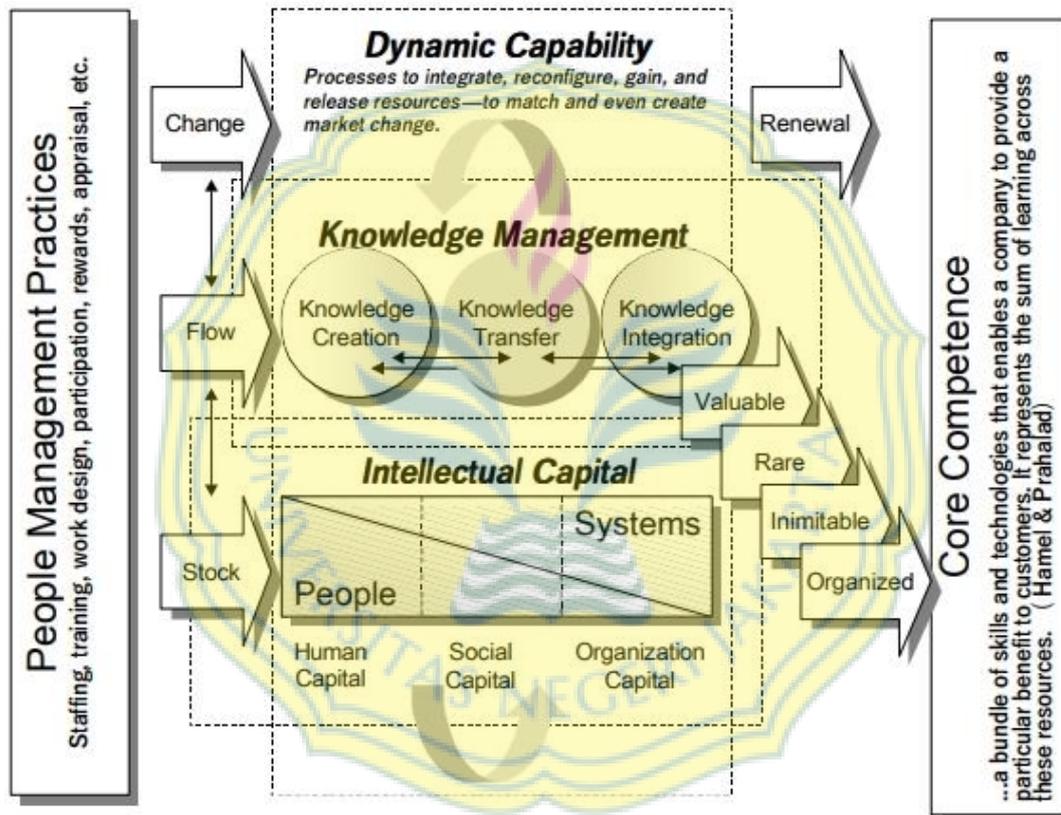


Sumber: (Gutierrez-Gutierrez & Antony, 2020)

Gambar 1. Model yang diusulkan Gutierrez untuk hubungan antara CII, DC, SCA

Lebih lanjut, Wright et al. (2001) berdasarkan kajian *Resource Based View (RBV)* memberikan pandangan berbasis sumber daya perusahaan telah mempengaruhi bidang manajemen *Strategic Human Resource Management (SHRM)* dalam beberapa cara, kerangka model ini mengeksplorasi dampak RBV

terhadap pengembangan SHRM secara teoritis dan empiris. Strategi RBV dan SHRM yang diusulkan sejumlah implikasi dari konvergensi ini. Implikasi dari gambaran dan model ini menunjukkan bahwa walaupun suatu perusahaan mungkin mencapai posisi superior dalam salah satu dari ketiga hal tersebut, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memerlukan posisi superior dalam ketiga hal tersebut (Gambar 2).



Sumber: (Wright et al., 2001)

Gambar 2. Integrating Strategy and SHRM within the RBV

Pada kontekstual *Knowledge Management* atas dasar pandangan berbasis pengetahuan perusahaan menjadi *Knowledge-Based View (KBV)* (Robert M Grant, 1996), sumber daya yang terkait dengan pengetahuan telah diakui secara terus-menerus sebagai aset strategis yang penting dan lebih berkontribusi pada kinerja organisasi yang unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis dan menantang (Donate & Guadamillas, 2015; Obeidat et al., 2016). KBV lebih lanjut menyatakan bahwa kemampuan organisasi

untuk menciptakan nilai terletak pada kemampuannya untuk menciptakan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan (Martelo-Landroguez & Cepeda-Carrión, 2016). Pengetahuan telah dianggap sebagai sumber daya strategis, sehingga perlu dikelola untuk mempromosikan kinerja kompetitif organisasi. Oleh karena itu, orang akan berharap bahwa agar perusahaan berhasil, mereka harus mengeksploitasi aset pengetahuan mereka secara metodis (Bolisani & Bratianu, 2017). Dalam dunia yang terus berubah saat ini, perguruan tinggi swasta dipengaruhi oleh beberapa perubahan radikal dalam aspek politik, sosial, dan ekonomi. Mereka telah memulai persaingan sengit di antara mereka sendiri, antara mereka sendiri dan dengan universitas negeri (Taka, 2010). Selain itu, selama beberapa dekade sebelumnya, manajemen pengetahuan (KM) telah membuktikan dirinya tidak hanya sebagai pengembangan gaya dalam penelitian, tetapi sebagai disiplin lain yang telah mengilhami sekelompok peneliti yang berkembang di seluruh dunia; sekarang dikenal sebagai pendekatan lain dan menarik dalam ilmu manajemen (Alfawaire & Atan, 2021).

Di seluruh dunia, lingkungan Perguruan Tinggi (PT) beroperasi terus berubah, tantangan mengiringi perubahan yang terjadi di lingkungan. Persaingan, globalisasi, berbagai tuntutan siswa, perubahan persyaratan pasar kerja, tekanan dari badan pengatur, tuntutan lembaga yang bekerja sama, peningkatan migrasi siswa, peningkatan biaya pendidikan, berkurangnya sumber daya, perubahan demografi, perubahan teknologi dan tekanan untuk menjaga kualitas tinggi penyediaan pendidikan adalah contoh tantangan yang dihadapi PT saat ini (Basri & Glass, 2014). Banyak dari tantangan tersebut memaksa PT untuk mengubah cara mereka memberikan pendidikan dan beroperasi karena hal itu memengaruhi pendapatan, jumlah pendaftaran siswa, kesuksesan, dan kelangsungan hidup mereka (Ladd, 2016).

PT merupakan organisasi yang mampu menciptakan limpahan ilmu pengetahuan baik untuk kemajuan institusinya maupun untuk kepentingan bisnis (Ramjeawon & Rowley, 2017). Oleh karena itu, sebuah PT perlu membuat strategi pengelolaan yang efektif (Soniewicki & Paliszkiwicz, 2019). Semakin banyak ilmu yang dikelola, semakin cepat lembaga itu maju, mengungguli lembaga lain. Manajemen pengetahuan PT yang terorganisir dengan baik dapat

digunakan untuk membuat keputusan penting, mengambil tindakan, dan pemecahan masalah, yang mengarah pada penciptaan pengetahuan. Pengetahuan yang diciptakan perlu disebarluaskan dan diimplementasikan secara efektif; maka siklus pengelolaan pengetahuan terus bergerak (Chawla & Saxena, 2016). Institusi Pendidikan Tinggi dianggap sebagai organisasi pengetahuan yang intensif (Howell & Annansingh, 2013; Ramachandran et al., 2013), institusi yang menciptakan pengetahuan dan dalam bisnis pengetahuan (Rowley, 2000). PT menciptakan pengetahuan baru melalui penelitian, menyebarkan pengetahuan melalui pengajaran dan pembelajaran dan mentransfer pengetahuan melalui konsultasi, kolaborasi antara penelitian dan bisnis, komunikasi, mempopulerkan ilmu pengetahuan dan menghasilkan pendanaan dari penelitian (Alexandropoulou et al., 2009; Fullwood et al., 2013). PT dalam konteks manajemen pengetahuan meliputi tiga pilar PT yang merupakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, masing-masing terkait erat dengan transfer pengetahuan (ilmu) melalui pengajaran, menciptakan ilmu dan memperbaharui (ilmu) melalui penelitian, mendesiminasikan pengetahuan (ilmu) melalui pengabdian kepada masyarakat.

Namun, untuk tetap kompetitif dalam ekonomi pengetahuan, universitas perlu mengelola proses pengetahuan mereka dalam konteks strategi manajemen pengetahuan yang baik, PT selalu terlibat dalam manajemen pengetahuan karena sebagai aspek yang mempengaruhi hasil organisasi inovasi lembaga pendidikan, peningkatan akademisi, dan peningkatan layanan (Naser et al., 2016). Universitas riset (*research universities*) sebagai organisasi berbasis pengetahuan terutama terlibat dalam pembelajaran dan penciptaan pengetahuan, pengembangan, pelestarian dan penyebaran melalui publikasi dan oleh karena itu memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pembangunan suatu negara dengan menghasilkan ide-ide baru (Fullwood & Rowley, 2017; Tan, 2016; Ahmad et al., 2017). Lembaga pendidikan tinggi dapat meningkatkan proses dan layanan mereka seperti pengajaran, pembelajaran, penelitian, pengembangan kurikulum, administrasi dan perencanaan strategis melalui manajemen pengetahuan yang efektif (Ahmad et al., 2017). Pendidikan tinggi pada dasarnya telah lama dianggap sebagai organisasi yang padat pengetahuan karena fungsi

pendidikan tinggi selalu didasarkan pada agenda pengetahuan, yaitu produksi, kodifikasi, dan distribusi pengetahuan (Davenport & Cronin, 2001; Rowley, 2000). Faktanya, Universitas secara tradisional telah digunakan sebagai mekanisme transfer untuk menyediakan siswa dengan basis pengetahuan yang akan memungkinkan siswa berfungsi dan berkembang setelah lulus (Tippins, 2003).

Kontribusi PT terhadap berfungsinya masyarakat dan perekonomian, terhadap pertumbuhan ekonomi, pengembangan inovasi, pengembangan pasar, pengurangan pengangguran, peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kegiatan Litbang dan kemakmuran setiap bangsa tidak bisa dibantah. Pendidikan dan pelatihan adalah salah satu tantangan utama yang dihadapi PT dalam membangun sistem pendidikan yang kompetitif secara global. Persaingan serta tingginya tuntutan terhadap kualitas/mutu perguruan tinggi di era globalisasi ini merupakan dorongan pada setiap perguruan tinggi untuk meningkatkan standar mutu penyelenggaraannya agar mampu memberikan kontribusi terhadap daya saing bangsa (Marasabessy, 2016). Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB)/*Sustainable Development Goals* (SDGs) adalah pembangunan yang menjaga peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat secara berkesinambungan, pembangunan yang menjaga keberlanjutan kehidupan sosial masyarakat, pembangunan yang menjaga kualitas lingkungan hidup serta pembangunan yang menjamin keadilan dan terlaksananya tata kelola yang mampu menjaga peningkatan kualitas hidup dari satu generasi ke generasi berikutnya (Kementerian PPN-SDGs Indonesia, 2020). Berdasarkan visi TPB, maka institusi Pendidikan seperti Perguruan Tinggi menyusun dan menetapkan Visi nya yang mengacu kepada TPB dan juga untuk organisasinya.

Presiden Joko Widodo (Jokowi) dalam Sidang Terbuka Dies Natalis Universitas Negeri Jakarta (UNJ) ke-57 mengingatkan peran pendidikan tinggi sebagai motor penggerak dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada di tengah masyarakat. Presiden Jokowi mengatakan "Lembaga pendidikan tinggi harus menjadi motor pengembangan dan penggunaan iptek untuk memecahkan permasalahan di masyarakat, untuk meningkatkan daya saing bangsa, dan menggerakkan lompatan kemajuan menuju Indonesia maju yang kita cita-

citakan." (Joko Widodo, 2021). Program Pendidikan Tinggi di Indonesia melalui Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dirancang untuk mendorong perguruan tinggi agar dapat bertransformasi, karena kompetensi yang dibutuhkan sumber daya manusia di masa yang akan datang bersifat dinamis. Merdeka Belajar – Kampus Merdeka (MBKM) merupakan salah satu kebijakan dari Kemenristek Dikti, Nadiem Makariem yang dimulai pada tahun 2020. Program Merdeka Belajar - Kampus Merdeka diharapkan dapat menjawab tantangan Perguruan Tinggi untuk menghasilkan lulusan yang sesuai perkembangan zaman, kemajuan IPTEK, tuntutan dunia usaha dan dunia industri, maupun dinamika masyarakat.

Lebih lanjut, dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Ketua Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (AB PTSI), Prof. Dr. Thomas Suyanto mengatakan bahwa kualitas PTS selain Akreditasi Perguruan Tinggi dan Program Studi, peringkat klasterisasi PT, pentingnya harmonisasi penyelenggaraan PTS, yakni Yayasan sebagai pembina, pengawas, dan pengurus untuk aspek non-akademik dan untuk aspek akademik PTS (pejabat struktural akademik Universitas/Sekolah Tinggi/Institut/Politeknik, Unit Pendukung) yang telah diatur berdasarkan Undang Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pasal 61 – 67 perihal tata kelola PTS. Harmonisasi ini bertujuan mencapai keunggulan kompetitif dan sinergitas antara otonomi pengelolaan di bidang akademik dan bidang non-akademik.

Dalam dunia yang berubah dengan cepat, pengetahuan adalah alat terbaik untuk memprediksi kebutuhan masa depan, dan untuk bergerak maju dalam masyarakat menuju pembangunan ekonomi pengetahuan yang berkelanjutan untuk memastikan kesejahteraan dan kebahagiaan individu, terutama mengandalkan orang-orang dengan pikiran praktis, pengetahuan, dan ide-ide kreatif dan inovatif yang berkontribusi pada kelangsungan dan pertumbuhan institusi. Nilai sebenarnya dari lembaga ini diperbesar dalam modal intelektualnya yang berbeda, mampu memberikan pendapat dan gagasan yang meningkatkan kinerja, mengembangkan produk dan layanan, serta meningkatkan daya saing (Januškaitė & Užienė, 2018).

Dengan demikian, hubungan yang terbentuk antara Perguruan Tinggi dan pasar tenaga kerja sangat penting dalam membentuk daya saing PT dan bisnis, berdasarkan fakta bahwa SDM adalah sumber daya yang paling berharga dari organisasi mana pun. Tenaga kerja yang terdidik memberikan produktivitas yang lebih tinggi dan ekonomi yang didasarkan pada nilai tambah yang tinggi (Dimitrova, et.al, 2017). Kekhususan lingkungan pendidikan berubah dalam kaitannya dengan dinamika lingkungan makroekonomi. Perguruan Tinggi baik PTN atau PTS dalam pengelolaannya berdasar pada antara lain: UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, PP RI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, PerMenDikBud RI Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, PerMenDikBud RI Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.

Klasterisasi Perguruan Tinggi merupakan landasan bagi pengembangan kebijakan pembangunan, pembinaan perguruan tinggi serta untuk mendorong perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tridharma perguruan tinggi secara berkelanjutan. Selain itu, klasterisasi perguruan tinggi berfungsi untuk menyediakan informasi kepada masyarakat umum tentang kualitas kinerja perguruan tinggi di Indonesia (Ditjen Pendidikan Tinggi, 2020) (Ditjen Dikti Kemdikbud, 2020). Kinerja perguruan tinggi Indonesia diidentifikasi berdasarkan empat aspek utama antara lain mutu sumber daya manusia dan mahasiswa (input), pengelolaan kelembagaan perguruan tinggi (proses), capaian kinerja jangka pendek yang dicapai oleh perguruan tinggi (output), dan capaian kinerja jangka panjang perguruan tinggi (outcome). Klasterisasi Perguruan Tinggi di Indonesia menetapkan bobot indikator penilaian untuk tahun 2020 yaitu, Input (20%), Proses (25%), Output (25%), dan Outcome (25%).

Prof. Ir. Nizam, M.Sc., DIC, Ph.D., IPU, Asean Eng – Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi menjelaskan bahwa tujuan utama klasterisasi adalah untuk menyediakan landasan bagi pengembangan kebijakan pembangunan, pembinaan perguruan tinggi serta untuk mendorong perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi secara berkelanjutan. Selain itu, klasterisasi perguruan tinggi berfungsi

untuk menyediakan informasi kepada masyarakat umum tentang kualitas kinerja perguruan tinggi di Indonesia. Klasterisasi perguruan tinggi yang disusun dan dibangun dalam kerangka perbaikan berkelanjutan baik untuk masing-masing data kinerja perguruan tinggi maupun kinerja perguruan tinggi secara keseluruhan.

Dari hasil analisis terhadap data-data dari 2.136 perguruan tinggi yang tersedia maka diperoleh hasil klasterisasi perguruan tinggi tahun 2020 yang terdiri dari 5 (lima) klaster perguruan tinggi dengan komposisi klaster 1 berjumlah 15 perguruan tinggi, klaster 2 berjumlah 34 perguruan tinggi, klaster 3 berjumlah 97 perguruan tinggi, klaster 4 berjumlah 400 perguruan tinggi, dan klaster 5 berjumlah 1.590 perguruan tinggi. Pada klasterisasi ini tidak ada dikotomi antara PTN maupun PTS. Tidak ada perbedaan antara perguruan tinggi negeri dan swasta dalam hal penilaian. Kuncinya tetap berada pada leadership dan sinergi. Selama rektor perguruan tinggi bisa membangun sinergi, maka hal itu merupakan kekuatan perguruan tinggi untuk mewujudkan visi dan misinya dalam membawa seluruh civitas akademika untuk meningkatkan kualitasnya. Prof. Ir. Nizam berharap bahwa hasil klasterisasi perguruan tinggi tahun 2020 dapat mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk terus melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan melalui kerja cerdas, kerja semangat dan kerja sama antar perguruan tinggi (Humas Ditjen Pendidikan Tinggi, 2020).

Secara lebih luas, transformasi Pendidikan Tinggi diwujudkan dalam bentuk kebijakan Kampus Merdeka yang dimulai sejak tahun 2020. Setelah 3 tahun berjalan kebijakan tersebut menghasilkan banyak penguatan di bidang mutu pendidikan tinggi. Antara lain diwujudkan dalam peningkatan ranking Global Competitive Index (GCI) Indonesia dari ranking 81 di tahun 2020 menjadi ranking 61 di tahun 2023. Faktor utama pendorong peningkatan tersebut adalah meningkatnya daya serap lulusan di sector usaha atau industri, dan keterlibatan mahasiswa dalam aktivitas internasional (IISMA), kolaborasi riset, dan ajang *world class professor*.

Beberapa studi tentang keunggulan kompetitif dilakukan oleh beberapa ahli dengan metode kuantitatif dan *mix method* diantaranya adalah Pangarso et al (2020); Sriwidadi et al (2016); Elayan & Sleimi (2021); Indiyati (2018); Lo & Tian (2020); Alserhan & Al Shbail (2020); Anggraini et al (2018); Suwarno et al

(2021); Alfawaire & Atan (2021); Mahdi et al (2021); Mahdi et al (2019); dan Soares & Dos Reis (2020) yang memiliki hipotesis faktor yang berhubungan dan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan di dengan objek dan subjek di lingkungan Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di beberapa negara dunia, termasuk Indonesia. Sedangkan untuk studi kualitatif yang menjadi rujukan penulisan penelitian kami dalam membuat model konseptual adalah Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020).

Persaingan dan keunggulan bersaing berkaitan dengan strategi organisasi (Bakoğlu et al., 2016; EIKIN et al., 2008; Fuller & Porter, 1986; Gabrielsson et al., 2016) menyatakan bahwa inti dari strategi adalah memilih untuk melakukan aktivitas yang berbeda dari yang dilakukan pesaing mereka. Manajemen perlu memilih rangkaian aktivitas yang berbeda untuk memberikan nilai yang unik. Oleh karena itu, tekanan kompetitif berkaitan dengan strategi organisasi yang digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Dupire & M'Zali, 2018; Kadhim et al., 2018; Slivko & Theilen, 2014). Studi sebelumnya telah membuktikan bahwa intensitas persaingan di antara PT telah meningkat secara signifikan (Bagley & Portnoi, 2014; Hasse & Krücken, 2013; Marginson, 2006; Musselin, 2018; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

Peningkatan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi PTS di Indonesia sangat penting karena berkontribusi dalam meningkatkan daya saing nasional serta internasional, dan juga untuk cakupan yang lebih luas guna memberikan langkah-langkah persiapan untuk mewujudkan visi generasi Indonesia Emas 2045 (Nasional/Bappenas) dan mencapai SDGs Indonesia 2030, serta pencapaian visi misi Perguruan Tinggi, implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan unggul dalam rekognisi nasional dan internasional, serta mampu bertransformasi mencapai keberhasilan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

1.2. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada 4 (empat) variabel, yaitu: *Knowledge Management*, *Intellectual Capital*, *Dynamic Capabilities*, dan *Sustainable Competitive Advantage* pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) non-vokasi di

lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III (LLDikti III) yang populasi penelitian adalah PTS yang terakreditasi A atau Unggul.

1.3. Rumusan Masalah

Masalah keunggulan kompetitif menciptakan serangkaian masalah serius dalam manajemen strategis, misalnya, ketidakmampuan untuk mengoperasionalkan keunggulan kompetitif dengan menciptakan ukuran yang valid untuk itu telah menyebabkan akademisi untuk mendefinisikan dan mengukur keunggulan kompetitif hanya dalam hal kinerja perusahaan. Memang, cukup umum dalam literatur untuk mendefinisikan dan mengoperasionalkan keunggulan kompetitif secara ketat dalam hal kinerja yang unggul (R M Grant, 1998; Foss & Knudsen, 2003; Arend, 2010). Persaingan dipandang sebagai persaingan di bidang tertentu di mana setiap peserta dipandu oleh pencarian supremasi. Ini adalah mekanisme pembangunan, penggerak pertumbuhan ekonomi, proses interaksi antar entitas bisnis, di mana masing-masing melindungi kepentingannya sendiri dan termotivasi untuk mewujudkan tujuan seseorang. Pengetahuan tentang fondasi metodologis teoretisnya adalah syarat untuk sukses dalam pertarungan kompetitif. Dalam realitas ekonomi yang baru tercipta, di mana terdapat kondisi globalisasi, liberalisasi, kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan perkembangan pesat Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), serta di bawah pengaruh faktor-faktor lingkungan makroekonomi yang dinamis dan terus berubah, terdapat juga perubahan sifat dari pertarungan kompetitif itu sendiri. Ada saling ketergantungan yang tumbuh antar negara dan antar organisasi. Ada model kompetitif yang baru terbentuk, memadai dalam kaitannya dengan realitas baru. Mereka mencakup multi-dimensi dari kategori “daya saing”, yang mengungkapkan seluruh rangkaian karakteristiknya, termasuk ekonomi, pasar, filosofis, sosial, hukum, psikologis (Danilov, 1997). Peningkatan daya saing dipengaruhi berbagai aspek: kebijakan manajemen strategis, inovasi, kreatifitas, dan kapasitas sumber daya manusia (SDM), dan teknologi (Carneiro, 2000).

Penilaian daya saing suatu organisasi bertujuan untuk menentukan posisi kompetitifnya dalam kaitannya dengan pesaing lain di bidang tempatnya

berfungsi. Penilaian tersebut didasarkan pada analisis lingkungan guna mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada untuk terwujudnya kegiatan. Ini juga didasarkan pada analisis organisasi itu sendiri, menyoroti kekuatan dan kelemahannya, yang darinya keuntungan signifikan atas pesaing dapat ditentukan. Organisasi memilih strategi kompetitifnya untuk penentuan posisi dan pengembangan berdasarkan keunggulan ini. Dari literatur yang diperoleh dalam liputan bulletin LLDikti III Tahun 2020, Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah III, Prof. Dr. Agus Setyo Budi, M.Sc menuturkan bahwa dari 2.136 perguruan tinggi yang ada, terdapat 197 Perguruan Tinggi Akademik (NonVokasi) di Lingkungan LLDIKTI Wilayah III. Dari 197 PTS ada 6 enam PTS yang masuk dalam klasterisasi 2. Klasterisasi disusun untuk perbaikan berkelanjutan untuk kinerja masing-masing Perguruan Tinggi secara holistik (LLDikti 3, 2020).

Sesuai dengan amanah UUD 1945 yang dijabarkan dalam UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, misi mulia pendidikan tinggi presensinya adalah untuk mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi intelektual yang bertaqwa dan kompetitif untuk meningkatkan daya saing bangsa; mengembangkan IPTEK untuk kemajuan bangsa dan peradaban, sehingga turut memajukan kesejahteraan umum melalui pengabdian kepada masyarakat. Prinsip-prinsip RAISE-LEAP sangat penting dalam pengembangan pendidikan berkualitas, termasuk relevansi, suasana akademik, tata kelola kelembagaan, keberlanjutan, efisiensi, kepemimpinan, kesetaraan dalam akses, dan kemitraan. Kepemimpinan sangat penting untuk menumbuhkan keteladanan, motivasi, dan inspirasi, sementara kesetaraan dalam akses memastikan akses yang sama terhadap pendidikan berkualitas dan kemitraan antara akademisi dan masyarakat (Nizam et.al., 2023) .

Selanjutnya, berdasarkan data Profil Akreditasi PTS yang bersumber dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti, 2023) untuk PTS non-vokasi di LLDikti III terdapat 182 PTS. Jumlah PTS yang terakreditasi peringkat Unggul atau A sebanyak 16 PTS (8,79%), dan PTS terakreditasi Baik Sekali sebanyak 64 PTS (35,16%), sedangkan yang terakreditasi Baik sebanyak 50 PTS (27,47%). Jadi total PTS yang sudah terakreditasi berjumlah 130 PTS, sedangkan 52 PTS

(28,57%) lainnya dalam proses akreditasi perguruan tinggi (Lldikti3.kemdikbud.go.id, 2023).

Akreditasi institusi akademik digunakan untuk memastikan dampak perbaikan berkelanjutan yang berkaitan dengan masalah akademik dan pemangku kepentingan. Akreditasi biasanya merupakan proses berkelanjutan yang diperlukan untuk menjaga kualitas berbagai program studi di perguruan tinggi. Akreditasi secara signifikan mempengaruhi prestise dan pandangan institusi pendidikan tinggi (Temponi, 2005). Trkman (2010) menganalisis manajemen proses bisnis, yang melibatkan serangkaian upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) untuk memastikan manfaat yang berkelanjutan dan, dengan demikian, membantu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti analisis dan optimalisasi bisnis – semua terkait dengan konsep kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*). *Continuous improvement initiatives* membantu meningkatkan kemampuan organisasi untuk membuat perubahan proses yang cepat dan kohesif untuk meningkatkan kinerja, yang kemudian menjadi kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) (Anand et al., 2009; Kohlbacher, 2013). Dalam konteks *continuous improvement initiatives (CII)* peneliti mengelaborasi berdasarkan kerangka konseptual dan beberapa *proposition* yang diusulkan oleh 1). Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020), 2). adaptasi model kerangka integrasi RBV dan SHRM dari Wright et al. (2001). 3). Kesenjangan dari model yang diusulkan oleh Hube et al. (2022) yang mengembangkan model metaforis *Cogwheel Model of Dynamic Capabilities (CMDC)* dan 4). Apascaritei & Elvira (2022) yang mengusulkan integrasi *Strategic Human Resource Management (SHRM)* dan *Dynamic Capabilities Framework (DCF)*. Kemudian, peneliti melakukan pengembangan konseptual tersebut dalam kajian pada variabel penelitian ini. Konsep dari variabel penelitian ini (KM, IC, DC, dan SCA) juga selaras dengan tiga pilar Tri Dharma Perguruan Tinggi yang meliputi Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat, hal ini secara kontekstual masuk ke dalam dimensi pada *Knowledge Management, Intellectual Capital, Dynamic Capabilities*, dan *Sustainable Competitive Advantage* (lampiran 4).

Sehubungan dengan permasalahan penelitian, maka penelitian ini menganalisis pengaruh *Knowledge Management*, *Intellectual Capital*, dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*. Jadi, pertanyaan penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara:

1. *Knowledge Management* terhadap *Dynamic Capabilities*?
2. *Intellectual Capital* terhadap *Dynamic Capabilities*?
3. *Knowledge Management* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*?
4. *Intellectual Capital* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*?
5. *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*?
6. *Knowledge Management* dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*?
7. *Intellectual Capital* dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis untuk menguji dan menganalisis pengaruh:

1. *Knowledge Management* terhadap *Dynamic Capabilities*.
2. *Intellectual Capital* terhadap *Dynamic Capabilities*.
3. *Knowledge Management* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*.
4. *Intellectual Capital* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*.
5. *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*.
6. *Knowledge Management* dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*.
7. *Intellectual Capital* dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*.

1.5. *State of the Art*

Masalah *Sustainable Competitive Advantage* (keunggulan kompetitif berkelanjutan) perguruan tinggi juga sudah banyak diteliti yang terkait dengan pengaruh faktor *Knowledge Management* (Sriwidadi et al., 2016; Lo & Tian, 2020; Alfawaire & Atan, 2021; Mahdi et al., 2019), *Intellectual Capital* (Indiyati, 2018; Qassas et al., 2021; Anggraini et al., 2018), dan *Dynamic Capabilities* (Sriwidadi et al, 2016; Takahashi et al, 2017, dan Stolze & Sailer, 2021; Malek Bakheet Elayan & Sleimi, 2021).

Dalam melaksanakan proses penelitian, peneliti akan melakukan 3 (tiga) kajian sebagai berikut:

Pertama, peneliti menemukan kesenjangan penelitian empiris sebelumnya tentang KM, IC, DC, dan SCA. **Kedua**, kesenjangan teoritis peneliti mengadaptasi 1). Proposisi model konsep dari Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) tentang model hubungan antara *Continuous Improvement Initiatives* (CII) yang di mediasi oleh *Dynamic Capabilities* terhadap pencapaian *Sustainable Competitive Advantage* yang masih jarang dijelajahi dalam penelitian sebelumnya tampaknya penting dan layak untuk penelitian masa depan dalam konteks investigasi terhadap aspek - aspek penting *Sustainable Competitive Advantage* pada Perguruan Tinggi. Konsep CII yang dimaksud peneliti mengelaborasi ke dalam variabel *Knowledge Management* dan *Intellectual Capital*. 2). untuk memperluas pemahaman tentang hubungan HRM- Adaptasi model kerangka integrasi RBV dan SHRM dari Wright et al. (2001). 3). Kesenjangan dari model yang diusulkan oleh Hube et al. (2022) yang mengembangkan model metaforis *Cogwheel Model of Dynamic Capabilities* (CMDC) dan 4). Apascaritei & Elvira (2022) yang mengusulkan integrasi *Strategic Human Resource Management* (SHRM) dan *Dynamic Capabilities Framework* (DCF) performance dan menginspirasi penelitian lebih lanjut tentang mekanisme yang mendasari. Berdasarkan dengan ketiga model diatas, maka penelitian ini menambahkan dimensi yang terdapat pada eksplorasi *Knowledge Management* dan *Intellectual Capital* pada konteks *Continuous Improvement* yang dimediasi oleh *Dynamic Capabilities* untuk mencapai *Sustainable Competitive Advantage*, kemudian

menganalisis secara bersamaan kerangka model konseptual baru *Sustainable Competitive Advantage* pada Perguruan Tinggi.

Ketiga, peneliti membahas kontekstual dari dimensi dan indikator *Knowledge Management* dan *Intellectual Capital*, *Dynamic Capabilities*, *Sustainable Competitive Advantage* ke dalam aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi (Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat).

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan terhadap khasanah keilmuan di bidang manajemen strategis yang terkait pada perspektif strategis *Continuous Improvement* yang ditinjau dari *Knowledge Management*, *Intellectual Capital*, *Dynamic Capabilities* dan *Sustainable Competitive Advantage* pada penguatan Perguruan Tinggi Swasta.

2. Manfaat Praktis

Kontribusi praktis di PTS LLDikti III dalam kaitannya dengan fitur keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara praktis penelitian ini memberikan kontribusi bagi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya dimana pencapaian visi, misi, dan tujuan PT terdistribusi secara integratif kepada karyawan (dosen dan tenaga kependidikan) yang bermanfaat bagi institusi.

*Memperdagangkan dan
Memartabatkan Bangsa*