

Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainabilitas Perguruan Tinggi

Sukatin^{1*}, Muhammad Rizkal Fajri²

¹ Institut Agama Islam Batang Hari Jambi; ² Universitas Muhammadiyah
Bandar Lampung;

email: shukatin@gmail.com; rizkalfai@gmail.com

ABSTRACT

Key Words:

*Competitive
Value;
Organizational
Behaviour;
Organizational
Culture;
Sustainability
Development;*

Organizational culture is believed to be an enabler in increasing competitive advantage in higher education. This article evaluates the introduction of higher education into the development agenda and the introduction of sustainable development goals (SDGs) as a parallel but fragmented multilateral agenda and university reorientation. The research method uses qualitative methods with data from interviews, observations and documentation. The results of the study show the manifestation of organizational culture in creating a competitive advantage for universities. The research findings highlight the framework of the organizational culture building model and its framework (competing value framework). In addition, the results of the study indicate the need for strategic planning; adaptation of technological renewal through the practice of a culture of innovation; development of a partnership-based higher education network; interpersonal modalities of higher education service quality; performance improvement through service systems and effective leadership. The focus of attention leads to a competitive advantage strategy model based on university sustainability development. The important role of multi-stakeholder networks is to become a liaison facilitator who mediates between organizational culture and university competitive advantage. The originality of the value of this research contributes to filling the gaps in the literature on cultural studies and organizational behavior in the higher education sector, where studies on organizational culture in relation to creating competitive universities and or organizational resilience are still limited to date.

ABSTRAK

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Daya Saing Lembaga; Manajemen Perguruan Tinggi; Pengembangan Berkelanjutan;	Budaya organisasi diyakini sebagai <i>enabler</i> dalam meningkatkan keunggulan bersaing di perguruan tinggi. Artikel ini mengevaluasi pengenalan pendidikan tinggi ke dalam agenda pembangunan dan pengenalan sustainable development goals (SDGs) sebagai agenda multilateral dan reorientasi universitas yang paralel namun terfragmentasi. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan manifestasi budaya organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Temuan penelitian menyoroiti kerangka model bangunan budaya organisasi dan kerangka kerjanya (<i>competing value framework</i>). Selain itu, hasil penelitian menunjukkan perlunya perencanaan strategis; adaptasi pembaharuan teknologi melalui praktek budaya inovasi; pengembangan jaringan pendidikan tinggi berbasis kemitraan; modalitas interpersonal kualitas layanan pendidikan tinggi; peningkatan kinerja melalui sistem layanan dan kepemimpinan efektif. Fokus perhatian tersebut mengarah kepada model strategi keunggulan bersaing berbasis <i>sustainability development</i> perguruan tinggi. Peran penting jaringan multi-pemangku kepentingan menjadi fasilitator penghubung yang memediasi antara budaya organisasi dan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Orisinalitas nilai penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan dalam literatur kajian budaya dan perilaku organisasi di sektor pendidikan tinggi, dimana studi tentang budaya organisasi dalam hubungannya dalam menciptakan perguruan tinggi yang berdaya saing dan atau ketahanan organisasi masih terbatas hingga saat ini.
--	---

PENDAHULUAN

Angka pengangguran di Indonesia terus bertambah mencapai 8.75 juta per Februari 2021 (databoks.katadata.co.id, 2021), secara spesifik angka pengangguran berjumlah 6.26% (www.bps.go.id, 2021). Ironisnya, mayoritas didominasi lulusan perguruan tinggi (republika.co.id, 2021), mencapai 10.09 % (korankaltara.com, 2021). Beberapa factor penyebab rendahnya daya saing lulusan perguruan tinggi antara lain minimnya keterampilan hidup yang dimiliki (Mariana, Haryadi, & Darminto, 2021); tidak memiliki kompetensi kewirausahaan (Novita, Ritonga, & Jalaluddin, 2021); dan rendahnya mutu penyelenggaraan Pendidikan tinggi itu sendiri (Eesley & Lee, 2021).

Selain itu, kurikulum yang monoton juga menghambat perkembangan kognitif siswa sehingga perlu model bangunan budaya organisasi yang mendukung inovasi dalam aspek pengelolaan pendidikan tinggi (National Research Council, Board on Testing and Assessment, 2012). Oleh karena itu, menjadi essensial bahwa penguatan layanan jasa dalam konteks transformasi perubahan pendidikan tinggi terfokus pada pendidikan dan pengajaran (Bain & Zundans-Fraser, 2015). Penguatan mutu layanan proses Pendidikan juga dapat dicapai melalui sinergitas kolaboratif antar individu maupun organisasi (Erdyneeva et al., 2016).

Paparan empiris yang diterbitkan Kedeputan Bidang Koordinasi Pendidikan Agama dan Aparatur Negara Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat menunjukkan masalah pokok terkait pendidikan nasional dalam lima ruang lingkup yaitu kejelasan visi dan misi pendidikan; permasalahan ketuntasan pendidikan dasar; pendekatan dalam pembinaan pendidikan guru; evaluasi pendidikan; dan masalah pendidikan tinggi (Alwasliyah, 2008). Kompilasi permasalahan tersebut menjadi semakin nyata dengan berkembangnya lembaga pendidikan dengan idealisme *development-kapitalis* (Hadiz, 2011). Lembaga pendidikan yang mementingkan aspek mekanistik daripada pedagogis sehingga melahirkan peserta didik yang monoton kaya intelektual tetapi kering dalam moral dan karakter. Pendidikan yang seharusnya menjadi media pemberdayaan malah menjadi sarana pembodohan yang sistematis, penciptaan robot-robot intelektual yang terprogram secara maraton dan monoton.

Disorientasi *trend* pendidikan menempatkan pembangunan sumber daya manusia seutuhnya lewat dunia pendidikan dengan beragam jenis dan model pengelolaan lembaga pendidikan. Agar kompetitif diperlukan strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi (Prasetyo & Sukatin, 2020). Bagi organisasi pendidikan, melalui Kerjasama dengan mitra sejenis mampu berkontribusi pada SDG, melalui aliansi dan kemitraan membutuhkan pembangunan kemampuan lingkungan dan merangkul kerangka nilai baru; dengan kata lain, melalui proses pembelajaran antar organisasi yang kompleks (Dzhengiz, 2020).

Budaya organisasi diyakini sebagai *enabler* dalam meningkatkan keunggulan bersaing di perguruan tinggi, dengan asumsi bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan perguruan tinggi dapat dilihat dari budayanya (Banerjee, 2014). Secara umum budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas perguruan tinggi (Jamali, Bhutto, Khaskhely, & Sethar, 2022). Menjadi bukti empiris bahwa penguatan nilai dalam bangunan budaya organisasi mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak praktik budaya organisasi terhadap peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan Teknik survey deskriptif. Penelitian ini mengembangkan alasan untuk model empiris berdasarkan model konseptual budaya organisasi milik Schein (J. Hogan & V.Coote, 2014) (Schein, 2010) (Schein, 2009). Sebagai asumsi dasar penelitian bahwa model Schein menawarkan penjelasan yang dapat ditelusuri tentang proses budaya yang mendukung inovasi organisasi, terutama di organisasi jasa. Meskipun daya tarik intuitif dan nilai praktis dari kerangka kerja konseptual Schein, penelitian empiris dalam kaitannya dengan model terbatas.

Melalui hasil penelitian, problematika yang menjadi penyebab kurang efektifnya lembaga pendidikan antara lain, kebijakan yang tidak tepat, proses pembelajaran tidak efektif, kebijaksanaan yang tidak tepat, guru kurang profesional, sistem dan birokrasi, yang kaku dan rumit, lemahnya peran

legistatif, kuatnya dominasi eksekutif, infleksibilitas anggaran, konflik yang kompleks, dan lain sebagainya.

Meskipun ada beberapa studi tentang budaya organisasi dan inovasi di bidang pendidikan tinggi (Dana Indra et al, 2015) (Ott & Basksh, 2015), hanya sedikit yang secara spesifik membahas keterkaitan budaya organisasi dalam meningkatkan daya kompetitif lembaga pendidikan tinggi. Berdasarkan pendekatan budaya dan perilaku organisasi, penelitian ini menyelidiki proses membangun budaya organisasi dan komponen perbedaan efek masing-masing pada penciptaan daya saing perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Metode ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik analisis model pengembangan. Dalam kasus ini, objek penelitian adalah Institut Agama Islam Tebo Kabupaten Tebo Jambi. Sumber informan adalah Rektor, Wakil Rektor, Ketua Prodi dengan beberapa mahasiswa sebagai representasi Fakultas Tarbiyah dan Syariah. Menurut Miles, metode ini digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci riset atau human instrument (Huberman & Miles, 2002). Analisa data menggunakan teknik triangulasi atau gabungan analisis yang bersifat induktif (Creswell, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dikatakan efektif apabila menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan. Hal tersebut dimonitor melalui mutu penyelenggaraan layanan pendidikan, terdiri dari proses pembelajaran atau output yang ditunjukkan para alumninya.

Dunia pendidikan, dalam konteks ini, mempunyai dua fungsi utama. Pertama dunia pendidikan berkewajiban menyediakan lulusan, bukan saja dalam jumlah besar dan banyak, tetapi juga berkualitas dan disiplin yang tinggi, mampu menjadi dinamisator, inovator, motivator dan penggerak pembangunan. Kedua dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi, berkewajiban menyediakan tenaga-tenaga sarjana bukan saja yang ahli dan terampil dalam melaksanakan tugasnya, tetapi juga mampu mengembangkan kemampuan tenaga kerja lainnya (Bashori, et al., 2020).

Investasi nasional dalam sektor pendidikan termasuk dalam kategori pemborosan, hal tersebut dilihat dari tidak *matchnya* antara keluaran sistem pendidikan dengan lapangan kerja. Pengetahuan, tingkah laku, keterampilan yang disajikan tidak relevan atau sangat jauh dari kebutuhan. Padahal, sistem desentralisasi yang ada saat ini cukup membuka peluang bagi lembaga pendidikan untuk berinovasi dalam penyelenggaraan proses pendidikan. Desentralisasi merupakan syarat, akan tetapi belum cukup untuk menanggulangi kesenjangan antara sistem pendidikan dan dunia kerja.

Proses penyelenggaraan pendidikan yang efektif merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari

iklim sekolah, suasana lingkungan, serta budaya yang kondusif yang diciptakan di lembaga pendidikan (Muttaqin, et al, 2020).

Budaya organisasi yang terbentuk melalui proses perjalanan organisasi mampu mengarahkan anggota organisasi untuk berperilaku sopan dan bertindak sesuai aturan, prosedur mengikuti kebijakan sebagai mekanisme organisasi. Penelitian ini menjelaskan proses untuk menentukan budaya organisasi saat ini dan saran budaya masa depan untuk meningkatkan keunggulan bersaing di perguruan tinggi.

Perencanaan Strategis

Visi jangka pendek yang berorientasi pencapaian target penjualan dan profit akademik, yang dikaitkan dengan penghematan biaya operasional akan merusak kualitas jasa untuk jangka panjang (menjaga hubungan, kepuasan pelanggan dan citra positif). Manifestasi Visi Akademik perguruan tinggi adalah menumbuhkan budaya mutu dan penerapan norma akademik perguruan tinggi untuk membangun insan cerdas dan kompetitif. Sejalan dengan Renstra Depdiknas yang salah satu pilarnya adalah peningkatan mutu dan relevansi serta tertuang dalam *Higher Education Long Term Strategy (HELTS)* yang bertujuan agar perguruan tinggi dapat memperkuat daya saing bangsa (*Nations Competitiveness*) Direktorat Akademik merancang dan menjalankan

Sistem komunikasi menjadi fasilitator pembentukan budaya organisasi memiliki karakteristik tersendiri sehingga sangat berbeda dengan sistem komunikasi yang dibangun dengan organisasi lain apalagi organisasi yang kental dengan nuansa sosio budayanya (Spaho, 2013).

Sistem komunikasi merupakan pengembangan kajian ilmiah di perguruan tinggi sebagai upaya internalisasi nilai-nilai lembaga. Hal itu dikembangkan secara multidisipliner dikaitkan dengan teori sistem, berdasarkan pemahaman bahwa ilmu komunikasi sebagai ilmu sosial bersifat tidak bebas nilai.

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan untuk mencapai visinya. Karakteristik itu lahir sebagai bagian dari Sistem Kenegaraan Indonesia berdasarkan filsafat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dengan demikian, Sistem Komunikasi Indonesia terwujud dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat.

Istilah sistem dalam konteks pendidikan dimaknai sebagai kesatuan komponen dalam unsur-unsur pendidikan (pendidik, peserta didik, tujuan, materi, metode, alat pendidikan, teknologi) yang saling berhubungan satu dengan lainnya (Prasetyo, 2019). Sebagai bentuk reorientasi visi melalui efektivitas perencanaan, konsep pengembangan yang dilakukan institusi pendidikan mengacu pada model *goal attainment approach* (Okogbaa, 2017).

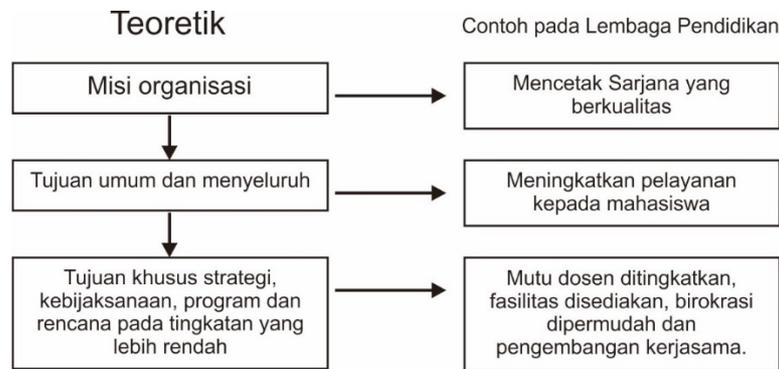


Figure 1: Model goal attainment approach

Perguruan tinggi dalam mencapai visi yang dicanangkan salah satunya ditempuh melalui pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*), artinya efektivitas perguruan tinggi ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Ukurannya lebih kepada pencapaian tujuan atau hasil (*ends*) bukan pada cara mencapai tujuan. Sasaran atau tujuan organisasi berperan sentral dalam sebuah organisasi disebabkan (1) alasan bagi eksistensi organisasi; (2) penting bagi proses manajemen yang dijalankan untuk memberikan pengakuan, mengukur performansi organisasi, mengurangi ketidakpastian (Cummings, 2008).

Adaptasi Pembaharuan Teknologi Melalui Praktek Budaya Inovasi

Budaya secara terminologi merupakan gabungan dari bahasa sansekerta yaitu kata budi dan akal, sehingga dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Kebudayaan dan pendidikan merupakan dua unsur yang tidak dapat dipisahkan dan saling mengikat (Tilaar, 2007) (Schneider & Barbera, 2014). Budaya itu hidup dan berkembang karena proses pendidikan, dan pendidikan berada dalam satu konteks kebudayaan (Martono, 2011).

Hasil penelitian menunjukkan efek dari praktek manajemen mutu pada inovasi di perguruan tinggi. Inovasi yang dilakukan perguruan tinggi selaknya mengkedepankan inovasi teknis. Dalam konsep *sustainability* organisasi, inovasi merupakan kunci keberlangsungan hidup organisasi (Fullan, 2012).

Perguruan tinggi yang mampu beradaptasi dengan kecanggihan teknologi didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan (Sciarelli, Gheith, & Tani, 2020). Ditemukan bahwa beberapa kualitas penyelenggaraan pendidikan berdampak pada inovasi melalui orang dan manajemen proses dan memprediksi yang teknis.

Melalui konsep budaya organisasi Schein, bangunan budaya organisasi secara berlapis menawarkan kerangka kerja yang berguna untuk memikirkan proses yang mendorong inovasi. Karakteristik yang menentukan dari model bangunan budaya adalah perbedaan lapisan budaya organisasi yang beragam (nilai dan norma, artefak dan perilaku).

Hasil utama adalah bagaimana lapisan budaya organisasi, terutama norma, artefak, dan perilaku inovatif, memediasi sebagian pengaruh nilai-nilai yang mendukung inovasi pada ukuran kinerja organisasi. Temuan memiliki implikasi untuk teori dan praktik, terutama dalam kaitannya dengan membangun budaya organisasi dalam organisasi pendidikan dengan layanan profesional yang menumbuhkan perilaku inovatif (J. Hogan & V.Coote, 2014).

Konsep Pengembangan Jaringan Pendidikan Tinggi Berbasis Kemitraan

Penelitian ini menunjukkan pentingnya hubungan antara para pemimpin dalam kemitraan antara sekolah dan universitas yang terfokus pada beberapa aspek, penilaian investasi, penilaian hasil, dan penilaian komitmen.

Pengembangan jaringan juga dapat dilaksanakan melalui unit kerja atau menekankan pada hal kewirausahaan. Dalam pengembangan jaringan berbasis kemitraan mengacu pada kejelasan dalam beberapa hal persyaratan teknis dan administratif dan memiliki unit kerja yang dimungkinkan untuk bekerja sama; Unit kerja berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak.

Pemerataan dan kesempatan bagi rekanan jaringan pengembangan. Suatu sistem pengembangan jaringan dapat menjamin kesempatan memperoleh pendidikan, sehingga seseorang berkesempatan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya, sehingga dapat jadi warganegara bermanfaat bagi negara dan juga bagi dirinya sendiri. Struktur sistem pendanaan dibuat agar dapat meningkatkan partisipasi para pengguna (termasuk pemda) yang mengkaitkan investasi baru dengan pendanaan yang berjalan.

Modalitas Interpersonal Kualitas Layanan Pendidikan Tinggi

Analisis terhadap manajemen pelayanan mengacu pada aspek operasional, keuangan dan sumber daya manusia. Analisis tersebut dapat dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor pelayanan buruk dan ciri-ciri pelayanan baik. Beberapa faktor penyebab buruknya kualitas layanan pendidikan antara lain, produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik jasa adalah *inseparability*, artinya jasa yang diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, jadi dalam memberikan jasa yang dibutuhkan kehadiran dan partisipasi pihak mahasiswa. Akibatnya sering timbul masalah yang terkait dengan interaksi produsen dan konsumen jasa (mahasiswa) dan jika terjadi kekurangan dalam memberika jasa maka dapat berpengaruh terhadap persepsi mahasiswa pada kualitas jasa.

Intensitas tenaga kerja tinggi, artinya keterlibatan tenaga kerja baik dosen dan karyawan yang terjadi secara intensif mampu memberikan masalah kualitas layanan. Tenaga kerja yang kurang dihargai memicu terjadinya *turnover*. Untuk itu, Dukungan terhadap pelayanan mahasiswa kurang memadai.

Konsep pelayanan perguruan tinggi, tenaga kependidikan bagian *front-liner* merupakan ujung tombak dalam sistem pemberian layanan jasa agar efektif maka

mereka harus mendapat dukungan optimal dari fungsi-fungsi utama dari pihak manajemen pelayanan (operasional, keuangan, sumber daya manusia) termasuk dukungan sarana dan fasilitas yang memadai (Prasetyo & Husaini, 2021).

Perlunasan atau pengembangan jasa berlebihan. Terlalu banyak jasa yang ditawarkan atau dikembangkan oleh pihak akademik terhadap jasa yang sudah ada, maka hasilnya tidak optimal dan bahkan akan menimbulkan masalah yaitu kurangnya kualitas layanan jasa yang diberikan kepada mahasiswa.

Bertanggungjawab kepada setiap dalam melayani mahasiswa sejak dari pertama masuk sampai selesai. Adapun faktor-faktor yang dapat menyebabkan kualitas layanan jasa menjadi baik terangkum dalam model konsep berikut:

Pertama, ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang baik; Sebagai strategi ofensif, dalam pelayanan mahasiswa hal yang paling penting adalah ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki akademik. Kelengkapan dan kenyamanan sarana dan prasarana ini akan mengakibatkan mahasiswa betah untuk berurusan dengan akademik. *Kedua*, tersedianya tenaga pendidik dan kependidikan yang komkaryawan yang kompeten; Tenaga kependidikan yang ramah, sopan dan menarik, karyawan juga harus cepat tanggap, pandai dalam berbicara, menyenangkan, serta pintar, cara kerjanya juga harus cepat dan cekatan (Harun, Wardhaningtyas, Khan, An, & Masdar, 2020). *Ketiga*, layanan yang responsive; Proses layanan secara cepat dan tepat, layanan yang diberikan harus sesuai dengan jadwal/prosedur untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan mahasiswa. *Keempat*, efektivitas komunikasi, artinya mampu berkomunikasi, tenaga kependidikan mampu dengan cepat memahami keinginan mahasiswa. Kompetensi dalam hal komunikasi dibahasakan dengan yang jelas dan mudah dimengerti, jangan menggunakan istilah yang sulit dimengerti (Chondekar, 2019).

Aspek jaminan kualitas pendidikan mahasiswa berdasar kebutuhan nyata. Pengembangan kemampuan intelektual untuk bertanggung jawab, dan berkontribusi pada daya saing bangsa. Otonomi pendidikan dapat dimaknai sebagai kewenangan dari pusat mulai didesentralisasikan dengan tetap harus akuntabel. Infra struktur kewenangan, struktur pendanaan serta proses pengelolaan yang mendorong terjadinya inovasi, efisiensi dan keunggulan (Fanggidaea & Hilmiana, 2016).

Kinerja Daya Saing Unggul melalui Sistem Layanan dan Kepemimpinan Efektif

Lembaga pendidikan tinggi sebagai organisasi jasa dituntut untuk menerapkan nilai-nilai dalam penyelenggaraan pelayanan public. Secara formal, penyelenggaraan pelayanan publik dituntut memenuhi prinsip pelayanan Undang-Undang. Beberapa nilai yang dijadikan acuan antara lain kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan dan tanggung jawab.

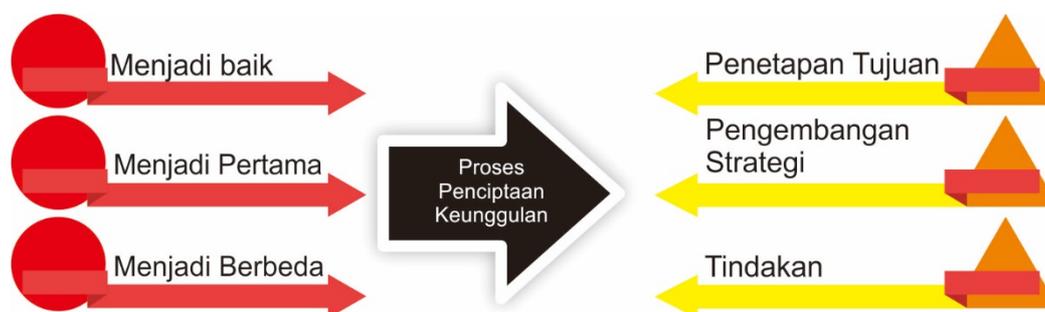
Gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif menuntut fokus perhatian akademis pada enam prinsip utama meliputi; Pertama, kepemimpinan; sebagai pengambil kebijakan seorang pimpinan harus memimpin akademik dalam meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap akademik.

Kedua, pendidikan, aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas, pendidikan ini untuk semua karyawan akademik. Ketiga, perencanaan melalui mekanisme yang menjamin adanya perhatian yang konstan dan terus-menerus untuk mencapai tujuan kualitas. Keempat, perhatian pada motivasi dengan adanya sistem penghargaan dan pengakuan (*total human reward*). Dalam upaya untuk meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga dan rasa kepemilikan setiap orang dalam sebuah akademik, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi akademik dan bagi mahasiswa yang dilayani, maka setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberikan penghargaan dan dihargai atas prestasinya tersebut.

Kepemimpinan yang efektif mengarah kepada penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan gaya tersebut paling cocok untuk mempromosikan kinerja mereka karena memberi mereka pekerjaan yang menantang, otonomi, saling percaya, melalui mendukung kreativitas bawahan, meningkatkan kepercayaan diri mereka, dan memelihara kolaborasi. Kepemimpinan *Laissez-faire* juga ada di institusi akademik dan berdampak positif pada kinerja fakultas.

Tenaga kependidikan sebagai operasional memiliki kemampuan dan pengetahuan yang baik, karyawan perlu di didik khusus mengenai kemampuan dalam bekerja. Berusaha memahami kebutuhan mahasiswa, karyawan harus cepat tanggap apa yang diinginkan oleh mahasiswa, karyawan yang lamban akan membuat mahasiswa kurang puas. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan mahasiswa.

Mencermati hasil penelitian, dapat diidentifikasi beberapa faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan Kinerja yang berdaya saing unggul yaitu: (a) efektivitas pengaruh perilaku kepemimpinan menjadi dominan; (b) budaya organisasi menghasilkan temuan yaitu nilai keunggulan yang menjadi anutan dalam setiap langkah kegiatan; (c) Tiga domain Tridharma Perguruan Tinggi sebagai kinerja Dosen meliputi pendidikan menghasilkan temuan yaitu pengendalian tugas terstruktur. Penelitian menghasilkan temuan yaitu peranan sumber dana dan pengabdian masyarakat menghasilkan temuan yaitu optimalisasi efektifitas pelaksanaan pengabdian masyarakat yang adaptif dan produktif.



Gambar 1: Proses penciptaan sikap keunggulan

Salah satu faktor yang mempengaruhi mutu penyelenggaraan pendidikan adalah kurang inovatifnya lembaga penyelenggara pendidikan (Lee, 2021). Suatu lembaga dan organisasi pendidikan yang efektif dalam menyelenggarakan seringkali menjadi masalah pendidikan karena masyarakat membutuhkan pelayanan yang cepat, efisien dan efektif (Demir & Budur, 2019).

Antisipasi yang dilakukan perguruan tinggi adalah *mere-branding* system layanan sehingga dapat dibedakan antara produk dan jasa organisasi. Dalam meningkatkan nilai di mata pelanggan, pengelola PT bergerak aktif menjadi organisasi inisiator dalam model pendidikan atau model pengelolaan yang berbeda. Terdapat keuntungan untuk menjadi yang pertama. Kedua, menjadi yang terbaik, Suatu organisasi tidak perlu menjadi yang paling baik disemua bidang. Kenyataan di era digital, tidak ada organisasi yang dapat menjadi yang terbaik dalam semua hal. Tetapi organisasi perlu memfokus dan memilih bidang spesifik yang menjadi unggulan, sehingga dikenal menjadi yang terbaik.

Selain itu, karakteristik PT akan muncul melalui serangkaian inovasi kelembagaan. Menjadi inovatif secara pedagogis melalui digitalisasi pembelajaran salah satunya dengan meningkatkan interaktivitas di antara siswa sambil mempertahankan tingkat fleksibilitas model belajar mandiri. Kondisi kelembagaan yang membuat inovasi berorientasi pengajaran semakin sulit dicapai.

Model Strategi Keunggulan Bersaing dalam kajian *sustainability development* Perguruan Tinggi

Dalam konteks *sustainability development*, pendidikan tinggi memainkan peran kunci sebagai sarana untuk mencapai 4 tujuan Pendidikan, pemerataan pendidikan; pendidikan yang inklusif; dan Pendidikan berkualitas untuk masyarakat. Artikel ini mengevaluasi pengenalan pendidikan tinggi ke dalam agenda pembangunan dan pengenalan sustainable development goals (SDGs) sebagai agenda multilateral dan reorientasi universitas yang paralel namun terfragmentasi. Penelitian ini diakhiri dengan penentuan beberapa factor penting dalam upaya revitalisasi system pendidikan tinggi dalam kerangka peningkatan daya saing dan pembangunan berkelanjutan.

Mengacu pada prinsip sustainabilitas, lembaga pendidikan yang mampu bertahan hidup adalah yang senantiasa melakukan serangkaian inovasi dan mampu

menyesuaikan diri dengan perubahan (Kerry, 2008). Melalui konsep sekolah efektif, organisasi yang sehat dapat tercapai dengan jaminan kualitas melalui kebijakan otonomi pendidikan.

Budaya organisasi memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan perguruan tinggi untuk aktivitas yang bersifat positif sehingga perguruan tinggi mampu menentukan nasibnya sendiri. Melalui kajian manajemen strategis, manfaat utama strategi dalam membantu organisasi memformulasikan program yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi.

Strategi competitive value berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Rencana strategis suatu organisasi haruslah strategi generiknya. Strategi generik menetapkan pendekatan fundamental terhadap keunggulan bersaing yang diusahakan oleh suatu organisasi, dan memberikan konteks untuk tindakan yang harus diambil di dalam tiap bidang fungsional.

Pada tataran praktis, rencana strategi berupa daftar langkah tindakan tanpa uraian yang jelas tentang apa keunggulan bersaing yang institusi pendidikan harus atau usahakan untuk capai dan bagaimana cara mencapainya (Prasetyo, 2018). Rencana seperti ini mungkin mengabaikan tujuan mendasar dari keunggulan bersaing dalam proses menjalani seluk beluk mekanis perencanaan. Demikian pula halnya, banyak rencana disusun berdasarkan proyeksi harga dan biaya yang akan datang yang hampir selalu salah, dan bukan pada pengertian mendasar tentang struktur industri dan keunggulan bersaing yang akan menentukan kapasitas lembaga.

Strategi yang dilakukan IAI Tebo dalam meningkatkan efektivitas pendidikan melalui kurikulum adalah melakukan pengembangan kurikulum berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), atau integrasi dengan muatan lokal. Pengembangan kurikulum sendiri menjadi fokus perhatian dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Strategi selanjutnya, adalah meningkatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan SDM.

Fokus pemberdayaan sendiri meliputi tiga hal yaitu pengembangan, memperkuat potensi/daya, terciptanya kemandirian. Dalam hal peningkatan mutu melalui peningkatan sumber daya alam maka akan berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan hal yang sangat menunjang atas tercapainya suatu tujuan pendidikan. Langkah selanjutnya yang ditempuh oleh IAI Tebo Jambi adalah peningkatan prestasi -akademik dan non akademik-.

Pembentukan citra lembaga oleh IAI Tebo Jambi salah satunya adalah menjalin hubungan sosial baik dengan sesama lembaga pendidikan maupun dengan masyarakat. Hubungan lembaga dengan masyarakat adalah suatu kegiatan komunikasi yang lebih terarah antara lembaga dan masyarakat melalui langkah-langkah: saling mengenal, saling memahami, saling mengasahi, saling menolong, dan saling menanggung, sehingga terwujud kerja sama yang baik dan saling menguntungkan kepada pihak-pihak yang terkait, dengan tujuan utamanya yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sistem lain yang diterapkan oleh Rektor IAI Tebo Jambi adalah kegiatan monitoring -pengamatan, pengawasan, dan pengecekan-. Sistem monitoring yang digunakan oleh IAI Tebo sangat bervariasi, antara lain langsung terjun ke lapangan, optimalisasi koordinasi melalui sistem formal seperti musyawarah dan rapat rutin. Penyerahan teknis pelaksanaan kepada koordinator kegiatan memang tidaklah salah. Namun, sebagai seorang pemimpin, alangkah lebih baik untuk mengetahui teknis pelaksanaan kegiatan tersebut.

Hal ini dimaksudkan agar mempermudah sistem pengontrolan, pengawasan maupun pemantauan. Oleh karena itu, sebagai pimpinan, selain menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan memanfaatkan sumber daya non manusia dengan semaksimal mungkin, pimpinan juga harus melakukan pengawasan sebaik mungkin agar implementasi strategi berjalan sesuai rencana (Armstrong & Brown, 2019).

Serangkaian model pada perguruan tinggi yang menjadi lokus penelitian memberikan kesimpulan bahwa manajemen strategi beserta komponennya harus dilakukan secara bertahap. Dengan dukungan sistem yang ada seluruh komponen baik pimpinan, pengurus Yayasan, dosen hingga mahasiswa merupakan kesatuan yang bekerja beriringan.

Dalam peningkatan efektivitas seperti membangun, kerjasama, kemitraan, dan networking. Dalam dunia kompetisi batas antara kerjasama dan bersaing kadang-kadang amat tipis. Kerja sama adalah penting untuk membangkitkan daya saing dan daya jual, tetapi juga sekaligus membuka peluang. Oleh sebab itu setiap perguruan tinggi harus selalu mengevaluasi diri untuk mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan organisasi agar tetap memiliki daya saing tinggi.

Temuan penelitian sejalan dengan konsep peningkatan kelembagaan seperti yang dilakukan (Bain & Zundans-Fraser, 2017) menunjukkan perguruan tinggi mampu kompetitif melalui peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi dosen, (Indrajit & Pranoto, 2011) agar kompetitif organisasi pendidikan juga menerapkan strategi peningkatan inovasi kelembagaan.

Kompleksitas kebutuhan dunia industry menuntut efektivitas pengelolaan perguruan tinggi sehingga mampu menciptakan lulusan yang berkualitas (Indrawati & Kuncoro, 2021). Hal tersebut selaras dengan pasar kerja yang semakin kompetitif. Penelitian ini berfokus pada apa yang dapat dilakukan pengelola untuk membantu lembaga dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Model *capacity building* dimulai dari analisis potensi lembaga baru kemudiann dilakukan peningkatan kapasitas. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi dan kerangka kerjanya (*competing value framework*) digunakan untuk mengidentifikasi jenis budaya organisasi di beberapa organisasi modern. Hasil penelitian ini akan digunakan sebagai referensi untuk menerapkan manajemen pengetahuan untuk manajemen perguruan tinggi Indonesia untuk mencapai tujuan mereka dan keunggulan kompetitif.



Gambar 1: Proses penciptaan sikap keunggulan

Dalam konteks *sustainability development*, pendidikan tinggi memainkan peran kunci sebagai sarana untuk mencapai 4 tujuan Pendidikan, pemerataan pendidikan; pendidikan yang inklusif; dan Pendidikan berkualitas untuk masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan hasil evaluative kontribusi pendidikan tinggi ke dalam agenda pembangunan dan pengenalan *sustainable development goals* (SDGs) sebagai agenda multilateral dan reorientasi universitas yang paralel namun terfragmentasi. Penelitian ini diakhiri dengan penentuan beberapa factor penting dalam upaya revitalisasi system pendidikan tinggi dalam kerangka peningkatan daya saing dan pembangunan berkelanjutan

Implikasi praktis penelitian bagi pengelola kampus harus menghormati nilai-nilai budaya yang dibangun sehingga mengenali tujuan organisasi. Dalam hal ini pengelola perguruan tinggi memahami bahwa budaya organisasi dapat mendukung pelaksanaan strategi peningkatan kualitas yang efektif. Lebih lanjut, pengelola pendidikan tinggi harus menggabungkan aspek filosofis dan aspek teknis.

KESIMPULAN

Temuan penelitian menyoroti model bangunan budaya organisasi dan kerangka kerjanya (*competing value framework*). Hasil Penelitian tertuang dalam beberapa poin kesimpulan yaitu (1) reorientasi visi dengan perbaikan sistem perencanaan strategis; (2) adaptasi pembaharuan teknologi melalui praktek budaya inovasi; (3) konsep pengembangan jaringan pendidikan tinggi berbasis kemitraan; (4) analisis faktor penghambat dan pendukung layanan pendidikan tinggi; (5) kinerja berdaya saing unggul fokus layanan akademik yang efektif. Peran penting jaringan multi-pemangku kepentingan menjadi fasilitator penghubung yang memediasi antara budaya organisasi dan keunggulan bersaing perguruan tinggi. Orisinalitas nilai penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan dalam literatur kajian budaya dan perilaku organisasi di sektor pendidikan tinggi, dimana studi tentang budaya organisasi dalam hubungannya dalam menciptakan perguruan tinggi yang berdaya saing dan atau ketahanan organisasi masih terbatas hingga saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasliyah, A. C. (2008). *Pendidikan Di Indonesia Masalah dan Solusi* (1st ed.). Jakarta: Kementrian Koordinator Kesejahteraan RI.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to The Future*. Retrieved from www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf
- Bain, A., & Zundans-Fraser, L. (2015). *Rising to the Challenge of Transforming Higher Education: Designing Universities for Learning and Teaching*. Springer.
- Bain, A., & Zundans-Fraser, L. (2017). *The Self-Organizing University: Designing the Higher Education Organization for Quality Learning and Teaching*. Springer.
- Banerjee, P. (2014). A Study of Effective Team Building in Relation to Organizational Culture and Organizational Climate in Universities in Delhi. *Higher Education for the Future*, 1(2), 211–225. <https://doi.org/10.1177/2347631114539892>
- Bashori, B., Prasetyo, M. A. M., & Susanto, E. (2020). Change Management Transformation in Islamic Education of Indonesia. *Social Work and Education*, 7(1), 72–85.
- Chondekar, N. R. (2019). *Significance and Application of Soft Skill Development in Teacher Education*. 8(12), 2018–2020. <https://doi.org/10.21275/31121903>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- Cummings, T. G. (2008). *Handbook of Organization Development*. California: Sage Publication.
- Dana Indra Sensuse, Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- databoks.katadata.co.id. (2021). Jumlah Pengangguran Capai 8,75 Juta Orang per Februari 2021. Retrieved from [databoks.katadata.co.id website: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/05/jumlah-pengangguran-capai-875-juta-orang-per-februari-2021](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/05/jumlah-pengangguran-capai-875-juta-orang-per-februari-2021)
- Demir, A., & Budur, T. (2019). Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility to Non-Governmental Organizations (NGOs). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 174.
- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876. <https://doi.org/10.3390/su12124876>
- Eesley, C. E., & Lee, Y. S. (2021). Do University Entrepreneurship Programs Promote Entrepreneurship? *Strategic Management Journal*, 42(4), 833–861. <https://doi.org/10.1002/smj.3246>
- Erdyneeva, K. G., Nikolaev, E. L., Azanova, A. A., Nurullina, G. N., Bogdanova, V. I., Shaikhislamov, A. K., ... Khairullina, E. R. (2016). Upgrading Educational Quality through Synergy of Teaching and Research. *International Review of Management and Marketing*, 6(1).
- Fanggidaea, R. E., & Hilmiana, Y. S. N. E. (2016). Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction (Study on the Lecturer of Private Universities in the Kupang City -Indonesia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 639–646. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.045>
- Fullan, M. (2012). *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*. Thousand

Oaks: Corwin Publisher.

- Hadiz, V. R. (2011). Indonesian Political Islam: Capitalist Development and the Legacies of the Cold War. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 30(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/186810341103000101>
- Harun, H., Wardhaningtyas, S., Khan, H. Z., An, Y., & Masdar, R. (2020). Understanding the Institutional Challenges and Impacts of Higher Education Reforms in Indonesia. *Public Money & Management*, 40(4), 307–315. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1627063>
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Indrajit, R. E., & Pranoto, R. D. (2011). *Wealth Management, Untuk Penyelenggaraan Perguruan Tinggi* (1st ed.). Yogyakarta: Andi.
- Indrawati, S. M., & Kuncoro, A. (2021). Improving Competitiveness Through Vocational and Higher Education: Indonesia's Vision For Human Capital Development In 2019–2024. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 57(1), 29–59. <https://doi.org/10.1080/00074918.2021.1909692>
- J. Hogan, S., & V.Coote, L. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of Leadership Styles on Faculty Performance: Moderating Role of Organizational Culture in Higher Education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Kerry, S. (2008). Higher Education for Sustainability: Seeking Affective Learning Outcomes. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(1), 87–98. <https://doi.org/10.1108/14676370810842201>
- korankaltara.com. (2021). Lulusan Perguruan Tinggi Banyak Menganggur. Retrieved from korankaltara.com website: <https://korankaltara.com/lulusan-perguruan-tinggi-banyak-menganggur/>
- Lee, K. (2021). Openness and Innovation in Online Higher Education: a Historical Review of the Two Discourses. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 36(2), 112–132. <https://doi.org/10.1080/02680513.2020.1713737>
- Mariana, H. U., Haryadi, H., & Darminto, C. (2021). *Pengaruh Pelatihan Kerja Pada Balai Latihan Kerja Terhadap Tingkat Pengangguran di Kabupaten Bungo*. Universitas Jambi.
- Martono, N. (2011). *Sosiologi Perubahan Sosial, Perspektif Klasik, Modern, Posmodern, dan Poskolonial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muttaqin, T., Wittek, R., Heyse, L., & van Duijn, M. (2020). The Achievement Gap in Indonesia? Organizational and Ideological Differences between Private Islamic Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 212–242.
- National Research Council, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, Board on Science Education, Board on Testing and Assessment, C. on D. D. L. and 21st C. S. (2012). *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*. National Academies Press.
- Novita, M., Ritonga, A. H., & Jalaluddin, J. (2021). University Leadership Management for Developing University Students' Entrepreneurship. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW*, 3(1), 15–28.
- Okogbaa, V. E. (2017). *Planning at the School Level for Creativity, Originality and Problem Solving to Optimize Goal Attainment*.

- Ott, J. S., & Basksh, A. M. (2015). *Understanding Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 80–101. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v2i1.267>
- Prasetyo, M. A. M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Pengelolaan Pendidikan Kecakapan Hidup di Ponpes Sholahuddin Al-Munawarah Gayo Lues. *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 90–104.
- Prasetyo, M. A. M., & Husaini, H. (2021). Efektivitas Pengelolaan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri. *IMPROVEMENT Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1), 29–39. <https://doi.org/10.21009/Improvement.081.03>
- Prasetyo, M. A. M., & Sukatin, S. (2020). Nilai Strategis dalam Meningkatkan Competitive Value Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 4(2), 121–134. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v4i2.1037>
- republika.co.id. (2021). Lulusan Perguruan Tinggi Dominasi Pengangguran di Indonesia. Retrieved from [republika.co.id website: https://republika.co.id/berita/qilkmw384/lulusan-perguruan-tinggi-dominasi-pengangguran-di-indonesia](https://republika.co.id/berita/qilkmw384/lulusan-perguruan-tinggi-dominasi-pengangguran-di-indonesia)
- Schein, E. H. (2009). *Organizational Psychology*. 3(2), 3–23.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The Relationship between Quality Management Practices, Organizational Innovation, and Technical Innovation in Higher Education. *Quality Assurance in Education*.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Journal Management*, 18(4), 103–118.
- Thomas, K. W., Fann Thomas, G., & Schaubhut, N. (2008). Conflict Styles of Men and Women at Six Organization Levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148–166. <https://doi.org/10.1108/10444060810856085>
- Tilaar, H. A. R. (2007). *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan (Ke-7)*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- www.bps.go.id. (2021). Februari 2021: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) sebesar 6,26 persen. Retrieved from [www.bps.go.id website: https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/05/05/1815/februari-2021--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-6-26-persen.html](https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/05/05/1815/februari-2021--tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-6-26-persen.html)