

MODEL LEARNING ORGANIZATION DAN DYNAMIC CAPABILITY DALAM PEMBAHARUAN MANAJEMEN INOVASI DI PERGURUAN TINGGI

by Sishadiyati Sishadiyati

Submission date: 13-Jan-2021 11:17AM (UTC+0700)

Submission ID: 1486692601

File name: 4.5.Model_Learning_Organization_Dan_Dynamic_Capability.pdf (486.49K)

Word count: 2808

Character count: 18796

5
**MODEL LEARNING ORGANIZATION DAN DYNAMIC CAPABILITY
DALAM PEMBAHARUAN MANAJEMEN INOVASI DI
PERGURUAN TINGGI**

(Studi Kasus : UPN "Veteran" Jawa Timur)

Sishadiyati¹, Wiwin Priana¹, Nuruni Ika K W²

¹Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

²Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

ABSTRACT

Learning Organization (LO) is a must to face global competition which changes very fast. Learning education organizations are more focused on the process (learning how to learn); and is part of the job. Besides the importance of the Learning Organization (LO) in managing tertiary institutions, the biggest challenge is how to provide tertiary education in the face of rapid growth in demand and strive for existing tertiary education to be of good quality and sustainable, this is in line with the concept of Dynamic Capability Globalization of higher education demands a innovation management in Higher Education as an anticipatory and proactive strategy effort in an effort to privatize Higher Education that is competitive in a sustainable manner. The innovation strategy includes dimensions related to learning organizations which is an ongoing process in an effort to continue to develop and create innovation in responding to a dynamic environment that is in line with the concept of dynamic capability.

The analysis technique used in this research is SWOT Analysis which is integrated and can be used to look at things that hinder and support or opportunities throughout the analysis process, from planning, data collection, and analysis, reporting and development.

The results obtained from this study are Learning Organization and Dynamic Capability in UPN "Veteran" East Java already has a lot of changes, so that it will be able to increase changes in the management of existing innovations. But apart from that, there are still a number of things that have not been fully utilized so that the Learning Organization still has shortcomings in its application. If seen today all learning activities can be done with technology, but in fact E Learnig which is not yet fully used. So it still needs to be strengthened in learning methods using technology.

Keywords: Learning Organization and Dynamic Capability

PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan di Indonesia khususnya pendidikan tinggi telah mengalami perubahan yang signifikan dari waktu ke waktu, adanya UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) no. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, disebutkan bahwa Pengaturan Pengelolaan Perguruan Tinggi meliputi: a) Otonomi Perguruan Tinggi; b) Pola Pengelolaan Perguruan Tinggi; c) Tata kelola Perguruan Tinggi; dan d) Akuntabilitas publik. tersebut meliputi pelaksanaan dalam bidang akademik dan non akademik. Dalam bidang akademik terdiri dari penetapan norma, kebijakan operasional dan pelaksanaan Tridharma, sedangkan bidang non akademik terdiri dari penetapan norma, kebijakan operasional dan pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, dan pemanfaatan sarana prasarana.

Pengelolaan secara otonomi Perguruan Tinggi dalam konteks kebijakan dapat dimaknai sebagai privatisasi yang merupakan sebuah upaya untuk lebih meningkatkan kinerja lembaga, sekalipun makna privatisasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pendapatan negara melalui penerimaan dari pendapatan lembaga. Dalam pelaksanaan, sukses tidaknya privatisasi (manajemen pola baru pengelolaan lembaga) sangat dipengaruhi berbagai faktor seperti liberalisasi pendidikan, kondisi ekonomi, kondisi politik, dan terutama sekali dipengaruhi oleh faktor internal lembaga (Sutapa, 2007).

Dalam mewujudkan manajemen inovasi diperlukan suatu strategi agar Perguruan Tinggi senantiasa memiliki *brand image* yang baik dimata masyarakat, maka dari itu diperlukan *Learning Organization* yang terkelola dengan baik pula.

Menjadi sebuah *Learning Organization* (LO) adalah suatu keharusan menghadapi persaingan global yang berubah sangat cepat. Pembelajaran organisasi pendidikan lebih terfokus pada proses (*learning how to learn*); dan merupakan bagian dari pekerjaan (*a part of everybody's job description*). Shiba and Walden (2001) menjelaskan bahwa LO dimulai dari pembelajaran individu yang kemudian terapkan pada semua tingkatan unit kerja dalam organisasi. Sebuah organisasi akan berubah apabila individu didalamnya menjadi lebih baik menjalankan perannya.

Globalisasi pendidikan tinggi menuntut sebuah manajemen inovasi pada Perguruan Tinggi sebagai upaya strategi antisipatif dan proaktif dalam upaya melakukan privatisasi Perguruan Tinggi yang berdaya saing secara berkelanjutan (*sustainable*). Strategi inovasi mencakup dimensi yang berkaitan dengan *learning organization* yang merupakan proses yang berkelanjutan dalam upaya terus berkembang dan menciptakan inovasi dalam merespon lingkungan yang dinamis yang sejalan dengan konsep *dynamic capability*.

Dengan melihat itu semua maka peneliti melakukan perumusan masalah yaitu bagaimana Bagaimana Model *learning organization* dan *Dynamic capability* di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dapat diaplikasikan sebagai perwujudan Manajemen Inovasi di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

TINJAUAN PUSTAKA

Learning Organization (LO) menggambarkan bahwa *learning* (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi (Che Rose *et al.* 2009). Pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual sehingga organisasi menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar, (Watkins and Marsick, 1997). Organisasi pembelajar memiliki ketrampilan dalam menciPerguran Tinggiakan, mendapatkan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru, (Garvin, D.A, 2000).

Penelitian tentang LO oleh Mansor and Luqman (2012) menggunakan lima indikator pengukuran, yaitu: *internal exchange, learning climate, informing, reward flexibility dan learning approach and participative policy making*. Terdapat kesamaan dimensi LO yang dikemukakan oleh Mansor and Luqman, (2012) dengan ketujuh dimensi LO menurut Watkins and Marsick (1997).

Learning Organization (LO) dalam penelitian ini difokuskan pada faktor “*people*” yang didefinisikan sebagai suatu kondisi atau karakteristik organisasi yang memberi wadah bagi terjadinya pembelajaran individu secara terus menerus melalui *inquiry and dialogue, shared knowledge, feedback, trial and error, dan team learning* dengan tujuan meningkatkan mutu dan kinerja organisasi sehingga tetap dapat bersaing dan bertahan di masa depan.

Dynamic capability (DC) dikembangkan merujuk pada *learning mechanisms* (Barreto, 2010). Misalnya Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa mekanisme utama dalam pembentukan *dynamic capability* adalah *repeated practice* (sebagai akibat dari pengalaman yang dimiliki), kesalahan masalah, serta kecepatan belajar dari pengalaman yang didapatkan. Mereka juga mempertimbangkan adanya *variasi* dan *seleksi* sebagai elemen yang krusial dalam evolusi *dynamic capability*, yang mana *variasi* sangat penting pada lingkungan yang level dinamisasinya sedang; adapun *seleksi* penting untuk lingkungan yang memiliki dinamisasi tinggi karena sulitnya memilih pengalaman apa yang bisa digunakan.

Manajemen Inovasi dapat diartikan sebagai proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciPerguran Tinggiakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (wikipedi, 2016).

Strategi inovasi Perguran Tinggi dimulai dengan *diagnostic assessment*, yang kemudian hasilnya adalah *organization redesign*. Selanjutnya adalah *organization transformation*, untuk kemudian menghasilkan *continuous*

improvement, yang selanjutnya akan kembali menuju proses yang berulang. Proses tersebut dipengaruhi oleh *organization dimension* berupa *leadership, structure, process*, dan *workforce* yang dipengaruhi oleh dimensi pembelajaran yang berupa *systems thinking, mental model, personal mastery, shared vision, team learning, dan dialogue*.

METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*observational case studies*) dengan pendekatan kuantitatif yang memadukan input data kualitatif dan kuantitatif sekaligus (*mix method*). Karena pada penelitian ini, penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan input data kualitatif (persepsi manusia) dengan bantuan kuesioner. Namun dalam analisisnya, data kualitatif tersebut akan diolah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan analisis SWOT, dimana hasil analisisnya kemudian disimpulkan kembali melalui penjabaran hasil analisis yang berbentuk kualitatif.

Responden untuk analisis perumusan model melalui metode ini direncanakan sebanyak 50 orang. Pemilihan narasumber ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap permasalahan yang diteliti serta pengetahuan dan pengalamannya terhadap permasalahan. Karena tujuan penelitian adalah menggali informasi mengenai strategi penerapan model *learning organization* dan *dynamic capability* menuju manajemen inovasi. Dengan demikian, responden ditunjuk berdasarkan keahliannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Corporate Ethics

Menurut Soemantri (2000) *Corporate Ethics* adalah merupakan sistem aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, mengenai bagaimana seharusnya suatu organisasi (perusahaan) berinteraksi dengan organisasi lain atau lembaga kemasyarakatan lain dalam menjalankan kegiatan usaha dan mencapai tujuan perusahaan (organisasi). Konsep etika organisasi berkaitan dengan pranata sosial, budaya, hukum, serta tidak terlepas dari sistem moral yang berkembang di dalam masyarakat di mana suatu lembaga beroperasi, sehingga setiap organisasi mempunyai nilai-nilai spesifik etika, yang pada akhirnya moralitas dan sistem nilai tersebut hidup dan berkembang sangat spesifik yang akhirnya akan menciptakan sebuah budaya korporasi. Secara eksplisit menurut Soemantri (2000) etika korporasi dinyatakan dalam bentuk kode etik, peraturan, pelatihan etik atau pengangkatan staf yang khusus menangani masalah etika usaha.

Tantangan UPN "Veteran" Jawa Timur

Tantangan UPN "Veteran" Jawa Timur adalah memiliki Tantangan privatisasi (dalam konteks badan hukum pendidikan) perguruan tinggi dewasa ini adalah membangun citra yang baik di mata stakeholder dan lembaga mitra (investor), mengingat sifat-sifat ambivalensi (mendua) yang masih mewarnai manajemen UPN "Veteran" Jatim, sehingga hal yang mendasar yang harus diciptakan adalah bagaimana UPN "Veteran" Jatim mengembangkan kode etika. Dalam situasi globalisasi dan tantangan liberalisasi pendidikan, serta perekonomian bangsa yang masih berat, UPN "Veteran" Jatim dituntut

kemandirian, lebih profesional secara akademik maupun non akademik, melembagakan *good corporate governance* serta menjunjung tinggi etika korporasi (*corporate ethics*). Berbagai friksi (sorotan) yang dilakukan civitas akademika, anggota masyarakat, serta stakeholders terhadap UPN”Veteran” Jatim sebenarnya tidak terlepas dari sistem nilai dan moralitas yang harus diantisipasi dalam etika korporasi. Tanpa adanya kepekaan (*sense of crisis*) dari jajaran manajemen Universitas, tentunya kondisi tersebut tidak akan cepat terselesaikan dan tidak akan dilirik oleh para lembaga mitra (*investor*).

Learning Organization di UPN”Veteran” Jatim

Jika dilihat dalam analisis yang digunakan pada penelitian ini maka untuk menciptakan suasana Learning Organization yang baik dalam Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur sehingga dapat mencapai Manajemen Inovasi yang dapat meningkatkan kualitas dan mampu menciptakan persaingan yang sangat baik dengan Perguruan Tinggi Negeri lainnya maka Model Learning Organization yang terjadi didalam UPN”Veteran” Jawa Timur adalah sebagai berikut :

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur menyusun sebuah struktur organisasi agar aktivitasnya dapat berjalan dengan baik dan sistematis serta adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam institusi. Melalui struktur organisasi maka dapat terlihat dengan jelas wewenang serta tanggung jawab masing-masing bagian sehingga mempermudah bagi pimpinan untuk mengadakan pengawasan dan meminta pertanggungjawaban atas tugas yang telah diberikan pada masing-masing bagian/ unit. Di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jatim struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas, pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok, bahwa ada 6 unsur kunci yang menetapkan struktur organisasi atau memperbaiki organisasi yang sudah ada. Jika ditinjau ke struktur organisasi di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jatim perbaikan atau perubahan organisasi yang sudah ada karena beberapa alasan antara lain :

- a. **Penggabungan Tugas**(Belajar dinamika,individu,kelompok,tim dalam organisasi) Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jatim dilakukan penggabungan beberapa tugas agar diperoleh keberhasilan pencapaian tugas yang efektif dan efisien. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja dalam organisasi tersebut agar kegiatan-kegiatan menjadi sejenis dan saling berhubungan yang dapat dikerjakan bersama. Pengelompokkan kegiatan-kegiatan inilah yang disebut Biro, Bagian, Lembaga, dan UPT (Unit Pelaksana Teknis) di dalam struktur organisasi.
- b. **Pembagian kerja**. Membagi seluruh beban pekerjaan yang ada di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jatim menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Seluruh pekerjaan terbagi habis menjadibanyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan kemampuan. Pembagian kerja yang terjadi di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur sudah sesuai dengan tugas dan pokok masing-masing.

- c. **Organisasi Transformasi** adalah terdiri atas visi, budaya, Strategi dan Struktur dalam organisasi. Hirarki Organisasi di UPN "Veteran" Jatim telah ditetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan tersebut disampaikan. Hubungan lini ke atas dan ke bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan yang diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban. Rantai komando adalah garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke jabatan terendah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa. Rantai komando terdiri dari wewenang dan kesatuan komando. Wewenang adalah hak-hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi. Sedangkan kesatuan komando adalah dimana seorang bawahan mempunyai satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung. Tetapi dengan terdapatnya rantai komando yang ada di UPN "Veteran" Jatim tetapi pada kenyataannya kondisi tersebut belum terlihat dengan jelas, masih banyak Dosen dan Tenaga Kependidikan yang tidak jelas apa yang dikerjakannya. Tidak sedikit dosen yang harus mengerjakan kegiatan dan tanggung jawab diluar Tridharma yang wajib dikerjakannya. Dan juga tidak sedikit tenaga kependidikan yang bekerja dengan double tugas dan tanggung jawabnya. Tetapi tidak sedikit pula tenaga kependidikan serta dosen yang bisa dikatakan tidak memiliki tanggung jawab yang dibebankan. Maka dengan melihat kondisi sekarang dengan adanya teknologi komputer makin memungkinkan para pegawai di mana saja untuk berkomunikasi dengan siapa saja tanpa melewati saluran-saluran normal, yang terpenting dilakukan dalam menjalankan learning organization adalah membangun budaya belajar.
- d. **Pemberdayaan masyarakat**, dalam urusan Kerjasama Pemberdayaan kepada masyarakat setiap tahun dilakukan baik oleh mahasiswa, dosen, maupun oleh karyawan dan staff. Kegiatan kerjasama ini ditangani oleh Bagian LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat). Selain itu tiap fakultas dan prodi juga melakukan kegiatan kerjasama tersebut. Salah satu pengembangan perguruan tinggi adalah menjalin kerja sama (mitra) dengan instansi terkait baik dalam maupun luar negeri. Oleh karena itu, di dalam struktur organisasi yang baru dibuat menjadi satu kesatuan atau satu bagian. Selain mengurus Kerjasama Dalam dan Luar Negeri, UPN "Veteran" Jatim juga melakukan inovasi dalam jalur penerimaan mahasiswa baru melalui jalur mandiri.
- e. **Aplikasi Teknologi Sistem Informasi Pengetahuan** : Pembelajaran Berbasis Teknologi dan Sistem Pendukung Kinerja Elektronik dalam Organisasi. Agar sebuah aktivitas pembelajaran berbasis Teknologi dapat dinikmati oleh siapa saja dan kapan saja, maka hampir seluruh kegiatan baik berupa dokumentasi video, rekaman suara, laporan pembahasan, maupun presentasi yang dipakai para kontributor. Seluruh materi ini disimpan dan ditata dengan rapi dalam situs internal Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jatim. Kapanpun dan dimanapun karyawan bisa mengakses materi tersebut untuk kemudian dijadikan referensi namun yang terjadi keterbatasan SDM yang memiliki keahlian dalam bidang teknologi yang terjadi di lingkungan kampus kami. Pendaftaran online bisa dilakukan oleh

mahasiswa baru, dosen dapat menginput nilai mahasiswa secara online, mahasiswa dapat mengisi Kartu Rencana Studi secara online, mahasiswa bisa melihat hasil studinya dengan menggunakan user id yang telah diberikan kepada masing-masing mahasiswa.

Dynamic Capability

Di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dalam penerapan model Dynamic Capability untuk mencapai Manajemen Inovasi Universitas yang lebih baik masih memiliki hambatan tetapi juga memiliki peluang. Hambatan yang terjadi diantaranya adalah :

- a. Dalam hal penyelesaian pekerjaan, masih banyak dosen dan tenaga kependidikan yang melakukan atau melaksanakan tugas dan tanggung jawab tidak dengan kualitas kerja yang baik. Misal dalam hal pelayanan terhadap mahasiswa, masih banyak yang melayani tidak dengan senyuman.
- b. Dosen dan tenaga kependidikan belum mampu bekerja sesuai standar institusi dan juga belum mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pada waktunya.
- c. Masih banyak dosen dan tenaga kependidikan yang kurang paham dengan kemajuan teknologi, sehingga mengakibatkan kurang cepat merespon perubahan yang terjadi pada lingkungan pendidikan yang telah berubah.
- d. UPN “Veteran” Jatim dalam melakukan terobosan dalam bidang teknologi belum dapat melakukan sosialisasi secara langsung dan cepat.

4

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian diatas maka konsep yang diajukan oleh Teece, et al. (1997) adalah yang sesuai, hal ini dikarenakan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur berada dilingkungan yang dinamis dan cepat berubah. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur untuk bisa menjadi Universitas yang dapat bersaing maka yang dapat dilakukan salah satunya melalui kemampuan dinamis yang meliputi processes, positions dan path dependence dapat dikembangkan dengan cara mengatur perilaku anggotanya dalam hal ini civitas akademik (coordination effects). Dengan posisi strategis dipengaruhi kepemilikan asset (dosen) yang bernilai dan susah untuk didapat. Sedangkan terkait dengan processes, koordinasi antara elemen-elemen yang ada di kampus (civitas akademik) sangat diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bareto, I. (2010), Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, 36: 256-280.
- Che Rose, R., Kumar, N. and Ong, G.P. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Working Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6).
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A, (2000), Dynamic Capabilities : What are they?, *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121

- ³ Garvin, David A. (2000) *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- ³ Mansor, N. and Luqman, A. (2012). Strengthening Employee's Competency Through Organizational Learning: A Case of Malaysian Islamic Insurance Company. *World Applied Sciences Journal*, 18(7), 996-1005.
- Peraturan Pemerintah RI No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
- Sutapa Mada, (2007). Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi dalam Konteks Learning Organization, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, No. 02/Th III/Oktober/2007 Hal. 31-43.
- ⁴ Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wikipedia, diakses 10 Maret 2016, https://id.wikipedia.org/wiki/Reka_baru

MODEL LEARNING ORGANIZATION DAN DYNAMIC CAPABILITY DALAM PEMBAHARUAN MANAJEMEN INOVASI DI PERGURUAN TINGGI

ORIGINALITY REPORT

32%

SIMILARITY INDEX

32%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

staff.uny.ac.id

Internet Source

13%

2

daringtridarmauniversitastamajakarsa.ac.id

Internet Source

5%

3

puslit2.petra.ac.id

Internet Source

4%

4

jp.feb.unsoed.ac.id

Internet Source

3%

5

sinta3.ristekdikti.go.id

Internet Source

3%

6

lib.ui.ac.id

Internet Source

2%

7

eprints.upnjatim.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%

MODEL LEARNING ORGANIZATION DAN DYNAMIC CAPABILITY DALAM PEMBAHARUAN MANAJEMEN INOVASI DI PERGURUAN TINGGI

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8
