

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Lembaga perguruan tinggi mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Tuntutan akan hasil lulusan dan disrupsi teknologi mengharuskan organisasi perguruan tinggi bertumbuh dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Persaingan dunia perguruan tinggi yang ditandai dengan peningkatan bobot dan penambahan kriteria penilaian untuk menentukan klaterisasi perguruan tinggi, cukup menjadi tolok ukur bagaimana sebuah perguruan tinggi harus berubah dan beradaptasi dengan perkembangan jaman (Lidikti, 2021). Seiring dengan perkembangan teknologi, perguruan tinggi tidak mendapat persaingan diantara perguruan tinggi saja, namun juga dengan lembaga studi korporasi (*corporate university*), platform pembelajaran online (Udemy, Coursera, Google Academy) dan universitas yang menawarkan *open online or free education*. Platform dan lembaga ini menjanjikan kemudahan menghemat waktu belajar, uang, dan stres dari belajar secara online, bersama institusi yang memiliki infrastruktur untuk mendukung perjalanan belajar siswa (UoPeople, 2021). Dengan turunnya peraturan tentang pembentukan perguruan tinggi online dan pembukaan kesempatan pendirian perguruan tinggi asing di Indonesia, memberikan dampak yang cukup signifikan bagi perguruan tinggi swasta (Yuswohadi, 2020). Pertumbuhan jumlah perguruan tinggi di Indonesia turun sebesar 0.01% dibandingkan tahun lalu, sebagai efek dari upaya pemerintah dalam pemutakhiran data dan optimalisasi kualitas dan mutu lembaga pendidikan tinggi. Kompetisi dibidang akademik dan pengembangan kerjasama, serta standart akreditasi yang kian berat menunjukkan perlunya lembaga pendidikan tinggi memperhatikan *competitive advantages* yang perlu dikembangkan agar selaras dengan kebutuhan dunia industri yang menjadi lahan pekerjaan para lulusan. Laju pertumbuhan ini juga diikuti oleh menurunnya jumlah mahasiswa. Dalam periode tahun 2018 hingga 2021 jumlah mahasiswa yang masuk di perguruan tinggi wilayah 3, mengalami fluktuasi penambahan dan penurunan

sekitar 3%. Tahun 2021 penurunan dipercaya sebagai sebagai dampak dari pandemi. Selain tantangan dari sisi jumlah instusi, tantangan juga diikuti oleh perubahan kriteria dan standart peringkat universitas secara nasional. Peringkat dan kriteria yang diterapkan semakin sulit untuk dicapai terutama karena menyangkut kebutuhan SDM Dosen dengan jumlah S3 yang sangat tajam dan kolaborasi dengan industri dalam berbagai kegiatan penunjang akademik dan non akademik.

Menghadapi situasi persaingan tersebut, perguruan tinggi perlu meningkatkan daya saing institusi, yaitu kemampuan institusi untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk agar lebih unggul dari pesaingnya. Kegiatan dapat dicapai dengan mengelola kemampuan eksplorasi dan exploitasi dalam pembelajaran, inovasi, dan keputusan untuk transformasi (Utomo & Simatupang, 2019). Penelitian tersebut selaras dengan penelitian dari Zacher et al., (2016) yang menyatakan bahwa untuk dapat bertahan, maka perguruan tinggi perlu meningkatkan inovasi dengan melibatkan dua jenis aktifitas yaitu eksplorasi dan exploitasi, sebagai upaya untuk meningkatkan daya tahan organisasi yang kemudian disebutkan dengan istilah *ambidexterity*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Souza & Takahashi, (2019) pada sebuah lembaga pendidikan tinggi swasta, menyatakan bahwa pimpinan lembaga perlu meningkatkan kemampuan menafsirkan peluang baru dan membagi target kepada setiap individu yang berperan dalam kegiatan akademik dan administrasi, sehingga menghasilkan keseimbangan antara kegiatan eksploitasi dan eksplorasi untuk meningkatkan daya saing. Eksploitasi mengacu pada kegiatan penyempurnaan proses, produk, atau hasil karya secara bertahap, melalui peningkatan aktifitas menjadi lebih efektif dan efisien, sedangkan eksplorasi dinyatakan sebagai upaya mengembangkan eksperimen dengan aktifitas dan inovasi baru dalam pengelolaan perguruan tinggi (Kolster, 2021).

Perkembangan dan kesuksesan sebuah organisasi, tidak luput dari peran serta karyawan yang terlibat didalamnya. Berbagai alat dikembangkan untuk mengukur kinerja individu yang dikaitkan dengan strategi institusi (Camilleri,

2021). Berbagai riset berupaya mengungkapkan keterkaitan antara performance perguruan tinggi dengan *individual performance*, dan salah satunya menyatakan bahwa *organization performance* tercermin dalam cara kerja individu (Hatwal, 2020). Implementasi pengukuran *individual performance* bermanfaat untuk menginformasikan kepada karyawan tentang posisi dan kontribusi mereka terhadap faktor-faktor organisasi terkait dengan pekerjaan dan tugas mereka, serta harapan organisasi terhadap posisi *individual performance* (Camilleri & Camilleri, 2018). Dengan melihat kepentingan ini, penulis menggunakan acuan penelitian yang dilakukan oleh Kang & Kim, (2019) untuk mengukur faktor yang mempengaruhi performa kerja individu.

Pengembangan perguruan tinggi seperti selayaknya pengembangan organisasi, maka turut dipengaruhi oleh kemampuan karyawan yang menjadi pelaksana seluruh proses bisnis. Dalam posisi ini, perguruan tinggi memerlukan SDM yang dapat menjawab kebutuhan dinamika bisnis dan organisasi. Karyawan dengan *ambidexterity* tinggi diharapkan mampu menjawab tantangan dan target pekerjaan individu dengan lebih baik. Korelasi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kobarg et al., (2017) yang melakukan penelitian pada lembaga layanan public, dimana *individual ambidexterity* menjadi determinan dari *individual performance*.

Pertusa-Ortega et al., (2020) menyebutkan konsep besar mengenai *individual ambidexterity*, dimana *individual ambidexterity* merupakan *mediator variable* dari *organization characteristics* dan *individual characteristics* yang berdampak pada *individual performance*. Dalam artikelnya, disebutkan pula bahwa *organization characteristics* menjadi determinan dari *individual characteristics*. Elemen yang disebutkan dalam penelitian diatas diambil dari sekian banyak penelitian dengan karakteristik industri yang berbeda-beda.

Pada kondisi saat ini, dimana seluruh bidang sedang menghadapi pandemi covid 19, mengharuskan setiap individu untuk dapat beradaptasi dengan cepat, tidak terkecuali para dosen dan support staff pada lembaga pendidikan tinggi.

Beralihnya pola pengajaran dari model tatap muka ke pola pengajaran virtual menuntut para dosen untuk beradaptasi dengan berbagai aplikasi teknologi dan metode pengajaran, serta kurikulum yang mendukung. Demikian pula dengan karyawan, berbagai upaya dilakukan agar dapat beradaptasi dengan prosedur baru yang serba digital dan online. Selain kemampuan adaptasi dengan perubahan, dibutuhkan pula fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, baik berupa perubahan ketentuan, proses, sarana dan prasarana, serta aktifitas yang diperlukan. Dibutuhkan keseimbangan antara pengetahuan dan kemampuan agar dapat beradaptasi dengan cepat.

Dalam upaya mendorong munculnya kegiatan eksplorasi dan eksploitasi ini maka dibutuhkan penelitian lanjut yang bermanfaat bagi perguruan tinggi, terutama Department SDM dalam menentukan langkah praktis dan saran bagi manajemen. Organisasi perlu fokus pada faktor yang menjadi pendorong munculnya *individual ambidexterity* yang dapat mendukung performa institusi. Sesuai penelitian dari Patel et al., (2013) dan Plimmer et al., (2017), institusi dapat mengembangkan performa kerja individu melalui implementasi sistem kerja yang mengembangkan kemahiran, kemampuan adaptasi, dan proaktifiti dari seorang karyawan.

Upaya peningkatan *individual performance* ini sangat penting, mengingat kebutuhan pengembangan perguruan tinggi kedepan, membutuhkan individu-individu yang dapat mengembangkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan kelincahan dalam menjawab kesempatan yang ada. Karyawan terutama pemimpin, perlu mengembangkan kemampuan adaptif. Kemampuan adaptif didefinisikan sebagai kemampuan resilien (cepat bangkit dalam menghadapi kesulitan), mempunyai pemikiran terbuka, *sincere*, rela berkorban, optimis, dan selalu ingin mencoba hal baru, dengan tetap mengakselerasikan perubahan dengan kebutuhan institusi (Prihanto & Kurniasari, 2019).

Dengan melihat serangkaian kondisi diatas, melalui penelitian ini diharapkan penulis dapat melihat pengaruh antara variable *Individual Ambidexterity (IA)* dengan *Individual Performance (IP)*, pengaruh antara variable

*Individual Character (IC)* dan *Organization Character (OC)* terhadap *Individual Performance (IP)*, pengaruh dan hubungan *Individual Character (IP)* dan *Organization Character (OC)* terhadap *Individual Ambidexterity (IA)*, dan pengaruh mediasi *Individual Ambidexterity (IA)*, terhadap hubungan *Individual Character (IC)* dan *Organization Character (OC)* terhadap *Individual Performance (IP)*. Diharapkan dengan pemahaman ini, maka penulis dapat memberikan manfaat pada organisasi tentang area pengembangan yang dibutuhkan dalam meningkatkan performa kerja karyawan di lingkungan perguruan tinggi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dengan mengamati fenomena yang telah disampaikan pada tulisan sebelumnya, disampaikan bahwa perguruan tinggi menghadapi tantangan yang sangat besar dengan adanya peraturan terkait lembaga pendidikan dan upaya adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Perguruan tinggi sebagai organisasi harus cepat beradaptasi dan lincah dalam menghadapi perubahan dan perkembangan industri sebagai konsekuensi dari disrupsi teknologi. Kinerja individu yang selama ini telah dikelola dengan *balance scorecard* belum memberikan gambaran yang cukup pada universitas terutama dari sisi kemampuan karyawan dalam menghadapi persaingan, menangkap kesempatan, dan motivasi yang mendorong karyawan untuk berubah, dan apakah perubahan ini sesuai dengan kebutuhan pengembangan organisasi yang menuju pada transformasi. Untuk itu, diperlukan penelitian khusus yang mengarah pada penggunaan *individual ambidexterity* yang mungkin mempengaruhi *individual performance* dengan melihat faktor dari sisi pola kerja karyawan dan bagaimana pengaruh system kerja yang diimplementasikan oleh organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Menimbang banyaknya faktor yang mempengaruhi dan keterbatasan waktu riset, maka penulis hanya menetapkan luasan penelitian pada *individual ambidexterity* sebagai *mediating factor*, dengan *antecedent individual*

*characteristics (motivation)*, serta *organization characteristics (high involment work system)*.

Rumusan pertanyaan dari penelitian ini dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian adalah sebagai:

- Apakah variabel IA berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IP?
- Apakah variabel IC berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IA?
- Apakah variabel IC berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IP?
- Apakah variabel OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IA?
- Apakah variabel OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IC?
- Apakah variabel OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel IP?
- Apakah variable OC dengan mediasi IA berpengaruh positif dan signifikan terhadap IP?
- Apakah variable IC dengan mediasi IA berpengaruh positif dan signifikan terhadap IP?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan sejumlah jawaban dari persoalan berikut yang dapat menjadi masukan baik dari teoritis dan praktis mengenai peran dari IA dalam memediasi OC dan IC terhadap *individual performance* pada ranah lembaga perguruan tinggi. Untuk itu tujuan penelitian yang diusulkan adalah sebagai berikut :

- Mengetahui pengaruh variabel IA terhadap variabel IP
- Mengetahui pengaruh variabel IC terhadap variabel IA
- Mengetahui pengaruh variabel IC terhadap variabel IP

- Mengetahui pengaruh variabel OC terhadap variabel IA
- Mengetahui pengaruh variabel OC terhadap variabel IC
- Mengetahui pengaruh variabel OC b terhadap variabel IP
- Mengetahui pengaruh variabel OC dengan mediasi IA terhadap IP
- Mengetahui pengaruh variabel IC dengan mediasi IA terhadap IP

#### 1.4. Manfaat Penelitian

- Kontribusi teoritis : memberikan hal-hal baru (kebaruan) konseptual, dalam penelitian mengenai hubungan *individual performance* dan *individual ambidexterity* yang masih sangat sedikit dibahas, terutama pada lembaga perguruan tinggi di Indonesia. Dalam konteks yang lebih luas, penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan penelitian terkait hubungan antara *individual ambidexterity* terhadap *organization ambidexterity* melalui *multilevel research*. Penelitian lanjut masih dibutuhkan untuk melihat apakah *individual performance* berdampak pada *organization ambidexterity* dan apakah *individual ambidexterity* berdampak pada *organization ambidexterity*. Penelitian serupa masih jarang dilakukan di Indonesia terlebih pada lembaga pendidikan tinggi.
- Kontribusi manajerial: penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan manajemen perguruan tinggi dalam melakukan pengelolaan SDM, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan *ambidexterity individu*. Dengan mengetahui dimensi yang mempengaruhi *individual ambidexterity* dan *individual performance*, diharapkan HR Department dapat fokus pada peningkatan layanan dan kinerja pada area yang dituju. Dengan semakin tingginya tuntutan pekerjaan baik di level program studi, department, dan bahkan institusi, maka karyawan diharapkan dapat mengembangkan *individual ambidexterity* yang diharapkan menghasilkan *individual performance* yang tinggi pula.