

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pendahuluan

Pendidikan tinggi saat ini menghadapi lingkungan yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi, perubahan regulasi, persaingan global, serta tuntutan sosial dan ekonomi yang terus berubah. Perguruan tinggi tidak lagi hanya berperan sebagai penyelenggara pembelajaran akademik, tetapi juga dituntut menghasilkan inovasi, memperkuat riset, menjalin kolaborasi dengan dunia usaha dan industri, serta berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat secara luas (Hailu, 2024). Perubahan tersebut menuntut perguruan tinggi memiliki tata kelola yang lebih adaptif, responsif, dan terarah agar mampu bertahan serta berkembang di tengah kompetisi yang semakin ketat (Padmakusumah et al., 2021).

Di sisi internal, banyak perguruan tinggi masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan sumber daya, rendahnya kelincahan organisasi, lemahnya koordinasi antar unit, serta kesulitan menyesuaikan diri terhadap transformasi digital. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas pengelolaan institusi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam situasi ketika kebutuhan pengguna lulusan semakin beragam dan standar mutu semakin tinggi, perguruan tinggi dituntut memiliki struktur organisasi yang fleksibel serta arah strategi yang jelas agar kontribusi institusi dapat terus meningkat secara berkelanjutan (Flori et al., 2025).

Sebagai respons atas kondisi tersebut, manajemen strategis menjadi kebutuhan penting bagi perguruan tinggi. Manajemen strategis yang efektif mampu membantu institusi menetapkan arah kebijakan, mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan daya saing, serta menjaga relevansi akademik

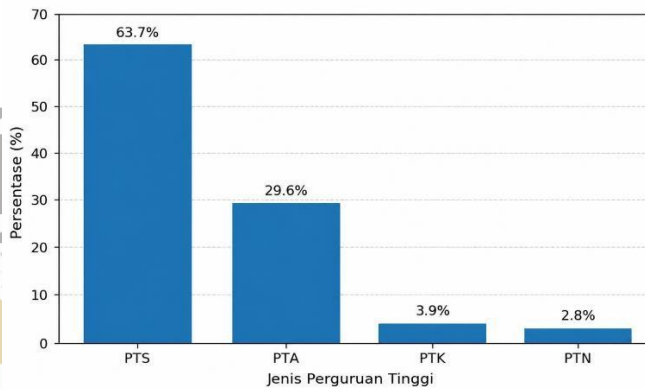
terhadap kebutuhan masyarakat dan industri (Garad et al., 2025). Melalui proses perencanaan strategis yang komprehensif dan berkelanjutan, perguruan tinggi dapat merumuskan visi, misi, tujuan, serta langkah implementasi yang terukur (Endo et al., 2025).

Perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tinggi bukan sekadar dokumen formal, tetapi merupakan proses sistematis dalam menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi capaian kelembagaan (Kola, 2025). Dengan demikian, perguruan tinggi dapat memperoleh keunggulan bersaing dan memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan secara berkelanjutan (Habeeb & Eyupoglu, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan rencana strategis berkontribusi terhadap peningkatan mutu, efektivitas kerja, efisiensi operasional, dan kinerja institusi secara keseluruhan (Azhar & Asykur, 2024).

Namun demikian, efektivitas perencanaan strategis tidak selalu menghasilkan kinerja yang optimal. Keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan. Literatur menunjukkan bahwa institusi memerlukan kerangka perencanaan yang tidak hanya komprehensif, tetapi juga fleksibel agar selaras dengan dinamika lingkungan dan kebutuhan stakeholder (Endo et al., 2025). Fleksibilitas organisasi terbukti memiliki hubungan langsung dengan kinerja, bahkan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi (Yang, Al Mamun, et al., 2023).

Dalam konteks tersebut, kinerja organisasi perguruan tinggi perlu dipahami secara multidimensional, mencakup capaian akademik, efektivitas proses internal, efisiensi operasional, kepuasan pemangku kepentingan, serta pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Ketika institusi tidak mampu mengelola strategi secara efektif dan gagal beradaptasi terhadap

perubahan lingkungan, maka kinerja pada berbagai dimensi tersebut berpotensi stagnan atau menurun (Muda, 2026).



Gambar 1.1 Komposisi Perguruan Tinggi di Indonesia Berdasarkan Kelompok Pembinaan

Sumber: PPDikti, halaman statistik, diakses 7 februari 2026

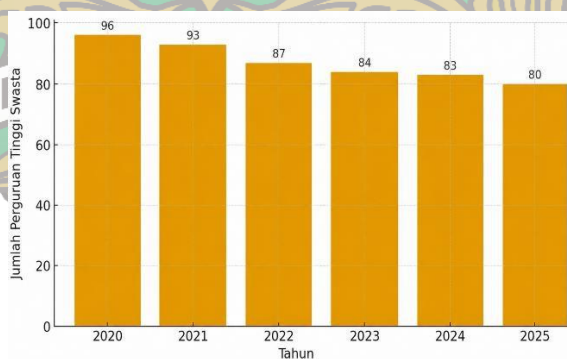
Kebutuhan akan penguatan perencanaan strategis dan fleksibilitas organisasi menjadi semakin penting dalam konteks Indonesia, terutama karena sistem pendidikan tinggi nasional didominasi oleh Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Berdasarkan data PDDikti, komposisi perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan PTS sebagai kelompok terbesar dengan porsi 63,7%, diikuti PTA 29,6%, PTK 3,9%, dan PTN 2,8%. Struktur ini menunjukkan bahwa peningkatan tata kelola dan kinerja pendidikan tinggi secara nasional akan sangat dipengaruhi oleh kondisi PTS.

Meskipun jumlahnya dominan, kualitas dan kinerja antar PTS masih sangat beragam. Hal ini tercermin dari capaian akreditasi yang belum merata, keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana, lemahnya produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta tantangan dalam membangun reputasi nasional maupun internasional (Widiputera & Agung, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa banyaknya jumlah institusi tidak otomatis diikuti oleh pemerataan mutu pendidikan tinggi. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan tata kelola, penguatan strategi kelembagaan, serta sistem penjaminan mutu internal yang berkelanjutan (Sofyani, 2023).

Dalam konteks tersebut, kinerja organisasi perguruan tinggi perlu dipahami secara multidimensional, mencakup capaian akademik, efektivitas proses internal, efisiensi operasional, kepuasan pemangku kepentingan, serta pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Ketika institusi tidak mampu mengelola strategi secara efektif dan gagal beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, maka kinerja pada berbagai dimensi tersebut berpotensi stagnan atau menurun (Muda, 2026).

Salah satu wilayah yang relevan untuk mengkaji persoalan tersebut adalah Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan data BPS tahun 2025, terdapat 88 perguruan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi di wilayah ini, terdiri atas 80 PTS (94,3%) dan 5 PTN (5,7%). Dari sisi mahasiswa, PTS menampung 98.557 mahasiswa, sedangkan PTN menampung 104.785 mahasiswa. Data ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah PTS jauh lebih banyak, distribusi mahasiswa relatif seimbang antara PTS dan PTN.

Pemerintah melalui Permendikbud Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi telah mengatur persyaratan administrasi, mutu akademik, serta sistem penjaminan mutu internal. Regulasi ini juga membuka ruang restrukturisasi melalui merger atau penyatuan perguruan tinggi bagi institusi yang tidak mampu memenuhi standar tertentu. Kebijakan tersebut bertujuan agar sumber daya dapat dikelola lebih efektif dan efisien.



Gambar 1.2 Jumlah Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), diolah penulis, 2026

Di Sumatera Barat, implementasi kebijakan penataan tersebut berdampak pada penurunan jumlah PTS sekitar 16 institusi selama periode 2020–2025 (BPS, 2025). Penurunan ini menunjukkan masih adanya PTS yang menghadapi persoalan mutu, tata kelola, dan keberlanjutan kelembagaan. Dengan demikian, merger dan restrukturisasi bukan hanya persoalan administratif, tetapi mencerminkan adanya tekanan struktural terhadap kinerja organisasi yang belum ditopang perencanaan strategis yang memadai (Ramadhan & Prijadi, 2024).

Penurunan jumlah PTS sebanyak 16 tersebut disebabkan berbagai faktor salah satunya adalah alih bentuk Perguruan Tinggi sebanyak 7 Perguruan Tinggi diantaranya yaitu, STKIP Adzkie menjadi Universitas Adzkie, STIE Haji Agus Salim menjadi Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim, STKIP PGRI Sumatera Barat menjadi Universitas PGRI Sumatera Barat, STMIK Indonesia Padang menjadi Universitas Metamedia, STIKes Syedza Saintika menjadi Universitas Syedza Saintika, Institut Kesehatan Prima Nusantara menjadi Universitas Prima Nusantara Bukittinggi dan STIKES Mercubaktijaya menjadi Universitas Mercubaktijaya (LLDIKTI WILAYAH X, 2025).

Kemudian faktor lainnya adalah penggabungan PTS di Sumatera Barat melibatkan 7 Perguruan Tinggi yang melahirkan 3 Perguruan Tinggi baru dengan total pengurangan Perguruan Tinggi sebanyak 4 diantaranya, STIKes Perintis dan STIFI Perintis menjadi Universitas Perintis Indonesia (UPERTIS), STIKes Nan Tongga, STIE Sumatera Barat dan STIKes Sumatera Barat menjadi Universitas Sumatera Barat (UNISBAR), STIE Pasaman dan STIH Lubuk Sikaping menjadi Institut Teknologi dan Ilmu Sosial Khatulistiwa, serta STP H. Agus Salim dan Institut Kesehatan Prima Nusantara menjadi Universitas Prima Nusantara Bukittinggi (LLDIKTI WILAYAH X, 2025).

Selanjutnya, faktor lain daripada penurunan jumlah PTS di Sumatera Barat adalah penyatuan dan penutupan Perguruan Tinggi sebanyak 4

Perguruan Tinggi diantaranya, STIKes YARSI Sumatera Barat menyatu dengan Universitas Mohammad Natsir Bukittinggi dan Akademi Farmasi Ranah Minang menyatu dengan STIKes Ranah Minang. Kemudian, penutupan Perguruan Tinggi sebanyak 2 Perguruan Tinggi yakni, STIH Padang dan STISIP Padang (LLDIKTI WILAYAH X, 2025).

Selain itu, pembinaan oleh LLDIKTI Wilayah X melalui program penguatan tata kelola, peningkatan akreditasi, dukungan riset, inovasi, dan perencanaan strategis menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan PTS perlu terus diperkuat. Upaya tersebut menegaskan bahwa tanpa perencanaan strategis yang matang dan kemampuan beradaptasi yang tinggi, perubahan kelembagaan tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja sebagaimana diharapkan (Garad et al., 2025). Meskipun demikian, penelitian empiris mengenai hubungan perencanaan strategis dan kinerja organisasi pada perguruan tinggi umumnya masih menempatkan keduanya dalam hubungan langsung (George & Walker, 2019).

Namun, peningkatan kinerja sangat mungkin dipengaruhi oleh mekanisme internal organisasi, seperti fleksibilitas dalam menyesuaikan struktur, proses kerja, dan pemanfaatan sumber daya (Zhou et al., 2019). Penelitian yang mengintegrasikan perencanaan strategis, fleksibilitas organisasi, dan kinerja organisasi secara simultan masih terbatas, khususnya pada konteks PTS di Indonesia, terutama di Sumatera Barat.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk memperluas pemahaman konseptual dan empiris mengenai pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta, dengan memasukkan fleksibilitas organisasi sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan solusi akademik maupun praktis bagi peningkatan daya saing, keberlanjutan, dan kualitas kinerja PTS secara berkelanjutan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan peta permasalahan yang telah diuraikan dalam latar belakang maka peneliti akan menjawab pertanyaan penelitian dengan fokus masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat?
2. Apakah tingkat fleksibilitas organisasi memoderasi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.
2. Untuk menguji peran tingkat fleksibilitas organisasi dalam memoderasi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena hasilnya diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan akademik:

### 1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dan pengelola Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Barat dalam menyusun dan melaksanakan perencanaan strategis yang disertai dengan tingkat fleksibilitas organisasi, guna mendorong peningkatan kinerja perguruan tinggi secara berkelanjutan.

## 2. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik perencanaan strategis, fleksibilitas organisasi, dan kinerja perguruan tinggi, khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta.

