

# Wacana Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta di Timor-Leste

---

*Adolmando Amaral*

Universidade da Paz – UNPAZ (University of Peace) Dili Institute of Technology – DIT Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” – ICR (Institute of Religious Studies/Science) Instituto Católico para Formação de Professores – ICFP (Catholic Institute of Teacher Training) Institute of Business – IOB Instituto Superior Cristal – ISC (Superior Institute of Cristal) East Timor Coffee Academy – ETICA Instituto Profesional de Canossa – IPDC (Professional Institute of Canossa) Universidade de Dili (UNDIL) Universidade Oriental Timor Lorosa’e (UNITAL)

---

## DAFTAR ISI

	halaman
BAB. 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Manfaat Penelitian.....	21
 BAB. 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	 23
2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
2.2 Strategi .....	24
2.2.1 Definisi Strategi.....	26
2.3 Pembelajaran Organisasi.....	27
2.3.1 Definisi Pembelajaran Organisasi .....	29
2.3.2 Tipe-Tipe Pembelajaran Organisasi.....	33
2.3.3 Proses Terbentuknya Pembelajaran Organisasi.....	36
2.3.4 Dimensi Pembelajaran Organisasi .....	38
2.4 Lingkungan Eksternal .....	44
2.4.1 Definisi Lingkungan Bisnis .....	47
2.4.2 Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal .....	48
2.4.3 Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal .....	50
2.4.4 Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal .....	51
2.4.5 Analisis Lingkungan Bisnis .....	52
2.4.6 Demensi Lingkungan Eksternal.....	53
2.5 Citra.....	58
2.5.1 Definisi Citra.....	59
2.5.2 Manfaat Citra.....	62
2.5.3 Arti Penting Citra Perusahaan.....	63

2.5.4	Elemen-Elemen dari Citra Perusahaan.....	64
2.5.5	Proses Terbentuknya Citra Perusahaan.....	65
2.5.6	Demensi Citra .....	68
2.6	Kompetensi .....	72
2.6.1	Definisi Kompetensi.....	74
2.6.2	Model Kompetensi.....	77
2.6.3	Manfaat Model Kompetensi.....	77
2.6.4	Proses Perencanaan Model Kompetensi.....	79
2.6.5	Penggunaan Model Kompetensi.....	82
2.6.6	Dimensi Kompetensi .....	89
2.7	Kinerja .....	92
2.7.1	Definisi Kinerja.....	95
2.7.2	Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi.....	96
2.7.3	Dimensi Kinerja.....	101
2.8	Hubungan antar Variabel.....	101
2.8.1	Pembelajaran Organisasi dan Kompetensi.....	101
2.8.2	Pembelajaran Organisasi dan Kinerja .....	103
2.8.3	Lingkungan Eksternal dan Kompetensi .....	107
2.8.4	Lingkungan Eksternal dan Kinerja.....	108
2.8.5	Citra dan Kompetensi PTS.....	110
2.8.6	Citra dan Kinerja PTS.....	111
2.8.7	Kompetensi dan Kinerja .....	112
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>114</b>
3.1	Kerangka Proses Berpikir .....	114
3.2	Kerangka Konseptual .....	116
3.3	Hipotesis.....	125
3.4	Rancangan Penelitian.....	125

3.4.1	Sumber Data.....	126
3.5	Populasi dan Sampel.....	126
3.6	Klasifikasi Variabel .....	128
3.7	Definisi Operasional Variabel.....	129
3.7.1	Variabel Eksogen Pertama.....	129
3.7.2	Variabel Eksogen Kedua.....	131
3.7.3	Variabel Eksogen Ketiga.....	132
3.7.4	Variabel Eksogen Intervening.....	134
2.7.5	Variabel Endogen.....	136
3.8	Instrumen Penelitian.....	136
3.9	Pembelajaran Organisasi.....	138
3.10	Lingkungan Eksternal .....	138
3.11	Citra PTS.....	139
3.12	Kompetensi PTS.....	139
3.13	Kinerja PTS.....	140
3.14	Lokasi Penelitian .....	140
3.15	Prosedur Pengumpulan Data.....	140
3.16	Teknis Analisis Data .....	140
3. 17	Model Spesifikasi dengan PLS.....	143
3. 18	<i>Inner Model</i> .....	143
3. 19	<i>Outer Model</i> .....	144
3. 20	<i>Weight Relation</i> .....	144
3. 21	Evaluasi Model .....	145
3. 22	Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i> .....	145
3. 23	Model Struktural atau <i>Inner Model</i> .....	146
3. 24	Bootstrap.....	147

BAB. 4	HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN .....	152
4.1	Proses Akreditasi .....	152
4.2	Pendidikan Tinggi Swasta di Timor-Lesté yang Terakreditasi. ....	152
4.2.1	Proses dan Prosedur Akreditasi.....	153
4.2.2	Perizinan dan Akreditasi Awal.....	154
4.3	Karakteristik Responden .....	155
4.4	Deskripsi Indikator Variabel Penelitian .....	157
4.5	Hasil Penelitian.....	157
4.5.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	157
4.5.2	Pembelajaran Organisasi (PO).....	158
4.5.3	Lingkungan Eksternal (LE).....	165
4.5.4	Citra Perguruan Tinggi Swasta (CPTS).....	168
4.5.5	Kompetensi PTS (KPTS).....	174
4.5.6	Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS).....	177
4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	180
4.7	Analisis <i>Partial Least Square</i> .....	185
4.7.1	Evaluasi <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran).....	185
4.7.2	<i>Convergent Validity</i> (Validitas Konvergen).....	185
4.7.3	<i>Discriminat Validity</i> (Validitas Diskriminan).....	187
4.7.4	<i>Composite Reliability</i> .....	189
4.7.5	Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	190
4.7.6	Nilai R-Square.....	191
4.7.7	Uji Koefisien Jalur.....	192
BAB. 5	PEMBAHASAN .....	197
5.1	Pembahasan .....	197
5.1.1	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi PTS.....	197
5.1.2	Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja PTS.....	199
5.1.3	Lingkungan Eksternal PTS terhadap Kompetensi PTS.....	200

5.1.4	Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja PTS .....	202
5.1.5	Citra PTS terhadap Kompetensi PTS.....	204
5.1.6	Citra PTS terhadap Kinerja PTS .....	206
5.1.7	Kompetensi PTS terhadap Kinerja PTS.....	207
BAB. 6	PENUTUP .....	209
6.1	Kesimpulan .....	209
6.2	Implikasi Hasil Penelitian .....	204
6.2.1	Implikasi Teoritis.....	213
6.2.2	Implikasi Praktis. ....	215
6.3	Saran-Saran .....	216
6.3.1	Saran-Saran .....	216
6.3.2	Bagi Pemerintah.....	217
6.3.3	Bagi Manajemen PTS .....	217
6.3.4	Bagi Peneliti Lanjutan .....	218
	Daftar Pustaka.....	219
	Angket .....	238
	Lampiran 1. <i>Frequencies</i> .....	248
	Lampiran 2. Hasil Deskripsi Data .....	250
	Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	268
	Lampiran 4. Hasil <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	284
	Lampiran 5. Penelitian terdahulu.....	300
	Lampiran 6. Publocation of Higher Education Statistical Data. ....	301

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1    Komponen Akreditasi Untuk Perijinan .....	12
Tabel 1.2    Komponen Akreditasi Institusi.....	13
Tabel 1.3    Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Timor-Lesté <i>Accredited/</i> <i>Not Accredited</i> .....	14
Tabel 1.4    Jumlah mahasiswa terdaftar pada Perguruan Tinggi di Timor-Lesté Tahun 2011 .....	15
Tabel 3.1    Distrbusi Sampel.....	127
Tabel 32    Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi .....	138
Tabel 33    Indikator Variabel Lingkungan Eksternal.....	138
Tabel 34.    Indikator Variabel Citra PTS.....	139
Tabel 35.    Indikator Variabel Kompetensi PTS.....	139
Tabel 36    Indikator Variabel Kinerja PTS.....	140
Tabel 4.1    Proporsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	155
Tabel 4.2    Rata-rata dan <i>Range</i> Usia Responden.....	155
Tabel 4.3    Proporsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir.....	156
<i>Tabel 4.4    Masa Kerja Responden .....</i>	<i>156</i>
Tabel 4.5    Kriteria Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden.....	157
Tabel 4.6    Nilai Rerata Item dan Rerata Pembelajaran Organisasi (PO).....	158
Tabel 4.7    Deskripsi Jawaban Responden Tentang Pembelajaran organisasi (PO).....	160
Tabel 4.8    Nilai Rerata Item dan Rerata Lingkungan Eksternal (LE) .....	165
Tabel 4.9    Deskripsi Jawaban Responden Tentang Lingkungan Eksternal (LE) .....	166

Tabel 4.10 Nilai Rerata Item dan Rerata Citra PTS (CPTS) .....	168
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Citra Perguruan Tinggi Swasta (CPTS).....	170
Tabel 4.12 Nilai Rerata Item dan Rerata Kompetensi PTS (KPTS).....	174
Tabel 4.13 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kompetensi Perguruan Tinggi Swasta (KPTS) .....	175
Tabel 4.14 Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS).....	177
Tabel 4.15 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS).....	179
Tabel 4.16 Uji Validitas dan reliabilitas Pembelajaran Organisasi.....	181
Tabel 4.17 Uji Validitas dan Reliabilitas Lingkungan Eksternal.....	182
Tabel 4.18 Uji Validitas dan Reliabilitas Citra PTS.....	183
Tabel 4.19 Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi PTS.....	184
Tabel 4.20 Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja PTS .....	184
Tabel 4.21 Hasil Nilai <i>Outer Loading</i> .....	186
Tabel 4.22 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	188
Tabel 4.23 Nilai Korelasi Antar Konstruk.....	188
Tabel 4.24 Hasil Nilai Composite Reliability. ....	190
Tabel 4.25 Hasil Nilai R-Square .....	192
Tabel 4.26 Uji <i>Inner Weight</i> Pada Kinerja PTS Dengan Sampel Bootsrap. ....	193
Tabel 4.27 Hasil Nilai Koefisien Path dan <i>T-Statistics</i> . ....	193
Tabel 4.28 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung ( <i>indirect effect</i> ).....	196



## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 <i>Individual Single Loop Learning</i> .....	33
Gambar 2.2 <i>Organization Learning</i> .....	38
Gambar 2.3 Siklus Pembelajaran Organisasi.....	41
Gambar 2.4 <i>Route to Sustained Competitive Advantage</i> .....	49
Gambar 2.5 <i>The Role of the Macro environment</i> .....	55
Gambar 2.6 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal .....	56
Gambar 2.7 Model Pembentukan Citra.....	66
Gambar 2.8 Ilustrasi Dasar Perbedaan .....	67
Gambar 2.9 Perencanaan Model Kompetensi.....	77
Gambar 2.10 Kerangka Berfikir Model Perencanaan Kompetensi .....	79
Gambar 2.11 <i>Continuum Resource Sustainability</i> .....	81
Gambar 2.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	92
Gambar 2.13 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.....	99
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....	115
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual .....	117
Gambar 3.3 Skema Proses <i>Bootstrap</i> .....	148
Gambar 3.4 <i>Bootstrap</i> untuk perhitungan standar error .....	149
Gambar 4.1 Hubungan Eksogen Terhadap Endogen.....	191

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perguruan Tinggi Swasta (PTS), harus menerapkan sudut pemikiran baru yang mengandung unsur fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi dan integrasi sangat memerlukan sumber daya manusia yang penuh dengan kreativitas. Kreativitas dapat muncul dari sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan. Dengan demikian, PTS diharapkan tidak hanya mampu menghasilkan lulusan terbaik, tetapi juga mampu mengembangkan dua hal yang terkandung dalam Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu meneliti dengan hasil *riset* yang berkualitas tinggi dan mengembangkan teknologi guna pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu perguruan tinggi swasta diharuskan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan perbaikan melalui pembelajaran organisasi (Henderson & Cockburn, 1994). Seperti juga diungkapkan oleh Marquardt (1996), agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya.

Murray & Donegan (2003), menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang dihubungkan melalui sejumlah tingkatan merupakan faktor yang menentukan pengembangan kompetensi organisasi. Kompetensi superior muncul dari pembelajaran superior. Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran dengan pengembangan kompetensi, dan selanjutnya hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi organisasi untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Seperti yang diungkapkan oleh Chaston & Badger (1999), bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi.

Kemampuan PTS untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting sekarang ini dibandingkan masa sebelumnya. Pembelajaran organisasi merupakan proses di mana organisasi menggunakan pengetahuan

yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah (Kogut & Zander, 1992; Henderson & Cockburn, 1994). Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformalisasikan dirinya ke dalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan Watkins (2003). Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1996.b; Harung, 1996; Cunningham & Gerrad, 2000). Kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Marquardt (1996), mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerja sama tim, membagi visi bersama, dan dialog. Wang & Lo (2003), menemukan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi. Demikian pula Chaston dan Badger (1999), yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasi membawa karyawan dan sumber daya lainnya bersama-sama membangun kompetensi, dan karyawan secara terus menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan. Pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta akan menciptakan kompetensi inti dan strategi guna membantu dalam mencapai kesuksesan (Hitt *et al.*, 1997). Sumber daya adalah aset-aset khusus perusahaan yang sulit ditiru, di mana kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus tersebut (Teece *et al.*, 1997). Sedangkan kompetensi didefinisikan sebagai “kemampuan dan pengetahuan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari”. (Henderson dan Cockburn, 1994).

Globalisasi yang ditandai oleh pesatnya perubahan teknologi informasi, yang menyebabkan hilangnya batas-batas antar negara (*borderless world*) memberikan peluang dan tantangan bagi seluruh organisasi privat (bisnis) maupun organisasi publik (organisasi negara). Banyak orang berbicara perlunya kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan, karena tanpa kemampuan dan kemauan untuk berubah, organisasi akan dirubah paksa oleh perubahan lingkungan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti, tidak ada satu organisasipun yang mampu menghalangi atau membendunginya. Oleh karena itu, hanya organisasi yang terus belajar dan membangun kompetensi dirinya melalui individu-

individu yang ada di dalamnya yang akan dapat mempertahankan eksistensi organisasinya. Organisasi pada dasarnya dapat dikatakan “mahluk hidup” yang eksistensinya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi terhadap gerak perubahan lingkungan hidupnya. Organisasi berbasis kompetensi yang dibangun melalui proses pembelajaran individu-individu yang ada pada gilirannya yang akan terbangun juga pembelajaran organisasi; yang akan mampu menghadapi perubahan dan persaingan. Argyris & Schon (1978), organisasi pada dasarnya adalah kumpulan individu yang ingin mencapai tujuan bersama. Namun, organisasi bukanlah sekedar kumpulan individu belaka. Oleh karena itu, organisasi harus mendudukan dan menganggap individu-individu yang ada di dalamnya sebagai asset, bukan sebagai beban. Dengan demikian organisasi harus terus mendorong individu-individu untuk belajar dalam rangka menghadapi dan menyongsong perubahan serta persaingan. Di abad ke 21 ini dunia pekerjaan telah berubah, yang pada kenyataannya bahwa individu-individu yang melakukan pekerjaan di dalam organisasi sama pentingnya dengan pekerjaan yang ada dalam organisasi sendiri. Oleh karena itu bagaimana organisasi dapat merencanakan, mengetahui, mengukur dan mengembangkan kompetensi melalui “*learning organization*” yang mulai dari pembelajaran individu untuk membangun organisasi yang unggul di masa depan.

Dewasa ini banyak organisasi dengan seksama belajar mengubah budayanya secara menyeluruh baik dalam merencanakan, merekrut, dan menentukan sifat serta keterampilan-keterampilan sumber daya manusia yang diperlukan untuk organisasinya dalam menghadapi dunia baru; bahkan beberapa organisasi atau perusahaan telah menganggap hal-hal tersebut di atas telah menjadikan sebagai ciri khas mereka yang baru. Dengan mewujudkan ini nilai manusia melalui program-program yang tersusun rapi di mana para manajer memberi kerja dalam organisasi mengetahui dengan jelas tujuan-tujuan dan persyaratan yang membuat kinerja berlangsung dalam organisasi tersebut. Organisasi masa depan akan dibentuk dengan dikelilingi oleh manusia, dan akan mengubah kearah penekanan tugas-tugas sebagai satuan-satuan dalam membangun organisasi. Hal ini berarti, perhatian harus lebih dipusatkan pada kompetensi manusia. Jika kita menggunakan manusia sebagai satuan pembangunan organisasi, maka apa yang mereka bawa ke pekerjaan adalah kompetensi mereka. Oleh karena itu, kompetensi sumber daya manusia menjadi teramat penting bagi individu maupun organisasi.

Penulis lain seperti Barton (1992), menekankan pentingnya pengetahuan, dan menganggap kompetensi sebagai sistem pengetahuan yang kompleks yang meliputi

keahlian dan pembelajaran karyawan, serta teknologi, manajerial dan sistem nilai perusahaan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan di antaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen & Hunger, 2002) pada Hidayat (2008). Pearce & Robinson pada Yurniwati (2005), membedakan lingkungan bisnis atas lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2002).

Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organisasi terdiri dari, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya (Wheelen & Hunger, 2002). Dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan (Prahalad & Hamel 1990), menemukan faktor-faktor kontekstual lainnya yang mempengaruhi kinerja yaitu, teknologi, ketidakpastian, strategi dan kompetensi. Percepatan perubahan lingkungan bisnis eksternal yang tinggi akan mengarah dan menghasilkan ketidakpastian lingkungan eksternal yang semakin tinggi pula, sehingga menyulitkan manajemen mendapatkan informasi yang relevan, valid, akurat dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan.

Manajemen senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar pengambilan keputusan strategik (Smith, 1997), dalam Hidayat (2008). Barney (2002) menekankan arti penting citra dalam kaitannya dengan keunggulan daya saing yang berkelanjutan sebagai berikut: *"Reputations are very often difficult to develop. However, once developed, they tend to last a long time, even if the basis for a firm's reputation no longer exists.... Just as a positive reputation may provide a firm with many differentiation advantages, so can a negative reputation be a source of competitive disadvantage for a long time"*. Salah satu jalan untuk mendapatkan keunggulan daya saing yang berkelanjutan adalah dengan mengembangkan *intangible resources* yang salah satunya adalah citra perusahaan.

Sejauhmana suatu organisasi/perusahaan memandang perlunya manajemen citra? Pertanyaan ini sangat signifikan untuk diajukan. Mengapa demikian? Karena kini, publik telah mengalami perubahan begitu cepat dalam mencermati lingkungan yang ada di sekitarnya. Publik telah memiliki ruang yang lebih luas untuk memantau sepak terjang organisasi/perusahaan baik yang berkaitan dengan produk/jasa, pengelolaan organisasi/perusahaan sampai kinerja suatu perusahaan. Sehingga, tuntutan untuk terus menjaga citra (*image*) baik menjadi sesuatu yang mendesak. Citra yang baik dari suatu organisasi akan mempunyai dampak yang menguntungkan, merupakan aset, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi publik dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal, sedangkan citra yang jelek akan merugikan organisasi.

Dalam jangka panjang citra yang baik akan membawa banyak manfaat, baik pada saat organisasi sedang jaya maupun pada saat-saat organisasi menghadapi berbagai macam krisis. Namun, seberapa jauh kesadaran untuk mengelola citra yang menguntungkan perusahaan? Dalam suatu penelitian terhadap seratus *top* eksekutif, lebih dari 50% menganggap “penting sekali untuk memelihara publik yang baik” ( Soemirat & Ardianto, 2002). Dalam Hidayat (2008). Tetapi, banyak kasus menunjukkan (antara lain yang terbaru adalah gejolak Freeport & kasus Newmont) bahwa manajemen reputasi ternyata bukanlah pekerjaan mudah, atau perusahaan belum sungguh-sungguh memahami dan menerapkan pentingnya manajemen reputasi.

Kompetensi yang dimiliki akan menjadi sumber keunggulan bersaing ketika perguruan tinggi memiliki kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan (Barney, 1991). Koordinasi sumber daya strategis yang tinggi menyebabkan perguruan tinggi swasta dapat meningkatkan kinerja, yang merupakan kunci dalam memperoleh keunggulan bersaing. Slater dan Narver (1994), menjelaskan bahwa bisnis yang mengaplikasikan kompetensi secara signifikan untuk memahami pesaing dan konsumennya serta mengkoordinasikan aktivitasnya ke seluruh fungsi bisnis bagi usaha penciptaan nilai secara terintegrasi dan akan meraih kesuksesan produk baru yang relatif lebih tinggi. Pendekatan *resource based view* (RBV), juga menyatakan bahwa kinerja yang tinggi akan lebih mudah diraih apabila perusahaan memiliki kompetensi yang handal (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Usaha-usaha yang dilakukan oleh perguruan tinggi swasta dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasi yang mempengaruhi pengembangan strategi kompetensi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasinya. Menurut Griffin (1987),

kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas *outputnya*, yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Kemampuan Perguruan Tinggi Swasta untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi perguruan tinggi swasta. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Dill (1999), pada Hidayat (2008), yang menyimpulkan bahwa institusi perguruan tinggi harus melakukan adaptasi tertentu pada struktur dan prosesnya dalam usaha memperbaiki efektivitas kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang terus berubah.

Dalam konteks pembangunan ekonomi merupakan sebuah isu strategis untuk bangsa Republik Demokratik Timor-Lesté, tema ini berkembang menjadi wacana akademik yang mengundang perdebatan serius di kalangan akademisi, politikus dengan demikian diperlukan langkah-langkah strategis dalam penanganan, salah satu cara untuk menyelesaikannya dengan melalui lembaga pendidikan tinggi swasta seperti Universidade da Paz, Dili *Institute of Technology*, Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” Instituto Católico para Formação de Professores, *Institute of Business*, Instituto Superior Cristal, *East Timor Coffee Academy*, Instituto Profesional de Canossa, Universidade de Dili, Universidade Oriental Timor Lorosa’e. Lembaga-lembaga pendidikan tinggi swasta tersebut memberi kontribusi signifikan pada pertumbuhan ekonomi. Pendidikan menciptakan pengetahuan baru yang membawa pengaruh terhadap proses produksi. Pendekatan ini lazim disebut *schumpeterian growth* yang mengandaikan, pertumbuhan ekonomi itu didorong akumulasi modal manusia. Modal manusia, yang diperankan kaum profesional, para ahli, teknisi, dan pekerja, merupakan penggerak utama kemajuan ekonomi. Pendidikan menjadi media bagi proses difusi dan transmisi pengetahuan, teknologi, dan informasi yang dapat mengubah cara berpikir, cara bertindak, dan kultur bekerja. Unsur pengetahuan, teknologi, dan informasi merupakan kekuatan transformatif yang dapat memacu akselerasi pembangunan ekonomi.

Pendidikan memberi sumbangan dalam menyediakan tenaga kerja berpengetahuan, berketerampilan, dan menguasai teknologi sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Pengalaman negara-negara *Organisation for Economic Co-operation and Development* menunjukkan, kontribusi pendidikan terhadap pertumbuhan ekonomi itu amat nyata. Keinginan untuk membangun daya saing bangsa melalui sumber daya manusia yang berkelanjutan tampak cukup merata untuk semua bangsa, baik bangsa maju maupun yang

kurang maju. Daya saing diartikan sebagai akumulasi berbagai faktor, kebijakan dan kelembagaan yang mempengaruhi produktivitas suatu negara sehingga akan menentukan tercapainya kesejahteraan rakyat dalam sistem perekonomian nasional.

Nasib suatu bangsa tidak akan berubah, kecuali bangsa itu sendiri mau mengubahnya. Jika kita mau mengubahnya, perubahan harus mendasar dengan skala prioritas. Salah satu prioritas utama adalah pembangunan kualitas melalui sumber daya manusia melalui pendidikan. Di sinilah diharapkan peran dan kontribusi pendidikan dalam melakukan regenerasi dan modernisasi industri serta mendorong mengembangkan ekonomi dan pertumbuhan masyarakat. Untuk mengejar ketertinggalan daya saing global, kebijakan di bidang pendidikan harus dipayungi komitmen yang tinggi, konsisten dan berkelanjutan. Strategi pengembangan perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Timor-Lesté perlu membenahi pendidikan tinggi guna merespons dinamika perkembangan global, yang menempatkan perguruan tinggi sebagai salah satu institusi penggerak kemajuan ekonomi. Untuk itu, harus dirumuskan strategi baru dalam pengembangan perguruan tinggi guna menjawab tantangan masa depan saat perkembangan ekonomi justru lebih banyak didorong institusi perguruan tinggi/lembaga pendidikan tinggi.

Pemerintah Timor-Lesté harus menempatkan pendidikan sebagai investasi jangka panjang mengingat kunci pembangunan manusia adalah pendidikan. Peran pendidikan tinggi juga diperlukan akibat serbuan arus globalisasi dan berubahnya terus lapangan kerja. Sistem pendidikan harus mampu mewujudkan masyarakat yang belajar sepanjang hayat (*long life learning*). Harus diakui kalau keberhasilan pembangunan yang berkelanjutan terletak pada kualitas sumber daya manusia yang unggul. Oleh karena itu, pembangunan manusia merupakan ujung tombak strategi pembangunan berkelanjutan. Sebagai jalan untuk membentuk sumber daya manusia berkualitas adalah melalui pendidikan. Langkah itu agar dapat mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan jati diri, nilai luhur serta budaya bangsa-bangsa yang produktif dan kompetitif. Proses pendidikan perlu dikelola secara sungguh-sungguh agar generasi muda lebih bertakwa, berbudi pekerti luhur, dan berwawasan global sehingga mampu berperan positif bagi peningkatan kesejahteraan dan keunggulan bangsa. Dalam hal ini, lembaga pendidikan tinggi swasta di Timor-Lesté, harus diarahkan juga untuk meningkatkan daya saing bangsa. Sehingga mampu menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya untuk kemandirian bangsa. Pengembangan unggulan diarahkan pada bidang-bidang yang relevan terhadap kepentingan masyarakat dan bangsa. Khususnya yang dapat memberikan nilai tambah pada hasil sumber daya alam



secara berkelanjutan serta mengurangi ketergantungan dari pihak luar. Karena itu, sekali lagi, pemerintah harus mengembangkan sistem yang dapat menjamin kesetaraan akses pada pendidikan yang berkualitas. Lapangan kerja yang terus berubah serta globalisasi mengharuskan penyelenggaraan sistem pendidikan yang mampu mewujudkan masyarakat belajar sepanjang hayat.

Dengan tersebarnya lembaga pendidikan yang ada di masyarakatmenandakan bahwa masyarakat memang peduli betapa pentingnya arti pendidikan itu, namun di sisi lain perlu adanya perhatian dari pemerintah sebagai pemegang kekuasaan memang harus memberi fasilitas dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan ini. Seperti, melalui aturan-aturan dan sebagainya yang mampu memberikan kenyamanan bagi masyarakat luas dalam memperoleh ilmu pengetahuan dan kelancaran penyebarannya. Hingga suatu saat generasi-generasi penerus bangsa adalah merupakan orang-orang yang berilmu yang mampu memahami setiap masalah dan mampu mengatasinya. Perguruan tinggi sebagai salah satu jenjang pendidikan merupakan sebuah lembaga yang berwenang untuk menyelenggarakan sebuah proses pendidikan. Proses pendidikan terakhir seorang pelajar yang beberapa saat lagi, pelajar tersebut tentu akan merasakan dunia baru. Suatu rangkaian dari proses yang pasti selalu terdapat awal dan akhirnya. Hal ini, mengakibatkan perguruan tinggi dituntut untuk benar-benar menjadi lembaga yang mampu mencetak para intelektual yang berkualitas dan berakhlak mulia. Perguruan yang demikianlah yang dimaksud dengan perguruan tinggi idaman, yaitu perguruan tinggi yang mampu menghasilkan kaum intelektual yang berkualitas dan mempunyai akhlak yang mulia. Terutama dalam penyelenggaraan proses pendidikan itulah yang sebenarnya menentukan hasil atau lulusan dari suatu perguruan tinggi.

Perguruan tinggi perlu menentukan arah dan sasaran pengembangannya sesuai dengan visi dan misi yang ditetapkan bersama penyelenggara pendidikan tinggi (pemerintah atau yayasan). Pengembangan suatu perguruan tinggi dapat menekankan keunggulan pendidikan (*teaching university*), penelitian (*research university*) atau keduanya. Langkah signifikan yang diperlukan untuk menetapkan visi dan misi serta arah pengembangannya, adalah dengan cara meningkatkan kemampuan mengidentifikasi potensi khas dan unggul yang dimiliki masing-masing perguruan tinggi. Selanjutnya, kekhasan dan keunggulan tersebut dirumuskan dan dikembangkan dalam sasaran-sasaran yang realistis dan berkelanjutan. Dalam kerangka ini masing-masing perguruan tinggi diharapkan dapat memilih dan menetapkan visi dan misi sebagai panduan pengembangan. Setiap perguruan

tinggi diharapkan pula dapat memilih misinya secara kontekstual dengan ide-ide pengembangan yang mengandung kekhasan lokal, dengan tetap mengedepankan aspek relevansi terhadap kebutuhan pembangunan nasional. Keragaman misi juga mengandung pengertian kekhususan pada jenis-jenis pendidikan akademik, profesi dan vokasi. Pengembangan pendidikan akademik, profesi dan vokasi mempunyai sasaran kompetensi yang berbeda, sehingga pengelola pendidikan tinggi harus dapat menghindari terjadinya kerancuan misi dan proses pembelajaran antara ketiga jenis pendidikan tersebut.

Dalam konteks menjalankan strategi, yang menjamin strategi berjalan tidak cukup dengan kumpulan orang-orang pintar atau individu akan tetapi juga harus dipandu dengan kompetensi manajemen sehingga mampu menciptakan kompetensi organisasi. Kompetensi dalam satu organisasi harus dilihat sebagai bagian dari strategi, perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan misalnya akan membutuhkan sumber daya manusia yang proaktif dan mau bersaing. Oleh karena itu, bagaimanapun strategi tetap dimaksudkan untuk mewujudkan strategi, menempatkan posisi universitas di pasar, merebut peminat sehingga mampu memberikan nilai tambah kepada universitas. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa satu organisasi ataupun korporasi harus mendasarkan outputnya atau kompetensi yang bisa dilakukan. Pendekatan ini dikenal sebagai *corporate output-based competencies*. Dalam hal ini, kompetensi dimaksudkan sebagai upaya memperoleh keunggulan di tengah-tengah persaingan yang terjadi. Masalah yang harus dieksplorasi menurut Barney (1991) adalah: apa yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi, membuat strategi adalah menjadi operasional dan seberapa baik kinerja yang diperoleh.

Pendidikan memiliki peran penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal. Penyedia jasa (*service provider*) pendidikan memiliki kewajiban untuk menciptakan manusia berkualitas melalui suatu proses pendidikan secara efektif. Secara umum, penyedia jasa pendidikan di Timor-Lesté terdiri dari dua macam menurut jenisnya perguruan tinggi:

1. Perguruan tinggi negeri adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh negara
2. Perguruan tinggi swasta, adalah perguruan tinggi yang pengelolaan dan regulasinya dilakukan oleh swasta.

Di Timor-Lesté, perguruan tinggi dapat berbentuk, *akademi, institut, politeknik, sekolah tinggi* dan *universitas*. Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan *pendidikan akademik, profesi, dan vokasi* dengan program pendidikan diploma (D1, D2, D3), *sarjana* (S1), *magister* (S2), dan *doktoral* (S3).

Penyedia jasa pendidikan dikategorikan menurut tujuan penyedia jasa dan bersifat nirlaba. Peranan pendidikan dalam kehidupan sangat penting. Menurut Konstitusi Republic Democratic Timor-Lesté,(2002) pasal 59 Pendidikan dan kebudayaan: 1. Negara mengakui dan menjamin hak warga negara atas pendidikan dan kebudayaan, wajib mendorong pembentukan suatu sistem pendidikan dasar yang universal, wajib dan dalam batas kemampuan negara, gratis, berdasarkan undang-undang. 2. Semua warganegara berhak atas persamaan kesempatan belajar dan pendidikan profesional. 3. Negara mengakui dan mengawasi pendidikan swasta dan pendidikan kooperatif. 4. Negara harus menjamin kepada semua warga negara, akses ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi, penelitian ilmiah dan karya seni sesuai dengan kemampuan masing-masing, 5. Semua warganegara berhak mengembangkan karya dan ciptaan budaya serta wajib melindungi, mempertahankan dan melestarikan warisan budaya.

Perguruan tinggi sebagai salah satu instrumen pendidikan nasional diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian sebagai suatu masyarakat ilmiah yang dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam Konstitusi RDTL pasal 59 point, 4 tahun 2002 *sistema de educação nacional* atau sistem pendidikan nasional, penyelenggara pendidikan tinggi nasional yang berlaku di Timor-Lesté dilakukan oleh pemerintah. Jasa pendidikan tinggi terdiri dari pendidikan akademik dan pendidikan profesi, sedangkan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, dan universitas.

Demikian juga halnya dengan lembaga pelatihan di Timor-Lesté dengan tujuan meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu bentuk pelayanan yang diselenggarakannya juga meliputi ketiga aspek tersebut di atas. Pelayanan pengajaran meliputi setiap kegiatan yang diselenggarakan di luar maupun di dalam kelas, pelayanan penelitian meliputi semua kegiatan penelitian baik yang dilakukan oleh instruktur maupun mahasiswa, yang diselenggarakan mandiri maupun diwadahi oleh suatu lembaga, sedangkan pelayanan pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan lembaga kepada masyarakat pada umumnya berkaitan dengan hal-hal yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui bentuk kerjasama maupun tidak.

Menghimpun umpan balik berkaitan dengan berbagai aspek pendidikan para mahasiswa merupakan bagian yang penting dari penilaian hasil pendidikan.

Kebutuhan jasa pendidikan tinggi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun menyebabkan kapasitas jasa pendidikan tinggi yang diselenggarakan pemerintah semisal Universidade Nasional Timor-Lorosae (UNTL), tidak lagi mampu menampung seluruh calon mahasiswa baru tiap tahunnya. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan dengan beragam atribut dan kepentingan. Surat keputusan menteri pendidikan Timor-Lesté mengenai pendirian perguruan tinggi ini diatur dalam *Decreto Lei No. 8/2010 de 19 de Maio*. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi akan berusaha menawarkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Kotler (2003), jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu. Dalam sistem penyelenggaraan pendidikan yang semakin otonom, akuntabilitas, penjaminan mutu dan strategi pencapaian sasaran pendidikan berada di tangan perguruan tinggi. Oleh karena itu, untuk melindungi kepentingan masyarakat serta sebagai konsekuensi dari akuntabilitas publik, maka akreditasi merupakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi. Secara umum, pengertian dan perbedaan akreditasi di tunjukkan pada Tabel 1.1, 1.2 dan 1.3 pada halaman 12-15.

Agar proses akreditasi tersebut transparan, dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan, maka kedua hal itu harus dilakukan oleh lembaga independen yang bebas kepentingan. Walaupun di Timor-Lesté pada saat ini Badan Akreditasi Nasional atau *National Accreditation Agency* yang ada masih belum sepenuhnya independen dari pemerintah, akan tetapi usaha-usaha kearah itu telah mulai dirintis dan didukung dengan perangkat perundang-undangan yang sesuai. Hingga saat ini peringkat akreditasi yang digunakan sebagai satu-satunya indikator mutu perguruan tinggi belum menunjukkan reliabilitasnya dan belum memberikan korelasi yang tinggi terhadap tingkat kualitas proses dan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang nyata pada masing-masing program studi.

**Tabel 1.1**  
**Ijin Institusional**

<b>Komponen Akreditasi Untuk Perijinan</b>		<b>Bobot</b>
<b>1</b>	Visi dan Misi	10%
<b>2</b>	Manajemen	10%
<b>3</b>	Program Akademik	10%
<b>4</b>	Kurikulum	10%
<b>5</b>	Staf Pengajar	10%
<b>6</b>	Perpustakaan dan Laboratorium	15%
<b>7</b>	Infrasktruktur	15%
<b>8</b>	Perkiraan Keuangan Periode 5 Th Kedepan	20%
<b>Total</b>		100%

Sumber : *National Agency For Academic Assessment and Accreditation (NAAAA)*

Sebagai wujud untuk meningkatkan loyalitas mahasiswa, maka usaha-usaha perguruan tinggi untuk menjadi yang terbaik dan meningkat daya saing lembaganya menjadi penting. Mulai tahun 2009, usaha untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi di Timor-Lesté, mulai berkembang dengan adanya akreditasi institusi yang dilakukan pemerintah melalui Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté. Akreditasi nasional perguruan tinggi secara khusus Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté, bertugas melakukan penilaian terhadap implementasi sistem manajemen mutu serta mendorong agar universitas sebagai penyelenggara pendidikan tinggi mampu menjadi perguruan tinggi kelas nasional bahkan kelas dunia. Objek yang dinilai oleh Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté, adalah kinerja institusi pendidikan tinggi yang meliputi aspek/indikator yang terdapat pada Tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Ijin Akreditasi Institusi**

<b>Komponen Akreditasi Institusi</b>		<b>Bobot</b>
<b>1</b>	Tujuan Perencanaan Efektivitas	30%
<b>2</b>	Standar-standar Program Pendidikan Jurusan	30%
<b>3</b>	Layanan Pendukung Pendidikan dan Kemahasiswaan	20%
<b>4</b>	Proses Administrasi	20%
<b>Total</b>		100%

Sumber : *National Agency For Academic Assessment and Accreditation (NAAAA)*

Pada tahun 2009 sampai 2012 dikembangkan juga akreditasi institusi yang baru mencapai 10 perguruan tinggi pada akreditasi institusi ada 4 butir yang dinilai yaitu: 1. Tujuan perencanaan efektivitas, 2. Standar program pendidikan jurusan, 3. Layanan pendukung pendidikan dan kemahasiswaan dan 4. Proses administrasi.

**Tabel 1.3**  
**Daftar Lembaga Pendidikan Tinggi Swasta**  
**di Timor-Lesté**

No	Institutions of Higher Education	Status	Score	Category
1	Universidade da Paz – UNPAZ ( <i>University of Peace</i> )	Accredited (2 <sup>nd</sup> Round)	65,25 % 71,52 %	University
2	Dili Institute of Technology – DIT	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	92,88 %	Institute
3	Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” – ICR ( <i>Institute of Religious Studies/Science</i> )	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	100 %	Institute
4	Instituto Católico para Formação de Professores – ICFP ( <i>Catholic Institute of Teacher Training</i> )	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	100%	Institute
5	Institute of Business – IOB	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	79,49 %	Institute
6	Instituto Superior Cristal – ISC ( <i>Superior Institute of Cristal</i> )	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	73,22 %	Institute
7	East Timor Coffee Academy – ETICA	Accredited (1 <sup>st</sup> Round)	73,22 %	Academy
8	Instituto Profesional de Canossa – IPDC ( <i>Professional Institute of Canossa</i> )	Accredited (2 <sup>nd</sup> Round)	66,10 % , 92,88 %	Academy
9	Universidade de Dili (UNDIL)	Accredited (3 <sup>rd</sup> Round)	58,98 % , 58,13 % , 78.13%	University
10	Universidade Oriental Timor Lorosa’e (UNITAL)	Accredited (3 <sup>rd</sup> Round)	52,71 % , 38,47 % , 78,71%	University
11	Universidade Matebian (UNICOM)	<i>Not Accredited</i>	<i>That Line</i>	<i>University</i>
12	Universidade Don Martinho	<i>Not Accredited</i>	<i>That Line</i>	<i>University</i>
13	Universidade Malear	<i>Not Accredited</i>	<i>That Line</i>	<i>University</i>
14	Universidade Jupiter	<i>Not Accredited</i>	<i>That Line</i>	<i>University</i>
15	Instituto Tecnologia Komputer Aleiu (ATCI)	<i>Not Accredited</i>	<i>That Line</i>	<i>Institute</i>

16	Akademia Komputer Klik	Not Accredited	That Line	Academy
----	------------------------	----------------	-----------	---------

Sumber : *National Agency For Academic Assessment and Accreditation (NAAAA)*

Tujuan akreditasi adalah untuk meningkatkan kualitas berkala ilmiah di Timor-Lesté, sehingga dapat meningkatkan komunikasi ilmiah antara peneliti dan masyarakat pengguna untuk mencapai sasaran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan pembangunan di Timor-Lesté.

**Tabel 1.4**  
**Perbedaan Jumlah Data Mahasiswa Pada PTS Akreditasi**  
**di Timor-Lesté(2011)**

No	Daftar PTS di Timor-Lesté	Genero		
		M	F	Total
1	UNPAZ	4280	2266	6546
2	DIT	570	383	953
3	ICR	154	237	391
4	ICFP	168	245	413
5	IOB	1249	1148	2397
6	ISC	884	536	1420
7	ETICA	105	46	151
8	IPDC	168	245	413
9	UNDIL	360	325	685
10	UNITAL	580	850	1430

Sumber : *National Agency For Academic Assessment and Accreditation (NAAAA)*

Globalisasi, mengakibatkan setiap organisasi berusaha untuk mempertahankan keberadaannya. Persaingan yang muncul menjadi semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, organisasi harus memiliki strategi yang sesuai untuk menghadapinya. Strategi tersebut pada dasarnya dapat memberi arahan kepada organisasi untuk menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul pada saat ini maupun masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dalam beberapa tahun terakhir terdapat fenomena pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), yaitu adanya kenaikan-penurunan (*fluktuasi*) jumlah mahasiswa baru. Dengan adanya fenomena tersebut yang berkepanjangan akan menimbulkan risiko atau dampak yang berpengaruh pada keuangan organisasi dan biaya belajar-mengajar. Penyebab menurunnya jumlah minat calon mahasiswa baru pada Perguruan Tinggi Swasta, salah satunya adalah perguruan tinggi negeri dari tahun ke tahun terus membuka banyak jurusan atau program studi baru. Adapun tantangan lain bagi Perguruan Tinggi Swasta, salah satunya dengan adanya penambahan kriteria akreditasi.

Tabel 1.5 di atas menunjukkan bahwa kondisi perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté mengalami penurunan dalam perolehan maupun jumlah mahasiswa yang terdaftar. PTS-PTS dengan jumlah mahasiswa terbesarpun terkena imbas dari persaingan ini, maka kondisi yang dialami oleh perguruan tinggi swasta yang relatif lebih kecil akan sangat menarik untuk diteliti. Persaingan digambarkan sebagai suatu siklus perusahaan yang ditentukan oleh empat komponen persaingan (4C) yaitu *company*, *customers*, *competitor*, dan *change* (Kotler, 2003) dalam Hidayat, (2008). Bagi penyedia jasa pendidikan tinggi swasta, pelanggan yang langsung menikmati jasa yang ditawarkannya adalah mahasiswa, pesaing adalah penyedia jasa pendidikan sejenis pada jenjang yang sama, dan perubahan meliputi segala bentuk perubahan sebagai inisiatif internal maupun tekanan eksternal, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik. Satu dasawarsa yang lalu, perguruan-perguruan tinggi di Timor-Lesté, baik yang berstatus negeri maupun swasta hanya bersaing dengan sesama perguruan tinggi di Timor-Lesté saja. Tetapi kini pesaing yang harus dihadapi selain dari Timor-Lesté, juga berbagai instansi yang merupakan jaringan dari perguruan-perguruan tinggi di tingkat regional maupun internasional. Berbagai perguruan tinggi baru yang muncul di tanah air dan didirikan oleh berbagai kelompok usaha atau industri yang tentu saja memiliki dukungan dana yang besar. Selain itu, lembaga pendidikan luar negeri yang semakin gencar mencari mahasiswa di Timor-Lesté, semakin banyak kampus waralaba, tuntutan kualitas pendidikan yang semakin meningkat (oleh lembaga akreditasi nasional maupun internasional), serta transparansi dalam pengelolaan universitas semakin menambah tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal pendidikan tinggi di Timor-Lesté.

Posisi perguruan tinggi Timor-Lesté di tingkat Internasional dapat juga dilihat dari daftar perguruan tinggi terbaik di dunia yang dikeluarkan oleh *Times Higher Education Supplement (THES)*. Dari daftar yang dikeluarkan oleh THES yang terbit di London pada tahun 2010 tersebut, belum terdapat perguruan tinggi Timor-Lesté yang masuk dalam daftar THES. Hal ini merupakan sebuah prestasi yang buruk, namun memang masih sangat jauh dari harapan, mengingat masih banyak keterbatasan pada perguruan tinggi negeri di Timor-Lesté tidak masuk dalam daftar tersebut, sehingga perlu disadari bahwa betapa belum meratanya kualitas pendidikan tinggi di Timor-Lesté. Kondisi yang relatif identik ditemukan pula di lingkungan perguruan tinggi swasta, bahkan mungkin lebih buruk karena perguruan tinggi swasta secara hirarkhis wajib mematuhi kebijakan dan regulasi yang berasal dari dua sumber.



Dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, persyaratan minimum sarana dan prasarana, pendirian program studi, struktur organisasi, penelitian, pelayanan kepada masyarakat, serta kerjasama wajib mematuhi kebijakan dan regulasi dari Pemerintah melalui Ensino Sùprior Ministério da Educação Timor-Lesté, sedangkan dalam bidang *governance*, rekrutmen personel, manajemen keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana harus mematuhi kebijakan dan regulasi dari badan penyelenggara/yayasan. Di samping itu, dalam hal pengelolaan keuangan, pada umumnya menunjukkan adanya deviasi terhadap tujuan perguruan tinggi yang bersifat nirlaba. Hal itu ditunjukkan dengan kenyataan adanya badan penyelenggara yang mengakumulasi sisa hasil usaha, untuk maksud yang tidak sejalan dengan tujuan institusi perguruan tinggi. Konsekuensinya adalah bahwa pertumbuhan dan pengembangan kreativitas guna menghasilkan inovasi yang membutuhkan dukungan dana sepadan dengan daya upaya yang harus dijalankan, tidak tercapai.

Konteks kompetensi organisasi dan kinerja organisasi dalam bidang perguruan tinggi pernah diteliti oleh Hidayat (2008). Dalam penelitian tersebut ada tiga aspek utama yang dikaji sebagai variabel independen/bebas yakni pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi yang dapat mempengaruhi variabel dependen/terikat yakni kompetensi dan kinerja. Temuan penelitian tersebut menunjukkan semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Nilai standar estimasi dalam *Standardized Regression Weight* terbesar terdapat pada pengaruh reputasi terhadap kompetensi. Ini berarti reputasi merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap terciptanya kompetensi organisasi. Dalam model Hidayat (2008), yang menjelaskan keterkaitan antara aspek-aspek pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi terhadap kompetensi organisasi. Serta untuk menguji apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Maka dengan menyimak model penelitian Hidayat (2008), dapat diterjemahkan bahwa terdapat dua aspek utama yang menjadi perhatian peneliti dengan melihat pada nilai standar estimasi dalam *Standardized Regression Weight* terbesar terdapat pada pengaruh reputasi terhadap kompetensi.

Bila diperhatikan lebih mendalam model yang digunakan oleh Hidayat (2008), dalam menduga keterkaitan antara pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi terhadap kompetensi organisasi. Serta untuk menguji apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap pencapaian kinerja organisasi lebih condong sebagai model eksploratori bukan

konfirmatori. Hal ini akan menimbulkan bias pengukuran pada beberapa aspek karena adanya unsur *redundancy*. Demikian juga yang terjadi pada aspek pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi serta pengaruh tidak langsung yang mana kompetensi organisasi bertindak sebagai *intermediary* dari pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi terhadap kinerja organisasi.

Akan tetapi aspek kompetensi organisasi dipandang sebagai faktor *intermediary* yang menghubungkan pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra organisasi terhadap kinerja organisasi, maka seyogyanya pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra organisasi tidak dipengaruhi secara langsung terhadap kinerja perguruan tinggi swasta. Dalam konteks *intermediary* aspek ini akan dapat melemahkan atau memperkuat suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dari uraian tersebut maka penelitian ini berusaha untuk menjawab *research gap* dengan memperbaiki pola keterkaitan yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Wang &Lo (2003), Murray and Donegan (2003), Chaston &Badger (1999), pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, Lopez *et al.* (2005), Khandekar &Sharma (2006), Murray (2003), Bontis *et al.* (2002), Prieto &Revilla (2006), pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, Barney (1991), Mahoney and Pandian (1992), Peteraf (1993), Wernerfelt (1984), O'Regan and Ghobadian (2004), Bharadwaj *et al.* (1993), Mehra (1996), Pace *et al.* (2005), Fernandes *et al.* (2005), Bhatnagar (2006), pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi dalam Hidayat (2008), pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja organisasi guna menghindari bias pengukuran dan sekaligus menjadi *Novelity*, yang diharapkan dapat memperbaiki metode pengukuran. Demikian juga yang terjadi pada pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dan kompetensi PTS sebagai mediasi, dimana pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal PTS dan citra PTS memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja PTS serta pengaruh tak langsung melalui kompetensi PTS dalam upaya meningkatkan kinerja PTS. Maka yang menjadi permasalahan adalah peran pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal PTS dan citra PTS menjadi dipertanyakan perannya dalam model yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Wang &Lo (2003), Murray and Donegan (2003), Chaston &Badger (1999), pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, Lopez *et al.* (2005), Khandekar &Sharma (2006), Murray (2003), Bontis *et al.* (2002), Prieto &Revilla (2006), pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, Barney (1991),

Mahoney *and* Pandian (1992), Peteraf (1993), Wernerfelt (1984), O'Regan *and* Ghobadian (2004), Bharadwaj *et al.* (1993), Mehra (1996), Pace *et al.* (2005), Fernandes *et al.* (2005), Bhatnagar (2006), pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi dan Hidayat (2008). Apakah kompetensi PTS mewakili cerminan dari kepuasan individu-individu terhadap kinerja PTS.

Akan tetapi bila aspek kompetensi PTS dipandang sebagai faktor *intermediary* yang menghubungkan antara pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal PTS dan citra PTS terhadap kinerja PTS maka segoyanya kinerja PTS tidak dipengaruhi langsung oleh aspek pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal PTS dan citra PTS. Dalam konteks *intermediary* maka aspek ini akan dapat melemahkan atau memperkuat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan semua uraian, dilakukan pengujian model konseptual yang terkait dengan ***Pengaruh pembelajaran organisasional, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kinerja PTS melalui kompetensi PTS sebagai variabel intervening di Timor-Lesté.*** Maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
2. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
3. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
4. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
5. Apakah citra PTS berpengaruh terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
6. Apakah citra PTS berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?
7. Apakah kompetensi PTS berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka secara umum studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi PTS dalam upaya meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté, tujuan penelitian secara rinci dirumuskan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan eksternal PTS terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan eksternal PTS terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh citra PTS terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh citra PTS terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi PTS terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.

### **1.4. Manfaat Studi**

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis.**

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu manajemen strategik.
2. Memberikan kontribusi terhadap teori manajemen strategi, terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi strategi bersaing

PTS, kompetensi PTS serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja PTS.

3. Memberikan kontribusi berupa penjelasan yang lebih komprehensif, terutama menyajikan bukti empirik tentang:
  - a. Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasional terhadap kinerja PTS melalui variabel intervening kompetensi PTS.
  - b. Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasional terhadap kinerja PTS melalui variabel intervening pembelajaran organisasional dan lingkungan eksternal PTS dan citra PTS. Sepanjang pengetahuan peneliti, penjelasan ini belum diperoleh dari studi sebelumnya karena studi sebelumnya masih bersifat parsial.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang sejenis, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam studi mengenai pembelajaran organisasional, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi PTS dalam upaya meningkatkan kinerja PTS yang strategis.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Temuan studi ini secara praktis merupakan masukan bagi manajemen perguruan tinggi swasta maupun peneliti bidang manajemen strategik, dalam hal:

1. Menentukan langkah-langkah strategis yang tepat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sehingga harapan para *stakeholders* dapat dipenuhi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja PTS tersebut.
2. Mengambil kebijakan, bagi pemerintah khususnya Direcção Nasional do Ensino Técnico e Superior Ministério da Educação Timor-Leste dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional.
3. Diharapkan hasil studi ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan yakni dalam menentukan strategi yang akan dijalankan guna meningkatkan mutu pendidikan tinggi khususnya pada perguruan tinggi swasta, sehingga dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti lain dalam menemukan model kerangka konseptual yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas konstruk-konstruk yang baru.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terhadulu**

Penelitian dapat digolongkan dalam dua, sesuai dengan ukuran kualitasnya yaitu penelitian ilmiah dan penelitian tidak ilmiah atau yang dilakukan oleh orang awam. Penelitian tidak ilmiah mempunyai ciri-ciri dilakukan tidak sistematis, data yang dikumpulkan dan cara-cara pengumpulan data bersifat subyektif yang sarat dengan muatan-muatan emosi dan perasaan peneliti. Karena itu penelitian tidak ilmiah adalah penelitian yang subyektif.

Adapun penelitian ilmiah adalah suatu kegiatan yang sistematis dan obyektif untuk mengkaji suatu masalah dalam usaha untuk mencapai suatu pengertian mengenai prinsip-prinsipnya yang mendasar dan berlaku umum (teori) mengenai masalah tersebut. Penelitian yang dilakukan, berpedoman pada berbagai informasi (yang terwujud sebagai teori-teori) yang telah dihasilkan dalam penelitian-penelitian terdahulu, dan tujuannya adalah untuk menambah atau menyempurnakan teori yang telah ada mengenai masalah yang menjadi sasaran kajian. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah membangun model strategi kinerja perguruan tinggi swasta, melalui pengembangan pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan citra Perguruan Tinggi Swasta terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta dalam rangka meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis, disertasi dan jurnal-jurnal.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menyiratkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa variabel pengembangan pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan citra Perguruan Tinggi Swasta terhadap kompetensi perguruan tinggi swasta dalam rangka meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Variabel pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan citra perguruan tinggi swasta juga mempunyai beberapa sub-variabel atau berbagai unsur/komponen. Secara khusus, peneliti melakukan inventarisasi terhadap sub-variabel atau komponen-komponen yang terdapat dalam variabel pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan citra perguruan tinggi swasta. Sub-sub variabel dalam variabel pengembangan pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan citra perguruan tinggi swasta ini sekaligus akan menjadi acuan dalam membuat instrumen yang diturunkan kedalam butir-butir pernyataan untuk disebarkan kepada responden. Selanjutnya membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel yang disusun berdasarkan tahun penelitian dari yang terdahulu hingga yang terkini. Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada lampiran 6 pada halaman 291-292.

## **2.2. Strategi**

Strategi sebenarnya tidak asing dalam setiap percakapan sehari-hari. Seringkali istilah strategi ini dalam pemikiran kita mempunyai pengertian sendiri dalam membaca kata ini dalam sebuah tulisan atau sedang berbicara dengan orang lain. Artinya istilah strategi ini sudah sangat populis, tetapi yang membingungkan dari istilah strategi ini yaitu orang sering menyamakan strategi dengan taktik atau siasat.

Kaplan dan Norton (2004), berpendapat dalam buku terbarunya, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Strategi dan operasi (taktik) adalah dua hal yang sama-sama penting namun berbeda. Lebih jelas lagi Sun Tzu mengatakan dalam bukunya *The Art of War* yaitu, "*Strategy without tactics is the long road to victory; tactics without strategy is the noise before defeat.*" Strategi tanpa taktik adalah jalan panjang menuju kemenangan, taktik tanpa strategi adalah suara kegaduhan sebelum kekalahan. Strategi dan taktik boleh dibilang dua hal yang saling melengkapi satu sama lainnya dan tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sebagai ilustrasi dalam sebuah permainan sepakbola seorang pelatih menginstruksikan strateginya berupa strategi penyerangan untuk kemenangan tim dengan taktik yang dipakainya berupa formasi 4-3-3

dengan tiga penyerang sekaligus, taktik tembakan jarak jauh yang dilakukan setiap penyerangnya dan taktik-taktik lainnya yang mendukung strategi penyerangan. Itu artinya sebuah strategi haruslah sejalan dengan taktik-taktik yang digunakan dalam mencapai suatu tujuan yaitu kemenangan tim dan begitupun sebaliknya, karena apabila strategi dan taktik tidak bisa sejalan, tujuan yang diharapkan akan sangat sulit tercapai. Pengertian strategi memberikan beberapa dimensi strategi Kaplan dan Norton (2004). Strategi sebagai penentu tujuan jangka panjang, program kerja, dan alokasi sumber daya. Dalam dimensi ini, strategi merupakan cara untuk secara eksplisit menentukan tujuan jangka panjang, sasaran-sasaran organisasi, program kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan.

1. Strategi sebagai penentu aspek keunggulan organisasi. Di sini strategi dijadikan *power* yang efektif untuk menentukan segmentasi produk dan pasar. Segmentasi itu mencakup baik penentuan *customer* maupun pengenalan tentang *competitor* yang dihadapi.
2. Strategi sebagai penentu tugas manajerial. Dimensi ini memperlihatkan tiga perspektif organisasi sebagai korporasi, bisnis, dan fungsi-fungsi. Ketiga perspektif ini harus dilihat secara holistik dengan tetap memperhatikan perbedaan tugas manajerial masing-masing perspektif. Strategi dipilah dari sekedar efektivitas operasional yang terdiri dari serangkaian aktivitas. Di samping menentukan dan menyusun aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai level terbaik, strategi juga berperan memperlihatkan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut saling berhubungan.
3. Strategi sebagai pola pengambilan keputusan yang saling mengikat. Di sini strategi dilihat sebagai pola pengambilan keputusan berdasarkan masa lampau yang mungkin ikut menentukan apa yang harus dilakukan di masa depan.
4. Strategi sebagai pernyataan keinginan strategis. Dimensi ini menempatkan strategi sebagai perumus posisi strategis organisasi tentang besarnya tantangan dalam mencapai tujuan. Di sini strategi tidak berhenti hanya pada penyusunan program-program yang sudah atau sedang berjalan, tetapi terus terarah pada pemusatan daya kreativitas dan mendorong organisasi ke posisi yang semakin jaya.
5. Strategi sebagai upaya mengalokasikan sumber daya untuk mengembangkan keunggulan daya saing yang bersinambung. Kompetensi inti terkait erat dengan sumber daya organisasi. Dan strategi dilihat sebagai model investasi berbasis sumber daya untuk mengembangkan sumber daya sebagai sarana mencapai keunggulan. Ditekankan bahwa keunggulan daya saing tergantung pada pengembangan sumber daya organisasi.

Dari ke lima (5), dimensi tersebut, dapat disimpulkan pengertian strategi haruslah bersifat keseluruhan dari setiap bagian-bagian dan tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Artinya berbicara pengertian strategi berarti berbicara pula keseluruhan dari enam dimensi tersebut. Sependapat dengan apa yang dikatakan Kaplan & Norton (2004), yang dimaksud strategi yaitu, "Strategi sebagai konsep adalah *blueprint* masa depan berjangka panjang.



*Blueprint* itu terdiri dari dua bagian utama, yakni tujuan jangka panjang dan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang itu berdasarkan tujuan dan aktivitas dalam perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif proses internal, dan perspektif *learning and growth*. Dengan perpaduan dua bagian utama ini, suatu strategi akan benar-benar menjadi konsep yang terstruktur dan holistik. strategi akan menjadi konsep *pars pro toto* (bagian-bagian untuk keseluruhan/terstruktur) sekaligus *totem pro parte* (keseluruhan untuk bagian-bagian/holistik).” Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Icuik Rangga Bawono dalam makalahnya yang berjudul *Manajemen Sektor Publik: Langkah Tepat menuju Good Governance*, Kaplan & Norton mendefinisikan strategi menjadi: “Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat ) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi.” (Icuik, 2007: 6)

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat Neumann (1953), seorang ahli matematika dan Morgenstern seorang ahli ekonomi. Mereka memasukkan istilah games dan adanya faktor yang sama dalam games yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori games sesungguhnya adalah teori strategi (Mc Donald dalam Salusu, 2003:87). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi stratejik. Menurut Salusu (2003:87), situasi stratejik yaitu, “Situasi stratejik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing-masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak-gerik perorangan dari masing-masing pemeran.”

### **2.2.1. Definisi Strategi**

Hambrick & Chen (2008). Mengemukakan “Strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya Sepanjang waktu.” Menurut Anthony (2001:126), seperti yang dikutip oleh Koontz, Donnel dan Weilhrich (1988:180), “Strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi penetapan mengenai perubahan dalam tujuan itu, penetapan tujuan itu, penetapan kebijakan yang akan menguasai perolehan, penggunaan dan pengaturan sumber daya itu.” (Anthony, 2010:126). Menurut Koontz, Donnel dan Weilhrich (1989:180), dalam bukunya *intisari manajemen* dikemukakan bahwa, “Strategi adalah arah dimana sumber daya manusia dan material dipakai untuk meningkatkan kesempatan

mencapai tujuan-tujuan yang dipilih.” (Koontz, Donnel & Weillhrich, 1980:180). Menurut Steiner dan Miner (1997:18), dalam bukunya *kebijakan dan strategi manajemen* mengemukakan bahwa “Strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan internal dan eksternal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi tercapai.” (Steiner & Miner, 1997:18). Menurut Glueck dan Jauch “Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.” (Glueck & Jauch, 1994:6-9).

Quinn dalam Sukristono (1992:336), mengemukakan bahwa strategi memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Strategi meliputi sasaran-sasaran terpenting yang akan dicapai, kebijakan-kebijakan yang penting yang mengarahkan pelaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut.
2. Mewujudkan beberapa konsep dan dorongan yang memberikan hubungan, keseimbangan dan fokus.
3. Strategi mengutarakan sesuatu yang tidak dapat diduga semula atau sesuatu yang tidak dapat diketahui.

### **2.3. Pembelajaran Organisasional**

*Organizational learning* pertama kali muncul dari Argyris, pandangan Argyris (1978), terhadap pembelajaran organisasi hanya difokuskan sebagai proses “*organization learning is al process of detecting and correcting error*” (pembelajaran organisasi adalah sebuah proses mendeteksi dan menkoreksi kesalahan-kesalahan). *Learning organization* terjadi ketika anggota-anggota organisasi bertindak sebagai agen pembelajaran bagi organisasi, merespon untuk mengubah lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendekteksi dan megoreksi kesalahan-kesalahan teori yang digunakan dan menyimpan hasil-hasil penyelidikan mereka di dalam citra pribadi dan kepentingan/peta bersama sebuah organisasi. Nevis et al. (1995), mengemukakan bahwa “pembelajaran organisasi merupakan kapasitas atau proses di dalam organisasi untuk memelihara atau meningkatkan kinerja

berbasis pada pengalaman. Wood *et al* (1998), menyatakan pembelajaran adalah proses yang mana orang-orang memerlukan kompetensi dan keyakinan yang mempengaruhi perilaku mereka di dalam organisasi.

Duncan & Weiss (1979), mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses di dalam organisasi dalam mana pengetahuan mengenai hubungan tindakan hasil dan pengaruh lingkungan terhadap hubungan tersebut dikembangkan. Definisi *organizational learning* dengan menekankan pentingnya peran berbagai pihak internal dimunculkan oleh Dixon (1994), sebagai berikut: (pembelajaran organisasi adalah kesengajaan menggunakan proses-proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok, dan sistem untuk mentransformasi organisasi secara berkelanjutan yang mengarah pada meningkatnya kepuasan stakeholdernya). Penulis lain yang menekankan *organizational learning* dari basis pengetahuan diantaranya adalah Antal (2002): pembelajaran organisasi pada esensinya adalah proses kreatif dan interaktif. Hal ini kadang dicapai dengan membangkitkan pengetahuan baru. Pada kedua situasi tersebut, kreativitas dibutuhkan karena perpindahan pengetahuan dari satu hubungan ke hubungan yang lain tidak pernah merupakan suatu proses imitasi yang sederhana.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik benang merah mengenai *organizational learning*. Pembelajaran organisasi adalah suatu proses pemikiran dan aplikasi pengetahuan (*tacit* dan *explicit*) baik yang diperoleh dari dalam maupun di luar organisasi yang dioptimalkan secara terpadu pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi untuk mengembangkan tindakan atau perilaku organisasi (Faozan 2004).

### **2.3.1 Definisi Pembelajaran Organisasi**

Argyris (1978), mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan. Pembelajaran organisasi menurut Taylor merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai sehingga organisasi menjadi lebih efisien (Luthans, 1998 : 45). Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985). Kemudian Garvin (1993 : 11), mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilakunya untuk menggambarkan pengetahuan dan wawasan baru.

Definisi lain oleh Stata (1989), menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi melalui pembagian wawasan, pengetahuan dan model mental yang dibangun berdasarkan pengetahuan dan pengalaman masa lampau. Pedler et al. (1991), mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai organisasi yang memfasilitasi pembelajaran pada semua anggota organisasinya dan secara berkelanjutan mentransformasikan dirinya. Pembelajaran organisasi adalah proses memperoleh pengetahuan secara individu dan kelompok yang bersedia mengaplikasikannya ke dalam pekerjaan mereka dalam membuat keputusan dan saling mempengaruhi sebagai kapabilitas dinamik sebagai sumber keunggulan bersaing (Khandekar & Sharma, 2006). Pembelajaran organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip dasar pembelajaran yakni menerima dan mengumpulkan informasi, menginterpretasikannya, dan bertindak berdasarkan interpretasi dari informasi tersebut (Garvin, 2000 : 13). Pembelajaran organisasi menyediakan prinsip-prinsip dan dasar-dasar yang memungkinkan organisasi belajar (Cleveland & Plastrik, 1995). Pembelajaran organisasi juga dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku organisasi yang menunjukkan komitmen untuk belajar dan terus melakukan perbaikan.

Pembelajaran organisasi merupakan jenis aktivitas dalam organisasi dimana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu pembelajaran organisasi menurut López et al. (2005), adalah suatu proses dinamis dalam menciptakan, mengambil, dan mengintegrasikan pengetahuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas dalam memberikan kontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik. Pembelajaran organisasi menurut Senge (1990), merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Dalam pembelajaran organisasi, atasan secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan akan meningkat. Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990:2), bahwa pembelajaran organisasi memiliki orientasi yang kuat pada sumber daya manusia, dengan menyatakan *“people continually expand their capacity to create the results they desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”*

Anggota organisasi membagi informasi, menciptakan memori organisasional dalam membentuk kepercayaan bersama, asumsi dan norma-norma, yang akan memandu tindakan individu dan organisasi. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi

antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen et al., 1997). Seperti yang diungkapkan oleh Chaston & Badger (1999), bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumber daya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

Van Vught (1995), menjelaskan beberapa hal yang berperan penting sebagai penguat dan pendorong pembelajaran organisasi, yakni: komitmen pada visi bersama, memelihara kebiasaan berdialog, mobilisasi aktivitas, merancang konteks organisasi yang tepat (merancang infrastruktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik atau kebutuhan pengetahuan baru), dan globalisasi pengetahuan lokal (berbagi pengetahuan baru kepada seluruh unit dan tingkatan organisasi).

Watkins and Marsick (1993 : 11), memberikan konsep yang berorientasi praktek, yakni pembelajaran organisasi yang difokuskan pada manusia. Dalam pandangan mereka, pembelajaran organisasi didefinisikan oleh dan tergantung pada struktur dan proses yang:

1. Menciptakan secara berkesinambungan kesempatan untuk belajar.
2. Mengembangkan penyelidikan dan dialog.
3. Mendorong kerjasama dan kelompok belajar.
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran.
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama, dan.
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya.

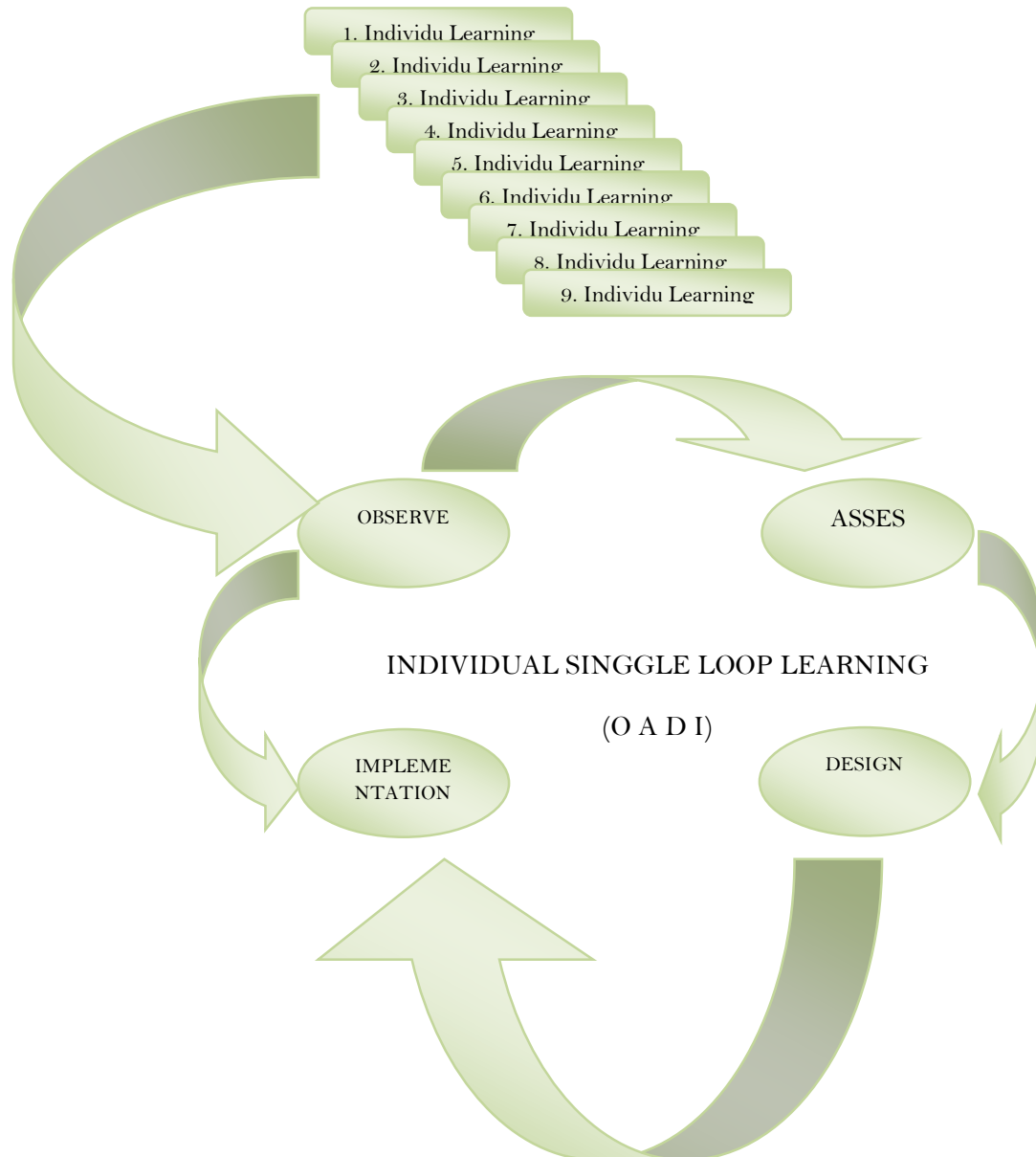
Pembelajaran organisasi dalam studi ini mengacu pada pendapat Garvin (1993 : 11), yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Oleh karena organisasi belajar melalui individu dalam organisasi, maka pembelajaran organisasi dalam studi ini terjadi melalui pembelajaran dosen. Seperti

diungkapkan oleh Kim (1993), yang menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa “organisasi terutama belajar dari anggota organisasi.” Marquardt (1996 : 21), menyatakan bahwa pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

Pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi adalah sangat dilematis, ibarat dua sisi mata uang. Tidak mungkin mata uang akan mempunyai nilai yang berlaku, apabila hanya dipandang oleh satu sisi tanpa ada sisi yang lain, karena kedua sisi sama-sama penting dan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Oleh karena itu, organisasi pembelajar merupakan *platform* dalam memperoleh, menginterpretasikan, mendistribusikan, dan menanamkan pengetahuan kepada anggota-anggotanya (Garvin, 1993; Edmonson, 2002). Organisasi pembelajar haruslah terusmenerus mengembangkan kapasitasnya dalam menciptakan hasil yang ingin dicapai (Senge, 1990). Hal serupa juga dinyatakan oleh Stankiewicz (2000), bahwa kegiatan belajar yang berkelanjutan dan kebebasan mengeksplorasi pengetahuan akan menciptakan budaya intelektual bagi suatu organisasi pembelajar. Untuk menjadi organisasi pembelajar, Senge (1990), mengatakan bahwa setiap individu yang ingin bersaing dalam lingkungan bisnis harus menjadikan organisasinya sebagai “organisasi pembelajar”, dengan cara terusmenerus beradaptasi dengan lingkungannya. Senge menawarkan lima disiplin yang ia sebut sebagai *five new”component technologies”*, yang diyakini sebagai ”disiplin” yang perlu dimiliki setiap individu organisasi sebagai landasan utama keberhasilan membangun organisasi pembelajar guna menghadapi dan menciptakan perubahan.

Sementara menurut Marquardt (1996), ada enam keahlian yang harus dimiliki sebuah organisasi untuk menjadi sebuah organisasi belajar, lima keahlian pertama adalah lima disiplin organisasi belajar yang dikemukakan oleh Senge, dan ditambah dengan keahlian keenam yaitu keahlian untuk melakukan dialog. Dialog merupakan kemampuan untuk belajar, mendengar dan berkomunikasi antar sesama anggota organisasi. Dalam perusahaan yang telah menjadi organisasi belajar, keahlian diwujudkan dengan adanya: sikap anggota perusahaan untuk selalu terbuka, mau mendengarkan, mau berdiskusi, memberi saran atau kritik, dan saling bertukar pikiran dalam melakukan proses belajar dan perbaikan berkelanjutan di perusahaan.

Pembelajaran individu juga terjadi, individu sebagai pelaku yang mewarnai proses pembelajaran suatu organisasi, maka akan mempengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam Gambar 2.1 berikut ini bisa dilihat konsep dan proses pembelajaran individu yang disebut dengan O A D I (*Obserb, Assess, Design and Implement*). Setiap individu yang ada dalam organisasi selalu melakukan pembelajaran dalam rangka meningkatkan kemampuan diri, untuk menghadapi kompetisi yang ada, dengan alir yang dapat digambarkan pada Gambar 2.1 di halaman 33.



Gambar 2.1  
*Individual Single Loop Learning* Sumber : Diadopsi dan dimodifikasi dari OADI – SMMModel of Organization Learning (KIM : 1993).

### 2.3.2 Tipe-Tipe Pembelajaran Organisasional

Argyris dan Schon (1978), Farago & Skyrme (1995), Choo C. W. (1998), membagikan tipe-tipe pembelajaran organisasi adalah sebagai berikut:

*Single-loop learning*, terjadi ketika suatu organisasi mendeteksi dan mengoreksi deviasi dan sasarnya di dalam variabel-variabel pengaturan yang lebih ditentukan atau teori yang digunakan. Dengan demikian *single-loop learning* merupakan koreksi dari konsekuensi tindakan organisasi yang pada dasarnya tidak diharapkan pada esensinya *single-loop learning* bertujuan untuk meningkatkan efektifitas melalui penyesuaian yang telah ditentukan oleh norma-norma organisasi bukannya untuk merubah nilai-nilai pengaturannya (*its governing values*). Oleh karena itu efektifitas merupakan ukuran bagi keberhasilan bagi *single-loop learning*.

*Double-loop learning*, apabila dalam *single-loop learning*, termostat hanya melakukan penyesuaian, maka dalam *double-loop learning* kinerja termostat diberikan suatu kebebasan untuk menentukan temperatur ruang tertentu sudah benar untuk efesiensi yang optimal (*optimal efficiency*). *Double-loop learning* terjadi manakala nilai-nilai pengaturan (*the governing values*) dipertanyakan dan dirubah, karena pengaturan proses pembelajaran dalam *single-loop learning* tidak tampak mencukupi sama sekali. Oleh karena itu *organization governing values* seperti norma-norma yang diberlakukan, kebijakan dan tujuan, dilakukan modifikasi guna melakukan tindakan-tindakan yang memungkinkan. Dengan demikian dalam *double-loop learning* seringkali mengutamakan kemampuan pemecahan masalah (*problem solving capability*). Sehubungan dengan hal tersebut sebagai putaran yang memuatkan (*an emptying loop*).

*Deutero-learning*, level pembelajaran ketiga atau yang paling tinggi menurut Argyris dan Schon adalah *deutero-learning* atau dikenal juga dengan *learning to learn*. *Deutero-learning* dipahami sebagai proses dalam mana proses-proses *single-loop* dan *double-loop learning* dipertimbangkan dan digambarkan oleh sedikitnya satu pengamat organisasi (*organization's observer*). *Deutero-learning* memungkinkan pembelajaran dan peningkatan proses pembelajaran organisasi pada tingkat *single-loop* dan *double-loop learning*. Refleksi secara cermat sebuah konteks pembelajaran, pembuangan kesulitan pembelajaran dan promosi mekanisme pendukung pembelajaran (*learning supporting mechanism*) adalah esensi bagi keberhasilan pembelajaran organisasi. Argyris & Schon (1978:308), mengatakan bahwa pembelajaran organisasi pada umumnya terbatas pada *single-loop learning* dan tidak berusaha



ke terhap *double-loop learning*. Selanjutnya mereka menyarankan bahwa keutamaan *deutero-learning* adalah digunakan untuk merefleksikan mengenai *single-loop learning*, bukan *double-loop learning*.

Farago & Skyrme (1995), membagi 4 (empat) tingkat pembelajaran yaitu *learning facts, knowledge, processes and procedures, learning new job. Skills that are transferable to other situations, learning to adapt dan learning learn*. Lebih lanjut Farago dan Skyrme (1995), mengatakan bahwa model tersebut (atau adaptasi dari model tersebut) dapat diterapkan pada 3 (tiga) tingkat pembelajaran-pembelajaran individu, tim dan organisasi. Organisasi yang mampu mencapai pembelajaran tingkat 4 (empat) akan mampu menciptakan kembali (*reinvent*) bukan hanya sekedar menciptakan kembali tetapi bahkan industrinya.

1. *Learning facts, knowledge, processes and procedures*. Pada tingkat ini, pembelajaran diterapkan untuk mengetahui situasi dimana perubahan merupakan sesuatu hal yang jarang terjadi.
2. *Learning new job skills that are transferable to other situations*. Pembelajaran pada tingkat ini merupakan situasi atau keadaan baru dimana respon-respon yang ada membutuhkan perubahan. Dalam kondisi demikian, masuknya keterampilan atau keahlian baru merupakan alat yang sangat diperlukan.
3. *Learning to adapt*. Pada tingkat ini, pembelajaran diterapkan untuk situasi yang lebih dinamis dimana solusi atau jalan keluar membutuhkan pengembangan. Di sini, berbagai uji coba dan mengambil pembelajaran dari keberhasilan dan kegagalan merupakan cara dari sebuah pembelajaran.
4. *Learning to learn*. Pembelajaran pada tingkat ini merupakan pembelajaran yang paling rumit, dimana kemampuan beradaptasi tidak lagi cukup. Pada tingkat ini pembelajaran dilakukan untuk menggalakan kreativitas dan inovasi, merancang masa depan dari pada sekedar beradaptasi. Pada tataran ini, asumsi-asumsi ditolak dan pengetahuan dikerangkakan (*reframed*).

Chun (1998), mengenalkan dua model atau bentuk yang melengkapi *organizational learning*, yaitu eksploitasi (*exploitation*) dan eksplorasi (*exploration*). Kedua bentuk pembelajaran tersebut sama-sama diperlukan dalam pembelajaran organisasi. Eksploitasi

adalah pembelajaran melalui spesialisasi dan penimbunan pengalaman (*amassing of exprience*) dalam skup tujuan dan aktivitas yang ada. Penggunaan secara produktif pengetahuan yang ada merupakan realisme dan eksploitasi. Eksploitasi dicapai dengan mengakumulasi pengalaman dalam kewenangan jumlah kegiatan yang terbatas, dan dengan meningkatkan kecakapan melaui praktek-praktek yang berulang dan formalisasi pengetahuan yang terkait dengan tugas. Eksplorasi adalah pembelajaran melalui penemuan hasil (*discovery*) atau percobaan (*experimentation*) yang mengutamakan pada penemuan tujuan-tujuan dan baru peluang-peluang yang tak termanfaatkan (*untapped portunities*). Untuk dapat terus hidup pada jangka panjang, sebuah organisasi juga dituntut untuk mampu mengembangkan kapabilitas baru, untuk menangkap atau menciptakan konsep atau teknologi baru. Pencarian pengetahuan baru merupakan realisme dan eksplorasi. Sudah menjadi sifat eksplorasi yang seringkali menunjukkan proses ketidakteraturan (*messy process*).

### **2.3.3 Proses Terbentuknya Pembelajaran Organisasi**

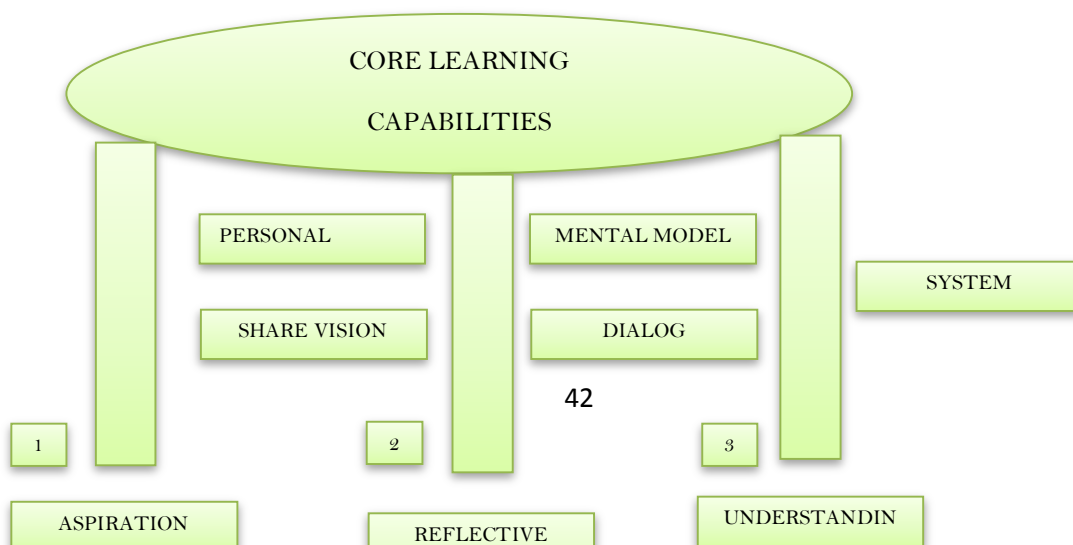
Proses terjadinya "*learning organization*" mulai dari proses pembelajaran individu-individu yang ada dalam organisasi dalam menghadapi atau merespon perubahan lingkungan, dengan proses melakukan observasi atau meneliti apa yang terjadi dilingkungannya, kemudian melakukan penilaian terhadap apa yang terjadi, dan selanjutnya mendesain tindakan apa yang harus dikerjakan serta bagaimana cara melaksanakannya seperti terlihat dalam siklus Gambar 2.1 di halaman 32. Transformasi organisasi sebagai tujuan sentral agar organisasi mampu secara luas mencari dan mendapatkan ide-ide baru melalui pembelajaran dalam rangka memperoleh keunggulan kompetitif. Tahapan pembelajaran untuk level organisasi akan terjadi, apabila dalam organisasi terdapat suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka, memperluaskan budaya belajar hingga ke pelanggan, pemasuk da *stakeholder* yang signifikan, sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis, dan berada dalam proses transformasi organisasi secara terus-menerus. Lundberg dalam Dale, (2003) pembelajaran adalah kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh dan mengembangkan keterampilan serta pengetahuan berikut implikasinya. Secara detail diuraikan bahwa pembelajaran organisasi mencakup:

- a. Bahwa pembelajaran tidak semata-mata jumlah anggota yang secara aktif belajar.
- b. Pembelajaran membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal.

- c. Pembelajaran tidak hanya penataan kembali atau perancangan unsur-unsur organisasi.
- d. Pembelajaran lebih merupakan bentuk yang mensyaratkan pemikiran-pemikiran kembali pola-pola suatu organisasi dengan lingkungan.
- e. Pembelajaran adalah suatu proses yang mengikat .
- f. Pembelajaran organisasi mencakup unsur kognetif dan efektif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara terus-menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu berkembang dan mentransformasi diri secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang mencapai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan anggota di dalamnya. Karateristik organisasi pembelajaran adalah keyakinan setiap individu secara proaktif untuk mengikatkan keinginan dirinya untuk terus-menerus maju dan belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dengan arus informasi yang jelas. Peter Senge dalam bukunya *The fifth Dicipline* (1990), menggambarkan tiga syarat bagi organisasi agar bisa belajar yang di ilustrasikan sbuah meja. Sebuah meja untuk bisa berdiri tegak minimal harus mempunyai tiga kaki. Kaki yang pertama adalah bagaimana organisasi bisa membangun aspirasi melalui penciptaan “*Personal Vision dan Share Vision*”. Kaki yang kedua adalah menciptakan suasana “*Relative Conversation*” melalui mental model dan dialog. Kaki yang ketiga adalah menciptakan suasana “*Understanding Complexity*” (mamahami kompleksitas dalam organisasi) melalui penciptaan “*System thinking*”.

Untuk bisa membangun dan mewujudkan aspirasi dalam organisasi sangat ditentukan oleh “*Personal Vision*” dalam individu-individu dalam organisasi. Untul memiliki personal vision harus mempunyai “*Personal Mastery*” untuk memiliki “*Personal Mastery*” individu harus selalu belajar. Dengan seluruh kemampuan yang ada pada individu dipadukan melalui mental dialog dan mental model dengan membentuk sebuah “*System thinking*”.



Gambar 2.2  
*Organization Learning*

Sumber : Diadopsi dan dimodifikasi dari Peter M. Senge, 1990. *The fifth discipline*

#### **2.3.4 Dimensi Pembelajaran Organisasi**

Boydell & Leary (1996), serta Chaston & Badger (1999), menggunakan dan menguji model pembelajaran organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan dan integrasi. Boydell & Leary (1996), serta Chaston & Badger (1999), membangun pembelajaran organisasi dengan menggunakan 21 item skala dari lima dimensi yakni kejelasan tujuan dan misi, komitmen kepemimpinan dan pemberdayaan, ekperimentasi, transfer pengetahuan dan kelompok pemecahan masalah.

Selanjutnya Tomas et al. (1997), membangun skala pembelajaran organisasi global dalam pembelian, dengan empat dimensi yakni orientasi pada tim, orientasi pada sistem, orientasi pada pembelajaran dan orientasi pada memori. Sinkula (1994), serta Baker & Sinkula (1999), mengukur dan menguji orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 item pengukuran dari tiga dimensi yakni komitmen untuk belajar, *shares vision* dan *open-mindedness*. Khandekar & Sharma (2006), menggunakan 9 item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yakni: strategi sumber daya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas.

Watkins & Marsick (1993 : 8), mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui: pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan resiko dan eksperimen yang dilakukan, desentralisasi pengambilan keputusan dan pemberdayaan karyawan, tersedianya keterampilan untuk membagi ilmu pengetahuan dan menggunakannya, imbalan dan struktur organisasi untuk berbagai inisiatif karyawan, pertimbangan terhadap konsekuensi jangka panjang dan dampaknya pada pekerjaan yang lain, frekuensi penggunaan tim kerja lintas-fungsional, kesempatan untuk belajar dari pengalaman, dan

budaya umpan balik dan penyingkapan. Senge (1990 : 35), dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Menurut Sange (1990 : 35), lima disiplin tersebut yakni *system thinking*, *mental models*, *personal mastery*, *team learning* dan *building shared vision* merupakan “komponen teknologis” atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasi.

Marquardt (1996 : 30), menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996 : 30), untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yakni sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog. Dari berbagai dimensi pengukuran pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka studi ini menggunakan 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yang dibangun oleh Marquardt (1996 : 30), yakni.

1. Sistem berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif.
2. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi dimana konsep-konsep tersebut terjadi.
3. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi.
4. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge (1990 : 35), menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni: a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting b. kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda.

5. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.
6. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukuhkan pandangannya sendiri.

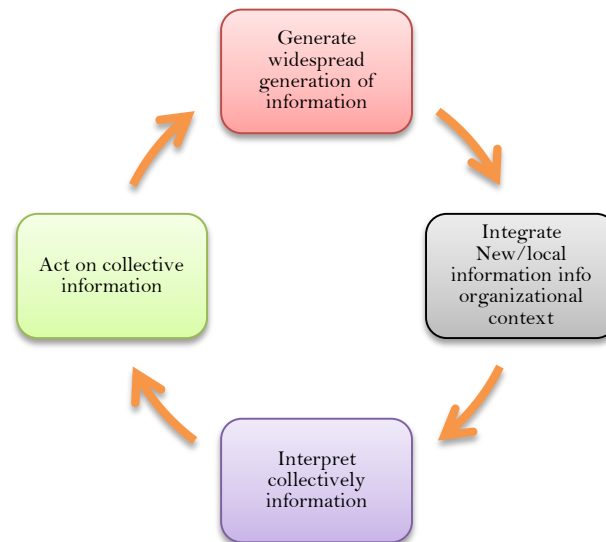
Dengan belajar perusahaan mampu memperoleh, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan baru dan unik melalui ekperimentasi, perbaikan dan inovasi dalam kegiatan internal organisasi. Perusahaan tidak hanya mencari informasi khusus untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi intinya, tetapi juga belajar bagaimana memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan informasi yang dibutuhkan untuk memperbaharui, menyebarkan kembali atau menyusun kembali kompetensi intinya setelah dilakukan pemindaian dan penilaian yang teliti dan terus menerus pada lingkungan. Kompetensi memasukkan pengetahuan dan keahlian perusahaan dan diakumulasikan melalui proses pembelajaran berkelanjutan (Prahalad & Hamel, 1990), dan juga bahwa proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge P.M, 1996.a).

Menurut Prahalad & Hamel (1990), agar perusahaan sukses pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan harus menjalankan hal-hal berikut.

1. Dalam jangka panjang, perusahaan harus mampu belajar pada tingkat yang setidaknya sama dengan perubahan lingkungan jika membangun dan mempertahankan kompetensi inti yang memiliki nilai di pasar.
2. Tingkat pembelajaran dalam organisasi harus setidaknya sama dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja.
3. Proses aktivitas pembelajaran haruslah ditunjukan oleh pengukuran kinerja, yang berarti bahwa aktivitas pembelajaran memiliki dampak atau pengaruh terhadap kinerja bisnis.

Hanya dengan cara ini, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar lebih cepat mengenai perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu, akan dapat mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu Wang & Lo (2003), kemudian menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Secara umum, indikasi dari keberhasilan proses pembelajaran organisasi adalah makin luas dan

makin intensifnya mekanisme belajar bersama (organisasi), karena organisasi mampu melakukan proses perbaikan berkelanjutan, melalui peningkatan kualitas cara pandang dan cara berpikirnya, serta organisasi mampu melakukan proses inovasi sosial, melalui peningkatan kualitas paradigmanya. Sasaran utama proses pembelajaran organisasi adalah institusionalisasi pengetahuan kolektif yang dimiliki para anggota sebagai hasil integrasi (berbagi pengetahuan dan atau berbagi model mental), yang diaktualisasikan dalam bentuk strategi, program, sistem, atau pedoman organisasi.



Gambar 2.3  
SIKLUS PEMBELAJARAN ORGANISASI

Sumber: Dixon, 1994. *The Responsibilities of Members in an Organization that is Learning. The Learning Organization: A Review and Evaluation*, Vol.5, no. 4, pp. 161-167.

Kline & Saunders (1995), menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasi, diperlukan 10 langkah strategis, yaitu:

1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui dimana posisi saat ini dan melalui pembelajaran dapat diidentifikasi kekuatan dan rintangan untuk mengeliminasi ancaman dan untuk mengembangkan elemen baru.
2. Mengembangkan hal-hal positif dimana seluruh anggota organisasi memiliki kebiasaan mengembangkan diri serta mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama.
3. Organisasi harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan memberikan perlindungan terhadap anggota organisasi untuk melahirkan ide-ide baru.
4. Memberi penghargaan kepada anggota organisasi yang mampu mengelola resiko yang mereka hadapi.

5. Membantu anggota organisasi lain untuk bersinergi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi tersebut.
6. Membuat komitmen agar anggota organisasi mampu melahirkan inovasi baru.
7. Menjelaskan visi kepada anggota organisasi dan memberi peluang kepada anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya.
8. Menerjemahkan visi ke dalam bentuk tujuan dan program.
9. Membangun suatu sistem yang sistematis untuk menghubungkan seluruh anggota organisasi dan tim sehingga setiap anggota dan tim dapat memberikan kontribusinya.
10. Menjalankan program pembelajaran.

Konsep asli Argyris & Schon (1978), tentang pembelajaran organisasi, memiliki fokus utama pada kualitas dan hasil pembelajaran organisasi. Mereka berargumentasi bahwa tidak hanya terdapat satu siklus proses pembelajaran, namun terdapat tiga tingkatan pembelajaran, yakni: *single loop learning*, yang dicirikan oleh perbaikan kesalahan-kesalahan namun bukan perubahan fundamental dari sistem yang mendasari. Hal ini berarti bahwa pembelajaran terjadi ketika ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan, dan usaha untuk memperbaikinya disebut belajar. Tipe belajar seperti ini disebut “pembelajaran negatif”. Sedangkan di sisi lain *double loop learning*, cenderung memperoleh sesuatu yang baru melalui pengembangan yang sudah ada, atau dengan melakukan proses perbaikan tanpa melakukan kesalahan-kesalahan. Tipe belajar ini dinamakan “pembelajaran positif”, memiliki suatu inovasi yang akan meningkatkan nilai-nilai organisasi. Terakhir *deutero double loop learning* yang berhubungan dengan metakognisi atau mempelajari bagaimana belajar (Argyris & Schon, 1978).

Asumsi Argyris & Schon (1978), adalah bahwa pembelajaran organisasi membutuhkan pembelajaran individu namun hal ini tergantung pada pembelajaran kolektif dan tindakan yang didasarkan pada kepentingan organisasi. Ketika pembelajaran organisasi sangat efektif, kombinasi dari pembelajaran individu dan kolektif menyebabkan perubahan dalam teori-teori organisasi mengenai bagaimana seharusnya dilakukan (Argyris, 1994). Organisasi menambahkan pembelajaran ini ke dalam rutinitas organisasi yang telah berubah dan melanjutkan pertanyaan dari asumsi-asumsi yang mendasari tindakan dan perilaku (March, 1975).



Ada beberapa cara yang dapat mendukung proses pembelajaran organisasi, yaitu mengembangkan sikap akomodatif terhadap munculnya ide baru, mengembangkan sistem pemikiran, mengembangkan kreativitas, mengembangkan kesadaran pegawai dan nilai-nilai organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif. Dalam organisasi lembaga pendidikan sebagaimana objek studi ini, manfaat yang diperoleh dari pembelajaran organisasi adalah meningkatkan kemampuan dalam mengadaptasi model-model, melakukan remediasi, dan mengurangi tingkat putus sekolah (Hughes, 1994 : 36). Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) bahwa pelatihan dan pengembangan staf merupakan kegiatan utama yang harus selalu dilakukan.

Menurut Mills & Friesen (1992), ada tiga karakteristik kunci pembelajaran organisasi.

1. Organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, organisasi memiliki komitmen untuk terus-menerus mengupayakan memperoleh pengetahuan. Salah satu aspek penting dari komitmen muncul mulai dari seleksi anggota organisasi. Sering sekali perusahaan mempekerjakan karyawan yang berharap perusahaan akan mengajarkan kepada mereka apapun yang harus mereka ketahui. Akibatnya perusahaan tidak memperoleh pengetahuan berharga dari luar perusahaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan tidak memperoleh pembelajaran apapun.
2. Pembelajaran organisasi harus memiliki sebuah mekanisme pembaharuan (*a mechanism of renewal*) dalam organisasi. Departemen-departemen dan unit-unit lain dalam organisasi secara perlahan masuk ke dalam birokrasi. Organisasi berhenti beradaptasi; yang berarti berhenti belajar. Organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai kesuksesan. Pembelajaran organisasi harus mampu mengubah kondisi seperti ini dan melakukan pembaharuan dan perbaikan terus-menerus.
3. Pembelajaran organisasi harus memiliki keterbukaan (*openess*) terhadap dunia luar. Hal ini melibatkan berbagai cara, sebab begitu banyak hal yang harus dipelajari organisasi dari lingkungannya. Berbagai hal yang menyangkut keterbukaan misalnya para manajer membutuhkan pengetahuan mengenai bagaimana lingkungan bisnis berubah secara periodik serta kemauan untuk terus mengikuti pendidikan formal. Bagian pemasaran harus tanggap terhadap perubahan selera konsumen dan pemasok. Semua ini merupakan contoh keterbukaan terhadap dunia luar. Menurut Luthans (1998 : 45), karakteristik pembelajaran organisasi dapat tercermin dalam nilai-nilai kultural yang berorientasi pada manusia (*human oriented cultural values*). Budaya yang memandang bahwa setiap pegawai merupakan sumber ide, pegawai adalah orang yang paling dekat hubungannya dengan permasalahan organisasi sehingga mereka akan memiliki cara terbaik secara vertikal maupun horizontal, dan setiap ide harus dihargai serta kesalahan yang dilakukan dianggap sebagai suatu proses pembelajaran.

## **2.4 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal atau lingkungan yang berada di luar organisasi saling mempertukarkan sumber dayanya dengan organisasi tersebut dan tergantung satu sama lain. Organisasi mendapatkan input (bahan baku, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, kemudian ditransformasikan menjadi produk dan jasa sebagai output bagi lingkungan eksternal.

Definisi lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Williams, 1992:51).
- b. Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer (T, Hani Handoko, 1999:62).
- c. Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi, yang relevan pada kegiatan organisasi itu (Stoner, 1996:66)

Lingkungan eksternal juga dapat dibagi menjadi dua unsur, antara lain: Menurut Stoner (1996:66). 1. Unsur-unsur tindakan langsung (*direct action*). 2. Unsur-unsur tindakan tak langsung (*indirect action*). T. Hani Handoko, (1999:62) 1. Lingkungan ekstern mikro. 2. Lingkungan ekstern makro Chuck Williams, (1992:51). 1. Lingkungan khusus. 2. Lingkungan umum. 3. Lingkungan yang berubah.

Dari ketiga pendapat tersebut sebenarnya mempunyai pengertian yang sama dalam pembagiannya, hanya Williams (1992:51), yang menambahkannya dengan point ketiga 'Lingkungan yang berubah'. Jadi, Lingkungan eksternal itu terbagi menjadi: 1. Lingkungan ekstern mikro (unsur-unsur tindakan langsung atau Lingkungan khusus) 2. Lingkungan ekstern makro (unsur-unsur tindakan tak langsung atau Lingkungan umum). **Lingkungan Ekstern Mikro**. Lingkungan ekstern mikro terdiri dari:

1. Pelanggan (*customers*)

Pelanggan membeli produk barang dan jasa. perusahaan tidak dapat hidup tanpa dukungan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan usahanya suatu perusahaan perlu mengamati perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengamatan reaktif dan proaktif merupakan strategi dalam mengamati kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengamatan reaktif adalah memusatkan perhatian pada kecenderungan dan masalah pelanggan setelah kejadian, misalnya mendengarkan keluhan pelanggan. Pengamatan

proaktif terhadap pelanggan adalah dengan memperkirakan kejadian, kecenderungan, dan masalah sebelum hal itu terjadi (sebelum pelanggan mengeluh).

## 2. Pesaing (*Competitors*)

Pesaing adalah perusahaan di dalam industri yang sama dan menjual produk atau jasa kepada pelanggan. Seringkali perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan usaha tergantung pada apakah perusahaan melakukan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing lain. Karena itu, perusahaan harus melakukan *analisis bersaing*, yaitu menentukan siapa pesaingnya, mengantisipasi pergerakan pesaing, serta memperhitungkan kekuatan dan kelemahan pesaing.

## 3. Pemasok (*suppliers*)

Pemasok adalah perusahaan yang menyediakan bahan baku, tenaga kerja, keuangan dan sumber informasi kepada perusahaan lain. Terdapat hubungan saling ketergantungan antara pemasok dan perusahaan. Ketergantungan perusahaan pada pemasok adalah pentingnya produk pemasok bagi perusahaan dan sulitnya mencari sumber lain sebagai pengganti. Ketergantungan pemasok pada perusahaan adalah suatu tingkat dimana perusahaan pembeli sebagai pelanggan bagi pemasok dan sulitnya menjual produk kepada pembeli lain.

## 4. Perwakilan-perwakilan Pemerintah

Hubungan organisasi dalam perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Peraturan-peraturan industri yang ditetapkan oleh perwakilan pemerintah ini harus ditaati oleh organisasi dalam operasinya, prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat.

## 5. Lembaga Keuangan

Organisasi-organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti bank-bank komersial, bank-bank instansi, dan perusahaan-perusahaan asuransi termasuk pasar modal. Lembaga keuangan ini sangat dibutuhkan perusahaan untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya seperti pendanaan untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru, serta pembelanjaan operasi-operasinya.

T. Hani Handoko, (1999:62). Lingkungan Ekstern Makro. Lingkungan ekstern makro terdiri dari:

### 1. Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi sebagian besar organisasi yang beroperasi di dalamnya. Pada suatu keadaan perekonomian yang sedang tumbuh, secara umum kemampuan daya beli masyarakat untuk membeli suatu produk atau jasa meningkat. Akan tetapi, kondisi perekonomian seperti itu tidak menjamin bahwa suatu perusahaan juga bertumbuh, hanya menyediakan lingkungan yang mendorong terjadinya pertumbuhan usaha. Dalam keadaan perekonomian yang lesu, daya beli masyarakat yang menurun, membuat pertumbuhan usaha menjadi sulit. Sehingga para manajer perusahaan harus selalu mengantisipasi variabel-variabel ekonomi seperti kecenderungan inflasi, tingkat suku bunga, kebijakan fiskal dan moneter, dan harga-harga yang ditetapkan oleh pesaing.

### 2. Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (input) menjadi keluaran (output). Sehingga perubahan dalam teknologi dapat membantu perusahaan menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produknya dengan lebih efisien. Akan tetapi perubahan teknologi juga dapat memberikan suatu ancaman bagi perusahaan-perusahaan tradisional. Contohnya perusahaan fotocopy pada awalnya memberi ancaman bagi perusahaan kertas karbon.

### 3. Politik Hukum

Komponen politik/hukum adalah undang-undang, peraturan, dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Komponen politik/hukum ini dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Sehingga manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik dan hukum-hukum maupun peraturan yang ada di suatu negara, seperti perlakuan yang adil dalam pembayaran gaji harus sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

### 4. Sosial Budaya

Komponen sosial budaya merujuk kepada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, dan norma-norma umum dari penduduk dalam suatu masyarakat tertentu. Pertama, perubahan karakteristik demografi seperti, jumlah penduduk dengan keterampilan khusus, pertumbuhan atau pengurangan dari golongan populasi tertentu, mempengaruhi cara perusahaan menjalankan usahanya. Kedua, perubahan sosial budaya dalam perilaku, sikap, dan norma-norma juga mempengaruhi permintaan akan produk dan jasa suatu usaha.

#### 2.4.1 Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins 1998 : 226). Menyatakan bahwa untuk memastikan lingkungan organisasi cukup mudah, “ambil saja alam semesta, kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan”. Namun lingkungan tidaklah sesederhana itu definisinya. Menurut Smircich and Stubbart, (1985); Mansfield, (1990), dalam Brooks and Weatherston (1997:4), definisi lingkungan memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikannya dengan pendekatan yang berbeda. Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi.

Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt *et al.*, 1997 : 22; Pearce & Robinson, 2000 :71), *specific environment* (Robbins, 1998 : 231), yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *general environment* (Hitt *et al.*, 1995;

Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce and Robinson, 2000). Lebih lanjut Robbins (1998, : 226 - 228), membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan.

Burns & Stalkers, (1961) dalam Robbins (1998 : 231), membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery & Trist (1965), dalam Robbins (1998 : 232), mengidentifikasi 4 macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu *placidrandomized*, *placid-clustered*, *disturbed-reactive* dan *turbulent field*. Pearce and Robinson (2000 : 71), membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen & Hunger (2002 : 9), membedakannya atas lingkungan eksternal (*external environment*) dan lingkungan internal (*internal environment*).

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill, 1999). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

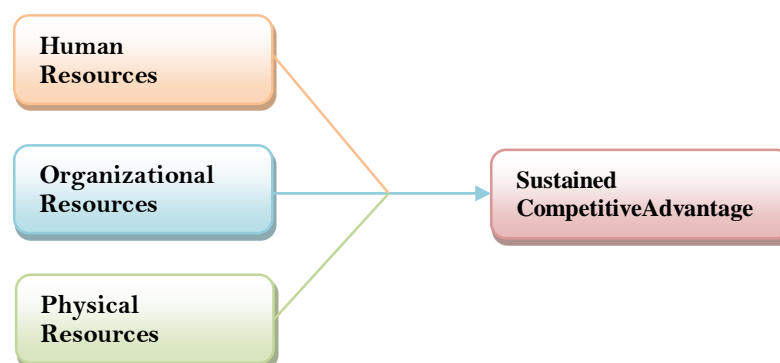
#### **2.4.2 Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal**

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wheleen & Hunger, 2002 : 8; Hitt, 1997 : 6). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi

keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter *et al.*, (1999 : 52), menjelaskan bahwa:

*“A firm’s resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills, and judgment of all the firm’s employees) organizational resources (the firm’s systems and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/ operations, financial base, research and development, marketing, information system, and control systems), and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network, and technology).”*

Menurut Peter 1999, lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (*the firm’s resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumber daya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut maka, ketiga sumber daya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. Gambar 2.4 di halaman 50 memperlihatkan rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*)



Gambar 2.4  
*Route to Sustained Competitive Advantage*  
Sumber: Peter Wright *et. al. Strategic Management: Concepts and Cases*, 1996, p.52.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) Clark *et al.*, 1994. Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark *et al.*, 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark *et al.*, 1994).

#### **2.4.3 Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal**

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontinjensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Clark, 1994). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan.

Teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan Clark, 1994. Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan Elenkov, 1997. Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari

banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik diban-dingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. Elenkov, (1997).

#### **2.4.4 Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal**

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran obyektif (*obyectif environmental measures*) dan ukuran subyektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Boyd 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan obyektif dilakukan dengan menggunakan data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri Boyd, 1993). Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subyektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd1993).

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*obyective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Boyd & Fulk, 1996). Hal yang utama adalah bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manejerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subyektif lebih relevan digunakan (Boyd & Fulk, 1996). Sementara ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993). Oleh karena itu ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumber daya dan model pendekatan ekologi populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam penetapan strategi perusahaan lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi (Boyd *et al.*, 1993). Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku manajerial (*managerial behavior*) yang pada gilirannya, akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Elenkov (1997), menjelaskan bahwa persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya



merupakan dasar bagi tindakan strategik (*strategic action*). Argumen di atas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subyective measure*), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif.

Berdasarkan alasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dalam penelitian ini variabel lingkungan bisnis eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer, artinya penelitian menggunakan ukuran subyektif. Dalam hal ini manajer mengukur lingkungan bisnis eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya.

#### **2.4.5 Analisis Lingkungan Bisnis**

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu dengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis. Saat ini pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena (Siagian, 2004; 63):

1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selalu berubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (*macro environment*) dan lingkungan industri (*competitive environment*). Lingkungan makro terdiri dari kekuatan ekonomi, kekuatan politik

dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatan sosial dan budaya (Wheelen *et al.*, 2002 : 13). Keseluruh kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri. Pengaruh tidak langsung ini dapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan. Jadi disini lingkungan makro sebagai variabel bebas (*independent variabel*), prospek perusahaan sebagai variabel tidak bebas (*dependent variabel*), sementara lingkungan industri sebagai *intervening variabel*. Namun dalam penelitian ini tidak diuji pengaruh masing-masing kekuatan tersebut mengingat keterbatasan dalam hal waktu, dana dan referensi.

#### **2.4.6 Demensi Lingkungan Eksternal**

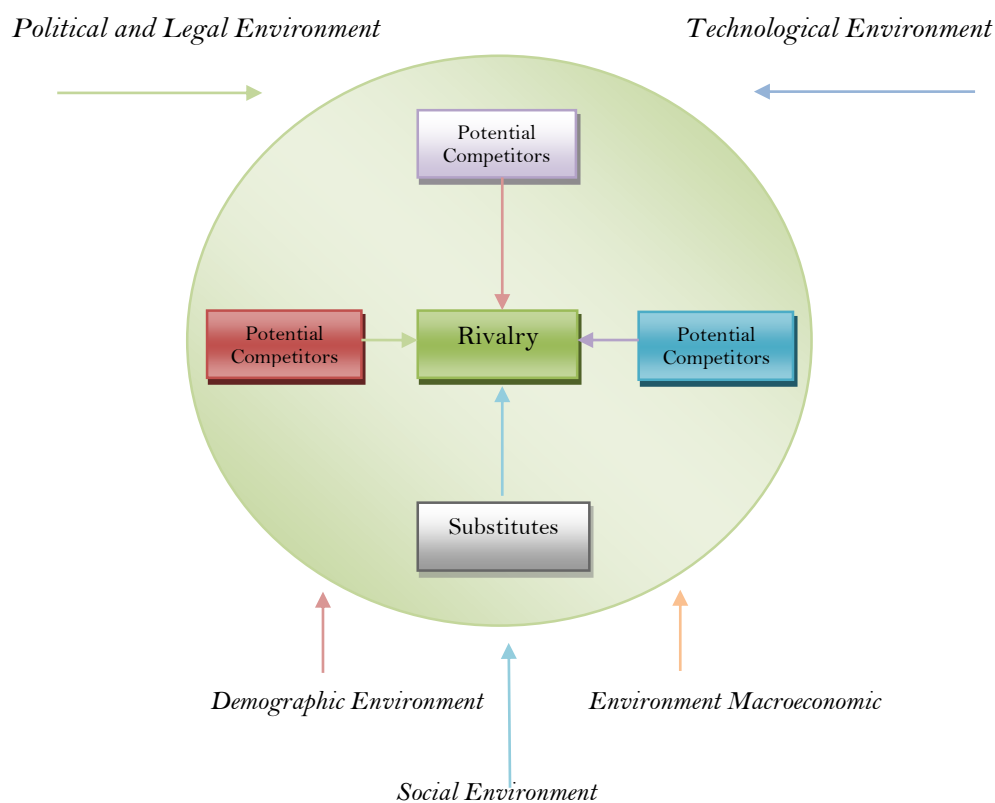
Lingkungan makro disebut juga lingkungan sosial (Wheelen, 2002 : 13), lingkungan jauh (Pearce&Robinson. 2000; 71), lingkungan makro (Hill, 1987; 84). Lingkungan sosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu (Wheelen, 2002 : 13):

1. Kekuatan Ekonomi
2. Kekuatan Teknologi
3. Kekuatan hukum politik
4. Kekuatan Sosial Budaya

Penulis lain seperti Pearce (2000), membagi lingkungan sosial (jauh) atas 5 yaitu; (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen, (2002; 8), memasukan faktor ekologi dari Pearce sebagai bagian dari kekuatan sosial dan budaya. Menurutnya faktor ekologi yang merupakan bagian dari kekuatan sosiasl budaya karena dalam kekuatan sosial budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Hill (1998; 84), membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum (*political and legal environment*), (2) lingkungan ekonomi makro (*macroeconomic*), (3) lingkungan teknologi (*technological environment*), (4) lingkungan kependudukan (*demographic environment*), (5) lingkungan sosial (*social environment*).

Gambar 2.5 memperlihatkan peranan lingkungan makro.

Ada enam kecenderungan sosial budaya yang dapat membantu menentukan masa yang akan datang. (1) Kepedulian terhadap lingkungan yang semakin meningkat, (2) Pertumbuhan pasar senior, (3) Ledakan kecil bayi baru, (4) Penurunan pasar masal, (5) Jarak dan lokasi tempat hidup, (6) Perubahan pada rumah tangga. Hitt and Ireland (1997 : 40), membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik / hukum dan demografis. Gambar 2.5 di halaman 55 menguraikan unsur-unsur lingkungan bisnis eksternal dari Hitt and Ireland, 1997:

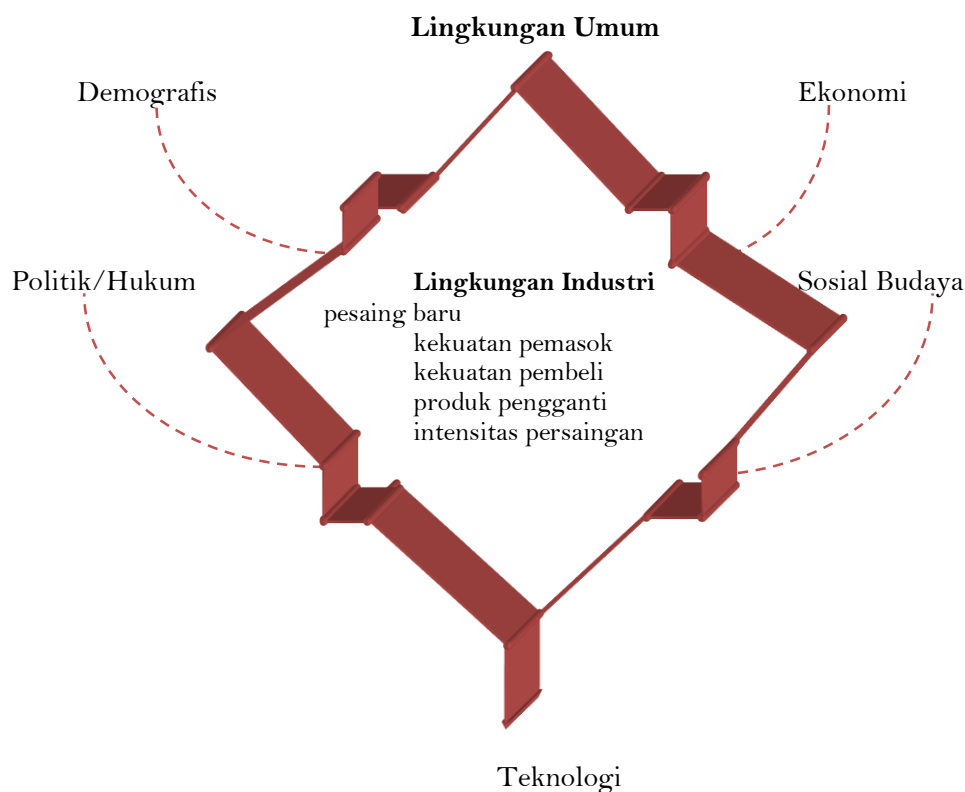


Gambar 2.5 *The Role of the Macro Environment*  
Sumber: Hill and Jones (1998; 84), *Strategic Management*

### Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di negara sedang berkembang kekuatan politik dan hukum memiliki pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu

memperhatikan aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik, hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik diatas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di negara tersebut.



Gambar 2.6 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal  
Sumber: Hitt dan Ireland (1997: 40); *Strategic Management*

Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandiri hukum tersebut dan seringnya intervensi eksekutif pemerintah. Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan

tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

### **Kekuatan Ekonomi**

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, devaluasi/revaluasi, jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*) (Wheelen *et. al.*, 2002; Pearce, and Robinson, 2000 : 73). Siagian (2004; 65), menambahkan segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. perkembangan global di bidang ekonomi
- b. pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- c. kehadiran korporasi multinasional,
- d. kejutan dibidang energi, dan
- e. pendanaan

### **Kekuatan Teknologi**

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Karhi et al., 1997 : 168). Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan dibidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, *fiber optics*, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan *improvement* terhadap operasinya.

Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri *semiconductor*, yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk

membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

### **Kekuatan Sosial Budaya.**

Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. *Trend* sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk.

Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ketiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah, yang merupakan juga keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

### **2.5. Citra**

Setiap perusahaan mempunyai citra yang disadari atau tidak telah melekat pada perusahaan tersebut. Tidak sedikit barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan begitu kuat citranya di benak konsumennya. Dalam penelitian ini akan menyampaikan berbagai hal berkaitan dengan citra perusahaan atau *corporate image*.

Kotler (2003), menjelaskan bahwa “*corporate image is the consumer’s response to the total offering and is defined as a sum the belief, ideas, and impressions that a public has an organization.*” Artinya citra perusahaan adalah respon konsumen pada keseluruhan penawaran yang diberikan perusahaan dan didefinisikan sebagai sejumlah kepercayaan, ide-ide, dan kesan masyarakat pada suatu organisasi.

Sedangkan Nguyen dan Leblanc (1998), mengungkapkan bahwa citra perusahaan sebagai : *“Corporate image is described as overall impression made on the minds of the public about organization. It is related to business name, architecture, variety of product/services, tradition, ideology, an to the impression of quality commuicated by each employee interacting with the organization’s clients”*. Artinya citra perusahaan merupakan keseluruhan kesan yang terbentuk dibenak masyarakat tentang perusahaan. Dimana citra tersebut berhubungan dengan nama bisnis, arsitektur, variasi dari produk, tradisi, ideologi dan kesan pada kualitas komunikasi yang dilakukan oleh setiap karyawan yang berinteraksi dengan klien organisasi.

Dobni& Zinkhan (1990), menyatakan bahwa, *“corporate image is a set of beliefs and feeling about an organizations”*. Dapat diartikan bahwa citra perusahaan merupakan sekumpulan kepercayaan dan perasaan tentang suatu organisasi. Citra dapat dikatakan sebagai persepsi masyarakat dari adanya pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan pengetahuan masyarakat itu sendiri terhadap perusahaan, sehingga aspek fasilitas yang dimiliki perusahaan, dan layanan yang disampaikan karyawan kepada konsumen dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap citra.

Dengan demikian citra merupakan salah satu aset terpenting dari perusahaan atau organisasi yang selayaknya terus menerus dibangun dan dipelihara. Citra yang baik merupakan perangkat kuat, bukan hanya untuk menarik konsumen dalam memilih produk atau perusahaan, melainkan juga dapat memperbaiki sikap dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

Citra perusahaan tidak bisa direayasa, artinya citra tidak datang dengan sendirinya melainkan dibentuk oleh masyarakat, dari upaya komunikasi dan keterbukaan perusahaan dalam usaha membangun citra positif yang diharapkan. Upaya membangun citra tidak bisa dilakukan secara serampangan pada saat tertentu saja, tetapi merupakan suatu proses yang panjang. Karena citra merupakan semua persepsi atas objek yang dibentuk oleh konsumen dengan cara memproses informasi dari berbagai sumber sepanjang waktu.

### **2.5.1 Definisi Citra**

Citra adalah kesan, perasaan, gambaran dari publik terhadap perusahaan atau organisasi, kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu objek, orang, atau

organisasi. Canton, seperti disitir Sukatendel, dalam Soemirat & Ardianto, (2002: 111-112). Reputasi adalah suatu nilai yang diberikan kepada individu, institusi atau negara. Reputasi tidak bisa diperoleh dalam waktu singkat karena harus dibangun bertahun-tahun untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai oleh publik. Reputasi juga baru bertahan dan *sustainable* apabila konsistennya perkataan dan perbuatan (Basya, 2006: 6).

Webster (1993), pada Satlita, (2004), citra sebagai gambaran mental atau konsep tentang sesuatu. Steinmetz (Sutojo, 2004), mengartikan citra sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan. Persepsi masyarakat terhadap organisasi didasari pada apa yang mereka ketahui atau mereka kira tentang organisasi yang bersangkutan. Kotler (1997), secara lebih luas mendefinisikan citra sebagai jumlah dari keyakinan-keyakinan, gambaran-gambaran, dan kesan-kesan yang dipunyai seseorang pada suatu obyek. Obyek yang dimaksud bisa berupa orang, organisasi, atau kelompok orang. Jika obyek itu organisasi, berarti seluruh keyakinan, gambaran, dan kesan atas organisasi dari seseorang merupakan citra. Citra sebuah organisasi merepresentasikan nilai-nilai seseorang dan kelompok-kelompok masyarakat yang mempunyai hubungan dengan organisasi tersebut.

Pengertian citra itu sendiri abstrak (*intangible*), tidak nyata, tidak bisa digambarkan secara fisik dan tidak dapat diukur secara matematis, karena citra hanya ada dalam pikiran. Walaupun demikian, wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian baik atau buruk, seperti penerimaan dan tanggapan baik positif maupun negatif yang datang dari publik (khalayak sasaran) dan masyarakat luas pada umumnya. Citra bisa diketahui, diukur dan diubah. Penelitian mengenai citra organisasi (*corporate image*) telah membuktikan bahwa citra bisa diukur dan diubah, walaupun perubahan citra relatif lambat. Dengan kata lain suatu citra akan bertahan cukup permanen pada kurun waktu tertentu (Sutisna, 2001: 330).

Setiap organisasi mau tidak mau memiliki citra di masyarakat. Karena citra ada di benak masyarakat, maka salah satu hal yang harus dilakukan pimpinan organisasi adalah menjaga jangan sampai karena berbagai macam sebab, mayoritas anggota masyarakat mempunyai persepsi yang salah tentang organisasinya sehingga menimbulkan citra negatif. Citra negatif akan merugikan organisasi karena citra menjadi salah satu pegangan bagi banyak orang dalam mengambil berbagai keputusan penting seperti antara lain: membeli barang atau menggunakan jasa yang dihasilkan. Dengan demikian citra organisasi harus menjadi perhatian pimpinan organisasi. Pimpinan organisasi perlu mengupayakan agar persepsi masyarakat tidak jauh menyimpang dari apa yang diharapkan.



Walaupun citra adalah dunia menurut persepsi, tetapi citra perlu dibangun secara jujur agar citra yang dipersepsikan oleh publik adalah baik dan benar, dalam arti ada konsistensi antara citra dengan realitas. Citra tidak bisa dibangun dengan kebohongan informasi. Ketika tidak ada konsistensi antara kinerja nyata dan citra yang dikomunikasikan, realitas akan menang. Komunikasi organisasi yang dirasakan tidak dipercaya, akan merusak citra bahkan mungkin lebih parah lagi. Jadi, membangun citra di atas informasi yang tidak benar, tidak akan mampu menaikkan citra, malah sebaliknya citra akan menjadi rusak. Dengan demikian, sebenarnya *image* adalah realitas, oleh karena itu pengembangan dan perbaikan citra harus didasarkan pada realita. Dalam mengkomunikasikan produk atau programnya suatu organisasi harus menggambarkan realitas yang sebenarnya.

Sumirat dan Ardianto (2004), citra perusahaan adalah bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan seseorang. Pelanggan potensial, bankir, staf perusahaan pesaing, distributor, pemasok dan asosiasi pedagang. Citra perusahaan terbentuk dari beberapa citra, yaitu citra perusahaan, citra jasa dan citra pemakainya (Biel, 1992). Apabila ada penawaran produk, konsumen akan mengingat kembali tentang apa yang pernah dirasakan perusahaan jasa itu (Haaijer, 2000). Menurut Leuthesser & Harich (1995), yang dikutip Sutojo (2004) citra adalah pancaran atau reproduksi jati diri atau bentuk perorangan, benda atau organisasi. Sedangkan menurut Buchari Alma (2003). Citra didefinisikan sebagai kesan yang diperoleh sesuai pengetahuan dan pengalaman seseorang tentang sesuatu. Citra dibentuk berdasarkan impresi, berdasarkan pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu untuk mengambil keputusan.

Adapun menurut Jefkins (2004), citra perusahaan adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan citra atas produk dan pelayanannya. Citra perusahaan dapat terbentuk oleh banyak hal. Hal-hal positif yang dapat meningkatkan citra perusahaan antara lain :

1. Sejarah atau riwayat hidup perusahaan yang gemilang
2. Keberhasilan dibidang keuangan yang pernah diraihinya
3. Keberhasilan ekspor
4. Hubungan industri yang baik
5. Reputasi sebagai pencita lapangan kerja dalam jumlah besar
6. Kesediaan turut memikul tanggung jawab social
7. Komitmen mengadakan *riset*.

Masih menurut Jefkins (2003), mengatakan bahwa terdapat 5 jenis citra yaitu:

1. Citra bayangan (*mirror image*). Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota-anggota organisasi (biasanya pemimpin) mengenai anggapan pihak luar tentang organisasinya.
2. Citra yang berlaku (*current image*). Merupakan suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi.
3. Citra yang diharapkan (*wish image*). Merupakan suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen.
4. Citra perusahaan (*corporate image*). Adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
5. Citra majemuk (*multiple image*). Banyaknya jumlah pegawai (individu), cabang, atau perwakilan dari sebuah perusahaan atau organisasi dapat memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan organisasi atau perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Menurut Lawrence L.Steinmetz yang dikutip oleh Sutojo (2004) bagi perusahaan, citra juga dapat diartikan sebagai persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan. Lawrence mengemukakan persepsi seseorang terhadap perusahaan didasari atas apa yang mereka ketahui atau mereka kira tentang perusahaan yang bersangkutan. Citra perusahaan dibangun dan dikembangkan didalam benak pelanggan melalui saran komunikasi dan pengalaman pelanggan.

### **2.5.2 Manfaat Citra**

Citra itu sendiri dapat berperingkat baik, sedang, dan buruk. Citra buruk dapat melahirkan dampak negatif bagi operasi bisnis perusahaan dan juga dapat melemahkan kemampuan perusahaan bersaing. Citra perusahaan yang baik dan kuat mempunyai manfaat-manfaat yang berikut:

1. *An insurance for adverse times*. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap Menjadi perisai selama masa krisis.
2. *Attracting the best executives available*. Menjadi daya tarik eksekutif handal.

3. *Increasing the effectiveness of marketing instruments.* Meningkatkan efektifitas strategi pemasaran.
4. *Cost saving.* Penghematan biaya operasional.

Mengembangkan citra yang kuat membutuhkan kreatifitas dan kerja keras. Citra tidak dapat ditanam dalam pikiran pelanggan dalam waktu semalam dan disebarluaskan melalui satu media saja. Sebaliknya citra itu harus disampaikan melalui tiap sarana komunikasi yang tersedia dan disebarluaskan terus menerus. Citra yang baik dari suatu organisasi merupakan aset karena citra mempunyai dampak pada persepsi konsumen dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal.

### **2.5.3 Arti Penting Citra Perusahaan**

Pentingnya citra perusahaan dikemukakan Sutisna (2001), sebagai berikut:

1. Menceritakan harapan bersama kampanye pemasaran eksternal. Citra positif memberikan kemudahan perusahaan untuk berkomunikasi dan mencapai tujuan secara efektif sedangkan citra negatif sebaliknya.
2. Sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan perusahaan. Citra positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil, kualitas teknis atau fungsional sedangkan citra negatif dapat memperbesar kesalahan tersebut.
3. Sebagai fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas pelayanan perusahaan.
4. Mempunyai pengaruh penting terhadap manajemen atau dampak internal. Citra perusahaan yang kurang jelas dan nyata mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Kasali (2003), “citra perusahaan yang baik dimaksudkan agar perusahaan dapat tetap hidup dan orang-orang didalamnya terus mengembangkan kreativitas bahkan memberikan manfaat yang lebih berarti bagi orang lain”. Sedangkan Handi Irawan dalam Sutisna (2001), menyebutkan, “citra perusahaan dapat memberikan kemampuan pada perusahaan untuk mengubah harga premium, menikmati penerimaan lebih tinggi

dibandingkan pesaing, membuat kepercayaan pelanggan kepada perusahaan”. Buchari Alma (2002) mengatakan bahwa, “citra dibentuk berdasarkan impresi, berdasar pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan”. Perasaan puas atau tidaknya konsumen terjadi setelah mempunyai pengalaman dengan produk maupun perusahaan yang diawali adanya keputusan pembelian. Sehingga dapat disimpulkan keberadaan citra perusahaan yang baik penting sebagai sumber daya internal obyek dalam menentukan hubungannya dengan perusahaan.

Konsisten dengan arti telah dikemukakan, citra perusahaan merupakan hal abstrak. Sutisna (2001), mengatakan “satu hal yang dianalisis mengapa terlihat ada masalah citra perusahaan adalah organisasi dikenal atau tidak dikenal”. Dapat dipahami keterkenalan perusahaan yang tidak baik menunjukkan citra perusahaan yang bermasalah. Masalah citra perusahaan tersebut, dalam keberadaannya berada dalam pikiran dan atau perasaan konsumen. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, keberadaannya citra perusahaan bersumber dari pengalaman dan atau upaya komunikasi sehingga penilaian maupun pengembangan terjadi pada salah satu atau kedua hal tersebut. citra perusahaan yang bersumber dari pengalaman memberikan gambaran telah terjadi keterlibatan antara konsumen dengan perusahaan. Keterlibatan tersebut, belum terjadi dalam citra perusahaan yang bersumber dari upaya komunikasi perusahaan. Upaya perusahaan sebagai sumber informasi terbentuknya citra perusahaan memerlukan keberadaan secara lengkap. Informasi yang lengkap dimaksudkan sebagai informasi yang dapat menjawab kebutuhan dan keinginan objek sasaran.

#### **2.5.4 Elemen-Elemen dari Citra Perusahaan**

Kasali (2003), mengemukakan “pemahaman yang berasal dari suatu informasi yang tidak lengkap menghasilkan citra yang tidak sempurna”. Dia juga mengemukakan, informasi yang lengkap mengenai citra perusahaan meliputi empat *element* sebagai berikut:

1. *Personality*. Keseluruhan karakteristik perusahaan yang dipahami publik sasaran seperti perusahaan yang dapat dipercaya, perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial.
2. *Reputation*. Hal yang telah dilakukan perusahaan dan diyakini publik sasaran berdasarkan pengalaman sendiri maupun pihak lain seperti kinerja keamanan transaksi sebuah bank.
3. *Value*. Nilai-nilai yang dimiliki suatu perusahaan dengan kata lain budaya perusahaan seperti sikap manajemen yang peduli terhadap pelanggan, karyawan yang cepat tanggap terhadap permintaan maupun keluhan pelanggan.

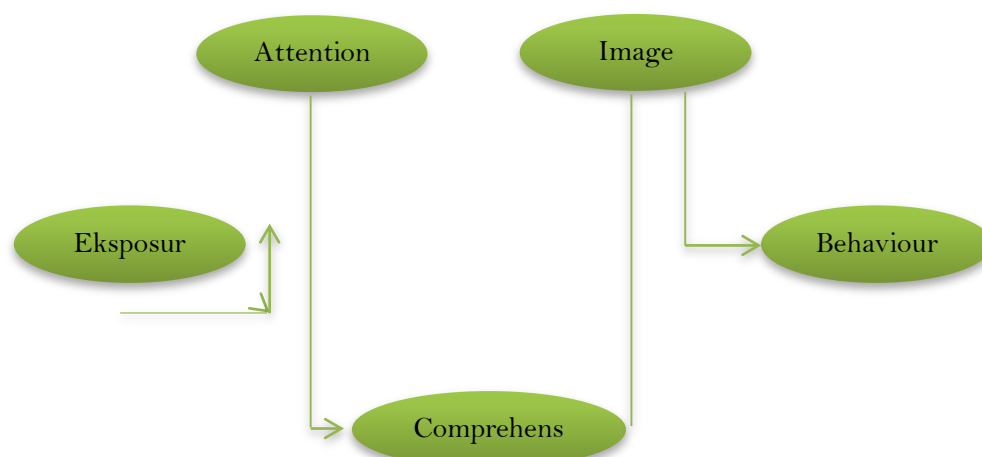
4. *Corporate Identity*. Komponen-komponen yang mempermudah pengenalan publik sasaran terhadap perusahaan seperti logo, warna, dan slogan.

### 2.5.5 Proses Terbentuknya Citra Perusahaan

Alma (2005), menegaskan bahwa, “Citra dibentuk berdasarkan impresi, berdasarkan pengalaman yang dialami seseorang terhadap sesuatu sebagai pertimbangan untuk mengambil keputusan”. Sedangkan pentingnya citra perusahaan dalam pandangan W.C (1999), disebutkan, “citra atau merek perusahaan yang baik merupakan keunggulan bersaing yang mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen” Salim, (1996). Perasaan puas atau tidaknya konsumen terjadi setelah mempunyai pengalaman dengan produk maupun perusahaan yang diawali adanya keputusan pembelian.

Sehingga dapat disimpulkan keberadaan citra perusahaan yang baik penting sebagai sumberdaya internal objek dalam menentukan hubungannya dengan perusahaan. Citra perusahaan merupakan hal yang abstrak. Sutisna (2001), mengatakan, “Suatu hal yang dianalisis mengapa terlihat ada masalah citra perusahaan adalah organisasi dikenal atau tidak dikenal”. Dapat dipahami keterkenalan perusahaan yang tidak baik menunjukkan citra perusahaan yang bermasalah. Masalah citra perusahaan tersebut, dalam keberadaannya berada dalam pikiran atau perasaan konsumen. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, keberadaan Citra perusahaan bersumber dari pengalaman dan atau upaya komunikasi sehingga penilaian maupun pengembangannya terjadi pada salah satu atau kedua hal tersebut.

Citra perusahaan yang bersumber dari pengalaman memberikan gambaran telah terjadi keterlibatan antara konsumen dengan perusahaan. Keterlibatan tersebut, belum terjadi dalam perusahaan yang bersumber dari upaya komunikais perusahaan. Proses terbentuknya citra perusahaan menurut Hawkins *et al* (1998) diperlihatkan pada gambar sebagai berikut:

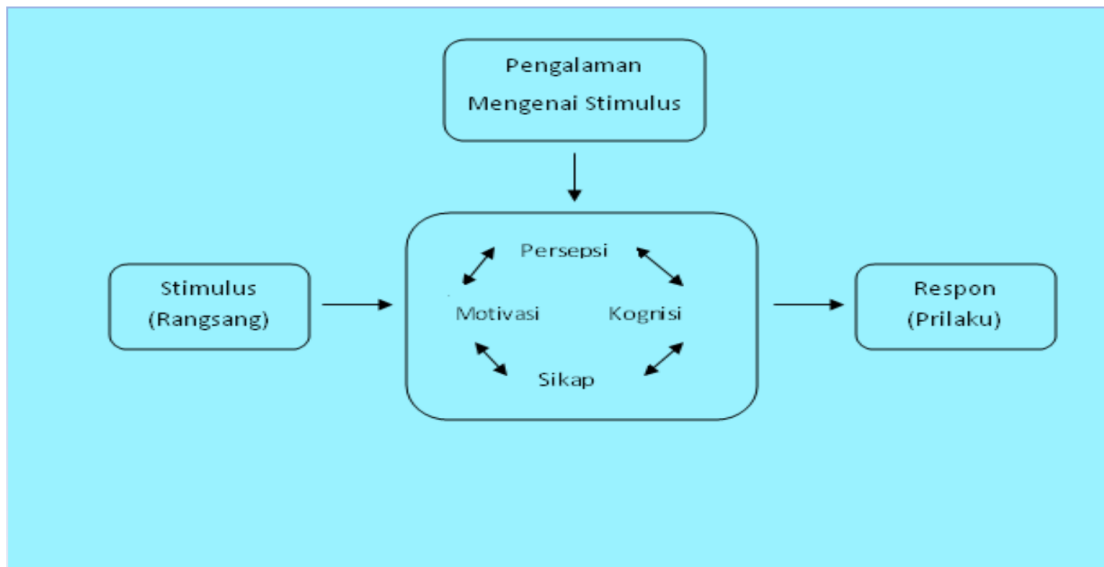


Gambar 2.7 Proses Terbentuknya Citra Perusahaan  
Sumber : Hawkins *et al.* 1998. *Consumer Behavior: Building Market Strategy*

Berdasarkan gambar proses terbentuknya citra perusahaan berlangsung beberapa tahapan yaitu: tahapan pertama obyek mengetahui (melihat atau mendengar) upaya yang dilakukan perusahaan dalam membentuk citra perusahaan. Kedua memperhatikan upaya perusahaan tersebut, ketiga setelah adanya perhatian obyek mencoba memahami semua yang ada pada upaya perusahaan. Keempat terbentuknya citra perusahaan pada obyek, sedangkan yang terakhir adalah citra perusahaan yang terbentuk akan menentukan perilaku obyek sasaran dalam hubungannya dengan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan citra perusahaan adalah kesan yang diperoleh oleh seseorang atau masyarakat mengenai suatu perusahaan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman seseorang atau masyarakat tentang suatu perusahaan apakah perusahaan tersebut baik atau tidak. Dalam penelitian ini indikator citra perusahaan diambil berdasarkan pendapat Rhenald Kasali yaitu : *personality, reputation, value, corporate identity*.

Pembentukan citra pada akhirnya akan menghasilkan sikap, pendapat, tanggapan, atau perilaku tertentu. Pendapat dan keinginan, apabila tertuju pada suatu isue tertentu akan menimbulkan sikap (*attitude*) tertentu yang dapat timbul sebagai *public opini*. Publik opini harus dibentuk melalui komunikasi yang efektif dan persuasif sehingga menjadi *favourable public opinion*. Kenyataan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki citra dan reputasi yang bagus, umumnya menikmati enam hal yaitu: (1). Hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat, (2). Hubungan positif dengan pemerintah setempat, (3). Rasa kebanggaan dalam organisasi dan diantara khlalajak sasaran, (4). Saling pengertian antara khalajak sasaran, baik internal maupun eksternal dan (6). Meningkatkan kesetiaan para staf perusahaan (Soemirat & Ardianto, 2002).



Gambar 2.8 Model Pembentukan Citra Pengalaman Mengenai Stimulus  
Sumber: Soemirat & Ardianto, 2002: 115.

Model Pembentukan Citra memperlihatkan bahwa humas merupakan suatu proses yang terdiri dari *input* dan *output*. Proses internal dalam model ini adalah pembentukan citra, dengan input berupa stimulus yang diberikan dan output berupa tanggapan atau perilaku tertentu. Citra itu sendiri digambarkan melalui persepsi, kognisi, motivasi, dan sikap. Hal tersebut didukung oleh pendapat Rakhmat 1986, yang mengatakan bahwa: “Proses psikodinamis yang berlangsung pada individu konsumen berkisar antara komponen persepsi, kognisi, motivasi dan sikap konsumen terhadap produk. Keempat komponen itu sendiri diartikan sebagai mental *representatio* (citra) dari stimulus”. (Rakhmat, 1986: 9-10).

Adapun arti keempat komponen dalam Model Pembentukan Citra adalah sebagai berikut: (Soemirat & Ardianto, 2002: 116).

1. **Persepsi** adalah hasil pengamatan terhadap unsur lingkungan yang dikaitkan dengan suatu proses pemaknaan;
2. **Kognisi** adalah keyakinan diri pada individu terhadap stimulus;
3. **Sikap** adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi atau nilai;
4. **Motivasi** adalah keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan.

Beberapa pengertian tentang citra disampaikan oleh pakar pemasaran, Aaker & Keller (1991) mengatakan citra adalah persepsi konsumen tentang kualitas yang berkaitan dengan merek/nama perusahaan. Pada tingkat perusahaan, citra perusahaan dapat didefinisikan sebagai persepsi tentang sebuah organisasi yang terefleksi dalam ingatan konsumen (Aaker & Keller, 1991). Sedangkan Kotler mengatakan bahwa citra adalah seperangkat keyakinan, ide dan pengaruh yang didapat seseorang dari suatu obyek. Sikap dan tindakan seseorang terhadap obyek sebagian besar karena citra obyek tersebut (Kotler, 2000). Meyer mengatakan bahwa citra adalah penampilan, kepribadian atau gambaran mental secara umum dari suatu perusahaan (Meyer, 1993).

Penelitian tentang citra dan loyalitas pelanggan oleh Selnes (1993) menyimpulkan bahwa ada pengaruh reputasi merek dalam menjelaskan loyalitas pelanggan. (Kandampully, 2000) menyimpulkan bahwa citra merupakan faktor penting dan menempati rating skor tinggi di antara faktor kesetiaan pelanggan. Citra tidak bisa dibangun seketika atau melalui satu media saja. Citra harus dibangun lewat seluruh media yang ada secara berkelanjutan, karena hal ini merupakan sesuatu yang penting bagi sebuah perusahaan. “Di mana Anda berbelanja sama pentingnya dengan apa yang anda beli” (Engel 1994), merupakan pernyataan yang mendasari mengapa pemasar eceran membangun kesan yang menarik bagi konsumen pasar sasaran. Membentuk kesan atau citra yang menguntungkan merupakan salah satu tugas terpenting dalam mengoperasikan bisnis.

#### **2.5.6 Dimensi Citra PTS.**

Memasuki abad ke duapuluh satu dunia pendidikan tinggi menunjukkan kecenderungan yang semakin mengglobal, setiap perguruan tinggi akan menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompleks. Kondisi ini menuntut setiap perguruan tinggi untuk selalu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen potensialnya yaitu calon mahasiswa dan atau orangtuanya secara lebih memuaskan dibanding perguruan tinggi lain (para pesaing). Demikian juga dengan universitas. Universidade da Paz, Dili *Institute of Technology*, Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” Instituto Católico para Formação de Professores, *Institute of Business*, Instituto Superior Cristal, *East Timor Coffee Academy*, Instituto Profesional de Canossa, Universidade de Dili, Universidade Oriental Timor Lorosa’e. Mau atau tidak mau akan menghadapi persaingan yang kian ketat baik di tingkat regional maupun mondial. Hal ini tentunya menuntut pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen PTS untuk terus-menerus



meningkatkan kualitas (*continuous quality improvement*) perguruan tingginya, karena hanya perguruan tinggi yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar perguruan tinggi global. Adanya beberapa perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté yang tidak memperoleh mahasiswa dalam rekrutmen mahasiswa baru akhir-akhir ini, mengindikasikan bahwa perguruan tinggi tersebut tidak mampu bersaing dalam pasar perguruan tinggi secara luas baik negeri maupun swasta. Persaingan yang semakin ketat ini akan diukur dengan keenam dimensi citra antara lain: Fill, (1999, 569) dalam Rini (2000).

### 1. *Dynamic* (Dinamis)

Dinamisme PTS berkaitan dengan antusiasmenya dalam mengembangkan dan meluaskan jaringan serta bisnisnya (Adler, 1991). Dinamis mencakup beberapa hal yaitu:

- a. *Pioneering* (mempelopori), artinya;  
PTS tersebut mendahului pihak-pihak yang lainnya dan menjadi yang berjalan lebih dalam segala hal.
- b. *Attention-getting* (menarik perhatian) artinya;  
PTS menimbulkan minat publik untuk memperlihatkannya.
- c. *Active* (aktif) artinya;  
PTS berusaha aktif dalam berusaha.
- d. *Goal-oriented* (berorientasi pada tujuan) artinya;  
PTS berusaha untuk selalu mencapai tujuannya.

### 2. *Cooperative* (bekerjasama) artinya;

*Cooperative* diasumsikan melibatkan komunikasi dan kedua belah pihak akan berusaha untuk saling membantu untuk saling mengerti satu sama lain pula (Devito, 2005, 85). *Cooperative* meliputi beberapa hal seperti dibawah ini:

- a. *Friendly* (bersahabat) artinya;  
PTS bersikap bersahabat dengan publik.
- b. *Well-liked* (disukai) artinya;  
PTS digemari dan mendapat simpati publik.
- c. *Eager to please* (berkeinginan untuk menyenangkan) artinya;  
PTS selalu melakukan atau mengupayakan hal-hal yang memuaskan atau tidak menimbulkan kekecewaan publik.

### 3. *Business* (bisnis)

*Business* berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*) (Devito Danny, 2005, 200). *Business* meliputi hal-hal di bawah ini:

- a. *Wise* (bijaksana) artinya;  
PTS menggunakan pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat dan memutuskan sesuatu.
- b. *Shrewd* (cerdik) artinya;  
PTS mengerti dan pandai mencari akal yang tepat bahkan dalam hal menghadapi masalah.
- c. *Persuasive* (mampu mempengaruhi) artinya;  
PTS memiliki kemampuan untuk mempengaruhi publik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapainya.
- d. *Well organized* (terorganisir dengan baik) artinya;  
PTS memiliki keteraturan dalam berbagai bagian didalamnya (merupakan kesatuan yang teratur).

#### 4. *Character* (karakter)

*Character* meliputi persepsi audiens yang paling tidak mencakup kejujuran dan kesatuan (Adler, 1991). Organisasi harus menemukan jalan untuk berbicara mengenai dirinya sendiri (tanpa melebih-lebihkan meliputi integritasnya. *Character* berkaitan dengan kualitas moral (Devito Danny, 2005, 334). *Character* meliputi beberapa hal dibawah ini:

- a. *Ethical* (layak/beradab) artinya;  
PTS melakukan hal-hal yang sepatutnya dan sopan serta berbudi bahasa yang baik dalam menjalankan usahanya.
- b. *Reputable* (mempunyai nama baik) artinya;  
PTS termasyur atau memiliki nama yang baik dimata publik.
- c. *Respectable* (terhormat) artinya;  
PTS memiliki penghargaan (dihargai) dengan baik dimata publik.

#### 5. *Successful* (keberhasilan), meliputi:

- a. *Financial performance* (laporan keuangan) artinya;  
Bagaimana laporan keuangan sebuah PTS, apakah PTS memiliki laporan keuangan yang baik (surplus) ataupun sebaliknya (minus).
- b. *Self-confidence* (percaya diri) artinya;  
PTS mengakui dan yakin akan kebenaran yang dimilikinya.

## 6. *Withdrawn* (penarikan)

*Withdrawn* melihat pencegahan terhadap situasi konflik dan merupakan kecenderungan untuk menutup diri dari konflik dari pada mengungkapkannya secara luas (Devito Danny, 2005, 153). *Withdrawn* meliputi beberapa hal dibawah ini:

- a. *Aloof* (menyendiri) artinya;  
PTS tidak berkumpul dengan organisasi-organisasi yang lain dan memencilkan diri dari publik.
- b. *Secretive* (menyimpan rahasia) artinya;  
PTS menyimpan hal-hal yang tersembunyi yang hanya diketahui oleh internal organisasi ataupun sengaja menyembunyikan hal-hal tertentu supaya tidak diketahui publik.
- c. *Cautious* (berhati-hati) artinya;  
PTS mengingat-ingat kejadian dan memiliki pertimbangan dalam segala hal.

Citra PTS dapat didefinisikan sebagai kesan yang didapat menurut tingkatan dari pengetahuan dan pengertian akan fakta (mengenai orang, produk, situasi), yang dalam hal ini adalah kesan dari penggruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Tingkat pengetahuan dan pengertian akan fakta yang didapat melalui informasi-informasi melalui berita di media masa baik cetak maupun elektronik. Kesan di dalam diri individu dapat terbentuk tidak hanya melalui suatu media saja melainkan dari beberapa media. Dalam penelitian citra PTS, terdapat beberapa jenis citra PTS. Pada penelitian kali ini, yang ingin dilihat dan di ukur adalah citra PTS atau organisasi. Citra PTS tidak dapat terlepas dari orang-orang yang berpartisipasi didalamnya, umumnya pada pemimpin PTS. Kepemimpinan dan organisasi merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan. Apabila citra sebuah organisasi baik maka citra pemimpin juga baik, begitu juga dengan sebaliknya. Untuk mengukur citra PTS dapat digunakan enam dimensi yang terdapat atas untuk mengukur citra sebuah PTS.

## 2.6 Kompetensi

Kompetensi seringkali dimaknai secara beragam. Perbedaan pemaknaan ini seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang dari pihak-pihak yang mencoba memberikan definisinya. Sekalipun demikian, dari keberagaman tersebut masih terdapat beberapa kesamaan. Kesamaan tersebut pada umumnya pada penekanan bahwa kompetensi

merupakan karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Dalam kaitannya dengan organisasi, sudah menjadi kewajiban bagi manajemen untuk memahami kompetensi yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. Melalui pemahaman ini, organisasi dapat merancang program pengembangan yang tepat untuk memenuhi kompetensi jika SDM yang ada belum memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Sofo (1999: 123) menyatakan: "*A competency is composed of skill, knowledge, and attitude, but in particular the consistent application of those skill, knowledge, and attitude to the standard of performance required in employment*". Kemudian Spencer & Signe (1993). memberikan definisi kompetensi dalam bentuk lain yaitu: "...*the central issue concerning the aptitude and abilities of people at work. Aptitude represents a person's capability to learn something. Ability reflects a person's existing capacity to perform the various tasks needed for a given job and includes both relevant knowledge and skills*".

Sejalan dengan hal tersebut, Robotham (1996), menyebut kompetensi sebagai "*ability*, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya, Robotham (1996), menjelaskan bahwa: "Kemampuan individu dibentuk dari dua perangkat faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan faktor kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan". Adapun menurut Bonnefille & Hooghiemstra (1994). "*A competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job.*"

Sedangkan menurut Spencer and Spencer (1993: 9): "*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.*". Selanjutnya Spencer and Spencer menjelaskan sebagai berikut:

1. *Underlying characteristic means the competency is fairly deep and enduring part of a person's personality and can predict behaviour in a wide variety of situations and job tasks.*

2. *Causally related means that a competency causes or predicts behaviour and performance.*
3. *Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well and poorly as measured on a specific criterion or standard.*

Di sini dijelaskan bahwa karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja yang kriterianya efektif dan/atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. *Underlying characteristic* berarti bahwa kompetensi itu bagian yang mendalam dan melekat dari kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan jenis pekerjaan. *Causally related* berarti bahwa kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion-referenced* berarti bahwa kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, seperti yang diukur dengan suatu kriteria atau standar tertentu. Batasan tersebut memberikan petunjuk bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memberikan prediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang memiliki kinerja tinggi dan mana yang memiliki kinerja rendah.

### **2.6.1 Definisi Kompetensi**

Lancaster dalam Yurniwati (2005), mendefinisikan kompetensi sebagai suatu atau kelompok sikap/prilaku yang menghasilkan performa yang sangat baik melakukan konteks pekerjaan tertentu (tugas, peran yang meliputi sekelompok tugas, fungsi, sampai keseluruhan organisasi). Karakteristik seperti ini diaplikasikan kedalam organisasi, karena sangat membantu penyelesaian beberapa masalah seperti:

- a. Mengklarifikasi standar pekerja sesuai harapan organisasi.
- b. Mengarahkan setiap individu, team, and manajer agar searah dengan strategi bisnis organisasi.
- c. Menciptakan peningkatan performa dalam pemberdayaan, akuntabilitas, dan arah pelatihan sumber daya manusia.
- d. Pengambilan keputusan yang adil terhadap penilaian dan kompetensi menurut Spender & Grant, (1996), kompetensi diartikan sebagai sebuah karakteristik dasar seorang individu yang menjadi penyebab hubungannya dengan kriteria referensi yang efektif yang atau kinerja yang superior didalam pekerjaan atau situasi.

Kompetensi juga di definisikan sebagai keahlian, pengetahuan dan kemampuan serta karakteristik lainnya yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan tugas atau

pekerjaannya dengan efektif. Spencer & McClelland (1994) dalam Yurniwati (2005), mengelompokkan karakteristik beberapa kategori:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), pengetahuan mengenai fakta-fakta atau prosedur-prosedur seperti analisis keuangan, keahlian komputer, pengetahuan tentang produk, prosedur analisis matematika dasar, dan sebagainya.
- b. Keahlian manajerial (*skills*), seperti mengembangkan orang lain, pengendalian diri, kesabaran menghadapi stress, inisiatif, integritas, kesadaran interpersonal, dan sebagainya.
- c. Sementara *Report of the Competency Workgroup* dari NYS Department, kompetensi di definisikan sebagai karakteristik dari seorang karyawan yang membuatnya sukses melakukan pekerjaannya dengan performa yang baik dengan hasil yang memuaskan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*) serta karakteristik lain seperti nilai-nilai, motivasi-motivasi, inisiatif dan pengendalian diri.

Didalam monograpy yang digunakan oleh DDI (Development Dimention Internasional),Byham (2007), menyatakan bahwa kata “kompetensi” memiliki 3 pengertian umum. Dua pengertian diantaranya digunakan untuk menggambarkan syarat-syarat untuk mencapai kesuksesan, sementara pengertian yang ketiga menggambarkan tingkat pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki. Ketiga pengertian tersebut adalah:

1. Kompetensi Organisasi (*Organizational Competencies*).  
Kompetensi Organisasi ini merupakan faktor-faktor unik yang membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Menurut Prahalad and Hamel (1997), kompetensi organisasi (a). Menyediakan akses potensial kepada beragam jenis pasar, (b). Memberikan kontribusi yang besar bagi kepuasan pelanggan akan produk organisasi, dan (c). Sulit untuk ditiru oleh kompetitor. Kompetensi organisasi ini sering disebut sebagai “kompetensi inti” (*core competencies*) atau kekuatan organisasi (*organizational strengths*).
2. Kompetensi Pekerjaan (*Job/Role Competencies*).  
Kompetensi ini didalam istilah yang umum diartikan sebagai “sesuatu” yang harus ditunjukkan oleh seorang individu untuk menjadi efektif didalam tugas dan peranan yang dilakukannya. Kompetensi ini dapat diidentifikasi dari penilaian akan tugas atau peranan tersebut. Performa yang akan dihasilkan akan dibandingkan dengan kompetensi pekerjaan ini. Hasil pengukuran ini selanjutnya akan digunakan untuk melakukan perekrutan, promosi, pengambilan keputusan untuk pelatihan dan pengembangan. Penggunaan dari kompetensi pekerjaan ini menjadi salah satu kunci kesuksesan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Contoh dari kompetensi pekerjaan ini adalah kepemimpinan, pengambilan, keputusan, inisiatif, dan resiko.
3. Kompetensi Pribadi (*Personal Competencies*).  
Jenis kompetensi ini menggambarkan tingkat pencapaian kompetensi pekerjaan yang dimiliki oleh seorang individu. Seseorang yang dapat menunjukkan tingkat kompetensi yang baik adalah orang yang memiliki kompetensi pribadi, atau sering disebut dengan berkompeten. Secara singkat organisasi

mempertahankan kompetensi organisasi dengan cara mengembangkan kompetensi-kompetensi pribadi dalam beragam kompetensi pekerjaan yang diperlukan.

Byham (2007), menguraikan bahwa “sesuatu” yang dimaksud dalam kompetensi pekerjaan, merupakan faktor kunci yang membedakan dua pendekatan dasar kompetensi: *pendekatan behavioral dan pendekatan clinical*. Dalam pendekatan behavioral, kompetensi di definisikan sebagai: sekelompok perilaku, motivasi, dan pengetahuan yang berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan suatu pekerjaan. Sementara, dalam pendekatan clinical, kompetensi di definisikan sebagai :

- a. Karakteristik pribadi dari seseorang yang memiliki performa superior, yaitu seorang yang (1) memiliki karakteristik dasar, (2) yang sering ditunjukkan, (3) menghasilkan hasil yang lebih baik.
- b. Karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dengan performa yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi.

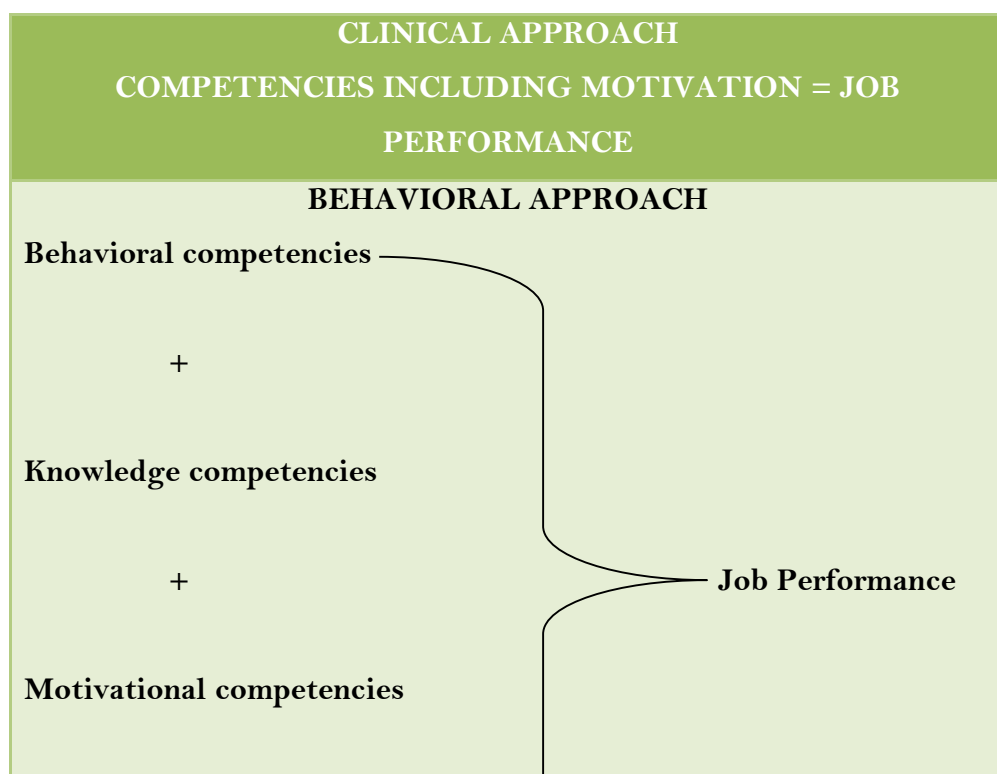
Selanjutnya berdasarkan pendekatan *behavioral*, Byham (1991), mendefinisikan kompetensi ke dalam tiga kategori dibawah ini:

- a. Kompetensi Perilaku (*Behavioral Competencies*), yaitu apa yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang yang menghasilkan performa baik atau buruk.
- b. Kompetensi Pengetahuan/Keahlian (*Knowledge/Skills Competency*), yaitu apa yang diketahui oleh seseorang, meliputi fakta-fakta, teknologi, pekerjaan, prosedur, organisasi, dan sebagainya. Izasah, surat izin, dan sistem pengenalan jenisnya sering digunakan sebagai tanda di miliknya pengetahuan tertentu.
- c. Kompetensi Motivasi (*Motivational Competency*), yaitu bagaimana perasaan seseorang mengenai suatu pekerjaan, organisasi atau lokasi geografis tertentu.

Disamping itu Byham(1991), percaya bahwa sesungguhnya semua organisasi akan lebih dapat melakukan pendekatan *behavioral* dibandingkan dengan pendekatan *clinical*. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa pendekatan *behavioral*:

1. Lebih mudah dimengerti, karena lebih mendekati kenyataan perilaku yang sesungguhnya dalam pekerjaan.
2. Memberikan pengertian yang lebih baik mengenai masalah-masalah pokok yang menentukan kesuksesan pekerjaan (kesesuaian pekerjaan, kesesuaian organisasi (nilai-nilai), dan kesesuaian lokasi).
3. Lebih mudah dikembangkan dibandingkan “karakteristik dasar” yang seperti sulit dikembangkan karena cenderung melekat pada seseorang.

4. Lebih dapat diterima dan lebih dapat bertahan dari keterlibatan badan-badan pemerintah yang mengawasi praktek-praktek ketenaga kerjaan.





- **Job Fit**
- **Organizational Fit**  
(Values Fit)
- **Location Fit**

Gambar 2.9 Ilustrasi Dasar Perbedaan Pendekatan Clinical dan Pendekatan Behavioral Byham(1991).

### 2.6.2 Model Kompetensi

Lancaster pada Hidayat (2008), mendefenisikan model kompetensi sebagai sekumpulan dari fakta-fakta kesuksesan yang berisi perilaku-prilaku kunci yang dibutuhkan untuk menampilkan suatu lingkup pekerjaan tertentu. Menurut konsultan *NYS Department*, model kompetensi adalah sekumpulan kompetensi, sering dikelompokkan dalam lima atau lebih grup, yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang memuaskan untuk suatu jenis kerja (contoh manajer, auditor, dan sebagainya) atau sekumpulan peran dan posisi.

### 2.6.3 Manfaat Model Kompetensi

Lancaster pada Hidayat (2008), konsultan *full view solutions*, di dalam artikelnya merekomendasikan penggunaan model kompetensi ini karena:

- a. Menyediakan suatu kerangka kerja yang konsisten didalam pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Model kompetensi menyediakan suatu kerangka konsisten tentang suatu tugas dari suatu pekerjaan dan tanggung-jawabnya yang dapat diterapkan di seluruh sistem manajemen sumber daya manusia seperti manajemen kinerja, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan perencanaan penerusan kepemimpinan (*succession plainning*).
- b. Membantu pekerjaan didalam menyamakan kegiatan dengan tujuan umum dari strategi organisasi dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Beberapa manfaat yang diperoleh dari implementasi model yang juga dapat dilihat dari masing-masing pihak yang terlibat didalamnya Lancaster dalam Hidayat (2008):

#### 1. Bagi Perusahaan.

- a. Membantu didalam hal penyampaian visi, misi dan strategi perusahaan.
- b. Membantu didalam pengembangan suatu pendekatan yang sistimatis di dalam hal pengembangan para potensial, peningkatan kepuasan kerja dan penanganan masalah dengan para kerja agar mencapai suatu kinerja yang unggul.
- c. Meningkatkan efektifan program pelatihan dan pengembangan para prosional.
- d. Menyediakan data bagi pengembangan perusahaan dalam hal sumber daya manusia.
- e. Menyediakan kerangka kerja umum didalam hal penerapan strategi-strategi kunci.
- f. Memberikan suatu standar khusus bagi pengembanagan karier karyawan.

## 2. Bagi para manajer.

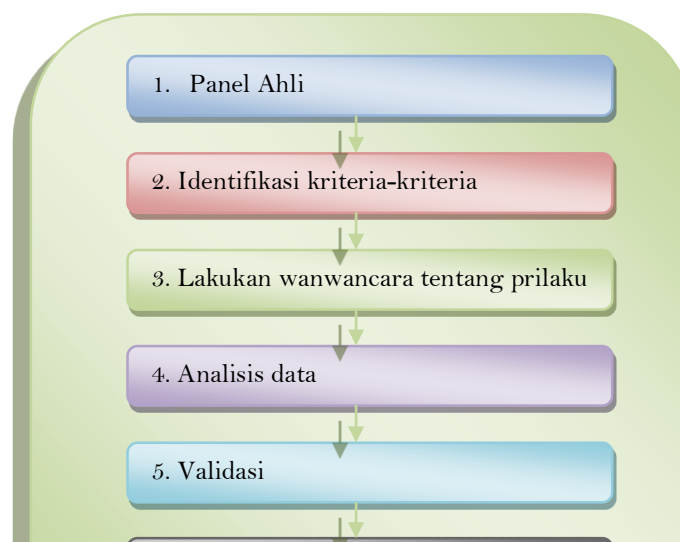
- a. Mengidentifikasi kreteria kinerja untuk peningkatan akurasi atau ketepatan dan kemudahan didalam proses penerimaan dan penyeleksian karyawan baru.
- b. Menyediakan suatu standar yang lebih obeyektif.
- c. Mengklarifikasikan suatu standar bagi penilaian kinerja kerja.
- d. Menyediakan suatu dasar yang jelas untuk berdiskusi para pekerja khususnya mengenai kinerja, pengembangan dan masalah yang berkaitan dengan karier.

## 3. Bagi pekerja.

- a. Menidenfikasikan kriteria-kriteria yang dibutuhkan untuk berhasil di dalam perannya.
- b. Membantu di dalam penilaian yang lebih spesifik dan obeyektif dari kelebihan mereka dan menentukan program pengembangan apa yang baik untuk mereka.
- c. Menyediakan alat-alat dan metode pengembangan, keahlian mereka.
- d. Menyediakan dasar yang jelas dan obeyektif di dalam berdiskusi dengan para manajer atau tim mengenai kinerja, pengembangan dan masalah yang berkaitan dengan karier.

### 2.6.4 Proses Perancangan Model Kompetensi

Didalam buku *competencey based human resource management*. Mitrani, Dalziel dan Fitt (1996.32), menggambarkan proses perancangan model kompetensi dimana proses banyak dipakai oleh kebanyakan konsultan di dalam membuat penerjemahan rencana-rencana strategis menjadi kompetensi yang diperlukan bagi orang-orang yang melaksanakannya untuk mencapai strategis tersebut. Proses tersebut terdiri dari 7 langkah yang dapat dilihat pada bagan berikut ini.



Gambar 2.10 Proses Perancangan Model Kompetensi Mitrani, Dalziel dan Fitt (1996:32),  
Buku *competency based human resource management*.

Penjelasan:

a. **Langkah pertama Panel Ahli (*Expert Panel*)**

Di dalam Panel Ahli yang dihadiri oleh sekelompok manajer yang keahlian dan pengetahuan mengenai sumber daya manusia dan para atasan masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi, dibuat penerjemahan mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi dan perilaku yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan-tantangan tersebut di dalam panel itu ada beberapa hal yang dilakukan yaitu:

1. Pembuatan visi atau kesepakatan untuk menghadapi tantangan-tantangan di masa datang berdasarkan diskusi kelompok (*Group Discussion*) mengenai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman serta kunci sukses dari organisasi.
2. Mencapai persetujuan mengenai misi dari pekerjaan, peran.
3. Mengidentifikasi perilaku-prilaku yang dibutuhkan dari hasil tahap kedua di atas. Pada tahap ini berbagai macam teknik digunakan misalnya dengan membagi kuesioner untuk perilaku yang sering muncul. Kemudian sistem pakar akan melakukan analisis proses dan menyediakan gambar detail mengenai kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan atau pekerjaan tertentu.
4. Mengidentifikasi sejumlah jabatan yang di dalam organisasi yang sudah memperlihatkan kompetensi atau perilaku yang diinginkan dari panel ahli.

b. **Langkah Kedua: Identifikasi kriteria-kriteria.**

Pada langkah ini dilakukan indentifikasi sejumlah jabatan yang didalam organisasi untuk mencari lagi kompetensi atau prilaku lain yang dibutuhkan selain dari panel ahli.

c. **Langkah ketiga: Wawancara *Behavioral Event*.**

Pada langkah ini dilakukan Event Wawancara Behavioral Event dengan mengambil sampel beberapa orang yang menunjukkan kinerja yang baik yang telah identifikasi di dalam panel ahli sangat peting bagi kesuksesan organisasi di masa datang. Dengan wawancara ini diperoleh data dari kompetensi yang telah teridentifikasi dengan gambaran yang sangat khusus dari prilaku kerja yang kritis dan situasi tertentu.

d. **Langkah keempat: Analisis Data**

Semua data yang diperoleh dari langkah sebelumnya dianalisa isinya untuk membangun pengertian yang jelas dan gambaran dari kompetensi yang akan digunakan sebagai dasar aplikasi sumber daya manusia.

e. **Langkah kelima: Validasi**

Model ini dapat divalidasi dengan melakukan wawancara kedua pada sekelompok orang yang lain dengan pada wawancara pertama dan memeriksa apakah kompetensi yang telah diidentifikasi sudah sesuai dan cocok.

f. **Langkah keenam: Perencanaan Aplikasi**

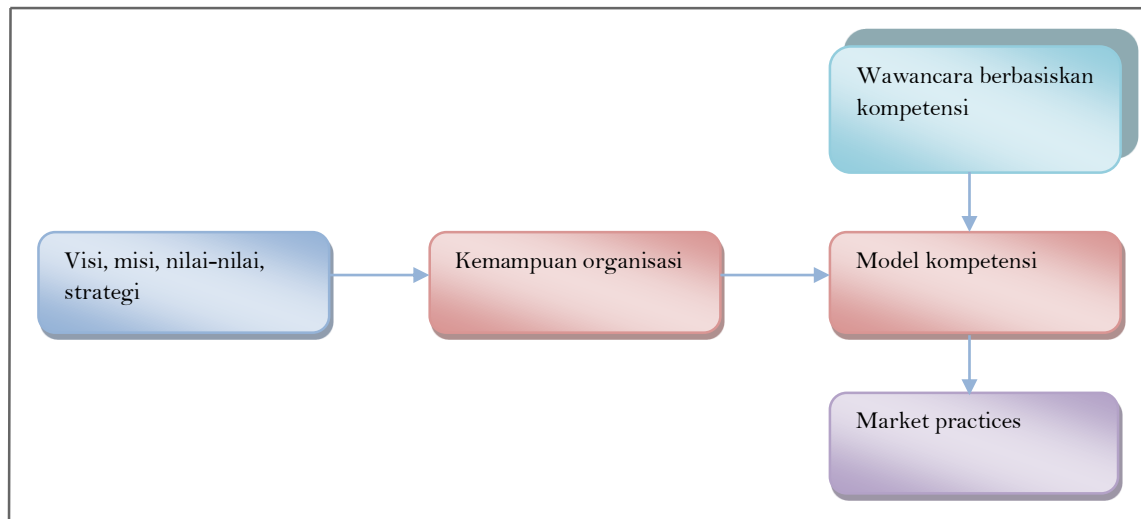
Setelah model kompetensi ini selesai barulah kemudian model ini digunakan untuk membangun suatu aplikasi sumber daya manusia dengan berdasarkan kepada model ini.

g. **Langkah ketujuh: Laporan Akhir**

Pada langkah akhir ini, setelah aplikasi selesai dibentuk maka perencanaan aplikasi tersebut harus dapat dituangkan di dalam tulisan untuk dapat diserahkan kepada pihak manajemen untuk dapat diperiksa kembali dan apabila sudah baik, maka laporan ini akan diterima.

Konsultan *standing wave ratio (SWR) and Co* di dalam laporannya "*Organization Capability Workshop*" (2003), menampilkan kerangka berpikir di dalam menerjemahkan visi,

misi, nilai-nilai, dan rencana strategis menjadi model kompetensi. Kerangka berpikir tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini.



Gambar 2.11  
Kerangka Berfikir Model Perencanaan Berkompensi *SWR and Co* di dalam laporannya “*Organization Capability Workshop*” (2003),

Pertama-tama visi, misi, nilai-nilai perusahaan dan strategi-strategi dimiliki perusahaan diturunkan menjadi kemampuan organisasi (*organization Capabilities*) di mana hasil kemampuan tersebut menjadi dasar untuk membuat model kompetensi dengan didukung dengan data dari wawancara menggunakan kompetensi yang ada sebelumnya dan data dari organisasi-organisasi lain yang juga menggunakan model kompetensi ini di dalam departemen sumber daya manusianya. Jadi dapat disimpulkan bahwa di dalam proses perancangan model-model kompetensi, tahapan-tahapan yang harus dilalui adalah sebagai berikut:

1. Dari visi, misi, nilai-nilai dan strategi-strategi perusahaan diturunkan menjadi beberapa kompetensi inti.
2. Kemudian diadakan wawancara para pekerja yang menduduki suatu posisi tertentu yang dipercaya mengerti benar apa yang diperlukan di dalam posisi tertentu, tujuannya untuk memperoleh gambaran yang jelas dan lengkap mengenai pekerjaan tersebut.
3. Dari gambaran mengenai pekerjaan tersebut, lalu dikembangkan kompetensi-kompetensi yang kira-kira dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut dan berdasarkan kepada kompetensi-kompetensi yang diperoleh penurunan visi, misi, nilai-nilai dan strategi tersebut.

4. Setelah kompetensi-kompetensi yang sudah dibentuk di dalam suatu daftar, kemudian dilakukan suatu penentuan kriteria penilaian kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi jabatan range tersebut dengan menentukan penilaian dari range terkecil sampai terbesar.
5. Setelah melakukan kriteria penilaian yang disebut kompetensi katalog, barulah dilakukan penilaian terhadap masing-masing kompetensi dari masing-masing pekerjaan karena tidak semua kompetensi suatu pekerjaan mempunyai nilai yang sama dengan pekerjaan lainnya.
6. Langkah-langkah berikutnya dilakukan kembali konfirmasi baik itu dari atasan masing-masing posisi tersebut juga kepada orang-orang yang ada pada jabatan posisi tersebut.
7. Apabila telah disetujui, maka model kompetensi yang telah dinyatakan telah sesuai dirancang dengan langkah selanjutnya adalah membentuk aplikasi sumber daya manusia dengan menggunakan model kompetensi ini dengan dasarnya.

### 2.6.5 Penggunaan Model Kompetensi

Didalam laporan yang berjudul “Preliminary Competency Model” (2003) yang dibuat oleh konsultan SRW, menyatakan bahwa model kompetensi biasanya banyak digunakan oleh departemen sumber daya manusia dalam hal *“Performance Management, Leadership Development, Succession Planning, Grading or Job Evolution, Training and Career Development, Compensation System, Recruitment and Staffing dan Multi Rater Assessment”*. Di bawah ini akan dibahas secara singkat mengenai masing-masing kegunaan.

#### 1. *Performance Management.*

Sistem manajemen kinerja (*Performance Management*) berbasiskan kompetensi memberikan tambahan bagi standar kinerja kerja dan hasil yang sudah ada yang masih bersifat tradisional Mitrani & Alain, (1996, 38). Kompetensi ini mengukur perilaku-prilaku kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas kerja tertentu dan memenuhi tanggung-jawab pekerjaan terhadap kompetensi yang sudah diperlihatkan oleh pendahulu yang rata-rata dalam tugas kunci tersebut. Penilaian yang efektif sangat tergantung pada penggunaan masing-masing tipe data secara benar, memberikan tujuan dari sistem dan tingkatan kontrol karyawan terhadap kinerja yang dinilai. Data hasil kerja biasanya digunakan dalam pembuatan keputusan mengenai penghargaan (*reward*) misalnya bonus khusus berdasarkan jumlah penjualan.

Manajemen kinerja adalah sebuah proses atau sekumpulan proses untuk membangun pengertian bersama tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya dan serta

bagaimana me-manage dalam peningkatan keuntungan yang akan dicapainya (Mitrani, Alain, 1996, 96). Manajemen kinerja meliputi proses dari perencanaan kinerja (defenisi tanggung-jawab tugas, pengaturan pengharapan kinerja, pengetahuan tujuan pada awal periode), pelatihan kinerja (pengawasan, pelatihan umpan-balik pengembangan) dan *review* kinerja (penilaian kinerja secara formal pada akhir periode) yang saling terintegrasi.

## *2. Leadership Development.*

Pengembangan kepemimpinan (*Leadership Development*) adalah suatu program yang digunakan perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para manajer ataupun para karyawan yang memiliki kompetensi untuk menjadi seorang pemimpin yang unggul. Dengan adanya kompetensi program pengembangan kepemimpinan ini dapat menjadi efektif baik dalam hal waktu maupun biaya karena adanya model kompetensi kita dapat mengetahui kompetensi apa yang masih kurang dari orang tersebut agar dapat menjadi seorang pemimpin. Misalnya kompetensi dalam keahlian perencanaan.

## *3. Succession Planning.*

Sistem perencanaan penerus (*Succession planning*) dan penempatan berbasiskan kompetensi sangat baik difokuskan pada identifikasi kandidat-kandidat level atas dari pekerjaan yang paling mempunyai nilai di dalam organisasi ((Mitrani, Alain, 1996, 36). sistem pemilihan dan penempatan tersebut menekankan pada identifikasi secara hati-hati kompetensi paling penting yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang bersifat kritis kemudian menggunakan sebanyak mungkin informasi tentang para kandidat tersebut untuk mengetahui para kandidat apakah para kandidat tersebut memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Perencanaan penerus berdasarkan kompetensi memungkinkan sebuah perusahaan untuk menentukan kompetensi yang paling untuk kesuksesan di pekerjaan yang penting saat ini dan kompetensi strategis yang diperlukan untuk kesuksesan di masa mendatang. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk menyiapkan calon-calon di masa yang akan datang berkualitas untuk menggantikan pemimpin-pemimpin yang ada pada saat ini. Tidak seperti perencanaan untuk pergantian, manajemen perencanaan penerus tidak hanya mengidentifikasi kandidat-kandidat yang berpotensi tinggi, namun menyediakan organisasi dengan sebuah alat untuk mengembangkan orang yang mempunyai karakteristik yang diperlukan untuk membawa organisasi menuju kesuksesan. Dengan model kompetensi perusahaan dapat menetapkan kira-kira siapa saja dari para antara manajer yang memiliki kompetensi potensial untuk dapat meneruskan perusahaan ini.

#### 4. *Grading or Job Evaluation.*

Penilaian atau evaluasi pekerja (*Grading or Job Evaluation*) dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik dan dapat mencapai hasil yang sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan dan apa yang perusahaan inginkan. Dengan adanya model kompetensi, perusahaan dipermudah untuk melakukan penilaian atau evaluasi pekerjaan hanya dengan menggunakan kriteria-kriteria yang ada pada model kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan tersebut bekerja dengan kinerja yang sangat baik atau tidak.

#### 5. *Training and Career Development.*

Persyaratan kompetensi yang dibutuhkan di dalam jenjang karier dan pengembangan pekerjaan (*Training and Career Development*) atau sejumlah pekerjaan menjadi sebuah template untuk pengembangan (Mitrani & Alain, 1996, 37) para pekerja yang dinilai memiliki kekurangan dalam kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk mengikuti aktifitas khusus untuk pengembangan untuk mengajar mereka kompetensi yang kurang tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaannya atau untuk menyiapkan mereka untuk tugas berikutnya.

Program pelatihan dan pengembangan karier ini ditunjukkan agar para karyawan yang masih memiliki kekurangan dalam keahlian yang dapat dilatih, dapat memperoleh kesempatan untuk meningkatkan keahliannya, program ini merupakan sarana untuk dapat melakukan pengembangan terus-menerus (*continous improvent*). Dalam memilih pelatihan apa saja yang diperlukan oleh masing-masing karyawan, perusahaan dapat menggunakan model kompetensi ini sehingga memudahkan bagi devisi sumber daya untuk menyiapkan modul-modul pelatihan yang memang diperlukan untuk karyawan tersebut dan hal ini tentu saja dapat mengurangi modul-modul pelatihan yang sia-sia dan mengurangi biaya pelatihan yang harus dikeluarkan perusahaan untuk hal-hal yang sia-sia.

#### 6. *Compensation System.*

Dengan sistem kompensasi (*Compensation System*) berbasis kompetensi, seorang pekerja dibayar berdasarkan jangkauan, kedalaman dan tipe keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya bukan berdasarkan pekerjaan yang saat ini didudukinya Dessler & Gary (2001:192). Dengan sistem kompensasi ini, keuntungan yang diperoleh dari pihak pekerja dan perusahaan adalah fleksibilitas. Saat ini sudah banyak perusahaan yang struktur



organisasinya banyak terdiri dari tim-tim dan proyek yang dikerjakannya pun kebanyakan diberikan kepada tim-tim tersebut, sehingga untuk sistem *reward* pun diberikan berdasarkan *per-tim*.

#### 7. *Recruitment and Staffing.*

Menurut Mitrani (1996) sistem penerimaan karyawan baru (*Recruitment*) berbasiskan kompetensi biasanya difokuskan kepada metode untuk memilih sejumlah kecil kandidat yang kuat dari sejumlah besar pelamar secara cepat dan efisien. Oleh karena itu sistem menekankan pada identifikasi beberapa kompetensi ini yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Kompetensi yang pelamar telah kembangkan dan tunjukkan di dalam kehidupan pekerjaannya yang dulu.
- b. Kompetensi yang biasanya digunakan untuk memperkirakan prospek jangka panjang pelamar untuk berhasil dan yang sulit dikembangkan melalui pelatihan atau pengalaman kerja.
- c. Kompetensi yang dapat melalui wawancara jangka pendek. Sistem penyeleksian karyawan baru, untuk menjadi efektif harus memiliki karakteristik tertentu di mana sistem tersebut harus dapat mengidentifikasi orang tersebut cocok untuk pekerjaan tersebut dan menyediakan kinerja pekerjaan yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan dan kegiatan dari sistem penyeleksian ini harus dapat mengefektifkan biaya sehingga waktu dan uang yang digunakan dapat digantikan dengan kualitas karyawan baru yang dipekerjakan.

Tujuan ini dapat dicapai dengan mengimplementasikan sistem seleksi berbasiskan kompetensi di masa sistem ini memungkinkan karakteristik yang dicari selama proses penyelaksian dapat ditemukan. Jadi dapat disimpulkan bahwa model kompetensi, divisi sumber daya manusia dapat menerima karyawan baru yang memang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan ditempatinya sehingga karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan hasil yang optimal.

#### 8. *Multi-rater Assessment.*

*Multi-rater Assessment* disebut juga *360° assessment* adalah *multi-rater assessment* ini biasanya melibatkan pengisian kuesioner yang lengkap tentang seseorang individu baik oleh dirinya maupun oleh orang lain, misalnya atasannya, rekan sekerjanya, bawahannya bahkan pelanggan atau supliernya sehingga kuesioner tersebut dapat memberikan penilaian dari

kompetensi seorang individu dari segala sudut pandang dan kelihatannya lebih tepat dan obyektif.

Tujuan penilaian ini adalah agar dapat obyektivitas di dalam proses penilaian tersebut karena kriteria penilaian tidak hanya berasal dari satu pihak. Tidak tentu saja proses ini membutuhkan waktu yang lebih lama. Model kompetensi digunakan untuk mempermudah melakukan penilaian terhadap individu tersebut karena dengan model kompetensi sudah terdapat hal-hal yang dapat dinilai sehingga tidak perlu lagi perusahaan membuat suatu kriteria tertentu melainkan cukup menggunakan kriteria-kriteria yang sudah ada pada model kompetensi.

Dari banyaknya aplikasi sumber daya manusia dapat dibuatkan berdasarkan pada model kompetensi ini, dapatlah disimpulkan bahwa ternyata model kompetensi ini sangatlah penting penggunaannya di dalam membantu para manajer sumber daya manusia di dalam mencari karyawan baru, memudahkan di dalam penilaian, mempersiapkan calon-calon pemimpin organisasi baru, dan masih banyak lagi. Di Timor-Lesté penggunaan model kompetensi ini mulai menjadi tren baru di dunia sumber daya manusia. Saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan yang menggunakan model ini di dalam departemen sumber daya manusianya. Berdasarkan hal tersebut, maka pihak manajemen *infonet group* merasa bahwa model ini sangatlah berguna bagi *infonet group* di tengah persaingan yang begitu ketat.

Teece et al. (1997), melihat sumber daya sebagai “aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, di mana kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus perusahaan.” Kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson & Cockburn, 1994). Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Helfat & Peteraf (2002), mendefinisikan sumber daya sebagai aset atau input untuk melakukan kegiatan produksi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan atau memiliki akses ke barang semi-permanen lain. Sedangkan Wheelen & Hunger (2002 : 81), mendefinisikan sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Capron and Hulland (1999), mendefinisikan sumber daya sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik,

manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar. Sumber daya, menurut Barney (1991), meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan dan yang menyebabkan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Kompetensi didasarkan pada informasi, proses-proses berwujud dan tidak berwujud, dan mengembangkannya sepanjang waktu melalui interaksi yang kompleks antara dan di antara sumber daya (Amit & Schoemaker, 1993). Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi (David, 2002 : 142). Kompetensi juga dinyatakan sebagai kemampuan mengorganisir pekerjaan dan menyampaikan nilai; kompetensi dapat meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batas-batas organisasi (Prahalad and Hamel, 1990; Kogut & Zander, 1992). Kompetensi juga dapat dirasakan sebagai aset-aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas sumber dayanya, seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan (Amit & Schoemaker, 1993). Sedangkan aset-aset strategis didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya & kompetensi yang sulit untuk diperjual-belikan, sulit untuk ditiru disebabkan langka, sulit ditemukan dan khusus (unik), yang tersedia bagi perusahaan sebagai keunggulan bersaing (Amit & Schoemaker, 1993).

Bogner & Thomas (1994), mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya kompetensi adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar *customer benefits* (Hamel & Heene, 1994 : 87), melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan dan penggunaan sumber daya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, kompetensi inti haruslah menambah nilai, sulit digantikan, sulit bagi pesaing untuk meniru, dan dapat dipindahkan sepanjang perusahaan (Barney, 1991; Grant, 1996). Lebih lanjut, setidaknya empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi, yakni *time compression diseconomies*, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Dierickx & Cool, 1989), yang membantu

melindungi aset dari keuangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti. Kompetensi haruslah mengintegrasikan sejumlah keahlian atau teknologi, menjadi kekuatan bersaing yang unik, dan memberikan kontribusi pada nilai serta memberikan kemampuan untuk masuk ke pasar yang baru (Prahalad & Hamel, 1990; Hamel & Heene, 1994).

Kompetensi dalam studi ini mengacu pada pendapat Bogner & Thomas (1994), yang mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Dalam hal ini keahlian dan pengetahuan khusus yang dimiliki ditujukan pada keahlian dan pengetahuan yang dimiliki dosen, mengingat dosen memegang peran yang sangat penting dalam kesuksesan perguruan tinggi.

#### **2.6.6 Dimensi Kompetensi**

Oliver (1997), memberikan perhatian pada sumber daya strategis dan berargumen bahwa sumber daya yang menghasilkan kompetensi haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit ditiru diganti dan sulit ditiru. Meyer & Utterback (1993), menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran. Selanjutnya Hamel & Heene (1994), membagi kompetensi menjadi kompetensi akses-pasar, kompetensi yang berkaitan dengan integrasi, dan kompetensi dikaitkan dengan fungsionalitas. Hall (1994), percaya bahwa kemampuan fungsional, budaya, posisi, dan pengaturan sebagai pembentuk dan penentu keunggulan perusahaan secara keseluruhan.

Barney (1991), menyajikan struktur yang lebih konkrit dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Barney (1991), mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka di antara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutability*). Berdasarkan berbagai penekanan tentang kompetensi di atas, studi ini fokus pada kompetensi pengetahuan sebagai dasar kompetensi inti. Selanjutnya, kompetensi pengetahuan tersebut haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit diganti dan sulit ditiru (Oliver, 1997). Sehingga dimensi kompetensi yang digunakan dalam studi ini merupakan gabungan pendapat Oliver (1997),

dan Barney (1991), yang terdiri dari: kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

1. Bernilai (*valuable*) Kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksplorasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.
2. Langka (*rareness*) Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksplorasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.
3. Sulit Ditiru (*inimitability*). Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman & Rumelt (1982), & Barney (1986a; 1986b), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:
  1. Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang unik bagi

mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah (Barney, 1995). Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat (Barney, 1999).

2. Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.
3. Kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan.
4. Sulit Digantikan (*Insubstitutability*). Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumber daya khusus yang menjadi penghalang (barriers) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (imitation and substitution) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (survive) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed & DeFillipi, 1990). Sumber daya dan kompetensi perusahaan dapat ditempatkan dalam sebuah kontinum untuk melihat bahwa sumber daya dan kompetensi tersebut tahan lama dan tidak dapat ditiru. Kontinum keberlanjutan (*continuum of sustainability*) sumber daya tersebut dijelaskan pada Gambar 2.12.



Slow-cycle Resources	Stadar- Cycle Resources	Fast- Cycle Resources
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strongly shildeol</li> <li>• Patent, brand name</li> <li>• Gillette: sensor razor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardized mass production</li> <li>• Economies of scale complicated proceses</li> <li>• Chrysler: minivan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Easily duplicated</li> <li>• Idea driven</li> <li>• Sony walkman</li> </ul>

Gambar 2.12

*Continuum of Ressource Sustainability Level of Resources Sustaina bility.*  
 Sumber: Williams, 1992. *How Sustainability is Your Competitive Advantage?*  
*California Management Review, Spring p.33*

Pada titik sebelah kiri, terdapat siklus sumber daya yang lambat yang berarti sumber daya tersebut tahan lama. Hal ini disebabkan sumber daya dilindungi oleh paten, geografi, nama merek yang kuat atau ilmu pengetahuan yang dimiliki. Sumber daya dan kapabilitas ini merupakan kompetensi khusus, karena memberikan keunggulan bersaing berkelanjutan. Titik di sebelah kanan menggambarkan siklus sumber daya yang cepat, yang dihadapkan pada tekanan peniruan yang sangat tinggi. Sumber daya dan kapabilitas pada kondisi ini didasarkan pada konsep atau teknologi yang dapat dengan mudah ditiru. Untuk perusahaan yang memiliki siklus sumber daya yang cepat seperti ini, jalan utama agar perusahaan dapat bersaing dengan sukses adalah melalui ditingkatkannya kecepatan jalur antara penelitian perusahaan dengan pasar di mana produk akan dijual. Prahalad & Hamel (1990), menemukan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, yang digunakan dengan cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai tujuan. Perhatian utama perusahaan adalah menggunakan sumber dayanya dalam cara-cara yang menantang dan kreatif untuk membangun kompetensi inti.

## 2.7. Kinerja

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishtment* (Rue & Byars, 1997 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa Raison d'être dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting.

Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda Bryson, pada Hidayat (2008). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi.

Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectiveness process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut. Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti : *work load/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (Sclim dan Wood ward, 1992 dalam Keban&Yeremias. 2004).

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, pada Hidayat (2008). Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995: 1), “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali



memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda”.

Ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut:

- a. Produktivitas  
Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.
- b. Kualitas Layanan  
Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
- c. Responsivitas  
Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas  
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1993).
- e. Akuntabilitas  
Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kumorotomo (1995), menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini:

- a. Efisiensi  
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
- b. Efektivitas  
Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan  
Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun responsibilitas. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya.

### **2.7.1 Definisi Kinerja**

Kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan itu sendiri. Rue & Byard (1977 : 221), mendefinisikan kinerja bisnis sebagai hasil yang dicapai oleh suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony & Govindarajan, 2001 : 441). Menurut Prawirosentono (1999 : 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ventrakaman & Ramanujam (1986), menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Waterhouse and Svendsen (1998 : 59), mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Wells & Spinks (1996), bahwa kinerja menunjukkan hasil-hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu. Dengan mengacu pada pendapat Rue & Byard (1977 : 221), serta Anthony & Govindarajan (2001 : 441), maka dalam studi ini,

kinerja didefinisikan sebagai hasil akhir atau prestasi yang dicapai perguruan tinggi swasta selama satu periode tertentu.

### **2.7.2 Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi**

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor *input* juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun *input* yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara *input* dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu *output* kinerja yang sesuai harapan atau tidak. Seperti sudah kita ketahui bersama bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB).

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor *input* dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor *input* dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut. Analisis terhadap kondisi *input* dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat

diajak bekerja sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 1995).

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi. Dimasa lalu pengukuran kinerja selalu di asosiasikan dengan kinerja keuangan saja seperti ROI, profitabilitas dan berbagai rasio keuangan lainnya. Keuntungan yang diperoleh dalam kinerja keuangan seringkali diartikan sebagai kesuksesan organisasi (Thurbin, 1994 : 138). Namun para peneliti sepakat bahwa aspek keuangan saja tidak memberikan gambaran yang memadai untuk mengevaluasi kinerja bisnis suatu organisasi dalam kurun waktu yang lama, sehingga dapat dimengerti bila pengukuran dengan ROI, profitabilitas, dan rasio lainnya telah menjadi demikian mapan dan cukup canggih. Perkembangan dalam pengukuran kinerja secara non keuangan, meskipun muncul belakangan telah menunjukkan kemajuan yang menggembirakan. Kinerja organisasi secara umum dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, namun demikian kinerja organisasi tidak bisa terlepas atas kinerja individu. Spektrum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat beragam cakupannya, tergantung pada organisasi dan lingkungannya.

Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sangat ditentukan oleh jenis dan profil organisasi serta tujuan penelitian dilakukan. Sebagai contoh studi yang diterbitkan oleh sebuah lembaga yang bernama *Goliath Business Knowledge on Demand*, dimana temuan penelitian yang dilakukan sebelumnya dalam kewirausahaan, manajemen, dan daerah pemasaran telah menunjukkan bahwa orientasi pasar, orientasi pembelajaran, gaya manajemen kewirausahaan, dan fleksibilitas organisasi sangat berkorelasi dengan kinerja organisasi. (*Goliath Business Knowledge on Demand*, 2005) dan penelitian tersebut diperkuat dengan hasil studi yang diterbitkan baru-baru ini (Barrett, Balloun, & Weinstein, 2004 dalam *Goliath Business Knowledge on Demand*, 2005) menunjukkan bahwa organisasi nirlaba dan bisnis tidak menganggap diri mereka berbeda pada empat faktor keberhasilan atau korelasi tersebut, meskipun tingkat usaha mandiri melaporkan kinerjanya lebih tinggi dari organisasi nirlaba. Sebuah langkah logis berikutnya adalah untuk membandingkan layanan bisnis untuk perawatan kesehatan dan pendidikan, layanan utama dari sektor nirlaba.

Studi yang dikembangkan oleh Lusthaus, *et al.*(2002) yang terus menerus menelaah dan mengembangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dibahas dalam tulisannya yang berjudul “*organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*”, menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang dapat diuraikan elemen-elemennya. Ketiga faktor tersebut adalah : (a) kapasitas organisasi (*organizational capacity*); (b) motivasi organisasi (*organizational motivation*); dan (c) lingkungan eksternal (*External environment*). Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 2.13 di halaman 99.



Gambar 2.13 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi.  
Sumber :Lusthaus, *et al.*(2002) : *organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*.

Pengertian ketigat faktor yang mempengaruhi kinerja organisai adalah : (1) kapasitas organisasi adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia, (2) motivasi organisasi adalah merupakan kepribadian dasar organisasi, dan (3) lingkungan adalah faktor kunci dalam menentukan tingkat sumber daya yang tersedia dan kemudahan bagi organisasi untuk dapat menjalankan kegiatan-kegiatannya. Ainsworth dan Millership pada D.S Hidayat (2008), sesuai dengan formulasi yang telah dijelaskan pada bagian tujuan dan manfaat penilaian kinerja, maka dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah : (1) kejelasan peran, (2) kompetensi, (3) lingkungan, (4) nilai, (5) preferensi, dan (6) penghargaan. Keenam faktor tersebut merupakan faktor penting dan harus dikelola dengan baik, karena akan sangat mempengaruhi penilaian kinerja. Behn (2003) dalam Lye (2006), mengidentifikasi delapan tujuan manajerial kunci untuk pengukuran kinerja, salah satunya adalah untuk belajar. Selain itu, ia berpendapat

data kinerja yang telah terpilah adalah untuk mengungkapkan penyimpangan yang mungkin menandakan kebutuhan untuk belajar. Jadi elemen yang penting dalam belajar dari ukuran kinerja adalah umpan balik, khususnya untuk pembelajaran organisasi pada tingkat strategis (Kaplan & Norton 1996b *dalam* Lye 2006).

Carter (1991) *dalam* Lye (2006), menyimpulkan bahwa penerapan indikator kinerja spesifik terkait dengan karakteristik dari entitas sektor publik, individu dan lingkungannya. Studi pengukuran kinerja di sektor publik telah menghubungkan desain pengukuran kinerja dengan berbagai variabel kontekstual yang menyoroti kompleksitas untuk mencoba mengukur kinerja pemerintah. Secara khusus, lingkungan eksternal organisasi diyakini menjadi penting dalam menentukan desain dan penggunaan informasi kinerja (Cavalluzzo dan Ittner 2004, Behn 2003 *dalam* Lye, 2006). Sedangkan dari sisi kompensasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi telah dikemukakan bahwa indikator kinerja menghubungkan dengan skema kompensasi, dibahas oleh Kaplan dan Norton (Kaplan & Norton, 1996 *dalam* Greilin, 2007).

Bourne & Neely (2002) *dalam* Lye (2006) Dalam hal ini, indikator kinerja mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh, tindakan manajer dan karyawan pada tingkat yang berbeda dari hirarki organisasi. Bahwa kinerja tindakan mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh, tindakan manajer adalah apa yang disebut (Hines, 1989 *dalam* Lye, 2006) sebagai hubungan "*mutually constitutive*" antara peserta dan realitas sosial, diciptakan dan ditopang oleh refleksi interaksi sosial oleh individu satu sama lain dan berkesinambungan. Sehubungan dengan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi seperti yang telah diuraikan di atas, dikemukakan pula oleh Greiling (2007) dari hasil studinya tentang pengaruh kepercayaan (*trust*) terhadap kinerja organisasi sebagaimana yang diekemukakan bahwa kepercayaan dianggap oleh beberapa penulis sebagai sebuah elemen yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja di daerah non-komersial organisasi.

Analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi seperti yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan terhadap beberapa pandangan tersebut. Analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara umum dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi serta individu dalam organisasi. Faktor internal menyangkut hal-hal sebagai berikut : (a) kapasitas organisasi; (b) motivasi organisasi; (c); fleksibilitas organisasi (d) manajemen

organisasi; (e) orientasi organisasi; (f) karakteristik organisasi; dan (g) tindakan manajer dan karyawan. Sebaliknya faktor eksternal, mencakup : (a) lingkungan; (b) pembelajar; (c) umpan balik; (d) interaksi sosial; dan (e) entitas. Sedangkan faktor individu yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, meliputi hal-hal sebagai berikut : (a) kejelasan peran; (b) kompetensi; (c) nilai; (d) frekuensi; (e) penghargaan; (f) karakteristik individu; (g) kompensasi; dan (h) kepercayaan.

### **2.7.3 Dimensi Kinerja**

Menurut Biggadike (1979 : 8), kinerja (*performance*) digunakan untuk menunjukkan kinerja keuangan (*financial performance*) dan kinerja pasar (*market performance*). Kinerja keuangan menunjukkan pada pengukuran seperti *return on investment*, *cash flow over investment*, *return on sales*. Kinerja pasar menunjukkan pada *absolute* dan *relative market share* yang dicapai. Kinerja ini merupakan hasil akhir dari operasi perusahaan di atas kelebihan dari biaya yang dikeluarkan dan juga merupakan hasil penjualan produk atau jasa pada pasar yang dikuasai. Selanjutnya Prieto & Revilla (2006), dalam penelitiannya menggunakan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan ditunjukkan oleh *return on sales*, *profitabilitas*, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi. Sedangkan kinerja non keuangan diukur dengan kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa serta citra perusahaan. Begitu pula Li (2000), yang menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan (*financial performance*) yang terdiri dari ROI, ROE, ROS dan ROA serta kinerja pasar (*market performance*). Robinson (1998), ada beberapa cara untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu pertumbuhan dalam penjualannya, yaitu menunjukkan peningkatan pelanggan yang dapat menerima produk perusahaan. Kedua, *Return on Equity* (ROE), yaitu mengindikasikan keefektifan manajemen dalam menghasilkan pengembalian dana yang diinvestasikan oleh pemegang saham. Dalam studi ini kinerja PTS diukur dengan mengembangkan dimensi yang digunakan oleh Prieto & Revilla (2006), yaitu kinerja keuangan (kelancaran arus kas), dan kinerja non keuangan yang terdiri dari tingkat persaingan pengguna, pertumbuhan penjualan, kemampuan mempertahankan pengguna, dan IPK mahasiswa.

## **2.8 Hubungan antar Variabel**

### **2.8.1 Pembelajaran Organisasi dan Kompetensi.**

Selama satu setengah dekade terakhir ini, para pakar dan ahli manajemen semakin gencar meyeroti "*competency and learning organization*" baik secara teoritikal dan pratikal, walaupun masih belum ada kata sepakat apa yang dimaksudkan dengan hal tersebut. sebagai pakar mengatakan bahwa kompetensi dan pembelajaran organisasi adalah suatu proses belajar yang panjang dan membentang yang terkait dengan pemilikan "*knowledge*" yang diharapkan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Peter (1999), "*learning organization*" adalah suatu proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus menerus oleh suatu organisasi untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik. Garvin (1993) berpendapat bahwa "*learning organization*" adalah pengorganisasian kreativitas dan kecakapan serta transfer of "*knowledge*" yang diharapkan mampu untuk memperbaiki perilaku sebagai pengeja-wantahan wawasan dan "*knowledge*" yang baru. Selanjutnya dengan memahami pemikiran dan ide-ide baru yang segar diharapkan adanya inovasi-inovasi dari proses pembelajaran tersebut. Dengan demikian peningkatan kreativitas dan kemampuan strategis organisasi akan mendorong kemampuan untuk menjadi pemenang dalam berkompetensi yang terus meningkat, (Pucik : 1993). Selanjutnya keunggulan bersaing di masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan dan kepemilikan "*knowledge*" jika organisasi lebih cepat belajar maka ia akan lebih unggul Peter (1990). Bagaimana membangun dan mengembangkan kompetensi untuk mengujudkan organisasi yang unggul antara lain adalah melalui "*Learning Organisation.*" Pembelajaran organisasi tidak pernah akan terlepas dari pembelajaran individu, karena jika di lihat pahami dari sudut eksistensinya bahwa organisasi adalah merupakan kumpulan individu-individu atau kelompok yang memiliki struktur untuk mencapai tujuan. Sedangkan tujuan yang hendak dicapai tidak mungkin diujudkan sendiri tanpa adanya organisasi. Oleh karena itu dibentuklah organisasi. Menurut Argyris dan Schon (1978), bahwa organisasi bukanlah kumpulan orang-orang semata, melainkan kumpulan orang-orang yang terstruktur dan memiliki tujuan.

Wang &Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Pembelajaran organisasi dilakukan perusahaan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya



saing dan keberlanjutan kompetensi, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien.

Pembelajaran merupakan proses yang memungkinkan adaptasi secara berkelanjutan dari kompetensi khusus perusahaan dipandang dari sudut pengalaman dan informasi lebih jauh (Pavitt, 1990). Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai cara perusahaan membangun dan memperkaya pengetahuannya yang menjadi dasar pengembangan teknologi, pemasaran, produk dan proses, serta pengembangan dan perbaikan penggunaan keahlian para pekerjanya (Dodgson, 1991). Murray & Donegan (2003) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang dihubungkan melalui sejumlah tingkatan merupakan faktor yang menentukan pengembangan kompetensi perusahaan. Kompetensi superior muncul dari pembelajaran superior. Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran dengan pengembangan kompetensi, dan selanjutnya hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit bisnis, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi perusahaan untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung (Grant, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Sinkula, 1994; Tuominen *et al.*, 1997). Chaston & Badger (1999) mengungkapkan bahwa bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk, dan karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional sehingga pengetahuan yang lebih dalam terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi.

### **2.8.2 Pembelajaran Organisasi dan Kinerja.**

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan yang tidak melakukannya (Wheelen & Hunger, 2002:9). Sejalan dengan yang diungkapkan Marquardt (1996:15)

dimana semakin muncul kesadaran bahwa perusahaan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya jika ingin meraih kinerja yang optimal dalam lingkungan dengan perubahan teknologi, sosial, ekologi, dan persaingan yang sangat cepat. Demikian pula yang dinyatakan oleh Luthans (1998:44) bahwa agar sukses dan memperoleh keunggulan bersaing, organisasi sekarang dan yang akan datang harus menjadi organisasi yang belajar.

Sebuah organisasi yang beroperasi dengan pembelajaran organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Lei *et al.* (1999) menjelaskan pentingnya pembelajaran organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Berdasarkan penelitian DeGeus tentang 27 perusahaan yang telah berdiri dalam jangka waktu lama, diketahui bahwa perusahaan-perusahaan tersebut dapat berumur panjang karena memiliki sensitifitas pada lingkungan, organisasi yang padu dan identitas yang kuat, toleransi pada cara-cara baru, serta manajemen keuangan yang konservatif (Fulmer *et al.*, 1998).

Penelitian yang dilakukan oleh López *et al.* (2005) memberikan hasil yang mendukung pandangan bahwa pembelajaran organisasi memiliki kontribusi positif baik pada inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan. López *et al.* (2005) menemukan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan, secara statistik pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, dan kemampuan inovasi dan daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran akan menyebabkan organisasi mampu dengan cepat menyusun kembali sumberdayanya untuk fokus pada peluang atau ancaman yang ada. Pembelajaran organisasi akan memberi nilai kepada pelanggan sebab pembelajaran fokus pada pemahaman dan secara efektif memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang dan potensial melalui produk, jasa, dan cara-cara baru dalam menjalankan bisnis. Hal ini tentu saja secara langsung menyebabkan kinerja superior, seperti produk baru yang lebih sukses, retensi pelanggan yang lebih baik, serta pertumbuhan dan profit yang lebih tinggi (Slater & Narver, 1994; Lukas *et al.*, 1996; Hurley & Hult, 1998; Bontis *et al.*, 2002). Kemampuan pembelajaran organisasi, melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku yang akan membawa pada perbaikan kinerja (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990; Garvin, 1993; Lei *et al.*, 1999).

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Khandekar & Sharma (2006) bertujuan menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hal ini disebabkan SDM memegang peranan utama dalam membangun dan mempertahankan filosofi pembelajaran organisasi, dimana SDM merancang sistem dan proses. Sistem dibutuhkan untuk menempatkan di mana pembelajaran dibutuhkan. Ide-ide hanya muncul dari individu, sehingga pembelajaran organisasi dibutuhkan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi (Crossan *et al.*, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995). Aktivitas manajemen harus difokuskan dan diedarkan di sekitar pengembangan sumber pengetahuan organisasi (Rastogi, 1998). Rastogi (1998) merasa bahwa pengetahuan karyawan berperan penting pada kekuatan tenaga kerja.

Prieto & Revilla (2006), melakukan studi yang berjudul *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment* bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Dengan menggunakan data 111 perusahaan di Spanyol, digunakan alat analisis path untuk melihat pengaruh masing-masing variabel yakni kemampuan pembelajaran, kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan. Penelitian ini kemudian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Kemampuan pembelajaran organisasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui kinerja non keuangan.

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya kinerja non-keuangan di mana kemampuan pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja keuangan dapat melalui mediasi kinerja non-keuangan. Selanjutnya kemampuan pembelajaran organisasi berperan penting dalam mempengaruhi kompetensi yang dibutuhkan untuk proses operasional perusahaan, produk dan nilai layanan, dan selanjutnya menentukan potensi perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih baik bagi *stakeholders* membentuk kondisi yang lebih cepat untuk mencapai kinerja keuangan. Collie (2002) menemukan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan pembelajaran individu dan kelompok melalui berbagai struktur dan fungsi, yang menciptakan budaya belajar. Budaya belajar memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan memperoleh keunggulan bersaing.

Perguruan tinggi harus memiliki struktur dan proses yang mendorong pengembangan individu dan mengawasi kemajuan institusi. Perguruan tinggi juga harus mendukung peningkatan kerjasama, khususnya pada tingkat fakultas, yang berarti peningkatan kinerja. Dill (1999) mempelajari karakteristik organisasi dari pembelajaran organisasi akademik dan menemukan bahwa dengan meningkatkan perhatian pada tanggungjawab akademik, universitas harus lebih terampil dalam menciptakan ilmu pengetahuan baru untuk memperbaiki kegiatan belajar mengajar dan dengan demikian menyesuaikan perilakunya dengan ilmu pengetahuan baru tersebut. Dill (1999) menyimpulkan adanya bukti penting yang mendukung pernyataan bahwa lingkungan baru akan mendukung proses adaptasi pada struktur dan pengelolaan organisasi untuk mencapai perbaikan kegiatan belajar mengajar.

Smylie (1996), melakukan penelitian untuk menguji implementasi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan terhadap prestasi siswa dan peningkatan kualitas pengajaran dengan mediasi variabel organisasional berupa otonomi guru, akuntabilitas dan profesionalitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat variabel antara yaitu kesempatan pembelajaran organisasi (*organizational learning opportunities*) dan peningkatan kualitas pengajaran (*instructional improvement*). Semakin tinggi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan akan semakin meningkat kesempatan pembelajaran organisasi, serta semakin tinggi kesempatan pembelajaran organisasi akan meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa.

Said (2002) mengkaji pengaruh faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kualitas layanan dan kinerja perguruan tinggi di Indoensia. Faktor-faktor strategis yang digunakan adalah pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar, kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor strategis yang signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja perguruan tinggi adalah pembelajaran organisasi, kemampuan analisis pasar dan kualitas layanan, sedangkan faktor strategis lain seperti kepemimpinan teknologi, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sukirno (1999) menguji hubungan antara partisipasi dosen dalam pengambilan keputusan terhadap hasil belajar mahasiswa dengan menggunakan kesempatan pembelajaran organisasi dan kualitas pengajaran sebagai variabel antara. Dengan menggunakan dosen akuntansi pada PTS di Yogyakarta sebagai sampel penelitian maka ditemukan bahwa partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan berhubungan

positif dengan hasil belajar mahasiswa, partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan berhubungan positif dengan kesempatan pembelajaran organisasi, kesempatan pembelajaran organisasi berhubungan positif dengan peningkatan kualitas pengajaran, kualitas pengajaran berpengaruh terhadap hasil belajar mahasiswa, dan kesempatan pembelajaran organisasi dan peningkatan kualitas pengajaran secara bersama-sama sebagai variabel antara memiliki pengaruh positif pada hubungan dengan partisipasi dosen akuntansi dalam pengambilan keputusan dengan hasil belajar mahasiswa.

Kumar (2005) menguji pengaruh tiga tingkatan pembelajaran yakni pembelajaran tingkat organisasi, tim, dan individu terhadap kinerja keuangan dan pengetahuan pada perguruan tinggi swasta di Malaysia. Studi tersebut menemukan bahwa pembelajaran tingkat organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan pengetahuan. Pembelajaran tingkat tim (kelompok) hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Sedangkan pembelajaran tingkat individu hanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan individu anggota organisasi harus diperoleh dan dibagi diantara anggota organisasi. Kesuksesan pembelajaran organisasi terjadi ketika pembelajaran individu dibagi melalui dialog positif dan transformasi kepada individu lainnya dengan dukungan dari institusi.

### **2.8.3 Lingkungan Eksternal dan Kompetensi.**

Hasil studi Hidayat (2008), membuktikan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi PTS. Artinya bahwa perubahan lingkungan akan membawa perubahan pada kompetensi PTS secara positif. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusiterbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PTS dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan kompetensi PTS tersebut. Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).

Disisi lain globalisasi yang ditandai oleh pesatnya perubahan teknologi informasi, yang menyebabkan hilangnya batas-batas antar negara (*borderless world*) memberikan peluang dan tantangan bagi seluruh perguruan tinggi *privat* maupun perguruan tinggi *publik*. Banyak orang berbicara perlunya kemampuan PTS untuk beradaptasi terhadap lingkungan, karena tanpa kemampuan dan kemauan untuk berubah, PTS akan dirubah paksa oleh perubahan lingkungan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti, tidak ada satu PTS pun yang mampu menghalangi atau membendunginya. Oleh karena itu, hanya PTS yang terus belajar dan membangun kompetensi dirinya melalui individu-individu yang ada di dalamnya yang akan dapat mempertahankan eksistensi organisasinya. PTS pada dasarnya dapat dikatakan “mahluk hidup” yang eksistensinya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi terhadap gerak perubahan lingkungan hidupnya. PTS berbasis kompetensi yang dibangun melalui proses pembelajaran individu-individu yang ada pada gilirannya yang akan terbangun juga pembelajaran organisasi; yang akan mampu menghadapi perubahan dan persaingan.

#### **2.8.4 Lingkungan Eksternal dan Kinerja.**

Tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusiterbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perguruan tinggi dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan kinerja PTS tersebut. Hasil studi ini membuktikan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PTS. Artinya bahwa perubahan lingkungan eksternal PTS akan membawa perubahan pada kinerja PTS secara positif. Lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).

Walaupun demikian, secara keseluruhan kedua aspek ini dinilai cukup baik. Kinerja PTS adalah suatu ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari suatu organisasi. Dikaitkan dengan institusi pendidikan tinggi, jumlah mahasiswa baru yang dapat disaring dapat dikaitkan dengan aspek pangsa pasar maupun pendapatan (*sales*). Dengan asumsi bahwa jumlah calon mahasiswa adalah tetap, maka dengan bertambahnya jumlah mahasiswa baru berarti pangsa pasar meningkat, jumlah

pendapatan (*sales*) pun meningkat. Akan tetapi, tidak hanya perihal jumlah yang menjadi tolok ukur, kualitas masukan (mahasiswa baru) pun perlu ditingkatkan agar mempermudah proses pembelajaran untuk menghasilkan kualitas akademik lulusan yang diharapkan terus meningkat. Peningkatan lulusan baik secara kualitas maupun kuantitas selain akan berdampak positif dari berkurangnya biaya operasional (*finansial*) juga berdampak positif bagi image institusi, di mana pasar kerja masih melihat nama perguruan tinggi untuk menilai alumni ketika mereka masuk ke pasar kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh negatif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PTS. Hasil pengujian hipotesis kelima ini mendukung pernyataan bahwa lingkungan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja organisasi dari hasil uji hipotesis 5 di atas adalah negatif yang artinya, semakin tidak pasti lingkungan eksternal akan semakin turun kinerja organisasi. Namun pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja ini tidak signifikan. Hal ini berarti, pengaruh lingkungan eksternal terhadap penurunan kinerja masih dapat diantisipasi dengan adanya teknik dan/ atau strategi tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja PTS. Dilihat secara teoritis dan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya, hasil pengujian hipotesis 5 ini mendukung argumen Child (1997) dan Hamel dan Prahalad (1990) yaitu dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan eksternal merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya sesuai dengan yang dikemukakan Richard Smith, (1997) bahwa pimpinan sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis.

#### **2.8.5 Citra PTS dan Kompetensi PTS**

Hasil studi ini membuktikan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi PTS. Artinya bahwa perubahan citra PTS akan membawa perubahan pada kompetensi PTS secara positif. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Semakin tinggi citra PTS maka semakin tinggi pula karakter kompetensi PTS pada interaksi individu-individu pada PTS yang memiliki citra PTS yang didasarkan pada persepsi publik. Sejauh mana suatu PTS memandang perlunya manajemen citra? Pertanyaan ini sangat signifikan untuk diajukan. Mengapa demikian? Karena kini, publik telah mengalami perubahan begitu cepat dalam

mencermati lingkungan yang ada di sekitarnya. Publik telah memiliki ruang yang lebih luas untuk memantau sepak terjang PTS baik yang berkaitan dengan jasa, pengelolaan PTS sampai kinerja suatu PTS. Sehingga, tuntutan untuk terus menjaga citra (*image*) baik menjadi sesuatu yang mendesak. Citra yang baik dari suatu PTS akan mempunyai dampak yang menguntungkan, merupakan aset, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi publik dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal, sedangkan citra yang jelek akan merugikan organisasi.

Dalam jangka panjang citra yang baik akan membawa banyak manfaat, baik pada saat PTS sedang jaya maupun pada saat-saat PTS menghadapi berbagai macam krisis. Namun, seberapa jauh kesadaran untuk mengelola citra yang menguntungkan PTS? Tetapi, banyak kasus menunjukkan (antara lain yang terbaru adalah gejolak Freeport & kasus Newmont) bahwa manajemen citra ternyata bukanlah pekerjaan mudah, atau PTS belum sungguh-sungguh memahami dan menerapkan pentingnya manajemen citra.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Hidayat (2008), citra PTS berpengaruh terhadap kompetensi PTS. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pencitraan. Dengan pencitraan maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Citra dilakukan PTS tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi PTS, tetapi PTS juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Variabel citra menunjukkan indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang paling dominan dalam pembentuk variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial suatu perguruan tinggi merupakan prioritas dalam penciptaan reputasi yang baik. Dengan menunjukkan kemampuan inovasi dan keterlibatan perguruan tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra dan reputasi PTS tersebut.

#### **2.8.6 Citra PTS terhadap Kinerja PTS**

Variabel citra PTS menunjukkan indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang paling dominan dalam pembentuk variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial suatu perguruan tinggi merupakan prioritas dalam penciptaan citra PTS yang baik. Dengan menunjukkan



kemampuan inovasi dan keterlibatan perguruan tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra perguruan tinggi tersebut.

Kemajuan PTS yang sangat pesat dari segi kuantitas tidak diimbangi dengan peningkatan kualitasnya, sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Kondisi tersebut menyebabkan daya saing PTS lemah, selain juga dikontibusi oleh lemahnya kinerja PTS dan pencitraan PTS sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat sebagai praktik manajemen moderen merupakan solusi bagi PTS di Timor-Lesté untuk meningkatkan kinerja dan pencitraan PTS. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra PTS di Timor-Lesté, dan pengaruh diantara variabel-variabel tersebut. Citra PTS berpengaruh positif terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), dan (Amit dan Shoemaker, 1993). Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PTS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memperhatikan citra yang dimilikinya di mata para *stakeholder* maka secara langsung kinerja PTS tersebut juga akan terbentuk dan mengalami peningkatan. Semakin baik citra yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka tingkat kinerja PTS tersebut juga mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa citra berpengaruh terhadap kinerja seperti Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (Suta, 2005).

#### **2.8.7 Kompetensi dan Kinerja.**

Pace *et al.* (2005) melakukan penelitian yang didasarkan pada pendekatan Resource-Based View (RBV) dimana penyebab utama perbedaan kinerja diantara perusahaan adalah karena perbedaan sumber-sumber daya khusus dan akumulasi kompetensi yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja persaingan dengan sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan. Melalui metodologi riset yang dibangun oleh Durand, diperoleh hasil adanya hubungan antara tingkat pengaruh aset-aset produktif dengan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang semakin sulit untuk ditiru dan semakin sulit untuk dipindahkan (*immobility*) menyebabkan profitabilitas, margin dan kinerja pasar yang lebih tinggi. Ditemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif hanya dengan kinerja pasar (*market performance*). Sedangkan kompetensi yang sulit untuk dipindahkan (*immobility*) ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas dan berhubungan negatif dengan margin. Sedangkan Wernerfelt (1984) menemukan adanya hubungan antara profitabilitas dengan sumberdaya dan bagaimana mengelolanya. Kemudian Durand (1999:103) menemukan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengkordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Selanjutnya O'Regan &Ghobadian (2004) menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi perusahaan dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Wang &Lo (2003) menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya kinerja yang difokuskan pada pelanggan. Demikian pula penelitian King &Zeithamal (2001) yang menemukan adanya pengaruh antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perusahaan. Fernandes *et al.* (2005) melakukan penelitian yang berjudul *resources that drive performance: an empirical investigation*. Penelitian Fernandes *et al.* dilakukan pada perusahaan air minum Brazil mengenai sumberdaya yang menghasilkan kinerja perusahaan berdasarkan praktek sumberdaya manusia, kompetensi karyawan dan sumberdaya berwujud lainnya serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan model Balanced-Scorecard. Fernandes *et al.* menemukan bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan: kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor paling kuat yang mempengaruhi kinerja; serta kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif *Balaced-Scorecard*.

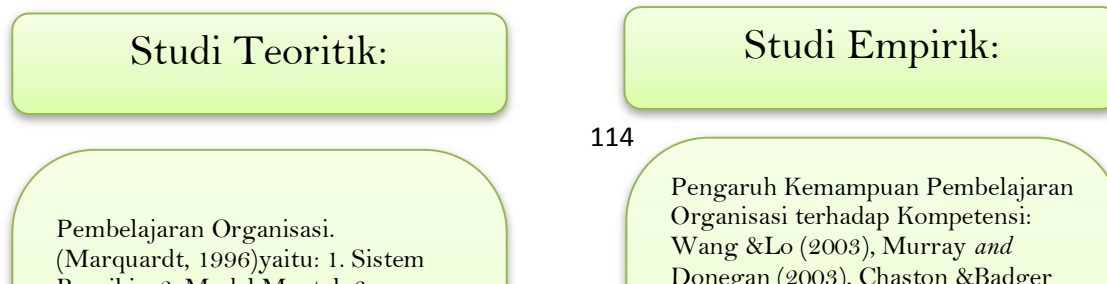
### **BAB 3**

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Proses Berpikir

Kerangka proses berpikir dimaksudkan untuk memberikan tuntutan berfikir deduktif, menganalisis permasalahan penelitian dari hal-hal yang bersifat umum ke arah hal-hal yang bersifat khusus, untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui teori dan konsep yang telah mapan. Di samping itu juga memberikan tuntutan induktif, menganalisis permasalahan penelitian dari hal-hal yang bersifat khusus ke arah hal-hal yang bersifat umum untuk memperjelas wawasan dalam melakukan analisis melalui studi empiris.

Studi ini menjelaskan hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen baik endogen intervening maupun endogen tergantung, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Serta untuk menguji apakah terdapat pengaruh endogen intervening terhadap pencapaian endogen tergantung. Dengan pendekatan deduktif dan induktif yang saling berhubungan, maka disusunlah hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang perlu dikaji kebenarannya melalui uji statistik *Partial Least Square*. Berdasarkan pengujian hipotesis dihasilkan konsep disertasi secara menyeluruh dan diharapkan menghasilkan temuan teoritis, baik mendukung maupun menolak studi teori yang telah ada, dan atau pengembangan suatu teori. Sebelum diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan kerangka konseptual, maka terlebih dahulu diuraikan kerangka proses berpikir seperti digambarkan pada Gambar 3.1 pada halaman 115.



Gambar 3.1  
KERANGKA PROSES BERPIKIR

Untuk melakukan analisis hasil penelitian maka perlu dilakukan studi atas teori-teori yang akan dipergunakan untuk mendukung analisis tersebut. Studi teoritik dimulai dengan pembelajaran organisasi yang mengulas tentang kemampuan dosen untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan dan membagi pengetahuan yang bertujuan memodifikasi perilaku, melalui pengembangan ilmu pengetahuan, teori-teori praktis dan keterampilan kognitif pada dosen. Selanjutnya adalah pendekatan *resource-based view* yang membahas pentingnya kompetensi bagi kesuksesan organisasi. Kompetensi menunjukkan kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki dosen. Selanjutnya adalah kinerja yang merupakan hasil akhir atau tingkat prestasi yang dicapai organisasi selama satu periode tertentu.

Teori-teori diperlukan karena teori-teori tersebut menjadi landasan analisis dan menuntun proses berpikir. Teori bersifat universal atau umum yang artinya berlaku di mana saja tetapi dapat digunakan untuk kasus-kasus yang spesifik. Oleh karena itu studi teoritik menuntun untuk berpikir secara deduktif yakni proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang umum menuju pada proses berpikir yang khusus. Selain teori diperlukan juga studi empirik yang akan berguna pada proses analisis. Studi empirik merupakan hasil dari generalisasi penelitian yang sifatnya khusus. Studi empirik akan menuntun pada proses berpikir induktif yaitu suatu proses berpikir yang berawal dari proses berpikir yang khusus menuju pada proses berpikir yang umum. Kajian teoritik dan empirik saling berhubungan dan mendukung satu sama lainnya.

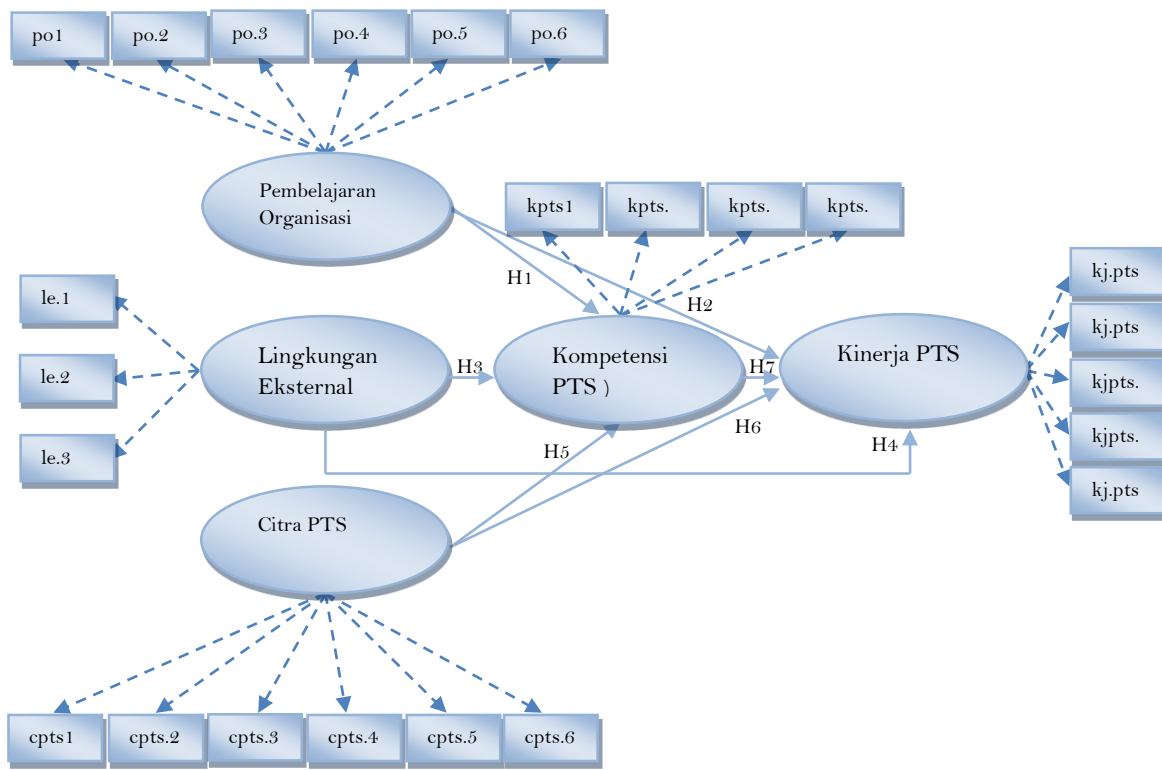
Proses berpikir tidak bisa deduktif atau induktif saja. Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Dari proses berpikir ditemukan variabel-variabel penelitian. Selanjutnya dapat ditentukan hubungan atau arah pengaruh dari masing-masing variabel. Kemudian berdasarkan hubungan atau arah pengaruh tersebut disusunlah hipotesis. Hipotesis adalah suatu proposisi yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang diteliti yang masih perlu diuji kebenarannya secara statistik.

Pengujian hipotesis akan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan yang dimulai dari analisis dan selanjutnya diberi saran-saran dalam sebuah proposal. Dalam proposal akan diperoleh temuan-temuan, baik yang berhubungan dengan teori maupun empirik. Temuan teoritik akan memberi kontribusi pada pengembangan teori atau ilmu, baik memperkuat teori, menolak teori, ataupun menghasilkan teori yang baru. Sedangkan temuan-temuan empirik akan memperkaya khasanah hasil-hasil penelitian dan memberikan rekomendasi untuk pengambilan kebijakan-kebijakan.

### **3.2 Kerangka Konseptual**





Setelah menyusun kerangka proses berpikir, maka perlu disusun kerangka konseptual. Kerangka konseptual disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen. Dengan preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan empirik akan diketahui berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis, dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Berdasarkan uraian

tersebut, dapat disusun kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan pengaruh antar variabel dalam studi ini seperti digambarkan pada Gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2  
Kerangka Konseptual

Keterangan :

-  : Variabel Laten
-  : Indikator
-  : Pengaruh
-  : Dimensi

Variabel eksogen pertama dalam studi ini adalah. Pembelajaran organisasi (PO), diukur dengan menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Marquardt (1996 : 30). Indikator variabel pembelajaran organisasi adalah pengembangan sistem berpikir (PO.1), pengembangan model mental (PO.2), keahlian personal (PO.3), kerjasama tim (PO.4), kemampuan membagi visi bersama (PO.5), dan kemampuan berdialog (PO.6).

Konsep berpikir, yakni kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana

mengubah mereka secara efektif. Model mental, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak model mental atau image belajar atau bekerja atau patriotisme terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada situasi di mana konsep-konsep tersebut terjadi. Keahlian personal, mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar sehingga dapat membangun keahlian serta mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi. Kerjasama tim, yakni keahlian yang difokuskan pada proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran dan menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan. *Team learning* merupakan masalah praktek dan proses. Senge menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yakni: a. kemampuan untuk memiliki wawasan berpikir mengenai masalah-masalah penting b. kemampuan untuk bertindak dengan cara-cara yang inovatif dan koordinatif c. kemampuan untuk memainkan peranan yang berbeda pada tim yang berbeda. Keahlian membagi visi bersama, yaitu keahlian agar setiap anggota organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati. Dialog, yakni kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi di antara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggapi pandangannya sendiri.

Variabel eksogen kedua dalam studi ini adalah: Lingkungan eksternal(LE), yang berada di luar PTS dan perlu dianalisis untuk menentukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang akan dihadapi organisasi Masood, *et al.* (2000). Indikator variabel lingkungan eksternal adalah (LE.1), Lingkungan jauh. (LE.2), Lingkungan PTS (LE.3), Lingkungan Operasi PTS.

Lingkungan jauh (*remote environment*), yakni faktor-faktor yang berada di luar kendali PTS, dan faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain.

Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Faktor ekonomi, berkaitan dengan kondisi ekonomi misalnya, laju inflasi, kemampuan atau daya beli masyarakat secara umum dan lain-lain.
- b. Faktor sosial, berkenaan dengan kepercayaan, nilai, perilaku, pendapat dan gaya hidup orang-orang di luar lingkungan yang dikembangkan atau

- dibangun dari kebudayaan demografis, agama, pendidikan dan faktor adat istiadat yang berlaku.
- c. Faktor Politik, berkaitan dengan peraturan dan hukum yang berlaku.
- d. Teknologi dan Informasi, mempengaruhi dunia pendidikan pada umumnya, terhadap pengembangan nilai dan kualitas pendidikan maupun pengembangan institusi. Pelayanan administratif dengan sistem komputerisasi, kuliah dan seminar dengan teknologi komputer, *OHP, LCD, Aircondition, Sound system* merupakan sebagian kecil fasilitas yang mendukung dan berperan penting.

Lingkungan PTS (*PTS Environment*), tentang intensitas persaingan dalam dunia pendidikan. Intensitas persaingan ini dipengaruhi oleh kekuatan persaingan yang disebut *competitive forces* antara lain:

1. Masuknya pendatang baru, pendatang baru dalam dunia pendidikan merebut pangsa pasar. Perkembangan dunia pendidikan yang lambat dan terdapatnya perguruan tinggi besar yang telah mapan dengan sumber daya besar akan menyerang balik dengan pelayanan yang lebih memadai untuk memenuhi kebutuhan mendatang.
2. Program pengganti, adalah program-program yang memiliki kecenderungan biaya yang lebih murah dan menggunakan waktu relatif singkat kekhususan mutu, dan program-program tersebut belakan ini mulai di selenggarakan pada beberapa universitas maupun sekolah tinggi akademik khususnya pada program kelas extension.
3. Tingkat persaingan di antara para perguruan tinggi. Hal ini disebabkan karena terdapatnya saling ketergantungan satu sama lain (*mutually dependent*). (jumlah pesaing yang banyak, pertumbuhan PTS makin lambat, biaya operasional yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan, penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategi yang besar, hambatan pengunduran diri tinggi).

Lingkungan Operasi PTS (*Operating Environment PTS*) terdiri atas faktor-faktor di dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Pesaing, yang akan membuat PTS-PTS dapat meramal pertumbuhan jangka pendek dan jangka panjang menggunakan kekuatan bersaingnya secara cepat dan tepat.
- b. Konsumen, mengenai profil PTS-PTS yang dibutuhkan untuk dapat merumuskan strategi, kebijaksanaan dan taktik, selain mengantisipasi perubahan dan perilaku pasar sesuai permintaan dan perilaku masyarakat mene-rima mutu pendidikan yang diperkirakan.
- c. Pemasok, berkaitan dengan ketergantungan PTS-PTS pada sumber daya untuk memenuhi kebutuhan keuangan, sarana dan prasarana, dan pelayanan yang umumnya terbatas.



- d. Tenaga Kerja, menyangkut kemampuan PTS-PTS dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang handal, untuk menjawab kebutuhan para mahasiswa dalam memahami dan mencerna pengetahuan yang disajikan sesuai dengan harapan dari orang tua/wali mahasiswa.

Variabel eksogen ketiga dalam studi ini adalah: Citra PTS (CPTS), sebagai gambaran mental atau konsep tentang sesuatu citra PTS sebagai jumlah dari keyakinan-keyakinan, gambaran-gambaran dan kesan-kesan yang dimiliki seorang pada sesuatu objek. Objek yang dimaksud dapat berupa orang, organisasi, kelompok orang atau lainnya yang tidak diketahui. Variabel yang digunakan sebagai indikator citra PTS adalah (CPTS.1), dinamis. (CPTS.2), bekerjasama. (CPTS.3), bisnis. (CPTS.4), karakter. (CPTS.5), keberhasilan. (CPTS.6), penarikan.

Adler, (1991). Dinamis mencakup beberapa hal yaitu: a. *Pioneering*/mempelopori. PTS tersebut mendahului pihak-pihak yang lainnya dan menjadi yang berjalan lebih dalam segala hal. b. *Attention-getting*/menarik perhatian. PTS menimbulkan minat publik untuk memperlihatkannya. c. *Active*/aktif. PTS berusaha aktif dalam berusaha. d. *Goal-oriented*/berorientasi pada tujuan. PTS berusaha untuk selalu mencapai tujuannya.

Devito Danny, (2005, 85). *Cooperative* meliputi beberapa hal seperti dibawah ini: a. *Friendly*/bersahabat. PTS bersikap bersahabat dengan publik. b. *Weel-liked*/disukai. PTS digemari dan mendapat simpati publik. c. *Eager to please*/berkeinginan untuk menyenangkan. PTS selalu melakukan atau mengupayakan hal-hal yang memuaskan atau tidak menimbulkan kekecewaan publik.

Devito Danny (2005, 200). *Business* meliputi hal-hal dibawah ini: a. *Wise*/bijaksana. PTS menggunakan pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat dan memutuskan sesuatu. b. *Shrewd*/cerdik. PTS mengerti dan pandai mencari akal yang tepat bahkan dalam hal manghadapi masalah. c. *Persuasive*/mampu mempengaruhi. PTS memiliki kemampuan untuk mempergaruhi publik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapainya. d. *Well organized* terorganisir dengan baik. PTS memiliki keteraturan dalam berbagai bagian didalamnya (merupakan kesatuan yang teratur).

Devito Danny, (2005, 334). *Character* meliputi beberapa hal di bawah ini: a. *Ethical*/layak/beradab. PTS melakukan hal-hal yang sepatutnya dan sopan serta berbudi bahasa yang baik dalam menjalankan usahanya. b. *Reputable*/mempunyai nama baik. PTS

termasyur atau memiliki nama yang baik dimata publik. c. *Respectable*/terhormat. PTS memiliki penghargaan (dihargai) dengan baik dimata publik.

*Successful*/keberhasilan, meliputi: a. Financial performance (laporan keuangan). Laporan keuangan sebuah PTS, apakah PTS memiliki laporan keuangan yang baik (*surplus*) ataukah sebaliknya (*minus*).b. *Self-confidence* (percaya diri). PTS mengakui dan yakin akan kebenaran yang dimilikinya.

Devito Danny, (2005, 153). *Withdrawn* meliputi beberapa hal dibawah ini: a. *Aloof*/menyendiri. PTS tidak berkumpul dengan PTS-PTS yang lain dan memencilkan diri dari publik. b. *Secretive*/menyimpan rahasia. PTS menyimpan hal-hal yang tersembunyi yang hanya diketahui oleh internal PTS ataupun sengaja menyembunyikan hal-hal tertentu supaya tidak diketahui publik. c. *Cautious*/berhati-hati. PTS mengingat-ingat kejadian dan memiliki pertimbangan dalam segala hal.

Variabeleksogen intervening dalam studi ini adalah kompetensi PTS (KPTS). Kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kompetensi PTS diukur dengan empat indikator yang dikembangkan oleh Barney (1991), yang terdiri dari: kompetensi PTS menggunakan empat indikator yakni nilai kompetensi PTS (KPTS.1), nilai kompetensi PTS (KPTS.2), Tingkat kelangkaan kompetensi PTS (KPTS.3), Tingkat kesulitan pesaing meniru kompetensi PTS (KPTS.4). Tingkat kesulitan PTS mencari pengganti kompetensi

Kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan PTS mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.

Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi PTS yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing

yang berkesinambungan. Sebuah PTS dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika PTS tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika PTS mengembangkan dan mengeksploitasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar PTS, dan tiap-tiap PTS memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun PTS yang memiliki keunggulan bersaing.

Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika PTS lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman & Rumelt (1982), & Barney (1986a; 1986b), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut: 1. kemampuan PTS untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika PTS berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah (Barney, 1995). Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang PTS mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat (Barney, 1999). 2. hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh PTS dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu PTS menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai PTS yang disainginya itu. 3. kompetensi yang menghasilkan keunggulan PTS tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, kompetensi PTS adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi PTS dengan pemasok dan pelanggan.

Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya PTS yang bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai

strategis dari kompetensi meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi PTS untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai PTS.

Variabel endogen dalam studi ini adalah: Kinerja yang menunjukkan hasil akhir atau tingkat prestasi yang dicapai perguruan tinggi swasta selama satu periode tertentu. Kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté diukur dengan variabel kinerja PTS, menggunakan lima indikator Prieto & Revilla (2006), yakni nilai kompetensi PTS (KJPTS.1), kelancaran arus kas PTS (KJPTS.2), persaingan mahasiswa baru di PTS (KJPTS.3), perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru pada PTS (KJPTS.4), prentetase mahasiswa yang mengundurkan diri dari PTS (KJPTS.5), rata-rata indeks prestasi lulusan PTS.

Apakah perguruan tinggi kita hanya bersemangat tatkala mencari pemasukan uang dengan alasan untuk membiayai kegiatannya. Imbalan apa yang dijanjikan kepada masyarakat bila mereka rela membayar mahal? Apakah ada peningkatan dalam proses belajar-mengajar di lingkungan universitas kita? Hal ini amat penting diperhatikan karena yang diharapkan oleh masyarakat tentunya setelah membayar mahal, akan ada peningkatan kualitas para lulusan pendidikan tinggi kita. Untuk itu, perlu ditilik bagaimana langkah universitas kita selama ini dalam mengembangkan sistem pembelajarannya yang dapat disebut sebagai jantung dari kegiatan pendidikan tersebut.

Pada negara-negara yang telah mengalami kemajuan Iptek, paper ilmiah yang dipublikasikan di jurnal internasional merupakan salah satu ukuran penting untuk mengukur kualitas penelitian. Di beberapa negara maju seperti Jepang, Inggris dan Amerika, jumlah dan kualitas paper ilmiah yang dipublikasikan tersebut bahkan dijadikan salah satu ukuran untuk menentukan berapa besar dana penelitian yang akan diberikan pada laboratorium tersebut. Paper ilmiah dianggap cukup mewakili penilaian kualitas penelitian, mengingat paper tersebut akan diuji oleh para peneliti yang berkompeten di bidangnya sebelum dinyatakan layak untuk dipublikasikan dalam jurnal ilmiah tersebut.

Publikasi ilmiah adalah sistem publikasi yang dilakukan berdasarkan *peer review* dalam rangka untuk mencapai tingkat obyektivitas setinggi mungkin. "Sistem" ini, bervariasi tergantung bidang masing-masing, dan selalu berubah, meskipun seringkali secara perlahan. Sebagian besar karya akademis diterbitkan dalam jurnal ilmiah atau dalam bentuk buku. Sebagian besar bidang akademik yang telah mapan memiliki jurnal dan bentuk

publikasi tersendiri, meskipun banyak pula terdapat jurnal akademik yang bersifat interdisipliner (antar cabang) dan mempublikasikan karya dari beberapa bidang yang berbeda. Jenis-jenis publikasi yang dapat diterima sebagai kontribusi terhadap bidang ilmu pengetahuan dan penelitian sangat bervariasi di antara berbagai bidang. Publikasi ilmiah saat ini sedang mengalami perubahan yang besar, yang muncul akibat transisi dari format penerbitan cetak ke arah format elektronik, yang memiliki model bisnis berbeda dengan pola sebelumnya. *Tren* umum yang berjalan sekarang, akses terhadap jurnal ilmiah secara elektronik disediakan secara terbuka. Hal ini berarti semakin banyak publikasi ilmiah yang dapat diakses secara gratis melalui internet, baik yang disediakan oleh pihak penerbit jurnal, maupun yang disediakan oleh para penulis artikel jurnal itu sendiri.

Rendahnya tingkat kesiapan kerja para lulusan perguruan tinggi menjadi permasalahan tersendiri di dunia pendidikan Timor-Lesté saat ini. Hal tersebut merupakan tantangan bagi perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitas SDM lulusan mereka. Institusi pendidikan tinggi tidak lagi dinilai berdasarkan beberapa jumlah lulusan yang telah dihasilkan, akan tetapi dinilai dari beberapa banyak lulusan yang dapat diserap oleh pasar kerja. Dengan realita, semakin meningkatnya jumlah mahasiswa, pada tiap perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté sendiri belum begitu mampu untuk menyediakan akomodasi yang akomodatif.

### **3.3 Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual yang telah dirumuskan, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Pembelajaran organisasional (PO) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Perguruan Tinggi Swasta (KPTS) di Timor-Lesté.
- H2: Pembelajaran organisasional (PO) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS) di Timor-Lesté.
- H3: Lingkungan eksternal PTS (LE) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Perguruan Tinggi Swasta (KPTS) di Timor-Lesté.
- H4: Lingkungan eksternal PTS (LE) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS) di Timor-Lesté.

- H5: Citra PTS (CPTS) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi Perguruan Tinggi Swasta (KPTS) di Timor-Lesté.
- H6: Citra PTS (CPTS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS) di Timor-Lesté.
- H7: Kompetensi PTS (KPTS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS) di Timor-Lesté.

### **3.4. Rancangan Penelitian**

Penelitian sosial pada umumnya terbagi atas tiga tipe penelitian, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Studi ini termasuk kategori dalam penelitian eksplanatori, karena dalam studi ini di jelaskan hubungan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Masalah dalam penelitian eksplanatori berpusat pada keterhubungan antar variabel yang diteliti. Ditinjau dari tujuan penelitian, studi ini merupakan penelitian pengaruh karena berusaha menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian.

#### **3.4.1 Sumber Data**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra organisasi terhadap kompetensi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Unit analisis penelitian ini adalah Universitas Swasta di Timor-Lesté. Responden penelitian ini difokuskan pada (Rektor, Dekan Ketua Program Studi di mana satu perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté akan diwakili oleh pejabat universitas (Rektor), (Dekan) dan (Kaprogdi/Ketua Jurusan).

Penelitian ini akan menggambarkan persepsi pimpinan universitas, fakultas dan program studi pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté mengenai pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, terhadap kompetensi, dalam upaya menciptakan kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté. Dipilihnya pimpinan universitas, fakultas dan program studi pada PTS di Timor-Lesté sebagai responden, karena dianggap paling mengetahui kondisi di perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté sesuai dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

### 3.5. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté dan unit analisis (PTS) yang berjumlah 16 (PTS). Unit PTS tersebut meliputi fakultas dan program studi yang tersebar pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté yang berada di bawah Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté. Populasi dalam penelitian ini disajikan secara lengkap pada Tabel 3.1 pada halaman 127.

**Tabel 3.1**  
**Distribusi Unit Analisis dan Sampel Penelitian**

No.	Universitas/Institut/ Akademik	Keterangan	Jumlah
1	Universidade da Paz – UNPAZ ( <i>University of Peace</i> )	Pejabat Struktural/Fungsional	18
2	Dili Institute of Technology – DIT	Pejabat Struktural/Fungsional	8
3	Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” – ICR ( <i>Institute of Religious Studies/Science</i> )	Pejabat Struktural/Fungsional	8
4	Instituto Católico para Formação de Professores – ICFP ( <i>Catholic Institute of Teacher Training</i> )	Pejabat Struktural/Fungsional	8
5	Institute of Business – IOB	Pejabat Struktural/Fungsional	8
6	Instituto Superior Cristal – ISC ( <i>Superior Institute of Cristal</i> )	Pejabat Struktural/Fungsional	8
7	East Timor Coffee Academy – ETICA	Pejabat Struktural/Fungsional	6
8	Instituto Profesional de Canossa – IPDC ( <i>Professional Institute of Canossa</i> )	Pejabat Struktural/Fungsional	10
9	Universidade de Dili (UNDIL)	Pejabat Struktural/Fungsional	14
10	Universidade Oriental Timor Lorosa’e (UNITAL)	Pejabat Struktural/Fungsional	14
12	Universidade Matebian (UNICOM)	Pejabat Struktural/Fungsional	10
13	Universidade Don Martinho	Pejabat Struktural/Fungsional	10
14	Universidade Malear	Pejabat Struktural/Fungsional	10

		onal	
15	Universidade Jupiter	Pejabat Struktural/Fungsi onal	10
16	Instituto Tecnologia Komputer Aleiu (ATCI)	Pejabat Struktural/Fungsi onal	8
<b>Total Responden</b>			150

Sumber : Data primer yang di olah

Perhitungan ukuran sampel dari populasi menggunakan metode sampling acak sederhana Relatif Homogen dengan  $n$  = sampel  $N$  = populasi, dan  $d$  = nilai persisi. Perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

$$n = \frac{10}{(10)(0.1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{10}{(10)(0.01) + 1}$$

$$n = \frac{10}{0.1 + 1}$$

$$n = \frac{10}{1.1} \sim 9$$

Dengan perhitungan di atas, didapatkan jumlah sampel yang sesuai untuk ukuran populasi, yaitu sebanyak 9 unit PTS. Dari masing-masing PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté, sebagai sampel diambil responden yang dilatarbekangi beberapa posisi, yaitu Rektor, Wakil Rektor, Dekan dan Ketua Program Studi. Teknik Pengambilan sampel digunakan sampel acak sederhana (simple random sampling), hal ini dikarenakan populasi dalam penelitian ini sudah homogen.

### 3.6 Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi: 1. Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2002:41).



Variabel eksogen dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable*. Dalam penelitian ini ada 3. variabel eksogen yakni: Pembelajaran Organisasi (PO). Lingkungan Eksternal (LE). Citra PTS (CPTS) dan 2. Variabel endogen, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model (Ferdinand, 2002:43). Ada dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yakni: a. Variabel endogen intervening, yakni variabel yang ikut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah Kompetensi PTS (KPTS). b. Variabel endogen tergantung (*dependent variable*). Dalam penelitian ini variabel endogen tergantung adalah Kinerja PTS (KJPTS), di Timor-Lesté.

### 3.7 Definisi Operasional Variabel

Studi ini dengan lima variabel penelitiannya datanya diperoleh dari jawaban-jawaban pertanyaan-pertanyaan presepsi responden dari masing-masing PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté, sebagai sampel diambil responden yang dilatarbekangi beberapa posisi, yaitu Rektor, Wakil Rektor, Dekan dan Ketua Program Studi.

#### 3.7.1 Variabel Eksogen Pertama

**Pembelajaran Organisasi (PO).**Keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru, dengan 6 indikator sebagai berikut:

Pengembangan Sistem Berpikir (PO1)

Pengembangan sistem berpikir adalah kesempatan dan bantuan yang diberikan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), kepada dosen untuk mengembangkan diri, diukur dengan 4 item:

1. (PO1.1). Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal.
2. (PO1.2). Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi bantuan dana kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal.
3. (PO1.3). Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk mengikuti pendidikan non formal.
4. (PO1.4). Apakah Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara mengajar/bekerja.

### Pengembangan Model Mental (PO2)

Pengembangan model mental adalah dorongan yang dimiliki dosen dan karyawan untuk mengubah dan mengembangkan cara pandangnya terhadap lingkungan, diukur dengan 4 item:

1. (PO2.1). Tingkat motivasi dosen untuk melakukan studi banding.
2. (PO2.2). Tingkat motivasi dosen untuk senantiasa memperbaharui metode pengajaran.
3. (PO2.3). Tingkat motivasi dosen untuk senantiasa memperbaharui dan metode kerja.
4. (PO2.4). Tingkat motivasi dosen dalam menghasilkan ide atau ciptaan yang kreatif dan inovatif.

### Kemampuan Personal (PO3)

Kemampuan Personal adalah kemampuan dan kecakapan personal dosen dalam menjalankan pekerjaannya, diukur dengan 4 item:

1. (PO3.1). Kemampuan dosen mencapai target yang ditetapkan.
2. (PO3.2). Kemampuan dosen untuk mengembangkan diri dalam pengetahuan, wawasan dan teknologi.
3. (PO3.3). Kemampuan dosen untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan bijak.
4. (PO3.4). Dosen bersikap terbuka dalam menerima dan memberi pendapat, membuat pertimbangan berdasarkan alasan, serta berani memberi pandangan dan kritik

### Kerjasama Tim (PO4)

Kerjasama tim adalah kemampuan orang-orang dalam Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk bekerjasama dalam tim yang diukur dengan 4 item:

1. (PO4.1). Kemampuan bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif.
2. (PO4.2). Kerjasama yang erat antar sesama dosen dan karyawan.
3. (PO4.3). Dosen berkordinasi dengan tenaga kependidikan dalam persiapan perkuliahan.
4. (PO4.4). Kemampuan bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif.

### Kemampuan Membagi Visi Bersama (PO5)

Kemampuan membagi visi bersama adalah kemampuan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk membagi visi organisasi kepada semua orang yang ada di dalamnya, diukur dengan 4 item:

1. (PO5.1). Tingkat sosialisasi visi organisasi kepada semua anggota organisasi.
2. (PO5.2). Apakah tingkat kesesuaian tujuan individu dan organisasi.
3. (PO5.3). Tingkat keramahan dan kecepatan pelayanan tenaga kependidikan dalam proses registrasi dan proses administrasi lainnya sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi.
4. (PO5.4). Keadaan fisik dan tingkat kenyamanan bangunan atau ruang belajar/kelas/ruang laboratorium serta perpustakaan sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi.

### Kemampuan Berdialog (PO6)

Kemampuan berdialog adalah kesediaan dosen untuk saling berdialog, bertukar pendapat dan kesediaan mendengar pendapat orang lain, diukur dengan 4 item:

1. (PO6.1). Tingkat toleransi dosen terhadap perbedaan pendapat.
2. (PO6.2). Komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi Swasta.
3. (PO6.3). Komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi.
4. (PO6.4). Perhatian dosen terhadap mahasiswa dalam membantu mahasiswa yang sulit atau kurang memahami pelajaran di kelas.

### 3.7.2 Variabel Eksogen Kedua

**Lingkungan Eksternal PTS (LE).** Banyak orang berbicara perlunya kemampuan PTS untuk beradaptasi terhadap lingkungan, karena tanpa kemampuan dan kemauan untuk berubah, PTS akan dirubah paksa oleh perubahan lingkungan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti, tidak ada satu PTS pun yang mampu menghalangi atau membendunginya.

Lingkungan Eksternal PTS (LE1).

Lingkungan yang berada di luar PTS dan perlu dianalisis untuk menentukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi organisasi. Lingkungan jauh PTS

(*remote environment*), yakni faktor-faktor yang berada di luar kendali perguruan tinggi, dan faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain diukur dengan 3 item:

1. (LE1.1). Faktor ekonomi.
2. (LE1.2). Faktor sosial.
3. (LE1.3) Faktor politik.

#### Lingkungan PTS (*PTS Environment*) (LE2)

Tentang intensitas persaingan dalam dunia pendidikan. Intensitas persaingan ini dipengaruhi oleh kekuatan persaingan yang disebut *competitive forces* antara lain diukur dengan 3 item:

1. (LE2.1). Masuknya pendatang baru
2. (LE2.2). Produk pengganti.
3. (LE2.3). Tingkat persaingan di antara para perguruan tinggi.

#### Lingkungan Operasi PTS (LE3)

Terdiri atas faktor-faktor di dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Faktor-faktor tersebut diukur dengan 4 item:

1. (LE3.1). Pesaing.
2. (LE3.2). Konsumen.
3. (LE3.3). Pemasok.
4. (LE3.4). Tenaga Kerja.

### 3.7.3 Variabel Eksogen Ketiga

**CitraPTS (CPTS).** Citra yang baik dari suatu PTS akan mempunyai dampak yang menguntungkan, merupakan aset, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi publik dari komunikasi dan operasi PTS dalam berbagai hal, sedangkan citra yang jelek akan merugikan PTS.

#### Citra PTS. Dinamisme (CPTS1.)

Berkaitan dengan antusiasmenya dalam mengembangkan dan meluaskan jaringan serta programnya dinamisme diukur dengan 4 item:

1. (CPTS1.1). Mempelopori dimana perguruan tinggi swasta, tersebut mendahului pihak-pihak yang lainnya dan menjadi yang berjalan lebih dalam segala hal.
2. (CPTS1.2). Menarik perhatian dimana perguruan tinggi swasta, menimbulkan minat publik untuk memperlihatkannya.
3. (CPTS1.3). Aktif dimana perguruan tinggi swasta, berusaha aktif dalam menjalankan programnya.
4. (CPTS1.4). Berpotensi pada tujuan perguruan tinggi swasta, berusaha untuk selalu mencapai tujuannya.

#### Bekerjasama PTS (CPTS2)

Diasumsikan melibatkan komunikasi dan kedua belah pihak akan berusaha untuk saling mengerti satu sama lain bekerjasama diukur dengan 3 item:

1. (CPTS2.1). Perguruan tinggi swasta, bersikap bersahabat dengan publik.
2. (CPTS2.2). Perguruan tinggi swasta, dapat berdiskusi sehingga digemari dan mendapat simpati publik.
3. (CPTS2.3). Perguruan tinggi swasta, selalu mengupayakan hal-hal yang memuaskan atau tidak menimbulkan kekecewaan publik.

#### Bisnis PTS(CPTS3)

Bisnis PTS berkaitan dengan pemecahan masalah bisnis diukur dengan 4 item:

1. (CPTS3.1). Bijaksana dimana PTS, menggunakan pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat dan memutuskan sesuatu.
2. (CPTS3.1). Cerdik dimana PTS, mengerti dan pandai mencari akal yang tepat bahkan dalam hal menghadapi masalah.
3. (CPTS3.1). Mampu mempengaruhi dimana PTS, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi publik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapainya.
4. (CPTS3.1). Terorganisir dengan baik dimana PTS, memiliki keteraturan dalam berbagai bagian didalamnya (merupakan kesatuan yang teratur).

#### Karakter PTS (CPTS4)

Perguruan tinggi swasta, menemukan jalan untuk berbicara mengenai dirinya sendiri tanpa melebih-lebihkan meliputi integritasnya. Karakter diukur dengan 3 item:

1. (CPTS4.1). Layak/beradab dimana perguruan tinggi swasta, melakukan hal-hal yang sepatutnya dan sopan serta berbudi bahasa yang baik dalam menjalankan usahanya.
2. (CPTS4.1). Mempunyai nama baik dimana perguruan tinggi swasta, termasyur atau memiliki nama yang baik dimata publik.
3. (CPTS4.1). Terhormat dimana perguruan tinggi swasta, memiliki penghargaan (dihargai) dengan baik dimata publik.

Keberhasilan PTS(CPTS5).

Keberhasilan dapat dilihat pada laporan keuangan bagaimana laporan keuangan sebuah perguruan tinggi swasta, diukur dengan 2 item:

1. (CPTS5.1). Perguruan tinggi swasta, memiliki laporan keuangan yang baik (surplus) ataukah sebaliknya (minus).
2. (CPTS5.2). Percaya diri perguruan tinggi swasta, mengakui dan yakin akan kebenaran yang dimilikinya.

Penarikan PTS(CPTS6).

Melihat pencegahan terhadap situasi konflik dan merupakan kecenderungan untuk menutup diri dari konflik dari pada mengungkapkannya secara luas. Penarikan diukur dengan 3 item:

1. (CPTS6.1). Menyendiri dimana perguruan tinggi swasta, tidak berkumpul dengan perguruan tinggi swasta, yang lain dan memencilkan diri dari publik.
2. (CPTS6.2). Menyimpan rahasia dimana perguruan tinggi swasta, menyimpan hal-hal yang tersembunyi yang hanya diketahui oleh internal perguruan tinggi swasta, ataupun sengaja menyembunyikan hal-hal tertentu supaya tidak diketahui publik.
3. (CPTS6.3). Berhati-hati dimana perguruan tinggi swasta, mengingat-ingat kejadian dan memiliki pertimbangan dalam segala hal.

### 3.7.4 Variabel Eksogen Intervening

**KompetensiPTS(KPTS).** Perencanaan penerus berdasarkan kompetensi memungkinkan sebuah PTS untuk menentukan kompetensi yang paling untuk kesuksesan dipekerjaan yang penting saat ini dan kompetensi strategis yang diperlukan untuk kesuksesan di masa mendatang.

Kompetensi PTS. Bernilai PTS (KPTS1)

Merupakan keahlian dan pengetahuan khusus yang dimiliki dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS), yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan pengguna yang lebih tinggi disebabkan bernilai, langka dan unik. Nilai kompetensi, diukur dengan 2 item:

1. (KPTS1.1). Kompetensi yang dimiliki dosen menghasilkan keunggulan bersaing.
2. (KPTS1.2). Kompetensi yang dimiliki dosen memberikan pendapatan maksimal.

#### Langka PTS (KPTS2)

Tingkat kelangkaan kompetensi, diukur dengan 3 item:

1. (KPTS2.1). Kompetensi dosen hanya dimiliki oleh perguruan tinggi tertentu.
2. (KPTS2.2). Kompetensi dosen sulit ditemukan.
3. (KPTS2.3). Tingkat keunikan kompetensi yang dimiliki dosen.

#### Sulit Ditiru PTS (KPTS3)

Tingkat kesulitan pesaing meniru kompetensi, diukur dengan 2 item:

1. (KPTS3.1). Tingkat kesulitan pesaing meniru kompetensi dosen.
2. (KPTS3.2). Besar biaya yang harus dikeluarkan pesaing untuk meniru kompetensi Dosen.

#### Sulit Digantikan PTS (KPTS4)

Tingkat kesulitan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memperoleh pengganti kompetensi, diukur dengan 2 item:

1. (KPTS4.1). Tingkat kesulitan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk mencari pengganti kompetensi dosen.
2. (KPTS4.2). Tingginya biaya yang harus dikeluarkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), bila ingin mencari pengganti kompetensi dosen.

### **2.7.5 Variabel Endogen**

**Kinerja PTS (KJPTS).** Informasi tentang kinerja PTS dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan PTS selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Kinerja (PTS), (KJPTS1).

Suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu. Merupakan hasil akhir atau tingkat prestasi yang dicapai PTS selama satu periode tertentu. Variabel ini diukur dengan 5 indikator yakni kelancaran arus kas, tingkat persaingan mahasiswa baru, perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru, persentase mahasiswa yang mengundurkan diri, dan rata-rata indeks prestasi lulusan, dengan indikator-indikator:

1. (KJPTS1.1). Kelancaran Arus Kas PTS. Kelancaran arus kas adalah tingkat kelancaran arus kas masuk dan keluar dimana ketika diperlukan, kas tersedia tepat waktu untuk mendukung kegiatan operasional PTS.
2. (KJPTS1.2). Tingkat Persaingan Mahasiswa Baru PTS. Tingkat persaingan mahasiswa baru, adalah rasio jumlah mahasiswa baru yang diterima dibandingkan dengan calon mahasiswa yang melamar.
3. (KJPTS1.3). Perkembangan Jumlah Perolehan Mahasiswa Baru PTS. Perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru, adalah perkembangan jumlah mahasiswa baru yang terdaftar pada tahun bersangkutan dibandingkan tahun sebelumnya.
4. (KJPTS1.4). Persentase Mahasiswa Yang Mengundurkan Diri PTS. Persentase mahasiswa yang mengundurkan diri, adalah perbandingan jumlah mahasiswa yang mengundurkan diri dengan total mahasiswa dalam satu tahun.
5. (KJPTS1.5). Rata-rata Indeks Prestasi Lulusan PTS. Rata-rata IPK lulusan, adalah Indeks Prestasi Kumulatif rata-rata yang dicapai para lulusan.

### **3.8 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam mengukur indikator berupa kuesioner bersifat terstruktur berdasarkan Skala Likert dengan opsi jawaban 1 sampai 5 (dari sangat rendah sampai sangat tinggi). Kuesioner ini berupa pertanyaan yang mendeskripsikan masing-masing indikator, sehingga diperoleh data yang kemudian digunakan untuk pengujian hipotesis. Kuesioner harus valid dan reabel.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang diukur, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan, mampu menembak dengan jitu sasaran yang ditembak Hadi, (1991:1). Validitas kriteria yang dapat diukur dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing indikator dengan skor total, menggunakan teknik korelasi Pearson. Menurut Masrun & Solimun (2002:81), apabila koefisien korelasi antara skor indikator dan skor total, seluruh indikator lebih besar dari 0,3 ( $r \geq 0,3$ ), maka



instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid. Sedangkan untuk memeriksa validitas unidimensionalitas digunakan *goodness of fit index (GFI)*.

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu indikator cukup akurat atau konsisten dalam mengukur *construct* Hair, *et al.*, (1998 : 583). Pemeriksaan besar kecilnya tingkat reliabilitas setiap indikator ditunjukkan oleh nilai error ( $\delta$  untuk variabel eksogen dan  $\varepsilon$  untuk variabel endogen), pada analisis dengan data distandardisasi, reliabilitas tiap indikator =  $1 - \delta$  untuk variabel eksogen dan =  $1 - \varepsilon$  untuk variabel endogen. Semakin kecil nilai error, menunjukan indikator tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi sebagai instrumen pengukur variabel laten (Oud dalam Solimun, 2002 : 17). Metode yang sering digunakan memeriksa reliabilitas instrumen adalah menggunakan koefisien *alpha Cronbach*, di mana nilainya berkisar antara 0 samapai dengan 1,0. Semakin tinggi nilainya menunjukan semakin tinggi reliabilitas di antara indikator-indikator ini Hair *et al.*, (1998 : 579), dan koefisien *alpha Cronbach* dianggap reliabel adalah  $> 0,6$  Maholtra, (1999 : 282).

Pengukuran untuk ketiga variabel bebas Pembelajaran Organisasi. Lingkungan Eksternal dan Citra PTS, satu variabel *intervening* Kompetensi PTS, satu variabel tergantung Kinerja PTS, kesemuanya menggunakan skala Likert dengan lima skala pengukuran.

### 3.9 Pembelajaran Organisasi

**Tabel 32. Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi**

Variabel dan indikator			pertanyaan
<b>Pembelajaran Organisasi (PO1)</b>	1	PO 1.1	Pengembangan sistem berpikir adalah kesempatan dan bantuan yang diberikan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), kepada dosen untuk mengembangkan diri diukur dengan 4 item.
	2	PO.1.2	Pengembangan model mental adalah dorongan yang dimiliki dosen dan karyawan untuk mengubah dan mengembangkan cara pandangnya terhadap lingkungan, diukur dengan diukur dengan 4 item.
	3	PO.1.3	Kemampuan Personal adalah kemampuan dan kecakapan personal dosen dalam menjalankan pekerjaannya, diukur dengan 4 item:

	4	PO.1.4	Kerjasama tim adalah kemampuan orang-orang dalam Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk bekerjasama dalam tim yang diukur dengan 4 item:
	5	PO.1.5	Kemampuan memahami visi bersama adalah kemampuan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk membagi visi organisasi kepada semua orang yang ada di dalamnya, diukur dengan 4 item:
	6	PO.1.6	Kemampuan berdialog adalah kesediaan dosen untuk saling berdialog, bertukar pendapat dan kesediaan mendengar pendapat orang lain, diukur dengan 4 item:

### 3.10 Lingkungan Eksternal

**Tabel 33. Indikator Variabel Lingkungan Eksternal**

Variabel dan indikator			pertanyaan
Lingkungan Eksternal (LE1)	1	LE.1.1	Lingkungan jauh PTS (remote environment), yakni faktor-faktor yang berada di luar kendali perguruan tinggi, dan faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, diukur dengan 3 item:
	2	LE.1.2	Tentang intensitas persaingan dalam dunia pendidikan. Intensitas persaingan ini dipengaruhi oleh kekuatan persaingan yang disebut <i>competitive forces</i> antara lain, diukur dengan 3 item:
	3	LE.1.3	Terdiri atas faktor-faktor di dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Faktor-faktor tersebut diukur dengan 4 item:

### 3.11 Citra PTS

**Tabel 34. Indikator Variabel Citra PTS**

Variabel dan indikator			pertanyaan
Citra PTS (CPTS1)	1	CPTS1.1	Dinamisme PTS berkaitan dengan antusiasmenya dalam mengembangkan dan meluaskan jaringan serta programnya dinamisme diukur dengan 4 item:
	2	CPTS1.2	Diasumsikan melibatkan komunikasi dan kedua belah pihak akan berusaha untuk saling membantu untuk saling mengerti satu sama lain bekerjasama diukur dengan 3 item:
	3	CPTS1.3	Bisnis berkaitan dengan pemecahan masalah bisnis diukur dengan 4 item:
	4	CPTS1.4	Perguruan Tinggi Swasta (PTS), harus menemukan jalan untuk berbicara mengenai dirinya sendiri tanpa melebih-lebihkan meliputi integritasnya. Karakter

			diukur dengan 3 item:
	5	CPTS1.5	Keberhasilan dapat dilihat pada laporan keuangan bagaimana laporan keuangan sebuah PTS, diukur dengan 2 item:
	6	CPTS1.6	Melihat pencegahan terhadap situasi konflik & merupakan kecenderungan untuk menutup diri dari konflik dari pada mengungkapkannya secara luas. Penarikan diukur dengan 3 item:

### 3.12 Kompetensi PTS

**Tabel 35. Indikator Variabel Kompetensi PTS**

Variabel dan indikator			pertanyaan
Kompetensi PTS (KPTS1)	1	KPTS1.1	Merupakan keahlian dan pengetahuan khusus yang dimiliki dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS), yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan pengguna yang lebih tinggi disebabkan bernilai, langka dan unik. Nilai kompetensi, diukur dengan 2 item:
	2	KPTS1.2	Tingkat kelangkaan kompetensi, diukur dengan 3 item:
	3	KPTS1.3	Tingkat kesulitan pesaing meniru kompetensi, diukur dengan 2 item:
	4	KPTS1.4	Tingkat kesulitan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memperoleh pengganti kompetensi, diukur dengan 2 item:

### 3.13 Kinerja PTS

**Tabel 36 Indikator Variabel Kinerja PTS**

Variabel dan indikator			pertanyaan
Kinerja PTS (KJPTS1)	1	KJPTS1.1	Kelancaran arus kas.
	2	KJPTS1.2	Tingkat persaingan mahasiswa baru.
	3	KJPTS1.3	Perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru.
	4	KJPTS1.4	Persentase mahasiswa yang mengundurkan diri.
	5	KJPTS1.5	Rata-rata indeks prestasi lulusan.

### 3. 14 Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi pada Perguruan Tinggi Swasta yang tersebar di Timor-Lesté. Berdasarkan data dari Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 2013, diperoleh informasi bahwa jumlah Perguruan Tinggi Swasta yang terdaftar di Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté berjumlah 10 perguruan tinggi swasta.

### 3. 15 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian yang akan dilakukan ini bersifat *eksplanatif*(konfirmasi), merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk menemukan penjelasan mengenai pengaruh/hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dan melakukan pengujian hipotesis yang diajukan Gay (1992: 15). Desain *eksplanatif* dipilih karena penelitian ini melakukan uji hipotesis dalam persamaan struktural. Penelitian menggunakan metode angket untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang akan diukur. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survei yaitu menggunakan angket yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian. Penyebaran dan pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan meminta kesediaan responden untuk mengisi angket.

### 3. 16 Teknis Analisis Data

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen baik endogen intervening maupun endogen tergantung, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Oleh karena itu digunakan teknik analisis *partial least square*(PLS). Ghazali (2008), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan *Structur Equation Modelling*(SEM) berbasis kovarian menjadi berbasis varian. Dinyatakan oleh Wold dalam Ghazali (2008), metode ini merupakan metode yang sangat kuat, karena tidak didasarkan oleh banyak asumsi, data tidak harus terdistribusi dengan normal multivariat dan untuk bahan sampel tidak harus besar. Tujuan dari PLS adalah memprediksi suatu model dan mengkonfirmasi teori yang telah ada, tetapi bisa juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar peubah atau variabel laten. Menurut Tobias (1995), metode PLS merupakan metode pemodelan lunak (*soft modelling*), dimana: (1) bentuk fungsional yang menghubungkan dua jenis variabel tidak diketahui, (2) tidak memerlukan asumsi yang sangat ketat, dan (3) aplikasi metode lebih ditekankan untuk pendugaan variabel respon daripada bentuk modelnya. Disini model dugaan yang eksplisit tidak terlalu penting, asalkan dipenuhi dua kriteria ketepatan, yakni kesesuaian model dugaan dengan seluruh data yang ada dan kesesuaian model dengan data baru (validasi).

Ruang lingkup yang luas dan "keluwesan" pendekatan metode PLS dicerminkan oleh banyaknya variasi pemodelan PLS yang ditunjukkan dalam model hubungan internal

maupun eksternal yang bersifat linear ataupun non linear dan tidak diketahui bentuknya. Metode ini bisa menangani data berskala rasio, interval, ordinal maupun nominal. Garthwaite (1994) menyatakan bahwa metode PLS untuk menduga model hubungan beberapa variabel prediktor dengan variabel respon ganda (PLS variabel ganda) dapat digunakan sebaik seperti untuk menduga model hubungan beberapa variabel prediktor dengan variabel respon tunggal (PLS variabel tunggal).

Dalam hal pengukuran hubungan antara dua variabel umumnya digunakan pendekatan analisis korelasi Pearson melalui sebuah bilangan yang disebut koefisien korelasi. Tetapi sering dijumpai suatu objek secara alamiah terdiri atas dua kelompok variabel, misalnya kelompok variabel struktur ekonomi dan kesejahteraan rakyat atau kelompok variabel fisik tanah dan kimia tanah. Untuk menjelaskan hubungan antara kedua kelompok variabel tidaklah mudah, sehingga perlu dipilih variabel-variabel yang penting saja. Adanya hubungan kedua kelompok variabel merupakan langkah awal untuk pendugaan bentuk fungsional yang menghubungkan dua jenis kelompok variable tersebut, sehingga memungkinkan untuk memprediksi kecenderungan suatu variabel berdasarkan nilai amatan baru variabel lainnya.

Metode PLS merupakan salah satu alternatif untuk mengatasi kolinearitas yang juga sering ditemui dalam pemodelan Statistika. *Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh Wold (1985) sebagai metode umum untuk mengestimasi model jalur yang menggunakan konstruk laten dengan indikator ganda. Wold mempresentasikan dua prosedur interaktif menggunakan metode estimasi least squares (LS) untuk model komponen tunggal dan ganda serta korelasi kanonik. PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil. PLS dapat juga digunakan untuk teori konfirmasi. Dibandingkan dengan SEM yang didasarkan pada kovarians, komponen dasar PLS mampu menghindari dua masalah besar yang dihadapi oleh SEM yaitu *inadmissible solution* dan *factor interminancy* (Fornell and Bookstein, 1982). Hal ini dikarenakan pendekatan untuk mengestimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linier dari indikator maka menghindari masalah interminancey dan memberikan definisi yang pasti dari komponen skore (Wold, 1982). PLS memberikan model umum yang meliputi teknik korelasi kanonikal, redundancy analisis, analisis regresi ganda (ARG), multivariate analysis of variance (MANOVA) dan analisis komponen utama (AKU).

Oleh karena PLS menggunakan iterasi algoritma yang terdiri dari seri analisis *ordinary least square* maka persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive*, juga tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu untuk ukuran skala variabel. Lebih jauh lagi jumlah sampel dapat kecil dengan perkiraan kasar yaitu: (1) sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator (kausal) formatif (catatan skala untuk konstruk yang didesain dengan reflektif indikator dapat diabaikan), atau (2) sepuluh kali dari jumlah terbesar jalur struktural yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural.

PLS mengenal dua macam komponen pada model kausal yaitu: model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Model struktural terdiri dari konstruk-konstruk laten yang tidak dapat diobservasi, sedangkan model pengukuran terdiri dari indikator-indikator yang dapat diobservasi. Pada pengujian ini juga dilakukan estimasi koefisien-koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan dari pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Model pengukuran terdiri dari pengaruh antara item-item variabel dapat diobservasi dan konstruk laten yang diukur dengan item-item tersebut. Untuk melakukan analisis dengan PLS dilakukan dengan tahap:

### 3. 17 Model Spesifikasi dengan PLS

Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari tiga set hubungan (1) inner model yang menspesifikasikan hubungan antar variabel laten (structural model), (2) Outer model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (measurement model), dan (3) weight relation dalam mana nilai kasus dari variabel laten dapat diestimasi. Tanpa kehilangan generalisasi dapat diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest yang mempunyai rerata nilai 0 dan varians satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dalam model.

#### 3.18 Inner Model

Inner model disebut juga dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini.

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + \tau\xi + \zeta$$

Dimana  $\eta$  menggambarkan vektor endogen (respon) variabel laten  $\xi$  adalah vektor variabel laten eksogen, dan  $\zeta$  adalah vektor variabel residual (unexplained variance). Oleh karena PLS didesain untuk model recursive, maka hubungan antar variabel laten, setiap variabel laten respon  $\eta$ , atau sering disebut causal chain system dari variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dari  $\beta_{ji}$  dan  $\gamma_{ji}$  adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten exogen  $\xi$  dan  $\eta$  sepanjang range indeks i dan b, dan  $\zeta_j$  adalah inner variabel.

### 3.19 Outer Model

Outer model sering juga disebut (outer relation atau measurement model) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksi dapat ditulis persamaan berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana x dan y adalah indikator atau manifest variabel untuk variabel laten exogen,  $\xi$  dan endogen,  $\eta$ , sedangkan  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matrik loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan  $\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran atau noise. Blok dengan indikator dapat ditulis dalam persamaan berikut:

$$\xi = \Pi_\xi x + \delta_\xi$$

$$\eta = \Pi_\eta y + \delta_\eta$$

Dimana  $\xi, \eta, x$  dan  $y$  sama dengan yang digunakan pada persamaan di atas.  $\Pi_x$  dan  $\Pi_y$  adalah koefisien regresi berganda dari variabel laten dan blok indikator dan  $\delta_x$  dan  $\delta_y$  adalah residual dari regresi.

### 3.20 Weight Relation

Inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS, kita memerlukan definisi weight relation. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS sebagai berikut.

$$\begin{aligned}\xi_b &= \sum_{kb} w_{kb} x_{kb} \\ \eta_i &= \sum_{ki} w_{ki} y_{ki}\end{aligned}$$

Dimana  $w_{kb}$  dan  $w_{ki}$  adalah  $k$  weight yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten  $\eta$  dan  $\xi$  dari indikator yang nilai weightnya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh inner dan outer model dimana  $\eta$  adalah vektor variabel laten exogen (prediktor),  $\xi$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\Gamma$  adalah matriks koefisien jalur (path coefficient).

### 3.21 Evaluasi Model

Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998). Model evaluasi PLS berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat nonparametrik. Model pengukuran atau outer model yang indikator reflektif dievaluasi dengan konvergen dan validitas diskriminan dari indikatornya dan composite reliabiliti untuk blok indikator. Sedangkan outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada substantive contentnya yaitu dengan membandingkan besarnya relatif weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Chin, 1998). Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat nilai  $R^2$  untuk konstruk laten respon dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser uji  $Q^2$  (Stone, 1974; Geisser, 1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan statistik uji-t yang didapat dari prosedur bootstrapping.



### 3. 22 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item store atau component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998).

Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Fornell dan Lacker, 1981). Berikut ini rumus menghitung AVE

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah component loading ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Jika semua indikator di standarisasi, maka ukuran ini sama dengan rata-rata komunitas dalam blok. Fornell dan Lacker (1981) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk pengukuran reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* ( $\rho_c$ ). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50. *Composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) dan *Cronbach's Alpha*. Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka composite reliability dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{Var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana  $\lambda_i$  adalah komponen loading ke indikator dan  $Var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$  dibandingkan dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan ekuivalensi antara pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan  $\rho_c$  merupakan *closer aproximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.  $\rho_c$  sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

### 3. 23 Model Struktural atau *Inner Model*

Model Struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk respon, stone-Geiser Q-square test untuk prediksi yang relevan dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten prediktor. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten prediktor tertentu terhadap variabel laten prediktor apakah mempunyai pengaruh yang substansi. Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

Dimana  $R_{included}^2$  dan  $R_{excluded}^2$  adalah  $R^2$  dari variabel laten prediktor ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Nilai  $f^2$  sama dengan 0.02, 0.15 dan 0.35 dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

Disamping melihat nilai  $R^2$ , model PLS juga dievaluasi dengan melihat *predictive relevance*,  $Q^2$  untuk model konstruk.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai nilai prediksi yang relevan, sedangkan nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki prediksi yang relevan.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)$$

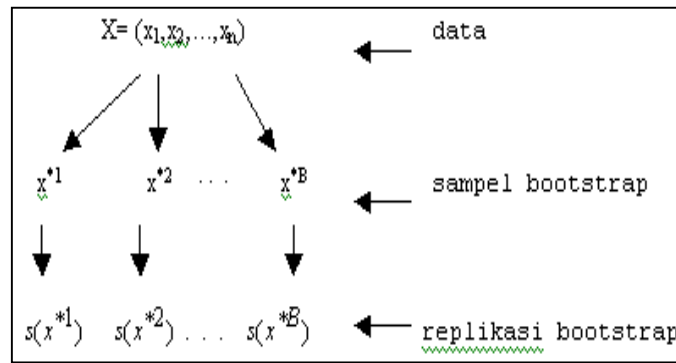
### 3. 24 *Bootstrap*

Penggunaan metode statistik parametrik biasanya mensyaratkan informasi mengenai distribusi yang harus dipenuhi dan ini sulit untuk dipenuhi. Untuk mengatasi hal ini dapat digunakan metode-metode yang tidak memerlukan asumsi ketat, salah satunya metode *Bootstrap*. Metode *Bootstrap* merupakan teknik nonparametrik untuk penarikan kesimpulan (*inference*). *Bootstrap* adalah metode yang berbasis komputer yang digunakan untuk pengukuran akurasi dari taksiran statistik (pendugaan besaran statistik dan selang kepercayaan). *Bootstrap* merupakan teknik non-parametrik secara infrensia dan perbedaan yang mendasar dengan pendekatan parametrik adalah:

1. *bootstrap* memerlukan langkah-langkah perhitungan yang sama dan berulang-ulang dalam menduga bentuk distribusi statistik sampling, tidak perlu melakukan asumsi distribusi dan formula analitik.
2. pendekatan parametrik memerlukan asumsi-asumsi awal dan formula analitik untuk menduga bentuk distribusi.

*Bootstrap* bertitik tolak atas dasar analog antara sampel dan populasi dari mana sampel tersebut diambil. Penarikan kesimpulan dengan *bootstrap* akan memberikan hasil yang lebih baik apabila asumsi yang ada tidak jelas dan kurang realistis untuk diterapkan pada populasi tersebut.

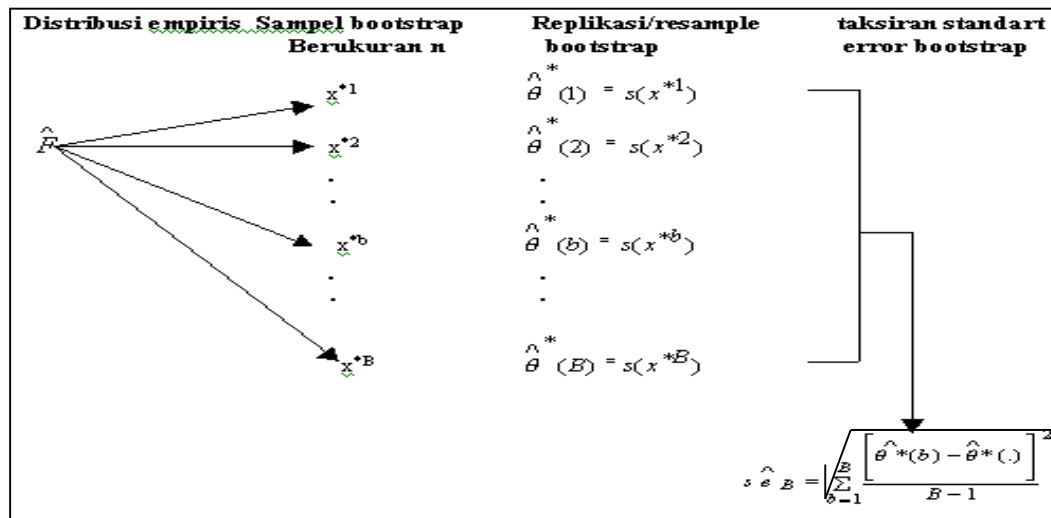
Metode *bootstrap* pertama kali dipelajari oleh Efron (1979). Metode *bootstrap* merupakan suatu metode penaksiran nonparametrik yang dapat menaksir parameter-parameter dari suatu distribusi, variansi dari sampel median, serta dapat menaksir tingkat kesalahan (error). Pada metode *bootstrap* dilakukan pengambilan sampel dengan pengembalian (*resampling with replacement*) dari sampel data. Berikut disajikan skema proses *bootstrap* pada Gambar 3.4 di halaman 144.



**Gambar 3.3**  
**Skema Proses *Bootstrap***

Gambar 3.4 adalah skema proses *bootstrap* untuk menaksir standar error dari statistik  $s(x)$ . Sebuah sampel asli ( $x$ ) berukuran  $n$  yang terdiri dari  $x_1, x_2, \dots, x_n$ . Kemudian sebanyak  $B$  sampel *bootstrap* berukuran  $n$  diambil (*resample*) dengan pengembalian dari sample asli ( $x$ ), sehingga didapatkan himpunan data *bootstrap* ( $x_1^*, x_2^*, \dots, x_B^*$ ) yang terdiri dari anggota data asli, beberapa data mungkin tidak akan muncul sama sekali, atau muncul hanya satu atau dua kali, tergantung randomisasi. Tanda (\*) menunjukkan  $x^*$  bukan data aktual tetapi hasil dari randomisasi atau *resample* dari  $x$ . Tiap sampel *bootstrap* merupakan sampel acak yang saling independent. Replikasi *bootstrap*  $s(x^{*1}), s(x^{*2}), \dots, s(x^{*B})$  diperoleh dari menghitung nilai statistik  $s(x)$  pada masing-masing sampel *bootstrap*. Sehingga standar error  $s(x)$  adalah deviasi standar dari  $s(x^{*1}), s(x^{*2}), \dots, s(x^{*B})$  atau  $\hat{\theta}_{(1)}^*, \hat{\theta}_{(2)}^*, \dots, \hat{\theta}_{(B)}^*$ .

Jumlah replikasi *bootstrap* ( $B$ ) yang digunakan untuk mendapatkan taksiran standar error yang cukup baik biasanya pada selang 50 sampai 200. Adapun *bootstrap* untuk perhitungan standar error disajikan pada Gambar 3.5 berikut. (Efron and Tibshirani, 1993).



**Gambar 3.4**  
**Bootstrap untuk perhitungan standar error**

Gambar3.5 menunjukkan *bootstrap* untuk perhitungan standar error dari  $\hat{\theta}$ . Taksiran *bootstrap* untuk standar error dari  $\hat{\theta}$ ,  $se_F(\hat{\theta})$  adalah taksiran *plug in* yang menggunakan fungsi distribusi empiris  $\hat{F}$  pada suatu distribusi yang tidak diketahui. Sehingga taksiran *bootstrap* dari  $se_F(\hat{\theta})$  adalah  $se_{\hat{F}}(\hat{\theta})$ .

Secara singkat, algoritma *bootstrap* adalah sebagai berikut:

1. Ambil sampel berukuran n, yaitu  $S : x_1, x_2, \dots, x_n$
2. Ambil sampel kembali dari S dengan pengembalian berukuran n dan dapatkan nilai statistik  $\hat{\theta}_i$  untuk sample  $S_i$ .
3. Lakukan langkah 2 sebanyak B.
4. Tentukan nilai statistik dengan *bootstrap*:

$$\hat{\theta}_b = B^{-1} \sum \hat{\theta}_i \quad \text{dan} \quad \hat{\sigma}_{\theta}^* = \frac{\sum (\hat{\theta}_i - \hat{\theta}_b)^2}{(B-1)}$$

Misalkan data sampel untuk kasus regresi linier didefinisikan sebagai  $x = (y_i, c_i)$ ,  $i = 1, 2, \dots, n$ . Variabel y adalah variabel dependent, dan variabel c adalah variabel independent. Model linier yang menggambarkan hubungan y dan c diperoleh dengan

menggunakan metode *least square* (Draper, 1992). Secara umum model linier yang dibentuk dari metode *least square* adalah:

$$y_i = c\beta + \varepsilon_i$$

Dimana  $\beta$  adalah koefisien parameter dari  $c$  dan  $\varepsilon_i$  adalah error dari model.

Penerapan metode *bootstrap* dalam pembentukan model regresi linier yang baru akan dijelaskan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah pertama dalam pembentukan metode regresi dengan metode *bootstrap* adalah mendefinisikan sampel data  $x$ , dimana  $x$  adalah sampel data berukuran  $n$  yang terdiri dari  $((y_1, c_1), \dots, (y_i, c_i), \dots, (y_n, c_n))$ , langkah kedua adalah mengambil sampel data  $x$  secara acak dengan pengembalian sebanyak  $n$  kali, sehingga didapatkan sampel data baru yang didefinisikan sebagai  $(x^*)$ . Langkah kedua ini dilakukan secara berulang-ulang sebanyak  $B$  sehingga didapat himpunan data bootstrap  $(x^{*1}, \dots, x^{*B})$ . Setiap himpunan data  $x^{*b}$  memiliki nilai taksiran parameter  $\beta^{*b}$  yang merupakan taksiran statistik dari masing-masing sampel *bootstrap*  $(s(x))$ . Langkah terakhir adalah mendapatkan nilai taksiran mean parameter *bootstrap*, yaitu :

$$\hat{\theta}^* = B^{-1} \sum_{i=1}^B \theta(b)^*, \quad \text{dengan } \theta(b)^* = \beta^{*b}$$

## BAB 4

### HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

#### 4.1 Proses Akreditasi

Telah di terbitkan dokumen tentang langkah-langkah implementasi proses akreditasi Pendidikan di Timor-Lesté adalah suatu tindak lanjut terhadap dokumen alinya yaitu *standar dan proses perijinan dan akreditasi awal* yang telah dipublikasikan oleh Komisi Nasional Evaluasi Akademik dan Akreditasi. Dokumen tersebut telah dibicarakan dalam loka-karya tanggal 5-6 Oktober 2007 di Dili Timor-Lesté. Harapannya adalah bahwa dokumen yang ke dua ini dapat lebih memudahkan penggunaannya terutama dalam pengaturan langkah-langkah secara lebih konkrit.

Desiminasi yang kedua dalam workshop sehari tanggal 12 October 2007 dimaksudkan sebagai uji-coba gagasan agar semua pimpinan Perguruan Tinggi dapat memberikan masukan sehingga keseluruhan proses maupun prosedur dan langkah-langkah implementasinya dimengerti dengan baik dan karena rencana Akreditasi dapat dilaksanakan pada tahun 2010. Mudah-mudahan segala implementasi hak dan kewajiban pemerintah dan lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Timor-Lesté dapat bekerja sama untuk mewujudkan standar kualitas yang tinggi bagi masa depan pendidikan tinggi di negara Timor-Lesté.

#### 4.2. Pendidikan Tinggi Swasta di Timor-Lesté yang Terakreditasi (10 buah)

---

Universidade da Paz – UNPAZ (*University of Peace*)

---

Dili Institute of Technology – DIT

Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” – ICR (*Institute of Religious Studies/Science*)

Instituto Católico para Formação de Professores – ICFP (*Catholic Institute of Teacher Training*)

Institute of Business - IOB

Instituto Superior Cristal – ISC (*Superior Institute of Cristal*)

---

---

East Timor Coffee Academy – ETICA

Instituto Profesional de Canossa – IPDC (*Professional Institute of Canossa*)

Universidade de Dili (UNDIL)

Universidade Oriental Timor Lorosa'e (UNITAL)

---

#### **4.2.1 Prosedur Akreditasi**

Komisi Nasional bagi Evaluasi dan Akreditasi Akademik telah didirikan di Timor-Leste dengan tanggung-jawab untuk menetapkan standar-standar dan kriteria untuk evaluasi akademik dalam rangka mengakreditasi lembaga-lembaga pendidikan tinggi dan program-program yang mereka tawarkan. Semua lembaga pendidikan tinggi yang saat ini beroperasi di Timor-Leste dengan membuka program-program akademik akan dievaluasi guna menetapkan apakah mereka memenuhi persyaratan-persyaratan mutu yang ditetapkan oleh Komisi bagi Perizinan dan Akreditasi Awal Kelembagaan. Jika Komisi percaya bahwa rencana-rencana itu memuaskan dan memenuhi persyaratan-persyaratan dasar maka akan dikeluarkan sebuah izin yang memungkinkan lembaga itu untuk beroperasi secara sementara. Komisi akan melakukan sebuah evaluasi lanjutan guna menentukan apakah rencana-rencana itu telah dilaksanakan secara benar. Jika persyaratan-persyaratan akreditasi ternyata telah dipenuhi pada tahap itu, maka status “sementara” itu akan dihilangkan.

Perizinan dan Akreditasi Awal akan diberikan secara langsung yang hanya berlaku dalam suatu masa transisi selama jangka waktu dua tahun. Setelah masa transisi itu akan diadakan peninjauan kembali guna menetapkan status terakreditasi bagi sesuatu Perguruan Tinggi. Lembaga Perguruan Tinggi yang telah ada maupun yang baru beroperasi dan yang telah memperoleh persetujuan dengan status akreditasi awal, akan dievaluasi kembali sekali dalam lima tahun. Demikian pula program-program yang berjalan akan di akreditasi ulang atas dasar lima-tahunan. Bagi lembaga-lembaga yang telah memiliki proses penjaminan kualitas (internal) dengan studi mandiri dan berkelanjutan akan dilaksanakan evaluasi secara bertahap.



#### **4.2.2 Perizinan dan Akreditasi Awal**

Perizinan adalah syarat yang harus dimiliki oleh lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang memberi gelar akademik (yang akan ditentukan secara formal di Timor Leaste) kepada lulusannya, misalnya diploma dan gelar akademik lainnya. Praktek internasional dalam proses perizinan tersebut akan digunakan. Secara minimal akan diberlakukan kriteria yang berhubungan dengan adanya kemampuan fiskal dan manajerial pada sesuatu lembaga. Demikian pula harus terdapat kesinambungan secara umum dalam program maupun muatan akademik yang diklasifikasi berdasarkan standar dan praktek yang berlaku umum di dunia akademik.

Standar-standar yang akan diterapkan dalam penilaian-penilaian mengenai akreditasi dan perijinan adalah apa yang pada umumnya dianggap praktek terbaik pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi. “Praktek-praktek terbaik” itu harus dijelaskan supaya lembaga-lembaga dapat merujuk kepada mereka dalam proses-proses evaluasi kualitas interen dan para peninjau eksteren dapat menggunakan praktek-praktek itu sebagai kriteria dalam evaluasi-evaluasi mereka. Namun, pada umumnya izin pemerintah diberikan kepada lembaga-lembaga yang belum beroperasi, maka izin itu tidak mempunyai hubungan dengan penilaian terhadap kualitas lembaga.

Akreditasi kelembagaan, di lain pihak, memusatkan perhatian pada kualitas lembaga sebagai satu kesatuan. Dengan demikian perhatian tidak hanya diberikan kepada program pendidikan secara keseluruhan tetapi memperhatikan juga standar-standar yang dipergunakan berhubungan dengan komponen-komponen lain seperti: misi, administrasi, manajemen yang efektif, program akademik, staff pengajar, sumberdaya pembelajaran (perpustakaan, laboratorium dan teknologi pendidikan), para mahasiswa, jasa-layanan untuk para mahasiswa, fasilitas fisik dan sumberdaya keuangan. Standar-standar itu turut menentukan keberhasilan misi dan tujuan-tujuan sebuah lembaga. Kriteria yang luas itu diperlukan karena harus mengukur juga potensi lembaga-lembaga yang berbeda-beda seperti universitas, institut, dengan tujuan dan kompleksitasnya masing-masing.

### 4.3 Karakteristik Responden

Secara histories jenis kelamin perempuan dipandang atau diperlakukan secara diskriminatif pada sebagian pekerjaan. Akibatnya banyak kesempatan yang terlepas, sehingga aspirasi perempuan lebih rendah dari pada laki-laki.

**Tabel 4.1 Proporsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	73	73%
Perempuan	27	27%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer yang diolah (2014)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sekitar 73% responden berjenis kelamin laki-laki, dan 27% responden berjenis kelamin perempuan.

Usia responden menunjukkan tingkat produktifitas, semakin bertambahnya usia seseorang pada umumnya makin menurun tingkat produktifitas. Hal tersebut disebabkan oleh kondisi fisik yang semakin menurun. Namun disisi lain bertambahnya usia kematangan pola berpikir makin mantap dan juga terjadi stabilitas emosional. Oleh karena itu semakin senior harapan dari manajemen adalah semakin efisien dan efektif dalam melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan pada hasil penelitian usia responden pada penguruan tinggi swasta di Timor-Lesté, nampak pada tabel 4.2

**Tabel 4.2 Rata-rata dan Range Variabel Usia**

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase
1	21 – 25	1	1,0 %
2	26 – 30	22	22,0 %
3	31 – 35	40	40,0 %
4	> 36	37	37,0 %
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer yang diolah (2014)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden penelitian berusia 21-25 tahun 1 responden dengan persentase 1.0%, 26-30 tahun 22 responden dengan persentase 22,0%, 31-

35 tahun 40 responden dengan persentase 40,0% dan lebih dari 36 tahun 37 responden dengan persentase 37,0%.

Salah satu faktor yang menentukan tingkat produktifitas responden adalah tingkat pendidikan, sehingga dengan tingkat pendidikan responden yang makin tinggi mempunyai signifikansi dengan ketrampilan responden. Namun disisi lain meningkatnya tingkat pendidikan karyawan juga di imbangi dengan tuntutan yang memadai pula. Berdasarkan hasil penelitian tingkat pendidikan responden pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté, nampak pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3 Proporsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir**

Responden	Pendidikan		
	S1	S2	S3
	44	55	1
Sub Total	44	55	1
<b>Total</b>	<b>100</b>		

Sumber : Data Primer yang diolah (2014)

Dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden, sebanyak 44 responden atau 44,0%, adalah lulusan (S1). Responden terbanyak kedua adalah lulusan magister (S2) sebanyak 55 responden atau 55,0% dan (S3) dengan jumlah 1 responden atau 1,0%.

Senioritas atau bertambahnya masa kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan suatu jabatan, namun harus disertai dengan peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian masa kerja responden, nampak pada Tabel 4.4.

*Tabel 4.4*

**Masa kerja Responden**

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Presentase
1	1 – 5	36	36,0 %
2	6 – 10	33	33,0 %
3	11 – 15	40	40,0 %
4	> 16	37	37,0 %
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer yang diolah (2014)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté, kebanyakan adalah lama bekerja lebih dari >15 tahun yang menunjukkan 40,0 %.

#### 4.4. Deskripsi Indikator Variabel Penelitian

Untuk menilai tinggi rendahnya rata-rata jawaban responden berdasarkan masing-masing indikator variabel penelitian digunakan kriteria yang ditunjukkan oleh Tabel. 4.5 berikut.

**Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Item  
Jawaban Responden**

Item	Keterangan
1	Sangat tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

#### 4.5 Hasil Penelitian

Total kuesioner yang disebarkan kepada responden adalah sebanyak 150 angket, akan tetapi angket yang kembali dan dapat diolah berjumlah 100 angket. Berdasarkan hasil pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden diperoleh gambaran mengenai persepsi pimpinan universitas, fakultas dan program studi pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté mengenai pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, citra perguruan tinggi swasta terhadap kompetensi, dalam upaya menciptakan kinerja perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté.

##### 4.5.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap indikator-indikator variabel penelitian melalui *mean* (rerata) dan frekuensi jawaban responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, citra PTS, kompetensi PTS dan kinerja PTS. Berdasarkan data lapangan yang diperoleh, hasil distribusi jawaban responden tentang item-item pertanyaan yang diajukan diuraikan secara rinci di bawah ini.

##### 4.5.2 Pembelajaran Organisasi (PO)

Pembelajaran organisasi dalam penelitian ini meliputi pengembangan sistem berpikir, pengembangan model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama dan kemampuan berdialog. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang pembelajaran organisasi dapat dilihat Tabel 4.6 dan Tabel 4.7.

**Tabel 4.6**  
**Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel**  
**Pembelajaran Organisasi (PO)**

Variabel	Indikator	Item	Rerata Item	Rerata Mean	Std. Deviation	Rerata Std Deviation
Pembelajaran organisasi (PO)	PO1	PO1.1	4,54	4,24	0,642	0,8035
		PO1.2	4,25		0,796	
		PO1.3	3,89		0,984	
		PO1.4	4,28		0,792	
	PO2	PO2.1	3,96	4,18	0,920	0,70525
		PO2.2	4,19		0,581	
		PO2.3	4,30		0,611	
		PO2.4	4,27		0,709	
	PO3	PO3.1	4,23	4,30	0,548	0,65275
		PO3.2	4,35		0,626	
		PO3.3	4,26		0,676	
		PO3.4	4,37		0,761	
	PO4	PO4.1	4,27	4,28	0,601	0,63075
		PO4.2	4,36		0,595	
		PO4.3	4,21		0,608	
		PO4.4	4,26		0,719	
	PO5	PO5.1	4,15	3,95	0,730	0,72825
		PO5.2	3,83		0,766	
		PO5.3	3,93		0,640	
		PO5.4	3,89		0,777	
	PO6	PO6.1	4,13	4,32	0,614	0,682
		PO6.2	4,52		0,611	
		PO6.3	4,35		0,770	
		PO6.4	4,26		0,733	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.6 menunjukkan rerata indikator bahwa:

1. Item PO1 yaitu pengembangan sistem berpikir diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,24 dan *standard deviation* 0,8035.
2. Item PO2 yaitu pengembangan model mental diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,18 dan *standard deviation* 0,70525.

3. Item PO3 yaitu kemampuan personal diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,30 dan *standard deviation* 0,65275.
4. Item PO4 yaitu kerjasama tim diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,28 *standard deviation* 0,63075.
5. Item PO5 yaitu kemampuan membagi visi bersama diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 3,94 *standard deviation* 0,72825.
6. Item PO6 yaitu kemampuan berdialog diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,32 *standard deviation* 0,682.

Nilai rerata pada keenam item yaitu PO1, PO2, PO3, PO4, PO5 dan PO6 diatas maka dapat diperoleh *rerataitem* variabel sebesar 4,21 dan *standard deviation* 0,7004. Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden maka skor 4,21 terletak pada kategori sangat baik. Artinya para pimpinan universitas, fakultas dan program studi pada perguruan tinggi swasta di Timor-Lesté memiliki persepsi pembelajaran organisasi yang sangat baik yang diukur melalui indikator pengembangan sistem berpikir, pengembangan model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama dan kemampuan berdialog.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang**  
**Pembelajaran organisasi (PO)**

Indikator	Item	Jawaban									
		STS		TS		N		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
<b>PO1</b>	PO1.1	1	1,0%	0	0,0%	2	2,0%	38	38,0%	59	59,0%
	PO1.2	1	1,0%	0	0,0%	16	16,0%	39	39,0%	44	44,0%
	PO1.3	2	2,0%	7	7,0%	21	21,0%	40	40,0%	30	30,0%
	PO1.4	1	1,0%	2	2,0%	9	9,0%	44	44,0%	44	44,0%
<b>PO2</b>	PO2.1	1	1,0%	5	5,0%	23	23,0%	39	39,0%	32	32,0%
	PO2.2	0	0,0%	1	1,0%	6	6,0%	66	66,0%	27	27,0%
	PO2.3	0	0,0%	1	1,0%	5	5,0%	57	57,0%	37	37,0%
	PO2.4	0	0,0%	1	1,0%	12	12,0%	46	46,0%	41	41,0%
<b>PO3</b>	PO3.1	0	0,0%	1	1,0%	3	3,0%	68	68,0%	28	28,0%
	PO3.2	0	0,0%	1	1,0%	5	5,0%	52	52,0%	42	42,0%
	PO3.3	0	0,0%	2	2,0%	7	7,0%	54	54,0%	37	37,0%
	PO3.4	0	0,0%	3	3,0%	8	8,0%	38	38,0%	51	51,0%
<b>PO4</b>	PO4.1	0	0,0%	0	0,0%	8	8,0%	57	57,0%	35	35,0%
	PO4.2	0	0,0%	0	0,0%	6	6,0%	52	52,0%	42	42,0%
	PO4.3	0	0,0%	1	1,0%	7	7,0%	62	62,0%	30	30,0%
	PO4.4	0	0,0%	0	0,0%	16	16,0%	42	42,0%	42	42,0%
<b>PO5</b>	PO5.1	0	0,0%	2	2,0%	14	14,0%	51	51,0%	33	33,0%
	PO5.2	0	0,0%	5	5,0%	24	24,0%	54	54,0%	17	17,0%
	PO5.3	0	0,0%	1	1,0%	21	21,0%	62	62,0%	16	16,0%
	PO5.4	1	1,0%	2	2,0%	24	24,0%	53	53,0%	20	20,0%
<b>PO6</b>	PO6.1	0	0,0%	1	1,0%	10	10,0%	64	64,0%	25	25,0%
	PO6.2	0	0,0%	1	1,0%	3	3,0%	39	39,0%	57	57,0%
	PO6.3	0	0,0%	2	2,0%	12	12,0%	35	35,0%	51	51,0%
	PO6.4	0	0,0%	2	2,0%	11	11,0%	46	46,0%	41	41,0%

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa:

1. Item PO1.1 yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 97% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas Perguruan Tinggi Swasta (PTS) telah memberikan kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal.
2. Item PO1.2 yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi bantuan dana kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 83% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas Perguruan Tinggi Swasta (PTS) telah memberi bantuan dana kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan formal.
3. Item PO1.4 yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk mengikuti pendidikan non formal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 70% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas Perguruan Tinggi Swasta (PTS) telah memberi kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan pendidikan non formal.
4. Item PO1.4 yaitu Perguruan Tinggi Swasta (PTS), memberi kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara mengajar/bekerja, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 88% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas Perguruan Tinggi Swasta (PTS) telah memberi kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan pengetahuan tentang cara mengajar/bekerja.
5. Item PO2.1 yaitu Tingkat motivasi dosen untuk melakukan studi banding, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 71% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan studi banding.
6. Item PO2.2 yaitu Tingkat motivasi dosen untuk senantiasa memperbaharui metode pengajaran, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 93% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen memiliki motivasi yang tinggi untuk senantiasa memperbaharui metode pengajaran.



7. Item PO2.3 yaitu Tingkat motivasi dosen untuk senantiasa memperbaharui dan metode kerja, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen memiliki motivasi yang tinggi untuk senantiasa memperbaharui dan metode kerja.
8. Item PO2.4 yaitu Tingkat motivasi dosen dalam menghasilkan ide atau ciptaan yang kreatif dan inovatif, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 87% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen memiliki motivasi yang tinggi dalam menghasilkan ide atau ciptaan yang kreatif dan inovatif.
9. Item PO3.1 yaitu Kemampuan dosen mencapai target yang ditetapkan, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 96% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen mampu mencapai target yang ditetapkan.
10. Item PO3.2 yaitu Kemampuan dosen untuk mengembangkan diri dalam pengetahuan, wawasan dan teknologi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen mampu untuk mengembangkan diri dalam pengetahuan, wawasan dan teknologi.
11. Item PO3.3 yaitu Kemampuan dosen untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan bijak, dari 100 responden terdapat 91% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen mampu untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan bijak.
12. Item PO3.4 yaitu Dosen bersikap terbuka dalam menerima dan memberi pendapat, membuat pertimbangan berdasarkan alasan, serta berani memberi pandangan dan kritik, dari 100 responden terdapat 89% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa dosen dapat bersikap terbuka dalam menerima dan memberi pendapat, membuat pertimbangan berdasarkan alasan, serta berani memberi pandangan dan kritik.
13. Item PO4.1 yaitu Kemampuan bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 92% menjawab setuju

dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas setuju bahwa orang-orang dalam Perguruan Tinggi Swasta mampu bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif.

14. Item PO4.2 yaitu Kerjasama yang erat antar sesama dosen dan karyawan, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya pimpinan Universitas mempunyai persepsi bahwa orang-orang dalam Perguruan Tinggi Swasta dapat menjalin kerjasama yang erat antar sesama dosen dan karyawan.
15. Item PO4.3 yaitu Dosen berkordinasi dengan tenaga kependidikan dalam persiapan perkuliahan, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 92% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya pimpinan Universitas setuju bahwa dosen dapat berkordinasi dengan tenaga kependidikan dalam persiapan perkuliahan.
16. Item PO4.4 yaitu Kemampuan bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 84% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya pimpinan Universitas menyatakan bahwa orang-orang di dalam Perguruan Tinggi Swasta mampu bekerja dengan cara-cara koordinatif dan inovatif.
17. Item PO4.1 yaitu Tingkat sosialisasi visi organisasi kepada semua anggota organisasi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 84% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa tingkat sosialisasi visi organisasi kepada semua anggota organisasi sudah baik.
18. Item PO4.2 yaitu tingkat kesesuaian tujuan individu dan organisasi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 71% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa tingkat kesesuaian tujuan individu dan organisasi sudah baik.
19. Item PO4.3 yaitu Tingkat keramahan dan kecepatan pelayanan tenaga kependidikan dalam proses registrasi dan proses administrasi lainnya sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 78% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa tingkat keramahan dan kecepatan pelayanan tenaga kependidikan

dalam proses registrasi dan proses administrasi lainnya sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi sudah baik.

20. Item PO4.4 yaitu Keadaan fisik dan tingkat kenyamanan bangunan atau ruang belajar/kelas/ruang laboratorium serta perpustakaan sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 73% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa keadaan fisik dan tingkat kenyamanan bangunan atau ruang belajar/kelas/ruang laboratorium serta perpustakaan sudah sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi.
21. Item PO6.1 yaitu Tingkat toleransi dosen terhadap perbedaan pendapat, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 89% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa tingkat toleransi dosen terhadap perbedaan pendapat sudah baik.
22. Item PO6.2 yaitu tingkat komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi Swasta, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 96% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi Swasta sudah baik.
23. Item PO6.3 yaitu komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 86% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa komunikasi antara dosen dengan pimpinan Perguruan Tinggi sudah baik.
24. Item PO6.4 yaitu perhatian dosen terhadap mahasiswa dalam membantu mahasiswa yang sulit atau kurang memahami pelajaran di kelas, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 87% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas menyatakan bahwa Perhatian dosen terhadap mahasiswa dalam membantu mahasiswa yang sulit atau kurang memahami pelajaran di kelas sudah berjalan dengan baik.

### 4.5.3 Lingkungan Eksternal (LE)

Lingkungan eksternal PTS dalam penelitian ini meliputi lingkungan jauh, lingkungan PTS dan lingkungan operasi PTS. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang lingkungan eksternal dapat dilihat Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

**Tabel 4.8**  
**Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel**  
**Lingkungan Eksternal (LE)**

Variabel	Indikator	Item	Rerata Item	Rerata Mean	Std. Deviation	Rerata Std Deviation
Lingkungan Eksternal (LE)	LE1	LE1.1	4,09	3,93	0,818	0,808
		LE1.2	3,91		0,753	
		LE1.3	3,80		0,853	
	LE2	LE2.1	3,74	3,71	0,860	0,845
		LE2.2	3,77		0,815	
		LE2.3	3,62		0,862	
	LE3	LE3.1	3,95	4,00	0,857	0,771
		LE3.2	4,03		0,771	
		LE3.3	3,85		0,757	
		LE3.4	4,15		0,702	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.8 menunjukkan rerata indikator bahwa:

1. Item LE1 yaitu lingkungan jauh diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 3,93 dan *standard deviation* 0,808.
2. Item LE2 yaitu lingkungan PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 3,71 dan *standard deviation* 0,845.
3. Item LE3 yaitu lingkungan operasi PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,00 dan *standard deviation* 0,771.

Nilai rerata pada ketiga item yaitu LE1, LE2 dan LE3 diatas maka dapat diperoleh rerata variabel sebesar 3,89. Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden maka skor 3,89 terletak pada kategori baik. Artinya para pimpinan Universitas memiliki persepsi lingkungan eksternal yang baik yang diukur melalui indikator lingkungan jauh, lingkungan PTS dan lingkungan operasi PTS.

**Tabel 4.9**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang**

### Lingkungan Eksternal (LE)

Indikator	Item	Jawaban									
		STS		TS		N		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
<b>LE1</b>	LE1.1	1	1,0%	1	1,0%	20	20,0%	44	44,0%	34	34,0%
	LE1.2	1	1,0%	2	2,0%	21	21,0%	57	57,0%	19	19,0%
	LE1.3	2	2,0%	3	3,0%	27	27,0%	49	49,0%	19	19,0%
<b>LE2</b>	LE2.1	3	3,0%	0	0,0%	35	35,0%	44	44,0%	18	18,0%
	LE2.2	1	1,0%	5	5,0%	26	26,0%	52	52,0%	16	16,0%
	LE2.3	1	1,0%	8	8,0%	33	33,0%	44	44,0%	14	14,0%
<b>LE3</b>	LE3.1	1	1,0%	3	3,0%	24	24,0%	44	44,0%	28	28,0%
	LE3.2	0	0,0%	4	4,0%	16	16,0%	53	53,0%	27	27,0%
	LE3.3	1	1,0%	4	4,0%	19	19,0%	61	61,0%	15	15,0%
	LE3.4	0	0,0%	2	2,0%	12	12,0%	55	55,0%	31	31,0%

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa:

1. Item LE1.1 yaitu factor ekonomi, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 78% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden memiliki persepsi yang baik pada factor ekonomi.
2. Item LE1.2 yaitu factor sosial, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 76% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden memiliki persepsi yang baik pada factor sosial.
3. Item LE1.3 yaitu factor politik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 68% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden memiliki persepsi yang baik pada factor politik.
4. Item LE2.1 yaitu masuknya pendatang baru, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 62% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas memiliki persepsi yang baik terhadap masuknya pendatang baru.
5. Item LE2.2 yaitu produk pengganti, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-

Lesté terdapat 68% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan PTS memiliki persepsi yang baik dengan adanya produk pengganti.

6. Item LE2.3 yaitu tingkat persaingan di antara para perguruan tinggi, dari 100 responden terdapat 58% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan PTS memiliki persepsi yang baik dengan adanya persaingan di antara para perguruan tinggi.
7. Item LE3.1 yaitu pesaing, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 72% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan PTS memiliki persepsi yang baik terhadap pesaing.
8. Item LE3.2 yaitu konsumen, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 80% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas memiliki perspsi yang baik terhadap konsumen.
9. Item LE3.3 yaitu pemasok, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 76% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas memiliki perspsi yang baik terhadap pemasok.
10. Item LE3.4 yaitu tenaga kerja, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 86% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas memiliki perspsi yang baik terhadap tenaga kerja.

#### 4.5.4 Citra Perguruan Tinggi Swasta (CPTS)

Citra Perguruan Tinggi Swasta dalam penelitian ini meliputi dinamisme, kerjasama PTS, bisnis PTS, karakter PTS, keberhasilan PTS dan penarikan PTS. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang citra PTS dapat dilihat Tabel 4.10 dan Tabel 4.11.

**Tabel 4.10**  
**Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel**  
**Citra PTS (CPTS)**

Variabel	Indikator	Item	Rerata Item	Rerata Mean	Std. Deviation	Rerata Std Deviation
----------	-----------	------	-------------	-------------	----------------	----------------------

Citra PTS (CPTS)	CPTS1	CPTS1.1	3,86	4,21	0,752	0,681
		CPTS1.2	4,11		0,680	
		CPTS1.3	4,41		0,621	
		CPTS1.4	4,44		0,671	
	CPTS2	CPTS2.1	4,34	4,28	0,755	0,793
		CPTS2.2	4,21		0,844	
		CPTS2.3	4,28		0,780	
	CPTS3	CPTS3.1	4,26	4,21	0,824	0,769
		CPTS3.2	4,22		0,733	
		CPTS3.3	4,22		0,760	
		CPTS3.4	4,15		0,757	
	CPTS4	CPTS4.1	4,28	4,32	0,697	0,690
		CPTS4.2	4,38		0,632	
		CPTS4.3	4,29		0,743	
	CPTS5	CPTS5.1	4,02	3,99	0,864	0,878
		CPTS5.2	3,95		0,892	
	CPTS6	CPTS6.1	3,44	3,58	1,057	0,904
		CPTS6.2	3,59		0,911	
		CPTS6.3	3,71		0,743	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.10 menunjukkan rerata indikator bahwa:

1. Item CPTS1 yaitu dinamisme diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,21 dan *standard deviation* 0,681.
2. Item CPTS2 yaitu kerjasama PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,28 dan *standard deviation* 0,793.
3. Item CPTS3 yaitu bisnis PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,21 dan *standard deviation* 0,769.
4. Item CPTS4 yaitu karakter PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 4,32 dan *standard deviation* 0,690.
5. Item CPTS5 yaitu keberhasilan PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 3,99 dan *standard deviation* 0,878.
6. Item CPTS6 yaitu penarikan PTS diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 3,58 dan *standart deviation* 0,904.

Nilai rerata pada keenam item yaitu CPTS1, CPTS2, CPTS3, CPTS4, CPTS5 dan CPTS6 diatas maka dapat diperoleh rerata variabel sebesar 4,11. Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden maka skor 4,11 terletak pada kategori baik. Artinya para pemimpin Perguruan Tinggi Swasta memiliki persepsi citra Perguruan Tinggi Swasta yang baik yang diukur melalui indikator dinamisme, kerjasama PTS, bisnis PTS, karakter PTS, keberhasilan PTS dan penarikan PTS.

**Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Responden Tentang Citra Perguruan Tinggi Swasta (CPTS)**

Indikator	Item	Jawaban									
		STS		TS		N		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
<b>CPTS1</b>	CPTS1.1	0	0,0%	4	4,0%	24	24,0%	54	54,0%	18	18,0%
	CPTS1.2	0	0,0%	1	1,0%	15	15,0%	56	56,0%	28	28,0%
	CPTS1.3	0	0,0%	0	0,0%	7	7,0%	45	45,0%	48	48,0%
	CPTS1.4	0	0,0%	1	1,0%	7	7,0%	39	39,0%	53	53,0%
<b>CPTS2</b>	CPTS2.1	1	1,0%	0	0,0%	11	11,0%	40	40,0%	48	48,0%
	CPTS2.2	2	2,0%	2	2,0%	9	9,0%	47	47,0%	40	40,0%
	CPTS2.3	0	0,0%	2	2,0%	14	14,0%	38	38,0%	46	46,0%
<b>CPTS3</b>	CPTS3.1	2	2,0%	2	2,0%	6	6,0%	48	48,0%	42	42,0%
	CPTS3.2	0	0,0%	2	2,0%	12	12,0%	48	48,0%	38	38,0%
	CPTS3.3	0	0,0%	1	1,0%	17	17,0%	41	41,0%	41	41,0%
	CPTS3.4	0	0,0%	1	1,0%	19	19,0%	44	44,0%	36	36,0%
<b>CPTS4</b>	CPTS4.1	0	0,0%	1	1,0%	11	11,0%	47	47,0%	41	41,0%
	CPTS4.2	0	0,0%	1	1,0%	5	5,0%	49	49,0%	45	45,0%
	CPTS4.3	0	0,0%	1	1,0%	14	14,0%	40	40,0%	45	45,0%
<b>CPTS5</b>	CPTS4.1	1	1,0%	6	6,0%	12	12,0%	52	52,0%	29	29,0%
	CPTS4.2	2	2,0%	3	3,0%	21	21,0%	46	46,0%	28	28,0%
<b>CPTS6</b>	CPTS6.1	2	2,0%	19	19,0%	30	30,0%	31	31,0%	18	18,0%
	CPTS6.2	1	1,0%	11	11,0%	31	31,0%	42	42,0%	15	15,0%
	CPTS6.3	0	0,0%	3	3,0%	37	37,0%	46	46,0%	14	14,0%

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa:

1. Item CPTS1.1 yaitu mempelopori dimana perguruan tinggi swasta, tersebut mendahului pihak-pihak yang lainnya dan menjadi yang berjalan lebih dalam segala hal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direccção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 72% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden yakin bahwa PTS telah mempelopori dimana



perguruan tinggi swasta, tersebut mendahului pihak-pihak yang lainnya dan menjadi yang berjalan lebih dalam segala hal.

2. Item CPTS1.2 yaitu menarik perhatian dimana perguruan tinggi swasta, menimbulkan minat publik untuk memperlihatkannya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 84% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas mampu menarik perhatian dimana perguruan tinggi swasta, menimbulkan minat publik untuk memperlihatkannya.
3. Item CPTS1.3 yaitu aktif di mana perguruan tinggi swasta, berusaha aktif dalam menjalankan programnya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 93% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden meyakini bahwa PTS telah berusaha aktif dalam menjalankan programnya.
4. Item CPTS1.4 yaitu berorientasi pada tujuan perguruan tinggi swasta, berusaha untuk selalu mencapai tujuannya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 92% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden telah berorientasi pada tujuan perguruan tinggi swasta, berusaha untuk selalu mencapai tujuannya.
5. Item CPTS2.1 yaitu perguruan tinggi swasta, bersikap bersahabat dengan publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 88% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden meyakini bahwa perguruan tinggi swasta telah bersikap dan bersahabat dengan publik.
6. Item CPTS2.2 yaitu perguruan tinggi swasta, dapat berdiskusi sehingga digemari dan mendapat simpati publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 87% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas yakin bahwa Perguruan tinggi swasta dapat berdiskusi sehingga digemari dan mendapat simpati publik.
7. Item CPTS2.3 yaitu perguruan tinggi swasta, selalu mengupayakan hal-hal yang memuaskan atau tidak menimbulkan kekecewaan publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 84% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden setuju bahwa perguruan tinggi swasta selalu mengupayakan hal-hal yang memuaskan atau tidak menimbulkan kekecewaan publik.

8. Item CPTS3.1 yaitu bijaksana di mana perguruan tinggi swasta, menggunakan pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat dan memutuskan sesuatu, dari 100 orang yang berasal dari 10 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 90% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan universitas telah bijaksana di mana perguruan tinggi swasta, menggunakan pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat dan memutuskan sesuatu.
9. Item CPTS3.2 yaitu cerdas dimana perguruan tinggi swasta, mengerti dan pandai mencari akal yang tepat bahkan dalam hal menghadapi masalah, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 86% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar responden yakin bahwa PTS cerdas dimana perguruan tinggi swasta, mengerti dan pandai mencari akal yang tepat bahkan dalam hal menghadapi masalah.
10. Item CPTS3.3 yaitu mampu mempengaruhi di mana perguruan tinggi swasta, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi publik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapainya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 82% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar responden mampu mempengaruhi di mana perguruan tinggi swasta, memiliki kemampuan untuk mempengaruhi publik sesuai dengan tujuan yang hendak dicapainya.
11. Item CPTS3.4 yaitu terorganisir dengan baik dimana perguruan tinggi swasta, memiliki keteraturan dalam berbagai bagian didalamnya (merupakan kesatuan yang teratur), dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 80% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas mampu mengorganisir dengan baik dimana perguruan tinggi swasta, memiliki keteraturan dalam berbagai bagian didalamnya (merupakan kesatuan yang teratur).
12. Item CPTS4.1 yaitu layak/beradab di mana perguruan tinggi swasta, melakukan hal-hal yang sepatutnya dan sopan serta berbudi bahasa yang baik dalam menjalankan usahanya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 88% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar responden mampu untuk layak/beradab di mana perguruan tinggi swasta, melakukan hal-hal yang sepatutnya dan sopan serta berbudi bahasa yang baik dalam menjalankan usahanya.

13. Item CPTS4.2 yaitu mempunyai nama baik di mana perguruan tinggi swasta, termasyur atau memiliki nama yang baik di mata publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan Universitas yakin bahwa PTS termasyur atau memiliki nama yang baik di mata publik.
14. Item CPTS4.3 yaitu terhormat di mana perguruan tinggi swasta, memiliki penghargaan (dihargai) dengan baik di mata publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 85% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar responden meyakini bahwa PTS memiliki penghargaan (dihargai) dengan baik oleh publik.
15. Item CPTS4.1 yaitu perguruan tinggi swasta, memiliki laporan keuangan yang baik (surplus) ataukah sebaliknya (minus), dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 81% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas menyatakan bahwa Perguruan tinggi swasta, memiliki laporan keuangan yang baik.
16. Item CPTS4.2 yaitu percaya diri perguruan tinggi swasta, mengakui dan yakin akan kebenaran yang dimilikinya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 74% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian besar pimpinan Universitas menyatakan bahwa perguruan tinggi swasta memiliki kepercayaan diri, mengakui dan yakin akan kebenaran yang dimilikinya.
17. Item CPTS6.1 yaitu menyendiri dimana perguruan tinggi swasta, tidak berkumpul dengan perguruan tinggi swasta, yang lain dan memencilkan diri dari publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 49% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya hanya sebagian responden menyatakan bahwa PTS menyendiri dimana perguruan tinggi swasta, tidak berkumpul dengan perguruan tinggi swasta, yang lain dan memencilkan diri dari publik.
18. Item CPTS6.2 yaitu menyimpan rahasia dimana perguruan tinggi swasta, menyimpan hal-hal yang tersembunyi yang hanya diketahui oleh internal perguruan tinggi swasta, ataupun sengaja menyembunyikan hal-hal tertentu supaya tidak diketahui publik, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do

Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 57% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan Universitas yakin bahwa PTS mampu menyimpan rahasia dimana perguruan tinggi swasta, menyimpan hal-hal yang tersembunyi yang hanya diketahui oleh internal perguruan tinggi swasta, ataupun sengaja menyembunyikan hal-hal tertentu supaya tidak diketahui publik.

19. Item CPTS6.3 yaitu berhati-hati dimana perguruan tinggi swasta, mengingat-ingat kejadian dan memiliki pertimbangan dalam segala hal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste terdapat 60% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian responden meyakini bahwa PTS berhati-hati dimana perguruan tinggi swasta, mengingat-ingat kejadian dan memiliki pertimbangan dalam segala hal.

#### 4.5.5 Kompetensi PTS (KPTS)

Kompetensi Perguruan Tinggi Swasta dalam penelitian ini meliputi bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang kompetensi PTS dapat dilihat Tabel 4.12 dan Tabel 4.13.

**Tabel 4.12**  
**Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel**  
**Kompetensi PTS (KPTS)**

Variabel	Indikator	Item	Rerata Item	Rerata Mean	Std. Deviation	Rerata Deviation
Kompetensi PTS (KPTS)	KPTS1	KPTS1.1	4,22	4,11	0,802	0,822
		KPTS1.2	3,99		0,841	
	KPTS2	KPTS2.1	3,63	3,53	1,012	0,954
		KPTS2.2	3,42		0,934	
		KPTS2.3	3,53		0,915	
	KPTS3	KPTS3.1	3,58	3,54	0,934	0,919
		KPTS3.2	3,50		0,905	
	KPTS4	KPTS4.1	3,49	3,58	0,870	0,902
		KPTS4.2	3,67		0,933	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.12 menunjukkan rerata indikator bahwa:

1. Item KPTS1 yaitu bernilai diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste menghasilkan *rerata item* 4,11 dan *standart deviation* 0,822.
2. Item KPTS2 yaitu langka diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste menghasilkan *rerata item* 3,53 dan *standart deviation* 0,954.

- Item KPTS3 yaitu sulit ditiru diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 3,54 dan *standart deviation* 0,919.
- Item KPTS3 yaitu sulit digantikan diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerata item* 3,58 dan *standart deviation* 0,902.

Nilai rerata pada keempat item yaitu KPTS1, KPTS2, KPTS3 dan KPTS4 diatas maka dapat diperoleh rerata variabel sebesar 3,67. Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden maka skor 3,67 terletak pada kategori baik. Artinya para pimpinan Universitas memiliki persepsi yang baik pada kompetensi PTS yang diukur melalui indikator bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

**Tabel 4.13**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang**  
**Kompetensi Perguruan Tinggi Swasta (KPTS)**

Indikator	Item	Jawaban									
		STS		TS		R		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
KPTS1	KPTS1.1	0	0,0%	4	4,0%	12	12,0%	42	42,0%	42	42,0%
	KPTS1.2	1	1,0%	4	4,0%	15	15,0%	55	55,0%	25	25,0%
KPTS2	KPTS2.1	3	3,0%	10	10,0%	28	28,0%	39	39,0%	20	20,0%
	KPTS2.2	1	1,0%	15	15,0%	38	38,0%	33	33,0%	13	13,0%
	KPTS2.3	2	2,0%	9	9,0%	37	37,0%	38	38,0%	14	14,0%
KPTS3	KPTS3.1	4	4,0%	5	5,0%	34	34,0%	43	43,0%	14	14,0%
	KPTS3.2	2	2,0%	10	10,0%	36	36,0%	40	40,0%	12	12,0%
KPTS4	KPTS4.1	1	1,0%	13	13,0%	31	31,0%	46	46,0%	9	9,0%
	KPTS4.2	1	1,0%	8	8,0%	35	35,0%	35	35,0%	21	21,0%

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa:

- Item KPTS1.1 yaitu kompetensi yang dimiliki dosen menghasilkan keunggulan bersaing, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 84% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa dosen memiliki kompetensi yang menghasilkan keunggulan bersaing.
- Item KPTS1.2 yaitu kompetensi yang dimiliki dosen memberikan pendapatan maksimal, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 80% menjawab setuju

dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas memiliki kompetensi yang dapat memberikan pendapatan maksimal

3. Item KPTS2.1 yaitu kompetensi dosen hanya dimiliki oleh perguruan tinggi tertentu, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 59% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan Universitas setuju bahwa kompetensi dosen hanya dimiliki oleh perguruan tinggi tertentu.
4. Item KPTS2.2 yaitu kompetensi dosen sulit ditemukan, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 46% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian responden menyatakan bahwa kompetensi dosen sulit ditemukan.
5. Item KPTS2.3 yaitu tingkat keunikan kompetensi yang dimiliki dosen, dari 100 responden terdapat 52% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan universitas menyatakan setuju akan adanya tingkat keunikan kompetensi yang dimiliki dosen.
6. Item KPTS3.1 yaitu tingkat kesulitan pesaing meniru kompetensi dosen, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 57% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan Universitas menyatakan adanya kesulitan pesaing meniru kompetensi dosen.
7. Item KPTS3.2 yaitu besar biaya yang harus dikeluarkan pesaing untuk meniru kompetensi Dosen, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 52% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian responden menyatakan bahwa butuh biaya besar yang harus dikeluarkan pesaing untuk meniru kompetensi Dosen.
8. Item KPTS4.1 yaitu tingkat kesulitan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk mencari pengganti kompetensi dosen, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 55% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya sebagian pimpinan Universitas menyatakan adanya kesulitan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk mencari pengganti kompetensi dosen.
9. Item KPTS4.2 yaitu tingginya biaya yang harus dikeluarkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), bila ingin mencari pengganti kompetensi dosen, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 56% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya

sebagian responden menyatakan bahwa butuh biaya besar yang harus dikeluarkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), bila ingin mencari pengganti kompetensi dosen.

#### 4.5.6 Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS)

Kinerja Perguruan Tinggi Swasta dalam penelitian ini meliputi kelancaran arus kas PTS, tingkat persaingan mahasiswa baru PTS, perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru PTS, persentase mahasiswa yang mengundurkan diri PTS dan rata-rata indeks prestasi lulusan PTS. Data mengenai rerata (*mean*), dan deskripsi jawaban responden tentang kinerja Perguruan Tinggi Swasta dapat dilihat Tabel 4.14 dan Tabel 4.15.

**Tabel 4.14**  
**Nilai Rerata Item dan Rerata Variabel**  
**Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS)**

Variabel	Indikator	Item	Rerata Item	Rerata Mean	Std. Deviation	Rerata Std Deviation
<b>Kinerja PTS (KJPTS)</b>	KJPTS	KJPTS1	4,36	4,32	0,628	0,667
		KJPTS2	4,19		0,706	
		KJPTS3	4,40		0,603	
		KJPTS4	4,13		0,787	
		KJPTS5	4,52		0,611	

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.14 menunjukkan rerata indikator bahwa:

1. Item KJPTS1 yaitu kelancaran arus kas diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,36 dan *standart deviation* 0,628.
2. Item KJPTS2 yaitu tingkat persaingan mahasiswa baru diperoleh, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,19 dan *standart deviation* 0,706.
3. Item KJPTS3 yaitu perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,40 dan *standart deviation* 0,603.
4. Item KJPTS4 yaitu persentase mahasiswa yang mengundurkan diri, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior

Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,13 dan *standart deviation* 0,787.

- Item KJPTS5 yaitu rata-rata Indeks Prestasi Lulusan PTS, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté menghasilkan *rerataitem* 4,52 dan *standart deviation* 0,611.

Nilai rerata pada kelima indikator yaitu KJPTS1, KJPTS2, KJPTS3, KJPTS4 dan KJPTS5 diatas maka dapat diperoleh rerata variabel sebesar 4,32. Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden maka skor 4,32 terletak pada kategori sangat baik. Artinya para pimpinan Universitas memiliki persepsi yang sangat baik terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta yang diukur melalui indikator kelancaran arus kas PTS, tingkat persaingan mahasiswa baru PTS, perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru PTS, persentase mahasiswa yang mengundurkan diri PTS dan rata-rata indeks prestasi lulusan PTS.

**Tabel 4.15**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang**  
**Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (KJPTS)**

Indikator	Item	Jawaban									
		STS		TS		R		S		SS	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
KJPTS	KJPTS1	0	0,0%	0	0,0%	8	8,0%	48	48,0%	44	44,0%
	KJPTS2	0	0,0%	3	3,0%	8	8,0%	56	56,0%	33	33,0%
	KJPTS3	0	0,0%	0	0,0%	6	6,0%	48	48,0%	46	46,0%
	KJPTS4	0	0,0%	1	1,0%	22	22,0%	40	40,0%	37	37,0%
	KJPTS5	0	0,0%	0	0,0%	6	6,0%	36	36,0%	58	58,0%

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa:

- Item KJPTS1 yaitu kelancaran arus kas adalah tingkat kelancaran arus kas masuk dan keluar dimana ketika diperlukan, kas tersedia tepat waktu untuk mendukung kegiatan operasional PTS, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 92% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden setuju bahwa kelancaran arus kas adalah tingkat kelancaran arus kas masuk dan keluar dimana ketika diperlukan, kas tersedia tepat waktu untuk mendukung kegiatan operasional PTS.
- Item KJPTS2 yaitu rasio jumlah mahasiswa baru yang diterima dibandingkan dengan calon mahasiswa yang melamar, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nasional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-



Lesté terdapat 89% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas memiliki persepsi yang baik pada rasio jumlah mahasiswa baru yang diterima dibandingkan dengan calon mahasiswa yang melamar.

3. Item KJPTS3 yaitu perkembangan jumlah mahasiswa baru yang terdaftar pada tahun bersangkutan dibandingkan tahun sebelumnya, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden memberikan penilaian yang baik pada perkembangan jumlah mahasiswa baru yang terdaftar pada tahun bersangkutan dibandingkan tahun sebelumnya.
4. Item KJPTS4 yaitu perbandingan jumlah mahasiswa yang mengundurkan diri dengan total mahasiswa dalam satu tahun, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté 77% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas responden memberikan penilaian yang wajar pada perbandingan jumlah mahasiswa yang mengundurkan diri dengan total mahasiswa dalam satu tahun.
5. Item KJPTS5 yaitu indeks prestasi kumulatif rata-rata yang dicapai para lulusan, dari 100 orang yang berasal dari 9 unit PTS yang terdaftar pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté terdapat 94% menjawab setuju dan sangat setuju. Artinya mayoritas pimpinan Universitas memberikan penilaian yang baik pada indeks prestasi kumulatif rata-rata yang dicapai para lulusan.

#### 4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

**Validitas** adalah kesesuaian alat ukur dengan apa yang diukur atau sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Suatu item dinyatakan valid jika koefisien korelasi *product moment pearson* ( $r$  hitung)  $> r$  table pada signifikansi alfa 5%, nilai  $r$  table dengan alfa 5% dan jumlah observasi sebanyak 100 responden adalah 0,197. **Reliabilitas** adalah kekonsistenan alat ukur yang digunakan, suatu indikator dikatakan reliable jika nilai *alpha cronbach*  $> 0,6$ . Pada disertasi ini konstruk yang diuji validitas dan reliabilitasnya sebagai berikut:

1. Uji validitas kapasitas pembelajaran organisasi terdiri dari: (1) 4 item pengembangan sistem berpikir; (2) 4 item pengembangan model mental; (3) 4 item kemampuan

- personal; (4) 4 item kerjasama tim; (5) 4 item kemampuan membagi visi bersama dan (6) 4 item kemampuan berdialog.
2. Uji validitas lingkungan eksternal : (1) 3 item lingkungan jauh ;(2) 3 item lingkungan PTS dan (3) 4 item lingkungan operasi PTS.
  3. Uji validitas Citra PTS terdiri dari : (1) 4 item dinamisme; (2) 3 item kerjasama PTS; (3) 4 item bisnis PTS; (4) 3 item karakter PTS; (5) 2 item keberhasilan PTS dan (6) 3 item penarikan PTS.
  4. Uji validitas kompetensi PTS terdiri dari : (1) 2 item bernilai; (2) 3 item langka; (3) 2 item sulit ditiru dan (4) 2 sulit digantikan.
  5. Uji validitas kinerja PTS terdiri dari : (1) kelancaran arus kas; (2) tingkat persaingan mahasiswa baru; (3) perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru; (4) prosentase mahasiswa yang mengundurkan diri dan (5) rata-rata indeks prestasi lulusan PTS.

**Tabel 4.16 Uji Validitas dan reliabilitas untuk item Pembelajaran Organisasi**

Item	koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
<b>PO1.1</b>	0,759	0,197	Valid
<b>PO1.2</b>	0,768	0,197	Valid
<b>PO1.3</b>	0,800	0,197	Valid
<b>PO1.4</b>	0,788	0,197	Valid
<b>PO1</b>	<b>0,774</b>		<b>Reliabel</b>
<b>PO2.1</b>	0,820	0,197	Valid
<b>PO2.2</b>	0,753	0,197	Valid
<b>PO2.3</b>	0,819	0,197	Valid
<b>PO2.4</b>	0,784	0,197	Valid
<b>PO2</b>	<b>0,790</b>		<b>Reliabel</b>
<b>PO3.1</b>	0,775	0,197	Valid
<b>PO3.2</b>	0,724	0,197	Valid
<b>PO3.3</b>	0,799	0,197	Valid
<b>PO3.4</b>	0,708	0,197	Valid
<b>PO3</b>	<b>0,731</b>		<b>Reliabel</b>
<b>PO4.1</b>	0,811	0,197	Valid
<b>PO4.2</b>	0,693	0,197	Valid
<b>PO4.3</b>	0,709	0,197	Valid
<b>PO4.4</b>	0,753	0,197	Valid
<b>PO4</b>	<b>0,724</b>		<b>Reliabel</b>
<b>PO4.1</b>	0,710	0,197	Valid
<b>PO4.2</b>	0,795	0,197	Valid
<b>PO4.3</b>	0,756	0,197	Valid

<b>PO4.4</b>	0,737	0,197	Valid
<b>PO5</b>	<b>0,737</b>		<b>Reliabel</b>
<b>PO6.1</b>	0,727	0,197	Valid
<b>PO6.2</b>	0,792	0,197	Valid
<b>PO6.3</b>	0,725	0,197	Valid
<b>PO6.4</b>	0,829	0,197	Valid
<b>PO6</b>	<b>0,763</b>		<b>Reliabel</b>

Sumber: Lampiran 3

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel pembelajaran organisasi memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) yang lebih besar dari  $r$  tabel (0,197), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel pembelajaran organisasi dinyatakan valid. Tabel 4.16 di atas juga menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel pembelajaran organisasi yaitu pengembangan sistem berpikir, pengembangan model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama, dan kemampuan berdialog dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.17**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas untuk item**  
**Lingkungan Eksternal**

Item	koefisien korelasi ( $r$ hitung)	$r$ tabel	Keterangan
<b>LE1.1</b>	0,791	0,197	Valid
<b>LE1.2</b>	0,834	0,197	Valid
<b>LE1.3</b>	0,772	0,197	Valid
<b>LE1</b>	<b>0,712</b>		<b>Reliabel</b>
<b>LE2.1</b>	0,788	0,197	Valid
<b>LE2.2</b>	0,775	0,197	Valid
<b>LE2.3</b>	0,858	0,197	Valid
<b>LE2</b>	<b>0,732</b>		<b>Reliabel</b>
<b>LE3.1</b>	0,797	0,197	Valid
<b>LE3.2</b>	0,804	0,197	Valid
<b>LE3.3</b>	0,688	0,197	Valid
<b>LE3.4</b>	0,789	0,197	Valid
<b>LE3</b>	<b>0,769</b>		<b>Reliabel</b>

Sumber: lampiran 3

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel lingkungan eksternal memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) yang lebih besar dari  $r$  tabel (0,197), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-

masing indikator pada variabel lingkungan eksternal dinyatakan valid. Tabel 4.17 di atas juga menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel lingkungan eksternal yaitu lingkungan jauh, lingkungan PTS dan lingkungan operasional PTS dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.18**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas untuk Item**  
**Citra PTS**

Item	koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
<b>CPTS1.1</b>	0,725	0,197	Valid
<b>CPTS1.2</b>	0,840	0,197	Valid
<b>CPTS1.3</b>	0,825	0,197	Valid
<b>CPTS1.4</b>	0,787	0,197	Valid
<b>CPTS1</b>	<b>0,799</b>		<b>Reliabel</b>
<b>CPTS2.1</b>	0,813	0,197	Valid
<b>CPTS2.2</b>	0,879	0,197	Valid
<b>CPTS2.3</b>	0,768	0,197	Valid
<b>CPTS2</b>	<b>0,757</b>		<b>Reliabel</b>
<b>CPTS3.1</b>	0,707	0,197	Valid
<b>CPTS3.2</b>	0,780	0,197	Valid
<b>CPTS3.3</b>	0,793	0,197	Valid
<b>CPTS3.4</b>	0,743	0,197	Valid
<b>CPTS3</b>	<b>0,747</b>		<b>Reliabel</b>
<b>CPTS4.1</b>	0,771	0,197	Valid
<b>CPTS4.2</b>	0,856	0,197	Valid
<b>CPTS4.3</b>	0,782	0,197	Valid
<b>CPTS4</b>	<b>0,717</b>		<b>Reliabel</b>
<b>CPTS4.1</b>	0,869	0,197	Valid
<b>CPTS4.2</b>	0,878	0,197	Valid
<b>CPTS5</b>	<b>0,689</b>		<b>Reliabel</b>
<b>CPTS6.1</b>	0,843	0,197	Valid
<b>CPTS6.2</b>	0,855	0,197	Valid
<b>CPTS6.3</b>	0,811	0,197	Valid
<b>CPTS6</b>	<b>0,774</b>		<b>Reliabel</b>

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel citra PTS memiliki koefisien korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r tabel (0,197), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator

pada variabel citra PTS dinyatakan valid. Tabel 4.18 di atas juga menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Citra PTS yaitu dinamisme, kerjasama PTS, bisnis PTS, karakter PTS, keberhasilan PTS dan penarikan PTS dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.19**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas untuk item**  
**Kompetensi PTS**

Item	koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
KPTS1.1	0,886	0,197	Valid
KPTS1.2	0,897	0,197	Valid
KPTS1	<b>0,742</b>		<b>Reliabel</b>
KPTS2.1	0,782	0,197	Valid
KPTS2.2	0,862	0,197	Valid
KPTS2.3	0,732	0,197	Valid
KPTS2	<b>0,702</b>		<b>Reliabel</b>
KPTS3.1	0,917	0,197	Valid
KPTS3.2	0,911	0,197	Valid
KPTS3	<b>802,000</b>		<b>Reliabel</b>
KPTS4.1	0,912	0,197	Valid
KPTS4.2	0,924	0,197	Valid
KPTS4	<b>0,813</b>		<b>Reliabel</b>

Sumber : lampiran 3

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kompetensi PTS memiliki koefisien korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r tabel (0,197), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada masing-masing indikator pada variabel kompetensi PTS dinyatakan valid. Tabel 4.19 di atas juga menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel kompetensi PTS yaitu bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

**Tabel 4.20**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas untuk item**  
**Kinerja PTS**

Item	koefisien korelasi (r hitung)	r tabel	Keterangan
KJPTS1	0,706	0,197	Valid
KJPTS2	0,629	0,197	Valid
KJPTS3	0,656	0,197	Valid
KJPTS4	0,626	0,197	Valid
KJPTS5	0,691	0,197	Valid
KJPTS	<b>0,815</b>		<b>Reliabel</b>

Sumber : lampiran 3

Tabel 4.20 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan pada variabel kinerja PTS memiliki koefisien korelasi (r hitung) yang lebih besar dari r tabel (0,197), hal ini berarti bahwa semua item pertanyaan pada variabel kinerja PTS dinyatakan valid. Tabel 4.20 di atas juga menunjukkan bahwa variabel kinerja PTS dinyatakan reliabel karena memiliki *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6.

#### **4.7 Analisis *Partial Least Square***

Tujuan penelitian disertasi ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi dan kinerja PTS pada Direccção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté, maka digunakan model *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS. Alasan digunakannya *Partial Least Square* (PLS) adalah karena sampel yang siap diolah jumlahnya hanya 100 kuesioner. Hasil PLS akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

##### **4.7.1 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)**

Model pengukuran dalam PLS terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Model Pengukuran pada pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS, kompetensi dan kinerja PTS pada Direccção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté dianalisis lebih rinci sebagai berikut.

##### **4.7.2 *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)**

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Untuk mengukur *convergent validity* dapat digunakan nilai *outer loading*, dimana suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0.5. Berikut adalah nilai *outer loading* dan masing-masing indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 4.21**  
**Hasil Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Pembelajaran Organisasional (PO)	PO1	0.959
	PO2	0.981
	PO3	0.987
	PO4	0.976
	PO5	0.914
	PO6	0.983
Lingkungan Eksternal (LE)	LE1	0.769
	LE2	0.808
	LE3	0.919
Citra PTS (CPTS)	CPTS1	0.920
	CPTS2	0.867
	CPTS3	0.729
	CPTS4	0.532
	CPTS5	0.809
	CPTS6	0.688
Kompetensi PTS (KPTS)	KPTS1	0.806
	KPTS2	0.986
	KPTS3	0.964
	KPTS4	0.966
Kinerja PTS (KJPTS)	KJPTS1	0.977
	KJPTS2	0.930
	KJPTS3	0.738
	KJPTS4	0.976
	KJPTS5	0.839

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.21 dapat dijelaskan secara rinci mengenai *outer loading* yang diperoleh masing-masing indikator.

1. Nilai *outer loading* keenam indikator pada variabel pembelajaran organisasi yaitu pengembangan sistem berpikir, pengembangan model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama dan kemampuan berdialog semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang menyusun variabel pembelajaran organisasi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga keenam indikator yang menyusun variabel pembelajaran organisasi dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut



2. Nilai *outer loading* ketiga indikator pada variabel lingkungan eksternal yaitu lingkungan jauh, lingkungan PTS dan lingkungan operasi PTS semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang menyusun variabel lingkungan eksternal yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga ketiga indikator yang menyusun lingkungan eksternal dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut
3. Nilai *outer loading* keenam indikator pada variabel citra PTS yaitu dinamisme, kerjasama PTS, bisnis PTS, karakter PTS, keberhasilan PTS dan penarikan PTS semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang menyusun variabel citra PTS yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga keenam indikator yang menyusun citra PTS dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut
4. Nilai *outer loading* keempat indikator pada variabel kompetensi PTS yaitu bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang menyusun variabel kompetensi PTS yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga keempat indikator yang menyusun variabel kompetensi PTS dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut
5. Nilai *outer loading* kelima indikator pada variabel kinerja PTS yaitu *timelines*, kelancaran arus kas, tingkat persaingan mahasiswa baru, perkembangan jumlah perolehan mahasiswa baru semuanya lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang menyusun variabel kinerja PTS yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga kelima indikator yang menyusun variabel kinerja PTS dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4.7.3 Discriminat Validity (Validitas Diskriminan)**

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. Untuk mengukur *discriminant validity* dapat digunakan dari nilai akar *average variance extracted* (AVE).

**Tabel 4.22**  
**Hasil Average Variance Extracted**

Variabel	AVE	Akar AVE
Pembelajaran Organisasi	0.935	0.967
Lingkungan Eksternal	0.696	0.834
Citra PTS	0.590	0.768
Kompetensi PTS	0.871	0.933
Kinerja PTS	0.805	0.897

Lampiran 4

Pengujian *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dan membandingkannya dengan korelasi antar konstruk.

**Tabel 4.23**  
**Nilai Korelasi Antar Konstruk**

Variabel	Pembelajaran Organisasi	Lingkungan Eksternal	Citra PTS	Kompetensi PTS	Kinerja PTS
Pembelajaran Organisasi	1.000				
Lingkungan Eksternal	0.437	1.000			
Citra PTS	0.571	0.760	1.000		
Kompetensi PTS	0.663	0.882	0.864	1.000	
Kinerja PTS	0.628	0.672	0.715	0.754	1.000

Sumber: Lampiran 4

Model memiliki *discriminant validity* yang baik, jika akar AVE untuk setiap konstruk dalam model lebih tinggi dari korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Diketahui dari perhitungan akar AVE pada variabel pembelajaran organisasi adalah sebesar 0,734198, sementara korelasi antara pembelajaran organisasi dengan kinerja PTS sebesar 0,616556; korelasi antara pembelajaran organisasi dengan kompetensi PTS adalah sebesar 0,399674; korelasi antara pembelajaran organisasi dengan lingkungan eksternal adalah sebesar 0,553893 dan korelasi antara pembelajaran organisasi dengan citra PTS adalah sebesar 0,490050. Nilai korelasi tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan akar AVE pembelajaran organisasi, dengan demikian dapat disimpulkan konstruk pembelajaran organisasi sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Akar AVE pada variabel kinerja PTS adalah sebesar 0,663974, sementara korelasi antara kinerja PTS dengan kompetensi PTS adalah sebesar 0,477556; korelasi antara kinerja PTS dengan lingkungan eksternal adalah sebesar 0,572767; dan korelasi antara kinerja PTS dengan pembelajaran organisasi adalah sebesar 0,616556. Nilai korelasi tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan akar AVE kinerja PTS, dengan demikian dapat disimpulkan konstruk kinerja PTS sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Akar AVE pada variabel kompetensi PTS adalah sebesar 0,689136, sementara korelasi antara kompetensi PTS dengan lingkungan eksternal adalah sebesar 0,452826 dan korelasi antara kompetensi PTS dengan pembelajaran organisasi adalah sebesar 0,399674. Nilai korelasi tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan akar AVE kompetensi PTS, dengan demikian dapat disimpulkan konstruk kompetensi PTS sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Akar AVE pada variabel lingkungan eksternal adalah sebesar 0,744885, sementara korelasi antara lingkungan eksternal dengan pembelajaran organisasi adalah sebesar 0,553893. Nilai korelasi tersebut lebih kecil jika dibandingkan dengan akar AVE lingkungan eksternal, dengan demikian dapat disimpulkan konstruk lingkungan eksternal sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### **4.7.4 Composite Reliability**

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0.7. Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel:

**Tabel 4.24**  
**Hasil Nilai Composite Reliability**

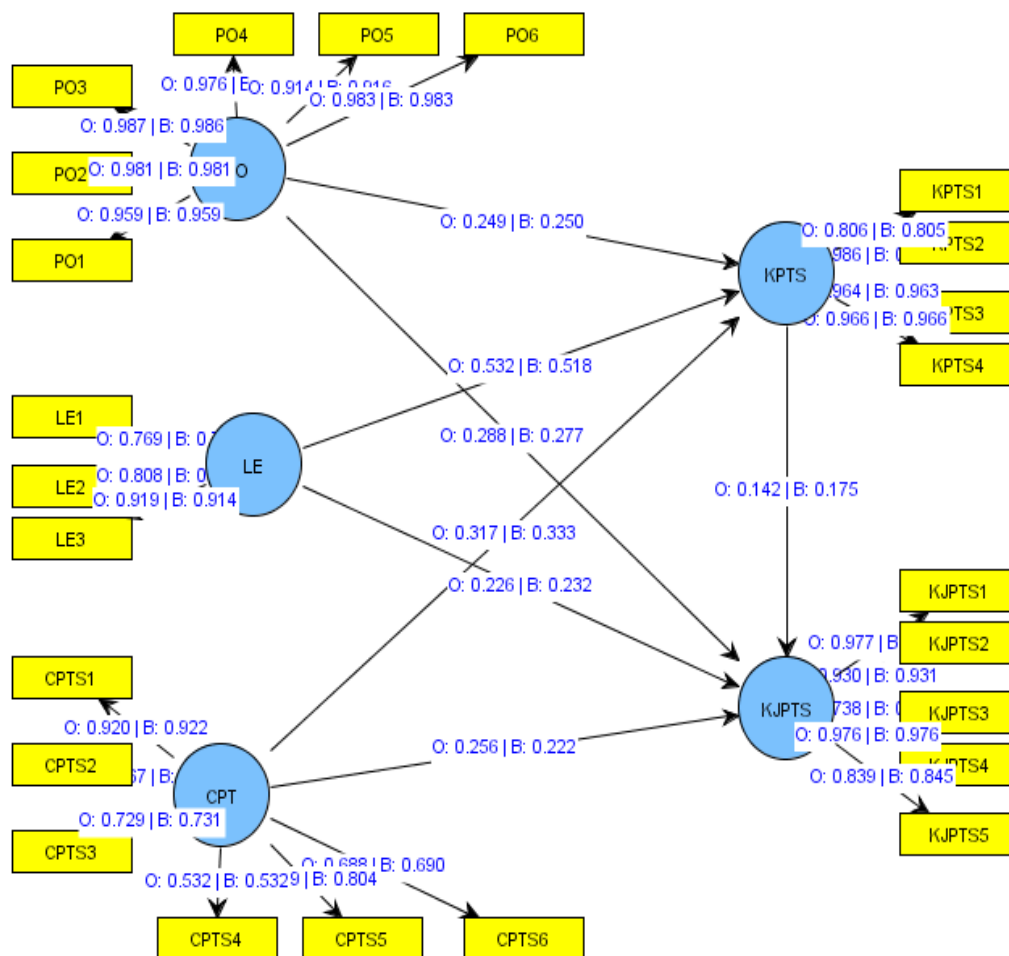
Variabel	Composite Reliability
Pembelajaran Organisasional	0.989
Lingkungan Eksternal	0.872
Citra PTS	0.894
Kompetensi PTS	0.964
Kinerja PTS	0.953

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, citra PTS, kompetensi PTS dan kinerja PTS semuanya lebih dari 0,7. Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

#### 4.7.5 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Berikut adalah gambar model struktural yang dikembangkan pada penelitian pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi dan kinerja PTS pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté :



Gambar 4.1

### Hubungan Eksogen Terhadap Endogen

Hasil pengujian model lengkap pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi dan kinerja PTS pada Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste dapat dilihat dari Nilai *R-Square* yang menggambarkan *goodness-of-fit* dari sebuah model. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai  $Q^2$ .

#### 4.7.6 Nilai R-Square

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai R-Square atau koefisien determinasi. Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Hasil Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Kinerja PTS (KJPTS)	0.909
Kompetensi PTS (KPTS)	0.623

Sumber: Lampiran 4

**Goodness of fit** pada model PLS dapat diketahui dari nilai  $Q^2$ . Nilai  $Q^2$  memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (*R-square* /  $R^2$ ) dalam analisis regresi. Semakin tinggi  $R^2$ , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 4.20 di atas, dapat diketahui nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$R^2$  pada variabel kompetensi PTS adalah sebesar 0,909, artinya tingkat variasi perubahan variabel kompetensi PTS yang dapat dijelaskan oleh variabel pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS adalah sebesar 90,9% dan sisa dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model sebesar 9,1%. Sedangkan variabel kinerja PTS memiliki  $R^2$  sebesar 0,623 yang berarti tingkat variasi perubahan variabel kinerja PTS yang dapat dijelaskan oleh variabel pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, citra PTS dan kompetensi PTS adalah sebesar 62,3% sisa dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model sebesar 37,7%.

#### 4.7.7 Uji Koefisien Jalur

Selanjutnya adalah uji koefisien jalur dan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi dan kinerja PTS pada Direção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Leste. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai  $t$  hitung (*t-statistic*)  $> t$  tabel pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% yaitu 1,96. Hasil koefisien jalur struktural (Inner Weight) beserta nilai signifikansi selengkapnya ditampilkan dalam Tabel 4.27 berikut

**Tabel 4.26**  
**UJI *INNER WEIGHT* PADA KINERJA PTS DENGAN**  
**SAMPEL BOOTSTRAP**

Pengaruh	Koef Original	(Bootstrap B=100)		(Bootstrap B=200)		(Bootstrap B=300)		(Bootstrap B=500)	
		Koef.	Uji t	Koef.	Uji t	Koef.	Uji t	Koef.	Uji t
<b>PO -&gt; KPTS</b>	<b>0.249</b>	<b>0.243</b>	<b>21.712</b>	<b>0.254</b>	<b>13.61</b>	<b>0.237</b>	<b>13.677</b>	<b>0.250</b>	40.041
<b>LE -&gt; KPTS</b>	<b>0.532</b>	<b>0.536</b>	<b>9.705</b>	<b>0.535</b>	<b>12.19</b>	<b>0.545</b>	<b>18.589</b>	<b>0.518</b>	22.250
<b>CPT -&gt; KPTS</b>	<b>0.317</b>	<b>0.306</b>	<b>5.292</b>	<b>0.318</b>	<b>6.141</b>	<b>0.304</b>	<b>10.122</b>	<b>0.333</b>	12.028
<b>PO -&gt; KJPTS</b>	<b>0.288</b>	<b>0.316</b>	<b>3.476</b>	<b>0.319</b>	<b>4.490</b>	<b>0.269</b>	<b>3.961</b>	<b>0.277</b>	14.653
<b>LE -&gt; KJPTS</b>	<b>0.226</b>	<b>0.217</b>	<b>2.425</b>	<b>0.283</b>	<b>3.591</b>	<b>0.210</b>	<b>4.082</b>	<b>0.232</b>	6.479
<b>CPT -&gt; KJPTS</b>	<b>0.256</b>	<b>0.352</b>	<b>2.186</b>	<b>0.266</b>	<b>3.045</b>	<b>0.278</b>	<b>2.897</b>	<b>0.222</b>	7.327
<b>KPTS -&gt; KJPTS</b>	0.142	0.061	0.704	0.066	1.440	0.152	1.057	0.175	2.258

Sumber: Lampiran, diolah (\* signifikan pada  $\alpha=0,05$ )

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasil valid dan reliabel, dan pada pengujian sampel bootstrap B = 500 memberikan hasil mean of subsamples mendekati koefisien original mendekati yang signifikan.

Dari model yang sesuai, maka dapat di interpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$\text{KPTS} = 0,249\text{PO} + 0,532\text{LE} + 0,317 \text{CPT}$$

$$\text{KJPTS} = 0,288\text{PO} + 0,226\text{LE} + 0,258 \text{CPT} + 0,142 \text{KPTS}$$

Pengujian koefisien jalur pada Gambar 4.6 dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada Tabel berikut:

**Tabel 4.27**  
**Hasil Nilai Koefisien Path dan T-Statistics**

<i>Koefisien Path</i>	original sample estimate	mean of subsamples	T Statistics
<b>PO -&gt; KPTS</b>	0.249	0.250	6,675875
<b>LE -&gt; KPTS</b>	0.532	0.518	2,080500
<b>CPT -&gt; KPTS</b>	0.317	0.333	3,509696
<b>PO -&gt; KJPTS</b>	0.288	0.277	3,539813
<b>LE -&gt; KJPTS</b>	0.226	0.232	4,940535
<b>CPT -&gt; KJPTS</b>	0.256	0.222	5,017933
<b>KPTS -&gt; KJPTS</b>	0.142	0.175	2,999935

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat dijelaskan secara rinci pengujian hipotesis penelitian pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi dan kinerja PTS pada Direccção Nacional do Ensino Suprior Ministério da Educação Timor-Lesté :

1. Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté. Koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,182911 dengan nilai T-statistics sebesar 2,999935 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kompetensi PTS di Direccção Nacional do Ensino Suprior Ministério da Educação Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis pertama penelitian yang menduga pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima.
2. Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,294717 dengan nilai T-statistics sebesar 5,017933 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua penelitian yang menduga pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima.
3. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan eksternal terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,294788 dengan nilai T-statistics sebesar 4,940535 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan eksternal terhadap kompetensi PTS. Artinya semakin baik lingkungan eksternal akan dapat meningkatkan kompetensi PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketiga penelitian yang menduga lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima.



4. Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,153442 dengan nilai T-statistics sebesar 3,539813 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS. Artinya semakin baik lingkungan eksternal akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keempat penelitian yang menduga lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima.
5. Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh yang signifikan citra PTS terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,109136 dengan nilai T-statistics sebesar 2,080500 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara citra PTS terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin baik citra PTS akan dapat meningkatkan kompetensi PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kelima penelitian yang menduga citra PTS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima.
6. Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh yang signifikan citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,345849 dengan nilai T-statistics sebesar 6,675875 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin baik citra PTS akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keenam penelitian yang menduga citra PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima.
7. Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté  
koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,168546 dengan nilai T-statistics sebesar 3,509696 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin meningkat kompetensi suatu PTS maka akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketujuh penelitian yang menduga kompetensi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima.

8. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kinerja PTS melalui kompetensi PTS dapat dilakukan dengan mengalikan koefisien path pengaruh langsung pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kompetensi PTS dengan pengaruh langsung kompetensi PTS terhadap kinerja PTS. Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.28**  
**Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)**

Pengaruh Eksogen → KPTS		Pengaruh KPTS → KJPTS	Koefisien Tidak Langsung
PO → KPTS	0.249	0.288	0.072
LE → KPTS	0.532		0.153
CPTS → KPTS	0.317		0.091

Sumber : Tabel 4.21, diolah

Berdasarkan tabel 4.28 di atas dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui kompetensi PTS adalah 0,072; besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS melalui kompetensi PTS adalah sebesar 0,153; dan besarnya pengaruh tidak langsung citra PTS terhadap kinerja PTS melalui kompetensi PTS adalah sebesar 0,091. Sehingga variabel kompetensi PTS merupakan variabel intervening dari pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté.

## **BAB 5**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1 Pembahasan Hasil Analisis**

Pembahasan hasil analisis yang dilakukan mengenai Pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dan kompetensi PTS sebagai mediasi. Sebagaimana dijelaskan dalam definisi operasional variabel dalam penelitian ini antara lain Pembelajaran Organisasi (PO), Lingkungan Eksternal PTS (LE) dan Citra PTS (CPTS), Kompetensi PTS (KPTS) dan Kinerja PTS (KJPTS), yang ditunjukkan sebagai berikut :

##### **51.1 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi PTS**

Hasil analisis membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Pembelajaran organisasi merupakan pendekatan yang efektif karena perubahan pembelajaran organisasi akan membawa perubahan pada kompetensi PTS secara positif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi melakukan kegiatan pembelajaran organisasi secara berkelanjutan maka kompetensi perguruan tinggi akan semakin baik. Semakin sering perguruan tinggi melakukan kegiatan yang sifatnya untuk membantu meningkatkan proses pembelajaran organisasi, maka akan tercipta peningkatan kemampuan dosen yang merupakan motor utama pengembangan suatu perguruan tinggi. Kesesuaian dosen dan pimpinan dalam penentuan visi bersama juga berperan penting dalam pengembangan perguruan tinggi, yang pada gilirannya secara bersama-sama akan meningkatkan kompetensi perguruan tinggi tersebut.

Kemampuan PTS untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting sekarang ini dibandingkan sebelumnya. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah. Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya kedalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan (Watkins and Marsick, 1993). Pembelajaran organisasi dianggap

sebagai salahsatu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang.Kemampuanperusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan.Pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui systemberpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama,dan dialog.PTS juga terus dihadapkan pada tekanan untuk melakukan perubahan.Pembelajaran dapat dicirikan olehSelama satu setengah dekade terahir ini, para pakar dan ahli manajemen semakin gencar meyeroti "*competency and learning organization*" baik secara teoritikal dan pratikal, walaupun masih belum ada kata sepakat apa yang dimaksudkan dengan hal tersebut. sebagain pakar mengatakan bahwa kompetensi dan pembelajaran organisasi adalah suatu proses belajar yang panjang dan membentang yang terkait dengan pemilikan "*knowledge*" yang diharapkan meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Selanjutnya dengan memahami pemikiran dan ide-ide baru yang segar diharapkan adanya inovasi-inovasi dari proses pembelajaran tersebut. Dengan demikian peningkatan kreativitas dan kemampuan strategis organisasi akan mendorong kemampuan untuk menjadi pemenang dalam berkompetensi yang terus meningkat. Dari hasil analisis ini memperkuat teori pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi seperti Wang &Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti PTS. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasi. Dengan belajar maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Pembelajaran organisasi dilakukan perusahaan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien.

Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran dengan pengembangan kompetensi, dan selanjutnya hal ini akan meningkatkan kinerja PTS. Kemampuan organisasi untuk belajar ditentukan oleh kemampuan yang relevan dalam memproses informasi, komunikasi, transfer pengetahuan, koordinasi antar unit-unit dari PTS, dan kemampuan untuk membangun hubungan terpercaya dengan konsumen serta negosiasi. Hal ini merupakan tanda pengembangan kompetensi bagi PTS untuk belajar melalui pengulangan dan praktek langsung.Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruhpositif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwaapabila perguruan tinggi melakukan kegiatan pembelajaran organisasi secaraberkelanjutan maka kompetensi perguruan tinggi akan

semakin baik. Semakin sering perguruan tinggi melakukan kegiatan yang sifatnya untuk membantu meningkatkan proses pembelajaran organisasi, maka akan tercipta peningkatan kemampuan dosen yang merupakan motor utama pengembangan suatu perguruan tinggi. Kesesuaian dosen dan pimpinan dalam penentuan visi bersama juga berperan penting dalam pengembangan perguruan tinggi, yang pada gilirannya secara bersama-sama akan meningkatkan kompetensi perguruan tinggi tersebut.

Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi seperti (Marquardt, 1996), (Grant, 1991), (Prahalad dan Hamel, 1990), dan (Wang dan Lo, 2003). Kerja sama antar dosen memiliki *loading factor* 0,608 hal tersebut menunjukkan bahwa kerja sama antar dosen, dari semua indikator pembelajaran organisasi, merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi PTS.

### **51.2 Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja PTS**

Hasil analisis ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PTS. Pembelajaran organisasi merupakan pendekatan yang efektif karena perubahan pembelajaran organisasi akan membawa perubahan pada Kinerja PTS secara positif. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Maka dengan demikian penelitian ini menemukan adanya hubungan antara tingkat pembelajaran organisasi dengan kinerja PTS. Sehingga dengan sendirinya penelitian ini memperkuat hasil temuan baik secara teoritis maupun empirik dari penelitian-penelitian sebelumnya. PTS yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan yang tidak melakukannya, dimana semakin muncul kesadaran bahwa perusahaan harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya jika ingin meraih kinerja yang optimal dalam lingkungan dengan perubahan teknologi, sosial, ekologi, dan persaingan yang sangat cepat.

Agar sukses dan memperoleh keunggulan bersaing, organisasi sekarang dan yang akan datang harus menjadi organisasi yang belajar. Sebuah organisasi yang beroperasi dengan pembelajaran organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Pentingnya pembelajaran organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran akan menyebabkan organisasi mampu

dengan cepat menyusun kembali sumberdayanya untuk fokus pada peluang atau ancaman yang ada.

Pembelajaran organisasi akan memberi nilai kepada pelanggan sebab pembelajaran fokus pada pemahaman dan secara efektif memuaskan kebutuhan pelanggan sekarang dan potensial melalui produk, jasa, dan cara-cara baru dalam menjalankan bisnis. Kemampuan pembelajaran organisasi, melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik, akan memfasilitasi perubahan perilaku yang akan membawa pada perbaikan kinerja. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hal ini disebabkan SDM memegang peranan utama dalam membangun dan mempertahankan filosofi pembelajaran organisasi, dimana SDM merancang sistem dan proses. Sistem dibutuhkan untuk menempatkan dimana pembelajaran dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memiliki kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan maka kinerja perguruan tinggi tersebut akan mengalami peningkatan pula. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja seperti (Pitts dan Lei, 2003), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1986), (Rumelt, 1991), (Amit dan Schoemaker, 1993), (Slater dan Naver, 1990), (Touminen *et al.*, 1997), dan (Wang dan Lo, 2003).

### **5.1.3 Lingkungan Eksternal PTS terhadap Kompetensi PTS**

Hasil analisis ini membuktikan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi PTS. Artinya bahwa perubahan lingkungan akan membawa perubahan pada kompetensi PTS secara positif. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusi terbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PTS dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan kompetensi PTS tersebut. Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Hal tersebut secara empiris

memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).

Disisi lain globalisasi yang ditandai oleh pesatnya perubahan teknologi informasi, yang menyebabkan hilangnya batas-batas antar negara (*borderless world*) memberikan peluang dan tantangan bagi seluruh perguruan tinggi *privat* maupun perguruan tinggi *publik*. Banyak orang berbicara perlunya kemampuan PTS untuk beradaptasi terhadap lingkungan, karena tanpa kemampuan dan kemauan untuk berubah, PTS akan dirubah paksa oleh perubahan lingkungan. Perubahan adalah sesuatu yang pasti, tidak ada satu PTS pun yang mampu menghalangi atau membendunginya. Oleh karena itu, hanya PTS yang terus belajar dan membangun kompetensi dirinya melalui individu-individu yang ada di dalamnya yang akan dapat mempertahankan eksistensi organisasinya. PTS pada dasarnya dapat dikatakan “mahluk hidup” yang eksistensinya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi terhadap gerak perubahan lingkungan hidupnya. PTS berbasis kompetensi yang dibangun melalui proses pembelajaran individu-individu yang ada pada gilirannya yang akan terbangun juga pembelajaran organisasi; yang akan mampu menghadapi perubahan dan persaingan.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan di antaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan baik di lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*). Dengan demikian PTS harus terus mendorong individu-individu untuk belajar dalam rangka menghadapi dan menyongsong perubahan serta persaingan. Di abad ke 21 ini dunia pekerjaan telah berubah, yang pada kenyataannya bahwa individu-individu yang melakukan pekerjaan di dalam organisasi sama pentingnya dengan pekerjaan yang ada dalam organisasi sendiri. Oleh karena itu bagaimana organisasi dapat merencanakan, mengetahui, mengukur dan mengembangkan kompetensi melalui “*learning organization*” yang mulai dari pembelajaran individu untuk membangun organisasi yang unggul di masa depan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan

tinggi melakukan adaptasi dan antisipasi terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah secara dinamis maka kompetensi perguruan tinggi akan semakin baik. Semakin kondusif kondisi lingkungan eksternal maka akan semakin mudah bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan kompetensinya. Kemampuan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal juga merupakan suatu nilai tambah dalam rangka peningkatan kompetensinya. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kompetensi seperti (Hitt *et al.*, 2001), (Pearce dan Robinson, 2000), (Robbins, 1994), (Elenkov, 1997), dan (Yurniwati, 2005).

#### **5.1.4 Lingkungan Eksternal terhadap Kinerja PTS**

Tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusi terbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perguruan tinggi dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan kinerja PTS tersebut. Hasil studi ini membuktikan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PTS. Artinya bahwa perubahan lingkungan eksternal PTS akan membawa perubahan pada kinerja PTS secara positif. Lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).

Walaupun demikian, secara keseluruhan kedua aspek ini dinilai cukup baik. Kinerja PTS adalah suatu ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari suatu organisasi. Dikaitkan dengan institusi pendidikan tinggi, jumlah mahasiswa baru yang dapat disaring dapat dikaitkan dengan aspek pangsa pasar maupun pendapatan (*sales*). Dengan asumsi bahwa jumlah calon mahasiswa adalah tetap, maka dengan bertambahnya jumlah mahasiswa baru berarti pangsa pasar meningkat, jumlah pendapatan (*sales*) pun meningkat. Akan tetapi, tidak hanya perihal jumlah yang menjadi tolok ukur, kualitas masukan (mahasiswa baru) pun perlu ditingkatkan agar mempermudah proses pembelajaran untuk menghasilkan kualitas akademik lulusan yang diharapkan terus meningkat. Peningkatan lulusan baik secara kualitas maupun kuantitas selain akan berdampak positif dari berkurangnya biaya operasional (*finansial*) juga berdampak positif bagi image institusi, di mana pasar kerja masih melihat nama perguruan tinggi untuk menilai alumni ketika mereka masuk ke pasar kerja.



Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh negatif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PTS. Hasil pengujian hipotesis kelima ini mendukung pernyataan bahwa lingkungan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja organisasi dari hasil uji hipotesis 5 di atas adalah negatif yang artinya, semakin tidak pasti lingkungan eksternal akan semakin turun kinerja organisasi. Namun pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja ini tidak signifikan. Hal ini berarti, pengaruh lingkungan eksternal terhadap penurunan kinerja masih dapat diantisipasi dengan adanya teknik dan/ atau strategi tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja PTS. Dilihat secara teoritis dan berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya, hasil pengujian hipotesis 5 ini mendukung argumen Child (1997) dan Hamel dan Prahalad (1994) yaitu dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan eksternal merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya sesuai dengan yang dikemukakan Richard Smith, (1997) bahwa pimpinan sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi melakukan adaptasi dan antisipasi terhadap lingkungan eksternal yang terus berubah secara dinamis maka kinerja PTS akan semakin baik. Semakin kondusif kondisi lingkungan eksternal maka akan semakin mudah bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerja PTSnya. Kemampuan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal juga merupakan suatu nilai tambah dalam rangka peningkatan kinerja PTSnya. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja seperti (Hitt *et al.*, 2001), (Pearce dan Robinson, 2000), (Robbins, 1994), (Elenkov, 1997), dan (Yurniwati, 2005).

#### **5.1.5 Citra PTS terhadap Kompetensi PTS**

Hasil analisis ini membuktikan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi PTS. Artinya bahwa perubahan citra PTS akan membawa perubahan pada kompetensi PTS secara positif. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Semakin tinggi citra PTS

maka semakin tinggi pula karakter kompetensi PTS pada interaksi individu-individu pada PTS yang memiliki citra PTS yang didasarkan pada persepsi publik. Sejahtera suatu PTS memandang perlunya manajemen citra? Pertanyaan ini sangat signifikan untuk diajukan. Mengapa demikian? Karena kini, publik telah mengalami perubahan begitu cepat dalam mencermati lingkungan yang ada di sekitarnya. Publik telah memiliki ruang yang lebih luas untuk memantau sepak terjang PTS baik yang berkaitan dengan jasa, pengelolaan PTS sampai kinerja suatu PTS. Sehingga, tuntutan untuk terus menjaga citra (*image*) baik menjadi sesuatu yang mendesak. Citra yang baik dari suatu PTS akan mempunyai dampak yang menguntungkan, merupakan aset, karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi publik dari komunikasi dan operasi organisasi dalam berbagai hal, sedangkan citra yang jelek akan merugikan organisasi.

Dalam jangka panjang citra yang baik akan membawa banyak manfaat, baik pada saat PTS sedang jaya maupun pada saat-saat PTS menghadapi berbagai macam krisis. Namun, seberapa jauh kesadaran untuk mengelola citra yang menguntungkan PTS? Tetapi, banyak kasus menunjukkan (antara lain yang terbaru adalah gejolak Freeport & kasus Newmont) bahwa manajemen citra ternyata bukanlah pekerjaan mudah, atau PTS belum sungguh-sungguh memahami dan menerapkan pentingnya manajemen citra.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Hidayat (2008), citra PTS berpengaruh terhadap kompetensi PTS. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya dapat dilakukan melalui pencitraan. Dengan pencitraan maka proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik akan dijalankan pada aktivitas internal melalui eksperimentasi, usaha-usaha perbaikan, dan inovasi. Citra dilakukan PTS tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi PTS, tetapi PTS juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien. Variabel citra menunjukkan indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang paling dominan dalam pembentukan variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial suatu perguruan tinggi merupakan prioritas dalam penciptaan reputasi yang baik. Dengan menunjukkan kemampuan inovasi dan keterlibatan perguruan tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra dan reputasi PTS tersebut.

Citra PTS yang kuat bermanfaat bagi PTS baik dalam hubungan eksternal maupun internal PTS. Keuntungan hubungan eksternal PTS tercermin dalam proses mendapatkan mitra strategis khususnya para orang tua/wali mahasiswa maka rencana pengembangan fakultas dan program studi baru pada tahap ekspansi saat ini. Kemudahan mendapatkan kepercayaan lebih dari public untuk proses pendanaan dari pihak orang tua/wali mahasiswa yang dihasil melalui pembayaran uang gedung dan spp tiap semester. Citra PTS ternyata memberikan keuntungan juga bagi internal PTS secara khusus bagi sumber daya manusia yang berkaitan dengan terciptanya kompetensi PTS. Sebagai contoh pada tahapan penerimaan mahasiswa baru seiring dengan banyaknya ekspansi PTS untuk membuka fakultas dan program studi baru yang banyak membutuhkan tenaga pengajar baru. Maka jumlah dan kualitas pelamar untuk dosen dan karyawan baru pada umumnya akan diminati oleh banyak pelamar dan mereka pada umumnya berkualitas baik secara edukasi maupun pengalaman kerja baik administrasi maupun mengajar.

Citra PTS yang kuat merupakan *intangible asset* bagi kompetensi PTS karena dapat menimbulkan daya tarik positif bagi hubungan PTS secara eksternal dan memberikan rasa kesatuan yang membanggakan bagi internal PTS. Kondisi ini memberikan kemudahan bagi seluruh karyawan dan dosen untuk mengembangkan diri untuk lebih memiliki pola pikir dan pola sikap yang berdasarkan kompetensi PTS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memperhatikan citra yang dimilikinya di mata para *stakeholder* maka secara langsung kompetensi perguruan tinggi tersebut juga akan terbentuk dan mengalami peningkatan. Semakin baik citra yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka tingkat kompetensi perguruan tinggi tersebut juga mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa citra berpengaruh terhadap kompetensi seperti Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (Suta, 2005).

#### **5.1.6 Citra PTS terhadap Kinerja PTS**

Variabel citra PTS menunjukkan indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang paling dominan dalam pembentuk variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial suatu perguruan tinggi merupakan prioritas dalam penciptaan citra PTS yang baik. Dengan menunjukkan kemampuan inovasi dan keterlibatan perguruan tinggi dalam memberikan kontribusinya

kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra perguruan tinggi tersebut.

Kemajuan PTS yang sangat pesat dari segi kuantitas tidak diimbangi dengan peningkatan kualitasnya, sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Kondisi tersebut menyebabkan daya saing PTS lemah, selain juga dikontribusi oleh lemahnya kinerja PTS dan pencitraan PTS sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat sebagai praktik manajemen moderen merupakan solusi bagi PTS di Timor-Lesté untuk meningkatkan kinerja dan pencitraan PTS. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis bagaimana manajemen pengetahuan, manajemen bakat, kinerja organisasi, dan citra PTS di Timor-Lesté, dan pengaruh diantara variabel-variabel tersebut. Citra PTS berpengaruh positif terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), dan (Amit dan Shoemaker, 1993). Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PTS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memperhatikan citra yang dimilikinya di mata para *stakeholder* maka secara langsung kinerja PTS tersebut juga akan terbentuk dan mengalami peningkatan. Semakin baik citra yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka tingkat kinerja PTS tersebut juga mengalami peningkatan. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa citra berpengaruh terhadap kinerja seperti Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (Suta, 2005).

#### **5.1.7 Kompetensi PTS terhadap Kinerja PTS**

Kinerja PTS didominasi oleh faktor perkembangan jumlah mahasiswa dan kesiapan kerja lulusan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja utama suatu perguruan tinggi harus terlihat dari input dan output yang dimilikinya. Semakin banyak input yang berkualitas serta proses pembelajaran, adaptasi terhadap lingkungan eksternal, dan reputasi yang baik maka output yang dihasilkan pun akan semakin baik. Kedua faktor tersebut juga selaras dengan kontribusi reputasi yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi pembelajaran organisasi dan lingkungan eksternal dalam mempengaruhi terciptanya kompetensi yang kemudian mempengaruhi kinerja suatu perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang semakin sulit untuk ditiru dan semakin sulit untuk dipindahkan (*immobility*) menyebabkan profitabilitas, margin dan kinerja pasar yang lebih tinggi. Ditemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif hanya dengan kinerja pasar (*market performance*). Sedangkan kompetensi yang sulit untuk dipindahkan (*immobility*) ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas dan berhubungan negatif dengan margin. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Wang & Lo (2003) menyimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja khususnya kinerja yang difokuskan pada pelanggan. Demikian pula penelitian King & Zeithaml (2001) yang menemukan adanya pengaruh antara kompetensi yang dimiliki dengan kinerja perusahaan. Fernandes *et al.* (2005) melakukan penelitian yang berjudul *resources that drive performance: an empirical investigation*.

Penelitian Fernandes *et al.* dilakukan pada perusahaan air minum Brazil mengenai sumberdaya yang menghasilkan kinerja perusahaan berdasarkan praktek sumberdaya manusia, kompetensi karyawan dan sumberdaya berwujud lainnya serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan model Balanced-Scorecard. Fernandes *et al.* menemukan bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan: kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor paling kuat yang mempengaruhi kinerja; serta kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif *Balanced-Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memiliki kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan maka kinerja perguruan tinggi tersebut akan mengalami peningkatan pula. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja seperti (Pitts dan Lei, 2003), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1986), (Rumelt, 1991), (Amit dan Schoemaker, 1993), (Slater dan Naver, 1990), (Touminen *et al.*, 1997), dan (Wang dan Lo, 2003). Empat faktor dalam kompetensi menampilkan kebernilaian dan tingkat kesulitan suatu program untuk ditiru oleh perguruan tinggi lain sebagai faktor dominan dalam mempengaruhi terbentuknya kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bernilai dan semakin sulit ditiru suatu program unggulan yang dimiliki perguruan tinggi maka kompetensinya akan meningkat pula. Perguruan tinggi harus selalu menciptakan program-program unggulan

yang bernilai dan sulit ditiru agar tetap dapat eksis dan terlihat lebih menarik dibanding dengan para pesaingnya.

## **BAB 6**

### **PENUTUP**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan penbuktian yang dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) yang berbasis komponen atau varian (*component based*) yang populer dengan *Partial Least Square* (PLS). Pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, dan citra PTS mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terbentuknya kompetensi PTS, pada tataran manajerial, studi ini memberi sumbangan kepada para pimpinan PTS untuk selalu melakukan pembelajaran organisasi, mencermati dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, dan menciptakan citra PTS yang baik demi terbentuknya kompetensi PTS yang unggul dalam upaya meningkatkan kinerja PTS yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté. Koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,182911 dengan nilai T-statistics sebesar 2,999935 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kompetensi PTS di Direcção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis pertama penelitian yang menduga pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Pembelajaran Organisasi, indikator kerja sama tim dan mentalitas merupakan faktor yang memberikan efek besar terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika suatu PTS ingin maju dan berkembang dengan baik, maka kerja sama tim dan model mental merupakan faktor yang harus menjadi prioritas dalam pembelajaran organisasinya. Dengan kerja sama dan kesadaran untuk berkembang yang

telah tertanam di benak para pelaku dan penyelenggara PTS maka PTS akan dengan mudah untuk belajar dan terus meningkatkan kompetensinya.

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,294717 dengan nilai T-statistics sebesar 5,017933 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS. Artinya semakin baik pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kedua penelitian yang menduga pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi *kinerja* PTS. Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Korelasi antara pengukuran kinerja PTS dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan. Hal ini disebabkan SDM memegang peranan utama dalam membangun dan mempertahankan filosofi pembelajaran organisasi, dimana SDM merancang sistem dan proses. Sistem dibutuhkan untuk menempatkan di mana pembelajaran dibutuhkan. Ide-ide hanya muncul dari individu, sehingga pembelajaran organisasi dibutuhkan pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi dalam meningkatkan kinerja PTS.

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan eksternal terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,294788 dengan nilai T-statistics sebesar 4,940535 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan eksternal terhadap kompetensi PTS. Artinya semakin baik lingkungan eksternal akan dapat meningkatkan kompetensi PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketiga penelitian yang menduga lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Lingkungan Eksternal, indikator tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusi terbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PTS dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan kompetensi PTS tersebut.

Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,153442 dengan

nilai T-statistics sebesar 3,539813 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS. Artinya semakin baik lingkungan eksternal akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keempat penelitian yang menduga lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Peran Lingkungan Eksternal. Hasil studi ini membuktikan bahwa lingkungan eksternal PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PTS. Artinya bahwa perubahan lingkungan eksternal PTS akan membawa perubahan pada kinerja PTS secara positif. Lingkungan eksternal berpengaruh negatif terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).

Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh yang signifikan citra PTS terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,109136 dengan nilai T-statistics sebesar 2,080500 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara citra PTS terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin baik citra PTS akan dapat meningkatkan kompetensi PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis kelima penelitian yang menduga citra PTS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Citra PTS, indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang dominan dalam pembentuk variable tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab social suatu perguruan tinggi merupakan prioritas dalam penciptaan citra yang baik. Dengan menunjukkan kemampuan inovasi dan keterlibatan perguruan tinggi dalam memberikan kontribusinya kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra dan perguruan tinggi tersebut.

Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh yang signifikan citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,345849 dengan nilai T-statistics sebesar 6,675875 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara citra PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin baik citra PTS akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis keenam penelitian yang menduga citra PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Peran Citra PTS, Hasil studi ini membuktikan bahwa citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi kemajuan PTS yang sangat pesat dari segi kuantitas tidak diimbangi dengan peningkatan



kualitasnya, sehingga kondisi PTS menjadi tidak sehat. Kondisi tersebut menyebabkan daya saing PTS lemah, selain juga dikontribusi oleh lemahnya kinerja PTS dan pencitraan PTS sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berkualitas. Manajemen pengetahuan dan manajemen bakat sebagai praktik manajemen moderen merupakan solusi bagi PTS di Timor-Lesté untuk meningkatkan kinerja dan pencitraan PTS.

Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté koefisien path yang dihasilkan adalah sebesar 0,168546 dengan nilai T-statistics sebesar 3,509696 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompetensi PTS terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté. Artinya semakin meningkat kompetensi suatu PTS maka akan dapat meningkatkan kinerja PTS di Timor-Lesté. Berdasarkan hasil ini, hipotesis ketujuh penelitian yang menduga kompetensi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS di Timor-Lesté dapat diterima. Kompetensi PTS, dari empat indikator yang membentuk kompetensi menampilkan kebernilaian dan tingkat kesulitan suatu program untuk ditiru oleh perguruan tinggi lain sebagai factor dominan dalam mempengaruhi terbentuknya kompetensi.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin bernilai dan semakin sulit ditiru suatu program unggulan yang dimiliki perguruan tinggi maka kompetensinya akan meningkat pula. Perguruan tinggi harus selalu menciptakan program-program unggulan yang bernilai dan sulit ditiru agar tetap dapat eksis dan terlihat lebih menarik dibanding dengan para pesaingnya. Kinerja PTS, didominasi oleh faktor perkembangan jumlah mahasiswa dan kesiapan kerja lulusan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja utama suatu PTS harus terlihat dari *input* dan *output* yang dimilikinya. Semakin banyak *input* yang berkualitas serta proses pembelajaran, adaptasi terhadap lingkungan eksternal, dan citra yang baik maka *output* yang dihasilkan pun akan semakin baik. Kedua faktor tersebut juga selaras dengan kontribusi citra yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi pembelajaran organisasi dan lingkungan eksternal dalam mempengaruhi terciptanya kompetensi yang kemudian mempengaruhi kinerja suatu perguruan tinggi.

Pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan citra PTS yang diajukkan dalam penelitian ini telah dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS). Dari hasil analisis telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan tiga proses untuk mendapatkan kinerja PTS, sehingga kinerja PTS dapat ditingkatkan

melalui peningkatan derajat kompetensi PTS. Peningkatan derajat kompetensi PTS dilakukan dengan peningkatan pembelajaran organisasi. Dengan semakin meningkatnya pembelajaran organisasi yang dilakukan PTS melalui sistem berpikir, mentalitas, keahlian personal, kerja sama tim, visi bersama, dan dialog dapat meningkatkan derajat kompetensi organisasi. Dampak dari meningkatnya derajat kompetensi PTS adalah kinerja PTS yang semakin meningkat. Kinerja PTS dapat ditingkatkan melalui peningkatan derajat kompetensi PTS. Peningkatan derajat kompetensi PTS dilakukan dengan peningkatan adaptasi terhadap lingkungan eksternal.

Dengan semakin meningkatnya adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang dilakukan PTS melalui peraturan pemerintah, kedinamisan pasar, tingkat persaingan, kondisi perekonomian masyarakat, dan perubahan paradigma masyarakat dapat meningkatkan derajat kompetensi PTS. Dampak dari meningkatnya derajat kompetensi PTS adalah kinerja PTS yang semakin meningkat. Kinerja PTS dapat ditingkatkan melalui peningkatan derajat kompetensi PTS. Peningkatan derajat kompetensi PTS dilakukan dengan peningkatan citra PTS. Dengan semakin meningkatnya citra PTS yang dilakukan PTS melalui inovasi, tata kelola, tanggung jawab sosial, dan kesehatan keuangan dapat meningkatkan derajat kompetensi PTS. Dampak dari meningkatnya derajat kompetensi PTS adalah kinerja PTS yang semakin meningkat.

## **6.2 Implikasi Hasil Penelitian**

### **6.2.1 Implikasi Teoritis**

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen baik endogen intervening maupun endogen tergantung, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Oleh karena itu model analisis yang digunakan adalah pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) yang berbasis komponen atau varian (*component based*) yang populer dengan *Partial Least Square* (PLS). Dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikandukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu.

1. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Marquardt, 1996), (Grant, 1991), (Prahalad dan Hamel, 1990), dan (Wang dan Lo, 2003).

2. Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Pitts dan Lei, 2003), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1986), (Rumelt, 1991), (Amit dan Schoemaker, 1993), (Slater dan Naver, 1990), (Touminen *et al.*, 1997), dan (Wang dan Lo, 2003).
3. Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).
4. Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997).
5. Citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), dan (Amit dan Schoemaker, 1993).
6. Citra PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), dan (Amit dan Schoemaker, 1993).
7. Kompetensi PTS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Pitts dan Lei, 2003), (Wernerfelt, 1984), (Barney, 1986), (Rumelt, 1991), (Amit dan Schoemaker, 1993), (Slater dan Naver, 1990), dan (Touminen *et al.*, 1997).

### 6.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengolahan data, indikator kerja sama tim dan mentalitas merupakan faktor yang memberikan efek paling besar terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika suatu PTS ingin maju dan berkembang dengan baik, maka kerja sama tim dan model mental merupakan faktor yang harus menjadi prioritas dalam pembelajaran organisasinya. Dengan kerja sama dan kesadaran untuk berkembang yang telah tertanam di benak para pelaku dan penyelenggara PTS maka PTS akan dengan mudah untuk belajar dan terus meningkatkan kompetensinya.

Tingkat persaingan dan peraturan pemerintah menunjukkan kontribusi terbesar dalam pembentuk variabel lingkungan eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perguruan tinggi dalam menyikapi dan beradaptasi terhadap dinamika persaingan dan perkembangan peraturan pemerintah mengambil peran utama dalam peningkatan

kompetensi perguruan tinggi tersebut. Variabel citra PTS menunjukkan indikator inovasi dan tanggung jawab sosial merupakan faktor yang paling dominan dalam pembentukan variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan tanggung jawab sosial suatu PTS merupakan prioritas dalam penciptaan citra PTS yang baik. Dengan menunjukkan kemampuan inovasi dan keterlibatan PTS dalam memberikan kontribusinya kepada masyarakat secara langsung akan berimbas pada peningkatan citra PTS tersebut.

Empat indikator yang membentuk kompetensi PTS menampilkan kebernilaian dan tingkat kesulitan suatu program untuk ditiru oleh PTS lain sebagai faktor dominan dalam mempengaruhi terbentuknya kompetensi PTS. Hal ini menunjukkan bahwa semakin bernilai dan semakin sulit ditiru suatu program unggulan yang dimiliki PTS maka kompetensinya akan meningkat pula. PTS harus selalu menciptakan program-program unggulan yang bernilai dan sulit ditiru agar tetap dapat eksis dan terlihat lebih menarik dibandingkan dengan para pesaingnya. Kinerja PTS didominasi oleh faktor perkembangan jumlah mahasiswa dan kesiapan kerja lulusan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja utama suatu PTS harus terlihat dari input dan output yang dimilikinya. Semakin banyak input yang berkualitas serta proses pembelajaran, adaptasi terhadap lingkungan eksternal, dan citra PTS yang baik maka output yang dihasilkan pun akan semakin baik. Kedua faktor tersebut juga selaras dengan kontribusi citra PTS yang lebih besar dibandingkan dengan kontribusi pembelajaran organisasi dan lingkungan eksternal dalam mempengaruhi terciptanya kompetensi PTS yang kemudian mempengaruhi kinerja suatu PTS.

### **6.3 Saran-Saran**

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian maka dikemukakan beberapa saran untuk pihak terkait sebagai berikut:

#### **6.3.1 Saran-Saran**

Melihat permasalahan yang sedang dihadapi bangsa Timor-Lesté saat ini, seperti: kemiskinan, kesehatan, sosial, dan sebagainya, diperlukan langkah-langkah strategis dalam penanganan, salah satu cara untuk menyelesaikannya dengan melalui pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan merupakan faktor yang terkait langsung dengan kemampuan dan kemajuan masyarakat. Pendidikan merupakan pola berfikir masyarakat ke arah yang lebih baik. Makin tinggi tingkat pendidikan suatu masyarakat maka secara tidak langsung akan mendorong tingkat pembangunan nasional makin cepat dan terarah menuju perkembangan

yang dicita-citakan. Pendidikan disadari menjadi salah satu faktor penting bagi Negara Timor-Lesté untuk bisa bersaing di era global. Peran lembaga pendidikan tinggi sebagai tempat penempatan belajar masyarakat untuk menyerap segala ilmu secara mendalam menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pembangunan Timor-Lesté di masa mendatang.

### **6.3.2 Bagi Pemerintah**

Pemerintah Timor-Lesté harus menempatkan pendidikan sebagai investasi jangka panjang mengingat kunci pembangunan manusia adalah pendidikan. Peran pendidikan tinggi juga diperlukan akibat serbuan arus globalisasi dan berubahnya terus lapangan kerja. Sistem pendidikan harus mampu mewujudkan masyarakat yang belajar sepanjang hayat (*long life learning*). “Harus diakui kalau keberhasilan pembangunan yang berkelanjutan terletak pada kualitas sumber daya manusia yang unggul. Oleh karena itu, pembangunan manusia merupakan ujung tombak strategi pembangunan berkelanjutan. Dan, jalan untuk membentuk SDM berkualitas adalah melalui pendidikan”. Langkah itu agar dapat mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan jati diri, nilai luhur serta budaya bangsa-bangsa yang produktif dan kompetitif. Proses pendidikan perlu dikelola secara sungguh-sungguh agar generasi muda lebih bertakwa, berbudi pekerti luhur, dan berwawasan global sehingga mampu berperan positif bagi peningkatan kesejahteraan dan keunggulan bangsa. Dalam hal ini Universidade da Paz-UNPAZ (University of Peace) Dili Institute of Technology -DIT Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino”-ICR (Institute of Religious Studies/Science) Instituto Católico para Formação de Professores-ICFP (Catholic Institute of Teacher Training) Institute of Business-IOB Instituto Superior Cristal-ISC (Superior Institute of Cristal) East Timor Coffee Academy-ETICA Instituto Profesional de Canossa-IPDC (Professional Institute of Canossa) Universidade de Dili (UNDIL) Universidade Oriental Timor Lorosa’e (UNITAL), harus diarahkan juga untuk meningkatkan daya saing bangsa. Sehingga mampu menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya untuk kemandirian bangsa. Pengembangan unggulan diarahkan pada bidang-bidang yang relevan terhadap kepentingan masyarakat dan bangsa. Khususnya yang dapat memberikan nilai tambah pada hasil sumber daya alam secara berkelanjutan serta mengurangi ketergantungan dari pihak luar. Karena itu, sekali lagi, pemerintah harus mengembangkan sistem yang dapat menjamin kesetaraan akses pada pendidikan yang berkualitas. Lapangan kerja yang terus berubah serta globalisasi mengharuskan

penyelenggaraan sistem pendidikan yang mampu mewujudkan masyarakat belajar sepanjang hayat.

### **6.3.3 Bagi Manajemen PTS**

Pembangunan ekonomi merupakan sebuah isu strategis untuk bangsa Republik Demokratik Timor-Lesté, tema ini berkembang menjadi wacana akademik yang mengundang perdebatan serius di kalangan akademisi, politikus dengan demikian diperlukan langkah-langkah strategis dalam penanganan, salah satu cara untuk menyelesaikannya dengan melalui lembaga pendidikan tinggi swasta seperti Universidade da Paz – UNPAZ (University of Peace) Dili Institute of Technology – DIT Instituto Ciencias Religiosas “São Tomas de Aquino” – ICR (Institute of Religious Studies/Science) Instituto Católico para Formação de Professores – ICFP (Catholic Institute of Teacher Training) Institute of Business – IOB Instituto Superior Cristal – ISC (Superior Institute of Cristal) East Timor Coffee Academy – ETICA Instituto Profesional de Canossa – IPDC (Professional Institute of Canossa) Universidade de Dili (UNDIL) Universidade Oriental Timor Lorosa’e (UNITAL). Adalah lembaga pendidikan tinggi swasta yang memberi kontribusi signifikan pada pertumbuhan ekonomi.

### **6.3.4 Bagi Peneliti Lanjutan**

Globalisasi, mengakibatkan setiap PTS berusaha untuk mempertahankan keberadaannya. Persaingan yang muncul menjadi semakin ketat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, PTS harus memiliki strategi yang sesuai untuk menghadapinya. Strategi tersebut pada dasarnya dapat memberi arahan kepada PTS untuk menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul pada saat ini maupun masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dalam beberapa tahun terakhir terdapat fenomena pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), yaitu adanya kenaikan-penurunan (*fluktuasi*) jumlah mahasiswa baru. Dengan adanya fenomena tersebut yang berkepanjangan akan menimbulkan risiko atau dampak yang berpengaruh pada keuangan PTS dan biaya belajar-mengajar.

Hasil penelitian dilakukan dengan beberapa keterbatasan, bahwa sampel yang digunakan adalah perguruan tinggi swasta yang mungkin saja akan memiliki bias dalam implikasi empirisnya. Studi ini juga hanya menggunakan responden pimpinan PTS, karena itu implikasi temuan penelitian ini mungkin tidak dapat diadopsi bagi industri non

perguruan tinggi. Penelitian ini hanya meneliti PTS dalam lingkup Direcção Nasional do Ensino Técnico e Superior Ministério da Educação Timor-Leste, akan lebih baik jika diperluas untuk cakupan nasional dan jugaterhadap PTN sehingga dapat diketahui pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, dan citra PTS terhadap kompetensi PTS dan kinerja PTS secara lebih komprehensif. Desain penelitian dalam bentuk *cross-section* juga memberikanketerbatasan bagi penelitian ini karena ketidakmampuannya untuk mengamatisecara mendalam berbagai aspek hubungan dan pengaruh yang tercipta selamasuatu kurun waktu tertentu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D & Keller, KL. (1991). *Consumer Evaluations of Brand Extension. Journal of Marketing*. Vol. 54 No.1, January, pp. 27-41.
- Abdul Wahid Syafar. (1995). *Manajemen & Usahawan Organisasi Belajar Suatu Tinjauan Teoritis*: No. 11/Th/XXIV/Nop 1995. :18-22
- Adler Nancy J. (1991), [\*Managing cultural diversity in sport organizations: a theoretical\*](#). New York: Macmillan Free Press.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic Assets & Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, pp. 14, 33.
- Antal, (2002). "Pyrolytic Sources of Hydrocarbons From Biomass", *Journal of Analytical and Applied Pyrolysis*, 8, pp. 291-303.
- Anthony R.N and V. Govindarajan, (2001). *Management Control Systems*, Tenth Edition, Chicago, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Ainsworth, Smith dan Millership (2002). *Managing Performance Managing People*, terjemahan Tanto Supriyanto. Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer. 2007.
- Almoy, T. 1996. A Simulation study on comparison of prediction methods when only a few components are relevant. *Computational Statistics & Data Analysis*, 21:87-107
- Alma Buchari., (2003)., *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Argyris, C. & D. Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, Chris. (1999). *On Organization Learning*, Williston, Vermont, USA: Blackwell Publication.
- Arikunto, S., (2002), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Baker, W.E. & J.M. Sinkula, (1999), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp.411-427.

- Barton, D.L., (1992), Core Capability & Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special issue, Summer, p.111.
- Barrett, Balloun, dan Weinstein, (2004). Recognizing critical success factors (CSF) to achieve the strategic goals of SAIPA Press
- Basya Abu, S. (2007). Studi Komparatif Penggunaan Metode Cooperative Learning Model Jigsaw Dan Metode Tradisional Model Ceramah Dalam Pembelajaran AkuntansiSkripsi. Bandung: Prodi Pendidikan Akuntansi UPI.
- Barney, J.B., 1986a. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, Vol.32, pp.1231-1241.
- , (1986)b. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.656-665.
- , (1988). Return to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: reconsidering the Relatedness Hypothesis, *Strategic Management Journal* , Vol.9, No.1, pp.71-78.
- , (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* , Vol.17, No.1, pp.99-120.
- , (1995). Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive* , Vol.9, No.3, pp.59-60.
- , (1999). How a Firms Capabilities Effect Boundary Decisions, *Sloan Management Review* , Vol.40, NO.3, pp.137-145.
- , (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2 nd edition, Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall.
- Berkowitz, Marvin W. dan Melinda C. Bier. (2004). Research-Based Character Education. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 591, Positive Development: Real- izing the Potential of Youth (January).
- Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan and J. Fahj, (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, Vol.57, October, pp.84-99.
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage, *The Learning Organization*, Vol.13, No.5, pp.416-433.
- Byham, W.C. (2007). *The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies*. Pittsburg: Development Dimensions International.
- , (1991), Firm Resources & Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17, 99.



- , (2002), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition *Journal Of Management*. Prentice Hall.
- Biel, A.L. (1992) How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, November/December: 9.
- Bonnefille, R. & Hooghiemstra, H. (guest editors), (1994). Pollen and Climate. Special Issue *Palaeogeography Palaeoclimatology Palaeoecology*, 109 : 125-414. Elsevier, Amsterdam.
- Boydell, T. & R. Leary, (1996), Implication of Learning in Organizations, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No. 3, pp.31-42.
- Bogner, W.C. and H. Thomas, (1994). Core Competences and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from Pharmaceutical Industry, in Hamel, G. and W. Heene (Eds.), *Competences-based Competition*, New York: John Wiley & Sons.
- Boyd. (1993). During embryogenesis, endoderm of the third pharyngeal pouch fuses with ectoderm of the third branchial. Prentice Hall.
- Boyd, B.K., & J. Fulk (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: A structural model. *Journal of Management*, pp. 22:1-21.
- Brooks and Weatherston (1997). The business environment: challenges and changes
- Bontis, N., M.M. Crossan, and J. Hulland, (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *The Journal of Management Studies*, Vol.39, Iss.4, Jun, pp.437-449.
- Berge, J.M.F.T. (1977). Orthogonal Procrustes Rotation for Two or More Matrices. *Psychometrika*. Vol. 42, No. 2, pp. 267-276.
- Bollen. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York. John Wiley & Sons.
- Biggadike (1979:8). *A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation*. *MIS Quarterly* 24 (1): 169-196.
- Capron L. and J. Hulland, (1999). Redeployment of Brand, Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View, *Journal of Marketing*, Vol.63, April, pp.41-54.
- Cleveland, J. and P. Plastrik, (1995). Learning, Learning Organization and TQM. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233-243.
- Chaston, L. & B. Badger, (1999), Organizational Learning: Research Issues & Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 5, No. 4, p. 191.

- Clark, T., P.R. Varadarajan, & W.M. Pride, (1994). Environmental Management: The Construct and Research Propositions, *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 1, pp.23-38.
- Cravens, David W., (1996), "Pemasaran Strategis", Alih Bahasa Lina Salim. Edisi. Keempat, Jilid Satu, Jakarta. Penerbit Erlangga –Gunawan, Joni, 2011
- Choo C. W. (1998), *The Knowing Organization: how organizations use information to construct meaning create knowledge & make decisions* New York. Oxford Univ. Press.
- Collis D.J., (1994), How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 143.
- Collie, S.L, (2002). *The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments, Dissertation*, University of Virginia.
- Cronin, JR, J. Joseph; Michael K. Brady, G; & Thomas M. Hult. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 20, pp. 193-218.
- Crossan, M., H. Lane and R.E. White, 1999. An Organizational learning Framework: from Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537.
- Cunningham, J.B. & P. Gerrard, (2000). Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol. 22, No. 1, p. 35.
- Chuck Williams, (2001). Replication and Adaptation in Knowledge Transfer between International Telecom Firms.
- Chris Fill dalam buku "Marketing Communication Context, Content & Strategies" (1999, p.150)
- Chun, W.W. (1998), *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. Cleveland. Ohio.
- Child, Dennis. *The Essentials of Factor Analysis*. London: Holt, Rinehart and Winston, (1997).
- Child Welfare, *The International Society for Prevention* (1997). Jakarta: PT. Pustaka Delapratasa.
- Dale, M. (2003). *Developing Management Skill* (Terjemahan), Jakarta PT. Gramedia
- David, F.R., (2002), *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- , (2003), *Manajemen Strategies; Konsep-konsep*, terjemahan oleh Kresno Saroso, 2004, indeks, Jakarta.
- Despaçhio Diploma Menistro da Educação Timor-Lesté, (2010). *Decreto Lei No. 8/2010 de 19 de Maio*.

- Deng, P.S. dan E. G. Tsacle. 2002. A Market-Based Computational Approach to Collaborative Organizational Learning. The Journal of the Operational Research Society, Vol. 54, No. 9, Part Special Issue: Modelling Organizational Knowledge (September).
- Dessler Gary, (2001). *Human Resource Management* -10<sup>th</sup> Edition, New Delhi. Prentice Hall of India
- Dijkstra, T. 1983. Some Comments on Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods. *Journal of Econometrics*, 22, 67-90.
- Dijkstra, T. (1985). *Latent Variables in Linear Stochastic Models: Reflections on Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Amsterdam, The Netherlands: Sociometric Research Foundation.
- Dill, D.D., (1999)., Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education*, Vol. 38, p. 127.
- Dixon, N. (1994) *The Organizational Learning Cycle*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- , (1997)., The Hallways of Learning, American Management Association, *Organisational Dynamics*, Vol.25 No.4, Spring, p.23.
- Dierickx, I. and K. Cool, (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science* , Vol.35, pp.88-108.
- Denny Devito, (2005). *Essentials of Human Communication*: McGraw-Hill, Maidenhead.
- Dobson, John, (1989), Corporate Reputation: A Free-Market Solution to Unethical Behavior, *Business and Society*, 28, 1.
- Dowling, Grahame, (2001), *Creating Corporate Reputation Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, New York [www.evaluasi.mynet.co.id](http://www.evaluasi.mynet.co.id)
- Dodgson, M., (1991). Technological Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures, *British Journal of Management*, Vol.2, pp.3-15.
- Dobni, D. and Zinkhan, G.M. (1990), "In search of citra merek: a foundation analysis", in Goldberg, M.E., Gorn, G. and Pollay, R.W. (Eds), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Provo, UT, pp. 110-19
- Draft. R.L & K. E. Weick. (1984). "Toward a model of organizational as interpretation system", dalam *Academy of Management Review* 9:284-295.
- Drucker, P.F. (1992). *Managing for The Future*. New York: Butter- worth-Heinemann.
- Drucker. Peter. F. (1993). *Post Capitalist Society*, New York N. Y : Harper Busness.
- Ducan, R. B & A Weiss (1979)," Organizational Learning. Implication for Organizational Design" in Malek, T & hilkermeier, L. The European Commission as a learning Organization? Theoretical Considerations and Empirical Ideas Paper presented at the ECPR Workshop " Political logic within the European Commission" Grenoble, 6-11 April 2001.

- Durand, R., (1999). *The Relative Contributions of Imitable, Non-Transferable and Non-Substitutable Resources to Profitability and Market Performance*. Goizueta Business School, Atlanta: Emory University.
- Dwiyanto, Agus. (1995). *"Analisis Biaya Manfaat."* Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjahmada
- Edmondson, Amy C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2 (Mar - Apr).
- Efron, B. (1979). *Bootstrap Method: Another look of the Jackknife*, *The Annals of Statistics*, **7**, 1-24.
- Efron, B. and Tibshirani, R.J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. Chapman and Hall, Inc.
- Emery & Trist, (1965). The mounting evidence of maladaptive responses to turbulent environments is the second reason for undertaking this challenge. New Jersey: Prentice Hall International, Int.
- Elenkov, D. (1997). *Strategic Management of the Firm: An Integrative*. New Jersey: Prentice Hall International, Int.
- Engel, James, F., Blacwell, R.D., & Miniard, P.W. (1994). *Perilaku Konsumen*. Diterjemahkan oleh Budiyanto, F.X. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Eubank, R. (1988), *Spline Smoothing and Nonparametric Regression*, New York: Marcel Dekker.
- Faozan, H. (2004). Effectiveness of Organizational learning Enable's in Developing Multi Corridor Network: Case Study in Dompot Duafa Charity Foundation. A Thesis for Magister Degree in the faculty of Social & Political Science, University of Indonesia. Jakarta, Unpublished, (in Indonesian language).
- Farago, J. & Skyrme, D.J. (1995). *The learning organisation*. Insight no. 3. <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>
- Fernandes, B.H., J.F. Mills and M.T. Fleury, 2005. Resources that Drive Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5/6, pp. 340-354.
- Ferdinand, A. T., (2002)., *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Edisi 2, Semarang: BP Undip.
- , (2000), *SEM Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip.
- Fiol, C.M. & M.A. Lyles, (1985)., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (October), p. 803.
- Fombrun, Charles J., (2001), *Corporate Reputation - Its Measurement and Management*. *Theris*, 4, 23.

- Foulkner, David & Bowmen, Cliff, (1997), *The Essence of Competitive Strategy*, (Terjemahan Endang Sih Prapti), Yogyakarta, Andi Offset.
- Fornell, C., dan Larcker, D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, hal. 39 – 50.
- Final-mix.bogspot.com/2009/12/lingkungan-eksternal-eruhaan.html
- Fulmer, R.M., P. Gibbs and B. Keys, (1998). The Second Generation Learning Organizations: New Tool for Sustaining Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 27 (2), pp.6-21.
- Garvin, D.A., (1993). Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.17, July-August, pp.78-91.
- Garthwaite, P.H., (1994). An Interpretation of Partial Least Squares, *Journal of American Statistical Association*, vol. 89, no. 425: 112-127
- Geladi, P. and B.R. Kowalski. 1986. *Partial Least Squares : a Tutorial*, *Analytica Chimica Acta*, 185:1-17.
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Application. *Journal of The American Statistical Association*. Vol. 70. 320-328.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- ,(2008)., *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gittins, R. (1985). *Canonical Analysis: A Review with Application in Ecology*. Springer-Verlag, Berlin.
- Griffin, R.W., (1987). *Management*, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Press.
- Grant, R.M., (1991)., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114-135.
- Glueck, WF & Jauch LR. (1994). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Hawkins, DI, BEST, RJ, & CONEY, KA. (1998). *Consumer behavior: building a marketing strategy*. 7th ed. Boston. McGraw Hill.
- Hambrick D.C & Chen M.J., (2008) "New academic fields as admittance-seeking social movement: The case of strategic management." *Academy of Management Review*, pp. 32-54.
- Hamel, G. and A. Heene, (1994). *Competence-based Competition*, Chichester: John Wiley & Sons.

- Hajer, (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in The Network Society*. Cetakan Pertama. Cambridge: Cambridge University press.
- Haryoto.Lawu96.multiply.comjournal/ite/8?&show\_interstitial=1&u=%2fjournal%2titem
- Hariyanto: (2010)., Muliti Woeld. Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Pemasaran Universitas.
- Hadi, Sutrisno, (1991), *Analisis Butir Untuk Instrumen Angket, Tes dan Skala Nilai dengan BASICA*, Yogyakarta.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, USA. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hall, R., (1994). A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantages, in Hamel G. and A. Heene (Eds), *Competence-based Competition* , Chichester: John Willey & Sons.
- Hall, Richard, (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135.
- , (1993), A Framework Linking Intangible Resources & Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607.
- Hughes, L.W., (1994). *The Principal as Leader*, New York: Macmillan CollagePublishing Company.
- Harung, H.S., (1996). A World Leading Learning Organisation: A Case of Tomra Systems, Olso-Norway, *The Learning Organization*, Vol.3 No.4, p.22.
- Henderson R. & I. Cockburn, (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.63-84.
- Helfat, C.E. and M.A. Peteraf, (2002). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, Working Paper , No.03-08.
- Hill, C.W. and R.E. Hoskisson, (1987). Strategy and Structure in the MultiproductFirm, *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.331-341. Hitt, Michael A., R. Duane
- Hill, C.W., and R.E. Hoskisson, (1992). Cooperative versus CompetitiveStructures in Related and Unrelated Diversified Firms, *OrganizationScience*, Vol.3, pp.501-521.
- Hidayat Dwi Suryanto., (2008) Strategi membangun kompetensi organisasi dalam rangka peningkatan kinerja perguruan tinggi. Tesis UNDIP Semarang.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson.(1997), *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, (Terjemahan Armand Hediyanto), Jakarta, Erlangga.

- Hitt, M.A., B.W. Keats, and S.M. DeMarie, (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, November, pp.22-42.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 6th Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Collage Publishing.
- Holmes, Gary dan Nick Hooper. (2000). Core Competence and Education. Higher Education, Vol. 40, No. 3 (October).
- Hurley J.R & R.B. Cattell. (1962). The Procrustes Program: Producing Direct Rotation to Test a Hypothesized Factor Structure. *Computer in Behavioral Science* 7:258-262
- Ireland & Robert E. Hoskisson, (1997), *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, (Terjemahan Armand Hediyanto), Jakarta, Erlangga.
- Icuk Rangga Bawono. (2007). *Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance*. Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED Purwokerto
- Iswari, Riana, & Retno Tanding S. (2003). Analisis Pengaruh Citra Supermarket terhadap Loyalitas Konsumen". *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 2, Juni: hal. 81- 93.
- Jackson, J.E. (1991). *A User's Guide to Principal Components*, John Wiley and Sons. New York
- Jauch, Laurence R., & William R. Glueck, (1998), *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang), Jakarta, Erlangga.
- James A. F. Stoner (1989). Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Manajemen (Terjemahan Alfonsus Sirait), Jakarta, Erlangga.
- Jefkins, Frank. 2003. Public Relations. Edisi Kelima. Direvisi Oleh Daniel Yadin. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jefkins, F., (2004)., Public Relations. Jakarta: PT. Erlangga.
- Jolliffe, I.T. (1986). *Principal Component Analysis*. Springer-Verlag, New York.
- J. Von Neumann and O. Morgenstern, Theory of Games and Economic Behavior (3d ed. 1953).
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karhi (1997). Kekuatan ekonomi menimbulkan tingginya percepatan perubahan lingkungan seperti, terdepresiasinya nilai tukar. (Terjemahan Alfonsus Sirait), Jakarta, Erlangga.
- Kandampully, (2000). Menyimpulkan bahwa citra merupakan faktor penting dan menempati rating skor tinggi di antara faktor kesetiaan pelanggan.  
<http://publikasiilmiah.ums.ac.id>

- Khandekar, A. & A. Sharma, (2006). Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education + Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682-293.
- Keban Yeremias T. (1995). *"Forecasting Dalam Analisis Kebijakan."* Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada
- Keban, Yeremias. T. (2004). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu. Yogyakarta. Gava Media.
- Kumorotomo, W. (2001). Poverty Alleviation Programs during the Economic Crisis in Indonesia: National versus Local Pictures. Paper presented at the International Seminar on the Local Government Capacity Building and Poverty Alleviation Policies within the Framework of Decentralization: The Case of the Philippines and Indonesia, Nagoya University, Japan, October 22-23, 2001.
- Kumar, N., (2005). Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions, *Performance Improvement*, Vol.44, No.9. October, pp.27-32.
- King, A.W. & C.P. Zeithaml, (2001). Competencies & Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.1, January, p.75.
- Kline, P. and B.L. Saunders, (1995). Ten Steps to a Learning Organization, *Executive Excellence*, April, pp.20-31.
- Kim, D.H., (1993). The Link between Individual & Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37-50.
- Konstitusi Republic Democratic de Timor-Leste, (2002).
- Kogut, B. & U. Zander, (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, & the Replications of Technology, *Organization Science*, Vol.3, p.383.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control*. 9th Edition, New Jersey: Prentice Hall International, Int.
- , (2003), *Marketing Management*, Elevent Editions, New Jersey: Prentice Hall International Inc,
- Koontz, H. Donnel, CO & Weihirch, Heinz. 1989. *Intisari manajemen*. Jakarta: Bina aksara.
- Krzanowski, W.J. (1990). *Principles of Multivariate Analysis: A User's Prespective* Oxford University Press, New York
- Larkin, Judy, (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, New York: Palgrave, Macmillan.
- Lena Satlita. (2004), *Membangun Citra Positip Organisasi Melalui Public Relations*
- Leonard Barton, D. (1995) *Wellspring of Knowledge: Building & Sustaining the Source of Innovation*. Boston, MA Harvard Business School Press.



- Lenz, R.T., (1980), Environment, Strategy, Organization Structure & Performance: Patterns in One Industry, *Strategic Management Journal*, 1, 209.
- Leuthesser, L., Kohli, C.S. and Harich, K.R. (1995) Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing* 29(4): 57-66.
- Levine, A., (1993). Student Expectation on Collage (Editorial), *Change*, Vol.25, No.4, September-October, p.4.
- Lye (2006). Mengidentifikasi delapan tujuan manajerial kunci untuk pengukuran kinerja, salah satunya adalah untuk belajar. <http://repository.unhas.ac.id>
- Lei, D., J. Slocum, and R.A. Pitts, (1999). Designing Organization for Competitive Advantage: The Power of Learning and Unlearning, *Organizational Dynamic*, winter, pp.1-24.
- Li, H., (2000). How does New Ventures Strategy Matter in the Environment Performance Relationship?, *Journal of High Technology Management Research*, Vol.12, pp.183-204.
- Lippman S. and R. Rumelt, (1982). Uncertainty Immitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, *Bell Journal of Economics* , Vol.13, pp.418-430.
- López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás, (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.
- Lupiyoadi, Rambat & Hamdani, A., (2006), *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Luthans, F., (1998). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, (2002). *Organizational assessment: a framework for improving performance*. Co-published by the Inter-American Development Bank. Includes bibliographical references. ISBN 0-88936-998-4
- Lukas, B.A., G.T.M. Hult and O.C. Ferrel, (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels, *Journal of Business Research*, Vol.36, No.3, pp.233-244.
- Lyle M. Spencer, Jr., & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work*, New York
- Malhotra, Naresh K. 1999. *Marketing Research :An Applied Orientation*. Third Edition. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Martens, H. & T. Naes. 1989. *Multivariate Calibration*. John Willey & Sons. Chichester, England.
- March J. G. & J. P. Olsen. (1975) "The Uncertainty Of The Past Organization Learning Under Ambiguity". *European Journal of Political Reaseach*, 3:147-171.

- Mahoney, J.T., & Pandian, J.R., (1992), The Resources Based View Within The Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.5 (June), pp.363-380.
- Marquardt. M. J, dan Angus, R. (1994). Building the Global Learning Organization. New York. Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Marquardt, M.J., (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw- Hill Companies, Inc.
- McMillan, G. Steven and Joshi, Maheshkumar P., (1991), Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Intangible Resources, *Corporate Reputation Review*, 1, 40.
- Mehra, A. (1996). Resource and Market based Determinants of Performance in the US Banking Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.307-322.
- Meyer, M.H. and J.M. Utterback, (1993). The Product Family and the Dynamics of Core Capability, *Sloan Management Review* , Vol.34, No.3, pp.29-47.
- Moran, Robert T and Riesenberger, John R. (1994). The Global Challenge: Building the New Worldwide Enterprise. London: McGraw-Hil Book Company.
- Michialisin, Michael D., & Acar, W., (1994), Strategic Resource Management: Viewing Porter's Framework from A Resource Based Perspective, *Proceeding of the Southern Management Association*, 31, 1.
- Michialisin, Michael D., Smith, Robert D., and Kline, Douglas M., (1997), In Search of Strategic Assets, *The International Journal of Organizational*, 5(4), 360.
- Mills, D.Q. and B. Friesen, (1992). The Learning Organization. *European Management Journal*, Vol.10 No.2 June, pp.146-156.
- Mitrani, Alain et al. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. PT Jakarta PT Pustaka Utama Grafiti.
- Murray, P. and K. Donegan, (2003). Empirical Linkages between Firm Competencies and Organisational Learning, *The Learning Organization* , Vol.10, No.1, pp.51-62.
- Montgomery, Douglas C and Peck, Elisabeth A, (1991). *Introduction to Linear Regression Analysis*. Second Edition. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Myers, Raymond H. (1989). *Classical and Modern Regression with Application*. Second Editon, Boston, PWS-KENT Publishing Company
- Naest, T & Marthens, H, (1985). Comparison of Prediction Methods for Multikolnear Data, *Comm, Statistics Simulation Comput*, 14: 545-576
- Nevis E. C. Et al (1995) Understanding Organization as learning System. *Sloan Management Review* Winter, pp. 73-85.

- Ndraha, T. (1988) *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Nha Nguyen and Gaston LeBlanc (1998), The Mediating Role of Corporate Image on Customer's Retention Decisions: an Investigation in Financial Services, *International Journal of Bank Marketing* 16/2, 1998
- Nonaka, L. and H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Oliver, C., (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.292-312.
- Ortenblad, A., (2001). On Differences between Organizational Learning & Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, p. 125.
- O'Regan, N. and A. Ghobadian, (2004). The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance, *Management Decision*, Vol.42, No.2, pp.292-312.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel, (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, June, pp.79-91.
- Prawirosentono, S., (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE UGM.
- Pavitt, K., (1990). What We Know about the Strategic Management of Technology, *California Management Review*, Vol.32, No.3, pp.17-26.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, New York: McGraw-Hill.
- Pearce and Robinson. (2000). Strategic Management, retains its high level of academic credibility and its market-leading emphasis on Strategic Practice. McGraw-Hill Higher.
- Pace, E.S. Ulrich, D. Meirelles and L. Creuz Basso, (2005). The Contributions of Specific Resources from the Firm in its Competitive Performance: A Resource-Based View Approach in the Software Sector, *Working Paper Series*, Sao Paulo: Mackenzie Presbyterian University.
- Pitts, R. A. and D. Lei. 2003 *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio: Thompson Learning.
- Prieto, I.M. and E. Revilla, (2006). Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp.166-185.
- Peter M. Senge., (1999). [Learning Organization & The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World.](#)
- Peter Wright. (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*, 3rd ed, New York, Prentice.

- Peteraf, M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press
- Pucik, Valdimir (1993). "Globalization & Human Resource Management". Dalam Vladimir Pucik, Noel M. Ticy dan Carole K. Barnett (Editor), *globalizing Management: Creating and Leading The competitive Organization*, New York, NY. John Wiley and sons. Inc
- Rakhmat, (1986). Citra adalah hasil gabungan dari semua kesan yang didapat,<http://elib.unikom.ac.id/download.php%3Fid%3D102391>
- Rangkuti, Freddy. (1997). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Riana dan Tanding. (2003), Analisis Pengaruh Citra Supermarket terhadap Loyalitas Konsumen, *Jurnal Bisnis dan Manajemen* vol3 no2.(ON-LINE)
- Rini Puspita, (2000), Merek akan dihubungkan dengan citra Tesis UNDIP Semarang [http://eprints.undip.ac.id/37797/1/jurnal\\_tesis\\_gilang\\_puspita\\_rini.pdf](http://eprints.undip.ac.id/37797/1/jurnal_tesis_gilang_puspita_rini.pdf)
- Reed, R. & R.J. DeFillippi, (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation & Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1 (January), p. 88.
- Rhenald Kasali, (2003). *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Rose, Caspar & Steen Thomsen, (2004), The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22, 2.
- Robinson, K.C., (1994). *Essential Organization Behavior*. Prentice – Hall Internasional. New Jersey
- Robinson, K.C., (1998). An Examination of the Influence of Industry Structure on Eight Alternative Measures of New Venture Performance for High Potensial Independent New Ventures, *Journal of Business Venturing*, Vol.14, pp.165-187.
- Robbins, S. P. *Organizational behavior* (10th ed). New Jersey : Prentice Hall. 2000
- Robotham, David, (1996). *Competences: Measuring The Immeasurable, Management Development Review*, Vol 9, No.5 (Agustus).
- Rosdiana, Haula. (2003). Menjadi yang Terdepan melalui Organisasi yang Berpengetahuan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 11, No. 2 (Mei).
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, Structure and Economics Performance*, Division of Research, Boston, MA: Harvard Business School.
- , 1982. Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp.359-369.

- , 1986. *Strategy, Structure and Economic Performance of Diversification Firms*, Revised Edition, Boston: Harvard Business School Press.
- , 1991. How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.3, pp.167-185.
- Russo, Michael & Fouts, Paul A., (1997), A Resources Based Perspective on Corporate Environmental Performance & Profitability, *Academy of Management Journal*, 854.
- Rue, L.L. and L.L. Byard, (1977). *Management, Skill and Application*, New York: McGraw-Hill Co.
- Salim. (1996). Perasaan puas atau tidaknya konsumen terjadi setelah mempunyai pengalaman dengan produk maupun perusahaan yang diawali adanya keputusan pembelian.  
<http://oeconomicus.files.wordpress.com/2007/07/citra-perusahaan.pdf>
- Satlita. (2004). Reposisi peran dan fungsi strategis *public relations* dalam organisasi: Remaja Rosdakarya
- Sarwono, J., (2006). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif , Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salusu, J. (2003). *Pengambilan keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi non profit*. Jakarta: Grasindo.
- Said, S., (2002). Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia, *Disertasi*, tidak dipublikasikan, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Schwaiger, Manfred, (2004), Component & Parameter of Corporate Reputation: An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, 56, 46.
- Senge, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Double D.
- Senge, P.M., (1996). The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7-23.
- , (1996). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- SWR and Co di dalam laporannya "Organization Capability Workshop" (2003),  
[www.info.com/Organizational+Workshops](http://www.info.com/Organizational+Workshops)
- Shamsie, Jamal, (2003). The Context of Dominance: An Industry Driven Framework for Exploiting Reputation as A Resource, *Strategic Management Journal*, 1, 199.

- Slater, S.F. and J.C. Narver, (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.15-32.
- Sofo. Francesco. (1999). *Human Resource Development, Perspective, Roles and practice Choice*. Business and Professional Publishing, Warriewood, NWS
- Soeling, Pantius. (2005). Mendorong Munculnya Gagasan-Gagasan Inovatif bagi Eksistensi dan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 13, No. 1 (Januari).
- Spencer, Lyle M., Jr & Signe M., Spencer (1993). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons .Inc
- Spender J.C. and R.M. Grant, (1996). Knowledge and the Firm: Overview, *Strategic Management Journal*, Winter Special, Issue 17, pp.5-9.
- Smylie, M.A., (1996). Instructional Outcomes of School Based Participative Decision Making, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Fall, Vol.18, No.3, pp.181-198.
- Stata, R., (1989). Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, p. 31.
- Stankiewicz, Mary Ann. (2000). Discipline and the Future of Art Education. *Studies in Art Education*, Vol. 41, No. 4.
- Suta, I Putu Gede Ary, (2005)., *Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia: Suatu Analisis reputasi Perusahaan*, Yayasan Sad Satria Bhakti, Jakarta.
- Sukirno, (1999). Pengaruh Kesempatan Pembelajaran Organisasi dan Kualitas Pengajaran pada Hubungan antara Partisipasi Dosen dalam Pengambilan Keputusan dengan Hasil Belajar Mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta, *Tesis*, tidak dipublikasikan, Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Gajah Mada.
- Sutojo, Siswanto. (2004). *Membangun Citra Perusahaan*. Jakarta Damar Mulia Pustaka
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi, (1998), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta LP3ES.
- Sinkula, J.M., (1994). Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.35-45.
- Solimun, (2002), *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Smircich and Stubbart. (1985). Have focused the need to reflect on the way we think about and conceptualize the term environment altogether.
- Soemirat, & Ardianto. (2002). *Membangun citra perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Jakarta: Bumi Aksara

- Siagian P, Sondang. (2004). *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sukristono. (1992). *Perencanaan strategi bank*. Jakarta: Ghalia indonesia
- Sutisna. (2001), *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Jakarta: Bumi Aksara
- Sutojo Siswanto.(2004), *Financial Management For Non-Financial Executives: Manajemen Keuangan Bagi Eksekutif Non-Keuangan*, JakartaDamar Mulia Pustaka.
- Steiner, G. A & Miner , JB. (1997). *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Stoner. (1996). <http://final-mix.blogspot.com/> Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan.
- Teece, D.T., G. Pisano & A. Shuen, (1997). Dynamic Capability and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, p.509.
- Tjiptono, F. (1998). *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Donald Crestofel Lantu. (2006). Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran. Bandung: PT. Mizan Grafika Sarana.
- Tomas, H., M. Hult and O.C. Ferrell, (1997). Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement, *Journal of Business Research*, Vol.40, p.97.
- T. Hani Handoko. (1999).*Manajemen Organisasi*. Yogyakarta – BPFE.
- Tuominen, M., K. Moller and A. Rajala, (1997). Marketing Capability: A Nexus of Learning-based Resources and Prerequisite for Market Orientation, *Proceedings of the Annual Conference of the European MarketingAcademy*, May, pp.1220-1240.
- Thurbin, P.J., (1994). *Implementing the Learning Organization: The 17-dayLearning Program*, London: Pitman Publishing.
- Tobias, R. (1995). *An Introduction to Partial Least Squares Regression*. In Proceedings of the Twentieth Annual SAS Users Group International Coference, Cary, NC : SAS Insitute Inc., 1250-1257.
- Umar, H. (2000). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Van Vught, F.V., (1995). The New Context for Academic Quality: In D.D. Dill andB. Sporn (Eds), *Emerging Pattern of Social Demands and UniversityReform: Through a Glass Darkly*, pp. 194-211, Oxford: Pergamon.
- Venktraman, N., & Ramanujam, V., (1986), Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801.pp.801-814.

- Wang, Y. & H. Lo, (2003). Customer-focused Performance & the Dynamic Model for Competences Building & Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.6, pp.483-526.
- Watkins, K.E. & V.J. Marsick, (1993). *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Williams, J.R., (1992). How Sustainability is Your Competitive Advantage? *California Management Review*, Spring, p.33.
- Waterhouse, J. and A. Svendsen, (1998). Strategic Performance Monitoring and Management: Using Non Financial Measures to Improve Corporate Governance , Quebec: The Canadian Institute of Chartered Accountant.
- Weigelt, Keith, & Camerer, Colin F., (1988), Reputation & Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*. 9, 443.
- Wernerfelt, B., (1984), A Resource Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171.
- W. C. Hinds, (1999). Aerosol Technology, John Wiley & Sons, Inc. p.260.
- Wells, B. and N. Spinks, (1996). Ethics Must be Communicated from The Top Down, *Career Development International* , Vol.1, No.7, pp.28-33.
- Wheelen, T.L. & J. David Hunger, (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Wood J. M. Et al (1998). *Organizational Behaviour: an Asia-Pasific perspective*, Milton. Qld, Jacaranda Wiley Ltd.
- Wilopo. (2002). *Improviasi Manajemen Strategis Sektor Publik*. *Journal of Marketing* Februari 2003.
- Wisberg, Sanford. (1985). *Applied Linear Regression*. Second Edition. John Wiley & Son, Inc
- Wold. S., Ruhe, A., Wold, H., and Dunn, W.J. (1984). The Collinearity Problem in Linear Regression: The Partial Least Square (PLS) Approach to Generalized Inverses, *SIAM Journal on Scientific and Statistical Computing*, vol.5, no. 3: 735-743
- Wold, H. (1985). Partial Least Square. *Encyclopedia of Statistical Sciencies*. Vol 8. 587-599.
- Young, P.J. (1994). A reformulation of the partial least square regression algorithm. *SIAM J. SCL STAT Comput*, vol.5, no.1:225-230
- Yurniwati, (2005)., Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal & Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur, Tesis, tidak dipublikasikan, Bandung: Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.
- Zeithamal, V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model & Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol 52, pp.12-22.