

**STRATEGI MEMBANGUN KOMPETENSI
ORGANISASI DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS)
DI JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Dwi Suryanto Hidayat
NIM. C4A006278**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikat

Saya, *Dwi Suryanto Hidayat*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dwi Suryanto Hidayat

12 September 2008

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**STRATEGI MEMBANGUN KOMPETENSI ORGANISASI
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA
PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS)
DI JAWA TENGAH**

yang disusun oleh Dwi Suryanto Hidayat, NIM C4A006278
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 September 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Miyasto, SU

PH, SU

Drs. J. Sugiarto

Semarang, 23 September 2008
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

”Dan, Dia telah mengajarkan kepadamu apa yang belum kamu ketahui. Dan adalah karunia Allah itu sangat besar atasmu”

(QS. An-Nisa: 113)

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- **Orang tua yang selalu mendoakanku**
- **Istriku tercinta, atas perhatian dan kasih sayangnya**
- **Janin dalam rahim istriku, pada asa menjelang kehadiranmu**
- **Sahabat-sahabatku tercinta**
- **Para dosen dan almamaterku**

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi terhadap kompetensi organisasi. Serta untuk menguji apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di lingkup Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, sejumlah 237 PTS. Sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 120 responden yang diwakili oleh pimpinan masing-masing PTS. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sedang pengukuran data menggunakan 7 skala Likert. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program *Analysis of Moment Structure (AMOS)* versi 16.0.

Hasil komputasi untuk menguji model yang diajukan menunjukkan hasil yang dapat diterima. Hasil analisis SEM 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.

Penelitian ini berimplikasi, secara teoritis maupun manajerial. Pada tataran teoritis, studi ini mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, dan reputasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terbentuknya kompetensi organisasi. 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 reputasi yang baik demi terbentuknya kompetensi yang unggul guna tercapainya kinerja yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Kata kunci : pembelajaran organisasi, lingkungan bisnis, reputasi, kompetensi, kinerja, keunggulan bersaing.

ABSTRACT

The objective is to test whether there are effects of organizational learning, external environment and reputation toward organization competency. Further, to see if there is effect of this competency towards the organization's performance.

Research population was the entire private higher education under Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. The number was 237. The sample taken was 120 respondent, each representing one organization. Data gathering used questionnaire method with Likert 7 scale. Analysis was done in Structural Equation Modeling using Analysis of Moment Structure (AMOS) ver. 16.0.

AMOS showed that the model proposed is acceptable. SEM analysis showed all hypothesis were accepted. The biggest influence for organization competency was from reputation. In other word, reputation is the factor that had biggest impact to organization competency.

This research had theoretical and managerial implication. Theoretically, this study justified previous research findings that organizational learning, external environment and reputation contributed positively and significantly to organization competency. The managerial implication was for the leaders of higher education organizations to always support organizational learning, observe and adapt to external environment change, and create good reputation in order to excel in the competency. This would also create performance for sustainable competitive advantage.

Keyword: organizational learning, business environment, reputation, competency, performance, competitive advantage.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: “Strategi Membangun Kompetensi Organisasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Tengah”.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Prof. Dr. Miyasto, SU sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dan motivasi selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. J. Sugiarto PH, SU sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dan motivasi selama penyusunan tesis ini.

4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan.
5. Prof. Drs. Mustafid, M.Eng, Ph.D. selaku Koordinator Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah yang telah memberikan motivasi dan ijin dalam tesis ini.
6. Segenap karyawan Kopertis Wilayah VI atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
7. Teman-temanku di STIE Putra Bangsa Kebumen yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
8. Kedua orang tuaku yang telah banyak memberikan doa, restu, dan motivasi.
9. Istriku tercinta yang menjadi pendorong dan cahaya selama ini.
10. Teman-temanku di MM, terutama angkatan 28 kelas malam, yang telah memberikan malam-malam yang menyenangkan selama studi di MM Undip.
11. *Staff academic affairs, administration affairs, librarians, computer officers, dan securities.* Terima kasih atas bantuan, dan kerja samanya.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, 12 September

2008

Penulis

Dwi Suryanto Hidayat

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Motto dan Persembahan	iv
Abstraksi	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
.....	
	1
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	12
Masalah.....	14
1.2 Perumusan	14
Masalah.....	14
1.3 Tujuan dan Kegunaan	14
Penelitian.....	
1.3.1 Tujuan	
Umum.....	1
1.3.2 Tujuan	6
Khusus.....	16
1.3.3 Kegunaan	16

Penelitian.....	20
	33
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	40
PENELITIAN.....	43
2.1 Telaah	51
Pustaka.....	55
2.1.1 Strategi.....	56
.....	56
2.1.2 Pembelajaran	57
Organisasi.....	58
2.1.3 Lingkungan	58
Eksternal.....	59
2.1.4 Reputasi.....	60
....	61
2.1.5 Kompetensi.....	
....	62
2.1.6 Kinerja	62
.....	62
2.2 Hipotesis	64
Penelitian.....	64
2.3 Penelitian	65
Terdahulu.....	65
2.4 Pengembangan Model	66
Penelitian.....	
2.5 Dimensional	79
Variabel.....	79
2.5.1 Dimensi Pembelajaran	80
Organisasi.....	81

2.5.2 Dimensi Lingkungan	
Eksternal.....	81
2.5.3 Dimensi Reputasi	
.....	85
2.5.4 Dimensi	88
Kompetensi.....	92
2.5.5 Dimensi	95
Kinerja.....	99
BAB III METODE PENELITIAN.....	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	102
3.1.1 Jenis Data.....	
3.1.2 Sumber Data.....	106
3.2. Populasi dan	109
Sampel.....	110
3.3 Definisi Konseptual	113
Variabel.....	113
3.4 Metode Pengumpulan	113
Data.....	115
3.5 Teknik Analisis	117
Data.....	118
	121
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	122
4.1 Gambaran Umum Responden	123
.....	123
4.2 Analisis	124
Data.....	124
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor</i>	124

<i>Analysis</i>)....	125
4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi.....	125
....	127
4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Eksternal.....	127
....	128
....	129
4.2.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Reputasi.....	130
....	131
4.2.1.4 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kompetensi.....	131
....	132
4.2.1.5 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja.....	134
....	135
4.2.1.6 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal.....	138
....	139
....	141
4.2.1.7 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi dan Reputasi.....	142
....	143
4.2.1.8 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Eksternal dan Reputasi.....	
4.2.2 Analisis <i>Structural Equation Model</i> (<i>SEM</i>).....	
4.2.3 Evaluasi Problem Identifikasi.....	
4.2.4 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of</i> <i>Fit</i>	

4.2.4.1	Ukuran Sampel	
	Minimum.....	
4.2.4.2	Normalitas	
	Data.....	
4.2.4.3	Evaluasi Terhadap	
	<i>Outlier</i>	
4.2.4.4	Evaluasi Multikolinieritas dan	
	Singularitas.....	
4.2.4.5	Uji Validitas dan	
	Reabilitas.....	
4.2.4.6	Uji Kesesuaian Model dan Uji	
	Statistik.....	
4.2.5	Interpretasi dan Modifikasi	
	Model.....	
4.3	Pengujian	
	Hipotesis.....	
4.3.1	Pengujian Hipotesis	
	1.....	
4.3.2	Pengujian Hipotesis	
	2.....	
4.3.3	Pengujian Hipotesis	
	3.....	
4.3.4	Pengujian Hipotesis	
	4.....	
4.3.5	Pengujian Hipotesis	
	5.....	
4.3.6	Pengujian Hipotesis	
	6.....	

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....

5.1 Ringkasan	
Penelitian.....	
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	
Penelitian.....	
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis	
1.....	
5.2.2 Kesimpulan Hipotesis	
2.....	
5.2.3 Kesimpulan Hipotesis	
3.....	
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis	
4.....	
5.2.5 Kesimpulan Hipotesis	
5.....	
5.2.6 Kesimpulan Hipotesis	
6.....	
5.3 Kesimpulan Masalah	
Penelitian.....	
5.4 Implikasi	
Teoritis.....	
5.5 Implikasi	
Manajerial.....	
5.6 Keterbatasan	
Penelitian.....	
5.7 Agenda penelitian	
Mendatang.....	

Daftar Referensi.....	
Lampiran	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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 Indonesia terdiri dari dua macam jasa yaitu pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat. Penyedia jasa pendidikan dikategorikan menurut tujuan penyedia jasa dan bersifat nirlaba.

Peranan pendidikan dalam kehidupan sangat penting. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Demikian pentingnya peranan pendidikan, maka dalam UUD 1945 diamanatkan bahwa tiap-tiap warga negara berhak untuk mendapat pendidikan, pengajaran dan pemerintah mengusahakan untuk menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang.

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 Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), penyelenggara pendidikan tinggi nasional yang berlaku di Indonesia 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.

Kebutuhan jasa pendidikan tinggi yang semakin meningkat dari tahun ke tahun menyebabkan kapasitas jasa pendidikan tinggi yang diselenggarakan pemerintah tidak lagi mampu menampung seluruh calon peserta didik. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan dengan beragam atribut dan kepentingan. Peraturan mengenai pendirian perguruan tinggi ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 57 tahun 1998 sebagai pengganti Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1990.

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. Menurut 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.

Data yang diperoleh dari Ditjen Dikti Depdiknas menyebutkan jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup pesat khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Peningkatan jumlah perguruan tinggi di Indonesia menyebabkan persaingan semakin ketat, sebagaimana disebutkan pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia
Tahun 2003/2004-2006/2007

Uraian	2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Negeri	80	-	80	0	82	2,50	82	0
Swasta	2.381	-	2.486	4,41	2.756	10,86	2.784	1,02
Total	2.461	-	2.566	4,27	2.839	10,64	2.866	0,95

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2008

Khusus untuk wilayah Jawa Tengah sampai dengan akhir tahun 2007 terdapat 243 perguruan tinggi, dengan komposisi 6 PTN dan 237 PTS (108 akademi, 19 politeknik, 74 sekolah tinggi, 2 institut, dan 34 universitas) (www.evaluasi.mynet.co.id).

Persaingan yang demikian ketat tersebut berdampak pada makin sulitnya perguruan tinggi untuk dapat mempertahankan jumlah mahasiswa yang terdaftar maupun perolehan mahasiswa baru dalam tiap tahunnya. Fenomena ini

terlihat pada pada tabel 1.2 dan tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.2
Perkembangan Jumlah Mahasiswa Terdaftar di Jawa Tengah
Tahun 2003/2004-2005/2006

Uraian	2003/2004		2004/2005		2005/2006	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Negeri	81.810	-	81.898	0,11	78.596	(4,03)
Swasta	312.305	-	159.859	(48,81)	167.852	5,00
Total	394.115	-	241.757	(38,66)	246.448	1,94

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2008

Tabel 1.3
Perkembangan Jumlah Mahasiswa Baru PTS Terbesar di Jawa
Tengah
Tahun 2003/2004-2005/2006

Uraian	2003/2004	2004/2005	2005/2006
	Jumlah	Jumlah	Jumlah
UMS	4.197	3.762	4.073
UKSW	3.345	3.236	3.033
UDINUS	1.852	2.025	1.562
UNISSULA	3.629	3.347	2.417
UNIKA	1.335	1.295	1.174
IKIP PGRI	1.543	1.744	2.136

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2008

Tabel di atas sedikit banyak dapat menunjukkan bahwa kondisi perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah mengalami penurunan dalam perolehan maupun jumlah mahasiswa yang terdaftar. Ketika enam PTS dengan jumlah mahasiswa terbanyakpun terkena imbas dari persaingan ini, maka

kondisi yang dialami oleh PTS 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). 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 Indonesia, baik yang berstatus negeri maupun swasta hanya bersaing dengan sesama perguruan tinggi di Indonesia saja. Tetapi kini pesaing yang harus dihadapi selain dari Indonesia, juga berbagai instansi yang merupakan jaringan dari perguruan-perguruan tinggi di tingkat regional maupun internasional. Belum lagi 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 Indonesia, 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

Indonesia.

Posisi perguruan tinggi Indonesia 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 2005 tersebut, tidak ada perguruan tinggi Indonesia yang masuk 100 besar. Namun demikian, untuk pertama kalinya pada tahun 2006, empat PTN Indonesia masuk dalam daftar 500 universitas terbaik dunia. Sedangkan pada akhir tahun 2007 bertambah menjadi enam PT yang masuk dalam daftar 500 universitas terbaik dunia yaitu Universitas Indonesia, universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, Universitas Diponegoro, Universitas Airlangga, dan Institut Pertanian Bogor (www.topuniversities.com). Hal ini merupakan sebuah prestasi. Namun memang masih sangat jauh dari harapan, mengingat masih banyak lagi PTN dan PTS Indonesia tidak masuk dalam daftar tersebut, sehingga perlu disadari bahwa betapa belum meratanya kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Perguruan tinggi swasta 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 PTS diharuskan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan perbaikan melalui pembelajaran organisasi (Henderson dan 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.

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 dan Zander, 1992; Henderson dan Cockburn, 1994). Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformasikan dirinya ke dalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan (Watkins, 2005). Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham dan Gerrad, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Marquardt (1996) pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerja sama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

Wang dan Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi memiliki

pengaruh positif terhadap kompetensi. Demikian pula Chaston dan Badger (2001) 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 PTS akan menciptakan kompetensi inti dan strategi guna membantu dalam mencapai kesuksesan (Hitt *et al.*, 1998). Sumber daya adalah aset-aset khusus perusahaan yang sulit ditiru, dimana 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). 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 dan Hunger, 2000). Pearce dan Robinson (2000) 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 dan Hunger, 2000).

Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organisasi terdiri dari, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya (Wheelen dan Hunger, 2000).

Dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad, 1994). Fisher (1998) 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 (Miliken, 1990; Mintzberg 1990).

Manajemen senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar pengamblian keputusan strategik (Smith, 1997).

Barney (2002) menekankan arti penting reputasi 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 reputasi perusahaan. Reputasi perusahaan yang baik merupakan sumber daya langka dan berharga dan juga merupakan sumber dari keunggulan daya saing untuk mendapatkan *above average return* (Barney, 1991).

Keunggulan perusahaan yang memiliki reputasi yang baik sebagai *intangible asset*-nya dan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya juga disinggung oleh Wernerfelt (1984) dan ditunjang oleh penelitian Hall (1992) dan McMillan dan Joshi (1991). Mereka menyatakan bahwa *intangible resources* dapat menjadi sumber keuntungan daya saing yang berkelanjutan bagi suatu perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa reputasi merupakan

keniscayaan bagi perusahaan yang ingin terus berkembang.

Hasil penelitian Dowling (2001) mengatakan bahwa jika memiliki status reputasi di atas rata-rata, maka perusahaan dapat mencapai *superior profit*. Bagi perusahaan yang telah mencapainya, status reputasi tersebut akan dapat membantu ketahanan *superior profit* tersebut. Reputasi juga merupakan sumber daya perusahaan yang dapat menjadi penentu dalam pembentukan keunggulan daya saing dan profitabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Mahoney dan Pandian, 1992; Amit dan Shoemaker, 1993; Barney, 1991). Barney (1991) juga mengatakan bahwa reputasi merupakan salah satu elemen kunci dari *intangible resources* yang akan menjadi sumber dari penciptaan kondisi keunggulan daya saing berkelanjutan bagi suatu perusahaan.

Reputasi perusahaan sendiri didefinisikan sebagai suatu *behavioral trait* yang dibangun oleh serangkaian kegiatan yang konsisten. Reputasi yang terbentuk akan meningkatkan nilai perusahaan secara implisit dan dapat dijual kepada *stakeholders*-nya (Dobson, 1989). Menurut *Resource-Based View of the Firm (RBV)*, reputasi termasuk dalam kategori *intangible asset* (Michalisin, et al, 1997). Dalam lingkungan kerja, reputasi perusahaan merupakan "*the attributed value (such as authenticity, honesty, responsibility, and integrity) evoked from the person's corporate image*" (Dowling, 2001).

Sebagian besar manfaat reputasi yang baik terkait dengan aktivitas eksternal perusahaan, walaupun ada pendapat lain yang mengatakan bahwa reputasi perusahaan yang baik lebih bernilai bagi kalangan internal perusahaan (Dowling, 2001). Dalam

prakteknya, peran reputasi bagi suatu perusahaan dan dampaknya dapat dilihat dari contoh-contoh kasus, seperti para emiten yang mengalami kehancuran reputasi perusahaan dan dapat mempengaruhi perkembangan pasar modal, seperti terbukti dalam kasus Enron dan kebangkrutan perusahaan raksasa Worldcom.

Dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh PTS, akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). 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 PTS 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 akan meraih kemampulabaan, pertumbuhan penjualan, dan kesuksesan produk baru yang relatif lebih tinggi. Pendekatan RBV juga menyatakan bahwa kinerja yang tinggi akan lebih mudah diraih apabila perusahaan memiliki kompetensi yang handal (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Usaha-usaha yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasi dan pembentukan reputasi 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 PTS untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi PTS. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Dill (1999) 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.

1.2 Perumusan Masalah

Telaah dan pandangan kalangan akademisi mengakui pentingnya proses pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan pengembangan reputasi sebagai upaya membangun kompetensi inti dalam mencapai kinerja operasi yang optimal dalam kondisi yang terus berubah. Namun bukti empiris untuk menjelaskan pengaruh pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan reputasi terhadap strategi kompetensi, dan kinerja PTS secara serentak (simultan) dirasakan masih belum ada.

Adanya perubahan lingkungan yang terjadi serta bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tersebut menarik untuk dikaji, sehingga mendorong peneliti untuk meneliti PTS sebagai subjek studi tesis ini. Berdasarkan semua uraian, dilakukan pengujian model konseptual yang terkait dengan strategi membangun kompetensi melalui pengembangan pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan reputasi dalam

rangka meningkatkan kinerja PTS di Jawa Tengah.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang dan judul dari studi ini, maka dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi PTS?
2. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kompetensi PTS?
3. Apakah reputasi berpengaruh terhadap kompetensi PTS?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja PTS?
5. Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja PTS?
6. Apakah reputasi berpengaruh terhadap kinerja PTS?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka secara umum penelitian ini bertujuan untuk membangun strategi kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja PTS di Jawa Tengah.

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan eksternal terhadap kompetensi PTS.

3. Menguji dan menganalisis pengaruh reputasi terhadap kompetensi PTS.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja PTS.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja PTS.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh reputasi terhadap kinerja PTS.

1.3.3 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan, yaitu:

1. Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya disiplin ilmu manajemen strategik.
2. Dapat memberikan masukan dalam mengevaluasi strategi bagi perguruan tinggi dalam memperhatikan faktor pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal dan pengembangan reputasinya sehingga tercipta kompetensi yang unggul dan terciptanya kinerja yang maksimal.
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai informasi penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Strategi

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya memerlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Apakah strategi itu? Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratogos* atau strategis yang berarti jendral. Maksudnya disini adalah strategi berarti seni para jendral. Maka dari sudut pandang militer strategi adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan (Hill, 1998).

Dewasa ini istilah strategi sudah dapat digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk “perperangan tertentu” (Siagian, 2001).

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat menge-

raahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif keperwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Dalam Webster's New World Dictionary (1992) strategi didefinisikan sebagai *"the science of planning and directing military operation"*.

Menurut Pearce dan Robinson (2000) strategi merupakan rencana kerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jauch dan Glueck (1997) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi

harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Glueck dan Jauch, 1997). Hill dan Jones (1998) meninjau strategi dari dua sisi yaitu:

1. Sisi yang pertama “*A strategy is a specific pattern of decisions and action that’s managers take to achieve an organization’s goals*”. Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Sisi kedua yang juga dikemukakan oleh Mintzberg (1985) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Lebih jauh Mintzberg menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi. Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena adakalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi. Pada saat ini juga dapat dideteksi strategi yang mungkin muncul (*emergent strategy*). Strategi ini tidak harus dijalankan namun jika mungkin dan cocok maka akan dijalankan atau

diimplementasikan. Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/ atau kondisi organisasi (Mulyadi 2001). Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai:

1. Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya
2. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
3. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu

keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

2.1.2 Pembelajaran Organisasi

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002). Agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996).

Sebuah organisasi belajar melalui beberapa cara, Dixon, 1994 dalam Pearn *et al.* (1995) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi menekankan penggunaan proses pembelajaran pada tingkat individu, kelompok dan organisasi untuk mentransformasikan organisasi ke dalam berbagai cara yang dapat meningkatkan kepuasan para *stakeholder*. Kim (1993) menekankan pentingnya hubungan antara pembelajaran individu dengan pembelajaran organisasi dengan menyatakan bahwa “....organisasi terutama belajar dari anggota organisasi”. 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 (Marquardt, 1996). Dapat dikatakan bahwa pendidikan formal merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan individu dan bahwa organisasi memperoleh keuntungan dari berbagai aktivitas individu terdidik tersebut. Berdasarkan pandangan ini, pembelajaran merupakan sebuah fenomena di mana organisasi memperoleh keuntungan dari anggota organisasinya yang terampil.

Konsep pembelajaran individu menjelaskan secara implisit bahwa manusia memiliki kemampuan untuk belajar dan berubah untuk mencapai pendewasaan dirinya. Manusia diharapkan untuk selalu mau belajar tentang lingkungannya (*outside in-down*), dan sekaligus mengenal dan kemudian mengaktualisasikan dirinya (*inside up-out*). Diharapkan manusia mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kapasitas dirinya, sehingga ia dapat memberikan kontribusi terbaik minimal untuk dirinya, dan lebih luas untuk menciptakan kesejahteraan bagi organisasi, masyarakat atau lingkungannya.

Pembelajaran kelompok atau tim menyangkut peningkatan dalam pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang disatukan oleh kelompok dan di dalam kelompok. Sedangkan pembelajaran organisasi merujuk pada peningkatan intelektual dan kapabilitas produktif yang diperoleh melalui komitmen seluruh organisasi dan kesempatan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (Marquardt, 1996).

Pada dasarnya tidak ada perbedaan mendasar antara proses belajar individu dengan proses pembelajaran organisasi. Perbedaan terjadi pada jumlah anggota yang terlibat, sehingga konsep utama dari proses pembelajaran organisasi adalah belajar

bersama (melibatkan seluruh anggota organisasi), di mana mekanisme berbagi (baik berbagi cara berpikir, berbagi cara pandang, berbagi model mental atau berbagi visi bersama) menjadi kunci utama keberhasilan dari proses pembelajaran organisasi, dan setelah pembentukan pengetahuan organisasi, dilanjutkan dengan proses institusionalisasi untuk mengubah pengetahuan organisasi menjadi pengetahuan eksplisit organisasi.

Pembelajaran organisasi berarti proses perbaikan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles, 1985). Kemudian Garvin (2000) 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 dan 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). 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 di mana sebuah organisasi belajar (Ortenblad, 2001). Selain itu pembelajaran organisasi menurut Lopez *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.

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Senge (1990), 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, dan 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 dan Hamel, 1990). Seperti yang diungkapkan oleh Chaston dan Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran membawa anggota organisasi beserta sumber daya lainnya bersama-sama membangun proses di mana 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, yaitu: 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 dan Marsick (1993) 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 kerja sama dan kelompok belajar
4. Membangun berbagai sistem untuk mendapatkan dan berbagi pembelajaran
5. Memberdayakan anggota organisasi menuju visi bersama
6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

Pembelajaran organisasi dalam studi ini mengacu pada pendapat Garvin (2000) 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. Marquardt (1996) 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.

Boydell dan Leary (1996) serta Chaston dan Badger (1999) menggunakan dan menguji model pembelajaran organisasi, yang berkaitan dengan implementasi, perbaikan dan integrasi. Pembelajaran organisasi dibangun dengan menggunakan 21 (dua puluh satu) 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. Baker dan Sinkula (1999) mengukur dan menguji orientasi pembelajaran dengan menggunakan 18 (delapan belas) item pengukuran dari tiga dimensi yakni komitmen untuk belajar, *shares vision* dan *open-mindedness*.

Khandekar dan Sharma (2006) menggunakan 9 (sembilan) item untuk mengukur pembelajaran yang berkaitan dengan aktivitas SDM, yaitu: strategi sumber daya manusia, pelatihan dan pembelajaran, penilaian kinerja, imbalan dan insentif, kondisi yang mendukung, tim kerja, penciptaan pengetahuan, kualitas manajemen, dan fleksibilitas.

Watkins dan Marsick (1993) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi dibangun melalui pemimpin-pemimpin yang telah memperhitungkan risiko 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) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art dan Practice of the Learning Organization*, membangun lima disiplin kunci dari pembelajaran organisasi. Menurut Sange lima disiplin tersebut yaitu *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) kemudian menambahkan satu dimensi lagi yang penting dalam membangun pembelajaran organisasi yakni dialog. Menurut Marquardt (1996) untuk mewujudkan proses pembelajaran organisasi ada enam dimensi yang diperlukan yaitu 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), yaitu:

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. Mentalitas, yakni asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan. Misalnya, bagaimana dampak mentalitas 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. Kerja sama 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) menyebut proses ini sebagai *team learning* dan menjelaskan bahwa hal ini merupakan disiplin yang ditandai dengan tiga dimensi penting, yaitu:
 - 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 di antara anggota organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu, kemampuan untuk saling mendengar secara mendalam, dan menanggukhan 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 dan Hamel), dan juga bahwa proses eksperimentasi dan perbaikan merupakan kunci kesuksesan bersaing (Senge dan Sterman, 1992).

Menurut Prahalad dan Hamel (1990) agar perusahaan sukses pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan harus menjalankan hal-hal berikut. Pertama, 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. Kedua, tingkat pembelajaran dalam organisasi harus setidaknya sama dengan para pesaing jika menginginkan perubahan kinerja. Ketiga, proses aktivitas pembelajaran haruslah ditujukan 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 dan 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, dan pedoman organisasi.

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

1. Organisasi harus memiliki budaya pembelajaran untuk mengetahui di mana 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 risiko 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

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). Hal ini sesuai dengan konsep pendidikan berkelanjutan (*continuing education*) bahwa pelatihan dan pengembangan staf merupakan kegiatan utama yang harus selalu dilakukan.

Menurut Mills dan Friesen (1992) ada tiga karakteristik kunci dari pembelajaran organisasi, yaitu: pertama, 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.

Kedua, 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.

Ketiga, 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) 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.

2.1.3 Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada di luar organisasi (Robbins 1994). Selanjutnya Miles (1980) 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 dan Stubbart, (1985); Mansfield, (1990) dalam Brooks dan Weatherston (1997), 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.*, 2001; Pearce dan Robinson, 2000), *specific environment* (Robbins, 1994) 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 dan Robinson, 2000).

Lebih lanjut Robbins (1994) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burns and Stalkers, (1961) dalam Robbins (1994) membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery dan Trist (1965) dalam Robbins (1994) mengidentifikasi empat macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu *placid-randomized*, *placid-clustered*, *disturbed-reactive* dan *turbulent field*. Pearce and Robinson (1998) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen dan Hunger (2002) 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, 1958 dalam Brooks 1997). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996; Wheleen dan Hunger, 2000; Hitt, 1995). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen

dan Hunger, 2000). 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.*, (1996) 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 *et al.*, (1996) 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*.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) 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: Tan dan Litschert, 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 (Tan dan Litschert, 1994). 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).

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 di mana perusahaan berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999).

Teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan

hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997). Teori kontijensi 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 kontijensi 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 dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Elenkov, 1997).

Krajewski, *et al.*, (1987) dalam Masood, *et al.*, (2000) berpendapat bahwa terdapat tujuh dimensi dalam pengukuran lingkungan eksternal, yaitu:

1. Kondisi perekonomian
2. Kecenderungan yang terjadi
3. Perubahan teknologi
4. Kondisi politik
5. Perubahan sosial
6. Ketersediaan sumber daya utama
7. Gabungan kekuatan antara konsumen dan pemasok

Penelitian lain yang dilakukan oleh Heizer dan Render (dalam Masood *et al*, 2000) menyatakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan adalah kondisi perekonomian, budaya, teknologi, demografi, dan peraturan pemerintah. Lain halnya dengan Bourgeois (dalam Masood *et al*, 2000) yang mengatakan bahwa lingkungan dipengaruhi oleh konsumen, pesaing, pemasok, dan peraturan pemerintah.

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran objektif (*objective environmental measures*) dan ukuran subjektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Boyd *et al.*, 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan objektif dilakukan dengan rasio konsentrasi industri Boyd *et al.*, 1993). Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (*key informan*) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd dan Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993).

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Boyd dan Fulk, 1996). Hal yang utama adalah bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara objektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan

(*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subjektif lebih relevan digunakan (Boyd dan Fulk, 1996). Sementara ukuran objektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd dan Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993). Oleh karena itu ukuran objektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumber daya dan model pendekatan ekologi populasi.

Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam 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 (*subjective measure*), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran objektif.

Berdasarkan alasan yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini variabel lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan PTS, artinya penelitian menggunakan ukuran subjektif. Dalam hal ini pimpinan PTS mengukur lingkungan bisnis eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya.

2.1.4 Reputasi

Reputasi organisasi dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang sehingga memiliki sejumlah definisi yang berbeda satu sama lain. Menurut Larkin (2003), reputasi merefleksikan bonafiditas nama suatu perusahaan menurut pandangan lembaga atau kelompok tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut.

Definisi reputasi perusahaan menurut Dobson (1989) adalah:

"A reputation is a behavioral trait. A firm builds a reputation by demonstrating a consistent mode of behavior through a series of contractual situations. Once built, a reputation increases the value of implicit claims sold by the firm to stakeholders. Thus a firm's desire to earn future economic rents by maintaining its reputation may act as an implicit contractual enforcement mechanism."

Menurut *Resource-Based View of the Firm (RBV)*, reputasi termasuk dalam kategori *intangible asset* (Michalisin, et al., 1997). Seperti diungkapkan sebelumnya, Barney (1991) juga mengatakan bahwa reputasi merupakan salah satu elemen kunci *intangible resources* yang akan menjadi sumber dari penciptaan kondisi keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) suatu perusahaan. Hall (1992, 1993) mendeskripsikan *intangible resources* sebagai bahan mentah (*feedstock*) kapabilitas berbeda (*capability differential*) yang menciptakan keunggulan daya saing berkelanjutan dan kinerja perusahaan yang superior. Oleh karena itu, reputasi perusahaan

merupakan sumber daya perusahaan yang dapat menjadi penentu dalam pembentukan keunggulan daya saing dan profitabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Mahoney dan Pandian, 1992; Amit dan Shoemaker, 1993; Barney, 1991).

Dari sisi lainnya, Spence (1974) mendefinisikan reputasi perusahaan sebagai hasil proses suatu perusahaan yang mengirimkan sinyal-sinyal karakteristik kunci kepada para konstituen sehingga perusahaan dapat memaksimalkan status sosialnya. Simon (1985) berargumentasi bahwa reputasi adalah hasil dari pengalaman kepuasan para konsumen atas produk-produk perusahaan. Studi lain dari Weigelt dan Camerer (1988) menyatakan bahwa reputasi perusahaan merupakan serangkaian atribut perusahaan yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan di masa lalu.

Selain itu, studi Fombrun dan Shanley (1990) juga mendefinisikan reputasi sebagai persepsi yang ditanamkan di benak publik berdasarkan informasi tentang posisi relatif perusahaan dalam bidang organisasi. Publik menerima sinyal-sinyal pasar yang mengindikasikan kinerja pasar, sinyal-sinyal akuntansi yang mengindikasikan kinerja keuangan, sinyal-sinyal institusional yang mengindikasikan kepatuhan perusahaan terhadap norma sosial, dan sinyal-sinyal strategis yang mengindikasikan arah strategis perusahaan. Dari keseluruhan sinyal-sinyal tersebut, reputasi perusahaan lambat laun akan tertanam di benak publik. Studi yang dilakukan Fombrun tersebut menyatakan bahwa reputasi perusahaan merupakan pengukuran kinerja subjektif yang didasarkan pada persepsi individual. Akan tetapi, karena reputasi perusahaan didasarkan pada persepsi individual, maka dapat saja terjadi *information*

asymmetry dalam penilaiannya oleh publik.

Sedangkan *America Most Admired Company (AMAC)* yang diterbitkan majalah Fortune sejak 1983 secara berkala mengukur reputasi perusahaan melalui penilaian delapan variabel, yaitu:

1. Inovasi
2. Kualitas manajemen perusahaan
3. Nilai investasi jangka panjang perusahaan
4. Tanggung jawab perusahaan terhadap komunitas dan lingkungan
5. Kemampuan perusahaan untuk mengatur karyawan dengan baik
6. Kualitas produk atau jasa
7. Kesehatan keuangan perusahaan
8. Utilitas asset perusahaan

Dari berbagai literatur yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa indeks reputasi perusahaan dirumuskan dengan metode-metode yang berbeda dengan variabel, kategori atau faktor yang juga berbeda satu sama lain. Namun, dalam garis besarnya di dalam penelitian-penelitian itu terdapat beberapa faktor yang sangat dominan.

2.1.5 Kompetensi

Penggunaan sumber daya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar dan profitabilitas

yang lebih besar (Collis, 1994). Pendekatan analitis yang disebut *Resource-Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing berasal dari sumber daya strategis organisasi (Dierickx dan Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; dan Teece *et al.*, 1997). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts dan Lei, 2003). Inti dari RBV adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumber daya (Grant, 2002; Fleisher dan Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya.

Perkembangan teori dan empiris sekarang ini membuktikan bahwa perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk

menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Slater dan Naver, 1990; Touminen *et al.*, 1997).

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 asset-aset khusus perusahaan”. Kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson dan 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 dan Schoemaker, 1993). Di mana Helfat dan 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 dan Hunger (2002) mendefinisikan sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Capron dan Huldand (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 di antara sumber daya (Amit dan Schoemaker, 1993). Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi (David, 2002). 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 dan Hamel, 1990). 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 dan Schoemaker, 1993). Sedangkan aset-aset strategis didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya dan kompetensi yang sulit untuk diperjualbelikan, sulit untuk ditiru disebabkan langka, sulit ditemukan dan khusus (unik), yang tersedia bagi perusahaan sebagai keunggulan bersaing (Amit dan Schoemaker, 1993).

Bogner dan 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 dan Heene, 1994) melalui pembentukan, peningkatan, pembaharuan dan penggunaan sumber daya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Terdapat empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi, yakni *time-compression diseconomies*, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Dierickx dan Cool, 1989) yang membantu melindungi aset dari keusangan 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 dan Hamel, 1990; Hamel dan Heene, 1994).

Kompetensi dalam studi ini mengacu pada pendapat Bogner dan 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.

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 dan Utterback

(1993) menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran.

Selanjutnya Hamel dan 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 konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu: 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 dari 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 mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralsir 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 berkelanjutan. 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 mengeksploitasi 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 berkelanjutan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman dan Rumelt (1982) dan Barney (1986), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

- a. 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).
- b. hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulannya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.

c. 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 dan 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 dan DeFillipi, 1990).

Prahalad dan Hamel (1989) 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.

2.1.6 Kinerja

Kinerja adalah suatu konsep dasar yang bersifat umum. Konsep ini biasanya dipahami secara implisit sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Kinerja yang terkait dengan konsep tertentu melahirkan pendekatan atau pengukuran khusus (Chakravarthy, 1986).

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu

proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar masalah keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti:

1. Meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan
2. Meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan

oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa

3. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut:

“Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.

Hal di atas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, (3) waktu.

Dill (1996), yang mengatakan terdapat lima dimensi pengukuran perguruan tinggi, yaitu:

1. Desain kurikulum
2. Desain pedagogik
3. Kualitas implementasi
4. Kondisi lulusan (*outcome*)
5. Ketersediaan sumber daya

Times Higher Education Supplement (THES) dalam melakukan penilaian menggunakan kriteria:

1. Kualitas penelitian
2. Kesiapan kerja lulusan
3. Pandangan internasional
4. Kualitas pengajaran

Sedangkan *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong, Cina* menggunakan kriteria:

1. Total alumni yang mendapatkan penghargaan internasional
2. Total penghargaan yang diberikan kepada staf
3. Jumlah peneliti yang dikutip oleh peneliti lain
4. Publikasi penelitian
5. Prosentase artikel yang dipublikasikan dalam 20% jurnal internasional terbaik.
6. Total biaya yang dianggarkan untuk penelitian

2.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka yang telah disajikan di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1: Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS.
- H2: Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS.
- H3: Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS
- H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS.
- H5: Lingkungan eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PTS.
- H6: Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

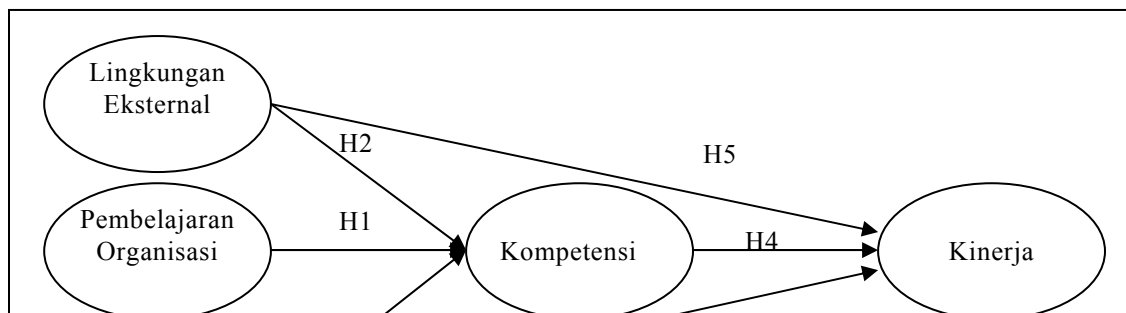
Sumber: Wang dan Lo, 2003; Suta, 2005; Yurniwati, 2005

2.4 Pengembangan Model Penelitian

	Masalah penelitian	Pendapat/Temuan	Peneliti	Judul Buku/Jurnal	Metode Penelitian
1.	Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi dan kinerja	Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja perusahaan	Wang dan Lo (2003)	Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View	SEM
2.	Pengaruh reputasi perusahaan terhadap kinerja pasar	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara reputasi perusahaan terhadap kinerja pasar	Suta (2005)	Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia: Suatu Analisis Reputasi Perusahaan	Regresi
3.	Pengaruh lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan strategik terhadap kinerja perusahaan	Pengaruh lingkungan bisnis eksternal positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan	Yurniwati (2005)	Pengaruh Lingkungan Bisnis eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur	SEM

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang telah dikembangkan di atas, model penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Wang dan Lo, 2003; Suta, 2005; Yurniwati, 2005

2.5 Dimensional Variabel

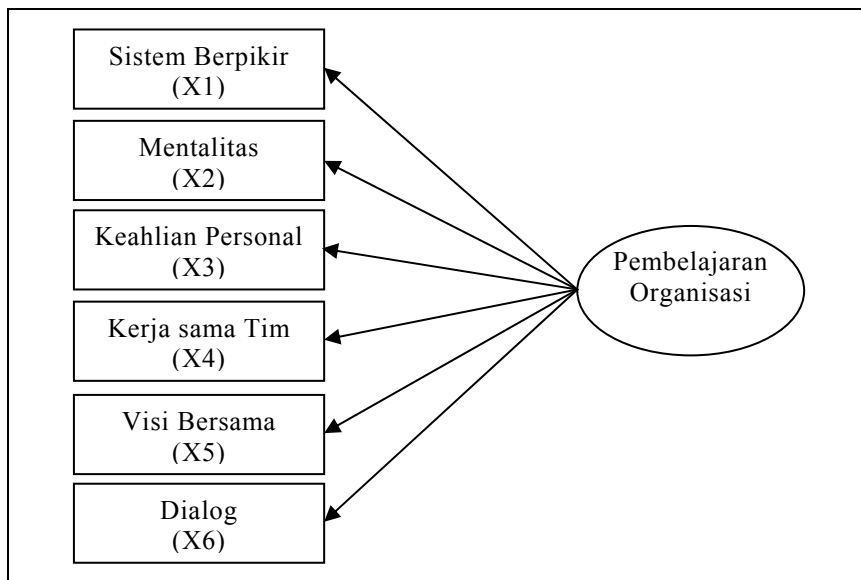
Di bawah ini disajikan dimensionalisasi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

2.5.1 Dimensi Pembelajaran Organisasi

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka indikator pengukuran variabel

pembelajaran organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2
Dimensi Pembelajaran Organisasi

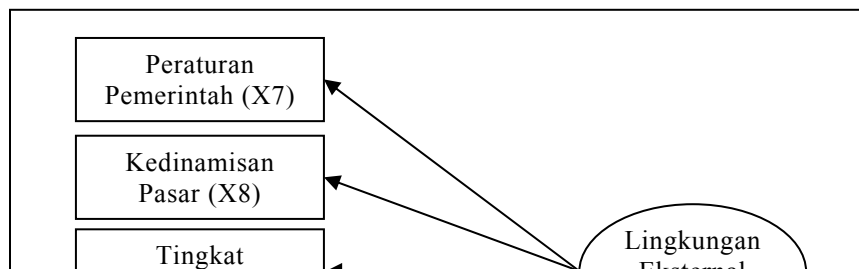


Sumber: Marquardt, 1996

2.5.2 Dimensi Lingkungan Eksternal

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka indikator pengukuran variabel lingkungan eksternal yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3
Dimensi Lingkungan Eksternal

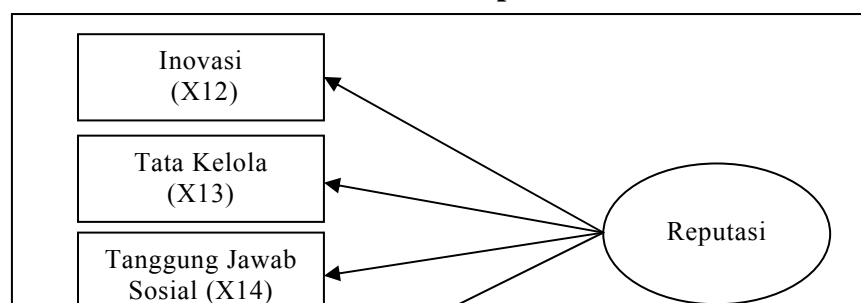


Sumber: Masood, *et al.*, 2000

2.5.3 Dimensi Reputasi

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka indikator pengukuran variabel reputasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.4
Dimensi Reputasi

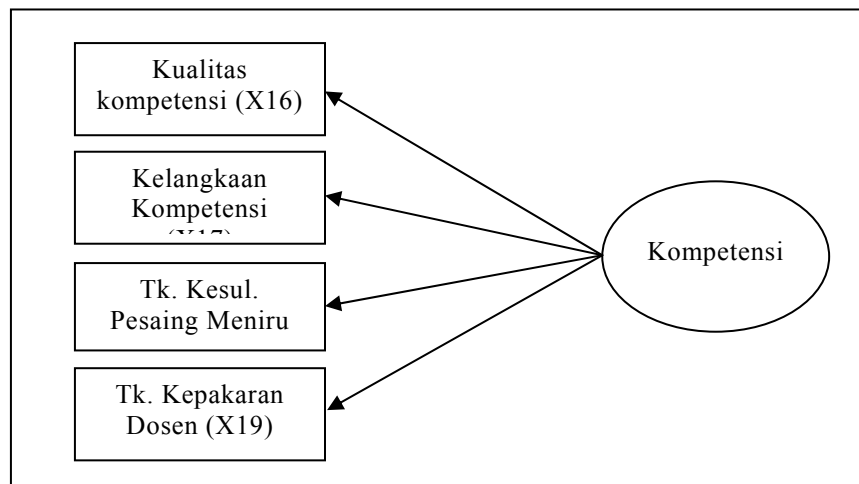


Sumber: Fortune, 1983

2.5.4 Dimensi Kompetensi

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka indikator pengukuran variabel kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5
Dimensi Kompetensi



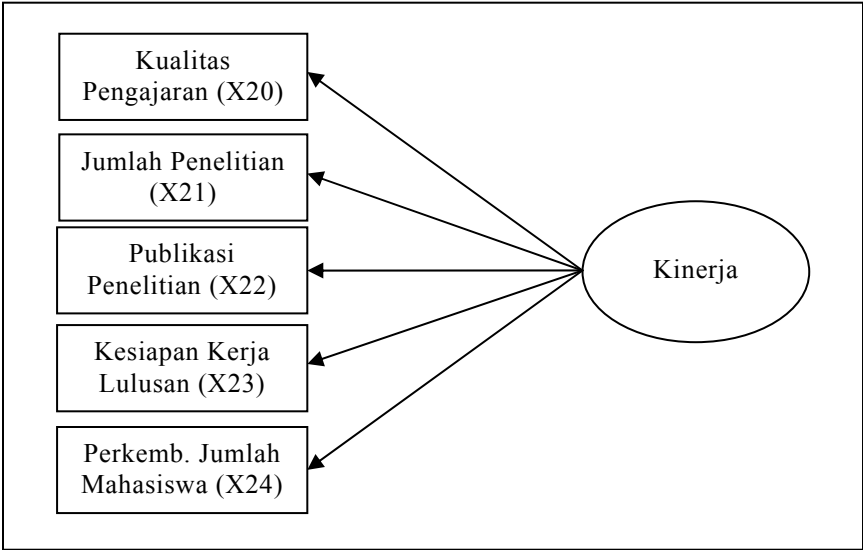
Sumber: Barney, 1991; Oliver 1997

2.5.5 Dimensi Kinerja

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka indikator pengukuran variabel kinerja

yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.6
Dimensi Kinerja



Sumber: Dill, 1996; THES 2007; ARWU, 2007

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data

Jenis penelitian dapat dilihat menurut teknik sampling, timbulnya variabel, model pengembangan atau pertumbuhan, dan menurut rancangan penelitian (Arikunto, 2002). Jenis penelitian menurut teknik sampling dibagi tiga yaitu penelitian populasi, penelitian sampel dan penelitian kasus. Penelitian ini merupakan penelitian populasi atau sensus, karena semua subjek penelitian diobservasi. Berdasarkan timbulnya variabel, jenis penelitian dapat dibedakan atas penelitian non-eksperimen dan penelitian eksperimen. Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimen, karena peneliti tidak memberi perlakuan (kontrol) terhadap subjek penelitian. Penelitian non-eksperimen menurut polapola atau sifat penelitian dapat dibedakan atas penelitian kasus, penelitian kausal komparatif, penelitian korelasi, penelitian historis, dan penelitian filosofis. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi, karena bertujuan menguji pengaruh atau korelasi diantara beberapa variabel penelitian.

Menurut model pengembangan atau pertumbuhan, jenis penelitian dapat dibedakan atas model model *longitudinal* dan *cross-sectional*. Model *longitudinal* mempelajari berbagai tingkat pertumbuhan dengan cara “mengikuti” perkembangan bagi subjek yang sama. Sedangkan model *cross-sectional* merupakan penelitian satu

waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Penelitian ini melakukan pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel, oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian model *cross-sectional*.

Selanjutnya jenis penelitian menurut desain atau rancangan penelitian. Menurut Aaker *et al.* (2001) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Selanjutnya menurut Kerlinger (1993) rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Sedangkan menurut Suchman dalam Nazir (2005) rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Rancangan atau desain penelitian umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk, yaitu penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*) dan penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Umar, 1999). Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru. Sedangkan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Terakhir, penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

3.1.2 Sumber Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, reputasi terhadap kompetensi dan kinerja PTS di Jawa Tengah. 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 PTS. Responden penelitian ini difokuskan pada pimpinan PTS (rektor atau pembantu rektor I, II, atau III; direktur atau wakil direktur I, II, atau III; ketua atau wakil ketua I, II, atau III), di mana satu PTS akan diwakili oleh satu responden. Penelitian ini akan menggambarkan persepsi pimpinan PTS mengenai pembelajaran organisasi, pengaruh lingkungan eksternal, reputasi, strategi kompetensi, dan kinerja PTS-nya. Dipilihnya pimpinan PTS sebagai responden, karena dianggap paling mengetahui kondisi di PTS-nya sesuai dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perguruan tinggi swasta di Jawa Tengah yang berjumlah 237 perguruan tinggi. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan mempertimbangkan syarat yang harus dipenuhi jika menggunakan SEM, yaitu jumlah sampel berkisar antara 100-200 dan minimal adalah lima kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 24 indikator

sehingga syarat minimal sampelnya adalah 120.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

Definisi untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Konseptual Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Pengukuran
Pembelajaran Organisasi	Keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru	7 poin skala pada 6 item pengukuran
Lingkungan Eksternal	Lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan peluang (<i>opportunities</i>) dan ancaman (<i>threath</i>) yang akan dihadapi organisasi.	7 poin skala pada 5 item pengukuran
Reputasi	Persepsi yang ditanamkan di benak publik berdasarkan informasi tentang posisi relatif perusahaan dalam bidang organisasi	7 poin skala pada 4 item pengukuran
Kompetensi	Kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan	7 poin skala pada 4 item pengukuran
Kinerja	Suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu	7 poin skala pada 5 item pengukuran

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data primer maupun data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Data penelitian dikumpulkan melalui dua cara,

pertama, melakukan wawancara dengan datang secara langsung ke lokasi penelitian, kedua, menggunakan daftar pertanyaan yang dikirimkan melalui surat.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang dengan yang dikembangkan dalam penelitian ini maka analisis data yang dipakai adalah SEM. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh dan derajat hubungan antar faktor-faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensi (Ferdinand, 2000).

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis: *confirmatory factor analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel, dan *regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti sebagian besar hubungan antar variabel.

Hair (1995) menyatakan bahwa untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang

sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2000).

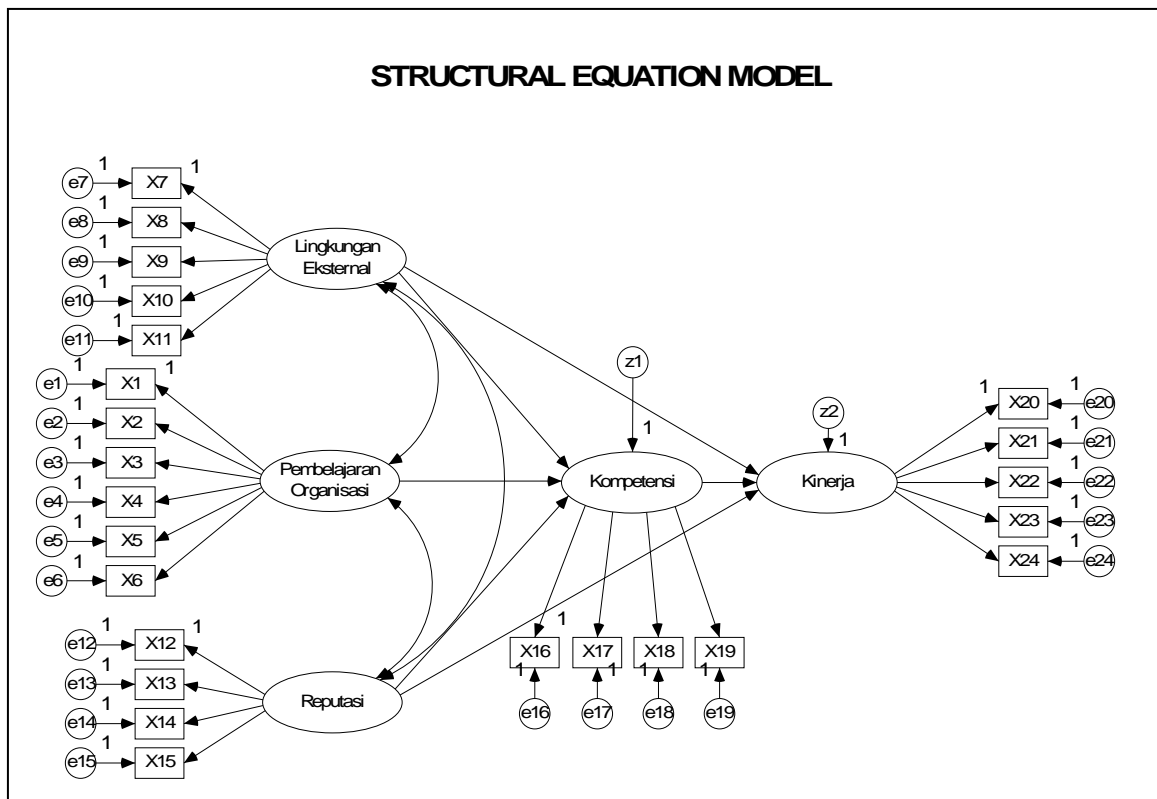
Model penelitian terdiri dari 3 variabel independen yaitu pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi, yang mempengaruhi variabel dependen kompetensi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja. Penelitian ini terdiri dari 24 indikator yang digunakan untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel yang diuji. Model teoritis yang dibangun akan dianalisis sebagai model yang *researchable* dengan menggunakan SEM (Ferdinand, 2000).

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam diagram alur untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan, persamaan menjadi estimasi. Diagram SEM dikenal sebagai konstruk atau faktor yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Di sini akan ditemukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk-konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2000).

- a. Konstruk eksogen (*exogenous construct*), dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.
- b. Konstruk endogen (*endogenous construct*) adalah faktor yang diprediksi oleh 1 atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi 1 atau beberapa konstruk endogen lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

3. Konversi diagram alur dalam persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar dalam diagram alur, langkah yang selanjutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*) persamaan ini diturunkan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, persamaan struktur dibangun dengan pedoman:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

Structural Model dalam penelitian digunakan untuk menggambarkan model kausalitas dengan hubungan berjenjang antara variabel pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, reputasi, kompetensi, dan kinerja.

Dengan demikian persamaan strukturalnya adalah:

$$\begin{aligned} \text{Kompetensi} = & \beta_1 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \beta_2 \text{ Lingkungan Eksternal} + \\ & \beta_3 \text{ Reputasi} + \delta_1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja} = & \beta_1 \text{ Kompetensi} + \beta_2 \text{ Lingkungan Eksternal} + \\ & \beta_3 \text{ Reputasi} + \delta_1 \end{aligned}$$

Keterangan:

β = *regression weight*

δ = *disturbance term*

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) pada spesifikasi model ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana,

serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Measurement Model dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai suatu proses permodelan yang digunakan untuk melakukan konfirmasi pada dimensi-dimensi yang digunakan.

Persamaan untuk *measurement model* untuk konstruk eksogen Pembelajaran Organisasi adalah sebagai berikut:

$$X_1 = \lambda_1 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_3$$

$$X_4 = \lambda_4 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_5$$

$$X_6 = \lambda_6 \text{ Pembelajaran Organisasi} + \varepsilon_6$$

Persamaan untuk *measurement model* untuk konstruk eksogen Lingkungan Eksternal adalah sebagai berikut:

$$X_7 = \lambda_7 \text{ Lingkungan Eksternal} + \varepsilon_7$$

$$X_8 = \lambda_8 \text{ Lingkungan Eksternal} + \varepsilon_8$$

$$X_9 = \lambda_9 \text{ Lingkungan Eksternal} + \varepsilon_9$$

$$X_{10} = \lambda_{10} \text{ Lingkungan Eksternal} + \varepsilon_{10}$$

$$X_{11} = \lambda_{11} \text{ Lingkungan Eksternal} + \varepsilon_{11}$$

Persamaan untuk *measurement model* untuk konstruk eksogen Reputasi adalah sebagai berikut:

$$X_{12} = \lambda_{12} \text{ Reputasi} + \varepsilon_{12}$$

$$X_{13} = \lambda_{13} \text{ Reputasi} + \varepsilon_{13}$$

$$X_{14} = \lambda_{14} \text{ Reputasi} + \varepsilon_{14}$$

$$X_{15} = \lambda_{15} \text{ Reputasi} + \varepsilon_{15}$$

Persamaan untuk *measurement model* untuk konstruk endogen Kompetensi adalah sebagai berikut:

$$X_{16} = \lambda_{16} \text{ Kompetensi} + \varepsilon_{16}$$

$$X_{17} = \lambda_{17} \text{ Kompetensi} + \varepsilon_{17}$$

$$X_{18} = \lambda_{18} \text{ Kompetensi} + \varepsilon_{18}$$

$$X_{19} = \lambda_{19} \text{ Kompetensi} + \varepsilon_{19}$$

Persamaan untuk *measurement model* untuk konstruk endogen Kinerja adalah sebagai berikut:

$$X_{20} = \lambda_{20} \text{ Kinerja} + \varepsilon_{20}$$

$$X_{21} = \lambda_{21} \text{ Kinerja} + \varepsilon_{21}$$

$$X_{22} = \lambda_{22} \text{ Kinerja} + \varepsilon_{22}$$

$$X_{23} = \lambda_{23} \text{ Kinerja} + \varepsilon_{23}$$

$$X_{24} = \lambda_{24} \text{ Kinerja} + \varepsilon_{24}$$

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Langkah berikutnya adalah memilih jenis input yang sesuai, karena penelitian ini akan menguji kausalitas maka Hair, dkk dalam Ferdinand (2002) menyarankan agar input yang diambil adalah kovarians. Dalam penelitian ini input yang akan digunakan adalah matrik kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian hubungan kausalitas. Ada 2 aspek yang akan dijelaskan dalam memilih matrik input dan estimasi model, yaitu:

a. Konstruksi $>$ korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarian. Matrik kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, di mana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarian lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standar error* dari berbagai penelitian menggunakan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000). Matrik varian/kovarian merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, 1995).

b. Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan *sampling*. Hair menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200, dan memberi saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi model struktural adalah ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solution/estimates*) untuk setiap parameter yang diestimasi pada model (Hair *et al.*, 1998). Indikator kunci untuk mengidentifikasi problem adalah *degree of freedom*. Jika $df > 0$ maka model dapat diidentifikasi.

Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut:

- a. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda, bila model tidak dapat dikonvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka indikasi terjadi identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai suatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*-nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka diduga terjadi problem identifikasi.

Gejala problem identifikasi adalah:

- *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- Program tidak mampu menghasilkan matrik info yang seharusnya disajikan
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapatkan ($>0,90$).

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimate coefficients*. Bila ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka perlu dipertimbangkan ulang antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2000).

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit* yang akan dilakukan meliputi 2 langkah. Pertama, data yang digunakan hanya dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- (1) Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan 5 observasi untuk setiap *estimate parameter*-nya.
- (2) Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data, yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- (3) *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate* yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan *treatment* pada *outliers* ini asal diketahui

bagaimana *outliers* tersebut muncul. *Outliers* dapat muncul dalam 4 kategori:

- *Outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
- *Outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai-nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, kombinasi menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

(4) Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matrik kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut.

Kedua, dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap model penelitian berdasarkan indeks kesesuaian dan *cut-off value*:

- a. χ^2 *chi square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*-nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximation*) yang menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan *index* untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2002).
- c. GFI (*Goodness-of-Fit*) adalah ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam *index* ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand, 2002).
- d. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland, 1996 dalam Ferdinand, 2002).
- e. CMIN/DF adalah *minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah *statistic chi square*, χ^2 dibagi nilai DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif lebih kurang dari 2,0 atau 3,0 maka merupakan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Artbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Artbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), yang mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Artbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dalam Tabel 3.2 akan disajikan index yang dipakai dalam penelitian ini untuk menguji *Goodness-of-Fit* dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.2
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>X² chi square</i>	$\leq \alpha.df$
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair dalam Ferdinand, 2000).

Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan *index* modifikasi. *Index* modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman *index* modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para pimpinan PTS (rektor atau pembantu rektor I, II, atau III; direktur atau wakil direktur I, II, atau III; ketua atau wakil ketua I, II, atau III), di mana setiap PTS akan diwakili oleh satu responden. Responden dalam penelitian ini adalah pengambil keputusan (*decision maker*) pada perguruan tinggi masing-masing, sejumlah 120 responden.

Dari kuisioner yang disebarkan kepada 120 responden dapat diketahui karakteristik responden dari perusahaan tempat mereka bekerja. Deskripsi secara lengkap tersaji dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Responden Menurut Jenis Perguruan Tinggi

Jenis	Jumlah	%
Akademi	52	43,33
Politeknik	11	9,17
Sekolah Tinggi	38	31,67
Institut	2	1,67
Universitas	17	14,17
Jumlah	120	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, nampak bahwa sebagian besar responden berasal dari Akademi (sebanyak 43,33%) dan Sekolah Tinggi (sebanyak 31,67%). Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data untuk pemilihan responden berdasar pada komposisi keterwakilan tiap-tiap jenis perguruan tinggi. Hal ini sesuai dengan dominasi jumlah Akademi dan Sekolah Tinggi di lingkup Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah.

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti 7 langkah dari SEM seperti yang telah dijelaskan dalam Bab II. Sebelum membentuk *Full Model SEM*, terlebih dahulu dilakukan pengujian faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan secara bertahap, yaitu:

- Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis*, yang digunakan untuk menguji unidimensional dengan konstruk-konstruk

endogen dan eksogen.

- Estimasi SEM melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

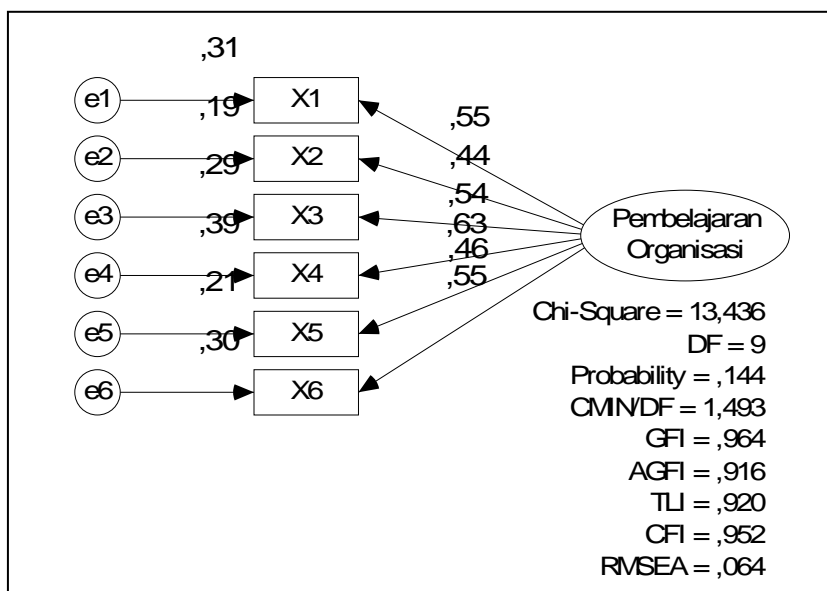
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel laten dengan jumlah dimensi sebanyak 24. Sebagaimana analisis faktor biasa, tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor.

4.2.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Pembelajaran Organisasi ditampilkan pada Gambar 4.1 sedangkan hasilnya disajikan dalam Tabel 4.2 dan 4.3.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Pembelajaran Organisasi



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.2
Goodness of Fit Index Pembelajaran Organisasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=9 <i>Chi-Square</i> ≤	13,436	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,144	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,493	Baik
GFI	≥ 0,90	0,964	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,916	Baik
TLI	≥ 0,95	0,920	Baik
CFI	≥ 0,95	0,952	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,064	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,144 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Diterimanya hipotesis nol menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (1,493), GFI (0,964), AGFI (0,916), TLI (0,920), CFI (0,952), RMSEA (0,064) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel-variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten Pembelajaran Organisasi yang dianalisis.

▪ **Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Tabel 4.3
Estimasi Parameter Pembelajaran Organisasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,000				
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,673	,195	3,449	***	par_1
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,835	,212	3,948	***	par_2
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,109	,261	4,251	***	par_3
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,707	,198	3,566	***	par_4
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,907	,228	3,971	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	,553
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,440
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,541
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	,628
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,461
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,547

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua tahapan analisis yang digunakan untuk mengkaji bahwa indikator variabel tersebut dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, berikut merupakan analisisnya:

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.3, nilai lamda ini dilihat dari estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimates*). Nilai lamda untuk keempat indikator variabel yang menjelaskan Pembelajaran Organisasi adalah masing-masing sebesar 0,553; 0,440; 0,541; 0,628; 0,461; 0,547 maka dapat disimpulkan bahwa keenam indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten Pembelajaran Organisasi.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Seberapa kuat dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan

oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.3.

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

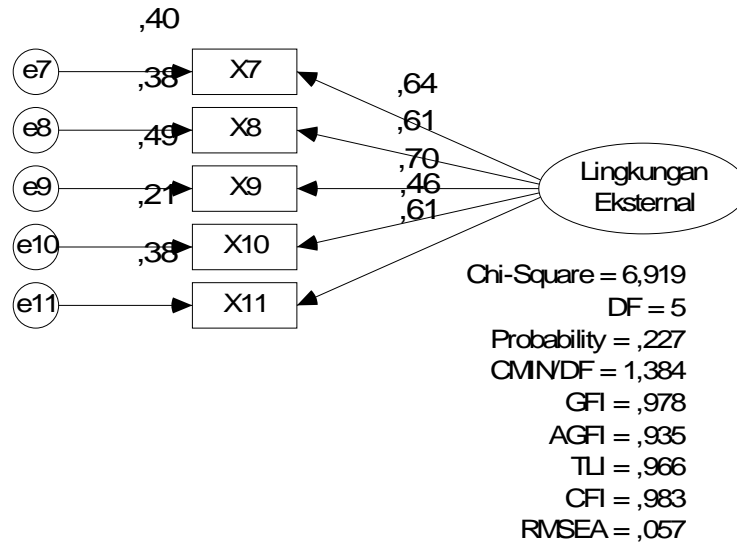
Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten Pembelajaran Organisasi telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk Pembelajaran Organisasi ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Eksternal

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Lingkungan Eksternal ditampilkan pada Gambar 4.2 sedangkan hasilnya disajikan dalam Tabel 4.4 dan 4.5.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Lingkungan Eksternal





▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.4
Goodness of Fit Index Lingkungan Eksternal

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	$P=5\% \text{ df}=9 \text{ Chi-Square} \leq$	6,919	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,227	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,384	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,976	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,966	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,227 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Diterimanya hipotesis nol menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (1,384), GFI (0,976), AGFI (0,935), TLI (0,966), CFI (0,983), RMSEA (0,057) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel- variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten Lingkungan Eksternal yang dianalisis.

▪ **Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Tabel 4.5
Estimasi Parameter Lingkungan Eksternal

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	1,000				
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,980	,197	4,964	***	par_1
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	1,094	,205	5,330	***	par_2
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,674	,168	4,001	***	par_3
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,922	,185	4,973	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	,636
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,613
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	,700
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,461
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,615

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua tahapan analisis yang digunakan untuk mengkaji bahwa indikator variabel tersebut dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, berikut merupakan analisisnya:

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.5, nilai lamda ini dilihat dari estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimates*). Nilai lamda untuk kelima indikator variabel yang menjelaskan Lingkungan Eksternal adalah masing-masing sebesar 0,636; 0,613; 0,700; 0,461; 0,615; maka dapat disimpulkan bahwa kelima indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten Lingkungan Eksternal.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Seberapa kuat dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.5.

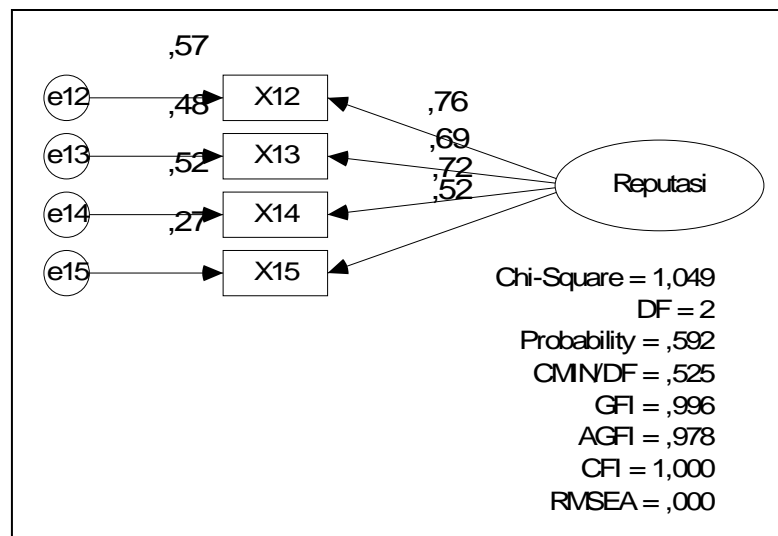
C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten Lingkungan Eksternal telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk Lingkungan Eksternal ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Reputasi

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Reputasi ditampilkan pada Gambar 4.3 sedangkan hasilnya Tabel 4.6 dan 4.7.

Gambar 4.3
Analisis Faktor Reputasi



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

- **Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)**

Tabel 4.6
***Goodness of Fit Index* Reputasi**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12	<---	Reputasi	1,000				
X13	<---	Reputasi	,860	,138	6,218	***	par_1
X14	<---	Reputasi	,914	,144	6,330	***	par_2
X15	<---	Reputasi	,652	,133	4,901	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X12	<---	Reputasi	,757
X13	<---	Reputasi	,694
X14	<---	Reputasi	,719
X15	<---	Reputasi	,521

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua tahapan analisis yang digunakan untuk mengkaji bahwa indikator variabel tersebut dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, berikut merupakan analisisnya:

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.7, nilai lamda ini dilihat dari estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimates*). Nilai lamda untuk keempat indikator variabel yang menjelaskan Reputasi adalah masing-masing sebesar 0,757; 0,694; 0,719; 0,521; maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator

variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten Reputasi.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Seberapa kuat dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.7.

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

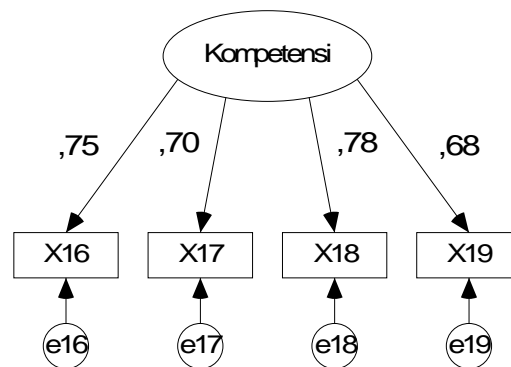
Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten Reputasi telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk Reputasi ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.4 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kompetensi

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Kompetensi ditampilkan pada Gambar 4.4 sedangkan hasilnya Tabel 4.8 dan 4.9.

Gambar 4.4
Analisis Faktor Kompetensi





Chi-Square = 1,213
 DF = 2
 Probability = ,545
 CMIN/DF = ,606
 GFI = ,995
 AGFI = ,974
 CFI = 1,000
 RMSEA = ,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.8
Goodness of Fit Index Kompetensi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=2 <i>Chi-Square</i> ≤	1,213	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,545	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,606	Baik
GFI	≥ 0,90	0,995	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,974	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,545 menunjukkan bahwa hipotesis nol

yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Diterimanya hipotesis nol menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (0,606), GFI (0,995), AGFI (0,974), CFI (1,000), RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel- variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten Kompetensi yang dianalisis.

▪ **Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Tabel 4.9
Estimasi Parameter Kompetensi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X16	<---	Kompetensi	1,000				
X17	<---	Kompetensi	,932	,140	6,673	***	par_1
X18	<---	Kompetensi	1,029	,137	7,509	***	par_2
X19	<---	Kompetensi	,924	,142	6,528	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X16	<---	Kompetensi	,749
X17	<---	Kompetensi	,699

			Estimate
X18	<---	Kompetensi	,781
X19	<---	Kompetensi	,677

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua tahapan analisis yang digunakan untuk mengkaji bahwa indikator variabel tersebut dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, berikut merupakan analisisnya:

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.9, nilai lamda ini dilihat dari estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimates*). Nilai lamda untuk keempat indikator variabel yang menjelaskan Kompetensi adalah masing-masing sebesar 0,749; 0,699; 0,781; 0,677; maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten Kompetensi.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Seberapa kuat dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.9.

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

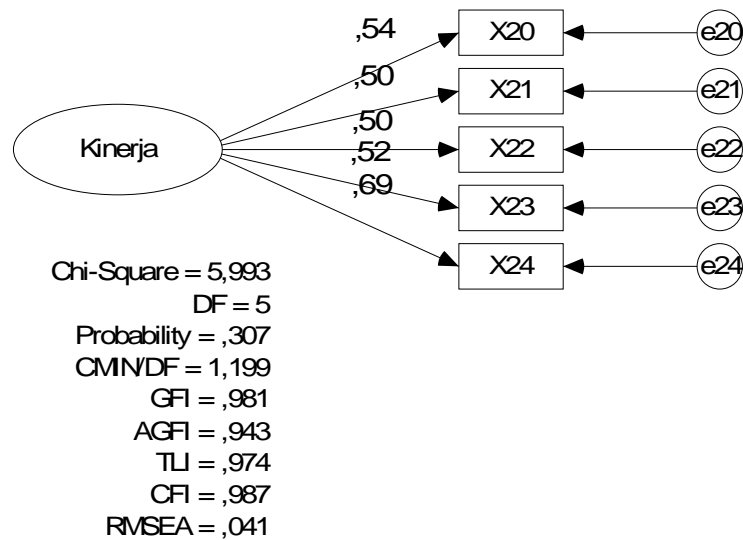
Berdasarkan hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten Kompetensi telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk Kompetensi ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.5 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Kompetensi ditampilkan pada Gambar 4.5 sedangkan hasilnya Tabel 4.10 dan 4.11.

Gambar 4.5
Analisis Faktor Kinerja





Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.10
Goodness of Fit Index Kinerja

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=5 <i>Chi-Square</i> ≤	5,993	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,307	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,199	Baik
GFI	≥ 0,90	0,961	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,943	Baik
TLI	≥ 0,95	0,974	Baik
CFI	≥ 0,95	0,967	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,041	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,307 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians*

sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak.

Diterimanya hipotesis nol maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi sehingga menunjukkan model dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (1,199), GFI (0,961), AGFI (0,943), TLI (0,974), CFI (0,967), RMSEA (0,041) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel-variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten Kinerja yang dianalisis.

▪ **Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Tabel 4.11
Estimasi Parameter Kinerja

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X20	<---	Kinerja	1,000				
X21	<---	Kinerja	,863	,244	3,539	***	par_1
X22	<---	Kinerja	,844	,220	3,833	***	par_2
X23	<---	Kinerja	,933	,252	3,700	***	par_3
X24	<---	Kinerja	1,235	,309	3,992	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X20	<---	Kinerja	,544
X21	<---	Kinerja	,496
X22	<---	Kinerja	,497
X23	<---	Kinerja	,516
X24	<---	Kinerja	,691

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Terdapat dua tahapan analisis yang digunakan untuk mengkaji bahwa indikator variabel tersebut dapat bersama-sama dengan indikator variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, berikut merupakan analisisnya:

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.11, nilai lamda ini dilihat dari estimasi yang telah distandarisasi (*standardized estimates*). Nilai lamda untuk kelima indikator variabel yang menjelaskan Kinerja adalah masing-masing sebesar 0,544; 0,496; 0,497; 0,576; 0,691; maka dapat disimpulkan bahwa kelima indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten Kinerja.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

Seberapa kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.11.

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan

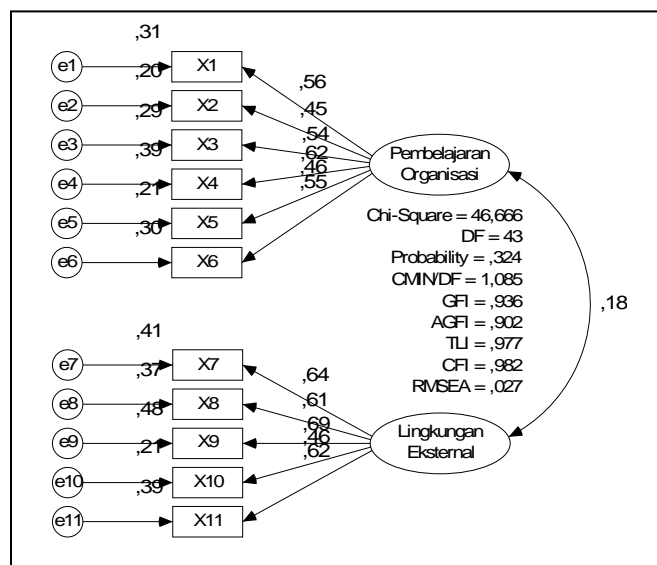
merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten Kinerja telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk Kinerja ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.1.6 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal ditampilkan pada Gambar 4.6 sedangkan hasilnya Tabel 4.12 dan 4.13.

Gambar 4.6
Analisis Faktor Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.12
Goodness of Fit Index Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=43 <i>Chi-Square</i> ≤	46,666	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,324	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,085	Baik
GFI	≥ 0,90	0,936	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,902	Baik
TLI	≥ 0,95	0,977	Baik
CFI	≥ 0,95	0,982	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,027	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,324 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (1,085), GFI (0,936), AGFI (0,902), TLI (0,977), CFI (0,982), RMSEA (0,027) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel-variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Korelasi antara Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal tergolong rendah ($< 0,5$) (Lind, Mason and Marchal, 2000), yaitu bernilai 0,176 menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu

merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi masing-masing.

▪ Uji Signifikansi Bobot Faktor

Tabel 4.13
Estimasi Parameter Pembelajaran Organisasi dan Lingkungan Eksternal

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,000				
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,678	,193	3,518	***	par_1
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,820	,207	3,965	***	par_2
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,085	,254	4,276	***	par_3
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,692	,194	3,563	***	par_4
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,900	,224	4,014	***	par_5
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	1,000				
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,967	,194	4,992	***	par_6
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	1,068	,200	5,347	***	par_7
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,660	,165	3,988	***	par_8
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,924	,183	5,055	***	par_9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	,559
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,448
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,537
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	,622
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,456
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,549
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	,643
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,611
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	,690

			Estimate
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,456
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,623

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.13, nilai lamda untuk kesebelas indikator variabel yang menjelaskan variabel laten yang diuji lebih dari nilai batas 0,40, maka dapat disimpulkan bahwa kesebelas indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

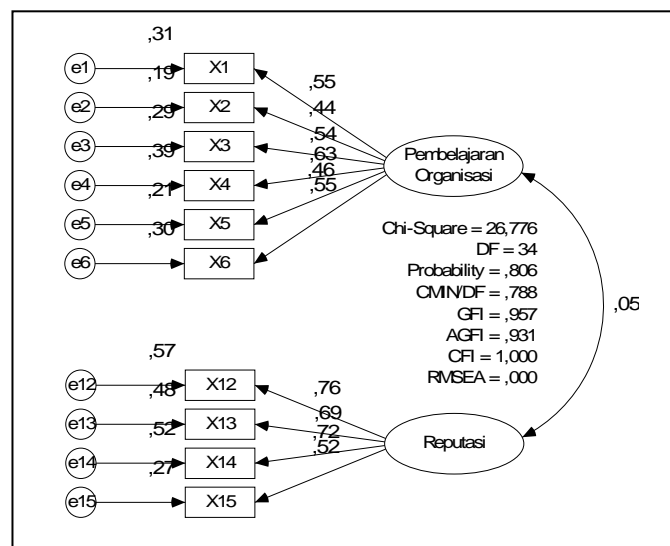
C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.2.1.7 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Pembelajaran Organisasi dan Reputasi

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Pembelajaran Organisasi dan Reputasi ditampilkan pada Gambar 4.7 sedangkan

hasilnya Tabel 4.14 dan 4.15.

Gambar 4.7
Analisis Faktor Pembelajaran Organisasi dan Reputasi



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.14
Goodness of Fit Index Pembelajaran Organisasi dan Reputasi

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=34 <i>Chi-Square</i> ≤	26,776	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,806	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,788	Baik
GFI	≥ 0,90	0,957	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,931	Baik

CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,806 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (0,788), GFI (0,957), AGFI (0,931), CFI (1,000), RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel-variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Korelasi antara Pembelajaran Organisasi dan Reputasi tergolong rendah ($< 0,5$) (Lind, Mason and Marchal, 2000), yaitu bernilai 0,052 menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi masing-masing.

▪ **Uji Signifikansi Bobot Faktor**

Tabel 4.15
Estimasi Parameter Pembelajaran Organisasi dan Reputasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,000				
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,673	,195	3,450	***	par_1
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,836	,211	3,955	***	par_2

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,105	,260	4,249	***	par_3
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,706	,198	3,563	***	par_4
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,908	,228	3,978	***	par_5
X12	<---	Reputasi	1,000				
X13	<---	Reputasi	,860	,138	6,214	***	par_7
X14	<---	Reputasi	,916	,145	6,334	***	par_8
X15	<---	Reputasi	,653	,133	4,903	***	par_9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	,553
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,440
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,542
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	,626
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,461
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,548
X12	<---	Reputasi	,756
X13	<---	Reputasi	,693
X14	<---	Reputasi	,720
X15	<---	Reputasi	,521

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

a. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.15, nilai lamda untuk kesepuluh indikator variabel yang menjelaskan variabel laten yang diuji lebih dari nilai batas 0,40,

maka dapat disimpulkan bahwa kesepuluh indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

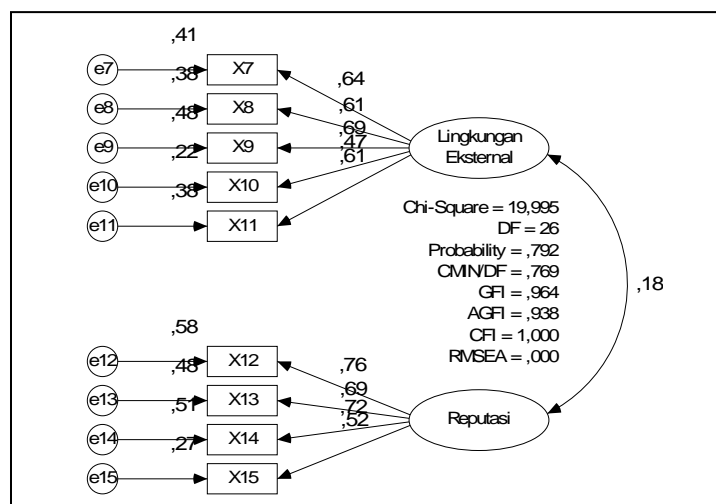
b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

4.2.1.8 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Lingkungan Eksternal dan Reputasi

Hasil pengolahan data untuk *Confirmatory Factor Analysis* konstruk Lingkungan Eksternal dan Reputasi ditampilkan pada Gambar 4.8 sedangkan hasilnya Tabel 4.16 dan 4.17.

Gambar 4.8
Analisis Faktor Lingkungan Eksternal dan Reputasi



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

▪ Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.16
***Goodness of Fit Index* Lingkungan Eksternal dan Reputasi**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=26 <i>Chi-Square</i> ≤	19,995	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,792	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,769	Baik
GFI	≥ 0,90	0,964	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,938	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Tingkat signifikansi sebesar 0,792 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa *tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak*.

Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (0,769), GFI (0,964), AGFI (0,938), CFI (1,000), RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi

yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa variabel-variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Korelasi antara Lingkungan Eksternal dan Reputasi tergolong rendah (< 0,5) (Lind, Mason and Marchal, 2000), yaitu bernilai 0,179 menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi masing-masing.

▪ Uji Signifikansi Bobot Faktor

Tabel 4.17
Estimasi Parameter Lingkungan Eksternal dan Reputasi

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	1,000				
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,975	,195	4,988	***	par_1
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	1,073	,201	5,328	***	par_2
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,683	,167	4,078	***	par_3
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,916	,183	4,993	***	par_4
X12	<---	Reputasi	1,000				
X13	<---	Reputasi	,850	,136	6,248	***	par_5
X14	<---	Reputasi	,902	,142	6,363	***	par_6
X15	<---	Reputasi	,643	,131	4,902	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	,640
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,614
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	,691

			Estimate
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,470
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,615
X12	<---	Reputasi	,763
X13	<---	Reputasi	,691
X14	<---	Reputasi	,715
X15	<---	Reputasi	,518

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

c. Nilai Lamda (*Factor Loading*)

Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\geq 0,40$. Bila nilai lamda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,40 dipandang indikator variabel itu tidak berdimensi sama dengan indikator variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Tabel 4.17, nilai lamda untuk kesembilan indikator variabel yang menjelaskan variabel laten yang diuji lebih dari nilai batas 0,40, maka dapat disimpulkan bahwa kesembilan indikator variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

d. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

C.R. atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

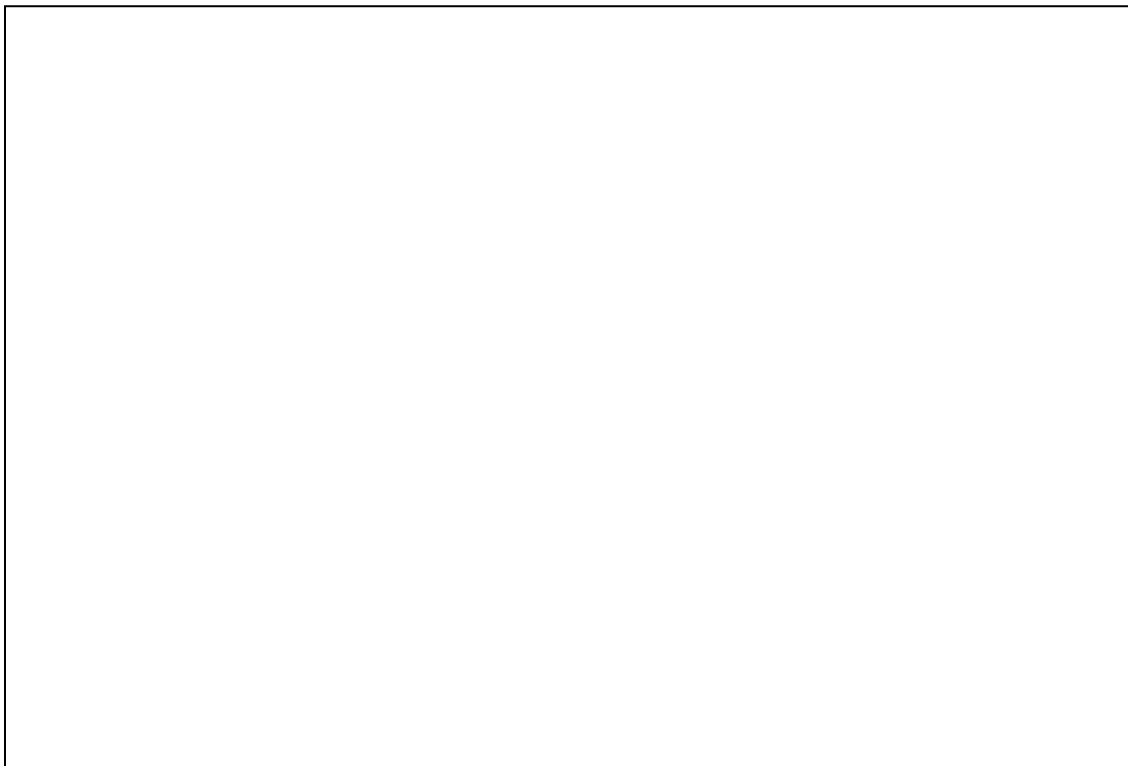
Hasil analisis pengolahan data dapat dilihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis

faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi kecocokan modelnya.

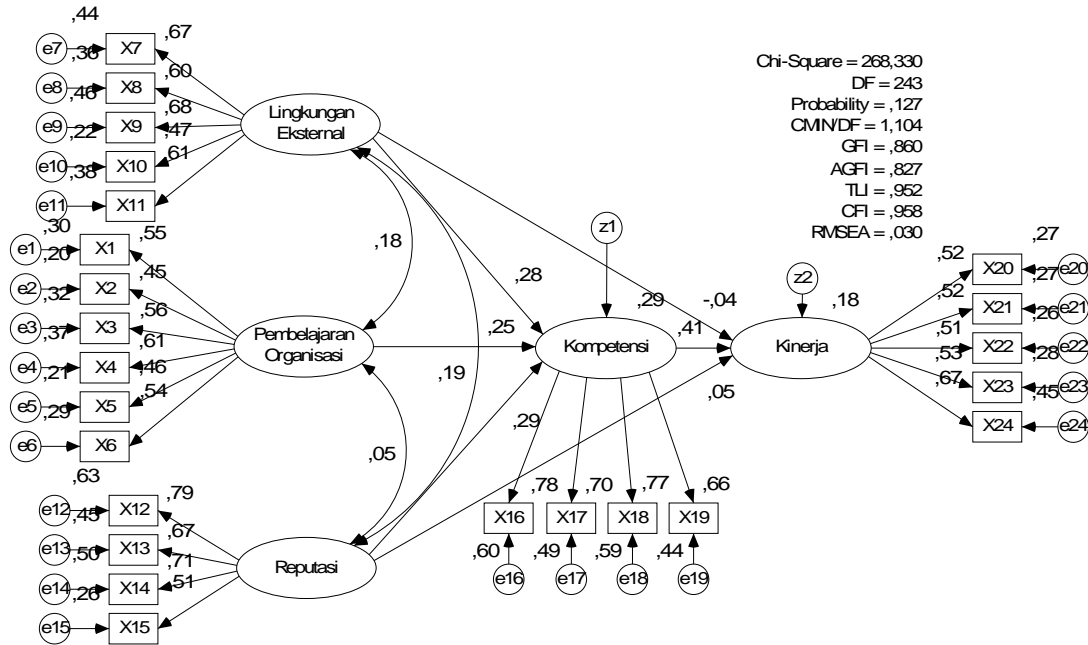
4.2.2 Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM), setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *Full Model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik yang ditampilkan pada Gambar 4.9.

Gambar 4.9
Structural Equation Model



STRUCTURAL EQUATION MODEL



Sumber: Data primer yang diolah, 2008

4.2.3 Evaluasi Problem Identifikasi

Dalam operasi AMOS 16.0 problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program. Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan mengenai kemungkinan sebab-sebab kegagalan estimasi, sehingga peneliti dapat merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan (Tabel 4.18), diketahui hasil analisis penelitian ini *standard error*, *variance error*, serta korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

Tabel 4.18

Estimasi Parameter Regresi *Full Model*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi	<---	Lingkungan_Eksternal	,311	,129	2,406	,016	par_23
Kompetensi	<---	Reputasi	,290	,110	2,632	,008	par_24
Kompetensi	<---	Pembelajaran_Organisasi	,342	,162	2,118	,034	par_28
Kinerja	<---	Kompetensi	,284	,110	2,581	,010	par_18
Kinerja	<---	Reputasi	,034	,089	,383	,702	par_21
Kinerja	<---	Lingkungan_Eksternal	-,027	,102	-,267	,789	par_22
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,693	,196	3,535	***	par_1
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,872	,214	4,072	***	par_2
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,077	,254	4,234	***	par_3
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	1,000				
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,911	,180	5,065	***	par_4
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	1,014	,184	5,505	***	par_5
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,649	,157	4,143	***	par_6
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,879	,170	5,170	***	par_7
X12	<---	Reputasi	1,000				
X13	<---	Reputasi	,799	,127	6,306	***	par_8
X14	<---	Reputasi	,859	,132	6,505	***	par_9
X15	<---	Reputasi	,609	,124	4,901	***	par_10
X16	<---	Kompetensi	1,000				
X17	<---	Kompetensi	,899	,126	7,110	***	par_11
X18	<---	Kompetensi	,974	,126	7,725	***	par_12
X19	<---	Kompetensi	,874	,129	6,758	***	par_13
X20	<---	Kinerja	1,000				
X21	<---	Kinerja	,942	,253	3,729	***	par_14
X22	<---	Kinerja	,911	,246	3,709	***	par_15
X23	<---	Kinerja	1,000	,265	3,772	***	par_16
X24	<---	Kinerja	1,259	,301	4,183	***	par_17
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,703	,197	3,566	***	par_19
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,903	,227	3,986	***	par_20

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Kompetensi	<---	Lingkungan_Eksternal	,282
Kompetensi	<---	Reputasi	,291
Kompetensi	<---	Pembelajaran_Organisasi	,255
Kinerja	<---	Kompetensi	,411
Kinerja	<---	Reputasi	,049
Kinerja	<---	Lingkungan_Eksternal	-,036
X2	<---	Pembelajaran_Organisasi	,451
X3	<---	Pembelajaran_Organisasi	,563
X4	<---	Pembelajaran_Organisasi	,608
X7	<---	Lingkungan_Eksternal	,667
X8	<---	Lingkungan_Eksternal	,598
X9	<---	Lingkungan_Eksternal	,680
X10	<---	Lingkungan_Eksternal	,466
X11	<---	Lingkungan_Eksternal	,615
X12	<---	Reputasi	,791
X13	<---	Reputasi	,673
X14	<---	Reputasi	,706
X15	<---	Reputasi	,508
X16	<---	Kompetensi	,775
X17	<---	Kompetensi	,698
X18	<---	Kompetensi	,767
X19	<---	Kompetensi	,663
X20	<---	Kinerja	,520
X21	<---	Kinerja	,518
X22	<---	Kinerja	,513
X23	<---	Kinerja	,528
X24	<---	Kinerja	,672

			Estimate
X5	<---	Pembelajaran_Organisasi	,457
X1	<---	Pembelajaran_Organisasi	,551
X6	<---	Pembelajaran_Organisasi	,543

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

4.2.4 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *Goodness of Fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan SEM.

4.2.4.1 Ukuran Sampel Minimum

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120, di mana telah melebihi batas jumlah sampel minimum untuk SEM. Teknik estimasi yang digunakan dalam perhitungan SEM adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar 100-200.

4.2.4.2 Normalitas Data

Uji normalitas data digunakan untuk melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan AMOS 16.0. Pengujian ini dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *Z-value*. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan *Critical Ratio* pada *skewness* data berada rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat *sig.* 0,001. Apabila nilai $Z > CR$ maka dapat diduga bahwa distribusi data

adalah tidak normal (Ferdinand, 2002). Pada Tabel 4.18 akan disajikan hasil uji normalitas:

Tabel 4.19
Uji Normalitas Data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X24	2,000	7,000	-,256	-1,144	-,795	-1,778
X23	2,000	7,000	-,311	-1,391	-,784	-1,753
X22	2,000	7,000	-,258	-1,153	-,735	-1,643
X21	2,000	7,000	-,387	-1,731	-1,098	-2,455
X20	2,000	7,000	-,365	-1,632	-,719	-1,607
X19	2,000	7,000	-,525	-2,347	-,712	-1,593
X18	2,000	7,000	-,503	-2,250	-,476	-1,064
X17	2,000	7,000	-,524	-2,341	-,583	-1,304
X16	2,000	7,000	-,432	-1,931	-,730	-1,633
X15	2,000	7,000	-,383	-1,715	-,857	-1,917
X14	2,000	7,000	-,432	-1,931	-,804	-1,799
X13	2,000	7,000	-,334	-1,492	-1,040	-2,326
X12	2,000	7,000	-,369	-1,651	-1,049	-2,346
X11	2,000	7,000	-,517	-2,314	-,667	-1,491
X10	2,000	7,000	-,485	-2,168	-,751	-1,679
X9	2,000	7,000	-,507	-2,267	-,607	-1,358
X8	2,000	7,000	-,508	-2,270	-,892	-1,995
X7	2,000	7,000	-,499	-2,233	-,886	-1,982
X6	2,000	7,000	-,537	-2,400	-,478	-1,068
X5	2,000	7,000	-,575	-2,569	-,416	-,930
X4	2,000	7,000	-,420	-1,879	-,812	-1,815
X3	3,000	7,000	-,435	-1,943	-,742	-1,660
X2	3,000	7,000	-,312	-1,394	-,517	-1,156

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1	2,000	7,000	-,388	-1,737	-,601	-1,344
Multivariate					12,784	1,982

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Pada Tabel 4.19 terlihat bahwa tidak ada nilai CR untuk *skewness* yang berada di luar rentang $\pm 2,58$, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini lolos uji normalitas atau dapat dikatakan data dalam penelitian ini telah terdistribusi normal.

4.2.4.3 Evaluasi Terhadap *Outlier*

Outlier merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate* yakni yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat dengan jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

a. Evaluasi *Univariate Outliers*

Pengujian ada tidaknya *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisa nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila ada nilai *Z score* yang berada pada rentang ≥ 3 maka dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data telah menunjukkan ada tidaknya outlier seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20
Nilai Z-Score Variabel

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2.13944	1.52817	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.79894	1.66890	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	120	-1.72666	1.71233	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	120	-2.32916	1.42755	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	120	-2.57433	1.75228	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	120	-2.47297	1.52644	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.90565	1.73572	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	120	-2.01742	1.56380	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	120	-2.08055	1.58024	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	120	-2.27786	1.63823	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.17040	1.64849	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	120	-2.18621	1.71774	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	120	-2.26710	1.89272	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	120	-2.19729	1.85924	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	120	-2.25097	1.86665	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	120	-2.40573	1.43320	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	120	-2.37146	1.47415	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	120	-2.33758	1.55839	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	120	-2.55457	1.20215	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	120	-2.13835	1.59133	.0000000	1.0000000
Zscore(X21)	120	-2.24782	1.69572	.0000000	1.0000000
Zscore(X22)	120	-2.36307	1.67636	.0000000	1.0000000
Zscore(X23)	120	-2.29399	1.49773	.0000000	1.0000000
Zscore(X24)	120	-2.13437	1.69983	.0000000	1.0000000

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2.13944	1.52817	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	120	-1.79894	1.66890	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	120	-1.72666	1.71233	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	120	-2.32916	1.42755	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	120	-2.57433	1.75228	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	120	-2.47297	1.52644	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.90565	1.73572	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	120	-2.01742	1.56380	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	120	-2.08055	1.58024	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	120	-2.27786	1.63823	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.17040	1.64849	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	120	-2.18621	1.71774	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	120	-2.26710	1.89272	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	120	-2.19729	1.85924	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	120	-2.25097	1.86665	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	120	-2.40573	1.43320	.0000000	1.0000000
Zscore(X17)	120	-2.37146	1.47415	.0000000	1.0000000
Zscore(X18)	120	-2.33758	1.55839	.0000000	1.0000000
Zscore(X19)	120	-2.55457	1.20215	.0000000	1.0000000
Zscore(X20)	120	-2.13835	1.59133	.0000000	1.0000000
Zscore(X21)	120	-2.24782	1.69572	.0000000	1.0000000
Zscore(X22)	120	-2.36307	1.67636	.0000000	1.0000000
Zscore(X23)	120	-2.29399	1.49773	.0000000	1.0000000
Zscore(X24)	120	-2.13437	1.69983	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya nilai *Z score* yang lebih dari 3, sehingga dapat disimpulkan tidak adanya *univariate outliers*.

b. Evaluasi *Multivariate Outliers*

Meski data yang dianalisis tidak menunjukkan *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena observasi-observasi itu dapat menjadi *outlier* bila sudah dikombinasikan. Jarak

Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi perlu dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair et al., 2002).

Uji terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada df sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2002).

Dalam penelitian ini semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis Distance* $> \chi^2 (24, 0,001) = 51,179$ adalah *outliers multivariate*. Dari hasil pengolahan data (lihat lampiran) dapat diketahui bahwa *Mahalanobis Distance* berada dibawah 51,179 jadi tidak ada kasus yang dikategorikan sebagai *outliers multivariate*.

4.2.4.4 Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinasi matrik kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas/singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis (Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data, diperoleh *Determinant of sample covariance matrix* = 73,317 di mana nilai tersebut berada di atas nol. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam

data penelitian ini, maka dapat dikatakan asumsi SEM sudah terpenuhi.

4.2.4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen pengumpulan data harus memenuhi syarat valid dan reliabel. Salah satu cara untuk mengukur validitas adalah jika dinilai bahwa sebuah instrumen mendapatkan data mengenai sebuah konstruk yang memiliki pola yang sama dengan yang dihasilkan oleh instrumen yang lain untuk mengukur konstruk yang sama itu. Validitas konvergen dapat dinilai dari *measurement model* yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standar error*-nya (Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

Data disajikan dalam Tabel 4.18 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat

diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair et al., 1995):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *standard loading* tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer yaitu nilai lamda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Hasil pengukuran reliabilitas data dapat dilihat pada Tabel 4.21, di mana diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,70$. Sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi bahwa reliabilitas data memiliki nilai $\geq 0,70$ dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai reliabilitas data telah memenuhi persyaratan tersebut maka dengan demikian semua variabel penelitian ini dapat diterima.

Tabel 4.21
Reliabilitas Konstruk

Faktor	Pembelajaran Organisasi		Lingkungan Eksternal		Reputasi		Kompetensi		Kinerja	
	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error	Construct	Error
X1	0,55	0,70								
X2	0,45	0,80								
X3	0,56	0,69								
X4	0,61	0,63								
X5	0,46	0,79								
X6	0,54	0,71								
X7			0,67	0,55						
X8			0,60	0,64						
X9			0,68	0,54						
X10			0,47	0,78						
X11			0,61	0,63						
X12					0,79	0,38				
X13					0,67	0,55				
X14					0,71	0,50				
X15					0,51	0,74				
X16							0,78	0,39		
X17							0,70	0,51		
X18							0,77	0,41		
X19							0,66	0,56		
X20									0,52	0,73
X21									0,52	0,73
X22									0,51	0,74
X23									0,53	0,72
X24									0,67	0,55
Jumlah	3,17	4,31	3,03	3,14	2,68	2,16	2,91	1,87	2,75	3,47
Reliability	0,70		0,75		0,77		0,82		0,69	

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 walaupun angka itu bukanlah sebuah nilai yang pasti. Artinya, bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori, maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Namun ada pendapat lain menyatakan bahwa dalam penelitian eksploratori, reliabilitas yang sedang antara 0,5–0,6 sudah cukup sebagai batasan dalam sebuah hasil penelitian (Ferdinand, 2006). Dengan demikian analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan sebagai cukup reliabel.

4.2.4.6 Uji Kesesuaian Model dan Uji Statistik

Uji terhadap kelayakan *Full Model SEM* ini diuji dengan menggunakan *Chi Square*, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana tampak pada Tabel 4.22 berikut ini:

- Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-Fit*)

Tabel 4.22
Goodness of Fit Index Full Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	P=5% df=243 <i>Chi-Square</i> ≤	268,330	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,127	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,104	Baik
GFI	≥ 0,90	0,860	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,827	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,952	Baik
CFI	≥ 0,95	0,958	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,030	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2008

Hasil pengolahan data menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 268,330$ dengan probabilitas sebesar 0,127. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak oleh karena itu kita menerima hipotesis nol.

Indeks CMIN/DF (1,104); GFI (0,860); AGFI (0,827); TLI (0,952); CFI (0,958); dan RMSEA (0,030) berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, maka model ini dapat

diterima.

4.2.5 Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model jika model tidak memenuhi syarat pengujian. Model yang baik juga harus memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil, dengan *cut-off value* sebesar $\pm 2,58$. Batas keamanan dari jumlah residual adalah 5% dari semua residual kovarias yang dihasilkan oleh model (Hair et al., 1995). Dengan menggunakan program AMOS 16.0 (lihat lampiran) tidak terdapat nilai residual yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$. Hal tersebut menunjukkan tidak perlu dilakukannya modifikasi model.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil pengolahan data seperti Tabel 4.18 kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kompetensi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar 2,118 dan nilai P sebesar 0,034. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 dapat diterima.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kompetensi sebagai hipotesis 2 dalam penelitian ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar 2,406 dan nilai P sebesar 0,016. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 dapat diterima.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kompetensi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar 2,632 dan nilai P sebesar 0,008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dapat diterima.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebagai hipotesis 2 dalam penelitian ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar 2,581 dan nilai P sebesar 0,010. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 dapat diterima.

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Lingkungan eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja sebagai hipotesis 5 dalam penelitian ini. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar -0,267 dan nilai P sebesar 0,789. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 dapat diterima meskipun tidak signifikan.

4.3.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel tersebut seperti terlihat pada tabel 4.18 adalah sebesar 0,383 dan nilai P sebesar 0,702. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P dengan

demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 dapat diterima meskipun tidak signifikan.

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa 4 hipotesis dapat diterima, sedangkan 2 hipotesis tidak dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang. Kesimpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.23 sebagai berikut:

Tabel 4.23
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai CR dan P	Kriteria Signifikansi	Hasil Uji
H ₁ = Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS	CR = 2,116 P = 0,034	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima
H ₂ = Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS	CR = 2,397 P = 0,017	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima
H ₃ = Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS	CR = 2,655 P = 0,008	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima
H ₄ = Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PTS	CR = 2,975 P = 0,003	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima
H ₅ = Lingkungan eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	CR = -0,267 P = 0,789	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima tdk sig

PTS			
H ₆ = Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS	CR = 0,383 P = 0,702	CR > 1,96 P ≤ 0,05	Diterima tdk sig

Sumber: Data Primer yang diolah, 2008

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Koordinasi sumber daya strategis yang tinggi menyebabkan PTS 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 akan meraih kemampuan, pertumbuhan penjualan, dan kesuksesan produk baru yang relatif lebih tinggi. Pendekatan RBV juga menyatakan bahwa kinerja yang tinggi akan lebih mudah diraih apabila perusahaan memiliki kompetensi yang handal (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Usaha-usaha yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasi dan pembentukan reputasi 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 PTS untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan

akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi PTS. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Dill (1999) 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.

Hasil pengujian asumsi, yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan adalah $X^2 = 268,330$ dengan probabilitas sebesar 0,127. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi gagal ditolak oleh karena itu penelitian ini menerima hipotesis nol.

Indeks CMIN/DF (1,104); GFI (0,860); AGFI (0,827); TLI (0,952); CFI (0,958); dan RMSEA (0,030) berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, maka model ini dapat diterima. Semua hipotesis yang diajukan dengan demikian dapat diuji dengan program ini dan telah dijabarkan pada bab IV.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keenam hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keenam hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1

H1: Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS.

Hasil penelitian 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.

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.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

H2: Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS.

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)

Tingkat persaingan antar perguruan tinggi memiliki *loading factor* 0,680 hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat persaingan, dari semua indikator lingkungan eksternal, merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi PTS.

5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3

H3: Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS. Penelitian ini membuktikan bahwa apabila perguruan tinggi memperhatikan reputasi yang dimilikinya di mata para *stakeholder* maka secara langsung kompetensi perguruan tinggi tersebut juga akan terbentuk dan mengalami peningkatan. Semakin baik reputasi yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka tingkat kompetensi perguruan tinggi tersebut juga mengalami peningkatan.

Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa reputasi berpengaruh terhadap kompetensi seperti Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (Suta, 2005).

Keberadaan program-program yang inovatif pada suatu perguruan tinggi memiliki *loading factor* 0,791 hal tersebut menunjukkan bahwa inovasi, dari semua indikator reputasi, merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi PTS.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4

H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS.

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).

Keberadaan program-program unggulan yang berkualitas tinggi pada suatu perguruan tinggi memiliki *loading factor* 0,775 hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas, dari semua indikator kompetensi, merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja PTS.

5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5

H5: Lingkungan eksternal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja PTS.

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 strategik.

Hal ini berarti bahwa lingkungan eksternal terbukti mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Namun pengaruh dalam penelitian ini adalah negatif, hal ini sesuai dengan indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan eksternal dalam penelitian ini yang berdasarkan sifatnya yaitu sifat ketidakpastian. Artinya ketidakpastian lingkungan eksternal mengakibatkan penurunan kinerja organisasi.

Selanjutnya teori yang mendukung hasil pengujian hipotesis 5 adalah teori ekologi populasi. Pendekatan teori ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan di mana organisasi berada (Child, 1997). Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja organisasi tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). Hal ini terbukti dengan hasil uji hipotesis 5 yaitu adanya pengaruh langsung lingkungan eksternal terhadap penurunan kinerja.

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)

5.2.6 Kesimpulan Hipotesis 6

H6: Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PTS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reputasi berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja PTS. Hasil pengujian hipotesis keenam ini mendukung pernyataan bahwa reputasi yang dibangun suatu organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh reputasi terhadap kinerja organisasi dari hasil uji hipotesis 6 di atas adalah positif yang artinya, semakin baik reputasi suatu organisasi akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Namun pengaruh reputasi terhadap kinerja ini tidak signifikan. Hal ini berarti, pengaruh reputasi terhadap peningkatan kinerja masih dapat ditingkatkan dengan adanya teknik dan/ atau strategi kompetensi tertentu sehingga dapat meningkatkan kinerja PTS.

Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian yang menyatakan bahwa reputasi berpengaruh terhadap kinerja seperti Barney (1991), (Wernerfelt, 1984), (Mahoney dan Pandian, 1992), (Amit dan Shoemaker, 1993), dan (Suta, 2005).

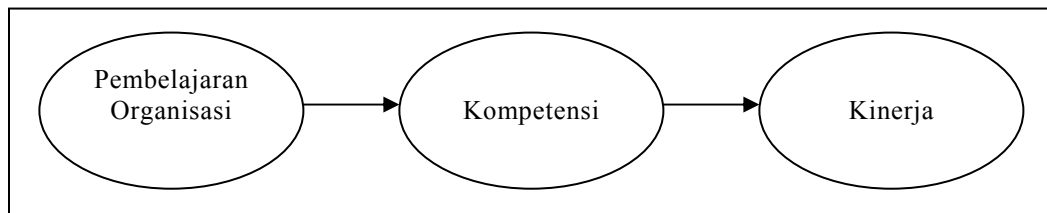
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal dan reputasi yang diajukan dalam penelitian ini telah diteliti menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM).

Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan tiga proses untuk mendapatkan Kinerja PTS, yaitu:

1. Kinerja PTS dapat ditingkatkan melalui peningkatan derajat kompetensi organisasi. Peningkatan derajat kompetensi organisasi dilakukan dengan peningkatan pembelajaran organisasi seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 5.1
Kinerja PTS – Proses 1

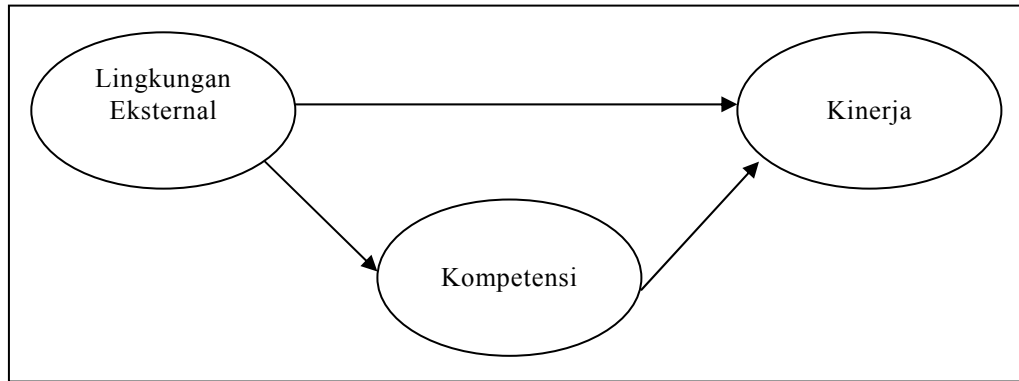


Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

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 organisasi adalah kinerja PTS yang semakin meningkat.

2. Kinerja PTS dapat ditingkatkan melalui peningkatan derajat kompetensi organisasi. Peningkatan derajat kompetensi organisasi dilakukan dengan peningkatan adaptasi terhadap lingkungan eksternal seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 5.2
Kinerja PTS – Proses 2

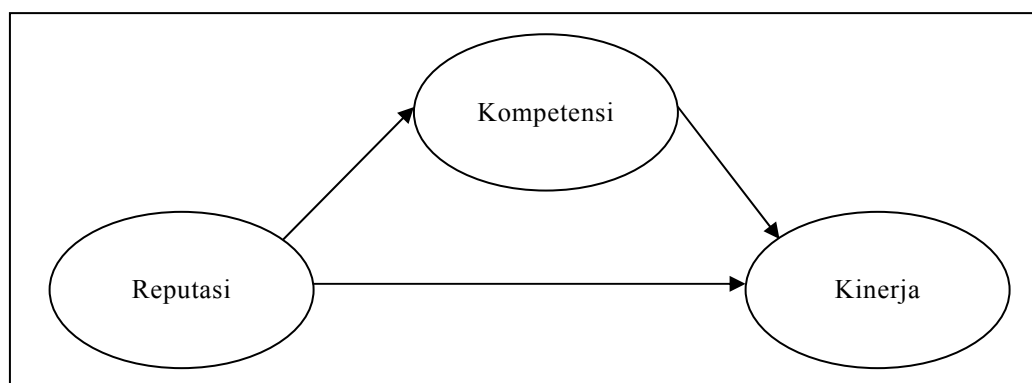


Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

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 organisasi. Dampak dari meningkatnya derajat kompetensi organisasi adalah kinerja PTS yang semakin meningkat.

3. Kinerja PTS dapat ditingkatkan melalui peningkatan derajat kompetensi organisasi. Peningkatan derajat kompetensi organisasi dilakukan dengan peningkatan reputasi organisasi seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 5.3
Kinerja PTS – Proses 3



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2008

Dengan semakin meningkatnya reputasi organisasi yang dilakukan PTS melalui inovasi, tata kelola, tanggung jawab sosial, dan kesehatan keuangan dapat meningkatkan derajat kompetensi organisasi. Dampak dari meningkatnya derajat kompetensi organisasi adalah kinerja PTS yang semakin meningkat.

Hasil yang didapatkan adalah bahwa ketiga variabel tersebut terbukti memberikan pengaruh positif pada peningkatan kompetensi organisasi. Hal ini menjawab pertanyaan penelitian pertama, kedua dan ketiga yang pada dasarnya hendak menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi organisasi.

Selanjutnya, setelah menguji bahwa ketiga faktor mempengaruhi kompetensi organisasi, selanjutnya diteliti bagaimanakah pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja PTS. Hasil yang didapatkan membuktikan bahwa dengan kompetensi yang baik maka akan meningkatkan kinerja PTS.

5.4 Implikasi Teoretis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM), dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan 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. 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).
3. Reputasi 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 Shoemaker, 1993).
4. Kompetensi 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).
5. 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).
6. Reputasi 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).

5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengolahan data, indikator kerja sama tim dan mentalitas merupakan faktor yang memberikan efek paling besar terhadap pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jika suatu perguruan tinggi 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 perguruan tinggi maka perguruan tinggi 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 reputasi 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 perguruan tinggi tersebut.

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.

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 dihasilkanpun 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.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Studi ini 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 Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah, akan lebih baik jika diperluas untuk cakupan nasional dan juga terhadap PTN sehingga dapat diketahui pengaruh pembelajaran organisasi, lingkungan eksternal, dan reputasi terhadap kompetensi dan kinerja perguruan tinggi secara lebih komprehensif.

Desain penelitian dalam bentuk *cross-section* juga memberikan keterbatasan bagi penelitian ini karena ketidakmampuannya untuk mengamati secara mendalam berbagai aspek hubungan dan pengaruh yang tercipta selama suatu kurun waktu tertentu.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan penelitian seperti disebutkan di atas memberikan peluang bagi pengembangan lebih lanjut penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi dan kinerja perguruan tinggi.

Pengembangan faktor yang diteliti ini akan menjadi lebih menarik dan memberi gambaran lebih jelas jika diteliti pada cakupan nasional dan untuk seluruh perguruan tinggi di Indonesia termasuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di dalamnya. Penggunaan data yang bersifat *longitudinal* atau *time series* dapat digunakan untuk mengetahui pada waktu yang seperti apa hubungan dan pengaruh yang dihipotesiskan memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan periode waktu tertentu yang mungkin memiliki pengaruh yang lebih lemah.

DAFTAR REFERENSI

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33.
- Arikunto, S., 2002, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Baker, W.E. and 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.
- Barney, Jay B., 1986. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656.
- Barney, Jay B., 1991, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17, 99.
- Barney, Jay B., 2002, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. Prentice Hall.
- Barton, D.L., 1992, Core Capability and Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special issue, Summer, pp.111.
- Boydell, T. and R. Leary, 1996, Implication of Learning in Organizations, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No. 3, pp. 31.
- Chaston, L. and B. Badger, 1999, Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 191.
- Clark, T., P.R. Varadarajan, and W.M. Pride, 1994. Environmental Management: The Construct and Research Propositions, *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 23.

- Collis D.J., 1994, How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143.
- Cunningham, J.B. and P. Gerrard, 2000. Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 35.
- David, F.R., 2002, *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Dill, D.D., 1999., Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education*, Vol. 38, pp. 127.
- Dixon, N.M., 1997., The Hallways of Learning, American Management Association, *Organisational Dynamics*, Vol.25 No.4, Spring, pp.23.
- 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
- 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.
- Ferdinand, A. T., 2006, *SEM Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP Undip.
- Fiol, C.M. and M.A. Lyles, 1985., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (October), pp. 803.
- Fombrun, Charles J., 2001, Corporate Reputation - Its Measurement and Management. *Thesis*, 4, 23.
- Foulkner, David and Bowman, Cliff, 1997, *The Essence of Competitive Strategy*, (Terjemahan Endang Sih Prapti), Yogyakarta, Andi Offset.
- Ghozali, I., 2008., *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Grant, R.M., 1991., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black, W. C., 1998, *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA
- Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135.
- Hall, Richard, 1993, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607.
- Harung, H.S., 1996. A World Leading Learning Organisation: A Case of Tomra Systems, Oslo-Norway, *The Learning Organization*, Vol.3 No.4, pp.22.
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.63.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, (Terjemahan Armand Hedyanto), Jakarta, Erlangga.
- Jauch, Laurence R., and William R. Glueck, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang), Jakarta, Erlangga.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performmance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education + Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682.
- Kim, D.H., 1993. The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37.

- King, A.W. and C.P. Zeithaml, 2001. Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.1, January, pp.75.
- Kogut, B. and U. Zander, 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replications of Technology, *Organization Science*, Vol.3, pp.383.
- Kotler, Philip, 2003, *Marketing Management*, Eleventh Editions, Prentice Hall International Inc, New Jersey.
- Larkin, Judy, 2003, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, Macmillan, New York.
- Lenz, R.T., 1980, Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry, *Strategic Management Journal*, 1, 209.
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani, A., 2006, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mahoney, J.T., and Pandian, J.R., 1992, The Resources Based View Within The Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13, 363.
- 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.
- Michialisin, Michael D., and 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.
- Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697.
- Ortenblad, A., 2001. On Differences between Organizational Learning and Learning Organization, *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, pp. 125.

- Prahalad, C.K. and G. Hamel, 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, June, pp.79.
- Reed, R. and R.J. DeFillippi, 1990. Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.1 (January), pp. 88.
- Rose, Caspar and Steen Thomsen, 2004, The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22, 2.
- Russo, Michael and Fouts, Paul A., 1997, A Resources Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, 854.
- Schwaiger, Manfred, 2004, Component and Parameter of Corporate Reputation: An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, 56, 46.
- Senge, P.M., 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7-23.
- Senge, P.M., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- 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.
- Stata, R., 1989. Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 31.
- Suta, I Putu Gede Ary, 2005., Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia: Suatu Analisis reputasi Perusahaan, Yayasan Sad Satria Bhakti, Jakarta.
- Teece, D.T., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic Capability and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509.

- 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, pp.97.
- Venktraman, N., and Ramanujam, V., 1986, Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801.
- Wang, Y. and H. Lo, 2003. Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.6, pp.483.
- Watkins, K.E. and V.J. Marsick, 1993. *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Weigelt, Keith, and Camerer, Colin F., 1988, Reputation and 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.
- Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yurniwati, 2005., Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur, Tesis, tidak dipublikasikan, Bandung: Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi :

Nama : Dwi Suryanto Hidayat
Tempat & Tgl Lahir : Yogyakarta, 17 Maret 1976
Agama : Islam
Status : Menikah
Jenis Kelamin : Pria
Alamat : Erlangga Raya 44a Semarang

Pendidikan

1995 - 2001 : S-1 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
1991 - 1994 : SMA Negeri 2 Semarang.
1988 - 1991 : SMP Negeri 4 Semarang.
1982 - 1988 : SD Negeri Wonodri 5 Semarang.

Pengalaman Kerja

1 Januari 2005 - sekarang : Dosen dpk KOPERTIS Wilayah VI Jawa Tengah