

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 melalui Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), Perguruan Tinggi Agama (PTA), maupun swasta melalui Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

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). Sampai dengan akhir tahun 2006, jumlah PTN sebanyak 82, PTA sebanyak 18, PTK berjumlah 4, serta terdapat 2.750 PTS. Peningkatan jumlah perguruan tinggi di Indonesia menyebabkan persaingan semakin ketat, sebagaimana disebutkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
JUMLAH PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA
TAHUN 2005-2006

Jenis PT	PTN		PTA		PTK		PTS		Jumlah	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Universitas	45	48	6	6	-	-	351	375	402	429
Institut	6	5	12	12	1	1	46	43	65	61
Sekolah Tinggi	4	3	-	-	4	4	1.182	1.232	1.190	1.239
Akademi	-	-	-	-	-	-	836	980	836	980
Politeknik	25	26	-	-	-	-	17	120	132	1.146
Jumlah	80	82	18	18	5	5	2.522	2.750	2.625	2.855

Sumber: Ditjen Dikti Depdiknas, 2007

Untuk wilayah Sumatera Utara, data yang diperoleh dari Kopertis Wilayah I Sumatera Utara-NAD menyebutkan bahwa jumlah perguruan tinggi di Sumatera Utara menunjukkan perkembangan yang juga cukup pesat pada PTS. Sampai dengan tahun 2005, PTS di Sumatera Utara berjumlah 199, bertambah 13 PTS (6,99%) dari sebelumnya yang berjumlah 186 pada tahun 2004, sebagaimana disebutkan dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2
JUMLAH PERGURUAN TINGGI SWASTA DI SUMATERA UTARA,
TAHUN 2003-2005

Bentuk PTS	2003		2004		2005	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Universitas	24	15,58	24	12,91	25	12,56
Institut	3	1,95	3	1,61	3	1,51
Sekolah Tinggi	71	46,10	82	44,09	82	41,21
Akademi	50	32,47	66	35,48	78	39,20
Politeknik	6	3,89	11	5,91	11	5,53
Jumlah	154	100	186	100	199	100

Sumber: Kopertis Wilayah I Sumut-NAD, 2006

Minat masyarakat yang masih tinggi untuk menyekolahkan anak hingga perguruan tinggi, diikuti oleh semakin tingginya kebutuhan industri terhadap lulusan PT merupakan peluang bagi PTS. Selain itu bertambahnya jumlah mahasiswa dengan usia yang lebih tua, menunjukkan kebutuhan akan pendidikan yang semakin tinggi. Mereka rata-rata sudah bekerja namun merasa pendidikan yang dimiliki masih belum cukup sehingga berusaha mengikuti pendidikan lanjutan.

Di sisi lain, dunia pendidikan Indonesia masih harus menghadapi berbagai tantangan yang tidak ringan. Masalah besar dunia pendidikan di perguruan tinggi tersebut adalah menyiapkan lulusan dengan kemampuan lebih, yaitu kemampuan akademik (*hard skill*) dengan didukung oleh integritas kepribadian dan kemampuan untuk bersosialisasi dalam dunia kerja (*soft skill*). Kebutuhan akan peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui pengembangan *softskill* yang meliputi peningkatan kemampuan personal (kepemimpinan, kejujuran, tanggung jawab, integritas dan visi ke depan), kemampuan kerjasama dalam *team work*, dan motivasi kerja yang tinggi, mengharuskan perguruan tinggi mampu menampilkan citra positif sebagai institusi berkualitas yang peduli dengan kondisi masyarakat dan adaptif terhadap berbagai perubahan, perkembangan maupun tuntutan masyarakat. Seperti diungkapkan oleh Freed *and* Klugman, (1997) dan Seymour (1992) bahwa tantangan lainnya yang harus dihadapi PT antara lain pertanggungjawaban kepada masyarakat yang semakin besar, hambatan keuangan, harapan yang lebih besar dalam peningkatan akses kerjasama, perhatian yang lebih pada upaya peningkatan kualitas, serta masalah biaya pendidikan. Selanjutnya Blustain *et al.* (1999); Bonser (1992) serta Rubach *and* Stratton (1994) menyatakan bahwa lingkungan persaingan baru perguruan

tinggi telah terbentuk, dimana perguruan tinggi tidak dapat lepas dari pengaruh kejadian-kejadian eksternal seperti perubahan demografi, teknologi, persaingan antar lembaga, dan ekonomi global yang serba kompleks.

Perubahan tuntutan masyarakat terhadap perguruan tinggi dewasa ini bukan hanya terbatas pada kemampuan untuk menghasilkan lulusan yang diukur secara akademis, melainkan perguruan tinggi tersebut harus mampu membuktikan kualitas tinggi yang didukung akuntabilitas yang tinggi pula. Tantangan lainnya yang harus dihadapi PT saat ini adalah kondisi perekonomian Indonesia yang belum memungkinkan untuk menaikkan biaya pendidikan secara ideal. Ditambah lagi semakin terbatasnya sumber dana dari pemerintah, serta arah pembangunan Indonesia yang belum jelas, khususnya pengelolaan pendidikan menjadikan tantangan yang dihadapi PT di Indonesia semakin berat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2004, persentase pengeluaran per kapita penduduk perkotaan untuk biaya pendidikan di Indonesia adalah 4,27% per bulan, sedangkan bagi penduduk pedesaan sebesar 2,27% (Kompas, 2007).

Kondisi lain yang harus dihadapi pendidikan tinggi Indonesia saat ini adalah masalah persaingan yang semakin ketat. Sebelumnya, 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 “ditaklukkan” 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

franchise, 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. Ditambah lagi jumlah perguruan tinggi baik PTN, PTS, PTA, PTK maupun perguruan tinggi asing yang bekerjasama dengan berbagai perguruan tinggi yang terus meningkat, menjadikan tingkat persaingan yang semakin tinggi dalam industri pendidikan nasional.

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 tersebut, tidak ada perguruan tinggi Indonesia yang masuk 100 besar. Namun demikian, untuk pertama kalinya pada tahun 2006 ini empat perguruan tinggi negeri Indonesia masuk dalam daftar 500 universitas terbaik dunia (Jawa Pos, 2006). 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 sumberdaya manusia yang penuh dengan kreativitas. Kreativitas dapat muncul dari sumberdaya 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, yakni meneliti dengan hasil riset yang berkualitas tinggi dan mengembangkan

teknologi guna pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu PTS diharuskan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan pembelajaran melalui pembelajaran organisasi (Kogut *and* Zander, 1992; Henderson *and* Cockburn, 1994). Seperti juga diungkapkan oleh Marquardt (1996:15) 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 sebelumnya. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah (Kogut *and* Zander, 1992; Henderson *and* Cockburn, 1994). Pengertian lain menyatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah proses pembelajaran berkelanjutan dan mentransformalisasikan dirinya ke dalam kapasitas untuk melakukan inovasi dan peningkatan pertumbuhan (Watkins *and* Marsick, 1993). Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham *and* Gerrad, 2000). Kemampuan perusahaan untuk belajar lebih cepat dibandingkan pesaingnya merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan (DeGeus, 1988). Menurut Marquardt (1996:30) pembelajaran organisasi dapat dibangun melalui sistem berpikir, model mental, keahlian personal, kerjasama tim, membagi visi bersama, dan dialog.

PTS juga terus dihadapkan pada tekanan untuk melakukan perubahan. Seperti diungkapkan oleh Huber (1991) bahwa pembelajaran dapat dicirikan oleh

adaptasi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi, dengan fleksibilitas dan daya tanggap, serta melalui perubahan di dalam organisasi. Perubahan tersebut berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar. Perguruan tinggi harus mengadopsi proses-proses khusus agar dapat mendorong perbaikan proses belajar mengajar.

Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi. Demikian pula Chaston *and* Badger (1999) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasi membawa karyawan dan sumberdaya 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). Sumberdaya adalah aset-aset khusus perusahaan yang sulit ditiru, dimana kompetensi dihasilkan dari integrasi aset-aset khusus tersebut (Teece *et al.*, 1997). Capron *and* Hullan (1999) mendefinisikan sumberdaya 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. Sedangkan kompetensi didefinisikan sebagai: “...kemampuan dan pengetahuan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari...” (Henderson *and* 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.

Khandekar *and* Sharma (2006) melakukan penelitian yang bertujuan menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Ditemukan bahwa pembelajaran organisasi, melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Prieto *and* Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan.

Dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh PTS, akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*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). Kompetensi yang dimiliki perusahaan akan menentukan dan menjaga posisi persaingan perusahaan di industrinya (Pace *et al.*, 2005). Koordinasi sumberdaya strategis yang tinggi menyebabkan PTS dapat meningkatkan kinerja, seperti yang dinyatakan oleh Durand (1999:45) bahwa koordinasi yang baik menciptakan kondisi yang mendukung terciptanya sumberdaya yang *non-imitability*, *non-transferability* dan *non-substitutability*, yang merupakan kunci dalam memperoleh keunggulan bersaing. Slater *and* 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 *and* Schoemaker, 1993).

Perubahan kondisi bisnis berdampak pula terhadap strategi perusahaan pada umumnya dan strategi diversifikasi pada khususnya. Pemilihan strategi yang tepat dimulai dari tingkat korporat. Pendekatan utama strategi tingkat korporat adalah diversifikasi (Hitt *et al.*, 2005:184). Menurut Bettis *and* Mahajan (1985) diversifikasi bisnis adalah keanekaragaman jenis usaha baik yang saling berkaitan (*related business*) maupun yang tidak saling berkaitan (*unrelated business*). Strategi diversifikasi terjadi ketika suatu perusahaan memutuskan untuk masuk ke produk atau pasar yang berbeda. Strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan perusahaan dimana perusahaan melakukan ekspansi operasinya dengan memasuki industri yang berbeda (Coulter, 2002:260). Diversifikasi yang terjadi tidak hanya berkaitan dengan variasi produk yang dihasilkan (diversifikasi produk) namun juga dalam hal hubungan yang dibangun diantara bisnis-bisnis yang dimiliki.

Penelitian O'Regan *and* Ghobadian (2004) menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi dan pencapaian kinerja secara keseluruhan. Tingkat profitabilitas tertinggi akan dicapai oleh perusahaan yang menjalankan strategi diversifikasi yang sesuai dengan keahlian dan sumberdaya strategis yang dimilikinya (Carleton *et al.*, 1984). Sebaliknya, ketika perusahaan tidak memiliki sumberdaya strategis yang cukup untuk mendukung strategi diversifikasi, maka perusahaan akan menemui kesulitan ketika menjalankan strategi diversifikasi. Chatterjee *and* Wernerfelt

(1991) menemukan bahwa bila perusahaan memutuskan untuk melakukan diversifikasi, maka pasar yang dipilih untuk dimasuki haruslah pasar dimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Penelitian yang dilakukan oleh Bettis *and* Hall (1982) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara strategi diversifikasi dengan kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Prahalad *and* Bettis (1986) juga menemukan bahwa strategi diversifikasi berpengaruh terhadap kinerja.

Strategi diversifikasi akan meningkatkan kinerja jika diversifikasi memungkinkan perusahaan memperoleh akses pada keahlian, sumberdaya, aset atau kompetensi yang tidak dapat dibeli oleh perusahaan yang tidak terdiversifikasi (Markides *and* Williamson, 1996). Jika dikaitkan dengan teori *resource-based view*, dapat dikatakan digunakan istilah “aset strategis” (Barney, 1991) untuk melihat keahlian, sumberdaya, aset, atau kompetensi yang bernilai dalam fungsi produksi dan sulit diperoleh para pesaing. Aset strategis tersebut haruslah sulit diperjualbelikan, sulit digantikan, dan sulit ditiru (Barney, 1986a; Dierickx *and* Cool, 1989; Peteraf, 1993).

Namun penelitian yang dilakukan oleh Lloyd *and* Jahera, Jr. (1994) menemukan sebaliknya. Secara empirik ditemukan bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara signifikan, baik positif maupun negatif, oleh diversifikasi. Begitu pula penelitian De (1992) yang menemukan bahwa tidak ada bukti adanya hubungan antara pengukuran kinerja pasar modal dengan strategi diversifikasi.

Strategi diversifikasi yang dijalankan oleh PTS dilakukan dengan menambah jumlah program studi yang dimiliki. Penambahan jumlah program studi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pengguna yang semakin beragam dan tuntutan yang semakin besar. Strategi diversifikasi tersebut dilakukan untuk

memperkuat posisi persaingan PTS di dalam industri pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari semakin bertambahnya jumlah program studi yang ada dari tahun ke tahun. Perkembangan jumlah program studi pada PTS di Sumatera Utara dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
REKAPITULASI PROGRAM STUDI PTS
DI SUMATERA UTARA, TAHUN 2004-2005

Bentuk PTS	2004							2005						
	S1	S2	D1	D2	D3	D4	Jumlah	S1	S2	D1	D2	D3	D4	Jumlah
Universitas	323	5	1	1	27	1	358	334	8	2	1	41	-	386
Institut	25	-	-	-	3	-	28	27	-	-	-	3	-	30
Sekolah Tinggi	161	-	2	-	58	-	219	158	1	2	-	60	2	223
Politeknik	-	-	-	-	59	-	59	-	-	-	-	59	-	59
Akademi	-	-	4	3	94	-	101	-	-	4	2	108	-	114
Jumlah	509	5	7	4	241	1	767	519	9	8	3	271	2	812

Sumber: Kopertis Wilayah I Sumut-NAD, 2006

Banyak pula dukungan pada temuan Rumelt (1974) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi bisnis berkaitan (*related business*) lebih unggul dibandingkan dengan yang tidak berkaitan (*unrelated business*), antara lain Bettis (1981), Rumelt (1982), Chistensen *and* Montgomery (1981), Palepu (1985), Varadarajan (1986), Varadarajan *and* Ramanujam (1987), Amit *and* Livnat (1988), Lubatkin *and* Rogers (1989). Rumelt (1982) misalnya melakukan penelitian terhadap 500 perusahaan terbesar di USA yang terdaftar dalam Fortune. Sampel penelitian sebanyak 273 perusahaan yang diambil secara random dari 500 perusahaan terbesar pada tahun 1949, 1959, 1969 dan 50 perusahaan terbesar tahun 1974. Selanjutnya Amit *and* Livnat (1988) yang melakukan penelitian dengan menggunakan sampel yang cukup besar, yakni perusahaan-perusahaan yang tercatat dalam Compustat Industry dan Compustat Business Segment yang melakukan diversifikasi sejak tahun 1977-1984. Para peneliti tersebut kemudian menemukan adanya pengaruh positif antara tingkat

diversifikasi yang rendah dengan kinerja. Hal ini disebabkan berdasarkan teori *resource-based view*, dapat diperoleh sinergi diantara bisnis-bisnis yang berkaitan dan akhirnya menghasilkan keunggulan bersaing. Namun, ketika tingkat diversifikasi terus ditingkatkan dan perusahaan melakukan diversifikasi tidak berkaitan, maka diversifikasi justru menurunkan kinerja perusahaan. Tallman *and* Li (1996) menemukan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi akan meningkat ketika tingkat diversifikasi dinaikkan. Akan tetapi setelah melampaui titik tertentu, seiring penambahan tingkat diversifikasi, kinerja yang dicapai mulai menurun. Hal ini disebabkan meningkatkan biaya pengelolaan seiring tingkat diversifikasi yang semakin tinggi.

Namun semakin banyak pula yang menemukan sebaliknya. Michel *and* Shaked (1984) melakukan penelitian pada perusahaan produk rumah tangga Amerika (*America Home Products*) yang terdiri dari segmen *prescription drugs*, *packaged medicines*, *food products*, dan *household products* tahun 1975 sampai tahun 1980. Michel *and* Shaked (1984) menemukan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi tidak berkaitan justru memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang melakukan diversifikasi berkaitan. Selanjutnya Rajagopalan *and* Harrigan (1986), Elgers *and* Clark (1980), Chatterjee (1986) juga menemukan hal yang sama.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasi yang mempengaruhi pengembangan kompetensi dan strategi diversifikasi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasinya. Menurut Griffin (1987:52) kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas outputnya, yang diperoleh melalui pengelolaan sumberdaya yang

dimiliki organisasi. Kinerja organisasi menurut Prieto *and* Revilla (2006) dapat dibedakan atas kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja ini memiliki cakupan yang lebih komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan pula kinerja non keuangan.

Telaah-telaah tersebut, memotivasi dilakukannya suatu studi terkait dengan analisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja PTS. Kemampuan PTS untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi PTS. Apalagi berdasarkan 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.

Telaah dan pandangan kalangan akademisi mengakui pentingnya proses pembelajaran organisasi sebagai upaya membangun kompetensi inti serta strategi diversifikasi dalam mencapai kinerja operasi yang optimal dalam kondisi yang terus berubah. Namun bukti empiris untuk menjelaskan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, strategi diversifikasi, 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 disertasi ini. Berdasarkan semua uraian, dilakukan pengujian model konseptual yang terkait dengan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja PTS di Sumatera Utara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang dan judul dari studi ini, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS?
2. Apakah kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS?
3. Apakah kompetensi PTS berpengaruh signifikan terhadap tingkat diversifikasi PTS?
4. Apakah kompetensi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS?
5. Apakah tingkat diversifikasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS?

1.3 Tujuan Studi

1.3.1 Tujuan Umum

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka secara umum studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi PTS terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi PTS, dan kinerja PTS di Sumatera Utara.

1.3.2 Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan studi ini adalah:

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

2. Menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi PTS terhadap kinerja PTS.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi PTS terhadap tingkat diversifikasi PTS.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi PTS terhadap kinerja PTS.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh tingkat diversifikasi PTS terhadap kinerja PTS.

1.4 Manfaat Studi

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

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi terhadap teori manajemen strategi, terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi strategi bersaing PTS, kompetensi PTS serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja PTS.
2. Memberikan kontribusi berupa penjelasan yang lebih komprehensif, terutama menyajikan bukti empirik tentang:
 - a. pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui variabel intervening kompetensi PTS, dan
 - b. pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui variabel intervening pembelajaran organisasi dan tingkat diversifikasi PTS. Sepanjang pengetahuan peneliti, penjelasan ini belum

diperoleh dari studi sebelumnya karena studi sebelumnya masih bersifat parsial.

3. Bagi peneliti selanjutnya yang sejenis, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam studi mengenai pembelajaran organisasi, strategi perusahaan dan sumberdaya strategis.

1.4.2 Manfaat Praktis

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

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