

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

Dalam pembahasan dilakukan kajian untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan berdasarkan koefisien jalur (*standardized regression*). Selanjutnya berdasarkan hasil uji signifikansi akan dibahas apakah hipotesis yang diajukan diterima (didukung dengan fakta) atau ditolak dengan disertai penjelasan tentang makna empirik dan teoritik. Hasil analisis yang telah dijelaskan pada Bab 5 selanjutnya akan dibahas relevansinya dengan teori-teori yang ada, penelitian sebelumnya, dan fakta-fakta empiris. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diungkapkan temuan-temun teoritis dan fakta-fakta empiris sehingga diperoleh suatu konstruk teori baru dan atau pengembangan teori yang sudah ada. Pembahasan diakhiri dengan uraian keterbatasan dan kelemahan penelitian ini, yang diharapkan akan menjadi dasar pada penelitian selanjutnya yang sejenis.

#### **6.1 Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi PTS**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.35 (halaman 141) menunjukkan bahwa persepsi PTS pada pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi PTS terhadap kompetensi memiliki koefisien jalur sebesar 0,774 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hal ini menghasilkan temuan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam studi ini yang

menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi PTS adalah terbukti atau didukung dengan fakta. Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi.

Pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh PTS melalui dosen akan menciptakan kompetensi inti guna membantu mencapai kesuksesan PTS yang lebih tinggi. Pembelajaran organisasi berkaitan dengan pengembangan dan pembaharuan pengetahuan dosen sebagai salah satu sumberdaya utama atau ujung tombak keberhasilan PTS. Dosen yang terus belajar, akan berusaha meningkatkan dan mengembangkan pengetahuannya melalui penelitian dan pengabdian sehingga dapat menciptakan berbagai inovasi, dan selanjutnya akan meningkatkan kompetensi dosen. Dosen yang memiliki ilmu pengetahuan yang bernilai dan langka akan memiliki kemampuan untuk mentransfer pengetahuan tersebut kepada mahasiswa dengan baik dan hal ini merupakan salah satu kunci peningkatan kualitas pengajaran. Kualitas pengajaran akan mempengaruhi hasil belajar mahasiswa. Dengan demikian, dosen yang memiliki pengetahuan yang handal akan menyebabkan hasil belajar (kinerja) mahasiswa meningkat dan selanjutnya kinerja PTS juga meningkat.

Seperti diungkapkan oleh Mills *and* Friesen (1992) bahwa salah satu karakteristik kunci pembelajaran organisasi adalah organisasi harus memiliki komitmen terhadap pengetahuan. Artinya, PTS harus memiliki komitmen untuk terus menerus mengupayakan memperoleh, memproses, menyimpan dan membagi pengetahuan kepada seluruh sivitas akademika guna mendapatkan pengetahuan baru melalui eksperimentasi dan inovasi. Pembelajaran membawa

dosen beserta sumberdaya lainnya bersama-sama membangun proses dimana kompetensi dibentuk. Selanjutnya dosen beserta karyawan secara berkelanjutan menerapkan pengetahuan dan keahliannya untuk masalah-masalah strategis atau operasional melalui penelitian dan pengabdian sehingga pengetahuan yang lebih dalam akan terbangun, yang selanjutnya akan meningkatkan kompetensi. 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 pengguna yakni mahasiswa dan masyarakat serta dalam melakukan negosiasi.

Pembelajaran organisasi membutuhkan komitmen untuk terus belajar dari semua sivitas akademika. Oleh karena itu, peran pimpinan PTS sangat penting untuk menjaga keberlangsungan proses pembelajaran. Pimpinan PTS harus secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi khususnya dosen untuk belajar dan karena dengan belajar kemampuan dosen akan meningkat. Seperti diungkapkan oleh Senge (1990) bahwa pembelajaran organisasi merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pimpinan. Pimpinan PTS yang menentukan pengetahuan apa yang relevan yang perlu dipersiapkan oleh PTS sehingga dapat memuaskan harapan mahasiswa, karyawan, dan masyarakat.

Hasil studi ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wang *and* Lo (2003) yang berjudul *customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging: a resource-based view*. Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kompetensi inti perusahaan. Membangun dan mengembangkan kompetensi hanya

dapat dilakukan oleh pembelajaran organisasi. Dengan belajar proses akuisisi, integrasi dan aplikasi pengetahuan baru dan unik dijalankan pada aktivitas internal melalui ekperimentasi, usaha perbaikan, dan inovasi. Pembelajaran organisasi dilakukan perusahaan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing dan keberlanjutan kompetensi, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien.

Pembelajaran merupakan proses yang memungkinkan adaptasi secara berkelanjutan dari kompetensi khusus perusahaan dipandang dari sudut pengalaman dan informasi lebih jauh (Pavitt, 1990). Pembelajaran dapat didefinisikan sebagai cara perusahaan membangun dan memperkaya pengetahuannya yang menjadi dasar pengembangan teknologi, pemasaran, produk dan proses, serta pengembangan dan perbaikan penggunaan keahlian para pekerjanya (Dodgson, 1991).

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

Chaston *and* Badger (1999) bahwa fungsi pembelajaran organisasi merupakan sebuah antecedent dari kompetensi organisasi.

## **6.2 Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja PTS**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.35 (halaman 141) menunjukkan bahwa persepsi PTS pada pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi PTS terhadap kinerja PTS memiliki koefisien jalur sebesar 0,566 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hal ini menghasilkan temuan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam studi ini yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS adalah terbukti atau didukung dengan fakta. Temuan studi ini mengindikasikan dukungan pada teori yang menyatakan adanya pengaruh signifikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja.

Kemampuan pembelajaran organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan. Dixon (1997) menyatakan bahwa salah satu sumber keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dibandingkan para pesaingnya. Hal ini disebabkan PTS yang mampu belajar lebih cepat mengenai penggunaannya, pesaingnya dan peraturan yang berlaku akan memiliki kesempatan yang lebih baik dalam memahami dan bertindak sesuai kondisi dan tren di pasar. PTS sekarang ini harus merancang dirinya sebagai laboratorium bagi pembelajaran dalam hal memperoleh, mengumpulkan, membagi, dan menggunakan

pengetahuan diantara seluruh sivitas akademika secara berkelanjutan untuk memperoleh inovasi dan peningkatan kinerja.

Sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam membangun dan mempertahankan filosofi pembelajaran organisasi. Ide-ide hanya terjadi pada individu, sehingga pembelajaran organisasi perlu dipertimbangkan pada setiap tingkatan baik individu, kelompok, maupun organisasi. Oleh karena itu, pembelajaran pada dosen PTS dirasakan penting sebab dengan belajar kemampuan dosen akan meningkat, termasuk kemampuan mentrasfer ilmu pengetahuan kepada mahasiswa. PTS yang melakukan pembelajaran organisasi akan memberikan nilai lebih kepada penggunanya karena PTS akan fokus pada usaha untuk memahami dan memuaskan penggunanya secara efektif melalui produk, jasa, dan cara-cara baru dalam setiap kegiatannya. Hal ini disebabkan kinerja memberikan umpan balik yang penting mengenai efisiensi proses pembelajaran dan akhirnya mempengaruhi bagaimana PTS akan melanjutkan proses belajar tersebut.

Salah satu bentuk pembelajaran organisasi yang dilakukan PTS adalah memberikan kesempatan belajar kepada dosennya (Tabel 5.8, halaman 109). Pemberian kesempatan belajar kepada dosen dapat meningkatkan kualitas pengajarannya. Wawasan luas yang dimiliki dosen merupakan wahana untuk meningkatkan profesionalisme dosen dalam mengajar. Temuan Sukirno (1999) menyatakan bahwa kualitas pengajaran berpengaruh terhadap hasil belajar mahasiswa. Semakin baik penguasaan dosen dalam menggunakan metode, pendekatan, media dan prinsip-prinsip pengajaran maka akan semakin mudah pula mahasiswa memahami materi yang diajarkan dosen. Semakin paham

mahasiswa terhadap materi yang diajarkan semakin baik pula hasil belajar mahasiswa. Hal ini tentunya akan membawa kepada kinerja unggul, seperti lulusan dengan IPK tinggi, jumlah mahasiswa yang semakin meningkat, kemampuan mempertahankan mahasiswa yang tinggi, reputasi yang semakin baik, serta kinerja keuangan yang tinggi. Seperti yang ditemukan oleh Smylie (1996) semakin tinggi kesempatan pembelajaran organisasi akan meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa.

Selain itu, motivasi yang dimiliki dosen untuk terus belajar juga harus tetap dipelihara. Pembelajaran organisasi pada PTS akan berhasil ketika semua dosen memiliki komitmen kuat pada pengembangan pengetahuan. Berdasarkan Tabel 5.9 dan 5.10 (halaman 110 dan 111) dapat dilihat bahwa motivasi dosen PTS untuk meningkatkan kemampuan dirinya cukup tinggi, sehingga kemampuan dosen untuk mencapai target hasil dapat dipenuhi. Seperti yang diungkapkan oleh Friedman *et al.* (2001) bahwa pembelajaran organisasi tidak akan dapat berjalan lama jika anggota organisasi tidak memiliki ketertarikan untuk belajar.

Dari hasil uji *analysis factor confirmatory* untuk variabel kemampuan pembelajaran organisasi (Tabel 5.25, halaman 128) dapat dilihat bahwa kerjasama tim (X1.4) memiliki angka *loading factor* paling besar (0,894). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi paling banyak dipengaruhi oleh kerjasama tim. Proses pembelajaran organisasi sangat menekankan kerjasama tim. Pembelajaran mencakup aktivitas berbagi dan menyalurkan pengetahuan (*share and transfer knowledge*). Agar aktivitas ini berjalan lancar sangat dibutuhkan kerjasama diantara semua sivitas akademika.

Kerjasama tim sangat diperlukan, dimana kolega saling menghormati dan percaya satu sama lain. Kerjasama tim yang sukses dapat terjadi ketika salah satu anggotanya dapat menutupi kekurangan anggota yang lain. Sarana dan prasarana harus disediakan untuk menunjang aliran arus pengetahuan, ide-ide, dan informasi. Untuk itu komunikasi yang baik harus terjalin diantara sesama dosen dan karyawan.

*Knowledge sharing* sebaiknya tidak dibatasi pada sebuah perguruan tinggi saja. Pengetahuan hendaklah dibagi atau disebarluaskan juga kepada masyarakat. Hal ini berarti pengetahuan baru yang diperoleh dari berbagai penelitian hendaknya dipublikasikan kepada masyarakat lewat jurnal-jurnal ilmiah, seminar, maupun kegiatan ilmiah lainnya. Selanjutnya harus ada kerjasama antara perguruan tinggi dengan dunia kerja, khususnya pada pendidikan profesi. Tentu saja hal ini membutuhkan *knowledge sharing* antara akademisi dengan praktisi. Seperti yang dinyatakan oleh Brew and Doud (2000) bahwa pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja sangat penting bagi mahasiswa.

Proses pembelajaran organisasi tidak dapat terlepas dari fungsi pimpinan (Collie, 2002). Pimpinan memegang peran kunci dalam memutuskan pengetahuan mana yang penting dipersiapkan dan dimiliki untuk memuaskan pengguna, karyawan, dan harapan masyarakat. Pimpinan memutuskan apa yang perlu dipelajari dan bagaimana mempelajarinya (Prieto and Revilla, 2006). Pada PTS yang menjalankan pembelajaran organisasi, pimpinan PTS secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada setiap anggota organisasi untuk belajar. Dengan belajar kemampuan akan meningkat. PTS yang memberikan kesempatan pembelajaran akan berkembang dan akan dapat menjadi pendorong



timbul dan berkembangnya inisiatif dan kreativitas, sehingga setiap orang akan termotivasi untuk mengembangkan pengetahuannya, keyakinan, teori-teori praktis, dan keterampilan kognitif yang pada gilirannya akan mendorong timbulnya perilaku baru. Perilaku baru dapat berupa perubahan pengetahuan, orientasi, praktek dan kinerja dosen dalam mengadopsi dan mengembangkan program dan metode pengajaran, kurikulum atau model penilaian tertentu. Dengan demikian kemampuan pembelajaran organisasi akan membawa pada peningkatan kinerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui kompetensi dan diversifikasi menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan positif dengan koefisien jalur sebesar 0,670 (Tabel 5.37, hal 146). Hal ini menunjukkan bahwa melalui variabel kompetensi dan diversifikasi, kemampuan pembelajaran organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan studi ini konsisten dengan temuan sebelumnya dari López *et al.* (2005) yang berjudul *Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance*. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel laten yakni pembelajaran organisasi, inovasi dan daya saing, serta kinerja keuangan. Dengan melakukan penelitian pada 195 perusahaan yang memiliki lebih dari 200 karyawan di Spanyol, López *et al.* menggunakan teknik statistik SEM.

Penelitian ini memberikan dukungan pada pandangan bahwa pembelajaran organisasi memiliki kontribusi positif baik pada inovasi dan daya saing serta pada kinerja keuangan. López *et al.* Menemukan bahwa pertama, terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kemampuan inovasi dan

daya saing perusahaan, kedua, secara statistik pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, walaupun cukup kecil (sebesar 0,2). Namun hal ini sesuai dengan pandangan umum bahwa perusahaan harus menunggu beberapa lama sebelum dampak positif dari pembelajaran organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja keuangan, dan ketiga kemampuan inovasi dan daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan.

Temuan studi ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Khandekar *and* Sharma (2006) yang berjudul *Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*. Penelitian yang bertujuan menunjukkan peran pembelajaran organisasi yang semakin penting bagi kinerja perusahaan. Penelitian ini menggali hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan dalam skenario India. Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan India yang berskala global di National Capital Region, India. Dengan menggunakan metode *purposive sampling*, sampel penelitian adalah 100 manajer senior, yang terdiri dari 72 manajer SDM dan 28 orang manajer lini. Data yang dikumpulkan dari manajer kemudian dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 12. Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumberdaya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Di ketiga perusahaan berskala global India tersebut, respon dari manajer menunjukkan bahwa organisasi menjalankan dengan baik pembelajaran organisasi melalui praktek-praktek SDM dan efektivitas mereka ditunjukkan oleh

kinerja perusahaan dan tingkat laporan keuangan. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan.

Selain itu, temuan studi ini juga sejalan dengan penelitian dari Murray (2003) yang berjudul *Organizational Learning, Competencie, and Firm Performance: Empirical Observation*. Penelitian ini menguji pengaruh lima tingkatan pembelajaran organisasi yakni *simplistic-driven learning, structure-driven learning, efficiency-driven learning, value-driven learning* dan *dynamic-driven learning* terhadap kinerja proyek jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Digunakan empat jenis kemampuan (manajemen, teknikal, pembelajaran, dan operasional) untuk menilai pengaruh lima tingkat pembelajaran organisasi terhadap kinerja proyek jangka pendek dan jangka panjang. Penelitian ini menemukan bahwa pertama kemampuan manajemen, kedua kemampuan teknikal perusahaan kontraktor terbesar pada level 1 dan 2 memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja proyek jangka pendek daripada tingkat pembelajaran yang lebih tinggi, ketiga kemampuan pembelajaran secara umum memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja pada tingkat pembelajaran yang lebih rendah, khususnya pada tingkat *efficiency-driven* (tingkat 3). Manajer mengindikasikan bahwa kemampuan pembelajaran memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja proyek jangka pendek yang menunjukkan nilai manajer ditempatkan pada kemampuan pembelajaran untuk mencapai tujuan profit jangka pendek, dan keempat kemampuan operasional berpengaruh terhadap kinerja proyek jangka pendek pada tingkat pembelajaran yang lebih tinggi. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa tiga dari empat kemampuan (manajemen, teknikal, dan pembelajaran) berperan penting dalam mencapai kinerja jangka

pendek, dan bahwa keempat kemampuan tersebut memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja proyek jangka panjang perusahaan besar.

Temuan studi ini juga sejalan penelitian sebelumnya dari Bontis *et al.* (2002) yang berjudul *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. Penelitian ini menyelidiki hubungan antara persediaan dan arus pembelajaran diantara tingkatan dalam sistem pembelajaran organisasi secara keseluruhan kepada masing-masing 13 manajer senior, menengah, dan non-manajemen dari 32 organisasi. Total sampel sebanyak 480 responden. Penelitian ini mendukung premis bahwa terdapat hubungan yang positif antara persediaan dan arus pembelajaran pada semua tingkatan organisasi dengan kinerja bisnis.

Selain itu temuan studi ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Prieto *and* Revilla (2006) yang berjudul *Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment*. Penelitian Prieto *and* Revilla bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran dengan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun non-keuangan. Dengan menggunakan data dari 111 perusahaan di Spanyol, digunakan alat analisis *path* untuk melihat pengaruh variabel kemampuan pembelajaran, kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Penelitian ini kemudian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Demikian pula sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bhatnagar (2006) yang menyatakan ada pengaruh yang kuat antara kemampuan pembelajaran organisasi dengan kinerja keuangan yang diukur dengan profit dan

*financial turn over*. O’Keeffe and Harrington (2001) juga menekankan nilai strategis dari pengelolaan akuisisi dan aplikasi pengetahuan dan selanjutnya pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

### **6.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Tingkat Diversifikasi PTS**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.35 (halaman 141) menunjukkan bahwa persepsi PTS pada pengaruh kompetensi terhadap tingkat diversifikasi PTS memiliki koefisien jalur sebesar 0,955 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hal ini menghasilkan temuan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap tingkat diversifikasi PTS. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam studi ini yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap tingkat diversifikasi PTS adalah terbukti atau didukung dengan fakta.

Berdasarkan temuan empiris studi ini, dapat dikatakan bahwa strategi diversifikasi yang dilakukan PTS dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki. Artinya ketika PTS merasa memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan akan program studi baru yang akan dibentuk, maka PTS akan menambah program studinya. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki PTS maka diversifikasi program studi yang dilakukan akan semakin tinggi pula. Seperti yang diungkapkan oleh Porter (1998:91) bahwa sebuah perusahaan dapat meraih keunggulan bersaing jika memiliki keahlian atau kompetensi yang dapat dialirkan ke pasar baru. Sumberdaya dan kompetensi sudah sejak lama dipercaya sebagai salah satu faktor kunci dalam menjelaskan diversifikasi (Penrose,

1995:63). Rumelt (1974) membahas perlunya “keahlian inti” yang dapat digunakan dalam pasar yang berkaitan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi berarti mengelola hubungan sumberdaya yang saling tergantung. Bukti empiris lain juga menyatakan adanya hubungan antara diversifikasi dengan posisi sumberdaya perusahaan yang melakukan diversifikasi.

Salah satu hal penting yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan PTS dalam membuat keputusan untuk mendiversifikasi usahanya adalah penilaian terhadap kemampuan PTS, uang, alat dan semua hal yang diperlukan untuk kesuksesan pelaksanaan diversifikasi. Dalam hal ini, para pengambil keputusan sebaiknya tidak hanya melihat peluang serta tingkat kinerja yang diperoleh selama ini, tetapi juga secara teliti menilai ketersediaan sumberdaya yang penting dan tepat, yakni kompetensi inti yang dapat ditingkatkan, kemampuan PTS untuk meningkatkan sumberdaya yang ada, serta kapasitas PTS untuk menciptakan aset-aset strategis baru. Konsekuensinya, dalam mengambil keputusan untuk melakukan diversifikasi para pengambil keputusan tidak hanya mempertimbangkan peluang yang ada, namun juga harus melakukan penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki PTS.

Tindakan yang diambil oleh PTS untuk melakukan strategi diversifikasi dengan menambah program studinya merupakan langkah untuk memperkuat posisi persaingannya dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan eksternal. Penambahan jumlah program studi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pengguna yang semakin beragam dan tuntutan yang semakin besar dari masyarakat agar PTS mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas yang unggul. Levine (1993) menyimpulkan bahwa mahasiswa sekarang ini

semakin heterogen, kebutuhan pendidikan mereka juga semakin beragam dan keinginan mereka dapat tidak terkelola dengan baik.

Seperti yang diutarakan oleh Levine (1993) bahwa pengguna perguruan tinggi “sama dengan pelanggan perusahaan komersil lainnya, mereka menginginkan prosedur yang sederhana, pelayanan yang memuaskan, pengajaran yang berkualitas, dan biaya yang murah, tentunya dengan kualitas pengajaran sebagai prioritas utamanya”. Perguruan tinggi berusaha merespon perubahan-perubahan tersebut dengan cara memberikan berbagai pilihan dan layanan yang sesuai, yang oleh Levine disebut sebagai “*supermarket model of education*” yang lengkap. Dengan berbagai pilihan yang ditawarkan oleh PTS, diharapkan kinerja yang dihasilkan akan meningkat.

Tingkat diversifikasi yang dilakukan oleh PTS di Sumatera Utara cenderung pada diversifikasi berkaitan terbatas. Menurut Rumelt (1982) strategi diversifikasi berkaitan terbatas masuk ketegori tingkat diversifikasi moderat sampai tinggi. Dalam diversifikasi berkaitan terbatas, kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis dominan, dan semua bisnis berbagi produk, teknologi, dan jaringan distribusi. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan PTS mengenai tingkat keterkaitan diantara program studi yang ada serta tingkat penggunaan bersama sarana dan prasarana diantara program studi (Tabel 5.19, halaman 121). Tabel 5.19 (halaman 121) menunjukkan bahwa sebagian besar responden (41,8%) menyatakan tingkat keterkaitan antar program studi rendah, kemudian sebanyak 44 (32,8%) responden menyatakan cukup tinggi. Selanjutnya sebanyak 17 responden (12,7%) menyatakan keterkaitan antar program studi sangat rendah, 14 responden (10,4%) menyatakan tinggi, dan terdapat 3

responden (2,2%) yang menyatakan keterkaitan antar program studi sangat tinggi. Sedangkan untuk indikator tingkat pemakaian bersama sarana dan prasarana diketahui bahwa sebanyak 53 (38,8%) responden menyatakan tingkat pemakaian bersama sarana dan prasarana cukup tinggi, kemudian sebanyak 45 (33,6%) responden menyatakan rendah. Selanjutnya sebanyak 21 responden (15,7%) menyatakan tingkat pemakaian bersama sarana dan prasarana sangat rendah, 14 responden (10,4%) menyatakan tinggi, dan hanya 1 responden (0,7%) yang menyatakan tingkat pemakaian bersama sumberdaya antar program studi sangat tinggi.

Strategi diversifikasi berkaitan terbatas sangat dimungkinkan mengingat masing-masing program studi memiliki otonomi (keleluasaan) dalam menjalankan program studinya. Program studi-program studi tersebut menggunakan berbagai sarana dan prasarana secara bersama misalnya gedung, parkir, perpustakaan, laboratorium. Walaupun program studi tersebut masih saling terkait, namun masing-masing memiliki pengelolaan tersendiri.

Temuan studi ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lemelin (1982) maupun Carleton *et al.* (1984) yang menemukan bahwa perusahaan cenderung untuk melakukan diversifikasi ke dalam industri yang penggunaan kompetensinya sama dengan yang dimiliki perusahaan. Demikian pula penelitian Lecraw (1984) serta Montgomery *and* Hariharan (1991) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan sumberdaya yang besar akan cenderung mengejar diversifikasi. Dalam menjalankan strategi ini, perusahaan cenderung untuk masuk ke pasar dimana sumberdaya yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.



Temuan studi ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chatterjee and Wernerfelt (1991). Penelitian yang berjudul *the link between resources and type of diversification: theory and evidence* ini ingin membangun dasar teoritis untuk mengidentifikasi faktor-faktor sistematis yang mempengaruhi tipe diversifikasi. Dengan menggunakan sampel 118 perusahaan yang ada pada daftar Compustat yang berada pada angka 82 4-digit SIC, digunakan analisis regresi linier berganda untuk menjawab hipotesis yang diajukan. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah indeks diversifikasi, sumberdaya fisik, sumberdaya tak berwujud, dan sumberdaya keuangan. Sedangkan variabel independen yang digunakan adalah kinerja, serta variabel kontrolnya adalah tingkat resiko, besaran perusahaan, *capital expense* dan diversifikasi. Penelitian ini menemukan bahwa sumberdaya tidak berwujud dan sumberdaya keuangan adalah faktor dominan yang menjelaskan tipe diversifikasi yang dipilih. Selain itu juga ditemukan bahwa secara keseluruhan, kinerja perusahaan bukanlah fungsi dari strategi diversifikasi tetapi dipengaruhi oleh ketepatan strategi diversifikasi yang disesuaikan dengan profil sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Selanjutnya temuan studi ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Markides and Williamson (1996). Penelitian yang berjudul *corporate diversification and organizational structure: A resource-based view* ini mengukur diversifikasi dan struktur organisasi dengan menggunakan *resource-based view*. Populasi penelitian berjumlah 457 perusahaan dimana semuanya diikutsertakan dalam penelitian (metode sensus). Populasi penelitian adalah perusahaan di Amerika Serikat yang memenuhi kriteria: berada di Amerika

Serikat, berada pada kode SIC 0 sampai 40 namun bukan perusahaan jasa, dan pada tahun 1988 memiliki penjualan di atas US\$ 400 juta.

Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan dengan diversifikasi berkaitan akan memperoleh kinerja keuangan superior hanya ketika memiliki akses khusus terhadap aset-aset strategis. Aset-aset tersebut dikatakan strategis ketika aset tersebut bernilai, langka, sulit dipindahkan/diperdagangkan, dan mahal untuk ditiru. Aset-aset dapat berkurang nilainya akibat peniruan dari pesaing sehingga dalam jangka panjang hanya perusahaan yang memiliki aset-aset strategislah yang memiliki kompetensi untuk membangun aset-aset strategis baru lebih cepat dan lebih efisien dibandingkan pesaingnya. Hal ini menyebabkan perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Selain itu temuan studi ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Silverman (1999). Penelitian yang berjudul *technological resource and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics* ini menguji bagaimana sumberdaya teknologikal perusahaan mempengaruhi pilihan industri terhadap strategi diversifikasi perusahaan. Penelitian ini juga merupakan penelitian pertama yang menguji secara empirik hipotesis bahwa pilihan diversifikasi perusahaan tergantung pada kemampuan aplikasi dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Penelitian ini menggunakan 429 perusahaan dengan menggunakan 4-digit SIC selama tahun 1981-1985. Variabel dependen yang digunakan adalah strategi diversifikasi, sedangkan variabel independennya adalah kemampuan sumberdaya untuk diaplikasikan, *contractual hazards*, kerahasiaan (*secrecy*) dan

pembelajaran (*learning*). Sedangkan variabel kontrol terdiri dari variabel kontrol untuk tingkat perusahaan dan untuk tingkat industri. Untuk tingkat perusahaan, digunakan besaran perusahaan, pertumbuhan, intensitas penelitian dan pengembangan, dan intensitas periklanan. Sedangkan untuk tingkat industri digunakan perbedaan antara intensitas penelitian dan pengembangan perusahaan dengan intensitas penelitian dan pengembangan industri, serta perbedaan antara intensitas periklanan perusahaan dengan intensitas periklanan industri.

Silverman menemukan bahwa sumberdaya teknologikal perusahaan, sebagai perwujudan dari portofolio *patent* perusahaan, berpengaruh signifikan terhadap keputusan diversifikasi. Sebuah perusahaan akan memilih untuk masuk ke pasar dimana perusahaan tersebut dapat mengeksploitasi sumberdaya teknologikalnya dan sumberdaya yang dimilikinya merupakan yang terkuat. Selanjutnya, keputusan diversifikasi perusahaan dipengaruhi oleh beberapa resiko berkaitan dengan alternatif kontrak terhadap diversifikasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa, sumber inovasi dalam sebuah industri mengindikasikan petunjuk kemungkinan masuknya diversifikasi dalam industri.

#### **6.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja PTS**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.35 (halaman 141) menunjukkan bahwa persepsi PTS pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja PTS memiliki koefisien jalur sebesar 0,315 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hal ini menghasilkan temuan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam

studi ini yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS adalah terbukti atau didukung dengan fakta.

Kompetensi dosen dalam memperoleh, mengumpulkan, mengembangkan, dan membagi ilmu pengetahuan kepada mahasiswa dan masyarakat akan mempengaruhi kinerja yang dicapai. Melalui kompetensi dosen yang tinggi, kemampuan mahasiswa untuk menyerap pelajaran juga akan meningkat sehingga kualitas proses belajar mengajar meningkat pula sehingga PTS akan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, misalnya ditunjukkan oleh IPK yang tinggi.

Keahlian dan pengetahuan dosen merupakan faktor kunci yang mendorong proses inovasi dan keunggulan bersaing yang didasarkan pada pengetahuan sekarang ini. Dengan demikian, diharapkan muncul inovasi-inovasi baru dari hasil penelitian dan pengembangan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi masyarakat. PTS yang memiliki tim manajemen dengan keahlian optimal dan metode bersaing yang didasarkan pada kompetensi akan mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain yang tidak dapat melakukannya.

Dengan kompetensi superior akan memungkinkan PTS memperoleh informasi apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh penggunanya. Dengan demikian, PTS yang memiliki dosen dengan kompetensi yang tinggi, akan lebih mampu menyediakan layanan dan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pengguna. Oleh karena itu, PTS dengan kompetensi superior dapat memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan selanjutnya dapat meningkatkan kinerjanya. Agar dapat mempertahankan keunggulan bersaing

tersebut, kompetensi yang dimiliki PTS haruslah mampu menambah nilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

Kompetensi dosen merupakan salah satu faktor yang mendorong seseorang memilih untuk kuliah di sebuah perguruan tinggi. Kompetensi tinggi tersebut menimbulkan citra yang baik di mata masyarakat. Dengan demikian PTS yang memiliki staf pengajar dengan keahlian yang tinggi, akan dapat menarik minat calon mahasiswa untuk kuliah disana. Akibatnya, jumlah pendaftar akan meningkat. Dengan reputasi sebab memiliki staf pengajar yang handal, maka keinginan mahasiswa untuk keluar dari perguruan tinggi tersebut akan dapat dikurangi. Dengan kata lain, PTS akan mampu mempertahankan mahasiswanya.

Berdasarkan uji analisis konfirmatori (Tabel 5.26, halaman 130) menunjukkan bahwa indikator sulit ditiru merupakan indikator dengan *loading factor* tertinggi dalam membentuk variabel kompetensi dengan nilai 0,996. Hal menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh PTS paling banyak berasal dari kompetensi yang sulit ditiru. Menurut Godfrey *and* Hill (1995) Kompetensi yang tidak mudah ditiru merupakan inti (poros) dari teori *resource-based*, dan sentral pemahaman mengenai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Dierickx *and* Cool, 1989; Spender *and* Grant, 1996). Selanjutnya Pace *et al.* (2005) menemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif dengan kinerja.

Kompetensi mungkin dilindungi dari peniruan dengan berbagai cara. Kompetensi yang berasal dari faktor sejarah (Barney, 1991) seperti lokasi yang strategis, kepemilikan hak cipta (Lippman *and* Rumelt, 1982), akan melindungi sumberdaya bernilai tersebut dari tindakan peniruan oleh pesaing. Sumberdaya

yang bersifat *socially complex*, seperti reputasi yang baik dan kepercayaan (Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991) merupakan sumberdaya yang membutuhkan waktu dan biaya yang tinggi untuk ditiru. Terakhir, *causal ambiguity* merupakan ambiguitas mengenai hubungan antara kompetensi perusahaan dengan keunggulan bersaing (Reed and DeFillipi, 1990; Barney, 1991) akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan (Lippman and Rumelt, 1982; Barney, 1986b; Dierickx and Cool, 1989; Reed and DeFillipi, 1990; Barney, 1991). *Causal ambiguity* akan melindungi kompetensi dari usaha peniruan karena pesaing tidak mengerti hubungan antara kompetensi ini dengan keunggulan bersaing.

Kompetensi PTS yang sulit ditiru tersebut adalah pengetahuan yang merupakan salah satu bentuk *causal ambiguity* yang melekat pada sumberdaya manusia. Pengetahuan berasal dari keahlian dan ilmu pengetahuan khusus yang dimiliki oleh staf pengajar.

Dari Tabel 5.6 (halaman 107) memperlihatkan bahwa pada PTS yang menjadi responden memiliki dosen dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 1.034 (31,49%) serta berpendidikan S3 sebanyak 76 orang (2,31%). Selanjutnya sebanyak 30 dosen adalah Spesialis-1 (0,9%), profesi sebanyak 21 dosen (0,64%) dan terakhir spesialis-2 sebanyak 8 dosen (0,24%). Dengan tingkat pendidikan sebagaimana yang tersebut dalam Tabel 5.6 (halaman 107), maka dapat dikatakan bahwa pengetahuan yang dimiliki menjadi salah satu kompetensi yang sulit ditiru. Pengetahuan akan menjadi kompetensi yang sulit untuk ditiru karena membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang mahal untuk ditiru. Selain itu seseorang dengan keahlian khusus yang dimiliki PTS akan menjadi menjadi

keunggulan strategis dan merupakan basis bagi kinerja superior. Seperti juga yang ditemukan oleh Hatch *and* Dyer (2004) bahwa pesaing tidak dapat dengan cepat dan murah meniru atau mengganti nilai dari sumberdaya manusia khusus yang dimiliki perusahaan. Beberapa penelitian lain juga menemukan bahwa keunggulan bersaing akan berlanjut bila didasar pada sumberdaya manusia yang tak berwujud dan bersifat *socially complex* (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Kock *and* McGrath, 1996).

*Causal ambiguity* dijelaskan dalam literatur dengan dua cara berbeda. Pertama, *linkage ambiguity* adalah ambiguitas diantara pengambil keputusan mengenai hubungan antara kompetensi dengan keunggulan bersaing (Lippman *and* Rumelt, 1982; Barney, 1991). Kedua, *characteristic ambiguity* yang difokuskan pada karakter dari kompetensi, yang sekaligus merupakan sumber keunggulan dan ambiguitas (Reed *and* DeFillippi, 1990). *Characteristic ambiguity* adalah ambiguitas yang melekat pada sumberdaya itu sendiri. Ketertutupan (*tacitness*) merupakan salah satu karakteristik *causally ambiguity* (Reed *and* DeFillippi, 1990; Barney, 1995; Godfrey *and* Hill, 1995; Hart, 1995; Szulanski, 1996; Inkpen *and* Dinur, 1998; Simonin, 1999). *Tacitness* merefleksikan bahwa sebuah kompetensi adalah “intuitif, non-verbal dan tidak terucapkan” (Hedlund *and* Nonaka, 1993:118). *Tacit knowledge* lebih ambigu dibandingkan *articulates* atau *explicit knowledge* (Winter, 1987; Reed *and* DeFillippi, 1990; Kogut *and* Zander, 1992). Pengetahuan eksplisit dijabarkan sebagai “formal, sistematis dan tujuan yang ditunjukkan dalam kata atau angka” (Baker *et al.*, 1997). Pengetahuan eksplisit dapat diturunkan dari sejumlah sumber yang meliputi data, proses bisnis, kebijakan dan prosedur, serta sumber

eksternal seperti informasi pasar (Baker *et al.*, 1997). Sedangkan pengetahuan *tacit* berupa pengetahuan, pengalaman, keahlian, model mental, intuisi dan kepercayaan (Baker *et al.*, 1997), yang sangat dinamis dan khusus (Martensson, 2000; Tsoukas *and* Vladimirou, 2001). Kompetensi juga dikarakteristikan sebagai *causally ambiguous* ketika kompetensi tersebut berada dalam budaya dan nilai-nilai organisasi (Masakowski, 1997) karena kompetensi yang berada dalam budaya mungkin lebih pasti dan kurang *mobile* dibandingkan dengan pengetahuan yang berada pada individu atau sekelompok kecil individu (Barney, 1986b; Reed *and* DeFillippi, 1990; Barney, 1991). Itami *and* Roehl (1987) yang menyatakan bahwa elemen kunci strategi adalah mengelola aset-aset tak bewujud (seperti keahlian, reputasi, dll.),

Hasil studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bharadwaj *et al.* (1993) yang menemukan bahwa keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior pada perusahaan jasa. Dimana keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan memiliki seperangkat keahlian dan kompetensi yang unik sehingga sulit ditiru oleh para pesaing. Dukungan juga diberikan pada Mehra (1996) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya studi ini juga memberikan dukungan pada hasil penelitian Pace *et al.* (2005). Pace *et al.* (2005) menemukan bahwa berdasarkan pendekatan Resource-Based View (RBV), penyebab utama perbedaan kinerja diantara perusahaan adalah karena perbedaan sumber-sumberdaya khusus dan akumulasi kompetensi yang dimiliki perusahaan. Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja persaingan dengan sumberdaya strategis yang dimiliki perusahaan.



Melalui metodologi riset yang dibangun oleh Rudolphe Durand, diperoleh hasil yang memuaskan mengenai hubungan antara tingkat pengaruh kompetensi dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang semakin sulit untuk ditiru (*imitability*) dan semakin sulit untuk dipindahkan (*immobility*) menyebabkan profitabilitas, margin dan kinerja pasar yang lebih tinggi. Ditemukan bahwa kompetensi yang sulit ditiru memiliki hubungan yang positif hanya dengan kinerja pasar (*market performance*). Sedangkan kompetensi yang sulit untuk dipindahkan (*immobility*) ditemukan memiliki hubungan positif dengan profitabilitas dan berhubungan negatif dengan margin. Hasil studi ini juga konsisten dengan Pace *et al.* (2005), yang menemukan adanya hubungan antara profitabilitas dengan sumberdaya dan bagaimana mengelolanya. O'Regan and Ghobadian (2004) juga menemukan bahwa kompetensi perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap strategi dan pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Pendekatan *resource-based* menekankan pentingnya sumberdaya internal untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari seberapa baik manajer membangun organisasinya dalam menangani sumberdaya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 1991). PTS dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja keuangan superior. Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan PTS merupakan konsekuensi dari sumberdaya khusus dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PTS harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumberdaya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci

dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Namun studi ini menolak temuan Fernandes *et al.* (2005) yang berjudul *resources that drive performance: an empirical investigation*. Fernandes *et al.* melakukan penelitian pada perusahaan air minum Brazil mengenai sumberdaya yang menghasilkan kinerja perusahaan berdasarkan praktek sumberdaya manusia, kompetensi karyawan dan sumberdaya berwujud lainnya serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan model Balanced-Scorecard. Fernandes *et al.* menemukan bahwa secara umum sumberdaya memiliki pengaruh terhadap kinerja, namun bila diteliti lebih jauh maka ditemukan bahwa kompetensi karyawan justru tidak berpengaruh terhadap kinerja; faktor-faktor lingkungan yang dikaitkan dengan permintaan merupakan faktor yang paling kuat mempengaruhi kinerja; serta kepuasan karyawan berpengaruh pada semua perspektif BSC.

### **6.5 Pengaruh Tingkat Diversifikasi terhadap Kinerja PTS**

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pengaruh langsung yang disajikan pada Tabel 5.35 (halaman 141) menunjukkan bahwa persepsi PTS pada pengaruh tingkat diversifikasi PTS terhadap kinerja PTS memiliki koefisien jalur sebesar 0,230 dengan probabilitas sebesar 0,043. Hal ini menghasilkan temuan bahwa tingkat diversifikasi PTS berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 5 (lima) dalam studi ini yang menyatakan bahwa tingkat diversifikasi PTS

berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS adalah terbukti atau didukung dengan fakta.

Strategi diversifikasi yang dilakukan PTS dengan menambah jumlah program studi ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS. Dengan adanya berbagai program studi yang menawarkan berbagai bidang ilmu, maka akan semakin menarik minat calon mahasiswa untuk kuliah di PTS tersebut. Selain itu, keanekaragaman program studi yang tersedia juga mampu mempertahankan jumlah mahasiswa. Seperti diungkapkan oleh Friedman *et al.* (2001) banyak ahli percaya bahwa perguruan tinggi yang menyediakan berbagai disiplin ilmu akan sangat penting bagi perguruan tinggi di masa depan. Banyaknya program-program baru yang dibangun oleh PTS ditujukan untuk menambah daya saingnya.

Tingkat diversifikasi yang dilakukan oleh PTS di Sumatera Utara cenderung pada diversifikasi berkaitan terbatas. Menurut Rumelt (1982) strategi diversifikasi berkaitan terbatas masuk kategori tingkat diversifikasi moderat sampai tinggi. Dalam diversifikasi berkaitan terbatas, kurang dari 70% pendapatan datang dari bisnis dominan, dan semua bisnis berbagi produk, teknologi, dan jaringan distribusi. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden mengenai tingkat keterkaitan diantara program studi yang ada serta tingkat penggunaan bersama sarana dan prasarana diantara program studi (Tabel 5.19, halaman 121).

Namun para pengambil keputusan pada PTS perlu mengingat bahwa tingkat diversifikasi yang terus ditambah pada suatu saat justru akan menurunkan kinerja. Apalagi jika diversifikasi yang dilakukan semakin tidak berkaitan.

Umumnya berbagai penelitian menemukan bahwa diversifikasi berkaitan memiliki peningkatan kinerja yang lebih besar dibandingkan dengan diversifikasi tidak berkaitan (Datta *et al.*, 1991). Rumelt (1982), Christensen *and* Montgomery (1981), Palepu (1985), Varadarajan (1986), Varadarajan *and* Ramanujam (1987), Lubatkin *and* Rogers (1989) serta Qian (1999) menemukan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi bisnis berkaitan (*related business*) lebih unggul dibandingkan dengan yang tidak berkaitan (*unrelated business*). Hal ini disebabkan berdasarkan teori *resource-based view*, kompetensi inti dipandang dapat meningkatkan *economic of scope* diantara bisnis-bisnis yang berkaitan dan akhirnya menghasilkan keunggulan bersaing. 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, 1986; Dierickx *and* Cool, 1989; dan Peteraf, 1993). Penelitian Tallman *and* Li (1996) yang menemukan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi akan meningkat ketika tingkat diversifikasi dinaikkan. Namun setelah melampaui titik tertentu, seiring penambahan tingkat diversifikasi kinerja yang dicapai mulai menurun. Hasil penelitian Tallman *and* Li (1996) tersebut membuktikan bahwa hubungan antara tingkat diversifikasi dan

kinerja lebih kompleks dibandingkan hubungan linier seperti kebanyakan penelitian selama ini.

Begitu pula penelitian Palich *et al.* (2000) yang menemukan hubungan tingkat diversifikasi dengan kinerja adalah berbentuk kurva bukan linier. Mereka menemukan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat ketika perusahaan bergerak dari bisnis tunggal ke diversifikasi berkaitan, tetapi kinerja akan menurun ketika perusahaan berubah dari diversifikasi berkaitan menjadi diversifikasi tidak berkaitan. Demikian pula hasil penelitian Alesón *and* Escuer (2002) yang menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat diversifikasi produk sedang memiliki kinerja paling tinggi, sementara perusahaan dengan tingkat diversifikasi produk rendah atau tinggi secara signifikan memiliki kinerja yang lebih rendah.

Temuan studi ini mendukung hasil penelitian dari Rumelt (1982). Penelitian yang berjudul *diversification strategy and profitability* ini menunjukkan adanya pengaruh strategi diversifikasi terhadap profitabilitas. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh strategi diversifikasi dengan tingkat profitabilitas. Perusahaan yang menjalankan strategi diversifikasi berkaitan memiliki tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang menjalankan strategi diversifikasi tidak berkaitan. Konsisten pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Thourunroje *and* Tansuhaj (2005).

Selain itu studi ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Stimpert *and* Duhaime (1997) yang berjudul *seeing the big picture: the influence of strategy on performance* ini menguji interaksi karakteristik industri,

diversifikasi, dan strategi bisnis serta kinerja bisnis dalam suatu model yang menggambarkan kombinasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja unit bisnis. Model penelitian ini menunjukkan hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung antara profitabilitas industri, diversifikasi bisnis, penelitian dan pengembangan, modal investasi terhadap kinerja keuangan (*business performance*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profitabilitas industri yang lemah berpengaruh negatif terhadap diversifikasi bisnis. Hal ini diperkuat oleh Rumelt (1986:76); Christensen *and* Montgomery (1981). Diversifikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja bisnis unit melalui variabel antara investasi dan penelitian dan pengembangan yang diperkuat oleh Bettis (1981); Christensen *and* Montgomery (1981). Penelitian ini menyimpulkan bahwa diversifikasi bisnis yang lemah berpengaruh negatif terhadap pengeluaran penelitian dan pengembangan serta investasi. Penelitian dan pengembangan serta investasi modal ditentukan oleh siklus bisnis dalam lingkungan ekonomi. Jika pengeluaran penelitian dan pengembangan meningkat berpengaruh kuat terhadap investasi modal. Sedangkan penelitian dan pengembangan serta investasi modal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis unit.

Temuan studi ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Amit *and* Livnat (1988). Penelitian yang berjudul *diversification strategies, business cycles and economic performance* ini membahas dua jenis utama strategi diversifikasi perusahaan yaitu diversifikasi ke dalam bisnis yang berkaitan (*related business*) dan diversifikasi ke dalam bisnis yang tidak berkaitan

(*unrelated business*). Diversifikasi berkaitan bertujuan untuk mendapatkan sinergi operasional perusahaan. Sedangkan pada strategi diversifikasi tidak berkaitan, perusahaan berusaha mendapatkan keuntungan dari kemampuannya untuk meningkatkan modal sehingga diperoleh stabilitas *cash flow* yang lebih besar.

Penelitian ini menggunakan sampel yang cukup besar, yakni perusahaan-perusahaan yang tercatat dalam Compustat Industry dan Compustat Business Segment yang melakukan diversifikasi sejak tahun 1977-1984. Penelitian ini bertujuan melakukan penilaian empirik atas keuntungan dan biaya dari dua jenis strategi diversifikasi dengan mengembangkan suatu pengukuran diversifikasi yang baru melalui siklus bisnis dan sektor ekonomi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diversifikasi keuangan murni diasosiasikan dengan *cash flow* yang lebih stabil, meningkatnya *level of leverage*, dan profitabilitas yang lebih rendah. Penelitian ini juga menegaskan bahwa perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi ke dalam bisnis yang berkaitan (*related business*), secara rata-rata memiliki profitabilitas yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak terdiversifikasi, walaupun hasil ini tidak selalu signifikan secara statistik. Sedangkan bagi perusahaan yang melakukan diversifikasi tidak berkaitan umumnya memiliki profitabilitas yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lain.

Hasil studi ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya dari Michel and Shaked (1984). Penelitian yang berjudul *does business diversification affect performance* ini menghubungkan beberapa pengukuran kinerja keuangan dengan tingkat keterkaitan operasi perusahaan, dengan populasi penelitian adalah

perusahaan produk rumah tangga Amerika (American Home Products) yang terdiri dari segmen *prescription drugs, packaged medicines, food products, dan household products* tahun 1975 sampai tahun 1980. Fokus penelitian ini hanya pada kategori diversifikasi produk yang berkaitan dan tidak berkaitan yang telah dibuat oleh Rumelt (1982). Dengan menggunakan pengukuran rasio keuangan ditemukan hasil penelitian yang cukup mengejutkan bahwa perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi tidak berkaitan memiliki kinerja keuangan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi berkaitan. Temuan ini mendukung temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Elgers and Clark (1980) serta Michel *et al.* (1983). Selain itu, perusahaan dengan *related ratio* pada kondisi yang tidak stabil memiliki tingkat respon yang tinggi terhadap kesempatan baru. Ketidakstabilan *related ratio* tersebut merupakan hasil dari masuknya perusahaan ke segmen bisnis baru.

Temuan studi ini menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Lloyd and Jahera, Jr. (1994) yang judul *firm-diversification effects on performance as measured by Tobin's q*. 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. De (1992) mengemukakan, bagaimanapun hasil tersebut tidak berarti tidak ada pengaruh aktual, namun pengukuran kinerja yang didasarkan pada pasar tidak dirancang untuk menangkap pengaruh tersebut.



## 6.6 Temuan Teoritis

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap hubungan kausal antara kemampuan pembelajaran organisasi dengan kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja PTS di Sumatera Utara maka temuan teoritis yang dihasilkan dari studi ini adalah:

1. Terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran PTS merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi. Semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi yang dilakukan PTS maka akan semakin meningkatkan kompetensi yang dimiliki PTS.
2. Terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pembelajaran PTS merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kinerja. Semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi yang dilakukan PTS maka akan semakin meningkatkan kinerja PTS.
3. Terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara kompetensi terhadap tingkat diversifikasi PTS. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan instrumen penting bagi terciptanya tingkat diversifikasi. Berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki PTS, akan menaikkan tingkat diversifikasi yang dilakukan PTS.
4. Terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja PTS. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan

instrumen penting untuk meningkatkan kinerja PTS. Berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki PTS, maka akan semakin meningkat kinerja PTS.

5. Terdapat pengaruh langsung, positif, dan signifikan antara tingkat diversifikasi PTS terhadap kinerja PTS. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat diversifikasi PTS merupakan instrumen penting untuk meningkatkan kinerja. Semakin tinggi tingkat diversifikasi yang dilakukan PTS maka akan semakin meningkatkan kinerja PTS.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi merupakan instrumen penting yang memediasi pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS. Melalui kompetensi, semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi maka kinerja PTS akan semakin meningkat.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan antara kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui kompetensi dan tingkat diversifikasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi dan tingkat diversifikasi merupakan instrumen penting yang memediasi pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS. Dengan melalui kompetensi dan tingkat diversifikasi, semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi maka semakin tinggi kinerja PTS.

### **6.7 Keterbatasan Studi**

Dari hasil kajian setelah melakukan pengujian dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi,

dan kinerja PTS di Sumatera Utara, dalam studi ini telah disadari bahwa temuan yang dihasilkan belum mampu memberikan hasil yang benar-benar akurat dalam menjawab seluruh permasalahan. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data diperoleh dengan menggunakan metode *cross sectional*, yakni hanya satu kali diambil pada satu waktu tertentu. Padahal penelitian dalam bidang manajemen strategi akan lebih baik jika menggunakan *data longitudinal* karena pengaruh strategi seringkali baru dapat dirasakan setelah beberapa waktu dijalankannya strategi tersebut.
2. Studi ini melakukan pengujian pada variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja PTS dari sudut *resource-based view* yakni menguji kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja PTS melalui kompetensi dan tingkat diversifikasi. Sedangkan masih banyak faktor-faktor lain baik dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi yang mempengaruhi kinerja seperti kondisi lingkungan, kepemimpinan, struktur organisasi, dan komitmen.