

**PENGARUH KEMAMPUAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KOMPETENSI INTI ORGANISASI, DAN KINERJA
ORGANISASI PERGURUAN TINGGI SWASTA DI PROPINSI NTT
SUATU TINJAUAN LITERATUR UNTUK MEMBANGUN HIPOTESIS
PENELITIAN.**

Oleh

Dr. Rafael Octavianus Byre, S.E., M.Sc
Dosen Prodi Manajemen
e-mail byreraphael@gmail.com

Abstract

Empirically, this paper is expected to see the extent of the development of organizational learning models in the Development of Private Higher Education in the Province of East Nusa Tenggara Province by including the dimensions of the organization's core competencies, and organizational performance in previous strategy research. With the stages of model development which can be seen the contribution and contribution of each previous research to the research carried out mainly in building research hypotheses. In this paper we also want to look gradually at how to understand the partial effect of organizational learning on the organization's core competencies, on diversification strategies and organizational performance. And how all the aspects examined above contribute to further studies in the field of strategy management concerning the effect of organizational learning on core competencies, diversification strategies and organizational performance.

The design of this research is mostly done on companies in the field of services in general and some research on higher education organizations. Looking at / reviewing all the studies that have been done by previous researchers whose variables are used as the basis for building and developing hypotheses in this paper, namely, the influence between organizational learning, organizational core competencies and performance. With the following stages begin with searching, separating articles, extracting data, synthesizing data, reporting data.

The main contribution in this research is to illustrate that how the construct of organizational learning needs to be developed in improving the organization's core competencies, which in the end is expected to improve the performance of private higher education organizations in NTT Province.

Keywords: *Organizational Learning, Organizational Core Competencies, Diversification Strategies, and Organizational Performance. Private Higher Education Organization*

1. Pendahuluan

Instrument pendidikan nasional adalah Perguruan tinggi yang diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan 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).

Industri pendidikan nasional harus menghadapi berbagai tantangan yang tidak ringan. Masalah besar dunia pendidikan khususnya 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.

Fenomena yang hampir sama di hadapi oleh organisasi perguruan tinggi swasta di propinsi Nusa Tenggara Timur. Sebagai bagian dari koordinator perguruan tinggi swasta (Kopertis) wilayah VIII Bali dan Nusa Tenggara, organisasi perguruan tinggi swasta yang selanjutnya sering di dsingkat PTS mengalami berbagai kendala. Kendala pengembangan PTS di mulai dengan kualifikasi organisasi penyelenggara yang masih jauh dari ideal. Tingkat akreditasi yang di isyaratkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) kebanyakan tidak dapat di penuhi oleh manajemen pengelolaan PTS. Menurut data dari 52 PTS di wilayah NTT hampir di pastikan bahwa belum ada sepertiganya berstatus terakreditasi. Apalagi kalau kita berbicara tentang status akreditasi unggul.

Kendala selanjutnya adalah sarana dan prasarana penunjang penyelenggaraan pendidikan. Ketiadaan laboratorium, ketiadaan perpustakaan, sarana penunjang lainnya seperti

internet dan wifi serta yang lebih mengkhawatirkan banyak perguruan tinggi di NTT yang gedungnya meminjam gedung sekolah(bukan milik sendiri). Fenomena berikutnya ialah keterbatasan sumber daya yang terlibat dalam industri jasa pendidikan tinggi di NTT. Keterbatasan Dosen dan tenaga pendidik sudah sangat memprihatinkan. Tak heran banyak perguruan tinggi swasta di propinsi ini terpaksa membatasi penerimaan mahasiswa baru dengan alasan jumlah ratio dosen dan mahasiswa yang tidak ideal dan timpang. Tawaran dan pilihan program studi yang di buat oleh PTS pun kandang tidak menjawab kebutuhan akan kondisi riil masyarakat.

Fenomena di perkuat dengan kenyataan bahwa sebagai salah satu propinsi dengan tingkat pendapatan perkapita masyarakat terendah di Indonesia, perguruan tinggi swasta di propinsi NTT tidak bisa berharap banyak dari upaya peningkatan kualifikasi kualitas perguruan tinggi yang bergantung pada sumber biaya yang berasal dari uang kuliah mahasiswa. Padahal kebanyakan PTS di propinsi NTT Cuma berharap dan bersandar pada pemasukan uang kuliah mahasiswa ini dalam pengembangan organisasi kampus.

Fenomena-fenomena di atas tersebut mendorong penulis untuk mencoba menguraikan, sebenarnya apa yang menjadi masalah yang di hadapi oleh PTS di Propinsi NTT. Dalam menguraikan masalah-masalah tersebut, penulis berusaha untuk membuat pengembangan model konseptual. Tentu saja pengembangan model konseptual ini di bangun atas dasar penelitian-penelitian terdahulu yang di harapkan bisa menggambarkan bagaimana pemecahan masalah tersebut. Di batasi bahwa pengembangan model yang di buat di fokuskan jenjang organisasi. Karena fenomena ini juga mau melihat sejauh mana organisasi PTS bereaksi terhadap kondisi riil yang di hadapi. Menghadapi kondisi-kondisi riil di atas, organisasi di harapkan untuk dapat terus melakukan pembelajaran. Dengan pembelaran organisasi kemudian bisa meningkatkan kompetensi inti dan selanjutnya membuat pilihan-pilihan strategi yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi PTS di propinsi NTT.

Fenomena yang di hadapi dia atas sesuai dengan apa yang di ungkapkan oleh Freed dan Klugman, (1997) dan Seymour (1992) bahwa tantangan lainnya yang harus dihadapi PT antara lain pertanggung jawaban kepada masyarakat yang semakin besar, hambatan keuangan, harapan yang lebih besar dalam peningkatan akses kerjasama, perhatian yang lebih

pada upaya peningkatan kualitas, status akreditasi kelembangaan, tawaran program studi sesuai dengan kebutuhana masyarakat dan lingkungan kerja, serta masalah biaya pendidikan.

2. Kajian Pustaka

2.1.Studi Empirik Penelitian Terdahulu

Pembelajaran organisasional merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi inti organisasi yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah (Kogut dan Zander, 1992; Henderson dan Cockburn, 1994). Menurut Marquardt (1996:30) pembelajaran organisasional 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. Menurut Wang dan Lo (2003) pembelajaran organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi inti organisasi. Pendapat ini didukung oleh Chaston dan Badger (1999) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional merupakan antecedent dari kompetensi inti organisasi. Pembelajaran organisasional menuntun karyawan dan sumber daya lainnya dalam organisasi secara bersama-sama membangun kompetensi inti, dan karyawan secara terus menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan. Pembelajaran organisasional yang dilakukan oleh PTS akan menciptakan kompetensi inti dan strategi guna membantu dalam mencapai kesuksesan (Hitt et al., 1998).

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. Dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh PTS, akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustained competitive advantage*). Kompetensi inti 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 inti dimiliki perusahaan akan menentukan dan menjaga posisi persaingan perusahaan di industrinya (Paceet al., 2005).

Kompetensi inti PTS didiskusikan sebagai kemampuan PTS untuk menyediakan dan memberikan perhatian kepada sumber daya manusia dan berargumen bahwa sumber daya, menghasilkan kompetensi yang langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit ditiru dan digantikan (Oliver, 1997). Sumber daya manusia yang dimaksudkan ialah dosen pada PTS yang bersangkutan. Dalam Nonaka dan Takeuchi, (1995) yang mengatakan bahwa pembelajaran organisasional sebagai sumber modal intelektual akan tergantung pada sejumlah kondisi organisasional seperti iklim, budaya, struktur, metoda inovasi dan proses *knowledge exchange* yang terjadi dalam organisasi sehingga sulit di duplikasikan dan ditiru oleh organisasi lain. Selanjutnya Allen dan Davis, 1991 (dalam Hadriana, 1998) mengatakan bahwa persaingan antar lembaga pendidikan tinggi dalam memberikan jasa pendidikan kepada mahasiswanya dan dalam proses menghasilkan kualitas lulusan yang tinggi atau memadai, baik perguruan tinggi negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS), membuat lembaga tersebut membenahi diri masing-masing agar dapat memenuhi kualitas jasa dan meningkatkan kompetensi intinya. Masih dalam penelitian yang sama, pada saat ini lembaga perguruan tinggi mulai menyadari bahwa bagaimanapun kuatnya lembaga pendidikan tinggi, mereka tidak dapat menghindari dari persaingan. Persaingan dalam hal mendapatkan mahasiswa, tenaga pengajar dalam kualifikasi tertentu, serta pendanaan, merupakan realitas dalam kehidupan lembaga perguruan tinggi yang kesemuanya mengarahkan kepada peningkatan kompetensi inti organisasi perguruan tinggi.

Schein dalam Greaves dan Sorenson (1999) dikutip oleh Syamsulhadi dan Siswandari (2005) menyatakan bahwa ada lima kriteria suatu organisasi (termaksud perguruan tinggi) dapat dikatakan sehat dan memiliki kompetensi yang baik yaitu; (1) kemampuan menangkap dengan baik berbagai perubahan yang terjadi disekitarnya (2) kemampuan mendapatkan informasi secara tepat (3) kemampuan untuk mencerna dan memanfaatkan informasi (4) kemampuan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat dan (5) kemampuan untuk memperoleh umpan balik dari berbagai pihak yang berkepentingan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prieto dan Revilla (2006) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara pembelajaran organisasional baik dengan kinerja non keuangan maupun dengan kinerja keuangan. Usaha-usaha yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasional yang mempengaruhi pengembangan kompetensi inti bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasi organisasi. 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 dan Revilla (2006) dapat dibedakan atas kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja organisasi ini memiliki cakupan yang lebih komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan pula kinerja non keuangan.

Berdasarkan dimensi pengukuran dari Prieto dan Revilla (2006) Kinerja organisasi PTS digambarkan dengan kinerja keuangan berupa kelancaran arus kas (dalam hal ini pembayaran uang kuliah dan semua setoran menyangkut keuangan tidak mengalami penundaan dan penangguhan), pertumbuhan penjualan (dalam hal ini jumlah mahasiswa diasumsikan meningkat dari tahun ke tahun), dan kinerja non keuangan yang terdiri atas tingkat persaingan dalam mempertahankan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas jasa perguruan tinggi, yang mana kualitas jasa perguruan tinggi dibagi atas tiga dimensi yaitu peningkatan pelayanan terhadap mahasiswa, peningkatan pengetahuan dosen dan peningkatan fisik perguruan tinggi (Purnama, 2002), dan tingkat IPK mahasiswa.

Kinerja keuangan di PTS ditunjukkan oleh *return on assets* (diasumsikan dengan semakin banyak penerimaan mahasiswa, tingkat pengembalian asetnya semakin meningkat), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, semua hal tersebut di rangkum dalam perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi yang mendorong kelancaran arus kas. Sedangkan kinerja non keuangan diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa serta reputasi PTS yang bersangkutan yang diikuti dengan pencapaian peningkatan IPK mahasiswa.

Pembelajaran organisasional diduga kuat berperan dalam meningkatkan kompetensi inti organisasi, dan kinerja organisasi. Telaah-telaah diatas tersebut, memotivasi dilakukannya suatu studi terkait dengan analisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kompetensi inti dan kinerja organisasi PTS. Kehandalan 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.

Dari uraian di atas dapat di dilihat adanya empat fenomena konseptual. Pertama, penelitian terdahulu mengenai dampak pembelajaran organisasional terhadap kompetensi inti organisasi dan kinerja organisasi dibidang manajemen strategik lebih memberikan perhatian kepada organisasi perusahaan umum dibandingkan organisasi perguruan tinggi (seperti DeGeus, 1988; Pace et al, 2005; Khandekar dan Sharma, 2006; Prieto dan Revilla, 2006). Temuan penelitian ini sebelumnya tidak dapat di generalisasikan karena hal ini disebabkan adanya perbedaan sumber daya dan kapabilitas organisasional sehingga menimbulkan perbedaan perilaku dan tindakan bersaing (*competitive action*) dan kecepatan merespon ancaman dan peluang bisnis.

Kedua, 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. Ketiga, fenomena kontekstual berupa 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. Keempat kenyataan bahwa sebagai salah satu daerah yang tertinggal dalam pengembangan sumber daya manusia, propinsi Nusa Tenggara Timur menghadapi fenomena yang khas menyangkut pengembangan perguruan tinggi swasta.

2.2. Pengembangan Hipotesis

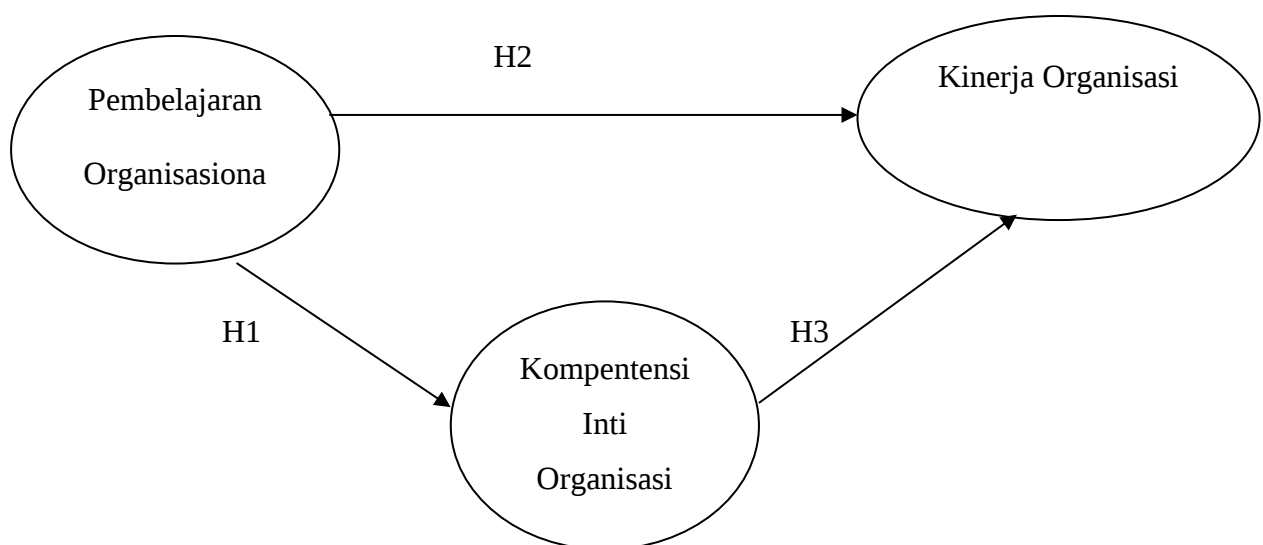
Kajian teoritik dan empirik saling berhubungan dan mendukung satu sama lainnya. Proses berpikir tidak bisa deduktif atau induktif saja. Proses berpikir merupakan interaksi antara proses berpikir deduktif dan induktif. Hipotesis adalah suatu proposisi yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang diteliti yang masih perlu diuji kebenarannya secara statistik kuantitatif. Untuk lebih rinci nya di dapat di paparkan dalam review kerangka teoritik/konseptual dan penelitian empirik untuk mengembangkan hipotesis.

*Tabel 1.
Kerangka Dasar Penelitian*

I	Studi Teoritik / Konseptual	Dasar Pengembangan Indikator Pengukuran dalam Variabel
	1. Pembelajaran Organisasi	1. Marquardt, (1996) - Sistem Berpikir - Model Mental - Keahlian Personal - Kerjasama Tim - Visi Bersama - Dialog
	2. Kompetensi Inti Organisasi	2. Resource-Based View Barney, (1991) - Kompetensi yang bernilai - Kompetensi yang langka - Kompetensi yang sulit ditiru - Kompetensi yang sulit diganti
	3. Kinerja Organisasi (Prieto and Revilla, 2006) - Kinerja keuangan - Kinerja non keuangan	3. Prieto and Revilla, (2006) - Kinerja keuangan - Kinerja non keuangan
II	Studi Empirik	Dasar Pengembangan Hipotesis
	1. Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi.	1. Wang and Lo (2003), 2. Murray and Donegan (2003), 3. Chaston and Badger (1999).
	2. Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	1. Lopez et al. (2005), 2. Khandekar and Sharma (2006), 3. Murray (2003), 4. Bontis et al. (2002), 5. Prieto and Revilla (2006) .
	3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi:	1. Barney (1991), 2. Mahoney and Pandian (1992), 3. Peteraf (1993), 4. Wernerfelt (1984),

		5.O'Regan and Ghobadian (2004), 6.Bharadwaj <i>et al.</i> (1993), 7.Mehra (1996), 8.Pace <i>et al.</i> (2005), 9.Fernandes <i>et al.</i> (2005), 10.Bhatnagar (2006).
--	--	--

Dari penelitian empirik di atas langkah selanjutnya dapat di kembangkan model kerangka konseptual, yang di harapkan dapat menggambarkan fenemona yang di hadapi secara komprehensif oleh organisasi perguruan tinggi swasta di wilayah propinsi NTT. Adapun gambaran nya sebagai berikut :



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual Komprehensif

Dari gambar kerangka model konseptual di atas kemudian di munculkan Hipotesis yang akan di teliti :

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh signifikan pembelajaran organisasional PTS terhadap kompetensi inti organisasi PTS.

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh signifikan pembelajaran organisasional PTS terhadap kinerja organisasi PTS.

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh signifikan kompetensi inti PTS organisasi terhadap kinerja organisasi PTS

3. Metodologi Riset

3.1. Mencari dan Mengidentifikasi Studi Yang Relevan Dan Potensial

Pendekatan penelitian yaitu, berusaha secara relevan dengan menggunakan pendekatan manual untuk memindai referensi yang diterbitkan dan mencari semua artikel-artikel empiris yang diterbitkan dari tahun 1981 sampai 2006. Pencarian awal ini di makalah yang diterbitkan di jurnal seperti *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Marketing Review*, *European Journal of Marketing*, *Journal of Strategic Marketing*, *Journal of Business Research*, *Organization Science* and *Strategic Management Journal*.

Membuang esai, ulasan ,dan dokumen yang walaupun berkaitan tapi tidak mengidentifikasi secara langsung tulisan atau studi empiris yang meneliti dan mengarahkan secara langsung pada pengembangan hipotesis pengaruh pembelajaran organisasi dengan kompetensi inti, strategi diversifikasi dan kinerja organisasi. Setelah pencarian di Internet. Langkah berikutnya adalah untuk mengidentifikasi dalam cakupan lebih luas dari studi yang sesuai dengan konstruk atau variabel yang tercantum di atas.

3.2. Memisahkan Serta Mengekstraksikan data Artikel.

Ide sentral dalam tulisan ini adalah melihat sejauh mana pengembangan hipotesis di dasarkan proses literature review dari berbagai tulisan entah itu berupa empirikal riset maupun konseptual. Walaupun kebanyakan studi terdahulu menginsyaratkan bahwa adanya hubungan yang signifikan dan kuat dalam penelitian empiris menyangkut seberapa besar pengaruh hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kompetensi inti organisasi seperti yang di sarikan dari Wang *and* Lo (2003), Murray *and* Donegan (2003), Chaston *and* Badger (1999). Akan tetapi perlu juga di adakan penelitian dengan pendekatan di organisasi PTS karena penelitian sebelumnya kebanyakan di fokuskan ke organisasi perusahaan yang sifatnya umum.

Pembelajaran organisasi sebagai sesuatu yang penting keberadaannya dalam organisasi selalu menstimulus organisasi supaya dapat mencapai kinerja yang unggul. Dalam beberapa studi empiris dapat kita temui tentang pentingnya peran pembelajaran organisasi

terhadap pencapaian kinerja seperti yang di kemukan oleh Lopez *et al.* (2005), Khandekar *and* Sharma (2006), Murray (2003), Bontis *et al.* (2002), Prieto *and* Revilla (2006) .

Setiap organisasi di harapkan mampu meningkatkan kompetensi inti organisasinya. Dengan demikian setiap organisasi akan memiliki Kompetensi yang bernilai , langkah, sulit ditiru, sulit diganti (Barney, 1991). Organisasi yang memiliki kompetensi inti yang unggul pada akhirnya dapat mendorong pencapaian kinerja organisasi. Hal ini bisa di lihat dari penelitian empiris yang di lakukan oleh, Barney (1991), Mahoney *and* Pandian (1992), Peteraf (1993), Wernerfelt (1984), .O'Regan *and* Ghobadian (2004), Bharadwaj *et al.*(1993), Mehra (1996), Pace *et al.* (2005),.Fernandes *et al.* (2005), serta Bhatnagar (2006). Yang mana semua hasil penelitian ini menunjukan bahwa ternyata kompetensi inti itu erat kaitanya dan mempengaruhi secara signifikan peningkatan kinerja organisasi. Untuk menjawab bangun hipotesis yang telah di kembangkan, penulis menyajikan metodologi riset yang di perlukan. Dalam tulisan ini di awali dengan mereview semua penelitian yang telah di lakukan oleh peneliti terdahulu. Review literature di lakukan terhadap penelitian yang di lakukan secara empirik dan konsep. Selanjutnya setelah mendapatkan justifikasi hubungan antara konstruk yang di teliti dalam penelitian ini baru model penelitian dan hipotesis di tetapkan.

Langkah awal dapat di lihat dari tabel yang di sajikan dan penelitian yang menjadi dasar untuk pengembangan hipotesis yang telah di buat. Dari setiap konstruk yang telah di paparkan memang menunjukan secara logika hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kompetensi inti organisasi, dan kinerja organisasi. Setelah melihat bahwa adanya hubungan secara konseptual, langkah selanjutnya adalah kita menguji seberapa signifikan hubungan tersebut. Dan ketika menguji signifikansi hubungan tersebut yang dibutuhkan adalah konsep metodologi tersendiri. Untuk menjawab bagaimana pendasaran penelitian ini maka hal pertama yang akan di lakukan oleh penelitian ialah menyelidiki hubungan hipotesis yang telah dipaparkan di atas dan menyesuaikan dengan studi empiris.

Dua kriteria layak dan secara luas digunakan untuk yaitu, studi populasi yang relevan. Pertama, semua studi empiris yang di bangun berdasarkan penjelasan hipotesis adanya pengaruh antara pembelajaran organisasi, kompetensi inti organisasi, strategi diversifikasi serta kinerja organisasi semuanya di amati dimasukkan ke dalam pendasaran empiris.

Demikian juga dari pendasaran konsep. Untuk mengukur seberapa kuat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi inti, strategi diversifikasi serta kinerja organisasi Kedua, studi di golongkan dalam analisis ini jika, para peneliti mengukur sejauh mana pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap kompetensi inti organisasi, dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, tujuan pengambilan sampel adalah untuk menyertakan peneliti yang hanya menyelidiki hubungan konsisten dari konstruk diatas.

Langkah selanjutnya kita melihat lagi setiap tahapan dalam memasukan variabel ke dalam model. Artinya di tahapan awal kita melihat bagaimana konstruk pembelajaran organisasi di bentuk oleh item-item indikator seperti sistem berpikir, kerja sama tim, keahlian personal, model mental, visi bersama dan dialog. Nanti nya masing-masing indikator tersebut mempunyai turunan pertanyaan yang mengindikasikan bagaimana mengukurnya. Hal yang sama juga berlaku untuk konstruk kompetensi inti organisasi, strategi diversifikasi dan kinerja organisasi.

3.3. Sintesa dan Pelaporan Data

Langkah selanjutnya menjadi perlu untuk mengkategorikan indikator pengukuran pembelajaran organisasi, kompetensi inti organisasi, dan kinerja organisasi yang digunakan dalam setiap studi terdahulu. Pengukuran indikator perlu untuk kita melihat lingkup penelitian sebelumnya yang mengarah ke bisnis secara umum, dan tentu saja indikator nya secara umum dalam pengukuran. Akan tetapi berbagai hal ini juga dapat di jelaskan dalam lingkup bisnis jasa layanan pendidikan. Misalnya pengukuran kinerja yang di pakai bersifat umum dengan membagi penilaian kinerja atas kinerja non keuangan dan keuangan. Dan perlu membatasi penelitian terdahulu yang mau di lihat jangan sampai pengukuran konstruk atau variabelnya bias dan tidak sesuai dengan pengukuran di bidang jasa pendidikan.

Secara umum terdapat hubungan yang signifikan dari konsep/lewat berbagai penelitian menyatakan bahwa ada pengaruh pembelajaran organisasi dalam konteks PTS terhadap kompetensi inti organisasi, strategi diversifikasi dengan kinerja organisasi. Itu di buktikan dengan studi review literatur. Selanjutnya juga harus di buktikan lagi, apakah yang tersirat dari pengembangan hipotesis tersebut dapat di buktikan kebenarannya.

4. Simpulan dan Keterbatasan Penelitian

Pengujiannya yang di lakukan dalam semua penelitian empris yang di review secara umum simpulan penelitiannya menunjukan bahwa pembelajaran organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi inti organisasi, dan kinerja organisasi. Karena itu, dapat dikaitkan bahwa secara teoritis dan empiris perlu bagi unsur pimpinan perguruan tinggi swasta untuk terus mendorong proses pembelajaran organisasional yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kompetensi inti organisasi, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian-penelitian empiris yang telah di review memiliki beberapa keterbatasan yang bisa di diskusikan lebih lanjut sebagai berikut, kebanyakan dari penelitian yang telah di review menggunakan persepsian unsur pimpinan organisasi untuk mengukur semua pembelajaran organisasional, kompetensi organisasi, strategi diversifikasi dan kinerja organisasi yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini dapat menyebabkan persepsi unsur pimpinan organisasi untuk menilai proses pembelajaran organisasional, kompetensi organisasi dan kinerja organisasi lebih tinggi dari keadaan sesungguhnya.

Penelitian yang telah direview lebih banyak menggunakan penilaian yang perceptual bukan yang lebih objektif. Karena penilaiannya perceptual maka hanya di perlukan satu informan untuk setiap organisasi. Hal ini. dapat menyebabkan keterbatasan dalam mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan. Untuk penelitian selanjutnya sumber informan atau responden yang mewakili organisasi sebaiknya lebih dari satu, sehingga informasi yang di peroleh lebih banyak. Dalam penelitian-penelitian yang telah di review, pengukuran hasil penelitian ini menggunakan ukuran yang di pakai dalam organisasi perusahaan bisnis secara umum, bukan pengukuran yang secara khusus dipakai pada organisasi pendidikan seperti perguruan tinggi swasta. Sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan ukuran yang sesuai,yaitu ukuran yang dipakai pada organisasi pendidikan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J.B.,_1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- 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.111-125.
- Bharadwaj, S.G., P.R. Varadarajan and J. Fahi, 1993 Suatinable Competitive Advantage in Service Industries: A Conseptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, Vol.57, October, pp.84-99.
- Bhatnagar, J. 2006. Measuring Organizational Learning Capability ini Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage, *The Learning Organization*, Vol.13, No.5, pp.416-433.
- Blustain, H., P. Goldstein and G. Lozier, 1999. Assessing the New Competitive Landscape in R. Katz & Associates (Eds), *Dancing with the Devil: Information Technology and the New Competition in Higher Education*, pp. 51-71, San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Bonser, C.F., 1992. Total Quality Education? *Public Administrative Review*, September/October, 52 (5): pp.504-512.
- Bontis, N., M.M. Crossan, and J. Hulland, 2002. Managing an Organizationa lLearning System by Aligning Stocks and Flows, *The Journal of Management Studies*, Vol.39, Iss.4, Jun, pp.437-449.
- 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.191-203.
- De Geus, A.P., 1988. Planning as Learning, *Harvard Business Review*, Vol.66, (March-April), pp.70-74.
- Dill, D.D., 1999. Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education*, Vol.38, pp.127-154.
- Fernandes, B.H., J.F. Mills and M.T. Fleury, 2005. Resources that Drive Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54, No.5/6, pp.340-354.
- Freed, J.E. and M.R. Klugman, 1997. *Quality Principles and Practices in Higher Education*, Phoenix, AZ: The Oryx Press.
- Griffin, R.W., 1987. *Management*, Second Edition, Boston: Houhton Mifflin Press.
- Jurnal Analisis Vol. 19 Tahun X Maret 2020

- Handriana, T (1998), Analisis Perbedaan Kualitas Pelayanan pada Lembaga Pendidikan Tinggi di Surabaya, *Thesis Magister Sains Ilmu-Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada* (tidak di publikasikan)
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.63-84.
- Hitt, M.A., B.W. Keats, and S.M. DeMarie, 1998. Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century, *Academy of Management Executive*, November, pp.22-42.
- 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.682-293
- Kogut, B. and U. Zander, 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replications of Technology, *Organization Science*, Vol.3, pp.383-397.
- López, S.P., José M. Péon, and Camilo José Vazquez Ordás, 2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol.12 No.3, pp.227-145.
- Mahoney, J.T. and J.R. Pandian, 1992. The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol.13, No.5 (June), pp.363-380.
- Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mehra, A., 1996. Resource and Market based Determinants of Performance in the US Banking Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.307-322.
- Murray, P. and K. Donegan, 2003. *Empirical Linkages between Firm Competensies and Organisational Learning*, *The Learning Organization*, Vol.10, No.1, pp.51-62.
- Nonaka, L. and H. Takeuchi, 1995. *The Knowledge-creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697-713.
- O'Regan, N. and A. Ghobadian, 2004. The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance, *Management Decision*, Vol.42, No.2, pp.292-312.
- Pace, E.S. Ulrich, D. Meirelles and L. Creuz Basso, 2005. The Contributions of Specific Resources from the Firm in its Competitive Performance: A Resource-Based View Approach in the Software Sector, *Working Paper Series*, Sao Paulo: Mackenzie Presbyterian University.
- Peteraf, M.A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource- Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.

- Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol.13 No.2, pp.166-185.
- Rubach L. and Stratton B., 1994. Teaming Up to Improve U.S Education, *Quality Progress*, Feb, pp.65-68.
- Seymour, D.T., 1992. *On Q Causing in Higher Education*, New York: Macmillian Publishing Co.
- Syamsulhadi, M and Siswandari 2005, menyongsong perguruan tinggi Masa Depan, www.google.com.
- 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.483-526.
- Wernerfelt, B., 1984. A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.