STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS) DI JAWA TIMUR DENGAN MEMBANGUN KOMPETENSI ORGANISASI*)

Oleh :
Untung Lasiyono / Siti Istikhoroh**)

Abstrak :

Perguruan Tinggi sebagai salah satu jenis perusahaan jasa dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis global yang memicu intensitas persaingan antara sesama penyedia jasa pendidikan tinggi. Untuk menjaga eksistensinya, masing-masing akan berusaha menawarkan jasa berkinerja tinggi dengan menciptakan kompetensi organisasi. Beberapa faktor diprediksi mempengaruhi kompetensi yaitu lingkungan bisnis (X_1), pembelajaran organisasi (X_2), dan reputasi (X_3). Bersama-sama dengan kompetensi (Y_1) yang terbentuk, ketiga faktor diprediksi akan mempengaruhi rencana strategis (Y_2). Populasi penelitian sebanyak 283 PTS Jatim dengan sampel sebanyak 72 PTS yang ditetapkan berdasarkan teknik *quota sampling*. Analisa data menggunakan statistik regresi linier berganda diperoleh kesimpulan bahwa ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kompetensi maupun rencana strategis. Faktor reputasi berpengaruh dominan terhadap kompetensi tetapi tidak berpengaruh secara parsial terhadap rencana strategis. Pada tataran teoritis penelitian ini mendukung beberapa penelitian terdahulu, sedangkan pada tataran praktis berfungsi sebagai masukan bagi pimpinan PTS di Jawa Timur tentang pentingnya membentuk kompetensi superior sebagai bagian dari tingkat keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam rangka memenangi persaingan.

Kata kunci : Lingkungan Bisnis, Pembelajaran Organisasi, Reputasi, Kompetensi, Rencana strategis, Kinerja Perguruan Tinggi

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Penilaian kinerja perusahaan *(companies performance assessment)* merupakan suatu proses/system penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasar standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996). Tujuan penilaian adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Perguruan Tinggi sebagai salah satu jenis perusahaan jasa dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis global yang memicu intensitas persaingan antara sesama penyedia jasa pendidikan tinggi. Untuk memenangkan persaingan masing-masing akan berusaha menawarkan jasa yang berkinerja tinggi. Dill (1996) menguraikan dimensi pengukuran kinerja Perguruaan Tinggi yaitu disain kurikulum, pedagogic, kualitas implementasi, kondisi lulusan, dan ketersediaan sumber daya.

Studi secara teoritis dan praktis membuktikan bahwa ketatnya persaingan akan dimenangkan oleh perusahaan yang memiliki tingkat keunggulan bersaing *(competitive advantage)* yang tinggi (Pitts dan Lei,2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi superior atau kapabilitas perusahaan (Wemerfelt, 1984 ; Berney,1991 ; Rumelt,1991). Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing yang akan membantunya membangun strategi bersaing (Slater dan Naver,1990 ; Touminen et al.,1997).

---

*) **Laporan Kemajuan Penelitian Hibah Bersaing Dikti 2012**

) **Penulis adalah Dosen Tetap Prodi Akuntansi FE Unipa Surabaya

Sebuah pendekatan analistis yang disebut dengan *Recourse Based View (RBV)* menekankan peran sumber daya strategis organisasi untuk mendapatkan tingkat keunggulan bersaing (Dierickx dan Coll,1989 ; Barney,1991 ; Peteraf,1993 ; Teece et al.,1997). Pendekatan RBV mengatakan bahwa perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud *(tangible resurces)* maupun yang tidak berwujud *(intangible resurces)*. Jika *tangible resurces* dapat diukur melalui besarnya aktiva perusahaan *(asset size)*, maka salah satu elemen kunci *intangible resurces* adalah reputasi. Oleh sebab itu, reputasi perusahaan merupakan sumber daya penentu dalam membentuk kompetensi superior organisasi (Oliver,1997 ; Barney,1991).

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1) Apakah lingkungan bisnis berpenbgaruh terhadap kompetensi PTS Jawa Timur?
2) Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi PTS Jawa Timur?
3) Apakah reputasi berpengaruh terhadap kompetensi PTS Jawa Timur?
4) Apakah lingkungan bisnis berpengaruh terhadap rencana strategis PTS Jawa Timur?
5) Apakah pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap rencana strategi PTS Jawa Timur?
6) Apakah reputasi berpengaruh terhadap rencana strategis PTS Jawa Timur?
7) Apakah kompetensi organisasi berpengaruh terhadap rencana strategis PTS Jawa Timur?
8) Apakah kompetensi dan rencana startegis berpengaruh terhadap kinerja PTS Jawa Timur?

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diketahui bahwa perubahan dalam lingkungan bisnis global memicu intensitas persaingan yang tinggi antara sesama pelaku bisnis, termasuk bisnis pendidikan tinggi. Perguruan Tinggi yang unggul dalam bersaing adalah mereka yang berkinerja tinggi dan mampu menciptakan kompetensi superior sehingga berhasil memenangkan persaingan.

Adanya perubahan lingkungan bisnis yang secara terus-menerus terjadi dalam sebuah industry dan bagaimana PTS di Jawa Timur berupaya menghadapi perubahan tersebut sangat menarik untuk dikaji. Strategi bersaing yang bagaimanakah yang ditetapkan oleh sebuah PTS untuk memenamgkan persaingan pasar juga perlu dicermati. Oleh sebab itu, tujuan penelitian adalah :

1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan bisnis terhadap kompetensi PTS Jawa Timur
2) Untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi PTS Jatim
3) Untuk menganalisis pengaruh terhadap kompetensi PTS Jawa Timur
4) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan bisnis terhadap rencana strategis PTS Jawa Timur
5) Untuk menganalisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap rencana strategis PTS Jatim
6) Untuk menganalisis pengaruh reputasi terhadap rencana strategis PTS Jawa Timur
7) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi organisasi terhadap rencana strategis PTS Jatim
8) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan perencanaan startegi terhadap kinerja PTS di Jawa Timur

1.3 Urgensi (Keutamaan) Penelitian

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 yang dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Kesadaran masyarakat yang semakin meningkat tentang kebutuhan pendidikan tinggi mengakibatkan kapasitas jasa yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak lagi mampu menampung seluruh calon peserta didik. Hal ini mendapat respon kelompok masyarakat yang lain melalui penawaran jasa pendidikan swasta dengan beragam atribut dan kepentingan.

Data yang diperoleh dari Ditjen Dikti Depdiknas menyebutkan jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Jawa Timur sampai dengan akhir tahun 2011 yang pembinaannya berada di bawah Kementerian Pendidikan Nasional (tidak termasuk yang di bawah Kementerian Agama) sebanyak 294 perguruan tinggi, dengan komposisi 11 PTN dan 283 PTS (83 akademi, 5 politeknik, 113 sekolah tinggi, 13 institut, dan 69 universitas). Meskipun jumlah PTN hanya sekitar 4% dari jumlah seluruh perguruan tinggi di Jawa Timur, namun pada tiap tahun ajaran baru PTN mampu menampung 30% mahasiswa baru. Fenomena tersebut menggambarkan betapa ketatnya tingkat persaingan PTS dalam memperoleh mahasiswa baru. Untuk dapat memenangkan persaingan, masing-masing PTS harus memiliki tingkat keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Penelitian ini mencoba memberikan masukan kepada pengelola pendidikan tinggi swasta di Jawa Timur agar mampu menjalankan fungsi organisasinya dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. PTS harus menerapkan sudut pemikiran baru yang mengandung unsur fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi memerlukan sumber daya manusia yang penuh dengan kreativitas. Sementara kreativitas itu sendiri dapat muncul dari sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan. Untuk itu PTS diharapkan selalu mampu beradaptasi, berkembang, dan melakukan perbaikan melalui pembelajaran organisasi (Henderson dan Cockburn, 1994).

Selain pembelajaran organisasi, hasil penelitian ini juga akan memberikan masukan kepada pengelola PTS agar mampu menganalisis lingkungan bisnisnya dengan tepat. Wheelen dan Hunger (2000) membedakan lingkungan bisnis *(business environment)* dalam dua kelompok yaitu lingkungan internal seperti struktur organisasi, budaya, dan sumber daya dan lingkungan eksternal seperti kekuatan hokum dan politik, teknologi, pesaing, dan selera pelanggan. Untuk mendapatkan kinerja maksimal, manajemen sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan bisnisnya sebagai dasar pengambilan keputusan (Smith , 1997).

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi sehingga masing-masing akan menawarkan jasa yang berkinerja tinggi. Sebuah organisasi akan mampu memenangi persaingan jika memiliki keunggulan daya saing melalui pengembangan *intangible resources* yang salah satunya adalah reputasi perusahaan (Barney , 2002). Reputasi yang terbentuk akan meningkatkan nilai perusahaan dan dapat dijual kepada *stakeholder* (Dobson , 1989). Hasil penelitian Dowling (2001) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi di atas rata-rata akan mampu mencapai *superior profit*.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh PTS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat mempengaruhi pengembangan strategi kompetensi dalam rangka meningkatkan kinerja operasi. Perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan membentuk tim perencana strategi bersaing. Dalam hal ini perusahaan harus mampu menganalisa seluruh kekuatan *(strength)*, kelemahan *(weakness)*, peluang *(opportunity)* serta ancaman *(threats)* dalam industrinya. Dengan strategi bersaing yang tepat maka kinerja organisasi dapat diperoleh secara maksimal.

Pada tataran teoritis, penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dan teori-teori yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi, lingkungan bisnis, dan reputasi berpengaruh terhadap kompetensi organisasi. Ketiga factor, selalu dipertimbangkan manajer dalam membangun strategi bersaing untuk mendapatkan keunggulan bersaing (kompetensi superior). Sementara pada tataran manajerial, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran tentang hal-hal yang perlu dilakukan manajemen untuk membangun kompetensi superior dalam rangka

meningkatkan kinerja operasionalnya didukung dengan rencana strategis bersaing yang tepat demi memenangi persaingan pasar.

2. Studi Pustaka

2.1 Penelitian Pendahuluan

Beberapa penelitian sejenis telah dilakukan oleh para akademisi dan melatarbelakngi peneliti untuk mengembangkan penelitian tersebut sebagai studi pendahuluan. Beberapa hasil penelitian tersebut antara lain :

1) Wang dan Lo (2003)
   Judul penelitian adalah Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja. Penelitian dilakukan terhadap perusahaan real estate yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta dan dianalisa menggunakan teknik model penuh *Structural Equation Modeling (Full Model SEM)*. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap kompetensi dan kinerja perusahaan.
2) Suta (2005)
   Judul penelitian adalah Pengaruh Reputasi Perusahaan terhadap Kinerja Pasar pada Perusahaan Publik di Indonesia. Menggunakan teknik analisa regresi linier sederhana, penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara reputasi perusahaan dengan kinerja pasar.
3) Suryanto Hidayat, Dwi (2008)
   Judul penelitian adalah Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Tengah. Menggunakan teknik analisa *Structural Equation Modeling (Full Model SEM)*, penelitian ini menyimpulkan bahwa sebuah PTS tidak akan kesulitan membangun kinerja organisasi jika dia mampu membangun kompetensi organisasi.
4) Yurniwati (2009)
   Judul penelitian Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Rencana strategisk terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. Data dianalisa menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)* dan disimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Perguruan Tinggi

Kinerja adalah suatu konsep dasar yang bersifat umum. Konsep ini biasanya dipahami secara implisit sehingga sulit untuk diungkapkan secara eksplisit. Kinerja yang terkait dengan konsep tertentu melahirkan pendekatan atau pengukuran khusus (Chakravarthy, 1986). Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dill (1996) mengatakan terdapat lima dimensi pengukuran perguruan tinggi, yaitu: disain kurikulum, desain pedagogic, kualitas implementasi, ondisi lulusan *(outcome)*, serta ketersediaan sumber daya. Sedangkan kualitas kinerja perguruan tinggi menurut *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education* Shanghai Jiao Tong Cina adalah total alumni yang mendapatkan penghargaan internasional, total penghargaan yang diberikan kepata staf, jumlah peneliti yang dikutip oleh peneliti lain,

publikasi penelitian, prosentase artikel yang dipublikasikan dalam 20% jurnal internasional terbaik, serta total biaya yang dianggarkan untuk penelitian.

2.2.2 Rencana Strategis

Perencanaan atau pembuatan strategi merupakan salah satu tahap dalam manajemen strategi yang pada intinya adalah menggabungkann organisasi dalam lingkungannya dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi (Bambang TC, 2006). Teknik analisa pembuatan strategi antara lain :

1) Analisis Kesenjangan *(Gap Analysis)*
2) Matrik Strategi Umum *(Grand Strategy Matrix)*
3) Grup Konsultan Boston *(Boston Consulting Group / BCG)*
4) Matrik SWOT
5) Analisa Daur Hidup Product *(Product Life Cycle)*
6) Model Matrik General Electric (GE)

2.2.3 Kompetensi Organisasi

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

Berdasarkan berbagai penekanan tentang kompetensi di atas, studi ini fokus pada kompetensi pengetahuan sebagai dasar kompetensi inti. Selanjutnya, kompetensi pengetahuan tersebut haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit diganti dan sulit ditiru (Oliver, 1997). Sehingga dimensi kompetensi yang digunakan dalam studi ini merupakan gabungan dari pendapat Oliver (1997) dan Barney (1991) yang terdiri dari: kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

2.2.4 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis dapat dibedakan atas lingkungan internal *(internal environment)* dan lingkungan eksternal *(external environment)* (Wright *et al.*, 1996; Wheleen dan Hunger, 2000; Hitt, 1995). Lingkungan internal terdiri dari struktur *(structure)*, budaya *(culture)*, sumber daya *(resources)* (Wheelen *dan Hunger, 2000)*. Menurut Peter *et al.*, (1996) lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan *(the firm's resources)* yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia *(human resources)* seperti pengalaman *(experiences)*, kemampuan *(capabilities)*, pengetahuan *(knowledge)*, keahlian *(skill)*, dan pertimbangan *(judgment)* dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya perusahaan *(organizational resources)* seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumber daya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat

mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut, maka ketiga sumber daya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage.*

Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan *(objective reality)* atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja *(perceptual phenomenon)* (Boyd dan Fulk, 1996). Dalam penelitian ini variabel lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan PTS, artinya penelitian menggunakan ukuran subjektif. Dalam hal ini pinpinan PTS mengukur lingkungan bisnis eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya.

2.2.5 Pembelajaran Organisasi

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

Pembelajaran organisasi dalam studi ini mengacu pada pendapat Garvin (2000) yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru. Oleh karena organisasi belajar melalui individu dalam organisasi, maka pembelajaran organisasi dalam studi ini terjadi melalui pembelajaran dosen. Marquardt (1996) menyatakan bahwa pembelajaran individu dan pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan. Organisasi belajar melalui individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Pembelajaran individu merujuk pada perubahan keahlian, wawasan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang diperoleh seseorang melalui pengalaman, wawasan dan observasi.

2.2.6 Reputasi

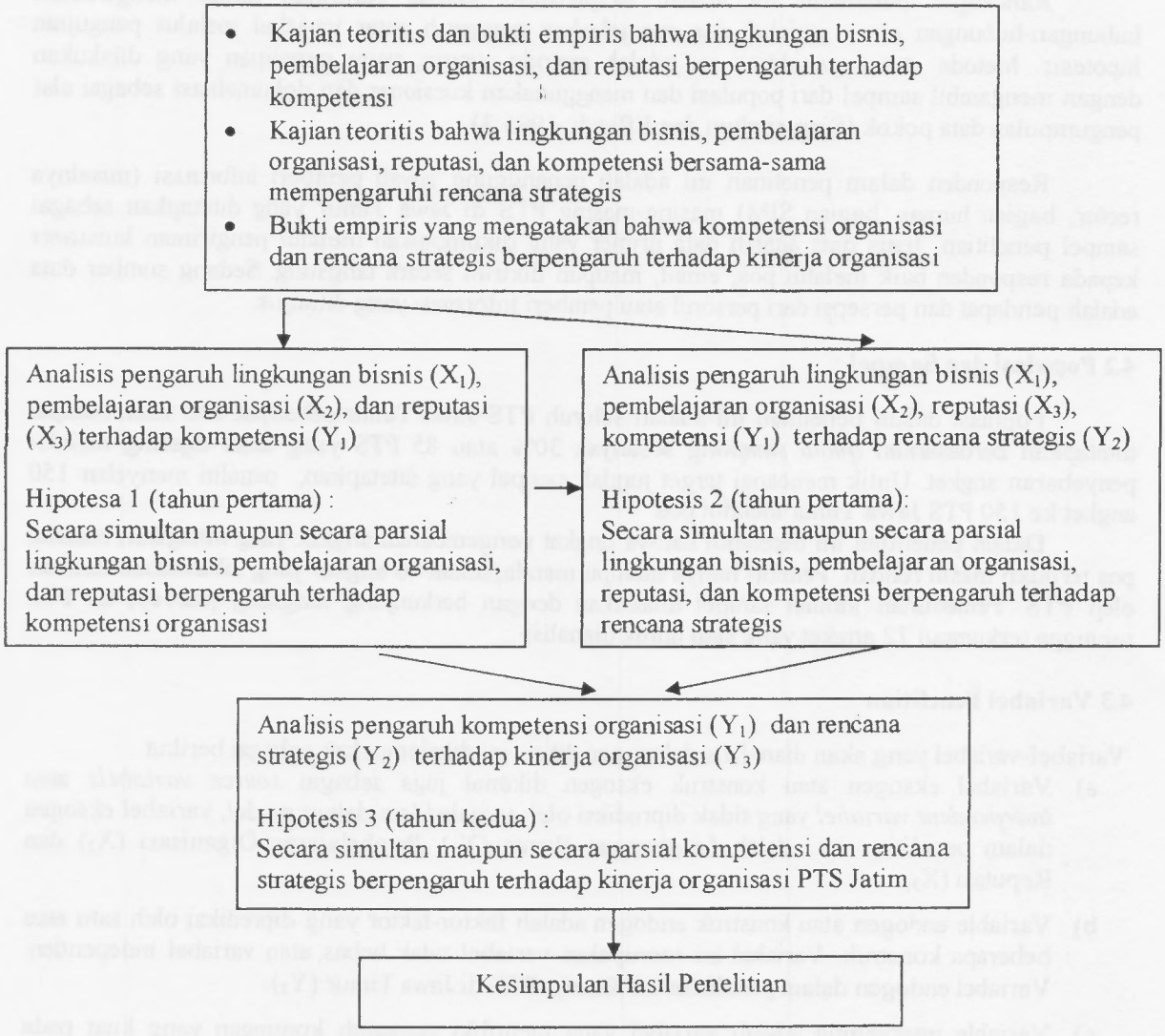
Menurut Resource-Based View of the Firm (RBV), reputasi termasuk dalam kategori intangible asset (Michalisin, et al., 1997). Seperti diungkapkan sebelumnya, Barney (1991) juga mengatakan bahwa reputasi merupakan salah satu elemen kunci intangible resources yang akan menjadi sumber dari penciptaan kondisi keunggulan daya saing berkelanjutan (sustainable competitive advantage) suatu perusahaan. Oleh karena itu, reputasi perusahaan merupakan sumber daya perusahaan yang dapat menjadi penentu dalam pembentukan keunggulan daya saing dan profitabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Mahoney dan Pandian, 1992; Amit dan Shoemaker, 1993; Barney, 1991).

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

Selain itu, studi Fombrun dan Shanley (1990) juga mendefinisikan reputasi sebagai persepsi yang ditanamkan di benak publik berdasarkan informasi tentang posisi relatif perusahaan dalam bidang organisasi. Publik menerima sinyal-sinyal pasar yang mengindikasikan kinerja pasar, sinyal akuntansi yang mengindikasikan kinerja keuangan, sinyal institusional yang mengindikasikan kepatuhan perusahaan terhadap norma sosial, dan sinyal strategis yang mengindikasikan arah strategis perusahaan. Dari keseluruhan

sinyal-sinyal tersebut, reputasi perusahaan lambat laun akan tertanam di benak publik.

3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

4. Metode Penelitian

4.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah eksplanatori karena bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antar variabel dan menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis. Metode utama penelitian ini adalah metode survey, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995:3).

Responden dalam penelitian ini adalah penanggung jawab pemberi informasi (misalnya rector, bagian humas, bagian SIM) masing-masing PTS di Jawa Timur yang ditetapkan sebagai sampel penelitian. Jenis data adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuisioner kepada responden baik melalui pos, email, maupun dikirim secara langsung. Sedang sumber data adalah pendapat dan persepsi dari personil atau pemberi informasi yang ditunjuk.

4.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PTS Jawa Timur sebanyak 283 unit. Sampel ditetapkan berdasarkan *quota sampling* sebanyak 30% atau 85 PTS yang akan dijaring melalui penyebaran angket. Untik mencapai target jumlah sampel yang ditetapkan, peneliti menyebar 150 angket ke 150 PTS Jawa Timur melalui pos.

Dalam penelitian ini diketahui bahwa tingkat pengembalian angket yang dibagikan melalui pos terbukti masih rendah. Peneliti hanya mampu mendapatkan 40 angket yang dikirimkan kembali oleh PTS. Pemenuhan jumlah sampel dilakukan dengan berkunjung langsung (survey) ke PTS sehingga terkumpul 72 angket yang siap untuk dianalisa.

4.3 Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokan sebagai berikut :

a) Variabel eksogen atau konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variabels* atau *independent variabel* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Lingkungan Bisnis (X_1), Pembelajaran Organisasi (X_2) dan Reputasi (X_3).

b) Variable endogen atau konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Variabel ini merupakan variabel tidak bebas atau variabel independen. Variabel endogen dalam penelitian ini Kinerja PTS di Jawa Timur (Y_3).

c) Variable intervening adalah variabel yang memiliki pengaruh kontingen yang kuat pada hubungan variabel independen – variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini Kompetensi Organisasi (Y_1) dan Rencana Strategis (Y_2).

4.3.1 Definisi operasional masing-masing variabel :

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Ket.
Lingkungan Bisnis	Sumber daya internal perusahaan yang menentukan kekuatan dan kelemahan, dan aktivitas eksternal untuk menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.	X_1
Pembelajaran Organisasi	Keahlian organisasi untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer dan membagi pengetahuan, yang bertujuan memodifikasi perilaku anggotanya untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru	X_2
Reputasi	Persepsi yang ditanamkan di benak publik berdasarkan informasi tentang posisi relatif PTS dalam organisasi	X_3
Kompetensi	Kemampuan perusahaan untuk mengekploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan	Y_1
Rencana strategis	Salah satu tahap dalam manajemen strategi yang pada intinya adalah menggabungkann organisasi dalam lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi	Y_2
Kinerja	Suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja organisasi berdasarkan standar tertentu	Y_3

4.3.2 Instrumen pengukur (indikator variable) masing-masing variable :

Tabel 3.3
Instrumen Pengukur Lingkungan Bisnis

Variabel *Lingkungan Bisnis* (X1)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Struktur Organisasi	Mata rantai perintah yang digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.	X1.1
Budaya Organisasi	Keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi	X1.2
Sumber Daya	Sumber daya manusia / pegawai (jumlah, pengalaman, pendidikan) dan sumber daya fisik perusahaan (asset size)	X1.3
Peraturan Pemerintah	Kebijakan pemerintah yang berdampak langsung pada perekonomian nasional secara makro	X1.4
Kedinamisan Pasar	Tingkat inflasi	X1.5

Tabel 3.4

Instrumen Pengukur Pembelajaran Organisasi

Variabel *Pembelajaran Organisasi* (X2)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Sistem Berpikir	Kerangka konseptual seseorang yang digunakan untuk membantu melihat bagaimana mengubah mereka secara efektif	X2.1
Mentalitas	Bagaimana pengaruh pemahaman kita terhadap dunia dan bagaimana seseorang mengambil tindakan	X2.2
Keahlian Personal	Kecakapan atau keahlian tingkat tinggi serta kesediaan mencurahkan kecakapan tersebut dalam organisasi	X2.3
Kerjasama Tim	Proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menghasilkan anggota-anggota yang benar-benar diharapkan.	X2.4
Visi Bersama	Keahlian setiap anggota organisasi memusatkan segala usaha pada satu visi yang membangun berkembangnya komitmen sejati.	X2.5

Tabel 3.5
Instrumen Pengukur Reputasi

Variabel *Reputasi* (X3)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Ivovasi	Kreativitas PTS dalam mengembangkan produk yang dihasilkan	X3.1
Tata Kelola	Kualitas layanan administrasi pegawai kepada pelanggan	X3.2
Tanggung Jawab Sosial	Kepekaan otganisasi terhadap masalah sosial, khususnya yang berada din wilayah tempat usahanya	X3.3

Tabel 3.6
Instrumen Pengukur Kompetensi

Variabel *Kompetensi* (Y1)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Bernilai	Kompetensi yang menyebabkan PTS mampu menyusun dan mengiplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya	Y1.1
Kelangkaan / Unik	Kompetensi yang hanya dimiliki oleh sedikit (jika ada) pesaing saat ini atau pesaing potensial	Y1.2

Sulit Ditiru	Kompetensi yang tidak dapat (sulit) dimiliki oleh PTS lain	Y1.3
Sulit Digantikan	Kompetensi yang tidak bisa diganti dengan kompetensi lain karena memiliki ekuivalen strategis.	Y1.4

Tabel 3.7
Instrumen Pengukur Rencana Strategis

Variabel *Rencana Strategis* (Y2)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Kekuatan	Kelebihan PTS dalam memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki	Y2.1
Kelemahan	Kekurangan sumber daya PTS dalam mencapai tujuan organisasi	Y2.2
Peluang	Kesempatan yang diberikan oleh pasar untuk meningkatkan tujuan organisasi	Y2.3
Ancaman	Hambatan yang tersedia di pasar dalam mengembangkan tujuan organisasi	Y2.4

Tabel 3.8
Instrumen Pengukur Kinerja Organisasi

Variabel *Kinerja* (Y3)		
Indikator	**Keterangan**	**No. Item**
Disain Kurikulum	Strategi penetapan kurikulum dan kemanfaatan mata kuliah di dunia kerja	Y3.1
Kualitas Pengajaran	Jumlah SAP dan Buku Ajar yang dimiliki dosen serta sarana/prasarana dalam pembelajaran	Y3.2
Publikasi Karya Ilmiah	Jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan dosen dalam jurnal ilmiah baik dalam bidang penelitian maupun pengabdian kepada masyarakat	Y3.3
Kualitas Lulusan	Masa tunggu lulusan serta kemampuan lulusan dalam mengaplikasikan ilmunya di dunia kerja	Y3.4
Jumlah Mahasiswa	Rata-rata jumlah mahasiswa tiga tahun terakhir	Y3.5

4.4 Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda yang pada tahun pertama dilakukan pada 2 tahap :

1) Menganalisa pengaruh variabel lingkungan bisnis, pembelajaran organisasi, dan reputasi terhadap kompetensi organisasi
2) Menganalisa pengaruh variabel lingkungan bisnis, pembelajaran organisasi, reputasi, kompetensi terhadap rencana strategis

Sedangkan pada tahun kedua, analisa dilakukan melalui teknik statistik diskriptif melalui metode survey dan dokumentasi untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kompetensi organisasi dan rencana strategis masing-masing perguruan tinggi. Dari diskripsi tersebut, data diberikan scor dan dicari pengaruhnya terhadap kinerja PTS menggunakan analisis regresi linier berganda.

Prosedur Analisa Data :

1) Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji validitas

Uji validitas diperoleh dengan cara mengkorelasi setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf siginifikan 0,05 menggunakan perhitungan korelasi *product moment*, Suharsimi Arikunto (2006 : 220).

b. Uji Reliabilitas

Sedangkan uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Menurut Gunawan Sudarmanto (2005:99) "Untuk uji reliabilitas digunakan Teknik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,300 atau lebih.

2) Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menganalisa tampilan *Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* pada variabel dependen Kompetensi (Y_1) dan Rencana Strategis (Y_2). Jika titik-titik residual berada disekitar garis normal, maka dapat disimpulkan regresi telah memenuhi persyaratan normalitas.

b. Uji Multikolonieritas

Multikolinearitas adalah adanya hubungan yang kuat antara variabel independen dari pada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Identifikasi keberadaan Multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawanya Variance Inflation Factor (VIF). Nilai Cotoff yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya Multikolonieritas adalah jika nilai Tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10.

c. Uji Autokolerasi

Pengujian autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antar anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*)

atau ruang (*cross section*). Untuk mengetahui ada atau tidaknya autokorelasi dapat dilakukan uji "*Durbin Watson*" dengan ketentuan (Algifari, 1977:79) sebagai berikut :

1) Nilai DW < 1,10 : ada autokorelasi
2) Nilai DW antara 1,10 s.d 1,54 : tanpa kesimpulan
3) Nilai DW antara 1,55 s.d 2,46 : tidak ada autokorelasi
4) Nilai DW antara 2,46 s.d 2,90 : tanpa kesimpulan
5) Nilai DW > 2,91 : ada autokorelasi

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika variannya berbeda, disebut heteros kedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2008 : 107). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan teknik korelasi tata jenjang spearmen.

3) Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis regresi ganda dengan formula : $\mathbf{Y_1}$ **atau** $\mathbf{Y_2 = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3}$

Keterangan :

Y_1 = Kompetensi Organisasi
Y_2 = Rencanaan Strategis
x_1 = Lingkungan Bisnis
x_2 = Pembelajaran Organisasi
x_3 = Reputasi
a = konstanta
b_1 = koefisien regresi variabel lingkungan bisnis
b_2 = koefisien regresi variabel rencana strategis
b_3 = koefisien regresi variabel reputasi

4) Pengujian Hipotesis

a) Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Merumuskan hipotesis statistik :

a. Ho : $\beta_1 = \beta_2 = 0$, artinya X_1, X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh terhadap Y
b. H_1 : $\beta_1 = \beta_2 \neq 0$, artinya X_1, X_2 dan X_3 secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Y

Kaidah pengambilan keputusan :

a. Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas > 0,05 maka H_1 diterima
b. Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas < 0,05 maka H_1 ditolak

b) Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual. Merumuskan hipotesis statistik :

1) Ho : $\beta_1 = 0$,i = X_1, X_2 dan X_3 artinya X_1, X_2 dan X_3 secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Y

2) H_2 : $\beta_1 = 0$,i = X_1, X_2 dan X_3 artinya X_1, X_2 dan X_3 secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Y

Kaidah pengambilan keputusan :

a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas > 0,05 maka H_1 diterima

b. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas < 0,05 maka H_1 ditolak

5. Hasil dan Pembahasan

5.1 Penyajian Data

Data hasil angket 72 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Jawa Timur disajikan dalam tabel 5.1 di bawah ini :

Tabel 5.1
Rekapitulasi Hasil Pengisian Angket

NO.	IDENTITAS RESPONDEN (NAMA LEMBAGA)	X-1	X-2	X-3	Y-1	Y-2
1	ABA Webb Surabaya	399	437	424	355	351
2	Akademi Akutansi PGRI Jember	380	480	479	445	411
3	Akademi Analisis Kesehatan MKGR Gresik	353	340	355	316	325
4	Akademi Farma Putra Indonesia Malang	364	367	357	334	324
5	Akademi Farmasi Putra Indonesia	391	481	488	411	379
6	Akademi Gizi Surabaya	384	460	466	376	372
7	Akademi Kebidanan RSI Siti Khotijah Sidoarjo	452	360	355	385	348
8	Akademi Kebidanan RSI Surabaya	388	459	432	351	352
9	Akademi Keperawatan Adi Husada Surabaya	386	426	432	355	348
10	Akademi Keperawatan Dr. Soedono Madiun	366	325	331	267	281
11	Akademi Keperawatan Pemerintah Lamongan	374	407	410	411	381
12	Akademi Keperawatan Unmuh Malang	372	493	488	386	367
13	Akademi Kesehatan YPM Sidoarjo	372	461	500	376	373
14	Akademi Sekretaris Widya Mandala Surabaya	445	393	345	318	308
15	AKPER Pemkab Pamekasan	434	427	465	363	336
16	ASMI Surabaya	386	360	367	307	302
17	ASMI Widya Mandala Surabaya	366	426	446	375	344
18	ATN Sidoarjo	373	452	465	350	340
19	Institut Sains dan Teknologi Palapa Malang	365	351	346	351	326
20	ITATS Surabaya	358	400	400	382	364
21	Noname I	474	332	367	330	298
22	Noname II	392	367	365	332	326
23	Politeknik NSC Surabaya	365	374	371	374	344
24	STIE ABI Surabaya	371	379	328	320	331
25	STIE Al-Anwar Mojokerto	369	407	344	370	348

26	STIE Barunawati Surabaya	320	397	390	319	308
27	STIE Cakrawala Malang	391	371	323	321	302
28	STIE Fatahillah Surabaya	408	412	402	383	372
NO.	IDENTITAS RESPONDEN (NAMA LEMBAGA)	X-1	X-2	X-3	Y-1	Y-2
29	STIE IBMT Surabaya	452	380	355	351	297
30	STIE Koperasi Malang	395	346	321	276	282
31	STIE Kusuma Negara Blitar	352	386	390	341	344
32	STIE Mahardhika Surabaya	348	384	397	332	327
33	STIE Malangkuceworo Malang	480	360	356	354	340
34	STIE Muhamadiyah Lamongan	373	317	335	284	294
35	STIE Pembangunan Nasional Malang	434	362	399	279	309
36	STIE Perbanas Surabaya	391	311	322	289	283
37	STIE Urip Sumoharjo Surabaya	374	445	422	359	335
38	STIE Wilwatika Surabaya	320	454	457	426	411
39	STIE YPM Sidoarjo	398	368	379	329	325
40	STIT Widya Dharma Surabaya	414	393	380	324	318
41	STKIP PGRI Blitar	459	468	466	406	373
42	STKIP PGRI Lamongan	405	454	457	377	369
43	STKIP PGRI Pasuruan	428	366	379	358	340
44	STKIP PGRI Ponorogo	391	460	424	365	336
45	STKIP PGRI Sampang	461	439	398	350	348
46	STKIP PGRI Sidoarjo	452	312	367	282	281
47	STKIP PGRI Situbondo	394	401	434	406	375
48	STKIP PGRI Trenggalek	367	475	447	381	358
49	STKIP PGRI Tulungagung	425	441	478	372	373
50	STT Dharma Iswara Madiun	320	380	345	317	314
51	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	414	426	465	373	336
52	Universitas 45 Surabaya	440	386	367	303	308
53	Universitas Bhayangkara Surabaya	326	425	422	389	344
54	Universitas Dr. Soetomo Surabaya	373	432	465	351	330
55	Universitas Gajayana Malang	420	364	366	349	326
56	Universitas Hang Tuah Surabaya	391	419	422	386	358
57	Universitas Kanjuruhan Malang	365	344	377	344	298
58	Universitas Kartini Surabaya	371	380	389	341	326
59	Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	349	374	369	368	344
60	Universitas Kristen Petra Surabaya	320	378	336	324	328
61	Universitas Merdeka Malang	391	406	366	374	345
62	Universitas Merdeka Surabaya	414	391	388	319	291
63	Universitas Muhamadiyah Gresik	452	391	347	329	302
64	Universitas Muhamadiyah Sidoarjo	388	399	434	378	375

65	Universitas Narotama Surabaya	399	381	389	360	297
66	Univ. Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang	394	365	343	285	291
NO.	IDENTITAS RESPONDEN (NAMA LEMBAGA)	X-1	X-2	X-3	Y-1	Y-2
67	Universitas PGRI Adi Buana Surabaya	353	398	392	349	338
68	Universitas Surabaya	372	392	419	329	321
69	Universitas Tulungagung	365	385	370	359	340
70	Universitas Wijaya Putra Surabaya	412	330	357	290	300
71	Universitas WR. Supratman Surabaya	426	382	377	289	309
72	UPN Veteran Jawa Timur Surabaya	373	330	356	312	270

Sumber Data : Hasil Pengisian Kuesioner, diolah

Keterangan sumber data :

1) Data diperoleh dengan cara memberikan scor pada tiap item butir angket dengan ketentuan : A=5, B=4, C=3, D=2, E=1, Ya = 3, Tidak = 1.
2) Masing-masing butir diberikan bobot bervariasi sesuai dengan manfaat butir item tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sehingga total scor dalam satu variabel adalah sama (yaitu 100 poin).

5.2 Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Dari pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* setiap skor indikator dengan total skor indikator masing-masing variabel diperoleh hasil :

Tabel 5.2
Hasil Pengujian Validitas Data

Variabel X-1 : Lingkungan Bisnis				
item	r hitung	r tabel	sign	Keterangan
X1.1	0,806	0.207	0.000	Valid
X1.2	0,856			Valid
X1.3	0,879			Valid
X1.4	0,487			Valid
X1.5	0,476			Valid
Variabel X-2 : Pembelajaran Organisasi				
item	r hitung	r tabel	sign	Keterangan
X2.1	0,666	0.209	0.000	Valid
X2.2	0,673			Valid
X2.3	0,227			Valid
X2.4	0,552			Valid
X2.5	0,678			Valid
Variabel X-3 : Reputasi				
item	r hitung	r tabel	sign	Keterangan
X3.1	0,691	0.205	0.000	Valid
X3.2	0,559			Valid
X3.3	0,616			Valid
Variabel Y-1 : Kompetensi				

item	r hitung	r tabel	sign	Keterangan
Y1.1	0,879	0.207	0.000	Valid
Y1.2	0,487			Valid
Y1.3	0,476			Valid
Y1.4	0,489			Valid
Variabel Y-2 : Rencana strategis				
item	r hitung	r tabel	sign	Keterangan
Y2.1	0,879	0.209	0.000	Valid
Y2.2	0,487			Valid
Y2.3	0,476			Valid
Y2.4	0,489			Valid

Sumber Data : Lampiran Output SPSS, diolah

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel karena koefisien korelasi lebih besar dari r_{tabel} = 0,207 dan signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka butir atau item pertanyaan tersebut valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach's* dengan menggunakan diperoleh nilai :

Tabel 5.3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach's	Batas Minimum	Keterangan
X1	0,888	0,300	Realibel
X2	0,790	0,300	Realibel
X2	0,886	0,300	Realibel
Y	0,920	0,300	Realibel

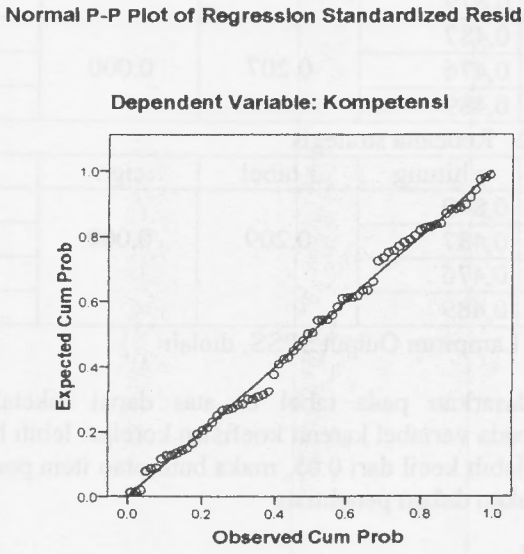
Sumber Data : Lampiran Output SPSS, diolah

Dari tabel 5.3 dapat dilihat nilai *alpha cronbach's* untuk semua variabel bernilai lebih besar dari nilai ambang batas minimum sebesar 0,300 hal ini menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan reliabilitas. (Gunawan Sudarmanto, 2005:99)

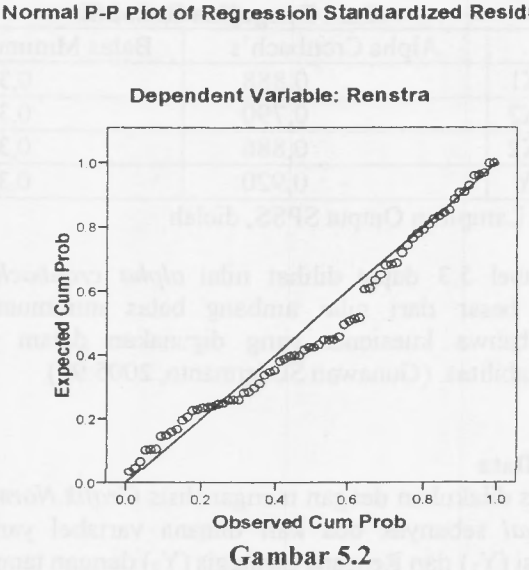
5.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menganalisis *Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* sebanyak dua kali dimana variabel yang di uji adalah variabel dependen Kompetensi (Y_1) dan Rencana Strategis (Y_2) dengan tampilan sbb :



Gambar 5.1
Grafik Uji Normalitas Data (terhadap Y_1)



Gambar 5.2
Grafik Uji Normalitas Data (terhadap Y_2)

Berdasarkan tampilan gambar grafik 5.1 dan 5.2 *Grafik Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* di atas, terlihat bahwa penyebaran data seluruh variabel mendekati garis normal sehingga data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Data pengujian gejala multikolinearitas menggunakan nilai VIF sebagai berikut :

Tabel 5.4
Hasil Pengujian Multikolinieritas (terhadap Y_1)

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	69.739	43.282		1.611	.112	-16.628	156.107		
	Lingkungan	.265	.083	.311	3.182	.002	.099	.431	.940	1.063
	Organisasi	.213	.074	.292	2.893	.005	.066	.360	.883	1.132
	Reputasi	.257	.075	.338	3.444	.001	.108	.406	.936	1.068

a. Dependent Variable: Kompetensi

Tabel 5.5
Hasil Pengujian Multikolinieritas (terhadap Y_2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	93.589	28.441		3.291	.002		
	Lingkungan	.154	.058	.234	2.668	.010	.819	1.222
	Organisasi	.111	.050	.197	2.202	.031	.787	1.271
	Reputasi	.034	.052	.058	.656	.514	.797	1.255
	Kompetensi	.388	.078	.503	4.964	.000	.612	1.634

a. Dependent Variable: Renstra

Berdasarkan perhitungan pada tabel diketahui bahwa semua variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas, dimana seluruh nilai VIF lebih kecil dari 10 dengan batas toleransi lebih besar dari 0.1

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dengan melihat nilai *Durbin-watson* disajikan dalam tabel sbb :

Tabel 5.6
Hasil Pengujian Autikorelasi (terhadap Y_1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.623[a]	.388	.361	25.68050	.388	14.371	3	68	.000	1.841

a. Predictors: (Constant), Reputasi, Lingkungan, Organisasi

b. Dependent Variable: Kompetensi

Tabel 5.7
Hasil Pengujian Autikorelasi (terhadap Y_2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.761[a]	.579	.554	16.56187	.579	23.063	4	67	.000	1.831

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Lingkungan, Reputasi, Organisasi

b. Dependent Variable: Renstra

Tabel tersebut menunjukkan nilai Durbin Watson (DW) sebesar 1.841 untuk dependent variabel kompetensi organisasi dan 1.831 untuk dependent variabel rencana strategis. Nilai tersebut berada dalam batas penerimaan tidak adanya autokorelasi yang diijinkan. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi diantara data pengamatan.

d. Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan korelasi tata jenjang spearmen menunjukkan data sebagai berikut :

Tabel 5.6
Uji Heteroskedastisitas (terhadap Y_1)

Correlations

			Lingkungan	Organisasi	Reputasi
Spearman's rho	Lingkungan	Correlation Coefficient	1.000	.226	-.056
		Sig. (2-tailed)	.	.056	.639
		N	72	72	72
	Organisasi	Correlation Coefficient	.226	1.000	.166
		Sig. (2-tailed)	.056	.	.163
		N	72	72	72
	Reputasi	Correlation Coefficient	-.056	.166	1.000
		Sig. (2-tailed)	.639	.163	.
		N	72	72	72

Tabel 5.7
Uji Heteroskedastisitas (terhadap Y_2)

Correlations

			Lingkungan	Organisasi	Reputasi	Kompetensi
Spearman's rho	Lingkungan	Correlation Coefficient	1.000	.226	-.056	.343**
		Sig. (2-tailed)	.	.056	.639	.003
		N	72	72	72	72
	Organisasi	Correlation Coefficient	.226	1.000	.166	.443**
		Sig. (2-tailed)	.056	.	.163	.000
		N	72	72	72	72
	Reputasi	Correlation Coefficient	-.056	.166	1.000	.338**
		Sig. (2-tailed)	.639	.163	.	.004
		N	72	72	72	72
	Kompetensi	Correlation Coefficient	.343**	.443**	.338**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.004	.
		N	72	72	72	72

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil analisa pengujian korelasi tata jenjang spearmen diatas didapat nilai sig (2-tailed) untuk ketiga variabel lebih besar dari nilai alpa (0,05) hal ini dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas diantara data pengamatan.

5.4 Analisi Regresi Linear Berganda

5.4.1 Pengaruh Lingkungan Bisnis (X_1), Pembelajaran Organisasi (X_2), dan Reputasi (X_3) terhadap Kompetensi Organisasi (Y_1)

Tabel 5.8
Uji Regresi Linear Berganda (terhadap Y_1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.623[a]	.388	.361	25.68050	.388	14.371	3	68	.000	1.841

a. Predictors: (Constant), Reputasi, Lingkungan, Organisasi

b. Dependent Variable: Kompetensi

a. Koefisien Determinasi

Berdasarkan analisis yang dilakukan didapatkan hasil bahwa harga koefisien korelasi sebesar R = 0,623 dengan sig = 0,000 hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel X_1, X_2 dan X_3 terhadap variabel Y_1 adalah sebesar 62.3% dan sisanya (37.7%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

b. Persamaan Garis Regresi

Tabel 5.9
Persamaan Garis Regresi (terhadap Y_1)

Coefficients [a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69.739	43.282		1.611	.112
	Lingkungan	.265	.083	.311	3.182	.002
	Organisasi	.213	.074	.292	2.893	.005
	Reputasi	.257	.075	.338	3.444	.001

a. Dependent Variable: Kompetensi

Pada tabel hasil analisis diatas didapat hasil persamaan garis regresinya adalah : $Y_1 = 69.739 + 0,265\ X_1 + 0,213\ X_2 + 0.257\ X_3$. Sesuai dengan persamaan garis regresi yang diperoleh, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Nilai koefisien konstanta = 69.739 hal ini berarti bahwa apabila nilai dari seluruh variabel bebas sama dengan nol, maka kompetensi organisasi akan bernilai sebesar 69.739 point.
2) Nilai koefisien X_1 = 0,265 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel lingkungan bisnis (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kompetensi organisasi akan naik sebesar 0,265 point.

3) Nilai koefisien X_2 = 0,213 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel pembelajaran organisasi (X_2) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kompetensi organisasi akan naik sebesar 0,213 point.
4) Nilai koefisien X_3 = 0,257 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel reputasi (X_3) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka kompetensi organisasi akan naik sebesar 0,257 point.

c. Pengujian Hipotesa

Pengaruh secara simultan diukur dengan menganalisa nilai koefesien F seperti dalam tabel summary 5.8 atau tabel ANOVA yang disajikan dalam lampiran output hasil SPSS. Dari hasil diatas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 14.371 dengan nilai sig. sebesar (0,000 $\leq$ 0,05) sehingga ketiga variabel yaitu lingkungan bisnis, pembelajaran organisasi, dan reputasi secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi organisasi.

Sedangkan pengaruh secara parsial diukur dengan menganalisa nilai uji t pada koefesien regresi seperti disajikan dalam tabel 5.9 yaitu :

1) Variabel lingkungan bisnis (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3.182 (Sig. t = 0,002 $\leq$ 0,05), maka secara parsial variabel lingkungan bisnis (X_1) berpengaruh terhadap variabel kompetensi organisasi (Y_1).
2) Variabel pembelajaran organisasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.893 (Sig. t = 0,005 $\leq$ 0,05), maka secara parsial variabel pembelajaran organisasi (X_2) berpengaruh terhadap variabel kompetensi organisasi (Y_1).
3) Variabel reputasi reputasi (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 3,444 (Sig. t = 0,001 $\leq$ 0,05), maka secara parsial variabel reputasi (X_2) berpengaruh terhadap variabel kompetensi organisasi (Y_1).
4) Dari ketiga variabel diketahui bahwa variabel reputasi memiliki nilai t_{hitung} paling besar dibanding dengan yang lainnya. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa reputasi memiliki pengaruh dominan terhadap kompetensi organisasi.

5.4.2 Pengaruh Lingkungan Bisnis (X_1), Pembelajaran Organisasi (X_2), dan Reputasi (X_3), Kompetensi (Y1) terhadap Perencanaan Strategi (Y_2)

Tabel 5.10
Uji Regresi Linear Berganda (terhadap Y_2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.761[a]	.579	.554	16.56187	.579	23.063	4	67	.000	1.831

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Lingkungan, Reputasi, Organisasi

b. Dependent Variable: Renstra

a. Koefisien Determinasi

Berdasarkan analisis regresi linier berganda didapatkan hasil koefisien korelasi sebesar R = 0.761 dengan sig = 0,000 hal ini menunjukkan bahwa

pengaruh antara variabel X_1, X_2, X_3, Y_1 terhadap variabel Y_2 adalah sebesar 76.1% dan sisanya (23.9%) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

b. Persamaan Garis Regresi

Tabel 5.11
Persamaan Garis Regresi (terhadap Y_2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	93.589	28.441		3.291	.002		
	Lingkungan	.154	.058	.234	2.668	.010	.819	1.222
	Organisasi	.111	.050	.197	2.202	.031	.787	1.271
	Reputasi	.034	.052	.058	.656	.514	.797	1.255
	Kompetensi	.388	.078	.503	4.964	.000	.612	1.634

a. Dependent Variable: Renstra

Pada tabel hasil analisis diatas didapat hasil persamaan garis regresinya adalah : $Y_2 = 93.589 + 0.154\ X_1 + 0.111\ X_2 + 0.034\ X_3 + 0.388\ Y_1$. Beberapa hal dapat dijelaskan sesuai dengan persamaan garis regresi tersebut, yaitu :

1) Nilai koefisien konstanta = 93.589 hal ini berarti bahwa jika nilai seluruh variabel bebas sama dengan nol, maka rencana strategis akan bernilai sebesar 93.589 point.
2) Nilai koefisien X_1 = 0.154 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel lingkungan bisnis (X_1) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka rencana strategis akan naik sebesar 0.154 point.
3) Nilai koefisien X_2 = 0.111 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel pembelajaran organisasi (X_2) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka rencana strategis akan naik sebesar 0.111 point.
4) Nilai koefisien X_3 = 0.034 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel reputasi (X_3) mengalami kenaikan sebesar satu point, maka rencana strategis akan naik sebesar 0.034 point.
5) Nilai koefisien Y1 = 0.388 hal ini menunjukkan bahwa apabila semua variabel lainnya konstan dan variabel kompetensi (Y_1) mengalami kenaikan sebesar satu poin maka rencana strategis akan naik sebesar 0.388 point.

c. Pengujian Hipotesis

Pengaruh secara simultan antara variabel lingkungan bisnis, pembelajaran organisasi, reputasi, dan kompetensi diukur dengan menganalisa nilai koefesien F seperti disajikan dalam tabel summary 5.10 atau tabel ANOVA yang disajikan dalam lampiran output hasil SPSS. Dari hasil diatas diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 23.063 dengan nilai sig. sebesar (0,000 $\leq$ 0,05) sehingga keempat variabel secara simultan berpengaruh terhadap rencana strategi.

Pengaruh secara parsial diukur dengan menganalisa nilai t pada koefesien regresi masing-masing variabel bebas seperti disajikan dalam tabel 5.11 yaitu :

1) Variabel lingkungan bisnis (X_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.668 (Sig. t = 0.010 $\leq$ 0.05), maka secara parsial lingkungan bisnis (X_1) berpengaruh terhadap rencana strategis (Y_2).

2) Variabel pembelajaran organisasi (X_2) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2.202 (Sig. t = 0.031 $\leq$ 0.05), maka secara parsial pembelajaran organisasi (X_2) berpengaruh terhadap rencana strategis (Y_2).
3) Variabel reputasi reputasi (X_3) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 0.656 (Sig. t = 0.514 $\geq$ 0,05), maka secara parsial reputasi (X_3) tidak berpengaruh terhadap variabel perencanaan strtegis (Y_2).
4) Variabel kompetensi (Y_1) memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4.964 (Sig. t = 0.000 $\geq$ 0,05), maka secara parsial kompetensi (Y_1) berpengaruh terhadap rencana stategis (Y_2).
5) Dari keempat variabel diketahui bahwa variabel kompetensi memiliki nilai t_{hitung} paling besar dibanding dengan yang lainnya. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh dominan terhadap rencana strategis.

5.5 Pembahasan

Penelitian ini membuktikan adanya pengaruh secara simultan maupun secara parsial antara lingkungan bisnis, pembelajaran organisasi, dan reputasi terhadap kompetensi organisasi. Hasil tersebut memperkuat hasil penelitian terdahulu maupun kajian teoritisnya. Namun, pada pengujian beberapa faktor yang diprediksi mempengaruhi rencana strategis tidak ditemukan pengaruh yang signifikan pada faktor reputasi. Hasil demikian dapat dipahami karena reputasi merupakan faktor penentu dominan dalam kompetensi sehingga pengaruh kompetensi yang dominan dalam rencana strategis dapat mewakili nilai repuasi. Dengan kata lain, responden (PTS Jatim) langsung memperhitungkan kompetensi dalam menentukan rencana strategisnya sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam rangka memenangi persaingan pasar.

Implikasi secara teoritis maupun praktis (manajerial) dari hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi maupun rencana strategis PTS di Jawa Timur. Secara empiris hal tersebut memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Hitt *et al.*, 2001), (Robbins, 1994), (Pearce dan Robinson, 2000), dan (Elenkov, 1997), (Yurniwati, 2009). Manajemen PTS di Jawa Timur harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Setiap pegawai mampu mengerjakan tugasnya dengan baik dan mengerti kepada siapa suatu tugas harus dipertanggung jawabkan. Untuk menjaga eksistensinya di dunia pendidikan, PTS harus mampu memanfaatkan peluang pasar dengan tetap berpegang teguh pada peraturan pemerintah (taat azas).

b) Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan rencana strategis PTS. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari (Marquardt, 1996), (Grant, 1991), (Prahalad dan Hamel, 1990), dan (Wang dan Lo, 2003), (Suryanto Hidayat, 2008). Manajemen PTS di Jawa Timur perlu membangun visi bersama dalam membesarkan organisasi yang dipimpinnya melalui sistem berpikir, mentalitas, dan kerjasama tim. Setiap dosen harus mengembangkan SAP, mempublikasikan karya ilmiah yang dihasilkan, dan membangun tatakrama kehidupan kampus yang harmonis.

c) Reputasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PTS tetapi tidak signifikan dalam mempengaruhi rencana strategisnya. Hal tersebut secara empiris memperkuat beberapa penelitian sebelumnya dari Barney (1991), (Mahoney dan Pandian, 1992), dan (Amit dan Shoemaker, 1993), (Suta, 2005), (Suryanto Hidayat, 2008). Manajemen PTS harus memperhatikan sistem tata kelola yang memadai dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada dosen untuk berinovasi dan melakukan tanggung jawab sosialnya. Semakin inovatif dosen, semakin banyak hal langka yang dimiliki oleh PTS tersebut, semakin sulit ditiru kompetensi PTS tersebut. Perguruan tinggi harus selalu menciptakan program-program unggulan yang bernilai dan sulit ditiru agar tetap dapat eksis dan terlihat lebih menarik dibanding dengan para pesaingnya.

d) Kompetensi berpengaruh positif terhadap rencana strategis. Hal tersebut secara empiris memperkuat hasil penelitian (Yurniwati, 2009). Manajemen harus memperhatikan seluruh kekuatan/kelemahan organisasi, serta peluang/ancaman pasar dalam perumusan rencana strategis PTS. Visi/misi organisasi, tata kelola, kepemimpinan, kemahasiswaan, SDM, kurikulum, sarana/prasarana lembaga, publikasi karya ilmiah dosen merupakan hal-hal yang harus diperhatikan dalam rencana strategis PTS.

6. Simpulan dan Saran

6.1 Simpulan

Perguruan Tinggi sebagai salah satu jenis perusahaan jasa dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis global yang memicu intensitas persaingan antara sesama penyedia jasa pendidikan tinggi. Data perguruan tinggi di Jwa Timur tahun 2011 menyebutkan bahwa saat ini terdapat 294 perguruan tinggi, dengan komposisi 11 PTN dan 283 PTS (83 akademi, 5 politeknik, 113 sekolah tinggi, 13 institut, dan 69 universitas). Meskipun jumlah PTN hanya sekitar 4% dari jumlah seluruh perguruan tinggi di Jawa Timur, namun pada tiap tahun ajaran baru rata-rata PTN mampu menampung 30% mahasiswa baru. Fenomena tersebut menggambarkan betapa ketatnya tingkat persaingan PTS dalam memperoleh mahasiswa baru. Oleh sebab itu, untuk dapat memenangkan persaingan, masing-masing PTS harus memiliki tingkat keunggulan bersaing.

Hasil pengujian secara simultan menggunakan analisa regresi linier berganda diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan bisnis (X_1), pembelajaran organisasi (X_2), dan reputasi (X_3) terhadap kompetensi (Y_1). Keempat variabel secara bersama-sama mempengaruhi rencana strategis (Y_2)

a. Sementara itu, hasil pengujian secara parsial memperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel lingkungan bisnis (X_1) terhadap kompetensi (Y_1), pembelajaran organisasi (X_2) terhadap kompetensi (Y_1), variabel reputasi (X_3) terhadap kompetensi (Y_1), lingkungan bisnis (X_1) terhadap rencana strategis (Y_2), pembelajaran organisasi (X_2) terhadap rencana strategis (Y_2), (X_3) terhadap rencana strategis (Y_2). Variabel reputasi (X_3) tidak berpengaruh terhadap rencana strategis (Y_2). Dari analisis diketahui bahwa variabel reputasi (X_3) berpengaruh dominan terhadap kompetensi, sedangkan kompetensi (Y_1) berpengaruh dominan terhadap rencana strategis (Y_2).

6.2 Saran-Saran

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Jawa Timur sebagaimana dijelaskan dalam penelitian ini berada dalam industri pendidikan tinggi yang memiliki tingkat persaingan sangat ketat. Pada kondisi demikian, sebuah PTS akan mampu memenangi persaingan pasar jika memiliki tingkat keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, beberapa hal dapat disampaikan sebagai saran kepada PTS sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu :

a) PTS diharapkan mampu menganalisa lingkungan bisnis internal maupun eksternalnya, menjalankan pembelajaran organisasi dengan baik, yang memiliki reputasi yang baik karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi kompetensi organisasi.
b) Kompetensi superior yang dimiliki sebaiknya didokumentasikan dengan baik karena terbukti berpengaruh dominan dalam menentukan rumusan Rencana Strategis (Renstra). Dengan renstra yang baik maka langkah perguruan tinggi dalam mewujudkan tujuan organisasi akan lebih terarah dan mampu diukur tingkat keberhasilannya.

7. Daftar Pustaka

Arikunto, Suharsimi., 2006, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi VI, Jakarta: Rineka Cipta.

Bambang Tri Cahyono, 2006, Manajemen Strategi, Badan Penerbit IPWI, Jakarta

Barney, Jay B., 1986. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review,* Vol. 11, pp. 656.

Barney, Jay B., 1991, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Management,* 17, 99.

Barney, Jay B., 2002, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage,* Second Edition. Prentice Hall.

Cunningham, J.B. and P. Gerrard, 2000. Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review,* Vol. 22, No. 1, pp. 35.

Dill, D.D., 1999., Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education,* Vol. 38, pp. 127.

Dobson, John, 1989, Corporate Reputation: A Free-Market Solution to Unethical Behavior, *Business and Society,* 28, 1.

Dowling, Grahame, 2001, Creating Corporate Reputation Identity, *Image and Performance,* Oxford University Press, New York

Fombrun, Charles J., 2001, Corporate Reputation - Its Measurement and Management. *Thexis,* 4, 23

Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal,* 13, 135.

Hall, Richard, 1993, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal,* 14, 607.

Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal,* Vol.15, No.2, pp.63.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi, (Terjemahan Armand Hediyanto),* Jakarta, Erlangga.

Jauch, Laurence R., and William R. Glueck, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang),* Jakarta, Erlangga.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston, Massachusetts:* Harvard Business School Press.

Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performmance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education + Training, Vol.48 No.8/9, pp.682.*

Kim, D.H., 1993. The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review,* fall, pp.37.

Kotler, Philip, 2003, *Marketing Management,* Elevent Editions, Prentice Hall International Inc, New Jersey.

Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani, A., 2006, *Manajemen Pemasaran Jasa,* Edisi Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mahoney, J.T., and Pandian, J.R., 1992, The Resources Based View Within The Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal,* 13, 363.

Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

McMillan, G. Steven and Joshi, Maheshkumar P., 1991, Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Intangible Resources, *Corporate Reputation Review,* 1, 40.

Michialisin, Michael D., and Acar, W., 1994, Strategic Resource Management: Viewing Porter's Framework from A Resource Based Perspective, *Proceeding of the Southern Management Association,* 31, 1.

Michialisin, Michael D., Smith, Robert D., and Kline, Douglas M., 1997, In Search of Strategic Assets, *The International Journal of Organizational,* 5(4), 360.

Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal,* Vol. 18, No.9, pp.697.

Schwaiger, Manfred, 2004, Component and Parameter of Corporate Reputation: An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review,* 56, 46.

Suta, I Putu Gede Ary, 2005., Kinerja Pasar Perusahaan Publik di Indonesia: Suatu Analisis reputasi Perusahaan, Yayasan Sad Satria Bhakti, Jakarta.

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.

Weigelt, Keith, and Camerer, Colin F., 1988, Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal.* 9, 443.

Wernerfelt, B., 1984, A Resource Based View of The Firm, *Strategic Management Journal,* 5, 171.

Wheelen, T.L. and J. David Hunger, 2002. *Strategic Management and Business Policy.* Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Yurniwati, 2005., Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur, *Tesis,* tidak dipublikasikan, Bandung: Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran.