

# PENGARUH KEMAMPUAN PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KOMPETENSI, TINGKAT DIVERSIFIKASI DAN KINERJA STAI SWASTA DI WILAYAH III CIREBON

❖ Asep Kurniawan

## Abstrak

Management of STAIS in Cirebon Region III should be flexible, fast, innovative, and integrated with creative human resources. Therefore, Islamic private colleges are required to be able to adapt, develop and conduct learning through learning organization (Kogut and Zander, 1992; Henderson and Cockburn, 1994). This study aimed to verify and analyze the influence of learning organization capabilities on competencies, level of diversification, and performance of Islamic private college in Cirebon Region III West Java. In order to achieve and maintain competitive advantages in a business environment that changes rapidly, the organizations must be able to increase their capacities of learning (Marquardt, 1996:15). This study used quantitative methods. Research respondents were all management team of 6 STAIS in Region III Cirebon. Respondents totaled 134 people consist of 31 leaders as population, 59 employees, and 41 lecturers as samples. Research instrument was a questionnaire. Data analysis technique was Structural Equation Modeling (SEM) with the AMOS (Analysis of Moment Structure) version 5 and SPSS version 15.0. The study results showed that there were significant influences of learning organization capability on competence of Islamic private colleges. Therefore, the research hypothesis one (H1) which stated that the ability of learning organization of STAIS effect significantly on the competences STAIS were accepted. The positive direction indicated that the increased ability of learning organization conducted by STAIS in Cirebon Region III will cause it able to increase its competences. Based on the important findings of this study, then to improve its performance, it is advisable to STAIS to improve the competence of lecturers a valuable, rare, difficult to imitate and hard to replace and increase diversification through a number of courses and interrelated courses.

**Kata Kunci:** Pembelajaran organisasi, Kompetensi, Diversifikasi, Kinerja

## A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

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

Di sisi lain, dunia pendidikan Indonesia masih harus menghadapi berbagai tantangan yang tidak ringan. Masalah besar dunia pendidikan di perguruan tinggi tersebut adalah menyiapkan lulusan dengan kemampuan lebih, yaitu kemampuan akademik (*hard skill*) dengan didukung oleh integritas kepribadian dan kemampuan untuk bersosialisasi dalam dunia kerja (*soft skill*). Seperti diungkapkan oleh Freed dan Klugman, (1997) dan Seymour (1992) bahwa tantangan lainnya yang harus dihadapi perguruan tinggi antara lain pertanggungjawaban kepada masyarakat yang semakin besar, hambatan keuangan, harapan yang lebih besar dalam peningkatan akses kerjasama, perhatian yang lebih pada upaya peningkatan kualitas, serta masalah biaya pendidikan.

Perguruan tinggi agama Islam harus membenahi diri untuk dapat memenangkan persaingan itu dan sejalan dengan perubahan yang terjadi di masyarakat, sekaligus membawa masyarakat ke arah yang lebih baik dengan berpijak pada jati diri perguruan tinggi agama Islam sebagai lembaga pembina moralitas keislaman umat di tengah-tengah pengembangan keilmuan. Dengan kata lain peningkatan kualitas kinerja perguruan tinggi agama Islam untuk menghasilkan lulusan-lulusannya yang berkualitas, berbekal *life skill* dan kompetensi serta memiliki integritas moral yang baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan pasar kerja, sesuai dengan perkembangan jaman, ilmu pengetahuan dan teknologi.

Memang sudah banyak usaha pemerintah untuk memajukan dan membenahan pendidikan tinggi agama Islam. Usaha itu bisa dilihat dari adanya membenahan kurikulum, pengembangan dan konversi perguruan tinggi agama Islam seperti perubahan beberapa IAIN menjadi UIN, merubah IAIN filial menjadi STAIN, merubah STAIN menjadi IAIN atau UIN, penambahan sarana dan prasarana untuk

menunjang proses belajar-mengajar, peningkatan kualitas dosen seperti pemberian beasiswa untuk studi lanjutan dan lain-lain. Akan tetapi upaya yang ditempuh untuk peningkatan kualitas perguruan tinggi agama Islam dalam memecahkan problematika yang ada di masyarakat belumlah cukup memadai dan masih dibutuhkan pengkajian dan penelitian lebih lanjut.

Dalam perguruan tinggi agama Islam ditemukan problematika yang sangat beragam. Hasil pengumpulan data dan observasi pendahuluan yang penulis lakukan mengenai profesionalisme sumber daya pimpinan, serta kinerja PTAIS di Wil. III Cirebon, pada umumnya menunjukkan gejala dan gambaran tingkat pendidikan dan kepakaran yang kurang memadai, jabatan kepemimpinan yang mempertahankan *status quo* dalam arti banyak kecenderungan tampuk kepemimpinan dipegang seumur hidup, paling tidak dipegang dalam jangka waktu yang sangat lama sampai lebih dari empat periode atau turun temurun secara kekeluargaan, bukan berdasarkan kompetensi yang handal dari sisi *leadership* (Observasi di STAI al-Ihya Kuningan 20 Oktober 2010; dan Observasi di STAI Bunga Bangsa Cirebon 24 September 2010) banyaknya konflik internal antara kepemimpinan perguruan tinggi dengan kepemimpinan yayasan dimana perguruan tinggi itu berada, adanya jabatan-jabatan boneka atau hanya numpang nama tanpa adanya kerja sesuai jabatan tersebut sedangkan yang berkiphrah adalah orang lain pada jabatan yang berbeda.

Demikian pula, adanya persoalan kepemimpinan yang kurang partisipatif dimana pimpinan memutuskan sendiri berbagai kebijakan tanpa mengadakan musyawarah dengan pimpinan dibawanya ataupun para dosen, adanya dualisme kepemimpinan dalam perguruan tinggi agama Islam yang sama. Ini artinya menunjukkan gejala efektifitas dan iklim organisasi yang kurang baik (Wawancara dengan Puket I STAI al-Ihya Kuningan 15 September 2010). Sementara itu mengenai kualitas lulusan relatif masih rendah, sarana dan prasarana yang belum memadai, kualitas input mahasiswa yang tidak selektif terlihat dari jumlah mahasiswa pendaftar dan mahasiswa yang diterima sedikit, kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi yang diterbitkan sangat terbatas bahkan ditemui di beberapa perguruan tinggi agama Islam swasta malah tidak ada sama sekali. Kualitas tenaga pengajar atau dosen yang belum memadai ditunjukkan diantaranya banyak materi kuliah diemban oleh dosen yang tidak sesuai dengan kompetensi dan disiplin ilmunya, organisasi belum berjalan secara efektif dan dinamis,

kepercayaan *stakeholders* terhadap kualitas pendidikan di STAIS yang sangat rendah (Pikiran Rakyat, 30 Mei 2007; Endang Soetari, 2007). Kesemuanya itu terefleksikan dalam perolehan peringkat akreditasi Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT) yang pada umumnya berkisar pada peringkat C, dan B, bahkan ada yang belum terakreditasi sama sekali. Ini berarti bahwa STAIS tersebut masih memerlukan pembinaan dan belum mandiri.

Perubahan tuntutan masyarakat terhadap perguruan tinggi dewasa ini bukan hanya terbatas pada kemampuan untuk menghasilkan lulusan yang diukur secara akademis, melainkan perguruan tinggi tersebut harus mampu membuktikan kualitas tinggi yang didukung akuntabilitas yang tinggi pula. Tantangan lainnya yang harus dihadapi PTAI 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 kurang jelas, khususnya pengelolaan pendidikan menjadikan tantangan yang dihadapi perguruan tinggi di Indonesia semakin berat. Hal ini semakin diperparah dengan kebijakan pemerintah yang pilih kasih anggaran terhadap PTAI (Kemenag) yang jauh lebih kecil dibandingkan anggaran PT (Diknas) (Mujamil Qomar, 2007: 102-103). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2004, persentase pengeluaran per kapita penduduk perkotaan untuk biaya pendidikan di Indonesia adalah 4,27% per bulan, sedangkan bagi penduduk pedesaan sebesar 2,27% (Kompas, 2007).

Sekolah tinggi agama Islam swasta harus menerapkan sudut pemikiran baru yang mengandung unsur fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi dan integrasi sangat memerlukan sumberdaya manusia yang penuh dengan kreativitas. Kreativitas dapat muncul dari sumberdaya manusia yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan. Dengan demikian, STAIS diharapkan tidak hanya mampu menghasilkan lulusan terbaik, tetapi juga mampu mengembangkan dua hal yang terkandung dalam Tri Dharma perguruan tinggi, yakni meneliti dengan hasil riset yang berkualitas tinggi dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu perguruan tinggi swasta diharuskan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan pembelajaran melalui pembelajaran organisasi (Kogut *and* Zander, 1992; Henderson *and* Cockburn, 1994). Seperti juga diungkapkan oleh Marquardt (1996:15) agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam

lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya.

Kemampuan STAIS untuk tetap memperbaharui pengetahuannya melalui proses pembelajaran terasa lebih penting sekarang ini dibandingkan sebelumnya. Pembelajaran organisasi merupakan proses dimana organisasi menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk membentuk pengembangan kompetensi baru yang sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah (Kogut *and* Zander, 1992; Henderson *and* Cockburn, 1994).

Wang *and* Lo (2003) menemukan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi. Demikian pula Chaston *and* Badger (1999) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan *antecedent* dari kompetensi organisasi. Pembelajaran organisasi membawa karyawan dan sumberdaya lainnya bersama-sama membangun kompetensi, dan karyawan secara terus menerus mempergunakan pengetahuan dan keahliannya untuk mengatasi masalah-masalah operasional dan strategis sehingga kompetensi dapat ditingkatkan.

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

Perubahan kondisi bisnis berdampak pula terhadap strategi perusahaan pada umumnya dan strategi diversifikasi pada khususnya. Pemilihan strategi yang tepat dimulai dari tingkat korporat. Pendekatan utama strategi tingkat korporat adalah diversifikasi (Hitt *et al.*, 2005:184). Penelitian yang dilakukan oleh Bettis *and* Hall (1982) menemukan bahwa terdapat pengaruh antara strategi diversifikasi dengan kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Prahalad *and* Bettis (1986) juga menemukan bahwa strategi diversifikasi berpengaruh terhadap kinerja.

Strategi diversifikasi yang dijalankan oleh STAIS dilakukan dengan menambah jumlah program studi yang dimiliki. Penambahan

jumlah program studi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pengguna yang semakin beragam dan tuntutan yang semakin besar. Strategi diversifikasi tersebut dilakukan untuk memperkuat posisi persaingan STAIS di dalam industri pendidikan. Sementara itu berdasarkan teori bahwa strategi diversifikasi akan meningkatkan kinerja jika diversifikasi memungkinkan perusahaan memperoleh akses pada keahlian, sumberdaya, aset atau kompetensi yang tidak dapat dibeli oleh perusahaan yang tidak terdiversifikasi (Markides and Williamson, 1996). Jika dikaitkan dengan teori *resource-based view*, dapat dikatakan digunakan istilah "aset strategis" (Barney, 1991) untuk melihat keahlian, sumberdaya, aset, atau kompetensi yang bernilai dalam fungsi produksi dan sulit diperoleh para pesaing. Aset strategis tersebut haruslah sulit diperjualbelikan, sulit digantikan, dan sulit ditiru (Barney, 1986a; Dierickx and Cool, 1989; Peteraf, 1993).

Usaha-usaha yang dilakukan oleh STAIS dalam menghadapi perubahan tuntutan masyarakat dengan melakukan pembelajaran organisasi yang mempengaruhi pengembangan kompetensi dan strategi diversifikasi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasinya. Menurut Griffin (1987:52) kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas outputnya, yang diperoleh melalui pengelolaan sumberdaya yang dimiliki organisasi. Kinerja organisasi menurut Prieto and Revilla (2006) dapat dibedakan atas kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja ini memiliki cakupan yang lebih komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan pula kinerja non keuangan.

Telaah-telaah tersebut telah memotivasi dilakukannya suatu studi terkait dengan analisis pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja dalam konteks STAIS. Kemampuan STAIS untuk menangkap setiap gejala dari perubahan lingkungan akan menjadi faktor penentu kesuksesan bagi STAIS. Apalagi berdasarkan hasil penelitian Dill (1999) yang menyimpulkan bahwa institusi perguruan tinggi harus melakukan adaptasi tertentu pada struktur dan prosesnya dalam usaha memperbaiki efektivitas kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang terus berubah.

Telaah dan pandangan kalangan akademisi mengakui pentingnya proses pembelajaran organisasi sebagai upaya membangun kompetensi inti serta strategi diversifikasi dalam mencapai kinerja

operasi yang optimal dalam kondisi yang terus berubah. Namun bukti empiris untuk menjelaskan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, strategi diversifikasi, dan kinerja STAIS secara serentak (simultan) dirasakan masih belum ada. Adanya perubahan lingkungan yang terjadi serta bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh STAIS dalam menghadapi perubahan tersebut menarik untuk dikaji, sehingga mendorong peneliti untuk meneliti STAIS sebagai subjek studi penelitian ini. Berdasarkan semua uraian, dilakukan pengujian model teori yang terkait dengan pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja STAIS di Wilayah III Cirebon.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

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

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

## **C. TUJUAN STUDI**

Secara umum studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi STAIS terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi STAIS, dan kinerja STAIS di Wilayah III Cirebon. Secara khusus tujuan studi ini adalah: (a) Menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi STAIS terhadap kompetensi STAIS. (b) Menguji dan menganalisis pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi STAIS terhadap kinerja STAIS. (c) Menguji dan menganalisis pengaruh

kompetensi STAIS terhadap tingkat diversifikasi STAIS. (d) Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi STAIS terhadap kinerja STAIS. (e) Menguji dan menganalisis pengaruh tingkat diversifikasi STAIS terhadap kinerja STAIS.

#### **D. SIGNIFIKANSI PENELITIAN**

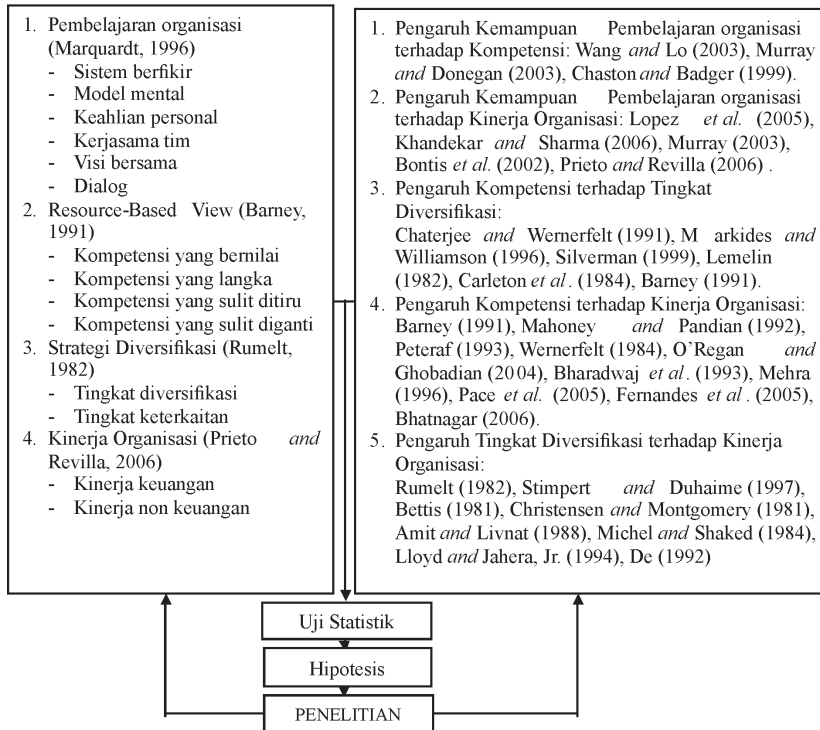
Secara teoritis hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut: (a) Memberikan kontribusi terhadap teori manajemen strategi, terutama dalam mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi strategi bersaing STAIS, kompetensi STAIS serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja STAIS. (b) Bagi peneliti selanjutnya yang sejenis, diharapkan hasil studi ini dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam studi mengenai organisasi pembelajar, strategi perusahaan dan sumberdaya strategis.

Temuan studi ini secara praktis merupakan masukan bagi manajemen perguruan tinggi agama Islam swasta maupun peneliti bidang manajemen strategik, dalam hal: (a) Menentukan langkah-langkah strategis yang tepat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sehingga harapan para *stakeholders* dapat dipenuhi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut. (b) Mengambil kebijakan, bagi pemerintah khususnya Kopertais dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional. (c) Diharapkan hasil studi ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan yakni dalam menentukan strategi yang akan dijalankan guna meningkatkan mutu pendidikan tinggi khususnya pada sekolah tinggi agama Islam swasta, sehingga dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti lain dalam menemukan model kerangka teori yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas konstruk-konstruk yang baru.

#### **E. KERANGKA BERFIKIR DAN KERANGKA TEORI**

Sebelum diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan kerangka teori, maka terlebih dahulu diuraikan kerangka proses berpikir seperti digambarkan pada Gambar 1.1.





Gambar 1.3. Kerangka Proses Berpikir

Setelah menyusun kerangka proses berpikir, maka perlu disusun kerangka teori. Kerangka teori disusun untuk menjelaskan variabel-variabel mana yang berkedudukan sebagai variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen. Dengan preposisi yang didasarkan pada studi teoritik dan empirik akan diketahui berapa banyak hipotesis yang harus disusun, variabel yang terkandung dalam masing-masing hipotesis, dan bagaimana hubungan pengaruh antar variabelnya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disusun kerangka teori penelitian yang menggambarkan hubungan pengaruh antar variabel dalam studi ini.

Kemampuan pembelajaran organisasi merupakan konstruk pertama. Konstruk kemampuan pembelajaran organisasi diukur dengan menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Marquardt (1996:30) yang terdiri dari sistem berfikir, model mental, kemampuan personal, kerjasama tim, kemampuan membagi visi bersama,

dan kemampuan dialog. Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi. Dalam pembelajaran organisasi, STAIS secara berkelanjutan memberikan kesempatan kepada dosennya untuk belajar. dengan belajar kompetensi (kemampuan) dosen akan meningkat. Organisasi yang memberikan kesempatan pembelajaran kepada anggota organisasinya akan berkembang dan akan menjadi pendorong timbul dan berkembangnya inisiatif. Pengembangan perguruan tinggi dirancang untuk mencapai pertumbuhan dan pembangunan yang pesat dari perguruan tinggi dan staf pengajar (dosen), sehingga dapat melaksanakan tugasnya lebih efektif.

Kemampuan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja STAIS. Kemampuan STAIS untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya melalui pembelajaran organisasi, dimaksudkan untuk meraih daya saing dan kemampuan inovatif sebagai faktor kunci meraih kesuksesan. Dengan belajar kemampuan dosen akan meningkat. Hal ini akan menimbulkan citra atau reputasi yang baik di mata masyarakat. Dengan demikian, STAIS yang memiliki banyak dosen yang handal akan mampu menarik minat calon mahasiswa untuk kuliah disana, mampu mempertahankan mahasiswanya, dan menjaga arus kasnya.

Konstruk kedua dalam studi ini adalah kompetensi. Kompetensi merupakan keahlian dan pengetahuan khusus yang dimiliki dosen STAIS yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan pengguna yang lebih tinggi. Kompetensi diukur dengan empat indikator yang dikembangkan oleh Barney (1991) yang terdiri dari: kompetensi bernilai, kompetensi langka, kompetensi sulit ditiru, dan kompetensi yang sulit digantikan.

Kompetensi yang dimiliki STAIS akan mempengaruhi tingkat diversifikasi yang dilakukannya. Artinya STAIS akan melakukan diversifikasi ke bidang-bidang dimana STAIS memiliki kompetensi untuk itu. Dengan demikian STAIS akan membuka program studi baru dimana tersedia sumberdaya dan kompetensi. Dapat dikatakan bahwa STAIS akan dapat memperoleh keunggulan bersaing jika memiliki keahlian dan kompetensi khusus yang dapat disalurkan ke pasar yang baru. Bila suatu organisasi memutuskan untuk melakukan diversifikasi, maka pasar yang dipilih untuk dimasuki haruslah pasar dimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Selain itu juga ditemukan bahwa secara keseluruhan,

kinerja perusahaan dipengaruhi oleh ketepatan strategi diversifikasi yang disesuaikan dengan profil kompetensi yang dimiliki perusahaan. Tingkat profitabilitas tertinggi juga akan dicapai oleh perusahaan yang menjalankan strategi diversifikasi yang sesuai dengan keahlian dan sumberdaya strategis yang dimilikinya.

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja STAIS. Kemampuan STAIS untuk mengelola kompetensinya akan mempengaruhi keberhasilan STAIS mencapai tujuannya. Dengan kompetensi handal yang dimiliki para dosen, STAIS mampu menarik minat calon mahasiswa, mampu mempertahankan mahasiswanya, serta arus kas untuk kegiatan operasional kampus dapat terjaga kelancarannya. Selain itu, kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit diganti tersebut akan meningkatkan kemampuan dosen dalam mentransfer ilmu pengetahuan. Hal ini akan menyebabkan kualitas proses belajar mengajar akan meningkat, dan selanjutnya meningkatkan hasil belajar mahasiswa. Akibatnya, indeks prestasi mahasiswa meningkat.

Konstruk ketiga dalam studi ini adalah tingkat diversifikasi. Tingkat diversifikasi menggambarkan tindakan STAIS untuk menganeekaragamkan usahanya yang ditunjukkan dengan jumlah program studi, tingkat keterkaitan diantara program studi yang ada, dan tingkat pemakaian bersama sarana dan prasarana diantara program studi. Semakin tinggi tingkat keterkaitan dan pemakaian bersama sarana prasarana diantara program studi, menunjukkan tingkat diversifikasi yang semakin rendah.

Tingkat diversifikasi berpengaruh terhadap kinerja STAIS. STAIS melakukan strategi diversifikasi dengan cara menambah jumlah program studi. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan dengan menawarkan berbagai program studi. Dengan menambah program studi baru, STAIS memperoleh peningkatan jumlah mahasiswa baru, lebih mampu mempertahankan mahasiswa karena tersedia berbagai bidang studi yang dibutuhkan dan diinginkan mahasiswa. Dengan demikian, semangat mahasiswa untuk belajar juga meningkat, sehingga indeks prestasinya juga meningkat. Selain itu dengan melakukan diversifikasi, STAIS dapat memperoleh dana pendidikan yang lebih besar sehingga kelancaran arus kas dapat terjaga. Dengan demikian, melalui strategi diversifikasi STAIS dapat memperkuat posisi persaingannya dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja.

Konstruk keempat adalah kinerja yang menunjukkan hasil akhir atau tingkat prestasi yang dicapai STAIS selama satu periode tertentu. Kinerja STAIS diukur dengan kelancaran arus kas, tingkat persaingan mahasiswa baru, perkembangan perolehan jumlah mahasiswa baru, persentase mahasiswa yang mengundurkan diri dan IPK rata-rata.

## F. HIPOTESIS

1. Kemampuan pembelajaran organisasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi STAIS.
2. Kemampuan pembelajaran organisasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS.
3. Kompetensi STAIS berpengaruh signifikan terhadap tingkat diversifikasi STAIS.
4. Kompetensi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS.
5. Tingkat diversifikasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS.

## G. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan: (a) Penelitian sampel, karena tidak semua subjek penelitian diobservasi. (b) Penelitian non-eksperimen, karena peneliti tidak memberi perlakuan (kontrol) terhadap subjek penelitian. (c) Penelitian korelasi, karena bertujuan menguji pengaruh atau korelasi diantara beberapa variabel penelitian. (d) Penelitian ini melakukan pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel, oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian model *cross-sectional*. maka penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi penelitian ini adalah tim manajemen STAIS yang terdiri dari seluruh pimpinan, karyawan dan dosen dari seluruh Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) di wilayah III Cirebon yang berada di bawah KOPERTAIS Wilayah II. Tim manajemen yang dipilih sebagai responden karena dianggap yang paling banyak mengetahui tentang pembelajaran organisasi di kampusnya.

Jumlah STAIS 6 buah dengan anggota populasi; 33 pimpinan, 240 dosen, dan 60 karyawan. Dalam penelitian ini untuk pimpinan dan

karyawan dijadikan responden semua mengingat jumlah kelompok tidak banyak atau tidak melebihi seratus sebagai batas minimal responden untuk analisis menggunakan SEM. Akan tetapi untuk dosen karena jumlah total populasinya melebihi 100 dan terlalu besar, maka dilakukan tehnik sampling dengan menggunakan metode David & Rubin dan menghasilkan sampel sejumlah 41 dosen.

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel eksogen, yakni kemampuan pembelajaran organisasi (X1).
2. Variabel endogen: (a) Variabel endogen intervening, yakni kompetensi (Y1), dan tingkat diversifikasi STAIS (Y2). (b) Variabel endogen tergantung (*dependent variable*) yaitu kinerja STAIS (Y3).

Data dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terdiri dari pertanyaan mengenai karakteristik responden dan pertanyaan tentang variabel yang diteliti. Pertanyaan disajikan dalam bentuk pernyataan terbuka serta pernyataan dan skala untuk menyatakan respon. Pernyataan yang ada dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan penilaian pimpinan STAIS mengenai pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi STAIS terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi STAIS, dan kinerja STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survei yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian. Penyebaran dan pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan meminta kesediaan responden untuk mengisi kuesioner.

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen baik endogen intervening maupun endogen tergantung, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Oleh karena itu digunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 5 dan SPSS versi 15.0.

## H. TEMUAN LAPANGAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi tingkat diversifikasi, dan kinerja sekolah tinggi agama Islam swasta

di Wilayah III Cirebon Jawa Barat, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan positif kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kompetensi sekolah tinggi agama Islam swasta. Dengan demikian Hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kompetensi STAIS dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat akan menyebabkan STAIS mampu meningkatkan kompetensinya.
2. Terdapat pengaruh signifikan positif kemampuan pembelajaran organisasi terhadap tingkat kinerja sekolah tinggi agama Islam swasta. Dengan demikian Hipotesis dua (H2) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat akan menyebabkan STAIS mampu meningkatkan kinerjanya.
3. Terdapat pengaruh signifikan positif kompetensi STAIS terhadap tingkat diversifikasi sekolah tinggi agama Islam swasta. Dengan demikian Hipotesis tiga (H3) yang menyatakan bahwa kompetensi STAIS berpengaruh signifikan terhadap tingkat diversifikasi STAIS dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat akan STAIS mampu meningkatkan diversifikasinya.
4. Terdapat pengaruh signifikan positif kompetensi terhadap kinerja sekolah tinggi agama Islam swasta. Dengan demikian Hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa kompetensi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi yang dimiliki STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat akan menyebabkan STAIS mampu meningkatkan kinerjanya.
5. Terdapat pengaruh signifikan positif tingkat diversifikasi terhadap kinerja sekolah tinggi agama Islam swasta. Dengan demikian Hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa tingkat diversifikasi STAIS berpengaruh signifikan terhadap kinerja STAIS dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa semakin tinggi

tingkat diversifikasi yang dilakukan oleh STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat menyebabkan STAIS mampu meningkatkan kinerjanya.

6. Hasil studi menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi, tingkat diversifikasi, dan kinerja STAIS di Wilayah III Cirebon Jawa Barat. Hasil studi ini sesuai dengan model yang dikembangkan dari penelitian Wang *and* Lo (2003) yang menyatakan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja. Selanjutnya model studi ini dikembangkan dengan mengkombinasikan model yang dibuat oleh Chatterjee *and* Wernerfelt (1991) serta Barney (1991) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap tingkat diversifikasi dan kinerja. Tingkat diversifikasi berpengaruh terhadap kinerja (Mahoney *and* Pandian, 1992). Dengan demikian, kompetensi dan tingkat diversifikasi merupakan variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja dengan melakukan pembelajaran organisasi.
7. Berbagai perubahan lingkungan eksternal telah mempengaruhi pendidikan tinggi antara lain perubahan kebutuhan masyarakat akan pendidikan, teknologi, globalisasi pendidikan, dan meningkatnya biaya pendidikan. Institusi yang berpikir maju, akan memiliki kesadaran untuk lebih tanggap terhadap berbagai perubahan tersebut. Banyak organisasi menyadari bahwa kemampuan organisasi untuk belajar merupakan kunci agar dapat bertahan dan terus tumbuh. Dengan demikian, sesuai dengan temuan studi yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja, maka agar kinerja STAIS meningkat STAIS perlu untuk selalu memperkuat kemampuan pembelajaran organisasinya.
8. Berdasarkan kesimpulan dari 5 (lima) hipotesis yang telah dibuktikan secara parsial kuantitatif, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kemampuan pembelajaran organisasi melalui terbentuknya kompetensi dan diversifikasi. Dengan demikian terdapat variabel intervening yaitu kompetensi dan tingkat diversifikasi. Melalui pembelajaran organisasi akan dihasilkan kompetensi inti yang handal, yang selanjutnya kompetensi inti dapat mempengaruhi tingkat diversifikasi sehingga kinerja organisasi meningkat.

## I. SARAN

Berdasarkan temuan penting studi ini, maka untuk meningkatkan kinerjanya, disarankan kepada STAIS untuk meningkatkan kompetensi dosen yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan serta meningkatkan diversifikasi melalui jumlah program studi dan program studi yang masih saling terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bettis, R.A. and W.K. Hall, 1982. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return, *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.2 (June), pp.254-264.
- 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.
- Bontis, N., M.M. Crossan, and J. Hulland, 2002. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, *The Journal of Management Studies*, Vol.39, Iss.4, Jun, pp.437-449.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt, 1991. The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.33-48.
- Christensen, H.K. and C.A. Montgomery, 1981. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, Vol.2, pp.327-343.
- Dierickx, I. and K. Cool, 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, Vol.35, pp.88-108.
- 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.
- Griffin, R.W., 1987. *Management*, Second Edition, Boston: Houhton Mifflin Press.
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence?



- Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.63-84.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, 2005. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, 6th Edition, Cincinnati, Ohio: South-Western Collage Publishing.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performance: 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.
- Markides, C.C. and P.J. Williamson, 1996. Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.2, pp.340-367.
- Murray, P. and K. Donegan, 2003. Empirical Linkages between Firm Competencies and Organisational Learning, *The Learning Organization*, Vol.10, No.1, pp.51-62.
- 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.
- Peteraf, M.A., 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-191.
- Prahalad, C.K. and R.A. Bettis, 1986. The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.6, pp.485-501.
- Rumelt, R.P., 1982. Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, Vol.3, pp.359-369.
- Stimpert, J.L. and I.M. Duhaime, 1997. Seeing the Big Picture: The Influence of Strategy on Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.3, pp.560-583.
- 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.