

STRATEGI KORPORASI UNIVERSITAS

Urgensi Perspektif Korporasi
dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi

Dr. Virgo Simamora, M.B.A.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang No.28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

STRATEGI KORPORASI UNIVERSITAS

Urgensi Perspektif Korporasi Dalam
Pengelolaan Perguruan Tinggi

Dr. Virgo Simamora, M.B.A.



STRATEGI KORPORASI UNIVERSITAS

Urgensi Perspektif Korporasi Dalam Pengelolaan
Perguruan Tinggi

Diterbitkan pertama kali oleh CV Amerta Media

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*

Hak penerbitan pada Penerbit Amerta Media

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Anggota IKAPI

Cetakan Pertama: Juni 2021

15 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-6105-79-5

Penulis:

Dr. Virgo Simamora, M.B.A.

Editor:

Alfiatin S.Pd.I

Desain Cover:

Adji Azizurrachman

Tata Letak:

Ladifa Nanda

Diterbitkan Oleh:

CV. Amerta Media

NIB. 0220002381476

Jl. Raya Sidakangen, RT 001 RW 003, Kel. Kebanggan, Kec. Sumbang,
Banyumas 53183, Jawa Tengah. Telp. 081-356-3333-24

Email: mediaamerta@gmail.com

Website: www.penerbitbuku.id

Whatsapp : 081-356-3333-24

Isi di luar tanggung jawab penerbit Amerta Media

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur atas karunia Tuhan Yang Maha Kuasa, karena akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang berjudul “Strategi Korporasi Universitas, Urgensi Perspektif Korporasi Dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi”. Penulisan buku ini bersumber dari hasil disertasi penulis tentang kinerja universitas di lingkungan DKI Jakarta.

Terimakasih yang setinggi – tingginya saya sampaikan kepada Yayasan Perguruan Tinggi 17 Agustus 1945 Jakarta, civitas akademika Universitas 17 Agustus 1945 (UTA’45) Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Program Administrasi Bisnis, atas motivasi yang diberikan kepada saya untuk menyelesaikan buku ini.

Terimakasih yang setinggi – tingginya kepada semua dosen Program Doktor Ilmu Manajemen (DIM) Universitas Padjadjaran Bandung yang membimbing saya dalam menyelesaikan disertai yang menjadi sumber penulisan buku ini.

Terimakasih saya ucapkan kepada keluargaku tersayang, suami tercinta Olestan Sitorus, S.E., putraku Windu Bastian Sitorus, S.T. beserta menantuku Ns. Rini Sri Wanda, S.Kep. br Manurung, putriku Kara Angginapraja, S.I.Kom. beserta menantuku Alberto Riono Sinaga, S.H. atas cinta yang tulus dan tidak pernah putus yang diberikan unyuk mendukung penyelesaian buku ini.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL -----	i
TENTANG BUKU -----	iv
KATA PENGANTAR -----	v
DAFTAR ISI -----	vi
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR -----	viii
BAB 1	
Pengantar-----	1
BAB 2	
Keunikan Kapabilitas-----	7
BAB 3	
Turbulensi Lingkungan-----	31
BAB 4	
Strategi Korporasi-----	39
BAB 5	
Kinerja Organisasi-----	59
Bab 6	
strategi korporasi dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi-----	65
BAB 7	
Penutup-----	79
DAFTAR PUSTAKA -----	81
PROFIL PENULIS -----	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	
Kegiatan Korporasi di Lintas Unit Usaha -----	12
Tabel 2.	
Karakteristik Lingkungan Menurut Emery & Trist (1965) -----	33
Tabel 3.	
Karakteristik Lingkungan Menurut Ansoff & Sullivan (1993)-----	34

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	
Kapabilitas Unit Usaha Sebagai Sumber Kompetensi Korporasi -----	10
Gambar 2.	
Kegiatan Fungsional Sebagai Sumber Kapabilitas Korporasi -----	11
Gambar 3.	
Kapabilitas Kualitas Manajemen (1) -----	20
Gambar 4.	
Kapabilitas Kualitas Manajemen (2) -----	21
Gambar 5.	
Strategi Berdasarkan Tingkatannya -----	41
Gambar 6.	
Strategi Korporasi -----	43

BAB 1
PENGANTAR

Teorinya manajemen stratejik menjelaskan bahwa berdasarkan tingkatannya ada tiga strategi yang dapat diimplementasikan guna meningkatkan kinerja organisasi yaitu, strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional. Masing – masing strategi menghasilkan nilai yang berbeda yang berdampak pada kinerja suatu organisasi. Strategi korporasi adalah strategi yang diimplementasikan untuk menciptakan *value* melalui aktivitas korporasi di multi unit usaha. Isu terpenting dalam strategi korporasi adalah bagaimana menciptakan sinergi dari aktivitas multi unit usaha yang dimiliki korporasi. Sinergi adalah sumber nilai yang diciptakan korporasi sehingga nilai korporasi secara keseluruhan lebih besar dibandingkan jika unit usaha berjalan secara *single business unit*.

Dengan bahasa yang sederhana dapat dijelaskan bahwa universitas adalah korporasi yang menyelenggarakan kegiatan multi usaha. Sesuai Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 Tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi bahwa universitas terdiri atas sepuluh program studi atau lebih yang menyelenggarakan Program S1 dan/atau Program Diploma dan mewakili tiga kelompok bidang ilmu pengetahuan alam dan dua kelompok bidang ilmu pengetahuan sosial atau lebih, dan yang memenuhi syarat dapat menyelenggarakan Program S2 dan Program S3. Syarat jumlah program studi kemudian berkurang setelah SK No 234/U/2000 dirubah dengan keluarnya Permendikbud No 7 tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran PTN, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin PTS, yang menyatakan bahwa setiap universitas minimal memiliki paling sedikit 5 (lima) Program Studi pada program sarjana yang mewakili 3 (tiga) Program Studi dari rumpun ilmu alam, rumpun ilmu formal, dan/atau rumpun ilmu terapan yang meliputi pertanian, arsitektur dan perencanaan, teknik, kehutanan dan lingkungan, kesehatan, dan transportasi, serta 2 (dua) Program Studi dari rumpun ilmu agama, rumpun ilmu

humaniora, rumpun ilmu sosial, dan/atau rumpun ilmu terapan yang meliputi bisnis, pendidikan, keluarga dan konsumen, olahraga, jurnalistik, media massa dan komunikasi, hukum, perpustakaan dan permuseuman, militer, administrasi publik, dan pekerja sosial.

Berbeda dengan korporasi pada umumnya yang tumbuh sesuai dengan perkembangan dan tuntutan pasar, universitas didirikan sebagai korporasi sesuai tuntutan peraturan. Sejak awal berdirinya, universitas telah menjalankan aktivitas korporasi melalui akitivitasnya minimal di 5 program studi dan setiap pengelola universitas diberikan kesempatan untuk memilih program studi yang akan dijalankan disertai analisa pasar. Syarat pendirian tinggi ini menjelaskan bahwa universitas dirancang menjadi suatu korporasi yang memayungi minimal 5 program studi.

Konsekuensi dari ketentuan ini adalah bahwa pemilihan program studi tidak seluruhnya sesuai kebutuhan pasar yang sebenarnya karena tidak mudah menemukan 5 program studi dengan tingkat tuntutan pasar yang sama. Oleh karena itu, pemilihan program studi lebih didasarkan pada pemenuhan jumlah dan komposisi program studi yang diwajibkan pemerintah. Konsekuensinya adalah dalam perkembangannya program studi yang sesuai dengan tuntutan pasar berkembang seperti yang diharapkan sedangkan yang lainnya tidak berkembang seperti yang diharapkan. Fakta yang mendukung pernyataan ini adalah bahwa umum ditemukan universitas beroperasi dengan dukungan finansial yang diperoleh dari pendapatan satu atau dua program studi.

Merujuk pada Boston Consulting Group (BCG) Matrix, ketika unit usaha memiliki pangsa pasar yang rendah dan berada di industri yang pertumbuhannya rendah, unit usaha tersebut berada di kuadrant yang beridentitas “Dog” artinya sinyal merah untuk menjual, melikuidasi, merger, agar untuk tidak membebankan korporasi. Keberadaan program studi diposisi “Dog” menjelaskan

bahwa program studi belum memiliki kinerja yang tidak optimal dan berdampak pada kinerja universitas (Kaplan & Norton, 1992).

Menurut Wheelen & Hunger (2010), kinerja korporasi dipengaruhi oleh strategi korporasi yang bertujuan menciptakan sinergi melalui aktivitasnya di multi unit usaha (Lenox et.al. 2006). Sinergi adalah sumber efisiensi dan efektivitas yang mempengaruhi kemampuan korporasi meningkatkan aktivitas usahanya pada unit usaha baru (Collis & Montgomery. 2006). Mengacu pada pendapat Collis & Motgomery (2006), penulis berasumsi bahwa kinerja korporasi dipengaruhi oleh strategi korporasi.

Barney & Hesterly (2008) menjelaskan bahwa sumber daya adalah basis dalam perumusan strategi suatu organisasi. Perbedaan strategi antar organisasi bersumber dari perbedaan sumber daya yang dimiliki antar organisasi. Dari beberapa sumber daya yang dimiliki organisasi terdapat satu atau lebih sumber daya yang menjadi sumber keunikan kapabilitas (*distinctive capabilities*) organisasi yang mempengaruhi perumusan strategi (Makadok & Walker, 2010).

Dari perspektif yang berbeda, Porter (1985) mengemukakan bahwa lingkungan eksternal adalah faktor lain yang mempengaruhi bagaimana suatu strategi dirumuskan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, Porter (1985) menjelaskan bahwa strategi yang telah dirumuskan sebelumnya menjadi tidak relevan ketika lingkungan mengalami perubahan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan lingkungan eksternal mengalami perubahan yaitu efek globalisasi pasar (Denisi, et.al. 2003) dan perkembangan teknologi informasi. (Grant, 2003) yang membuat lingkungan berubah semakin dinamis dan semakin kompleks. Perubahan lingkungan ke arah yang semakin dinamis (Power & Reid, 2003) dan kompleks (Grant 2003) memicu terjadinya turbulensi lingkungan (Naisbitt & Aburdene, 1990).

Kemampuan menanggapi perubahan menentukan tindakan strategis yang berdampak pada kinerja organisasi. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Grant (2003) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh turbulensi lingkungan terhadap strategi korporasi. Hasil penelitian Grant (2003) menemukan bahwa strategi korporasi dipengaruhi oleh situasi lingkungan yang dihadapi korporasi yang terus mengalami perubahan.

Melalui pemahaman teoritis terhadap keunikan kapabilitas, turbulensi lingkungan, strategi korporasi dan kinerja universitas, ditemukan bahwa ada keterkaitan antar keempat masalah tersebut.

BAB 2

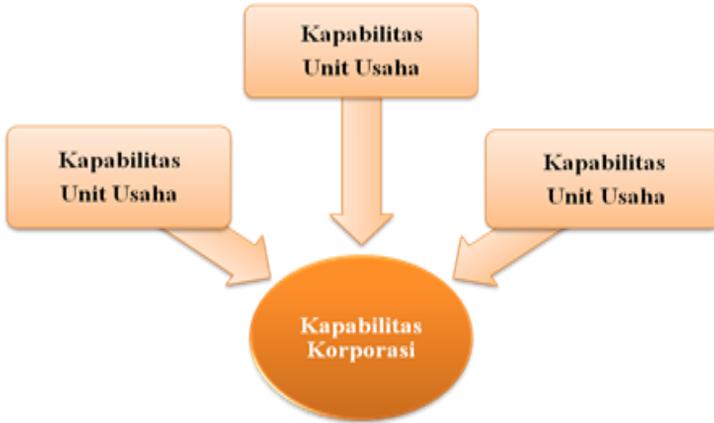
KEUNIKAN KAPABILITAS

Teori tentang kapabilitas organisasi telah mengalami perkembangan yang pesat sesuai dengan fenomena - fenomen yang muncul terkait dengan kapabilitas organisasi. Kapabilitas adalah basis perumusan strategi organisasi yang berdampak terhadap kinerja organisasi. Oleh beberapa ahli, kapabilitas dirumuskan dengan penekanan yang berbeda - beda namun atas dasar pemahaman yang sama bahwa kapabilitas adalah aset penting organisasi yang berdampak terhadap kinerja organisasi.

Wheelen dan Hunger (2010) merumuskan kapabilitas sebagai kemampuan organisasi dalam mengolah sumber daya yang berdampak terhadap kinerja organisasi yang unggul. Oleh Helfat & Liberman (2002) pengertian kapabilitas diperluas tidak hanya pada kemampuan mengolah sumber daya tetapi juga pada kemampuan membangun sumber daya baru untuk menghasilkan produk fisik dan jasa. Kapabilitas itu sendiri bersumber dari aktivitas fungsional yang rutin dilaksanakan organisasi dan sifatnya heterogen karena aktivitas rutin yang diselenggarakan dan menjadi sumber kapabilitas organisasi yang berbeda di setiap organisasi (Davila, 2010)

Pada level korporasi kapabilitas korporasi bersumber dari koleksi kompetensi (*competences portfolio*) unit usaha yang dimiliki korporasi dan aktivitas fungsional yang diselenggarakan korporasi di lintas unit usaha. Kapabilitas korporasi yang bersumber dari kapabilitas unit usaha oleh penulis diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 1.
Kapabilitas Unit Usaha Sebagai Sumber Kompetensi Korporasi

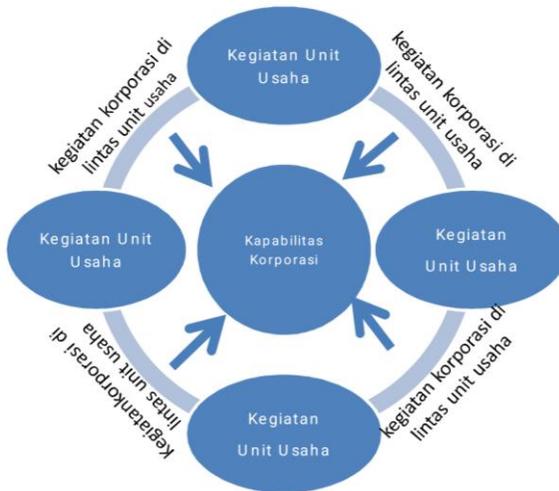


Sumber : Prahalad, C., K and Hamel Gary, (1990), The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, May – June, Vol. 68 (3). pp. 78

Pendapat Prahalad & Hamel (1990) di atas sejalan dengan pendapat Collis & Montgomery (2006) yang menjelaskan bahwa koleksi unit usaha adalah koleksi kapabilitas yang menjadi sumber kapabilitas korporasi. Pada tulisan ini, kapabilitas unit usaha tidak menjadi fokus penelitian ini. Dalam konteks perguruan tinggi, kapabilitas unit usaha adalah kapabilitas program studi yang berbasis bidang ilmu yang mencakup kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang diselenggarakan secara mandiri oleh program studi dan tidak menjadi kegiatan rutin universitas sehingga tidak menjadi fokus penelitian ini.

Selanjutnya, kapabilitas korporasi juga bersumber dari aktivitas fungsional yang dilakukan korporasi di lintas unit usaha yang diilustrasikan oleh penulis sebagai berikut:

Gambar 2.
Kegiatan Fungsional Sebagai Sumber
Kapabilitas Korporasi



Aktivitas fungsional adalah aktivitas yang rutin diselenggarakan oleh korporasi. Oleh karena itu, pembahasan pada tulisan ini kemudian diarahkan pada pentingnya pemahaman terhadap kegiatan korporasi di lintas unit usaha.

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat yang menjelaskan tentang aktivitas fungsional korporasi di lintas unit usaha yang menjadi sumber kapabilitas korporasi sebagai berikut :

Tabel 1.
Kegiatan Korporasi di Lintas Unit Usaha

Yavits & Newman (1992)	Herfat & Arbige (2008)	Stalk, Evans & Schulman (1992)	Rozemeijer (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan Finansial • Kegiatan Penelitian • Kegiatan Marketing • Kegiatan Sumber Daya Manusia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan Teknologi Informasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan Pembelian

Tabel di atas menggambarkan bahwa tidak ada pendapat yang baku tentang kegiatan korporasi di lintas unit usaha. Masing – masing korporasi menjalankan kegiatan yang berbeda sehingga memunculkan keanekaragaman pendapat tentang kegiatan korporasi di lintas unit usaha. Menurut Davila (2010) perbedaan muncul dari perbedaan aktivitas fungsional yang diselenggarakan masing – masing korporasi di lintas unit usaha.

Selanjutnya, Yavitz & Newman (1982) mengemukakan tentang dua acuan yang dapat menjadi acuan untuk menentukan kelayakan suatu kegiatan diajukan menjadi kegiatan korporasi di lintas fungsi yaitu: (1) kegiatan yang diajukan memiliki keterkaitan di lintas unit usaha dan (2) kegiatan berpotensi memberikan benefit yang signifikan besar kepada seluruh unit usaha dan korporasi. Pendapat Yavitz & Newman (1982) ini kemudian menjadi rujukan yang digunakan penulis untuk menjelaskan kegiatan universitas di lintas program studi bersama dengan peraturan pemerintah yang berlaku.

Pada tulisan ini, kegiatan universitas di lintas program studi dibahas merujuk pada Undang – Undang No 12 Tahun 2012, pasal 33 ayat (1), yang menyatakan bahwa satuan pelaksanaan program pendidikan adalah program studi. Pada pasal 33 ayat (2)

ditambahkan bahwa program studi memiliki kurikulum dan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik program pendidikan artinya kegiatan kurikulum dan metode belajar mengajar adalah kegiatan yang tidak dapat dialihkan menjadi kegiatan universitas karena menjadi sumber kompetensi inti dan menjadi ciri khas suatu program studi. Kegiatan proses belajar yang dapat dialihkan menjadi kegiatan universitas hanya kegiatan belajar mengajar yang menciptakan kompetensi pendukung bukan kompetensi inti sehingga tidak relevan untuk menjelaskan kapabilitas universitas. Dengan demikian, mengacu pada pendapat Yavitz & Newman (1992) dan pasal 33 ayat (1) dan ayat (2) UU No 12 Tahun 2012 maka kegiatan yang dapat dialihkan menjadi kegiatan universitas adalah kegiatan di luar kegiatan proses belajar mengajar dan kegiatan yang dibutuhkan di setiap program studi.

Dari 5 kegiatan korporasi yang diajukan Yavitz & Newman (1982), 4 di antaranya digunakan untuk menjelaskan kegiatan universitas di lintas program studi karena memenuhi syarat seperti yang diajukan Yavitz & Newman (1992). Kelima kegiatan tersebut adalah kegiatan finansial, kegiatan marketing dan kegiatan sumber daya manusia. Ke 4 kegiatan tersebut diperkaya dengan kegiatan teknologi informasi (Stalk et al., 1992) yang juga akan digunakan untuk menjelaskan kegiatan universitas karena tidak termasuk dalam kegiatan proses belajar mengajar dan dibutuhkan oleh setiap program studi.

Demikian pula, merujuk pada pendapat Yavits & Newman (1992) dan UU No 12 Tahun 2012, dari 5 kegiatan yang dikemukakan oleh Abu Bakar (2009) ada 4 di antaranya yang dapat digunakan menjelaskan kapabilitas universitas di lintas program studi yaitu kegiatan finansial, kegiatan marketing, kegiatan kualitas manajemen dan kegiatan inovasi. Kegiatan finansial dan kegiatan marketing adalah kegiatan universitas yang memiliki kesamaan dengan kegiatan yang diajukan oleh Yavits & Newman (1992). Dengan demikian, ada lima kegiatan yang diajukan menjelaskan

kegiatan korporasi pada penelitian ini yaitu, kegiatan marketing, kegiatan SDM, kegiatan kualitas manajemen, kegiatan inovasi dan kegiatan teknologi informasi.

Dari beberapa kapabilitas yang dimiliki organisasi terdapat satu atau lebih kapabilitas yang dapat diselenggarakan organisasi lebih baik dari kompetitornya yang disebut sebagai keunikan kapabilitas. Terdapat istilah lain yang digunakan untuk menjelaskan keunikan (*distinctive capabilities*) (Makadok & Walker 2010) yaitu keunikan kompetensi (*distinctive competences* dari Hill & Jones (2004). Keunikan kapabilitas dan keunikan kompetensi memiliki arti yang sama sehingga keduanya dapat digunakan menjelaskan keistimewaan suatu kapabilitas.

Hill & Jones (2004) memberikan pengertian keunikan kompetensi sebagai, "*Distinctive competences is firm specific strengths allow a company to differentiate its product and/or achieve substantially lower cost than its rivals in order to gain a competitive advantage*". Keunikan kompetensi adalah keunggulan yang dimiliki organisasi yang memungkinkan organisasi menciptakan produk yang unik dan lebih murah dari kompetitornya sehingga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing.

Selanjutnya, Jhon Kay (2003) dalam bukunya berjudul *Foundation of "Corporate Success"*, merumuskan keunikan kapabilitas sebagai berikut "*distinctive capabilities lead to competitive advantage when they are applied to an industry and brought to a market*"

Keunikan kapabilitas adalah kapabilitas istimewa yang dimiliki organisasi yang memiliki sifat sulit ditiru dan mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama sehingga menjadi sumber keunggulan dalam jangka waktu yang lama (Makadok & Walker, 2000).

Terdapat 4 indikator yang dikemukakan Barney & Wright (2011) sebagai atribut keunikan kapabilitas yaitu, (1) bernilai (*valuable*), meningkatkan efektivitas dan efisiensi biaya, (2) tidak seluruhnya dapat ditiru (*imperfectly imitable resources*) karena terbentuk

melalui proses historis yang panjang, bersifat ambigu dan bersifat kompleks, (3) bersifat langka, tidak ditemukan pada organisasi lain (*rare resources*) (4) tidak dapat digantikan dengan kapabilitas lain (*non substitutability*).

Davila (2010) menambahkan bahwa sifat langka yang melekat pada keunikan kapabilitas terbentuk dari rutinitas aktivitas yang diselenggarakan secara berulang – ulang dalam jangka waktu yang lama. Hal ini menjelaskan adanya konteks waktu yang mendasari terbentuknya keunikan kapabilitas. Collis & Montgomery (2006) menambahkan bahwa konteks waktu dalam hal ini menjelaskan pengalaman historis organisasi dalam menyelenggarakan suatu kegiatan. Perbedaan intensitas setiap aktivitas yang dilakukan dan kedinamisannya adalah faktor yang menjelaskan bahwa tidak semua aktivitas rutin menjadi sumber keunikan kapabilitas.

Selanjutnya, dengan menggunakan ciri – ciri keunikan kapabilitas yang dikemukakan Barney & Wright (2011), dilakukan kajian untuk memastikan apakah kelima kapabilitas korporasi yang diajukan dapat disebut sebagai sumber keunikan kapabilitas. Jika hasil penelusuran mengungkapkan bahwa kelima kapabilitas tersebut memiliki ciri bernilai, sulit ditiru, langka dan tidak dapat digantikan dengan kapabilitas lain maka kelimanya dapat digunakan sebagai dimensi keunikan kapabilitas Universitas. Penelusuran terhadap ciri keunikan pada kelima kapabilitas dilakukan dengan menggunakan pengertian masing – masing kapabilitas sebagai acuan.

Kapabilitas Marketing

Menurut Vorhies & Morgan (2005) kapabilitas marketing adalah kapabilitas berharga yang kontribusi menciptakan keunggulan bersaing organisasi. Kapabilitas marketing terbentuk

dari 6 kegiatan yaitu (1) kegiatan *marketing research*, (2) kegiatan menetapkan harga (*pricing*), (3) *product development*, (4) *channel distribution*, (4) *promotion*, (5) *marketing*, (6) *management area* yang diselenggarakan untuk memecahkan masalah marketing yang dihadapi organisasi setiap hari.

Kapabilitas marketing adalah kemampuan memahami pasar melalui aktivitas organisasi dalam melakukan bauran pemasaran (Nicaulaud, 2008). Keseluruhan aktivitas yang terkait dengan bauran pemasaran dikelompokkan dalam 4 kegiatan besar yaitu (1) kapabilitas manajemen produk dan jasa (*product and service management capability*) (2) kapabilitas menjual, promosi dan periklanan (*advertising, promotion and selling capability*) (3) kapabilitas distribusi (*distribution capability*), (4) kapabilitas menetapkan harga dan melakukan estimasi (*pricing and tendering capability*).

Kapabilitas marketing adalah kemampuan organisasi yang diperoleh melalui kegiatan rutin dalam memahami pasar melalui aktivitas riset pasar, *pricing*, *promotion* dan *product development*. Dalam hal ini, aktivitas riset pasar yang rutin dilakukan organisasi adalah sumber keunikan kapabilitas marketing. Kapabilitas marketing adalah kapabilitas yang tidak mudah ditiru karena terbentuk dari kegiatan rutin yang diselenggarakan untuk memahami dan merespons pasar. Proses yang panjang dan berulang-ulang yang dilakukan organisasi dalam memecahkan masalah marketing setiap hari menjelaskan bahwa kapabilitas marketing yang dimiliki suatu organisasi tidak mudah ditiru.

Tsai & Shih (2004) mengemukakan bahwa kapabilitas marketing adalah kapabilitas yang berharga karena membantu organisasi memahami karakteristik pasar yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga berpotensi menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Tsai & Shih (2004) menambahkan bahwa kepuasan pelanggan adalah hasil dari implementasi kapabilitas marketing yang bersifat bernilai (*valuable*) dan berpotensi meningkatkan jumlah penjualan (*sales*). Di lingkup

universitas, kepuasan pelanggan adalah kepuasan mahasiswa, orang tua, pemerintah dan pelaku industri terhadap lulusan universitas yang berdampak pada meningkatnya reputasi universitas.

Di samping itu, kapabilitas marketing adalah kapabilitas yang langka karena terbentuk melalui kondisi historis masing – masing organisasi sehingga sulit ditiru. Masalah marketing yang dihadapi setiap hari dan solusi yang diberikan merupakan pengalaman historis yang membentuk kapabilitas marketing organisasi. Konteks waktu yang melekat memperkuat argumentasi yang mengatakan bahwa kapabilitas marketing adalah kapabilitas yang langka.

Untuk menjelaskan praktik kapabilitas marketing di lingkungan perguruan tinggi, tulisan ini menggunakan kapabilitas marketing sebagai kapabilitas memahami pasar dan menanggapi pasar melalui kegiatan riset pasar, kegiatan promosi, kegiatan menetapkan harga dan kegiatan pengembangan program.

Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Menurut Boxall & Purcell (2008) ada 3 hal yang menggambarkan kapabilitas sumber daya manusia suatu organisasi yaitu, (1) kapabilitas sumber daya manusia adalah kemampuan organisasi yang terbentuk dari aktivitas rutin yang diselenggarakan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompetitif, (2) kapabilitas sumber daya manusia adalah pengetahuan yang sulit untuk dikomunikasikan dan dipelajari serta tidak dapat didokumentasikan, (3) kapabilitas sumber daya manusia dibentuk dari kondisi historis yang tidak sama antar organisasi.

Kapabilitas sumber daya manusia adalah kapabilitas yang bernilai dan sulit ditiru. Bernilai karena fokus kegiatannya adalah pada pengelolaan sumber daya manusia yang menentukan mutu SDM suatu organisasi. Khandekar & Sharma (2005) mengemukakan bahwa kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi adalah modal kerja (*human capita*)l organisasi yang dikendalikan melalui struktur hubungan kerja di dalam organisasi. Dengan demikian, kapabilitas sumber daya manusia adalah kemampuan organisasi yang mencerminkan kompetensi organisasi yang diandalkan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Pemanfaatan dan penggunaan sumber daya manusia dengan baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kapabilitas sumber daya manusia sulit ditiru karena terbentuk dari aktivitas rutin organisasi yang diselenggarakan. Disamping itu, menurut Boxall & Purcell (2008) kapabilitas sumber daya manusia tidak mudah dipindahtangankan karena sulit dikomunikasikan dan tidak dapat didokumentasikan. Hal ini sekaligus menjelaskan bahwa kapabilitas sumber daya manusia memiliki sifat langka karena tidak ditemukan pada organisasi lain.

Sifat kapabilitas sumber daya manusia yang sulit ditiru juga dapat dijelaskan melalui pendapat Pfeffer (2005) yang menunjukkan kompleksitas dari kegiatan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Menurut Pfeffer (2005), kapabilitas sumber daya manusia dibentuk dari 12 praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari:

- a. Perlindungan kerja.
- b. Selektifitas dalam rekrutmen.
- c. Tingkat upah yang tinggi.
- d. Program insentif, hak kepemilikan.
- e. Berbagi informasi.
- f. Partisipasi dan pemberdayaan.
- g. Pengelolaan tim secara mandiri.

- h. Pelatihan dan pengembangan ketrampilan.
- i. *Cross utilization and cross training.*
- j. Menjadi simbol dalam prinsip *kesamaan*.
- k. Kepastian gaji.
- l. Kesempatan promosi dari dalam organisasi.

Kapabilitas sumber daya manusia organisasi terbentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia yang diselenggarakan secara rutin oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Kegiatan tersebut mencakup kegiatan seleksi dan rekrutmen, kegiatan mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kapabilitas sumber daya manusia adalah kapabilitas yang unik yang mencakup, (1) kegiatan melakukan seleksi dan rekrutmen SDM, (2) kegiatan mengembangkan SDM dan (3) kegiatan promosi SDM.

Menurut UU No 12 Tahun 2012 bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi adalah ketenagaan yang mencakup dosen dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, kapabilitas sumber daya manusia menurut penelitian ini dirumuskan sebagai kemampuan yang menyangkut kegiatan rekrutmen seleksi, kegiatan pengembangan dan kegiatan promosi dosen dan tenaga kependidikan.

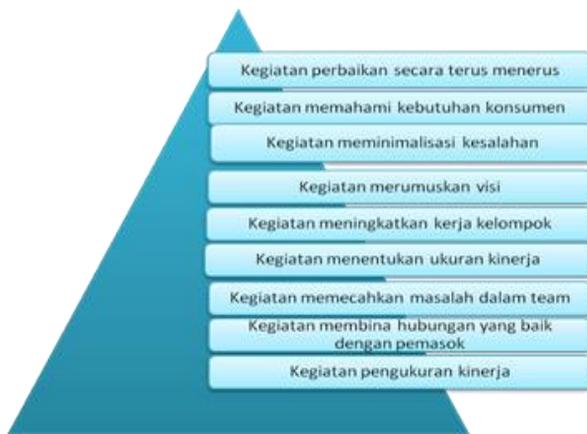
Kapabilitas Kualitas Manajemen

Pemahaman tentang keunikan kapabilitas kualitas manajemen ditelusuri melalui pengertian kualitas manajemen yang dikemukakan oleh Vincent & Ross (2004), Detert et al., (2003) dan Lam et.al (2006). Menurut Vincent & Ross (2004) kapabilitas kualitas manajemen adalah kapabilitas yang terbentuk dari integrasi praktik manajemen yang bersifat kompleks. Ada 9 kegiatan yang menjadi sumber kapabilitas manajemen yaitu, (1) kegiatan

perbaikan terus menerus, (2) kegiatan memahami kebutuhan konsumen, (3) kegiatan meminimalisasi kesalahan, (4) kegiatan merumuskan visi, (5) kegiatan meningkatkan kerja kelompok, (6) kegiatan menentukan ukuran kinerja, (7) kegiatan memecahkan masalah dalam team, (8) kegiatan membina hubungan baik dengan pemasok, (9) kegiatan pengukuran kinerja, (10) kegiatan membina hubungan baik dengan supplier.

Pada penelitian ini, ke 9 praktik manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan Vincent & Ross (2004) digambarkan sebagai berikut :

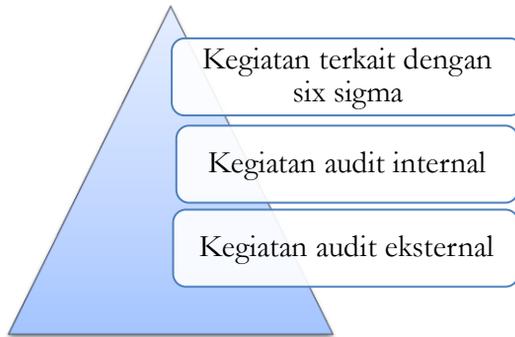
Gambar 3.
Kapabilitas Kualitas Manajemen (1)



Sumber : Vincent & Ross, (2004), Principles of Total Quality, CCRC Press, 3rd, Edition

Secara lebih sederhana, Wiengarten & Mark (2012) mengajukan 3 kegiatan terkait dengan implementasi kualitas manajemen sebagai berikut:

Gambar 4.
Kapabilitas Kualitas Manajemen (2)



Sumber : Wiengarten, Frank, Pagell & Mark (2012), The Importance of Quality Management for The Success of Environmental Management Initiatives, International Journal of Production Economics, Vol 140 (1), Elsevier – Nov 1, 2012

Kapabilitas kualitas manajemen yang dikemukakan Wiengarten & Mark (2012) adalah hasil kajian terhadap kualitas manajemen di 1142 industri manufaktur dengan penekanan pada kualitas manajemen operasional sehingga terlihat berbeda dengan kapabilitas kualitas manajemen yang dikemukakan Vincent & Ross (2004). Persamaannya adalah keduanya menjelaskan bahwa kegiatan kualitas manajemen mencakup kegiatan perbaikan terus menerus yang dilakukan organisasi.

Pendapat Vincent & Ross (2004) menunjukkan bahwa kegiatan yang membentuk kapabilitas kualitas manajemen adalah kegiatan yang kompleks bukan kegiatan yang sederhana. Disamping itu, kegiatan kualitas manajemen adalah kegiatan bersifat kompleks dan terbentuk dari 9 kegiatan sehingga sulit untuk ditiru kompetitor. Ciri keunikan lainnya diperoleh dari pendapat Lam et.al.,(2006) dan Kristal et.al.,(2010). Kegiatan kualitas manajemen adalah kegiatan yang difokuskan untuk

melakukan perbaikan terus menerus berdasarkan *feedback* yang diterima demi kepentingan *stakeholders* (Kristal et.al.,2010). Melalui perbaikan yang terus menerus, implementasi kualitas manajemen dapat membantu organisasi mencapai proses transformasi yang efektif dan efisien (Lam et.al., 2006)

Dengan demikian kapabilitas kualitas manajemen adalah kapabilitas yang *valuable* karena menggambarkan kemampuan organisasi melakukan proses transformasi agar kegiatan dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Disamping itu, kapabilitas kualitas manajemen adalah kapabilitas yang tidak mudah ditiru karena jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk fisik. Karakteristik yang melekat pada jasa sekaligus menjelaskan rumitnya proses pemberian jasa sehingga tidak mudah untuk ditiru. Lebih lanjut, Irani et.al., (2004) menjelaskan bahwa kapabilitas kualitas manajemen adalah kapabilitas yang langka karena terbentuk dari nilai, tradisi dan prosedur di dalam organisasi yang tidak dimiliki organisasi lain dan melekat pada organisasi sehingga tidak mudah dipindah tangankan.

Uraian di atas menjelaskan bahwa kapabilitas kualitas manajemen memiliki ciri keunikan kapabilitas yaitu, sulit ditiru, bernilai, langka dan tidak mudah dipindahkan ke organisasi lain. Dengan demikian, kapabilitas kualitas manajemen dapat digunakan untuk menjelaskan keunikan kapabilitas universitas pada penelitian ini.

Selanjutnya, Detert et.al. (2003) mengemukakan terdapat 7 kegiatan yang terkait dengan kegiatan kualitas manajemen yaitu (1) kegiatan merumuskan visi organisasi (2) kegiatan yang terkait dengan komitmen organisasi terhadap kualitas dalam jangka waktu yang panjang, (3) kegiatan pemenuhan kebutuhan konsumen (4) kegiatan terkait dengan perbaikan terus menerus (5) kegiatan pengambilan keputusan berbasis data (6) *team work* (7) kolaborasi. Atul, et.al., (2006) menambahkan bahwa kegiatan kualitas

manajemen adalah kegiatan yang terkait dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Rangkuman pendapat Atul et.al. (2006) dan Detert (2003) menjelaskan bahwa terdapat 7 kegiatan yang terkait dengan kegiatan kualitas manajemen, 4 kegiatan di antaranya yaitu kegiatan merumuskan visi dan misi, kegiatan terkait dengan komitmen organisasi terhadap kualitas dalam jangka panjang, kegiatan team work dan kegiatan berkolaborasi.

Kegiatan merumuskan visi dan misi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan acuan bagi penyelenggaraan kegiatan di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Atul et.al (2006) yang mengangkat kepemimpinan sebagai salah satu indikator yang menjelaskan kapabilitas kualitas manajemen. Kegiatan yang terkait dengan komitmen organisasi terhadap kualitas diadopsi karena sejalan dengan indikator komitmen yang dikemukakan Atul et.al. (2006). Di lingkungan universitas, komitmen terhadap kualitas terlihat dari kemampuan universitas menyediakan prosedur kerja dan peninjauan prosedur kerja, standar mutu dan kegiatan audit terhadap seluruh proses kerja di dalam universitas yang berlangsung di bawah koordinasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Kegiatan pemenuhan kebutuhan konsumen tidak digunakan karena sudah terakomodasi dalam kapabilitas marketing sehingga tidak digunakan untuk mencegah terjadinya duplikasi. Demikian pula, kegiatan pengambilan keputusan berbasis data tidak diadopsi karena sudah terwakili pada kegiatan teknologi informasi yang menjadi dimensi kelima menjelaskan keunikan kapabilitas pada penelitian ini. Kegiatan perbaikan terus menerus juga tidak digunakan karena dianggap terwakili dalam kegiatan berkomitmen terhadap kualitas.

Dari pendapat Atul et.al (2006), budaya kualitas tidak digunakan untuk menjelaskan kapabilitas kualitas manajemen. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa budaya kualitas adalah nilai, tradisi, prosedur dan harapan ke arah terciptanya kualitas di dalam organisasi. Budaya kualitas terbentuk dari sistem nilai organisasi yang kondusif untuk menciptakan dan melakukan perbaikan kualitas (Irani et.al.,2004).

Dengan demikian, terdapat 4 indikator kapabilitas yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas manajemen di antaranya: (1) kegiatan merumuskan visi Universitas, (2) kegiatan yang terkait dengan komitmen civitas academica terhadap kualitas, (3)kegiatan yang terkait dengan pengambilan keputusan dalam team, (4) kegiatan berkolaborasi.

Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi adalah kemampuan organisasi dalam menghasilkan produk, proses dan sistem yang baru agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam pasar, perubahan teknologi dan kompetisi (Hao et.al, 2011). Kapabilitas inovasi terbentuk dari perpaduan beberapa kapabilitas yang bersifat kompleks sehingga tidak mudah ditiru oleh kompetitor (Lawson & Samson, 2001).

Ada dua ciri keunikan yang melekat pada kapabilitas yang dikemukakan (Hao et.al, 2011) dan Lawson & Samson (2001) yaitu bersifat *valuable* karena menghasilkan sesuatu yang inovatif sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar dan tidak mudah ditiru karena terbentuk dari perpaduan berbagai kapabilitas yang bersifat kompleks.

Secara lebih komprehensif pemahaman tentang kapabilitas inovasi dapat diperoleh dengan mempelajari sumbernya. Kapabilitas inovasi terbentuk dari aktivitas berbagi pengetahuan

(*knowledge sharing*) yang berkembang di dalam suatu organisasi. Perilaku berbagi pengetahuan dimotivasi oleh benefit yang disediakan pimpinan kepada bawahan yang berperilaku inovatif (Lin, 2006). Kapabilitas inovasi juga terbentuk dari stimulus yang diberikan pimpinan terhadap kegiatan yang inovatif yang menjadi sumber kapabilitas organisasi. Perilaku pimpinan yang inovatif menciptakan iklim kerja yang kondusif terhadap perilaku bawahan yang inovatif.

Menurut De Jong & Zoetermeer (2004) terdapat 13 perilaku inovatif pimpinan yang menciptakan iklim kerja yang kondusif terhadap bawahan berperilaku inovatif, di antaranya:

1. Berperilaku kreatif.
2. Berjiwa enterpreneur.
3. Melakukan stimulasi dengan difusi pengetahuan.
4. Merumuskan visi.
5. Mendorong partisipasi.
6. Memberikan otonomi.
7. Memberikan dukungan kepada bawahan.
8. Memberikan feedback.
9. Memberikan pengakuan.
10. Memberikan penghargaan.
11. Menyediakan sumber daya.
12. Melakukan monitoring.
13. Memberikan tugas yang menantang untuk memotivasi inovasi (De Jong & Zoetermeer, 2004)

Budaya organisasi adalah faktor lain yang menstimulus terbentuknya perilaku bawahan yang inovatif. Budaya organisasi yang menghubungkan perilaku inovatif dengan benefit dapat memotivasi individu melakukan kegiatan inovasi yang menjadi sumber kapabilitas organisasi (Saleh & Wang, 1993). Menurut penelitian ini, kegiatan berbagi pengetahuan yang dikemukakan Lin (2006) adalah kegiatan yang membentuk budaya organisasi yang

dapat menstimulus berkembangnya perilaku inovatif bawahan yang menjadi sumber kapabilitas inovasi.

Ada 3 hal yang membentuk kapabilitas inovasi di dalam organisasi yaitu, (1) pemimpin yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif, (2) iklim kerja yang menyenangkan, (3) budaya organisasi yang mendorong bawahan berperilaku inovatif. Di lingkungan perguruan tinggi, kapabilitas inovasi dilihat dari sejauh mana pimpinan universitas dapat mendorong perilaku bawahan yang inovatif. Pemberian *rewards* kepada dosen dan tenaga kependidikan yang berperilaku inovatif adalah bentuk perilaku pemimpin universitas yang mendorong terbentuknya perilaku bawahan yang inovatif. Dengan kata lain, perilaku pemimpin Universitas yang membedakan dengan jelas perilaku bawahan yang inovatif dengan perilaku bawahan yang tidak inovatif adalah perilaku yang mendorong terbentuknya perilaku bawahan yang inovatif.

Perilaku pemimpin yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif menciptakan iklim kerja yang kondusif yang mendorong perilaku inovatif. Iklim kerja yang menunjukkan suasana yang menyenangkan memungkinkan terjadinya diskusi dan keterbukaan terhadap kritik yang dapat mendorong bawahan berperilaku inovatif. Selanjutnya, menurut penelitian ini, budaya organisasi yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif terbentuk dari akvitas berbagi pengetahuan yang menjadi keseharian di dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, menurut penelitian ini ada 3 indikator yang menjelaskan terbentuknya perilaku bawahan yang inovatif yang menjadi sumber kapabilitas inovasi yaitu, (1) perilaku pimpinan Perguruan Tinggi yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif, (2) iklim kerja yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif, (3) budaya organisasi yang mendorong perilaku bawahan yang inovatif.

Kapabilitas Teknologi Informasi

Menurut Chen & Wu (2011) kapabilitas teknologi informasi adalah kapabilitas yang terbentuk dari integrasi kemampuan teknologi informasi, sistem informasi dan proses bisnis di dalam organisasi. Kapabilitas teknologi informasi tidak terletak pada teknologi informasi dan sistem informasi yang dimiliki organisasi saja tetapi terbentuk dari kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi informasi dan sistem informasi yang dimiliki dengan proses bisnis di dalam organisasi. Kemampuan memanfaatkan teknologi informasi ditentukan oleh kemampuan top manajemen dalam menyelaraskan teknologi informasi yang dimiliki dengan proses bisnis, struktur organisasi, dan teknologi pendukung sehingga keseluruhannya bersinergi menciptakan efisiensi dan efektivitas di dalam organisasi.

Bharadwaj (2000) juga menambahkan bahwa sinergi yang diperoleh dari integrasi tersebut menciptakan sifat *intangibles* yang melekat pada kapabilitas IT. Sinergi yang diperoleh dari integrasi yang kompleks menggambarkan bahwa kapabilitas teknologi informasi melekat pada organisasi sehingga sulit untuk dipindah tangankan ke organisasi lain.

Pernyataan Chen & Wu (2011) dan Bharadwaj (2000) tersebut dapat menjelaskan dua ciri keunikan yang melekat pada kapabilitas teknologi informasi, (1) sinergi yang diperoleh dari kemampuan mengelola IT adalah kemampuan yang melekat pada kapabilitas organisasi sehingga sulit dipindahtangankan ke organisasi lain, (2) kombinasi sumber daya fisik dengan sumber daya non fisik yang kompleks membentuk kapabilitas teknologi informasi menunjukkan ciri sulit ditiru yang melekat pada kompetitor.

Di samping itu, kegiatan mengintegrasikan teknologi informasi dan sistem informasi dengan proses bisnis menjelaskan berperannya nilai historis organisasi dalam membentuk kapabilitas organisasi. Nilai historis yang melekat pada kapabilitas menjelaskan sifat langka yang melekat pada kapabilitas teknologi informasi. Di samping sulit ditiru, tidak dapat dipindahtangankan dan bersifat langka, kapabilitas teknologi informasi juga memiliki ciri berharga lainnya yang dikemukakan oleh Moon Ha & Ryul Jeong (2010).

Menurut Moon Ha & Ryul Jeong (2010), teknologi informasi dan sistem informasi adalah salah satu *asset* yang menentukan kinerja korporasi. Sistem teknologi dan informasi memiliki kemampuan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas dan memperbaiki kapabilitas organisasi di dalam mengambil keputusan. Moon Ha & Ryul Jeong (2010) menambahkan bahwa penerapan teknologi informasi dalam suatu organisasi dapat memberikan manfaat menyimpan dan mengolah data yang dimiliki organisasi dengan aman.

Moon Ha & Ryul Jeong (2010) menyebutkan lingkungan berbasis IT sebagai situasi yang menjamin keamanan data organisasi (*secure IT environment*). Manfaat kapabilitas teknologi informasi yang dikemukakan oleh Moon Ha & Ryul Jeong (2010) menunjukkan bahwa kapabilitas teknologi informasi memiliki ciri berharga karena dapat memberikan keamanan pada data yang dikelola oleh organisasi”.

Uraian di atas menjelaskan bahwa kapabilitas teknologi informasi adalah kapabilitas yang memiliki ciri keunikan yaitu berharga, sulit ditiru, tidak dapat dipindahtangan dan bersifat langka sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan keunikan kapabilitas universitas di dalam penelitian ini.

Pada universitas, kapabilitas teknologi informasi diimplementasikan untuk mendukung proses belajar mengajar yang diselenggarakan di program studi dan proses bisnis yang terkait dengan pelayanan administrasi akademik yang diselenggarakan di

lintas program studi. Proses belajar mengajar dan pelayanan administrasi akademik bersinergi dengan teknologi informasi sehingga dapat memberikan pelayanan yang akurat dan cepat. Dengan demikian, ada 3 hal yang menjelaskan kapabilitas teknologi informasi yaitu:

1. Kemampuan universitas menyediakan teknologi informasi dan sistem informasi.
2. Kemampuan top manajemen menciptakan prosedur belajar mengajar yang terintegrasi dengan teknologi informasi dan sistem informasi.
3. Kemampuan top manajemen menciptakan prosedur pelayanan administrasi akademik dengan yang terintegrasi dengan teknologi informasi dan sistem informasi.

Hasil kajian studi tentang keunikan kapabilitas menjelaskan bahwa kapabilitas marketing, kapabilitas SDM, kapabilitas kualitas manajemen, kapabilitas inovasi dan kapabilitas teknologi informasi adalah dimensi yang digunakan menjelaskan keunikan kapabilitas. Kelimanya terbentuk melalui aktivitas rutin Universitas di lintas program studi.

"Business opportunities are like buses,
there's always another one coming."
- **Richard Branson** -

BAB 3

TURBULENSI LINGKUNGAN

Perspektif berbasis pasar (*market based view*) adalah perspektif yang memiliki pemahaman bahwa kemampuan memahami pasar adalah sumber keunggulan bersaing (Porter, 1985). Pemahaman terhadap pasar dapat dilakukan melalui kecenderungan – kecenderungan yang terjadi di dalam pasar sehingga diketahui peluang yang dapat dieksploitasi dan ancaman yang harus diminimalisasi organisasi.

Turbulensi lingkungan adalah kecenderungan yang terjadi di dalam pasar perlu dipantau oleh organisasi. Brown and Eisenhardt (1998) memberikan pengertian turbulensi lingkungan adalah sebagai "*Turbulence is a situation that is subject to continuous and substantial changes which are uncertain and unpredictable*". Turbulensi lingkungan adalah perubahan yang menimbulkan ketidakpastian dan tidak dapat diprediksi.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), turbulensi diartikan sebagai gerak bergolak yang tidak teratur sedangkan lingkungan diartikan sebagai kawasan. Mengacu pada pengertian yang dikemukakan KBBI, turbulensi lingkungan dapat diartikan sebagai kondisi bergolak yang terjadi di dalam suatu lingkungan.

Berdasarkan karakteristiknya, kecenderungan perubahan dapat dibedakan dalam 4 karakteristik yaitu :

Tabel 2.
Karakteristik Lingkungan Menurut Emery & Trist (1965)

Karakteristik Lingkungan	Lingkungan yang tenang dan bersifat acak
	Lingkungan yang tenang dan mengelompok
	Lingkungan yang terganggu dan bersifat reaktif
	Lingkungan yang dinamis bersifat kompleks.

Sumber : Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965), dalam Rafael R., Jhon W Selsky, Kees Van Der Heijden (2010, *Business Planning for Turbulent Times*, New Methods for Applying Scenario, Earthscan.

Emery & Trist (1995) menjelaskan bahwa masing – masing lingkungan memiliki karakteristik perubahan yang berbeda mulai dari perubahan yang berlangsung perlahan-lahan dan tidak menimbulkan gejolak sampai pada perubahan yang berlangsung secara drastis yang melibatkan elemen yang kompleks yang memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan Dengan demikian, tidak setiap perubahan menimbulkan turbulensi di dalam lingkungan.

Selanjutnya, Ansoff & Sullivan (1993) menambahkan ada lima karakteristik perubahan di dalam lingkungan yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.

Karakteristik Lingkungan Menurut Ansoff & Sullivan (1993)

Karakteristik Lingkungan	Lingkungan yang stabil dan nyaris tidak berubah
	Lingkungan berubah namun perubahan berjalan lambat
	Lingkungan berubah dengan cepat tetapi masih dapat diprediksi
	Lingkungan yang berubah dengan arah yang berbeda namun masih dapat diprediksi
	Lingkungan yang berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi

Sumber : Ansoff, H.L., & Sullivan. P.A. dalam Jhon F Gianos (2013), A Brief Introduction to Ansoffian Theory and The Optimal Strategic Performance – Positioning Matrix on Small Business (OSPP), Journal of Management Research, Vol 5 No 2, pp 107 - 118

Menurut Ansoff & Sullivan (1993) perubahan lingkungan di tingkat 4 dan di lingkungan tingkat 5 pada tabel di atas adalah karakteristik perubahan yang menimbulkan turbulensi di dalam lingkungan.

Terjadi perbedaan antara Emery & Trist (1965) dan Ansoff & Sullivan (1993) dalam mendeskripsikan karakteristik turbulensi di dalam lingkungan. Menurut Emery & Trist (1965), turbulensi lingkungan ditandai dengan meningkatnya kompleksitas elemen lingkungan disertai dengan perubahan yang cepat. Menurut Ansoff & Sullivan (1993) karakteristik perubahan yang menimbulkan turbulensi adalah perubahan yang terjadi cepat dan tidak dapat diprediksi sebelumnya. Selain karakteristik yang digambarkan oleh Emery & Trist (1965) dan Ansoff & Sullivan (1993), karakteristik lain yang menunjukkan turbulensi lingkungan dikemukakan Auster & Choo (1992) dengan mengangkat ketidakpastian sebagai ciri lingkungan yang memicu turbulensi lingkungan. Mengacu pada ketiga pendapat tersebut, turbulensi lingkungan adalah situasi yang perlu dipantau oleh top manajemen yang ditandai dengan perubahan yang dinamis disertai meningkatnya kompleksitas elemen di dalam lingkungan sehingga menimbulkan ketidakpastian.

Lingkungan yang dinamis adalah lingkungan yang berubah dalam ruang lingkup yang luas dan terjadi secara tidak terduga sehingga memicu terjadinya turbulensi lingkungan. Karakteristik terpenting dari lingkungan yang dinamis bukan pada frekuensi ataupun ruang lingkup perubahan tetapi dari sifatnya yang tidak terduga.

Power & Reid (2005) menambahkan bahwa frekuensi perubahan dalam periode yang pendek adalah karakteristik dari lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, pengertian lingkungan yang dinamis adalah lingkungan yang mengalami perubahan secara drastis karena luasnya ruang lingkup perubahan dan perubahan terjadi secara tidak terduga.

Ulah Khan (2011) menjelaskan bahwa lingkungan yang kompleks adalah ciri lingkungan yang berpotensi memicu terjadinya turbulensi. Lingkungan yang kompleks ditandai dengan meningkatnya elemen perubahan di dalam lingkungan. Perubahan

pada satu elemen akan mempengaruhi perubahan pada elemen lainnya sehingga berpotensi menimbulkan turbulensi di dalam lingkungan. Pada penelitian ini kompleksitas perubahan menunjukkan beragamnya faktor di dalam lingkungan yang menjadi penyebab terjadinya turbulensi di dalam lingkungan.

Banyak faktor yang menyebabkan lingkungan berubah secara drastis yaitu efek globalisasi (Denise, Hitt & Jackson, 2003), perubahan teknologi informasi (Grant, 2003) dan perubahan norma dan nilai-nilai di dalam masyarakat, perubahan dalam kebutuhan konsumen dan perubahan dalam jumlah dan tipe pesaing memperoleh informasi (Mazalan et.al.,2006).

Efek globalisasi telah membuka peluang masuknya Perguruan Tinggi asing (PTA) ke pasar Indonesia yang menyebabkan lingkungan berubah secara drastis dalam waktu yang cepat. Disamping itu, perubahan regulasi dalam frekuensi yang tinggi adalah faktor berikutnya yang membuat lingkungan yang dihadapi Universitas berubah secara drastis dalam intensitas yang cepat.

Perubahan teknologi informasi juga disebut sebagai faktor yang memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan. Pengembangan *software* dan *hardware* yang berlangsung dengan cepat menunjukkan kedinamisan lingkungan yang berpotensi terhadap terjadinya turbulensi di industri pendidikan tinggi. Di samping itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam proses belajar mengajar telah memperluas akses mahasiswa dalam mendapatkan materi belajar dan meningkatkan variasi di dalam proses belajar mengajar. Penetapan pelaporan berbasis informasi teknologi oleh Dikti telah mengubah pelayanan administrasi ke arah yang lebih akurat dan cepat serta memudahkan dilakukannya pengawasan.

Ketidakpastian sebagai situasi yang perlu diwaspadai karena dapat memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan. Ketidakpastian lingkungan menunjukkan keadaan di mana pemimpin organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya sehingga terjadi gap antara

informasi yang dimiliki dengan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan. Gap tersebut membuat organisasi sulit untuk melakukan prediksi sehingga menimbulkan ketidakpastian. Ketidakpastian lingkungan menempatkan organisasi pada situasi dengan risiko kegagalan yang tinggi. Ketidakpastian lingkungan diartikan sebagai situasi yang menunjukkan adanya gap antara informasi yang dibutuhkan dengan informasi yang tersedia tentang situasi di lingkungan eksternal organisasi. Gap yang terjadi dipicu oleh perubahan yang berlangsung dengan cepat dan lingkungan yang semakin kompleks. Gap tersebut mengakibatkan sulitnya melakukan prediksi terhadap situasi yang terjadi.

Lingkungan yang dinamis, lingkungan yang kompleks dan tidak pasti adalah karakteristik lingkungan yang berpotensi memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan. Dalam hal ini, turbulensi lingkungan menjelaskan bagaimana kemampuan organisasi memantau terjadinya perubahan lingkungan ke arah yang dinamis, perubahan ke arah yang semakin kompleks dan meningkatkan ketidakpastian sehingga dari perubahan lingkungan dapat diperoleh peluang.

Calantone et.al. (2003) menjelaskan karakteristik yang melekat pada turbulensi lingkungan seperti yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa turbulensi lingkungan adalah situasi yang perlu diwaspadai oleh top manajemen. Turbulensi lingkungan perlu dipantau oleh top manajemen agar tidak menjadi ancaman terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Mengacu pada pendapat Calantone et.al. (2003) tersebut, menurut tulisan ini, turbulensi lingkungan dilihat dari sejauh mana suatu organisasi mampu menghadapi turbulensi yang terjadi dan menjadikannya sebagai peluang. Kemampuan Universitas menghadapi lingkungan yang dinamis, lingkungan yang kompleks dan lingkungan yang tidak pasti adalah kemampuan Universitas menghadapi turbulensi lingkungan dan menjadikannya sebagai peluang yang dimanfaatkan organisasi.

Turbulensi lingkungan adalah kecenderungan yang perlu diwaspadai yang menunjukkan gejala yang semakin dinamis, kompleks dan menimbulkan ketidakpastian. Ketiga karakteristik tersebut perlu diwaspadai karena berpotensi menimbulkan turbulensi.

BAB 4

STRATEGI KORPORASI

Strategi organisasi menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi dialokasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi yang optimal adalah strategi yang dapat meminimalisasi ancaman dan meningkatkan peluang. Keunggulan bersaing adalah inti dari perumusan strategi (Rue & Holland, 1989)

Berdasarkan tingkatannya, strategi dapat dibedakan dalam 3 tingkatan sebagai berikut ini:

Gambar 5.



Sumber : Barney, Jay B; Hesterly William, S. (2008), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 2 nd Edition, Pearson Prentice Hall.

Barney & Hesterly (2008) menjelaskan setiap tingkatan strategi memberikan sumber nilai yang berbeda satu dengan lainnya. Collis & Montgomery (2004) merumuskan pengertian strategi korporasi sebagai, “*Corporate strategy is the way a company creates value through the configuration and coordination of its multimarket activities. The goal of corporate strategy is to build corporate advantage so as to earn above normal returns.*” Strategi korporasi adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan nilai melalui konfigurasi

dan koordinasi aktivitasnya di mulit pasar, Tujuan dari strategi korporasi adalah menciptakan keunggulan korporasi sehingga dapat memperoleh kinerja di atas rata – rata.

Selanjutnya, Wheelen & Hunger (2010) memberikan pengertian strategi korporasi sebagai, *Corporate strategy is the choice of direction of the firms as a whole and the management of its business or product portfolio*. Strategi korporasi adalah pilihan arah yang ditempuh korporasi untuk meningkatkan mebangun aktivitasnya di multibisnis.

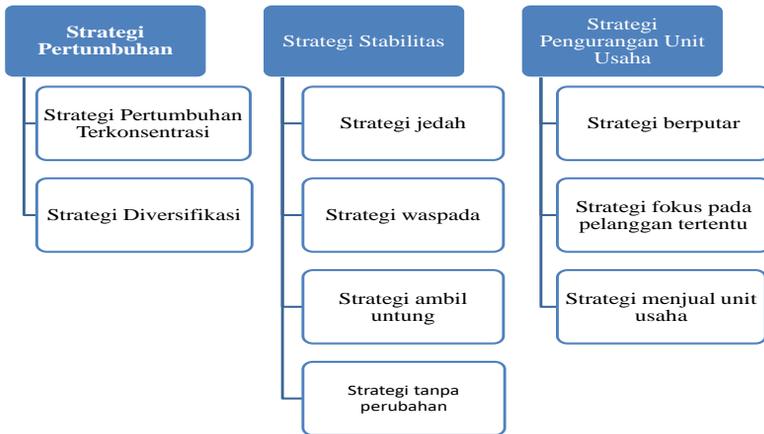
Dess & Lumpkin (2007) menjelaskan bahwa ada 2 issue yang menjadi perhatian top pimpinan ketika membahas tentang strategi korporasi yaitu :

“(1) *what business should corporate compete in, and (2) how can these business be managed so they create “synergy”, - that is, more value by working together than if they were freestanding unit*”

Pendapat Dess & Lumpkin (2007) menjelaskan bahwa isu yang terpenting dalam strategi korporasi adalah bagaimana menciptakan sinergi dari keseluruhan unit bisnis yang telah dipilih korporasi untuk dijalankan. Sinergi yang diperoleh menjelaskan bahwa nilai korporasi secara keseluruhan lebih besar nilainya dibandingkan jika unit usaha berjalan secara *single business unit*.

Wheelen & Hunger (2010) menjelaskan 3 hal yang menjadi pokok bahasan dalam menjelaskan pertumbuhan suatu korporasi seperti yang dikemukakan pada gambar berikut ini.

Gambar 6.
Strategi Korporasi



Sumber : Wheelen, Thomas; Hunger, David J; (2010), “ Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability” Policy, 12 ed, Pearson.

Mengacu pada pendapat Wheelen & Hunger (2010) di atas, ada tiga alternatif strategi yang dapat mengarahkan perkembangan suatu korporasi yaitu, (1) strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yaitu strategi yang diimplementasikan untuk pertumbuhan korporasi dengan menambah aktivitas baru di dalam korporasi, (2) strategi stabilitas (*stability strategy*) adalah strategi yang dilaksanakan untuk menciptakan stabilitas di dalam korporasi, (3) strategi pengurangan unit usaha (*retrenchment strategy*) merupakan strategi yang dilakukan dalam rangka penghematan. Ketiganya memberikan alternatif yang berbeda dalam mengarahkan perkembangan korporasi.

Strategi Pertumbuhan

Didasarkan pada pemahaman bahwa korporasi yang besar memiliki ketersediaan sumber daya (*resources availability*), Jhonson

et.al., (2008) mengatakan bahwa strategi pertumbuhan telah menjadi strategi yang terpopuler di kalangan pelaku industri. Strategi pertumbuhan akan menciptakan korporasi yang besar yang diasumsikan dapat lebih bertahan menghadapi situasi persaingan yang semakin tinggi.

Barney & Hesterly (2008) mengatakan bahwa implementasi strategi pertumbuhan dapat dilakukan melalui pertumbuhan internal dengan memperluas aktivitas organisasi secara domestik dan secara global atau secara eksternal melalui merger, akuisisi dan aliansi. Menurut Barney & Hesterly (2008), strategi pertumbuhan dapat dilakukan melalui 3 alternatif yaitu (1) kelompok strategi pertumbuhan konsentrasi, (*concentration growth strategy*), (2) kelompok dan (3) kelompok strategi diversifikasi (*diversification strategy*)”.

Strategi Pertumbuhan Terkonsentrasi

Menurut Wheelen & Hunger (2010) “strategi pertumbuhan terkonsentrasi dapat diarahkan secara vertikal maupun secara horizontal. Strategi pertumbuhan terkonsentrasi secara vertikal mengarahkan pertumbuhan korporasinya pada satu bidang industri saja. Implementasi pertumbuhan dapat dilakukan secara vertikal ke arah belakang dan/atau vertikal ke arah depan dan/atau secara horizontal atau ke samping”.

Harrigan (1986) menjelaskan bahwa strategi pertumbuhan terintegrasi vertikal merupakan pola diversifikasi usaha dengan menggabungkan beberapa lini usaha sehingga memungkinkan organisasi untuk menggunakan *output* dari satu lini unit usaha menjadi masukan bagi lini usaha yang lain.

Dess & Lumpkin (2007) menambahkan konsentrasi strategi pertumbuhan vertikal adalah penguasaan unit usaha di sepanjang rantai nilai kegiatan suplier (integrasi vertikal ke belakang) dan kegiatan distributor (integrasi vertikal ke depan (Scherer & Ross,

1990). Dengan menguasai aktivitas pengadaan input dan pemasaran output, korporasi dapat mengendalikan mutu hasil proses produksi dan mengendalikan pemasaran hasil produksi kepada konsumen.

Berdasarkan pendapat Scherer & Ross, 1990) dan Dess & Lumpkin (2006) dapat dipahami bahwa implementasi strategi pertumbuhan vertikal menciptakan kekuatan menguasai rantai kegiatan mulai dari input sampai pada output dalam satu industri. Dengan kata lain, ambisi suatu organisasi untuk menguasai kegiatan pengadaan input dan pemasaran output dapat direalisasi dengan implementasi strategi pertumbuhan vertikal oleh korporasi.

Selanjutnya, Dess & Lumpkin (2007) menambahkan bahwa pertumbuhan vertikal ke belakang dan ke depan dapat memberikan nilai terhadap unit usaha dan korporasi jika biaya transaksi internal lebih kecil dibandingkan biaya transaksi eksternal (*transaction cost*). Jika biaya transaksi internal lebih mahal maka pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan input dan output tetap dilakukan secara eksternal (*outsourcing*).

Dess & Lumpkin (2007) menambahkan bahwa strategi integrasi vertikal ke depan dan ke belakang tidak dengan sendirinya menciptakan nilai bagi suatu korporasi. Dalam mengimplementasikan strategi integrasi vertikal ke depan dan ke belakang, perolehan nilai melalui biaya transaksi merupakan pertimbangan dalam mengimplementasikan strategi integrasi vertikal ke depan dan ke belakang. Integrasi vertikal ke belakang dapat mengendalikan sumber daya yang langka, menjamin kualitas terhadap input sedangkan vertikal integrasi ke depan dapat menciptakan akses kepada konsumen yang potensial. Sebaliknya, konsentrasi aktivitas di rantai nilai kegiatan juga menimbulkan risiko minimalnya fleksibilitas korporasi merespons perubahan pasar. Disamping itu, risiko lainnya adalah meningkatnya *cost* untuk pengadaan fasilitas yang terkait dengan aktivitas pemasok dan aktivitas distributor.

Di samping benefit yang diperoleh tersirat risiko dari implementasi strategi pertumbuhan integrasi vertikal yaitu minimalnya fleksibilitas yang dapat diimplementasikan ketika korporasi hendak melakukan manuver sesuai dengan tuntutan pasar dan tingginya risiko gagal ketika korporasi menempatkan investasi pada satu industri saja.

Menurut Wheelen & Hunger (2010) pertumbuhan organisasi juga dapat diwujudkan dengan menerapkan strategi horizontal yaitu melakukan ekspansi operasi ke lokasi geografis yang lebih luas atau dengan menambah rentang produk dan jasa kepada konsumen. Strategi pertumbuhan horizontal akan menghasilkan integrasi horizontal dengan melakukan aktivitas di multi lokasi pada saat yang bersamaan”.

Di samping itu, strategi pertumbuhan horizontal dapat memperluas segmen pasar sehingga benefit yang diperoleh dari skala ekonomi menjadi lebih besar. Seiring dengan terjadinya globalisasi pasar, pertumbuhan organisasi dengan strategi integrasi horizontal semakin meningkat.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Penyelenggaraan Program Studi di Luar Domisili Perguruan Tinggi, domisili Perguruan Tinggi adalah wilayah Kabupaten/Kota tempat penyelenggaraan Perguruan Tinggi yang ditetapkan dalam izin pendirian dan Kabupaten/Kota yang berbatasan langsung dengan Kabupaten/Kota tempat penyelenggaraan Perguruan Tinggi tersebut.

PP No 20 Tahun 2011 lebih lanjut menjelaskan bahwa Universitas dapat menyelenggarakan Perguruan Tinggi di luar domisili Perguruan Tinggi jika memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pengertian penyelenggaraan program studi di luar domisili adalah penyelenggaraan pelaksanaan kegiatan di luar domisili yang dicantumkan dalam izin pendirian Perguruan Tinggi yang ditetapkan oleh Kementerian.

Menurut PP No 20 Tahun 2011, universitas dapat memperluas wilayah operasionalnya dengan menyelenggarakan program studi yang sama di luar lokasi kampus utama tetapi masih di wilayah domisili Perguruan Tinggi yang tercantum dalam izin pendirian, di luar domisili di Kabupaten/Kota yang berbatasan langsung dengan Kabupaten/Kota tempat penyelenggaraan universitas atau di luar domisili yang tercantum dalam izin pendirian.

Strategi Diversifikasi

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi adalah strategi ketiga yang dapat diimplementasikan oleh korporasi untuk bertumbuh. Menurut Jhonson et.al. (2008) “strategi pertumbuhan dengan diversifikasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu strategi diversifikasi berhubungan dan strategi diversifikasi tidak berhubungan. Strategi diversifikasi berhubungan mengarahkan pertumbuhan korporasi ke luar dari produk/pasar yang sudah berjalan tetapi masih berkaitan dengan produk/pasar yang sudah ada (*concentric diversification*), sedangkan strategi diversifikasi tidak berhubungan mengarahkan pertumbuhan korporasi ke luar produk/pasar yang sudah berjalan dan tidak memiliki kaitan dengan produk/pasar yang sudah ada (*conglomeration diversification*)”.

Pendapat Jhonson et.al. (2008) tersebut menekankan keanekaragaman unit usaha di dalam korporasi adalah konsekuensi dari implementasi strategi diversifikasi. Keanekaragaman semakin nyata pada diversifikasi tidak berhubungan yang mengarahkan pertumbuhannya pada usaha yang tidak ada kaitannya sama sekali dengan usaha yang sebelumnya.

Implementasi strategi diversifikasi menciptakan keanekaragaman jenis usaha di korporasi Sesuai dengan tujuannya, strategi diversifikasi akan membuka peluang baru melalui ekspansi ke unit

usaha yang berbeda dengan usaha inti yang sudah berjalan (Bettis, 1985). Implementasi strategi diversifikasi berhubungan dengan menciptakan *horizontal linkages* yaitu keterkaitan antara satu unit usaha dengan unit usaha lainnya di dalam suatu korporasi (Martin, 2010).

Lenox, Rockart & Lewin (2006) mendefinisikan keterkaitan unit usaha secara horizontal (*horizontal linkages*) menghasilkan sinergi antar unit usaha melalui kegiatan berbagi aktivitas (*sharing activities*) dan berbagi sumber daya (*sharing resources*). Martin & Eisenhardt (2010) dan Lenox, Rockart & Lewin (2006) menunjukkan keterkaitan secara horizontal antar unit usaha yang menciptakan sinergi sebagai nilai yang diperoleh dari implementasi strategi diversifikasi yang berhubungan.

Menurut Dess & Lumpkin, (2003) strategi diversifikasi berhubungan dapat menciptakan sinergi sehingga memungkinkan korporasi melakukan transfer kompetensi. Sinergi yang diciptakan melalui sharing sumber daya dan sharing aktivitas serta transfer kompetensi menghasilkan *economies of scope* yang menciptakan biaya (*cost*) yang lebih murah dalam operasional unit bisnis. Berbagi pengetahuan, berbagi sumber daya, transfer kompetensi merupakan nilai lain yang diperoleh dari implementasi strategi diversifikasi berhubungan. Nilai yang diperoleh dari berbagi pengetahuan, berbagi sumber daya, transfer kompetensi menciptakan nilai dari implementasi skala ekonomi di dalam suatu korporasi.

Di dalam industri pendidikan tinggi, pemahaman tentang bagaimana Universitas memperoleh nilai dari implementasi strategi diversifikasi berhubungan dapat ditelusuri melalui pemahaman tentang pengertian program studi menurut UU No 12 Tahun 2012.

Menurut Undang – Undang No 12 Tahun 2012, program studi adalah unsur pelaksana akademik yang menyelenggarakan dan mengelola jenis pendidikan akademik, vokasi, atau profesi dalam

sebagian atau satu bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olah raga tertentu. Mengacu pada UU No 12 Tahun 2012 tersebut, setiap program studi merupakan unit usaha yang berbeda dengan program studi lainnya karena masing-masing program studi mengelola bidang ilmu yang berbeda dengan program studi lainnya.

Perbedaan di setiap program studi bersumber dari perbedaan kriteria bidang ilmu yang diselenggarakan dan kompetensi lulusan yang diciptakan. Perbedaan ini menimbulkan konsekuensi perbedaan dalam kurikulum, kualifikasi dosen yang dibutuhkan, buku, laboratorium serta profil mahasiswa. Sebaliknya, seluruh program studi di lingkungan universitas memiliki kegiatan inti yang sama yaitu kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat yang menjadi sumber keterkaitan lintas program studi jika terdapat *horizontal linkages* antar program studi. Dengan demikian, mengacu pada pengertian diversifikasi berhubungan sebelumnya maka universitas adalah korporasi yang meningkatkan aktivitasnya melalui kegiatannya di unit usaha yang berbeda namun masih memiliki keterkaitan dengan unit usaha sebelumnya.

Universitas dapat melakukan ekspansi ke program studi baru yang berbeda bidang ilmu atau membuka program studi baru sebagai lanjutan program pendidikan sebelumnya (program pasca sarjana) atau jenis pendidikan vokasi atau profesi yang tidak termasuk pada jenis pendidikan akademik yang merupakan produk inti (*core product*) universitas.

Berbeda dengan strategi diversifikasi berhubungan, strategi diversifikasi tidak berhubungan diarahkan melakukan pertumbuhan korporasi di luar pasar dan produk yang berjalan dan di luar kapabilitas inti yang dimiliki organisasi. Menurut Satoto (2009) “strategi diversifikasi tidak berhubungan diimplementasikan dengan menambah unit usaha baru yang aktivitasnya di luar inti bisnis yang sudah berjalan”.

Menurut Pasal 59 ayat 2, UU No 12 Tahun 2012, Universitas menyelenggarakan pendidikan akademik dan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Ekspansi universitas di luar bidang pendidikan tinggi akan menciptakan unit usaha baru di luar industri pendidikan tinggi yang bertentangan dengan pengertian universitas menurut Pasal 59 ayat 2, UU No 12 Tahun 2012.

Tidak sepenuhnya strategi pertumbuhan dapat diterapkan di Universitas karena aktivitas universitas difokuskan pada bidang pendidikan. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan universitas adalah strategi pertumbuhan diversifikasi yang menghasilkan keterkaitan secara horizontal di lintas program studi yang menciptakan peluang berkolaborasi antar program studi.

1) Strategi Stabilitas

Dalam situasi tertentu, korporasi dapat memilih untuk tidak melakukan perkembangan atau melakukan penambahan aktivitas usahanya. Dengan kata lain, organisasi memilih untuk tidak melakukan apapun atau berhenti sejenak dalam menanggapi kondisi lingkungan industri. Mengambil sikap untuk tidak melakukan apapun sering disebut sebagai situasi tanpa strategi.

Menurut Wheelen & Hunger (2010) strategi stabilitas merupakan strategi yang bersifat sementara dan jika digunakan dalam waktu yang lama akan menimbulkan masalah bagi organisasi. Ciri industri yang mendorong organisasi menggunakan strategi stabilitas adalah sebagai berikut : (1) industri tidak mengalami pertumbuhan, (2) kekuatan di dalam pasar mengalami perubahan sehingga menimbulkan ketidakpastian. Strategi stabilitas memberikan organisasi waktu “istirahat” atau waktu mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan ke depan.

Hill & Jones (2004) mengemukakan bahwa “strategi stabilitas dapat dibedakan atas (1) strategi jeda (*pause strategy*) yaitu, strategi jeda diterapkan agar organisasi dapat melakukan konsolidasi terhadap sumber daya yang dimilikinya dalam rangka menghadapi pertumbuhan industri yang cepat, (2) strategi waspada (*proceed with caution strategy*) yaitu, organisasi mengambil sikap berhati-hati dalam menjalankan aktivitasnya karena lingkungan eksternal sedang mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi di lingkungan terkait dengan faktor-faktor strategis perlu disikapi dengan hati-hati. Strategi waspada dilaksanakan agar ketika lingkungan berubah dan menciptakan peluang, organisasi tidak sulit untuk merespons peluang, (3) strategi tanpa perubahan (*no change strategy*) yaitu, strategi yang digunakan ketika organisasi menganggap tidak perlu melakukan perubahan. Korporasi hanya melakukan perubahan yang sifatnya melakukan penyesuaian (4) strategi ambil untung (*profit strategy*), strategi korporasi yang diarahkan untuk mengambil keuntungan saat ini meskipun menimbulkan risiko untuk pertumbuhan di masa yang akan datang. Hasilnya adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang”.

Surat Edaran Tentang Penghentian Sementara (moratorium) Pendirian dan Perubahan Bentuk Perguruan Tinggi serta Pembukaan Program Studi Baru Nomor 1061/E/T/2012 tanggal 9 Agustus 2012 dapat dianggap sebagai bentuk implementasi strategi stabilitas dimana Perguruan Tinggi diminta untuk tidak melakukan perubahan (*no change strategy*) yang terkait dengan aktivitas program studi. Perguruan Tinggi tidak diijinkan melakukan pengembangan program studi dan penutupan program studi sampai pada tahun 2014.

Moratorium yang dikeluarkan pemerintah yang melarang Uuniversitas menambah program studi baru diartikan sebagai larangan untuk menerapkan strategi diversifikasi berhubungan. Pilihan yang dapat dilakukan universitas saat ini adalah menggunakan strategi stabilitas untuk melakukan konsolidasi ke dalam sehingga ketika terjadi perubahan, Universitas lebih mudah untuk memanfaatkan peluang.

Dengan demikian, pengertian strategi stabilitas yakni strategi istirahat untuk melakukan konsolidasi terhadap sumber daya Universitas dan strategi waspada yang bersikap hati-hati dalam menjalankan aktivitasnya karena sedang menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat.

2) Strategi Penutupan Unit Usaha

Wheelen & Hunger (2010) mengemukakan “strategi penciutan (*retrenchment*) dilakukan dengan tujuan melakukan penghematan apabila organisasi dihadapkan pada posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Strategi penciutan dapat dibedakan dalam 4 bentuk yaitu:

- a. Strategi berputar (*turn around strategi*), yaitu strategi yang dilakukan untuk melakukan pembenahan terhadap kondisi yang sedang dihadapi melalui pencarian metode lain agar organisasi dapat lebih efisien. Efisiensi dilakukan dengan menghapuskan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan tenaga kerja yang tidak produktif dan pemotongan aktivitas yang tidak perlu dilakukan. Strategi berputar digunakan saat industri memiliki daya tarik yang tinggi.

Menurut Domingo & Sentoras (2005) “strategi berputar dapat memiliki faktor keberhasilan jika dilakukan dengan cepat dan sesegera mungkin (*swift*), upaya *turn around* dilakukan secara sistematis (*systematic*), melibatkan pihak–

pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), memerlukan pengorbanan (*sacrifice*) dan berkesinambungan (*sustainability*). Solusi strategi berputar tidak hanya menyelesaikan masalah tetapi memberikan indikasi bahwa kinerja organisasi membaik dalam jangka panjang”.

b. Strategi perusahaan terikat (*captive company strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan tujuan mengurangi beberapa aktivitas di bagian tertentu yang kurang menarik. Untuk menjamin eksistensi berkelanjutan, organisasi mengikatkan dirinya pada pelanggan besar dalam kontrak yang panjang. Dengan cara ini, organisasi dapat mengurangi ruang lingkup beberapa kegiatan fungsionalnya agar biaya dapat berkurang secara signifikan.

c. Strategi divestasi (*sell out/divestment strategy*).

Organisasi yang berada pada posisi yang lemah tidak mudah melakukan strategi berputar sehingga untuk merampingkan korporasi digunakan strategi menjual habis. Strategi ini dilakukan karena organisasi mengalami kegagalan secara terus menerus dalam mencapai tujuannya. Pemisahan diharapkan dapat memperbaiki unit usaha yang dipisahkan.

d. Strategi kebangkrutan (*bankruptcy strategy*)

Strategi kebangkrutan digunakan dengan menyerahkan manajemen organisasi kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban organisasi.

e. Strategi likuidasi (*liquidation strategy*)

Strategi ini dilakukan untuk membekukan kegiatan organisasi karena organisasi dianggap tidak lagi memiliki prospek.

Atas dasar efisiensi, strategi *retrenchment* dapat digunakan universitas untuk menutup program studi yang jumlah mahasiswanya < 30. Penutupan program studi dalam rangka efisiensi merupakan implementasi dari strategi *turn around*. Pendapat Dess & Lumpkin (2007) selanjutnya secara lebih

spesifik menjelaskan bagaimana berbagi pengetahuan, berbagi sumber daya, transfer kompetensi merupakan nilai lain yang diperoleh dari implementasi strategi diversifikasi berhubungan. Nilai yang diperoleh dari berbagi pengetahuan, berbagi sumber daya dan transfer kompetensi akan menciptakan nilai melalui implementasi skala ekonomi di dalam suatu korporasi.

Hill & Jones (2004) mengemukakan bahwa “strategi stabilitas dapat dibedakan atas :

- a. Strategi jeda (*pause strategy*), strategi yang diterapkan agar organisasi dapat melakukan konsolidasi terhadap sumber daya yang dimilikinya dalam rangka menghadapi pertumbuhan industri yang cepat.
- b. Strategi waspada (*proceed with caution strategy*), organisasi mengambil sikap berhati-hati dalam menjalankan aktivitasnya karena lingkungan eksternal sedang mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi di lingkungan terkait dengan faktor-faktor strategis sehingga perlu disikapi dengan hati-hati. Strategi waspada dilaksanakan agar ketika lingkungan berubah dan menciptakan peluang, organisasi tidak sulit untuk merespons peluang.
- c. Strategi tanpa perubahan (*no change strategy*), strategi ini digunakan ketika organisasi menganggap tidak perlu melakukan perubahan. Korporasi hanya melakukan perubahan yang sifatnya melakukan penyesuaian.
- d. Strategi ambil untung (*profit strategy*), strategi korporasi yang diarahkan untuk mengambil keuntungan saat ini meskipun menimbulkan risiko di masa yang akan datang. Hasilnya adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

Korporasi sebagai Organisasi Induk

Menurut Jhonson et.al (2008) “penentuan *what business to be* di dalam korporasi dimotivasi oleh peran yang akan dijalankan oleh organisasi induk terhadap unit anak usaha yang dimilikinya”. Jhonson et.al (2008) mengutip pendapat Goold, Campbell, Alexander (1998) dan bahwa pola hubungan korporasi – unit usaha dapat dibentuk melalui 4 alternatif peran yang dapat dilakukan oleh organisasi induk : (1) organisasi induk sebagai manajer portfolio (*manager portfolio*), (2) organisasi induk sebagai pelaksana restrukturisasi (*restructurer*) (3) organisasi induk menciptakan synergi (*synergy manager*) (4) organisasi induk sebagai pengasuh (*parental developer*)”. Keempat peran tersebut memberikan konsekuensi berbeda terhadap peran organisasi induk.

Konfigurasi bisnis di dalam korporasi tidak hanya sekadar kumpulan unit usaha tetapi koleksi bisnis yang dibentuk berfungsi untuk menyebarkan risiko. Peran dari korporasi hanya sebagai manajer portfolio yang bertugas menekan *cost* dan bertindak atas pertimbangan situasi pada pasar uang (*financial market*) dan kepentingan pemegang saham.

Selanjutnya, Jhonson et., al (2008) juga menjelaskan “sebagai pelaksana restrukturisasi, keahlian korporasi adalah melakukan akuisisi (*buy and sell*) unit usaha disertai reorganisasi bidang sumber daya manusia sehingga restrukturisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi”. Dalam hal ini, korporasi berperan sebagai induk organisasi yang menciptakan keterkaitan di lintas unit usaha (*interrelationship*)”. Melalui keterkaitan antar unit usaha, organisasi induk dapat menciptakan sinergi (*managing synergy*) antar unit usaha, melakukan transfer keahlian dan kompetensi (*transfer skills and transfer competences*) dari satu unit usaha ke unit usaha lainnya.

Sebagai induk organisasi, korporasi melakukan kegiatan pembimbingan terhadap unit usahanya. Jhonson et., al (2008) menambahkan bahwa “kegiatan pembimbingan dapat dilakukan jika terdapat kesamaan sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan unit usaha (Collis, 2004). Kesamaan kompetensi menimbulkan peluang kolaborasi (*collaborative opportunities*) antar unit usaha di bawah korporasi (Jhonsons et.al., (2008). Bila antara organisasi induk dan unit usaha yang diasuhnya tidak ada kesesuaian karakteristik maka organisasi induk tidak dapat melakukan pengasuhan yang menguntungkan bagi pertumbuhan unit usaha sebagai anak usaha (Zook, 2004).

Seharusnya penentuan *what business to be in* didasarkan pada kesamaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi unit usaha. Kesamaan karaterisik organisasi induk dengan unit usahanya dapat meningkatkan peluang melakukan kolaborasi (*collaborative opportunities*) yang dapat menciptakan sinergi antar unit anak usaha (Jhonson et., al, 2008). Kolaborasi yang didasarkan pada kesamaan kompetensi menimbulkan peluang melakukan kegiatan yang bersifat parental (*parenting opportunity*) sehingga mendorong terjadinya transfer pengetahuan (*transfer of knowledege*) dan dapat meningkatkan nilai korporasi yang menyebar ke unit usaha di lingkungan korporasi. Chakravarthy et.al (2000) menambahkan transfer pengetahuan yang bersumber dari kompetensi inti (*core competences*) akan memberikan kontribusi menciptakan nilai yang efektif (Prahalad, 1990).

Hasil penelitian yang mengangkat interdependensi antar kegiatan di dalam organisasi dimotori oleh penelitian Zhao (2006). Hasil temuan Zhao (2006) menunjukkan bahwa interdependensi antar kegiatan produktif di dalam organisasi menjadi penentu dalam perbedaan kinerja organisasi. Sinergi antar unit bisnis akan meningkatkan volume produksi dan menjadi sumber skala ekonomi (*economic of scale*) yang mengarah kepada efisiensi. Semakin

tinggi interdependensi antar aktivitas, semakin optimal variasi kombinasi yang dapat dilakukan.

Selanjutnya, Lenox, Rockart & Lewin (2006) mengembangkan model penelitian yang melihat pengaruh tingkat interdependensi antar unit usaha dengan variasi perolehan keuntungan di dalam organisasi. Lenox menjelaskan bahwa yang disebut lingkungan yang kompetitif (*competitive environment*) di level korporasi adalah sejauh mana potensi untuk menciptakan interdependensi dapat di tingkatkan di fungsi produksi. Zhao (2006) menambahkan bahwa kegiatan produksi merupakan sumber interdependensi yang memberikan kontribusi terhadap terciptanya sinergi yang menjadi sumber keuntungan kepada organisasi.

Jhonson et.al (2008) menambahkan bahwa organisasi induk dapat meningkatkan nilai korporasi dan nilai unit bisnisnya melalui perannya sebagai organisasi induk yang melakukan pembimbingan terhadap unit usahanya. Adapun peran yang dapat diambil oleh organisasi induk adalah sebagai berikut :

- a. *Envisioning*, membuat dan mensosialisasikan visi organisasi yang jelas sehingga unit bisnis mengetahui arah pertumbuhan organisasi.
- b. *Coaching & facilitating*, melatih dan memfasilitas berbagi kegiatan lintas bisnis unit untuk menciptakan sinergi di dalam korporasi.
- c. *Providing central services and resources*, organisasi induk menyediakan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan yang dipusatkan di organisasi induk, contohnya dalam hal sumber daya manusia.

Menurut Rozemeijer (2000) “sinergi adalah kompetensi yang diperoleh dari implementasi strategi korporasi yang diciptakan dari aktivitas yang diselenggarakan unit usaha secara bersama-sama. Sinergi dapat diperoleh jika terdapat kegiatan yang diselenggarakan bersama-sama program studi di lintas program studi. Dengan demikian, strategi universitas adalah strategi yang menciptakan nilai melalui keterkaitan horizontal di lintas program studi.

Di samping itu, strategi universitas adalah strategi yang menciptakan nilai melalui pola hubungan universitas dengan program studinya di mana Universitas adalah induk organisasi sedangkan program studi adalah anak usaha dari korporasi, Pola hubungan induk organisasi dengan anak usaha dalam penelitian ini memungkinkan induk organisasi mentransfer pengetahuannya ke unit usaha sehingga keunggulan universitas menjadi keunggulan korporasi. Strategi Universitas memiliki dimensi keterkaitan horizontal yang terjadi di lintas program studi dan dimensi pola hubungan yang menentukan transfer pengetahuan antar program studi dan transfer pengetahuan dari Universitas dengan program studinya.

BAB 5

KINERJA ORGANISASI

Menurut Kaplan & Norton (2000) kinerja adalah “pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai organisasi. Kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan kegiatan organisasi sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja organisasi”.

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian kemajuan pekerjaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dengan melakukan pengukuran kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai pemborosan dan bagaimana mengatasinya.

Pengukuran kinerja suatu organisasi bersifat multi dimensional dan bersifat kompleks sehingga tidak mudah diterapkan (Beals. 2000). Dari pendapat Kaplan & Norton (2000), Beals (2000) dan Mahmudi (2010) dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian pencapaian tujuan organisasi yang bersifat multidimensional dan kompleks.

Menurut penelitian ini, kinerja universitas diukur dari pencapaian universitas dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini sesuai dengan tujuan Perguruan Tinggi menurut UU No 12 Tahun 2012 yaitu menyelenggarakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat. Indikator kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang digunakan ini sesuai dengan indikator yang digunakan *QS World Ranking* (2012) yang menggunakan kriteria mengajar (30%), penelitian (30%), frekuensi penelitian (30%).

Sesuai dengan fungsi universitas sebagai korporasi maka kegiatan tri dharma perguruan tinggi yang menjadi indikator kinerja universitas adalah kegiatan tri darma perguruan tinggi yang diselenggarakan universitas di lintas program studi. Indikator tri darma perguruan tinggi yang digunakan juga sejalan dengan indikator yang digunakan *QS World Ranking* (2012) dalam

menentukan rangking suatu perguruan tinggi di tingkat dunia yaitu indikator mengajar (30%), frekuensi penelitian (30%) sebagai indikator menentukan rangking

Menurut Barney & Hesterly (2008) kinerja organisasi disebut superior jika mencapai di atas rata-rata kinerja seluruh organisasi yang berada di satu industri yang sama artinya kinerja suatu universitas disebut superior jika dapat mencapai ranking terbaik dibandingkan dengan rangking perguruan tinggi lainnya.

Lebih lanjut, Barney & Hesterly (2008) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja suatu perguruan tinggi, capaian rangking perguruan tinggi dapat menggambarkan kinerja perguruan tinggi. Hill dan Jones (2004) menambahkan bahwa tujuan yang akan dicapai oleh perguruan tinggi adalah memperoleh ranking terbaik di antara perguruan tinggi lainnya. Dengan demikian, kinerja perguruan tinggi dapat dilihat dari ranking yang diperolehnya di antara kompetitornya.”

Dari pendapat Barney & Hesterly (2008) dan Hill & Jones (2004) terlihat bahwa keduanya menempatkan rangking perguruan tinggi sebagai indikator kinerja perguruan tinggi. Pada penelitian ini, rangking perguruan tinggi diperoleh dari kemampuan perguruan tinggi dalam menjalankan kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat lintas program studi. Dengan demikian, kinerja suatu perguruan tinggi dikatakan baik dilihat dari kemampuan universitas dalam menyelenggarakan kegiatan tri darma perguruan tinggi di lintas program studi.

Untuk melengkapi indikator tri darma perguruan tinggi yang digunakan mengukur kinerja universitas, penelitian ini juga mengadopsi rangking yang dicapai universitas sebagai salah satu indikator kinerja universitas. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaplan & Norton (1992) bahwa rangking adalah capaian suatu organisasi terhadap kegiatan yang diselenggarakannya sehingga dapat diadopsi menjelaskan kinerja universitas. Dalam hal ini

pengertian ranking diartikan sebagai reputasi universitas yang diakui oleh pihak eksternal berdasarkan kriteria tertentu.

Di lingkungan perguruan tinggi, reputasi universitas berasal dari BAN – PT melalui capaian akreditasi yang diperoleh universitas. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 1 ayat 21 mengemukakan bahwa ranking suatu Perguruan Tinggi dapat dilihat dari peringkat akreditasi yang diperoleh Universitas.

Akreditasi merupakan salah satu bentuk penilaian (evaluasi) mutu dan kelayakan institusi Perguruan Tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan mandiri di luar Perguruan Tinggi (BAN – PT, 2009). Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu yang menunjukkan adanya kepercayaan pihak eksternal kepada universitas. Oleh karena itu, pengakuan eksternal yang diterima universitas dalam bentuk pemberian hibah menjadi salah satu item pengukuran pada indikator reputasi universitas.

Ada 4 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja universitas yaitu, indikator pendidikan dan pengajaran di lintas program studi, indikator penelitian di lintas program studi dan indikator kegiatan pengabdian masyarakat di lintas program studi dan indikator reputasi universitas. Pada indikator kegiatan tri darma perguruan tinggi, masing – masing indikator dilihat dari frekuensi kegiatannya dan prosentase keterlibatan program studi dalam kegiatan tri darma universitas di lintas program studi. Pada penelitian ini, kegiatan penelitian juga dijelaskan dari output dan outcome penelitian berupa publikasi, hak cipta dan pendapat dari industri.

"Forget past mistakes. Forget failures.
Forget everything except what you're going
to do now and do it."

- **William Durant** -

BAB 6
STRATEGI KORPORASI DALAM
PENGELOLAAN UNIVERSITAS

Pengaruh Keunikan Kapabilitas dan Turbulensi Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa ada pengaruh keunikan kapabilitas terhadap strategi korporasi artinya bahwa strategi universitas dirumuskan dengan memperhatikan sumber daya yang dimiliki universitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Irina et al., (2014) yang mengemukakan bahwa strategi korporasi dipengaruhi oleh sumber daya organisasi artinya dengan dukungan sumber daya, pimpinan universitas mampu mengeksekusi strategi korporasi yang dirumuskan. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh faktor internal lebih dominan dibandingkan dengan faktor eksternal dalam perumusan strategi Universitas dalam merumuskan strategi.

Menurut Collis & Montgomery (2006) bahwa kepemilikan sumber daya adalah faktor yang menentukan *what business to be in* yang menjadi fokus strategi korporasi. Persyaratan yang diajukan pemerintah untuk pembukaan program studi sudah mencakup pada kemampuan universitas menyediakan sumber daya yang dibutuhkan program studi baru namun belum pada ketentuan bahwa kehadiran program studi baru harus berkontribusi memperkuat *horizontal linkages* yang memperkuat sinergitas yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan universitas.

Hal ini tidak sesuai dengan tujuan implementasi strategi diversifikasi berhubungan yaitu menciptakan *horizontal linkages* (Martin & Esienhardt, 2010).

Dengan demikian bahwa implementasi strategi diversifikasi berhubungan pada industri pendidikan tinggi tidak sesuai dengan konsep strategi diversifikasi yang seharusnya yaitu bagaimana menciptakan nilai melalui aktivitas korporasi di multi usaha.

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa strategi korporasi ditentukan oleh persepsi pimpinan universitas terhadap perubahan yang berpotensi menimbulkan turbulensi lingkungan di

industri pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1985) yang menyatakan strategi korporasi ditentukan oleh lingkungan eksternal yang dihadapi organisasi. Lingkungan dinamis dan yang kompleks (Emery Trist, 1965) dan lingkungan yang tidak pasti (Ansoff & Sullivan, 1993) adalah situasi yang memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan industri pendidikan tinggi yang mempengaruhi strategi korporasi Universitas.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pimpinan universitas menganggap lingkungan yang dinamis, kompleks dan tidak pasti sebagai ancaman tetapi juga sebagai peluang jika universitas mampu mencermati dan menanggapi perubahan dengan baik. Frekuensi perubahan yang terjadi tidak dianggap menjadi ancaman oleh pimpinan universitas. Frekuensi perubahan terkait dengan dosen telah terjadi dalam frekuensi yang tinggi dan dalam waktu yang singkat. Perubahan mencakup persyaratan tingkat pendidikan formal dosen minimal S2 dan dengan program studi kelulusan yang linear, persyaratan bahasa Inggris dan TPS bagi dosen yang akan mengajukan nomor industri registrasi dosen (NIDN) serta persyaratan minimal Doktor untuk dosen yang akan mengajukan jenjang kepangkatan Lektor Kepala. Universitas yang mampu merespons perubahan ini menganggap perubahan adalah peluang untuk meningkatkan daya saing universitas terhadap universitas lainnya, universitas yang tidak mampu merespons perubahan menganggap perubahan menjadi ancaman karena tidak tersedianya kualifikasi yang setara dengan tuntutan pemerintah.

Perubahan lingkungan ke arah yang semakin kompleks adalah perubahan yang memberikan peluang yang tinggi bagi universitas. Globalisasi di industri pendidikan tinggi telah membuat ruang lingkup aktivitas bisnis universitas tidak terbatas dalam ruang lingkup Wilayah Republik Indonesia karena produk pendidikan tinggi termasuk pada jasa komersial pasar bebas. Hal ini memberikan peluang kepada Perguruan Tinggi asing untuk menyelenggarakan program pendidikan tinggi bereputasi

internasional berbasis lokal di Indonesia. Peluang yang diberikan kepada Perguruan Tinggi asing sekaligus memberikan peluang kepada universitas lokal untuk membina kerjasama dengan Perguruan Tinggi asing. Bekerjasama dengan universitas lokal adalah kewajiban yang harus dipenuhi Perguruan Tinggi asing untuk masuk ke industri pendidikan tinggi di Indonesia. Disamping itu, universitas menanggapi perubahan yang menimbulkan ketidakpastian sebagai ancaman. Ketidakpastian tentang situasi terkini adalah sumber kekacauan yang belum disikapi universitas sebagai situasi yang memberikan peluang kepada universitas. Hal ini mendukung pendapat Duane Davis et al., (1991) dan Mazalan et al., (2009) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh faktor eksternal terhadap strategi korporasi.

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa pengaruh keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan secara simultan terhadap strategi korporasi lebih besar dibandingkan pengaruh masing – masing secara partial. Dengan demikian, keunikan kapabilitas universitas yang disertai dengan kemampuan merespon turbulensi lingkungan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap strategi korporasi.

Pengaruh Strategi Korporasi Terhadap Kinerja Universitas

Besarnya pengaruh yang diberikan strategi korporasi terhadap kinerja universitas menunjukkan bahwa posisi strategi korporasi sebagai perantara cukup penting dalam mempengaruhi kinerja Universitas. Ini sejalan dengan pendapat Wheelen & Hunger (2010) yang menyatakan bahwa strategi korporasi berpengaruh terhadap kinerja korporasi. Keterkaitan antar program studi di lintas horizontal, transfer pengetahuan yang terjadi dari universitas ke program studi dan transfer pengetahuan

dari satu program studi ke program studi lainnya sangat berpengaruh terhadap kinerja universitas pada kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian, kegiatan pengabdian masyarakat dan reputasi yang diperoleh universitas.

Koleksi program studi yang membentuk komposisi dengan keterkaitan yang tinggi di lintas program studi adalah sumber efisiensi dalam penyelenggaraan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi di lintas program studi. Menurut Collis & Montgomery (2006), koleksi unit usaha korporasi yang dibangun berdasarkan kesamaan sumber daya adalah sumber efisiensi bagi korporasi. Di lingkungan universitas, komposisi program studi yang dibentuk berdasarkan kesamaan sumber daya adalah sumber efisiensi dalam penyelenggaraan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi di lintas program studi. Keterkaitan di lintas program studi menciptakan keterkaitan kurikulum sehingga menciptakan kebutuhan yang sama terhadap kualifikasi dosen dan kualifikasi praktisi, kebutuhan yang sama terhadap laboratorium dan studio kebutuhan dan kebutuhan yang sama terhadap networking yang berdampak pada efisiensi dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pengajaran di lintas program studi.

Keterkaitan di lintas program studi yang didasarkan pada kebutuhan yang sama memberikan peluang terselenggaranya kegiatan penelitian dengan bidang kajian lintas program studi. Di samping menciptakan efisiensi, kegiatan lintas program studi yang memiliki kajian lintas program studi memperkaya nilai penelitian universitas karena memiliki perspektif yang lebih luas. Keterkaitan di lintas program studi yang didasarkan pada kebutuhan yang sama juga memungkinkan terselenggaranya kegiatan pengabdian masyarakat di lintas program studi. Di samping menciptakan efisiensi, kegiatan pengabdian masyarakat di lintas prodi memberikan peluang terjadinya program pengabdian yang lebih dalam karena difokuskan pada satu bidang tertentu.

Komposisi program studi yang didasarkan pada kesamaan memungkinkan universitas berbagi pengetahuan kepada program studi dalam rangka penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Demikian pula, kebutuhan yang sama memungkinkan terjadinya *sharing* pengalaman dan pengetahuan dari satu program studi ke program studi lainnya sehingga satu program studi dapat belajar dari program studi lainnya dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar. Keterkaitan horizontal di lintas program studi, transfer pengetahuan dari universitas ke program studi dan transfer pengetahuan antar program studi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap intensitas kegiatan tri darma Perguruan Tinggi di lintas program studi dan keterlibatan jumlah program studi pada penyelenggaraan kegiatan tri darma Perguruan Tinggi di lintas program studi.

Pengaruh Keunikan Kapabilitas dan Turbulensi Lingkungan Terhadap Kinerja Universitas melalui Strategi Korporasi

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa secara langsung ada pengaruh keunikan kapabilitas terhadap strategi korporasi. Demikian pula, ada pengaruh strategi korporasi terhadap kinerja universitas dan pengaruh keunikan kapabilitas terhadap kinerja universitas. Secara langsung, pengaruh keunikan kapabilitas terhadap kinerja universitas lebih kecil dibandingkan pengaruh keunikan kapabilitas terhadap kinerja universitas melalui strategi korporasi. Hal ini menjelaskan bahwa peran strategi korporasi adalah sebagai partial moderation artinya dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh keunikan kapabilitas terhadap kinerja universitas (Hair, 2020).

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa secara langsung ada pengaruh turbulensi lingkungan terhadap strategi korporasi. Demikian pula, ada pengaruh strategi korporasi terhadap kinerja universitas namun tidak ada pengaruh turbulensi lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja universitas. Hal ini menjelaskan bahwa strategi korporasi adalah sebagai *complete mediation* di antara turbulensi lingkungan dengan kinerja universitas (Hair , 2010).

Perbedaan posisi strategi korporasi ini menjelaskan bahwa secara langsung, turbulensi lingkungan dan keunikan kapabilitas tidak dapat diuji secara bersama-sama terhadap kinerja universitas. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model yang menempatkan variabel strategi korporasi sebagai variabel moderasi di antara variabel keunikan kapabilitas dengan kinerja universitas dan model yang memfasilitasi strategi korporasi sebagai variabel perantara sempurna di antara variabel turbulensi lingkungan dengan kinerja universitas adalah model yang terbaik untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja Perguruan Tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Barney (1996) yang menyatakan bahwa keunikan kapabilitas memegang peranan penting dalam menentukan strategi suatu organisasi. Dalam penelitian ini, keunikan kapabilitas universitas yang terbentuk dari integrasi kapabilitas marketing, kapabilitas sumber daya manusia, kapabilitas kualitas manajemen, kapabilitas inovasi dan kapabilitas teknologi informasi secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja universitas melalui strategi korporasi. Sejalan dengan pendapat Porter (1985) yang menyatakan bahwa strategi suatu organisasi dapat menciptakan daya saing jika diformulasikan berdasarkan situasi strategis di lingkungan.

Industri pendidikan yang mengalami intensitas perubahan yang tinggi menempatkan kapabilitas sebagai salah satu sumber daya organisasi lebih penting dari situasi eksternal. Hal ini sejalan dengan pendapat Barney & Wright (2011) yang mengemukakan bahwa pada kondisi lingkungan yang terus berubah, perspektif

berbasis sumber daya (RBV) lebih relevan dibandingkan dengan perspektif berbasis market (MBV) artinya memiliki kapabilitas yang unik menjadi lebih penting dibandingkan kemampuan memahami pasar yang terus menerus mengalami perubahan.

Industri pendidikan tinggi di Indonesia saat ini diwarnai dengan potret buram rendahnya kinerja Perguruan Tinggi pada umumnya dan Universitas swasta pada khususnya. Rendahnya kinerja Perguruan Tinggi di Indonesia ditandai dengan rendahnya rangking Perguruan Tinggi Indonesia di tingkat internasional. Rangking adalah salah satu indikator yang dapat menjelaskan kinerja suatu Perguruan Tinggi. Sesuai penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh strategi korporasi terhadap kinerja universitas maka menurut penelitian ini, perbaikan kinerja universitas dapat dilakukan melalui perbaikan strategi korporasi universitas.

Urgensi Persektif Korporasi dalam Pemecahan Masalah Kinerja Universitas

Universitas adalah korporasi yang menyelenggarakan kegiatan multi usaha yang sejenis di bidang jasa pendidikan tinggi. Mengelola perguruan tinggi dengan menempatkan universitas sebagai korporasi adalah langkah penting membawa arah pengembangan universitas untuk menghasilkan sinergi yang kuat di lintas program studi. Setiap pembukaan program studi sudah seharusnya memperkuat *horizontal linkages* yang menjadi sumber value dari universitas yang berdampak terhadap masing – masing program studi.

Demikian pula, penelitian ini juga menjelaskan bahwa untuk menciptakan strategi korporasi yang memperkuat sinergi, pimpinan universitas perlu memfokuskan perhatiannya pada perbaikan keunikan kapabilitasnya melalui kelima kapabilitas dengan

penekanan yang berbeda. Penekanan perbaikan difokuskan pada kapabilitas kualitas manajemen yang menjadi dimensi paling kuat merefleksikan keunikan kapabilitas. Perbaikan kualitas manajemen dilakukan melalui perbaikan indikator kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kegiatan dan peningkatan rutinitas universitas melakukan peninjauan prosedur kerja. Hal ini dilakukan karena keduanya menunjukkan derajat persepsi yang terendah dibandingkan dengan indikator kualitas manajemen lainnya.

Penekanan perbaikan juga difokuskan pada kapabilitas marketing yang merupakan dimensi kedua yang terkuat merefleksikan keunikan kapabilitas. Kapabilitas marketing difokuskan pada kegiatan promosi khususnya pada kegiatan pameran nasional yang diselenggarakan di luar Jakarta, dan kegiatan pameran yang diselenggarakan pihak SMA/SMK sekolah. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa keduanya memiliki derajat persepsi terendah dalam kapabilitas marketing.

Perbaikan pada kapabilitas SDM dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan Universitas dalam memberikan kesejahteraan kepada dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini merupakan menjadi kebutuhan yang mendesak karena hasil penelitian menunjukkan gaji dan benefit serta program pensiun memiliki derajat persepsi terendah di antara kondisi lainnya yang menjelaskan keunikan kapabilitas universitas.

Pada kapabilitas inovasi yang perlu diperbaiki adalah kemampuan Universitas memberikan *rewards* kepada dosen dan tenaga kependidikan dapat mendorong munculnya perilaku inovatif serta menciptakan iklim kerja yang kondusif munculnya perilaku inovatif. Keduanya menjadi alternatif solusi karena memiliki total skor yang paling kecil di antara lainnya.

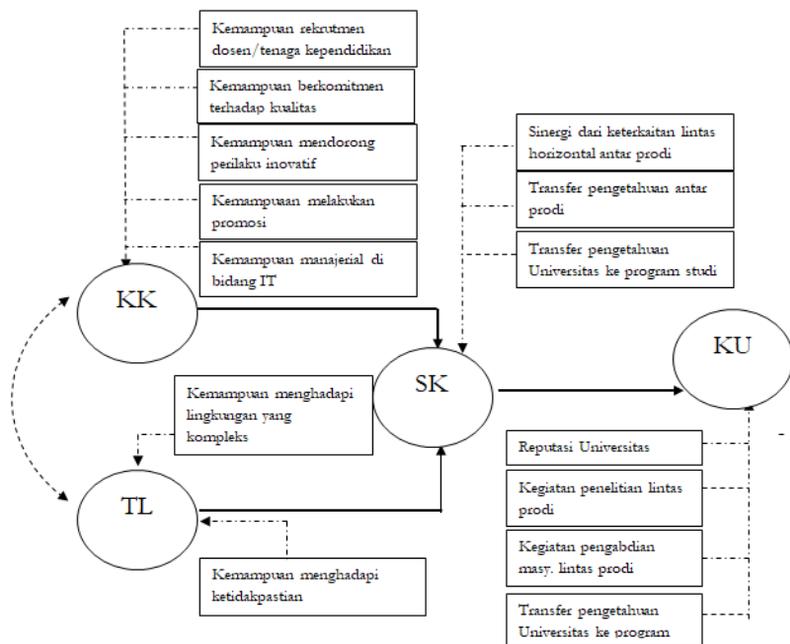
Pemecahan masalah dalam kapabilitas teknologi informasi difokuskan pada kemampuan manajerial universitas sehingga universitas dapat mengatur pemanfaatan sistem informasi dengan efektif sejalan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pengadaan,

pemeliharaan dan pengembangan sistem informasi. Perbaikan pada kelima kapabilitas berdampak pada perbaikan sinergi dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap perbaikan kinerja Universitas.

Demikian pula, penelitian ini juga menjelaskan bahwa untuk menciptakan strategi korporasi yang memperkuat sinergi, pimpinan universitas perlu memfokuskan perhatiannya pada perbaikan kemampuannya menghadapi setiap perubahan yang terjadi lingkungan eksternal terutama yang berpotensi menimbulkan turbulensi lingkungan.

Pemetaan Strategi Peningkatan Kinerja Universitas

Meningkatkan sinergi dari implementasi strategi universitas adalah opsi yang dapat ditempuh pimpinan universitas untuk meningkatkan kinerja universitas yang dipimpinnya. Skema di bawah ini menjelaskan alur peningkatan kinerja universitas sebagai berikut:



Dari beberapa dimensi dan indikator solusi di atas, sentral solusi adalah pada perbaikan kapabilitas sumber daya manusia yang menjadi aktor dalam kegiatan rutin universitas. Derajat persepsi terendah pada kapabilitas SDM menjelaskan bahwa solusi terhadap perbaikan kinerja universitas diawali dari perbaikan kapabilitas SDM.

Perbaikan kapabilitas SDM difokuskan pada perbaikan kegiatan rutin rekrutmen dan seleksi disertai dengan perbaikan program pengembangan dan program promosi menjadi solusi terhadap perbaikan mutu dosen dan tenaga kependidikan. Perbaikan mutu SDM menjadi awal perbaikan yang menggerakkan kegiatan rutin di lingkungan universitas di lintas program studi.

Langkah berikutnya yang dilakukan pimpinan universitas adalah memperbaiki kemampuan menghadapi turbulensi yang terjadi di lingkungan industri pendidikan tinggi. Turbulensi

lingkungan adalah situasi yang dinamis, situasi kompleks dan situasi tidak pasti yang terjadi di industri pendidikan tinggi yang berpotensi terhadap terjadinya guncangan di industri pendidikan tinggi.

Turbulensi lingkungan menjadi solusi terhadap peningkatan strategi korporasi walaupun kontribusi yang diberikan tidak sebesar yang diberikan keunikan kapabilitas. Untuk meningkatkan kemampuan universitas menghadapi lingkungan yang mengalami turbulensi, solusi pertama yang diajukan adalah pada perbaikan kemampuan universitas beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi dan informasi. Derajat perspesi pimpinan yang terendah menunjukkan bahwa kemampuan universitas menghadapi perubahan teknologi informasi masih belum baik.

Solusi kedua adalah meningkatkan kemampuan universitas menghadapi lingkungan yang tidak pasti terutama pada kemampuan mengambil keputusan jangka panjang dan kemampuan menghadapi kekacauan yang ditimbulkan akibat lingkungan yang tidak pasti. universitas terlihat lebih siap menghadapi lingkungan yang berubah ke arah yang semakin dinamis yang ditandai dengan perubahan yang berlangsung dengan cepat khususnya terkait dengan perubahan regulasi, perubahan teknologi informasi dan perubahan akibat globalisasi.

Perbaikan pada strategi korporasi dapat mempengaruhi perbaikan pada kinerja universitas. Solusi untuk memperbaiki sinergi dari keterkaitan antar program studi di lintas program studi dilakukan dengan meningkatkan keterkaitan horizontal antar program studi yang difokuskan pada keterkaitan dalam pemanfaatan sumber daya fisik yang dimiliki universitas. Hal lain yang perlu diperbaiki adalah peran universitas dalam mengatur pemanfaatan bersama sumber daya fisik organisasi. Perbaikan juga difokuskan pada berjalannya transfer pengetahuan antar program studi dan pemanfaatan *networking* universitas oleh program studi.

Indikator solusi yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Universitas difokuskan pada 3 indikator kinerja selain indikator kegiatan pendidikan dan pengajaran yang sudah berjalan baik. Untuk meningkatkan capaian kegiatan penelitian, pimpinan universitas dapat memfokuskan kegiatannya pada peningkatan pendapatan dari industri, intensitas kegiatan penelitian di lintas program studi dan keterlibatan program studi pada kegiatan penelitian di lintas program studi.

Selain itu, diperlukan peningkatan strategi korporasi untuk memperbaiki kinerja universitas melalui perbaikan pada keunikan kapabilitas dan perbaikan pada kemampuan universitas menghadapi turbulensi yang terjadi di industri pendidikan tinggi.

BAB 7
PENUTUP

Mengelola universitas layaknya sebagai korporasi adalah langkah awal yang mengarahkan pengembangan universitas pada pemilihan program studi yang dapat memperkuat horizontal linkages yang berdampak pada sinergitas yang dihasilkan universitas. Untuk itu, pimpinan universitas perlu memandang universitas yang dipimpinnya sebagai korporasi sehingga konfigurasi multi program studi adalah sumber value yang dapat menghasilkan sinergi.

Menurut penelitian ini, universitas perlu mengawali langkah strateginya pada peningkatan keunikan kapabilitas universitas karena dasar perumusan strategi korporasi adalah sumber daya yang dimiliki universitas. Demikian pula, universitas perlu memperhatikan kemampuannya merespon setiap perubahan yang terjadi di lingkungan industri karena dasar perumusan strategi korporasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal. Secara bersama – sama keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap perumusan strategi korporasi walaupun pengaruh faktor internal lebih besar dibandingkan faktor eksternal.

Menurut penelitian ini, strategi korporasi yang dirumuskan diarahkan untuk mengasihkan sinergi sehingga memungkinkan berjalannya aktivitas sharing resource, sharing activities dan sharing knowledge yang menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan perguruan tinggi dan berdampak terhadap perbaikan kinerja universitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, AR., Hashim Fariza, Achmad Hartini, Filzah Md Isa, Hisham Dzakaria (2009), Distinctive Capabilities and Strategic Thrusts of Malaysia's Institution of Higher Learning, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1 (2), pp.158 – 164.
- Absah Yeni (2009), Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi dan Kinerja PTS di Kopertis Wilayah I Sumatera Utara, *Inovasi : September*, Vol. 6 (3), pp.194 – 207.
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009a), “ What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management, *International Journal of Management Reviews*, Vol 11, No 1, pp. 21 – 49
- Amran Awang, Asghar Abdul Rashid Said, Khairul Anwar Subari (2010), Study of Distinctive Capabilities and Entrepreneurial Orientation on Return on Sales Among Small and Medium Agro-Based Enterprises (SMAEs) in Malaysia, *Journal of Business Research*, April, Vol. 3, No.2, pp. 34 – 48.
- Ansoff, I., McDonnel, E.(1990), *Implementing Strategic Management* : London, Prentice Hall.
- Ansoff, H.L., & Sullivan, P.A. (1993), *Optimizing Profitability in Turbulent Environments : A Formula for Strategic Success*, *Long Range Planning*, 26 (5), pp. 11 – 23.
- Aradhana Khandekar & Anuradha Sharma (2005), *Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, An Emperical Analysis from Indian Global*

- Organization, Education + Training, Vol 47. No 8/9, pp 628 - 639
- Atul Gupta, Jason C. MC Daniel & Kanthi Herath (2006), Quality Management in Service Firms, Sustaining Structures of Total Quality Service.
- Auster, E., & Choo, C.W., (1992), Environmental Scanning Preliminary Findings of A Surevey of CEO Information Seeking Behavior in Two Canadian Industries, Proceeding of the 55th, Annual Meeting of Austraiian Society for Information Science, pp.48 – 54.
- Barney, J.B. and Arikan, (A.M (2001), The Resources – Based View : Origins and Implications, in Hitt, M.A, Freeman, R.E and Harisson, J.S. (Eds), The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishing, Oxford, pp 124 – 188
- Boxall, P & Purcell, J (2008), The Strategy of Human Resource Management, MWO Series, Management, Work & Organizations, Publisher Palgrave Macmillan, 2nd edition
- Barney, J. Ketchen, D., & Wright, M (2011), The future of resources based Theory : Revitalization of decline ?, Journal of Management, 37 (5), pp. 1299 - 1315
- Barney, Jay B; Hesterly William, S. (2008), Strategic Management and Competitive Advantage, 2 nd Edition, Pearson Prentice Hall.
- Beals, R.M. (2000), Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, Journal of Small Business Management, Vol. 38 (1), 27 – 47.
- Bettis, Richard & Hitt, Michael (1995), The New Competitive Landscape, Strategic Management Journal.
- Bharadwaj, A., (2000), A Resource Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance,

- an Empirical Investigation, *Management Information System, Quarterly*, Vol. 24. Pp.169 – 196.
- Collis, D & Montgomery C., (2004) *Corporate Strategy, A Resource Based Approach*, 2nd edition
- Calantone, R., Rosanna Garcia, Cornelia Droge (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategic Planning, *Journal of Product Innovation Management*, March; Vol 1.20 (2), pp. 90 – 103.
- Chackravathy (2000). A New strategic Framework for Coping with Turbulence, *Sloan Management Review*, pp. 69-82.
- Chen Yi Cheng, Wu Jen Her (2011), IT Management Capability and Its Impact on The Performance of a CIO, *Journal of Information & Management*, 48, pp.145-156
- Collis and Montgomery (2006), *Corporate Strategy. Resources and The Scope of The Firm*. Mc Graw Hill.
- Davila, J. C. (2010), The Creation of Organizational Capabilities : Evidence from A Multinational Company, *Management Research : The Journal of Lberoamerican Academy of Management*, Vol 8 (3). pp.183 – 202.
- Denisi, A.S., Hitt, M.A. & Jackson, S.E. (2003), The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage, In Denis, A.S., Hitt, M.A. & Jackson, S.E. (Eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco, CA: Jossey – Bass, A Wiley Imprint.
- Dess, Gregory G.Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2007), *Strategic Management : Creating Competitive Advantage*, McGraw-Hill Education
- Dess, Gregory and G.T. Lumpkin (2003), *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, Mc Graw Hill.
- De Jong, J. J. and Zoetermeer (2004), How Can Leaders Trigger Bottom – Up Innovation, An Empirical Research Into Knowledge – Intensive Services, Research Report, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

- Detert, J. Schroeder, R., and Cudeck, R. (2003), The Measurement of Quality Management Culture in Scholls: Development and Validation of the SQMCS, *Journal of Operation Managment*, Vol 21.
- Douglas W Vorhies, Michael Harker, The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms : An Emperical Investigation, *Australian Journal of Management*, Vol 25 No 2, September 2000
- Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965), The Causal Texture of Organizational Environment, *Human Relation*, Vol 18, 21 – 32.
- George A., Kenneth J, Meier (2009), Environmental Turbulence, Organisational Stability and Public Service Performance, *Administration & Society*, Vol 40 (8), pp, 799 – 824.
- Ghozali Imam (2011), Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, ed 3.
- Goold M., Campbell Andrew and Alexander Marcus, (1998), Corporate Strategy and Parenting Theory, *Long Range Planning*, Vol.31, No. 2. pp. 308 - 314
- Grant Robert, (2003), Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors , *Strategic Management Journal*, June, Vol. 24, No. 6. pp. 491-517.
- Hao, J., Alon, I., & Yu Cui (2011), Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic Capabilities : The Case of China, *Journal of Enterprising Communities : People and Places in The Global Economy*, Vol 5 No 2, pp 131 – 144.
- Harreld, J.B. O Reilly, C.A. III and Tushman, M.L. (2007), Dynamic Capabilities at IBM : Driving Strategy into Action, *California Management Review*, 49, pp. 21 – 43
- Harrigan, K.R. (1986), Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, *Strategic Management Journal*, Vol 7.

- Herfat KF, Arbige MV (2008), Aligning an R&D Portfolio with Corporate Strategy, *Research Technology Management* Vol 51 : 39
- Helfat, C.E., and M.B. Lieberman (2002), The Birth of Capabilities: Market Entry and The Importance of Pre History, *Industrial and Corporate Change*, Vol 11 (4), 725 – 760.
- Hill Charles W. L; Jones Gareth (2004), *Strategic Management, An Integrated Approach*, Sixth Edition, Houghton Mifflin.
- Hitt, Michael, A., and Ireland, R. Duane (1985), Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, Volume 6, Issue 3 (Jul., - Sep.), 273 – 293. 43
- Irina V. Kozlenkova, Stephen A. Samaha. Rober W Palmaties, Resources Based Theory in Marketing, Conceptual/Theoretical Paper, *Journal of Academic Marketing Science*, (2014) 42, pp 1 -21
- Irani, Z., Beskese, A., and Love, P., (2004), Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence, *Technovation*, Vol 24.
- Jerayr Haleblian, Sydney Finklestein (1993), Top Management Team Size, CEO Dominance, And Firm Performance : The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, Vol. 36., No. 4, pp. 844 – 863.
- Jhonson, Gerry & Scholes, Keven ((2008), *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed, Harlow.
- Jhon Kay (2003), *Fondation of Corporate Success : How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press.
- Kirkeby, Sarah Christensen, Karina Skovvang (2010), Designing for Innovation Capability in The Structure of Organisations, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol 11 (2) – January pp 194 - 212

- Kay, Jhon (2011), Think Again : Summer 1993 The Structure of Strategy, *Business Strategy Review*, Vol 22 (2) – Jun 1, 2011
- Kim Man Mok; Syed Azizi Wafa (2009), The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Types and The Performance of Small And Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian, *The International Business & Economics Research Journal*; Nov : 8, No 11, pp. 45 – 60.
- Kristal Mehmet, Xiaowen Huang, Roger G. Schroeder, (2010) "The effect of quality management on mass customization capability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Iss: 9, pp.900 – 922
- Kunc, M.H & Morecroft (2010), Managerial Decision Making and Firm Performance under A Resource Paradigm, *Strategic Management Journal*, Vol 31. No 11, pp 1164 - 1182
- Lam, M., Poon, G.K.K., & Chin, K (2006), An Organizational Learning Model for Vocational Eduaction in The Context of TQM Culture, *International Journal Quality & Reliability Management*, Vol 25 (3), 238 – 255.
- Lawson, B. and Samson (2001), Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach, *International Journal of Innovation Management*, Vol 5. No. 3, pp. 377 – 400.
- Lin, H.F. (2006), Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing, *Knowledge Management Research and Practice*, 4 (1), pp. 26 – 35.
- Lenox M, Rockart S, Lewin AY. (2006), Interdependency, competition, and distribution of firm and industry profits. *Management Science* 52(5); 757 – 772.
- Mahmudi (2010), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Makadok Richard, Gordon Walker (2000), Identifying A Distinctive Competence : Forecasting Ability in The Money

- Fund Industry, *Strategic Management Journal*, Vol 21. Issue 8, pp. 853-864.
- Martin JA, Eisenhardt KM. (2010), *Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations*. *Academy of Management Journal*, Vol. 53. No. 2) pp. 265–301.
- Mazalan, M., Hashim, R and Zainal, A., (2006), *Environmental Turbulences on New Product Development (NPD) in the Food Service Industry, Selected Issues in Hospitality & Tourism*
- Meyer, H., Utterback, J. (1992), *Core Competences, product families and sustained business success*. Working paper No. 3410 – 92, Sloan School of Management.
- Milleken, F.J. (1987), *Three Types of Perceived Uncertainty About Enviroment: State, Effect and responce Uncertainty*, *Academy of Management Review*, Vol 12 (1) : 133-143
- Moon B.H and Seung Ryul J., (2010), *Analysis of The Relationship betwewen Corporate IT and Corporate Performance Trough Kore IT, Success Cases : An Emperical Approach*, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, September, Vol (20). No.3.
- Morris D.D.and Jeff Allen (1991), *Perceived Environmental Turbulences and Its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing and Organizational Characteristics in Industrial Firms*, *Journal of The Academy Marketing Science*, Winter, Vol 19., pp. 43 -51
- Nicoulaud, B., Nigel, F.P., Graham J.H (2008), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4ed. Prentice Hall, New York.
- Oxford Dictionary of English* (2013), Oxford University Press, Third edition
- Pfeffer J. (2005), *Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People*, *Academy of Management Executive*, Vol. 19. No 4. Pp 95 - 106

- Powell, C. Thomas (1995), Total Quality Management As Competitive Advantage : A Review and Empertical Study, Strategic Management Jurnal, Vol. 16.
- Porter, M.E., (1985), Competitive Advantage, Free Press, New York.
- Powell, C. Thomas (1995), Total Quality Management As Competitive Advantage : A Review and Empertical Study, Strategic Management Jurnal, Vol. 16.
- Prahalad, C., K and Hamel Gary, (1990), The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, May – June, Vol. 68 (3). pp. 78 - 90
- Rozemeijer A., F., (2000), Creating Corporate Advantage in Purchasing, Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Rue, L.W., and Holland, P.G. (1989), Strategic Management : Concepts and Experiences, McGraw – Hill, New York, NY.
- Saleh, S.D. & Wang, C.K. (1993), The Management of innovation : Strategy, Structure and Organizational Climate, IEEE Transaction on Engineering Management, 40 (1)
- Sarwono, Jonathan (2006), Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13, Penerbit Andi.
- Satoto Shinta Heru (2009), Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Mei, Vol. 13 (2), pp 280 -287.
- Scherer, F.M. & Ross, D (1990), Industrial Market Structure and Economic Performance, The Houghton Mifflin Company
- Vincent K. Omachonu, Joel E. Ross, Principles of Total Quality (2004), CRC Press, 3rd Edition,
- Veronique Ambrosini and Cliff Bowman (2009), What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management ?, International of Management Review, Vol 11, Issue 1 , pp 29 - 49

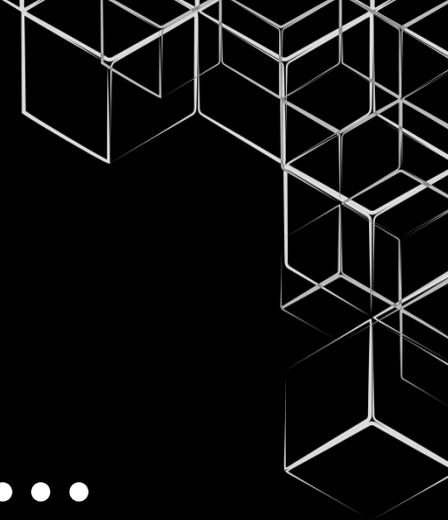
- Vorhies DW, Morgan NA (2005), Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing* : 69 (1), pp 80 – 94
- Wasko, M.M. & Faraj, S. (2000), It is What One Does : Why People Participates and Help Others in Electronic Communication of Practice, *Journal of Strategic Information Systems Innovation, Organization Science*, 8 (5), pp. 458 – 474.
- Wen H.C and Ling C.H., Tsung J. Y.(2011), Organizational Culture and Performance: The Mediating Roles of Innovation Capacity, *African Journal of Business Management Vol (5). 21*, pp. 8500 – 8510
- Wheelen, Thomas; Hunger, David J; (2010), “ Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability” Policy, 12 ed, Pearson.
- Wiengarten, Frank, Pagell & Mark (2012), The Importance of Quality Management for The Success of Environmental Management Initiatives, *International Journal of Production Economics*, Vol 140 (1), Elsevier – Nov 1, 2012
- Yavitz, B. & William H. Newman (1982), What Corporation Should Provide Its Business Uints, *Journal of Business Strategy*, Vol. (3) : 1. pp. 14 – 19.
- Zhao M.(2006), Conduction R&D in countries iwth weak intellectual property rights protection, *Management Science* 5(8); 1185 – 1199.
- Ziah Ullah K, M Tahir Masood (2011), The Effect of Organizational Complexity and Environmental Uncertainty on The Middle Management’s Roles and responsibilities in Construction Based Project Organizations of Pakistan, Vol 2., Np : 10 October, pp 6 - 21
- Zook, C. (2004), *Beyond the Core : Expand Your Market Without Abandoning Your Roots.*, Massachusettes : Harvard Business Schools Press.

PROFIL PENULIS



Dr. Virgo Simamora, M.B.A

adalah wanita kelahiran Medan, 6 Juli 1960, lulusan S1, Fisipol UGM (1984), lulusan Program M.B.A., Murdoch University, Perth, Western Australia (1996), lulusan Program Doktor Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Manajemen Bisnis, Universitas Padjadjaran (2014). Ibu dari dua anak yaitu Windu Bastian, S.T. dan Kara Angginapraja, S.I.Kom. yang diperoleh dari pernikahannya dengan Olestan Sitorus, S.E., adalah seorang profesional yang telah berkecimpung di industri pendidikan tinggi lebih dari 32 tahun, baik sebagai dosen maupun sebagai pengelola perguruan tinggi melalui kepercayaan yang diberikan sebagai Direktur, Ketua STIE, Wakil Rektor I dan Rektor.



Readers...

Yuk kirimkan foto dan review/kutipan buku dari buku AMERTA MEDIA melalui instagram dengan hashtag #bukuamerta & tag akun @amertamedia @bukuamerta. Setiap bulan akan dipilih foto terkeren dan berkesempatan mendapatkan hadiah menarik dari AMERTA MEDIA.



Jangan lupa follow akun social media:



@amertamedia

@bukuamerta



@penerbitamerta



Amertamedia.co.id

Penerbitbuku.id



amertamedia