

**PENGARUH KEUNIKAN KAPABILITAS DAN TURBULENSI
LINGKUNGAN TERHADAP STRATEGI KORPORASI DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA UNIVERSITAS
(Studi Tentang Universitas di Kopertis Wilayah III Jakarta)**

Virgo Simamora
Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta, Indonesia
virgosimamora@yahoo.com

Abstract

As the title implies, this study aims to examining the effect of the distinctive capabilities and environmental turbulences on the university performances through corporate strategy. Distinctive capability is a unique capability by which an organization distinguishes itself from its competitors. This study defines that the uniqueness of capabilities is created through the long term routine activities in such a way that an organization is capable of developing a skill that is hard to duplicate. Environmental turbulence is a situation characterized by dynamic changes in which the organization facing a complex and uncertain environment that may lead to potential turbulences. The higher educational industry in Indonesia faces turbulences as the effects of globalization, information technology changes and frequent regulatory changes.

It is found that most universities in Jakarta have no unique capability yet. This research found that distinctive capabilities and environmental turbulences are the exogenous variables that directly effect corporate strategy. The research also reveals that the corporate strategy effect the performance of university. Furthermore, this research also found that the university performances are indirectly influenced by the distinctive capabilities through corporate strategy. Similarly, the university performances are indirectly influenced by environmental turbulences through corporate strategy. The research shows that the effect of the distinctive capabilities are higher than the effect of the environmental turbulences. To summarize, the distinctive capabilities and environmental turbulences have influenced the performances of universities through corporate strategy in Jakarta. To improve their performances, the universities have to enhance their distinctive capabilities and increase their ability in responding to the environmental changes.

Keywords : *distinctive capabilities, environmental turbulences, corporate strategy, organizational performances*

Abstrak

Keunikan kapabilitas adalah kapabilitas istimewa yang menunjukkan bahwa organisasi dapat melakukan sesuatu lebih baik dari kompetitornya. Di dalam penelitian ini, keunikan kapabilitas terbentuk dari aktivitas rutin universitas yang diselenggarakan dalam jangka waktu yang panjang sehingga menjadi keahlian yang sulit ditiru, Turbulensi lingkungan adalah situasi yang ditandai dengan terjadinya lingkungan yang dinamis, kompleks dan tidak pasti yang berpotensi menimbulkan turbulensi lingkungan. Di industri pendidikan tinggi, turbulensi terjadi akibat globalisasi, perubahan teknologi informasi dan perubahan regulasi dalam intensitas yang tinggi dan waktu yang cepat.

Menurut hasil penelitian terdapat pengaruh keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan terhadap strategi korporasi. Dalam hal ini, keunikan kapabilitas memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mempengaruhi strategi korporasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat pengaruh strategi korporasi terhadap kinerja universitas, Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung keunikan kapabilitas terhadap kinerja universitas melalui strategi korporasi dan ada pengaruh tidak langsung turbulensi lingkungan terhadap kinerja universitas terhadap strategi korporasi. Hasil penelitian telah memberikan pemikiran baru bahwa kinerja universitas di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta dapat diperbaiki dengan meningkatkan keunikan kapabilitas universitas, meningkatkan kemampuan universitas merespon lingkungan sebagai peluang yang mempengaruhi strategi korporasi universitas.

Kata kunci : keunikan kapabilitas, turbulensi lingkungan, strategi korporasi, kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Perguruan tinggi merupakan sentra pembangunan sumber daya manusia yang keluarannya diharapkan menjadi *outcome* yang bermanfaat bagi masyarakat. Peran tersebut belum sepenuhnya tercapai terkendala oleh kinerja perguruan tinggi yang belum optimal. Fenomena pengangguran di kalangan lulusan perguruan tinggi adalah fakta yang menjelaskan bahwa perguruan tinggi belum memiliki kinerja yang unggul. Kinerja adalah kondisi terukur yang menjelaskan keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Kaplan & Norton, 1992). Pencapaian kinerja di atas rata – rata menjelaskan bahwa organisasi memiliki kinerja yang unggul.

Sejalan dengan potret buram kinerja perguruan tinggi di Indonesia, universitas di Kopertis III Jakarta yang berada di pusat pemerintahan dan pusat bisnis juga belum memiliki kinerja yang optimal. Fakta tentang rangking

universitas, rendahnya tingkat akreditasi institusi dan akreditasi program studi menjelaskan bahwa kinerja universitas di Kopertis III belum optimal. Wheelen & Hunger (2010) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi strategi yang dirumuskan dan diimplementasikannya. Berangkat dari pemahaman Wheelen & Hunger (2010) sebelumnya, penelitian ini menduga bahwa kinerja universitas yang belum unggul diduga bersumber dari strategi universitas yang belum optimal.

Universitas adalah korporasi yang menyelenggarakan minimal 10 program studi dengan komposisi 6 program studi IPS dan 4 program studi IPA. Kinerja universitas dipengaruhi sejauhmana strategi universitas mampu menciptakan sinergi di lintas program studi yang diselenggarakannya. Sinergi adalah sumber efisiensi dan efektifitas yang selanjutnya menentukan kemampuan korporasi dalam meningkatkan aktivitas usahanya pada unit usaha baru (Collis & Montgomery, 2006). Fenomena universitas dengan jumlah program studi < 10 menggambarkan bahwa strategi universitas belum mampu menciptakan sinergi yang optimal di lintas program studi sehingga jumlah program studi yang dikelola universitas cenderung berkurang. Pernyataan Wheelen & Hunger (2010) mengantarkan penelitian pada dugaan bahwa kinerja universitas yang belum unggul bersumber dari strategi universitas yang belum optimal.

Perspektif berbasis sumber daya menjelaskan bahwa sumberdaya adalah sumber keunggulan organisasi sehingga sumberdaya adalah faktor yang menentukan bagaimana suatu dirumuskan. Strategi yang dirumuskan berdasarkan sumberdaya yang unik adalah strategi yang berpotensi menciptakan keunggulan organisasi (Makadok & Walker, 2010). Fakta belum tersedianya sumber daya yang unik di universitas Kopertis III terlihat dari belum terpenuhinya ratio ideal dosen terhadap mahasiswa dan ditemukannya dosen dengan tingkat pendidikan S1. Hal ini menjelaskan bahwa universitas di Kopertis Wilayah III Jakarta belum memiliki keunikan kapabilitas artinya perumusan strategi korporasi universitas belum didasarkan pada ketersediaan sumberdaya yang unik. Mengacu pada pendapat Makadok & Walker (2010) tersebut diduga bahwa strategi universitas yang belum optimal disebabkan universitas belum memiliki sumberdaya yang unik.

Berbeda dengan perspektif sumber daya, Porter (1985) mengemukakan bahwa lingkungan eksternal adalah faktor yang menentukan bagaimana strategi organisasi dirumuskan untuk menciptakan keunggulan. Perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal adalah situasi yang perlu dicermati agar relevansi strategi terhadap lingkungan tetap terjaga. Turbulensi lingkungan adalah perubahan yang patut diwaspadai karena karakteristik perubahannya dapat mempengaruhi relevansi strategi terhadap perubahan (Brown & Eisenhardt, 1998). Efek globalisasi (Denisi, et.al. 2003), perubahan teknologi informasi (Naisbitt &

Aburdene, 1990) dan perubahan regulasi (George & Meier, 2009) adalah perubahan yang berpotensi menimbulkan turbulensi di dalam lingkungan. Fenomena efek globalisasi, fenomena perkembangan teknologi informasi, fenomena frekuensi perubahan regulasi yang menghampiri industri pendidikan tinggi di Indonesia menjelaskan bahwa dunia pendidikan tinggi sedang mengalami turbulensi lingkungan. Berangkat dari pada pendapat Brown & Eisenhardt (1998) sebelumnya, diduga bahwa turbulensi lingkungan yang terjadi di industri pendidikan tinggi mempengaruhi relevansi strategi korporasi universitas terhadap lingkungannya.

Pemaparan fenomena kinerja universitas, strategi korporasi universitas, keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan dan pemahaman teoritis terhadap keterkaitan satu fenomena dengan fenomena lainnya mengantarkan penelitian ini pada proposisi yang menyatakan bahwa ada pengaruh keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan terhadap strategi korporasi yang berdampak pada kinerja organisasi.

KAJIAN LITERATUR DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Keunikan Kapabilitas

Keunikan kapabilitas (*distinctive capabilities*) adalah kapabilitas yang bernilai (*valuable*) yang menjelaskan bahwa organisasi mampu melakukan sesuatu lebih baik dari kompetitornya (Makadok & Walker 2010). Disebut sebagai kapabilitas yang bernilai karena dengan keunikannya organisasi mampu mengolah sumberdaya yang ada dan mengembangkannya menjadi sumber daya baru (Helfat & Liberman, 2003). Tidak seluruh kapabilitas yang melekat pada suatu organisasi dikategorikan sebagai kapabilitas yang unik, hanya satu atau lebih diantaranya yang disebut sebagai keunikan kapabilitas. Menurut Barney & Hesterly (2010), kapabilitas yang unik memiliki ciri bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tidak tergantikan dengan sumberdaya lain.

Menurut Prahalad & Hamel (1990), di tingkat korporasi keunikan kapabilitas bersumber dari aktivitas rutin korporasi yang diselenggarakannya di lintas unit usaha. Masing – masing korporasi menjalankan kegiatan rutin yang berbeda sehingga tidak ada pendapat baku yang dapat digunakan untuk menjelaskan kegiatan korporasi di lintas unit usaha. Yavits & Newman (1982) mengemukakan dua acuan untuk menentukan kelayakan suatu kegiatan menjadi kegiatan korporasi yaitu, (1) kegiatan memiliki keterkaitan di lintas unit usaha, (2) kegiatan berpotensi memberikan benefit yang besar kepada seluruh unit usaha dan korporasi. Dengan menggunakan dua acuan tersebut, Yavitz & Newman (1982) menyebutkan kegiatan korporasi di lintas unit usaha adalah kegiatan marketing, kegiatan finansial dan kegiatan sumber daya manusia. Dengan pemahaman yang berbeda, Herfat & Arbige (2008) mengemukakan bahwa kegiatan korporasi di

lintas unit usaha adalah kegiatan yang terkait dengan pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan teknologi informasi. Abu Bakar et.al (2009) menambahkan 7 kegiatan yang menjadi sumber kapabilitas perguruan tinggi yaitu kegiatan marketing, kegiatan manajemen keuangan, kegiatan kualitas manajemen, kegiatan inovasi dan kegiatan teknis.

Keragaman pendapat tersebut perlu dicermati agar diperoleh rumusan keunikan kapabilitas yang komprehensif dan sesuai dengan regulasi yang berlaku di Indonesia. Untuk itu, salah satu acuan yang digunakan adalah UU No 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi. Dengan menggunakan UU No 12 Tahun 2012 secara tegas dapat dibedakan kegiatan universitas dengan kegiatan program studi. Secara jelas UU No 12 Tahun 2012 mengemukakan bahwa yang menjadi kegiatan inti program studi adalah kegiatan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, yang menjadi kegiatan universitas adalah kegiatan di luar kegiatan proses belajar mengajar.

Penelitian ini juga menggunakan pendapat Yavitz & Newman (1982) sebagai acuan dimana dinyatakan bahwa kegiatan yang dialihkan menjadi kegiatan korporasi adalah kegiatan yang memiliki keterkaitan di lintas unit usaha. Dengan demikian, kegiatan universitas adalah kegiatan yang memiliki keterkaitan di lintas program studi yang terdiri dari kegiatan sumberdaya manusia, kegiatan marketing, kegiatan kualitas manajemen, kegiatan inovasi dan kegiatan teknologi informasi. Kegiatan rutin universitas pada kelima kegiatan adalah sumber keunikan kapabilitas universitas yang mencakup kapabilitas sumberdaya manusia, kapabilitas marketing, kapabilitas kualitas manajemen, kapabilitas inovasi dan kapabilitas teknologi informasi yang bersifat bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat digantikan dengan sumberdaya yang lain.

Turbulensi Lingkungan

Turbulensi lingkungan adalah kecenderungan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal yang perlu diwaspadai oleh organisasi karena berpotensi menciptakan guncangan di dalam pasar (Brown and Eisenhardt, 1998). Tidak seluruh perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal berpotensi menimbulkan turbulensi lingkungan. Karakteristik perubahan yang perlu diwaspadai adalah karakteristik perubahan yang bersifat dinamis dan kompleks (Emery & Trist, 1965), karakteristik perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi (Ansoff & Sullivan, 1993) dan karakteristik perubahan yang menimbulkan ketidakpastian (Auster Choo, 1992). Dengan menggunakan ketiga pendapat tersebut, penelitian ini merumuskan turbulensi lingkungan sebagai kecenderungan perubahan yang terjadi di industri pendidikan tinggi yang ditandai dengan karakteristik dinamis yang disertai dengan peningkatan kompleksitas elemen di dalam lingkungan, karakteristik perubahan yang cepat dan sulit diprediksi serta karakteristik

perubahan yang menimbulkan ketidakpastian sehingga menimbulkan ketidakpastian.

Lingkungan yang dinamis adalah lingkungan yang berubah dengan cepat (Power & Reid, 2005). Lingkungan yang kompleks adalah lingkungan yang berubah karena terjadinya peningkatan elemen perubahan di dalam lingkungan (Zia, 2011). Lingkungan yang tidak pasti adalah lingkungan dimana pemimpin organisasi tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya sehingga terjadi gap antara informasi yang dimiliki dengan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan (Mazalan, et., al, 2006). Gap tersebut membuat organisasi sulit untuk melakukan prediksi sehingga menimbulkan ketidakpastian (Auster & Choo, 1992).

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan lingkungan berubah secara drastis yaitu efek globalisasi (Denise, Hitt & Jackson, 2003), perubahan teknologi informasi (Naisbitt & Aburdene, (1990) dan perubahan norma dan nilai-nilai di dalam masyarakat (George & Meier, 2009). perubahan dalam kebutuhan konsumen dan perubahan dalam jumlah dan tipe pesaing dan perubahan akses untuk memperoleh informasi (Mazalan et.al.,2006).

Berdasarkan uraian di atas, lingkungan yang dinamis, lingkungan yang kompleks dan tidak pasti adalah karakteristik lingkungan yang berpotensi memicu terjadinya turbulensi di dalam lingkungan. Fokus penelitian ini adalah sejauhmana universitas mampu memantau perubahan yang mengarah pada perubahan dinamis, perubahan ke arah yang semakin kompleks dan perubahan yang meningkatkan ketidakpastian. Kemampuan universitas menghadapi lingkungan yang dinamis, lingkungan yang kompleks dan lingkungan yang tidak pasti adalah kemampuan menghadapi perubahan dan menjadikan perubahan sebagai peluang yang bermanfaat bagi organisasi.

Strategi Korporasi

Strategi korporasi adalah cara yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitasnya di multi pasar. Tujuan dari strategi korporasi adalah menciptakan keunggulan korporasi sehingga kinerja korporasi mencapai kinerja di atas rata – rata (Collis & Montgomery, 2004). Wheelen & Hunger (2010) menjelaskan ada tiga alternatif strategi yang dapat mengarahkan perkembangan suatu korporasi yaitu, strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi pengurangan unit usaha (*retrenchment strategy*). Penelitian ini berfokus pada implementasi strategi pertumbuhan yang diasumsikan membuat korporasi lebih bertahan menghadapi situasi persaingan yang semakin tinggi (Jhonson et.al, 2008). Sesuai dengan regulasi yang terkait dengan penyelenggaraan proses belajar mengajar di perguruan tinggi, tidak seluruhnya strategi pertumbuhan *applicable* untuk

diimplementasikan. Fokus perhatian penelitian ini hanya pada strategi diversifikasi berhubungan yang diasumsikan paling *suitable* untuk diterapkan di industri pendidikan tinggi di Indonesia.

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*) (Jhonson et., al., 2008). Keuntungan dari implementasi strategi berhubungan pada satu korporasi adalah terjadinya hubungan horizontal (*horizontal linkages*) yang memungkinkan korporasi menciptakan sinergi di lintas unit usaha melalui kegiatan berbagi aktivitas (*sharing activities*) dan kegiatan berbagi sumberdaya (*sharing resources*) (Martin & Eisenhardt, 2010). Benefit lainnya adalah memungkinkan terjadinya transfer kompetensi dari korporasi ke unit usaha sehingga menghasilkan *economies of scope* yang akan menekan lebih murah dalam operasional unit usaha (Dess & Lumpkin, 2003). Transfer pengetahuan yang bersumber dari kompetensi inti (*core competences*) berkontribusi menciptakan nilai yang efektif kepada unit usaha (Chakravarthy, 2000).

Menurut penelitian ini, strategi korporasi adalah strategi yang menciptakan sinergi melalui keterkaitan horizontal lintas program studi, transfer pengetahuan universitas ke program studi dan transfer pengetahuan antar program studi.

Kinerja Organisasi

Menurut Kaplan & Norton (1992) kinerja adalah pengukuran terhadap hasil yang telah dicapai organisasi. Kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan kegiatan organisasi sehingga diperlukan metode yang dapat mengukur kinerja organisasi. 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 (Robertson dalam Mahmudi, 2010).

Menurut UU No 12 Tahun 2012 tugas utama perguruan tinggi adalah menyelenggarakan kegiatan tri darma perguruan tinggi yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat. Sesuai dengan fungsi universitas sebagai korporasi maka kegiatan tri darma perguruan tinggi adalah indikator kinerja universitas. Kinerja organisasi dikatakan superior jika mencapai di atas rata-rata kinerja seluruh organisasi yang berada di satu industri yang sama. Kinerja suatu perguruan tinggi disebut superior jika dapat mencapai ranking terbaik dibandingkan dengan ranking perguruan tinggi lainnya.

Mengacu pada pendapat Barney & Hesterly (2008), kinerja suatu perguruan tinggi dikatakan baik jika perguruan tinggi mampu melakukan kegiatan Tri Darma PT lebih baik dari perguruan tinggi lainnya. Lebih lanjut, Barney & Hesterly (2008) mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja suatu perguruan tinggi, capaian ranking perguruan tinggi dapat menggambarkan kinerja perguruan tinggi. Dari pendapat Barney & Hesterly (2008) dan Hill & Jones (2004) terlihat bahwa keduanya menempatkan ranking perguruan tinggi sebagai indikator kinerja universitas. Pada penelitian ini, ranking perguruan tinggi diperoleh dari kemampuan perguruan tinggi dalam menjalankan kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian masyarakat. Dengan demikian, kinerja suatu universitas dikatakan baik dilihat dari kemampuan universitas dalam menyelenggarakan kegiatan Tri Darma Perguruan Tinggi.

Untuk melengkapi indikator tri darma perguruan tinggi yang digunakan mengukur kinerja universitas, penelitian ini juga mengadopsi ranking yang dicapai perguruan tinggi sebagai salah satu indikator kinerja universitas. Dalam hal ini ranking diartikan sebagai adalah reputasi universitas yang diakui oleh pihak eksternal berdasarkan kriteria tertentu.

Di lingkungan perguruan tinggi, akreditasi universitas adalah capaian reputasi 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).

Dengan demikian ada 4 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja universitas di lingkungan Kopertis Wilayah III Jakarta yaitu, indikator pendidikan dan pengajaran di lintas program studi, indikator penelitian di lintas program studi, indikator kegiatan pengabdian masyarakat di lintas program studi dan indikator reputasi universitas.

Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu tentang hubungan keunikan kapabilitas dan strategi korporasi dilakukan oleh Hitt & Duane (1985) dan Abu Bakar et.al (2009). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penempatan variabel strategi sebagai variabel moderator sedangkan penelitian ini menempatkan strategi korporasi sebagai variabel perantara yang membantu menjelaskan pengaruh tidak langsung keunikan kapabilitas terhadap kinerja.

Penelitian ini juga menggunakan 2 penelitian terdahulu tentang hubungan turbulensi lingkungan dengan strategi korporasi sebagai referensi penelitian yaitu

penelitian Morris & Allen (1991) dan Mazalan et.al (2009). Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu yaitu pada objek yang diteliti. Objek penelitian ini difokuskan hanya pada satu industri yaitu industri pendidikan tinggi sedangkan pada penelitian Morris & Allen (1991) terdapat 6 industri yang menjadi objek penelitian. Keragaman industri yang menjadi objek penelitian mencerminkan keterbatasan penelitian Morris & Allen (1991) dalam mengungkapkan kekhasan suatu industri.

Penelitian ini juga menggunakan 2 penelitian terdahulu tentang hubungan strategi dengan kinerja organisasi sebagai referensi penelitian yaitu penelitian Hitt & Duane (1985) dan penelitian Absah Yeni (2009). Pada penelitian Hitt & Duane (1985) dan Absah Yeni (2009) variabel strategi adalah variabel moderator yang memoderasikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sedangkan pada penelitian ini strategi korporasi ditempatkan sebagai variabel perantara.

State of the Art

Penelitian ini memiliki karakter tersendiri yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian ini menempatkan strategi korporasi sebagai variabel perantara yang pada penelitian terdahulu ditempatkan sebagai variabel moderator. Sejumlah kriteria yang berbeda pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya menempatkan penelitian ini pada tingkat orisinalitas yang tinggi.

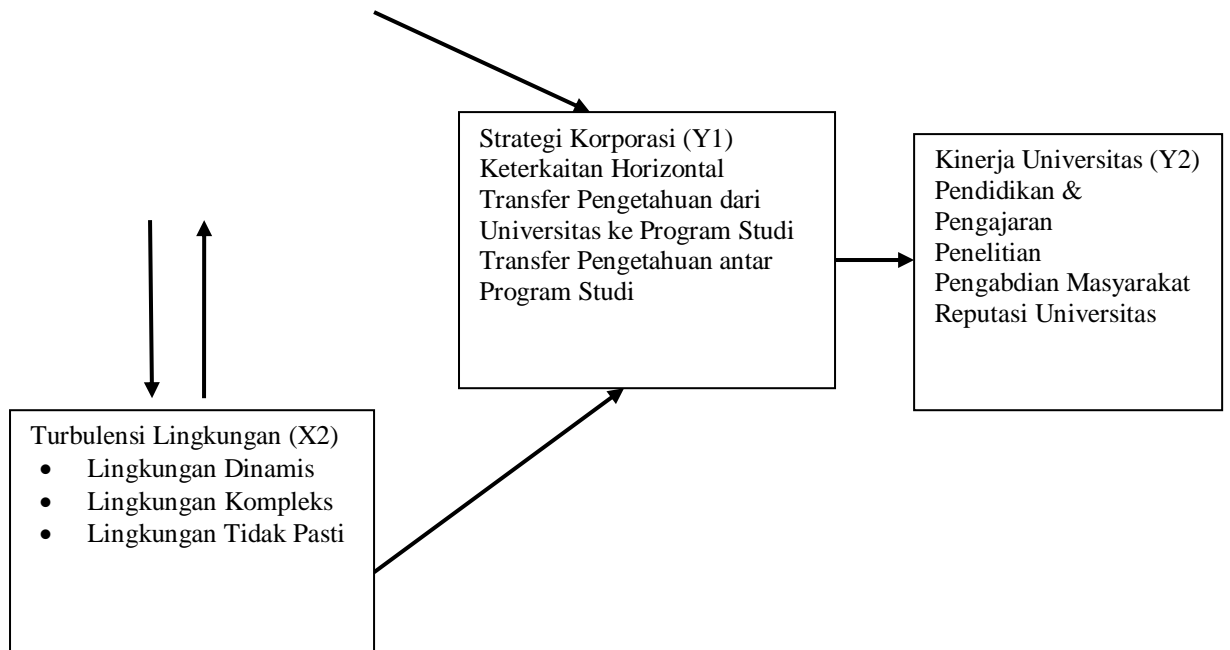
Perbedaan lainnya ditemukan pada objek yang diteliti. Penelitian terdahulu meneliti korporasi dalam industri manufaktur sedangkan penelitian ini meneliti universitas yang menjalankan multi program studi.

KERANGKA PEMIKIRAN

Berikut kerangka pemikiran penelitian digambarkan sebagai berikut:

Keunikan Kapabilitas (X1)

- Kapabilitas marketing
- Kapabilitas SDM
- Kapabilitas Kualitas Manajemen
- Kapabilitas Inovasi



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis

1. Kapabilitas universitas belum unik, turbulensi lingkungan belum menjadi peluang, strategi korporasi belum tepat dan kinerja organisasi belum optimal.
2. Keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap strategi korporasi universitas di Kopertis Wilayah III Jakarta
3. Strategi korporasi berpengaruh terhadap kinerja universitas di Kopertis Wilayah III Jakarta.
4. Keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap kinerja melalui strategi korporasi universitas di Kopertis Wilayah III Jakarta.

METODE PENELITIAN

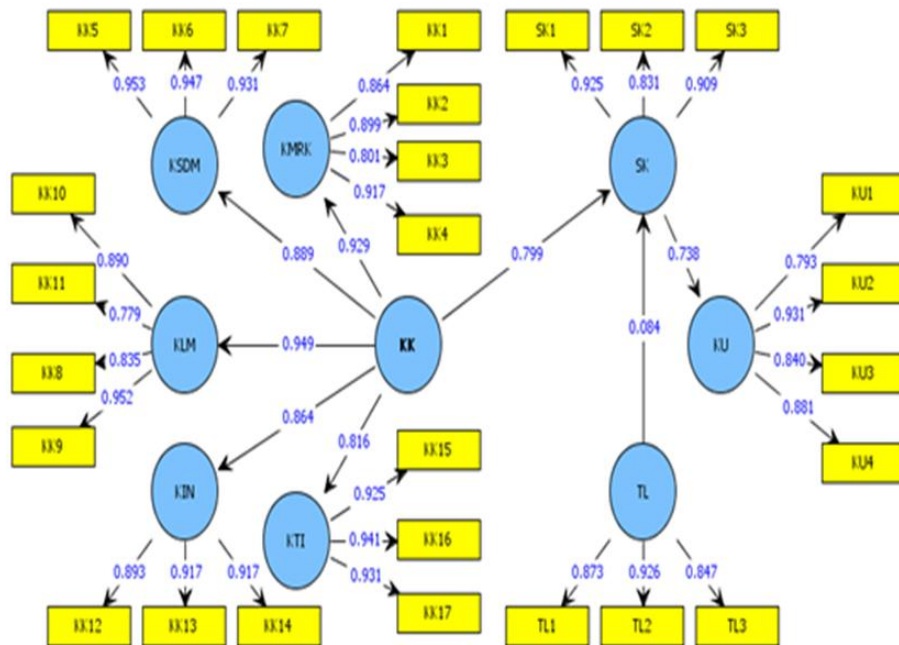
Metode Penelitian yang digunakan

Penelitian ini adalah penelitian sensus yang dilakukan dengan menggunakan desain deskriptif dan desain verifikatif. Unit analisis adalah universitas dengan unit observasi pimpinan universitas yang terdiri dari Rektor dan Wakil Rektor atau pejabat yang ditunjuk oleh Rektor. Untuk memperoleh data primer, penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan kuesioner sebagai instrument penelitian sedangkan untuk memperoleh data sekunder digunakan teknik dokumentasi. Instrumen penelitian telah diuji dan hasil pengujian menyatakan bahwa instrument penelitian bersifat *valid* dan *reliabel*.

Rancangan analisis yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian yaitu untuk menggambarkan variabel penelitian secara mandiri (analisis deskriptif) dan melakukan penujian hipotesis dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal dengan memberikan 5 opsi jawaban pada setiap pertanyaan.

Model Penelitian

Berikut model penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian

Model pengukuran (*outer model*) pada penelitian ini dirancang untuk melakukan spesifikasi hubungan ke empat variabel laten yaitu variabel keunikan kapabilitas, variabel turbulensi lingkungan, variabel strategi korporasi dan variabel kinerja organisasi. Konstruk keunikan kapabilitas adalah konstruk multidimensi dimana kelima dimensi keunikan kapabilitas adalah first order konstruk sedangkan 17

indikator keunikan kapabilitas merupakan second order konstruk. Pada penelitian ini *second order construct* bersifat refleksif terhadap kelima *first order construct*. Konstruk turbulensi lingkungan memiliki tiga indikator yaitu lingkungan yang dinamis, lingkungan yang kompleks dan lingkungan yang tidak pasti. Hubungan variabel laten dengan ketiga indikatornya bersifat reflektif.

Konstruk strategi korporasi memiliki tiga yaitu keterkaitan antar program studi secara horizontal, transfer pengetahuan dari universitas ke program studi dan transfer pengetahuan antar program studi. Ketiga indikator bersifat reflektif.

Konstruk kinerja organisasi memiliki empat indikator yaitu indikator pendidikan dan pengajaran lintas program studi, indikator penelitian di lintas program studi, indikator pengabdian masyarakat lintas program studi dan pengakuan yang diterima dari pihak eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menjelaskan bahwa universitas belum memiliki keunikan keunikan kapabilitas. Universitas mampu menghadapi turbulensi yang terjadi di industri pendidikan tinggi sehingga perubahan dianggap sebagai peluang. Menurut hasil penelitian, universitas sudah memiliki strategi yang tepat namun kinerja universitas masih belum optimal.

Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa keunikan kapabilitas dan turbulensi memberikan pengaruh positif terhadap strategi korporasi. Dalam hal ini pengaruh keunikan kapabilitas terhadap strategi korporasi terlihat lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh turbulensi lingkungan terhadap strategi korporasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pemikiran perspektif berbasis sumber daya (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi adalah basis dalam perumusan strategi korporasi (Irina et.al (2014)). Dalam penentuan *what business to be in* yang dipraktekkan pada pembukaan program studi baru, universitas lebih memfokuskan perhatiannya pada keunikan sumberdaya dibandingkan pada kondisi pasar. Pembukaan program studi yang difokuskan pada kepemilikan sumberdaya berpotensi meningkatkan pemusatan program studi yang sudah terlihat pada beberapa program studi di Koperti Wilayah III Jakarta

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa ada pengaruh strategi korporasi terhadap kinerja universitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Wheelen & Hunger (2010) yang mengatakan bahwa kinerja korporasi dipengaruhi strategi yang dirumuskan dan diimplementasikannya. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kesamaan kebutuhan sumberdaya belum secara optimal menjadi pertimbangan dalam pembukaan program studi baru sehingga rendahnya peluang berkolaborasi antar program studi. Pembukaan program studi

baru yang belum berorientasi pada kesamaan kebutuhan sumber daya sehingga an konfigurasi program studi belum mampu menciptakan keterkaitan horizontal yang optimal sehingga berdampak pada rendahnya sinergi yang dapat diciptakan universitas.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa secara tidak langsung keunikan kapabilitas berpengaruh terhadap kinerja melalui strategi korporasi. Demikian pula, secara tidak langsung turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap kinerja universitas melalui strategi korporasi. Strategi korporasi efektif bertindak sebagai fasilitator antara keunikan kapabilitas dengan kinerja universitas.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil pembahasan sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Universitas belum memiliki keunikan kapabilitas namun universitas mampu merespon gejolak yang terjadi di industri pendidikan tinggi sebagai sumber peluang. Universitas sudah memiliki strategi yang tepat namun kinerja universitas belum optimal.
2. Keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap strategi korporasi universitas.
3. Strategi korporasi berpengaruh terhadap kinerja universitas.
4. Secara tidak langsung keunikan kapabilitas dan turbulensi lingkungan berpengaruh terhadap kinerja universitas melalui strategi korporasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dirangkum tentang hasil penelitian ini dikemukakan saran untuk perbaikan kinerja universitas sebagai berikut :

1. Pimpinan universitas perlu memperbaiki keunikan kapabilitasnya dengan lebih fokus pada peningkatan mutu SDM. Universitas juga perlu meningkatkan kemampuannya merespon pasar sehingga turbulensi lingkungan dapat menjadi sumber peluang bagi universitas. Untuk menciptakan strategi korporasi yang tepat, universitas perlu menciptakan keterkaitan horizontal di lintas program studi sehingga sinergi antar program studi dapat terjadi dan berdampak pada kinerja yang unggul.
2. Untuk menciptakan strategi korporasi yang tepat, perumusan strategi perlu didasarkan pada kesamaan kebutuhan sumber daya di lintas program studi dan situasi dinamis, situasi yang kompleks dan situasi yang tidak pasti.
3. Untuk menciptakan kinerja yang baik, universitas perlu merumuskan strategi yang menciptakan keterkaitan di lintas program studi yang

menjadi sumber nilai korporasi dan kemampuan merespon gejolak di lingkungan sehingga menciptakan peluang kepada universitas.

4. Peran strategi korporasi yang menjadi perantara menunjukkan perlunya universitas memfokuskan perhatiannya pada strategi universitas yang mampu menciptakan sinergi yang menjadi sumber nilai.

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.

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.

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 Austraian Society for Information Science*, pp.48 – 54.

Barney, Jay B; Hesterly William, S. (2010), *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4th Edition, Pearson Prentice Hall.

Brown, S., Eisenhardt, K., (1998), *Competing On the Edge : Strategy as Structured Chaos.*, Boston M.A., Harvard Business School Press.

Collis, D & Montgomery C., (2004) *Corporate Strategy, A Resource Based Approach*, 2nd edition

Chackravathy (2000). *A New strategic Framework for Coping with Turbulence*, *Sloan Management Review*, pp. 69-82.

Collis and Montgomery (2006), *Corporate Strategy. Resources and The Scope of The Firm*. Mc Graw Hill.

Denisi, A.S., Hitt, M.A. & Jackson, S.E. (2003), *The Knowledge Based Approach to Sustainanable 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 and G.T. Lumpkin (2003), *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, Mc Graw Hill.

Emery, F.E., & Trist, E.L. (1965), *The Causal Texture of Organizational Environment*, *Human Relations*, 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.

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

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.

Jhonson, Gerry & Scholes, Keven ((2008), *Exploring Corporate Strategy*, 6th ed, Harlow.

Kaplan, R.S & Norton, D.P., (1992), *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, (January – February) pp 71 – 79.

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*

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

Naisbitt, J., & Aburdene, P (1990), *Mega Trends 2000 : Ten New Directions for The 1990'S*. New York : William Morrow Company, Inc

Power, B., & Reid, G. (2005), Flexibility, Firm Specific Turbulence and The Performance of The Long Lived Small Firm, *Review of Industrial Organization* (26), 415 – 443.

Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Prahalad, C., K and Hamel Gary, (1990), The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, May – June, Vol. 68 (3). pp. 78 - 90

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

Yavitz, B. & William H. Newman (1982), What Corporation Should Provide Its Business Units, *Journal of Business Strategy*, Vol. (3) : 1. pp. 14 – 19.

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