

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era informasi ini dunia menjadi tidak terbatas. Perubahan yang terjadi di dunia dengan sangat cepat ini, sangat cepat pula tersebar ke seluruh pelosok dunia. Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan serta perubahan ekonomi yang cepat yang disebabkan oleh pengaruh globalisasi memaksa organisasi membuat transformasi yang signifikan untuk mengadaptasi perubahan lingkungan yang ada agar dapat *survive* dan berkembang.

Menurut Wood, et al (2001: 576) kekuatan globalisasi dan teknologi memaksa perusahaan seluruh dunia melakukan perubahan. Lingkungan organisasi yang *turbulent* dan persaingan yang dinamis menghendaki organisasi mampu melakukan perubahan secara efektif. Perusahaan yang sukses pada saat ini adalah perusahaan yang dapat berubah dengan cepat dan terus berubah dengan cepat, sebagai respon terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan keinginan pelanggan. Berubah membutuhkan sikap yang proaktif dan bukan reaktif, dan ini merupakan prerekuisit bagi keefektifan organisasi.

Perubahan yang difokuskan pada keunggulan daya saing yang berkelanjutan menuntut setiap anggota organisasi mempunyai daya saing yang optimal. Oleh karena itu diperlukan individu-individu yang tangguh dalam menghadapi persaingan yang makin ketat tersebut. Kondisi ini telah mendorong terbentuknya masyarakat pengetahuan yang anggota-anggotanya terdiri dari individu yang memiliki sumberdaya, yaitu individu yang memiliki potensi atau modal intelektual yang secara mandiri maupun dalam suatu

organisasi, mampu dan mau melaksanakan kerja dengan cerdas, kompetitif dan kooperatif untuk kepentingan dan kemajuan organisasi.

Perubahan yang terjadi bukan sekadar produk, aktivitas, dan struktur eksternal yang dapat kita amati sehari-hari, tetapi adalah juga perubahan internal yang terjadi dalam organisasi. Perubahan-perubahan itu adalah mengenai nilai-nilai, cara berpikir, *mind-set*, strategi, dan bahkan mungkin tujuan-tujuan yang akan dicapai (Marquardt, 1996: xv). Dalam kaitan inilah organisasi perlu memperhatikan kondisi-kondisi lingkungan yang ada dan belajar daripadanya agar dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Organisasi harus menjadi organisasi belajar, yaitu suatu organisasi yang secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan masa depan ke arah yang lebih baik. Kalau tidak demikian, organisasi akan tertinggal dan dilindas oleh perubahan yang berarti tidak dapat *survive* dan akhirnya akan mati. Seperti yang dikatakan oleh Harrison Owens dalam Marquardt, 1996: xv)

"Waktu dulu bisnis utama berbisnis itu ialah membuat keuntungan dan produk. Tetapi sekarang bisnis utama berbisnis itu ialah menjadi organisasi belajar yang efektif. Bukan karena keuntungan dan produk itu sekarang tidak penting, tetapi tanpa belajar yang terus menerus, keuntungan dan produk itu tidak akan dapat dicapai lagi. Dan karena itu, bisnis utama berbisnis itu ialah belajar, dan lainnya akan mengikuti kemudian".

Apa yang dikatakan oleh H. Owens itu tentunya tidak hanya berlaku pada organisasi bisnis, tetapi juga berlaku pada organisasi lain, termasuk organisasi pendidikan. Dengan belajar, organisasi pendidikan akan memperoleh tambahan pengetahuan dan kemampuan yang dapat mereka gunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki mereka menghadapi para pesaing-pesaingnya untuk dapat *survive* dan berkembang.

Organisasi pendidikan, terutama organisasi pendidikan swasta, suatu organisasi nir-laba, dalam proses pengelolaannya tidak berarti harus tidak boleh memperoleh untung. Keuntungan, dalam bentuk sisa hasil usaha, yang didapat oleh organisasi pendidikan, bila ada, dikembalikan lagi kepada lembaga pendidikan yang bersangkutan untuk pengembangan lebih lanjut. Kalau organisasi pendidikan (sekolah/ perguruan tinggi) tidak boleh memperoleh keuntungan dari usahanya, bagaimana mereka dapat bersaing dengan organisasi pendidikan yang lain, bagaimana mereka dapat *survive* dan mengembangkan diri. Oleh karena itu lembaga pendidikan (sekolah/ perguruan tinggi) harus dikelola secara bisnis, tetapi kita tidak boleh membisniskan pendidikan. Perbedaan antara organisasi pendidikan dan organisasi bisnis terletak pada kemana keuntungan yang diperolehnya itu digunakan, sedangkan cara pengelolaannya adalah sama. PP no. 61 tahun 1999 tentang dibentuknya Badan Hukum Milik Negara bagi empat perguruan Tinggi Negeri mendukung pendapat ini.

Persaingan yang kini dihadapi oleh perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta, ialah masalah mutu. Dalam masalah mutu ini tercakup di dalamnya ialah mutu SDM (mahasiswa, dosen, dan karyawan), fasilitas (gedung, peralatan dan perlengkapan pendidikan), pelayanan, sistem yang digunakan, dan proses belajar mengajar. Jika mutu dari komponen pendidikan itu baik diharapkan mutu lulusan juga baik. Mutu lulusan yang baik akan mudah diserap oleh pasar kerja. Implikasi yang lainnya ialah perguruan tinggi yang bersangkutan akan diminati oleh para calon mahasiswa dan orang tua mahasiswa. Jika hal ini terjadi, sekolah tidak menemui kesulitan dalam mencari mahasiswa baru. *Enrollment* yang tinggi akan dapat meningkatkan *revenue*. Perolehan *revenue* yang tinggi akan meningkatkan kemampuan keuangan mereka yang pada

gilirannya akan dapat digunakan untuk menghadapi pesaing-pesaingnya. Namun untuk menjadi perguruan tinggi yang diminati tidaklah sederhana, karena perguruan tinggi yang lainnya juga berusaha dengan hal sama. Lebih-lebih jika diperhatikan bahwa jumlah lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebagai input jumlahnya menurun, sedangkan jumlah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) meningkat dengan cepat. Data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kota Bandung dan Kopertis Wilayah IV (Jawa Barat dan Banten) menunjukkan sebagai berikut.

Tabel 1.1. Jumlah Lulusan SMU+SMK dan Jumlah PTS Tahun 2001 – 2004.

Uraian	2001	2002	2003	2004
Lulusan SMU+SMK Kota Bandung	39.985	33.251	34.588	32.609
Lulusan SMU+SMK Jabar & Banten	225.976	225.087	189.690	189.615
Jumlah PTS Jabar & Banten	306	340	342	385

Sumber: Kopertis Wilayah IV dan Diknas Jawa Barat

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah lulusan SLTA dari tahun 2001 sampai dengan tahun 2004 menurun sedangkan jumlah PTS naik dengan cukup drastis. Kondisi ini menyebabkan persaingan antara PTS untuk merebutkan calon mahasiswa bertambah ketat. Keadaan ini dengan asumsi bahwa minat lulusan SLTA dari tahun 2001 sampai dengan 2004 untuk memasuki perguruan tinggi tidak berubah.

Kondisi yang terjadi pada empat Universitas yang menjadi sasaran kajian penelitian dalam program penerimaan mahasiswa baru seperti yang tertera dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 1.2. Data Penerimaan Mahasiswa Baru
Universitas Pasundan, Widyatama, Maranatha, dan Parahyangan
Tahun: 2001/2002 – 2004/2005**

A. UNIVERSITAS PASUNDAN

Tahun	Jumlah yang Lulus			Jumlah yang Mendaftar Ulang		
	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas
2001-2002	1087	1194	5297	763	825	3964
2002-2003	1365	1291	5529	886	908	3986
2003-2004	1094	1050	4535	766	784	3425
2004-2005	921	693	4038	658	467	3055

Sumber: Universitas Pasundan

B. UNIVERSITAS WIDYATAMA

Tahun	Jumlah yang Lulus			Jumlah yang Mendaftar Ulang		
	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas
2001-2002	1667	180	20776	1156	124	1398
2002-2003	1614	177	1978	1614	137	1404*
2003-2004	1597	180	1922	1597	122	1499
2004-2005	1414	146	1693	1414	142	1364**

Sumber: Universitas Widyatama

* Tambah program studi baru dengan jumlah mahasiswa 12.

** Tambah program studi baru dengan jumlah mahasiswa 85.

C. UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA

Tahun	Jumlah yang Lulus			Jumlah yang Mendaftar Ulang		
	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas
2001-2002	1097	983	3203	613	425	1689
2002-2003	1793	1043	3741	858	416	2114
2003-2004	1136	758	3410	702	391	2144*

Tahun	Jumlah yang Lulus			Jumlah yang Mendaftar Ulang		
	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas
2004-2005	1065	626	3333	792	342	2177**

Sumber; Universitas Kristen Maranatha

* Tambah fakultas baru dengan jumlah mahasiswa baru 180.

** Tambah program studi baru dengan jumlah mahasiswa 107.

d. UNIVERSITAS KATHOLIK PARAHYANGAN

Tahun	Jumlah yang Lulus			Jumlah yang Mendaftar Ulang		
	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas	Fak. Ekonomi	Fak. Teknik	Seluruh Universitas
2001-2002	776	532	3473	575	338	2236
2002-2003	766	574	3295	522	323	1973
2003-2004	789	533	3230	628	423	2464
2004-2005	660	507	2994	492	390	2014

Sumber: Universitas Katholik Parahyangan

Data tersebut di atas menunjukkan jumlah mahasiswa baru yang diterima oleh keempat universitas yang menjadi obyek penelitian cenderung menurun. Kecenderungan menurun ini disebabkan karena jumlah lulusan Sekolah lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yang menurun, jumlah PTS yang bertambah, kondisi ekonomi Indonesia yang belum pulih sejak krisis tahun 1997, atau kecenderungan lulusan SLTA untuk lebih memilih mencari pekerjaan daripada melanjutkan pendidikan. Dengan kondisi seperti yang diuraikan di atas, jika keempat universitas itu ingin memperoleh jumlah calon mahasiswa yang cenderung bertambah, harus berusaha sebaik-baiknya merebut peluang pasar yang makin terbatas itu. Salah satu caranya ialah meningkatkan mutu pendidikan yang akan menjadi daya tarik bagi para calon mahasiswa.

7

Menurut Lewis dan Smith (1997: 8) pentingnya berfokus pada mutu disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, kritik tentang mutu pendidikan tinggi yang dimuat di beberapa media cetak makin lama makin bertambah. Masyarakat merasa tidak puas terhadap hasil lulusan perguruan tinggi. Kedua, dunia di sekitar beroperasinya perguruan tinggi mengalami perubahan yang dahsyat. Perubahan ini terjadi terus menerus dan tidak dapat diprediksi sebelumnya. Ketiga, meningkatnya kekuatan pasar yang selalu mendorong untuk dapat dipenuhinya kebutuhan baru akibat terjadinya perubahan. Kondisi ini menimbulkan persaingan yang ketat di lingkungan perguruan tinggi. Mahasiswa yang percaya bahwa perguruan tinggi akan memberikan kunci untuk memperoleh pekerjaan dan perkembangan karir, akan selalu menilai dan mencari perguruan tinggi mana yang dapat memberikan harapan itu dengan menilai kualitas belajar, pelayanan, dan biaya yang diperlukan. Keempat, persaingan antar perguruan tinggi akan dipacu oleh kemajuan teknologi dan perkembangan teknik informasi yang dapat menghasilkan pendidikan jarak jauh. Kelima, kondisi perkembangan ekonomi negara yang nampaknya makin sulit sehingga dana untuk pembiayaan pendidikan makin terbatas. Selain itu, juga terjadi persaingan antara kebutuhan untuk membiayai keperluan kesejahteraan warga negara seperti untuk kesehatan dan keamanan umum. Hal-hal yang disebutkan di atas mengharuskan perguruan tinggi untuk siap menghadapinya dan tidak menghindarinya.

Dalam peningkatan mutu perguruan tinggi, dosen merupakan unsur yang sangat penting dari sumber daya manusia. Dosen secara langsung berhadapan dengan mahasiswa yang merupakan pengguna dan pelanggan utama. Dosen inilah yang seolah-olah menjadi ujung tombak dalam menarik pelanggan untuk masuk dalam lingkungan



alibinanya. Keberhasilan dosen dalam menjalankan tugas dan fungsinya ditentukan oleh seberapa tingkat kompetensinya dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Kompetensi individu dosen merupakan modal pokok yang nantinya dapat dikembangkan dalam menghadapi persaingan. Namun, apakah kompetensi individu dosen ini merupakan kekuatan yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan perlu dipertanyakan, karena kekuatan dapat digalang menjadi lebih besar jika kompetensi individu ini dapat disinergikan dan menjadi modal intelektual organisasi (Hartanto, 1998). Hal ini sangat penting, karena perguruan tinggi, sesuai dengan tugas dan fungsinya, ialah tempat menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau ketrampilan professional, perlu didukung oleh tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dengan modal intelektual yang dimiliki PTS diharapkan dapat menghadapi persaingan yang ada dan memenangkan pesaingan ini. Kondisi ini telah ditunjukkan oleh beberapa perusahaan besar yang kini sedang berkembang seperti Toyota, Wal-Mart, dan Microsoft. Mereka bukan lebih kaya daripada perusahaan-perusahaan besar lainnya, namun mereka dapat menguasai pasar karena mereka memiliki modal intelektual, mereka memiliki pengetahuan.

Untuk menghadapi persaingan yang selalu meningkat dan makin ketat, sewajarnya jika PTS selalu berusaha mengembangkan dirinya melalui belajar. Belajar tidak hanya berlaku pada organisasi sebagai suatu struktur, tetapi belajar juga harus terjadi pada seluruh organisasi termasuk anggota-anggota yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, dalam lingkungan PTS dan juga lingkungan perguruan tinggi lainnya, perlu dikembangkan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan lingkungan belajar yang demikian diharapkan ada dorongan dan keinginan para anggota organisasi untuk dapat

beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dan belajar dari perubahan yang terjadi itu.

Banyak organisasi pendidikan yang menganggap bahwa modal utama yang paling diperlukan untuk menghadapi persaingan adalah modal fisik dan dana. Ternyata modal fisik dan dana tidak menjamin suatu organisasi untuk tetap hidup dan berkembang. Menurut Hartanto (1999) keberhasilan suatu perusahaan (organisasi) dalam menghadapi suatu persaingan ditentukan oleh kompetensi profesional (modal intelektual) dan kredibilitas (modal lunak) dan adanya jejaring kerjasama yang fungsional (modal sosial) dari para pelakunya. Gabungan sinergik antara modal intelektual, modal sosial, dan modal lunak ini membentuk modal maya yang dijadikan tumpuan untuk membangun masa depan yang cerah dan sejahtera. Oleh karena itu, bagi perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta yang sarat dengan persaingan, modal intelektual adalah sangat penting dan menentukan. Dengan modal intelektual yang dimilikinya PTS dapat bersaing dan mengembangkan dirinya untuk menjadi yang terbaik dan maju.

B. Identifikasi Masalah

Jumlah pendapatan yang diterima oleh penyelenggara perguruan tinggi swasta sangat bergantung pada besarnya Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) yang diberikan oleh masing-masing peserta didik dan jumlah peserta didik pada perguruan tinggi swasta tersebut, atau dengan perkataan lain, ada hubungan linier antara *enrollment* dengan *revenue* yang diterima oleh PTS (Sjarief, 1997). Besarnya *revenue* ini akan sangat mempengaruhi kemampuan PTS yang bersangkutan untuk dapat berkembang dan hidup terus, terutama dalam menghadapi persaingan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN)



Sebaliknya rendahnya daya saing ini akan mempengaruhi dan berdampak pada *enrollment* dan kemampuan keuangan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pula kelangsungan hidup dan daya kembang PTS yang bersangkutan.

Persaingan merupakan kondisi eksternal yang dihadapi oleh organisasi PTS. Persaingan terjadi karena usaha yang dilakukan oleh PTS untuk memenuhi kebutuhannya agar tetap *survive* dan berkembang. Kebutuhan yang tersedia dengan jumlah yang terbatas dan diperebutkan oleh banyak PTS ini menyebabkan persaingan makin ketat. Selain itu persaingan juga terjadi sebagai akibat lingkungan yang berubah, yang menyebabkan kebutuhan pelanggan berubah, baik mengenai jumlah, jenis, dan mutunya.

Setiap perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta, selalu berusaha tidak hanya ingin menjaga kelangsungan hidupnya, tetapi juga ingin agar menjadi perguruan tinggi yang terbaik dalam lingkungannya. Usaha ini mereka lakukan karena dengan menjadi perguruan tinggi yang terbaik akan memudahkan baginya untuk menarik calon mahasiswa masuk dalam lingkungannya. Kuantitas dan kualitas mahasiswa yang masuk ke dalam suatu perguruan tinggi swasta merupakan komponen yang penting dalam usaha penyelenggaraan PTS. Karena dari jumlah dan kualitas mahasiswa itu PTS, selain akan menerima biaya pendidikan dari padanya, yang jumlahnya cukup, yang nantinya digunakan untuk menyelenggarakan pelaksanaan pendidikan, juga proses pendidikan akan dapat dilaksanakan lebih lancar dengan menghasilkan mutu lulusan yang baik.

Sehubungan dengan itu, masalah utama yang dihadapi oleh suatu organisasi lembaga pendidikan untuk menghadapi persaingan ini ialah bagaimana lembaga itu (PTS) dapat menciptakan suatu kondisi dan mekanisme yang dapat menstimulasi seluruh anggotanya menguasai pengetahuan yang bersifat *explicit* dan *tacit* (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Pengetahuan itu dapat digunakan untuk memunculkan kreativitas dan inovasi yang dapat digunakan untuk mengubah dan membentuk iklim organisasi yang kondusif guna pengembangan organisasi. Karena itu usaha bagi pihak pimpinan PTS ialah bagaimana memunculkan potensi dan kompetensi insani atau individu yang selama ini tersembunyi dan belum diberdayakan itu.

Bagi organisasi, untuk mencapai taraf yang lebih baik dan lebih unggul, perlu diusahakan agar kompetensi individu yang telah dimiliki oleh anggota organisasi dapat ditransformasikan menjadi kompetensi kelompok atau organisasi yang nantinya menjadi modal intelektual organisasi. Adanya kompetensi individu tanpa dapat dibentuk menjadi modal intelektual organisasi sulitlah untuk dapat diciptakan produk dan jasa yang lebih kompetitif sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan. Transformasi ini dimulai dari pembelajaran individu menjadi pembelajaran organisasi dalam kerangka organisasi belajar. Dalam proses transformasi ini penting untuk diperhatikan bagaimana anggota organisasi berbagi pengetahuan dalam mewujudkan modal intelektual organisasi.

C. Rumusan Masalah

Globalisasi memberikan pengaruh yang luas terhadap seluruh kehidupan manusia. Pengaruh itu meliputi dalam cara kita berpikir, memecahkan masalah, menghadapi masalah, pola perilaku sehari-hari, sampai pada menyehatkan dan membahagiakan diri.

Tidak disangkal lagi dunia pendidikan sekarang ini mengalami situasi yang penuh gejolak, akibat dari perubahan lingkungan dan global yang sering mendasar tetapi tidak menentu, tidak terduga dan kompleks, tanpa pola yang jelas, tidak linier dan berlangsung terus menerus. Akibat lingkungan yang selalu berubah dikarenakan individu yang

berubah dan ingin selalu berubah, penanganan terhadap insani yang memerlukan pendidikan juga harus berubah. Perubahan yang dihadapi dengan tidak terpolari ini dan yang sebelumnya tidak pernah terjadi, tidak dapat dihadapi dengan cara tertentu yang telah baku, namun kita harus bekerja dengan kompetensi dan wawasan baru. Kompetensi dan wawasan ini bukan kemampuan untuk beradaptasi sesaat, tetapi kemampuan dan kemauan untuk selalu menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi secara berkesinambungan (Hartanto, 1999).

Dalam kaitannya dengan pengelolaan PTS, kemampuan dan kemauan untuk beradaptasi atas perubahan-perubahan yang terjadi ini sangat diperlukan, jika tidak, PTS yang bersangkutan akan mengalami kemunduran. Kemampuan ini perlu dimulai dari kompetensi individu yang dimiliki oleh anggota PTS dan mengusahakannya agar selalu dan terus dapat dikembangkan untuk dapat mencapai cita-cita organisasi. Agar kompetensi individu yang dimiliki oleh PTS ini dapat digunakan untuk menghadapi perubahan dan persaingan yang terjadi, maka kompetensi individual ini harus dapat ditransformasikan menjadi kompetensi organisasi. Dengan kompetensi ini organisasi akan memiliki kekuatan yang cukup untuk dapat melawan dan menghadapi pesaing-pesaing, yang makin hari makin bertambah banyak dan kuat. Agar kompetensi individu ini menjadi kompetensi kelompok atau organisasi, organisasi harus memiliki lingkungan kerja dan mekanisme yang mampu membangkitkan semangat dan mendorong terciptanya pengetahuan-pengetahuan yang bersifat *eksplisit* dan *tacit* dari seluruh anggotanya.

Dalam konteks yang sama pesaing-pesaing PTS yaitu PTN dan PTS lain serta lembaga pendidikan asing, juga berusaha melakukan hal yang sama untuk dapat *survive* dan berkembang. Oleh karena itu, jika PTS ingin menang dalam persaingan ini daya

saing ini harus selalu ditingkatkan dengan terus menerus melakukan proses belajar dan beradaptasi dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan yang dihadapinya. Dengan kata lain organisasi dituntut untuk menjadi *'the learning organization'* karena hanya organisasi belajar saja yang akan berhasil dalam menghadapi persaingan yang ditandai oleh lingkungan yang serba kompleks dan tidak menentu. Dengan pengaruh organisasi belajar yang merupakan lingkungan belajar yang kondusif serta persaingan, proses terjadinya transformasi kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi dapat ditingkatkan.

Menurut Senge (1990), terdapat lima disiplin yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar dapat menjadi organisasi belajar. Kelima disiplin ini harus dijalankan dengan sungguh-sungguh, sepenuh hati dan dengan disiplin yang tinggi untuk memperoleh hasil yang optimal. Kelima disiplin tersebut ialah berpikir sistemik (*system thinking*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), visi bersama (*shared vision*), dan belajar dalam tim (*team learning*).

Transformasi kompetensi intelektual insani (individu) menjadi modal intelektual organisasi juga dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang dapat mendorong terjadinya pembelajaran dan proses transformasi. Iklim organisasi ini sangat penting, karena betapa kuatnya dorongan dan motivasi individu untuk melakukan tindakan tanpa didukung oleh adanya iklim yang kondusif, sasaran yang diharapkan tidak akan dapat dicapai. Iklim yang berbeda akan memberikan hasil yang berbeda pula dalam memperoleh informasi, melakukan tindakan, dan menentukan strategi.

Kompetensi, menurut Spencer & Spencer (1993), terbentuk dari lima karakteristik yaitu: motif, watak, konsep diri, pengetahuan dan ketrampilan. Kompetensi pengetahuan

dan ketrampilan relatif mudah untuk dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan, karena itu, bagi dosen, kedua kompetensi ini dapat dipengaruhi oleh jabatan akademik, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja dosen.

Dari uraian tersebut di atas, penelitian yang sasaran respondennya adalah para dosen fakultas ekonomi dan teknik dari empat universitas swasta di Bandung ini, masalah-masalah yang ingin diketahui dan dideskripsikan ialah:

1. Seberapa signifikan pengaruh kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi?
2. Seberapa signifikan pengaruh organisasi belajar terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi?
3. Seberapa signifikan pengaruh persaingan terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi?
4. Adakah jabatan akademik, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja dosen yang berbeda memberikan pengaruh yang sama terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi?
5. Disiplin organisasi belajar yang mana yang memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi?

Untuk menjawab masalah penelitian yang di sebutkan di atas, penulis melakukan penelitian di empat universitas yang maju di kota Bandung, yaitu Universitas Pasundan, Universitas Widyatama, Universitas Kristen Maranatha, dan Universitas Katholik Parahyangan.

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah:

1. Mengidentifikasi dimensi-dimensi lingkungan eksternal organisasi perguruan tinggi swasta khususnya persaingan yang dihadapi oleh universitas swasta sasaran penelitian.
2. Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh kompetensi intelektual individu dosen terhadap modal intelektual organisasi.
3. Untuk menguji secara empirik seberapa signifikan pengaruh lingkungan eksternal persaingan terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi.
4. Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh media organisasi belajar terhadap kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi.
5. Untuk mengetahui adakah perbedaan pengaruh jabatan akademik dosen, tingkat pendidikan dosen, dan pengalaman kerja dosen terhadap kompetensi intelektual dosen menjadi modal intelektual organisasi.
6. Memperluas wawasan dan pengetahuan tentang organisasi pada umumnya dan organisasi belajar pada khususnya serta pengaruhnya pada proses pembentukan modal intelektual organisasi.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi:

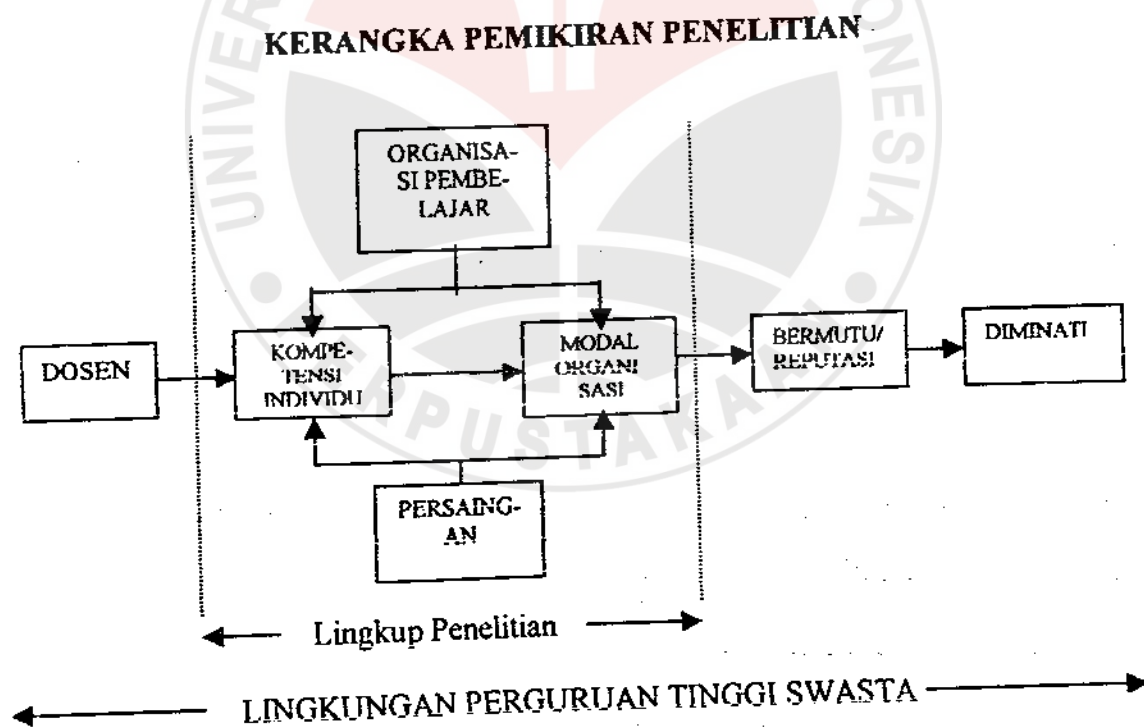
- (a) Penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh lingkungan eksternal dan internal terhadap proses transformasi kompetensi intelektual individual menjadi modal intelektual organisasi PTS.
- (b) PTS dan pengelola PTS yang diteliti tentang kondisi lembaga pendidikannya yang berkaitan dengan kompetensi intelektual dosen dan organisasi belajar yang dapat digunakan sebagai bahan untuk meningkatkan kemampuan bersaing.
- (c) Para pembaca dan peneliti lainnya yang tertarik terhadap masalah kompetensi intelektual individu, organisasi belajar, dan modal organisasi sebagai bahan rujukan guna penelitian lanjutan.

E. Kerangka Pemikiran

Persaingan yang dihadapi oleh PTS makin lama makin ketat. Hal ini terjadi karena masing-masing PTS berusaha untuk dapat menarik para pelanggannya masuk dalam lingkungannya. PTS tidak hanya ingin *survive* dengan memperoleh jumlah mahasiswa yang cukup dan bermutu, tetapi juga PTS ingin mengembangkan dirinya menjadi PTS yang mampu menghasilkan lulusan yang bermutu agar dapat diserap oleh lapangan kerja, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Salah satu indikator bahwa PTS mampu bersaing dan dapat memenangkan persaingan ialah PTS itu diminati oleh masyarakat, oleh pelanggannya dan oleh pengguna lulusannya. Minat itu tidak hanya terhadap lulusan PTS, tetapi juga minat untuk memasuki PTS serta minat untuk memberikan kepercayaan kepada PTS mengadakan kerja sama dan mengadakan hubungan kerja. Untuk dapat diminati, perguruan tinggi harus bermutu dan memiliki reputasi yang baik. Bermutu artinya memenuhi kriteria

permintaan masyarakat, tidak hanya terbatas pada mutu produk tetapi, dalam dunia pendidikan, termasuk yang penting ialah mutu proses. Untuk mencapai mutu yang diinginkan dalam menghadapi persaingan, PTS harus memiliki modal, selain modal fisik, terutama harus memiliki modal pengetahuan yang cukup. Modal pengetahuan ini berasal dari seluruh anggota PTS, terutama dosen, dalam bentuk kompetensi intelektual guna melaksanakan proses belajar pengajar dan proses pelayanan kepada para pelanggannya (mahasiswa, orang tua, instansi bisnis dan pemerintahan). Dengan demikian, penting bagi PTS untuk dapat mentransformasikan kompetensi intelektual yang dimiliki oleh dosen menjadi modal intelektual PTS (organisasi) yang dapat digunakan untuk menghadapi para pesaingnya.

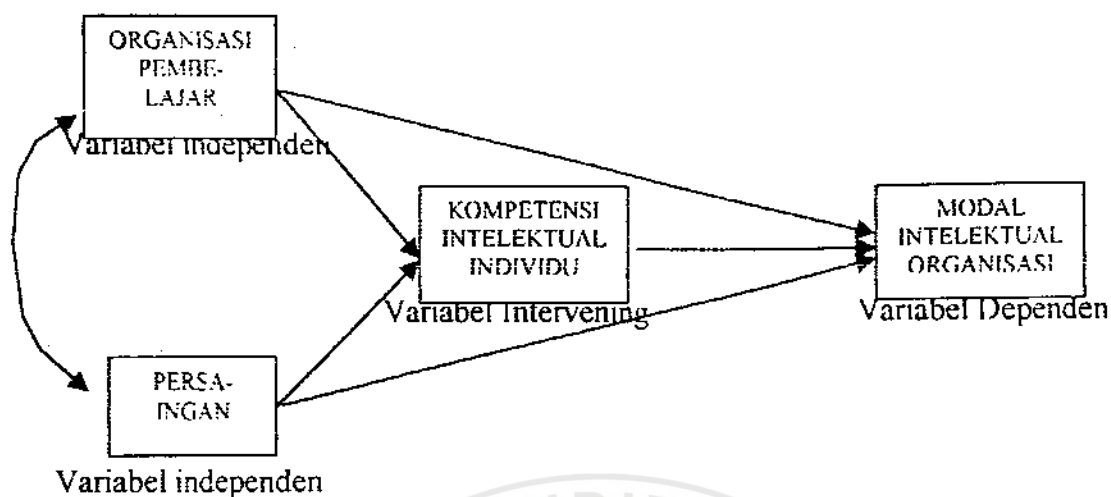


Gambar: 1.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Mentransformasikan kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi sangat bergantung pada kondisi organisasi pendidikan yang ada. Kondisi itu ialah lingkungan internal organisasi yang mendukung dalam bentuk organisasi belajar yang dinamis dan lingkungan eksternal organisasi dalam bentuk persaingan yang merupakan pendorong terjadinya proses transformasi. Kondisi ini untuk masing-masing organisasi perguruan tinggi swasta (PTS) tidak sama. Karena itu, dalam penelitian ini akan dapat diperoleh beberapa karakteristik perilaku organisasi PTS yang mencerminkan kondisi tersebut. Uraian yang disebutkan di atas dapat digambarkan seperti pada gambar 1.1.

Penelitian ini bersifat deskriptif-komperatif untuk memberikan deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat tentang hubungan sebab-akibat yang terjadi antara berbagai dimensi atau variabel yang diteliti, serta memberikan perbandingan antara objek-objek yang diteliti. Oleh karena itu, model penelitian dibuat dengan menggambarkan atau memodelkan hubungan serta keterkaitan antar variabel berikut gambaran atas variabel-variabel tersebut, untuk selanjutnya dilakukan perbandingan antar organisasi objek.

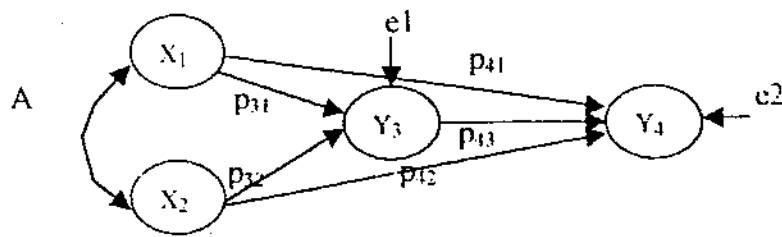
Model dasar penelitian ini melibatkan aspek-aspek perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal (persaingan). Pengaruh lingkungan ini akan mengubah perilaku organisasi belajar sebagai manifestasi keinginan dan kehendak untuk dapat menghadapi persaingan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dan sebagai manifestasi dari dorongan yang terjadi dalam lingkungan internal. Tujuan akhir dari perubahan perilaku ini ialah transformasi kompetensi intelektual individu menjadi kompetensi intelektual organisasi. Atas dasar kerangka pemikiran tersebut di atas, model dasar penelitian digambarkan seperti pada gambar 1.2.



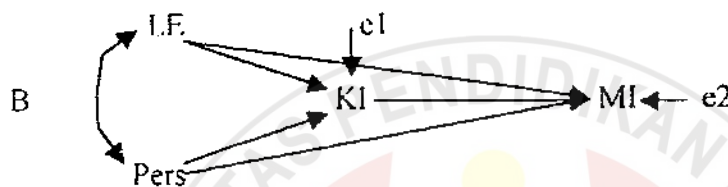
Gambar 1.2. Model dasar penelitian.

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, variabel-variabel yang menjadi perhatian dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Variabel independen ialah organisasi belajar dan persaingan, variabel intervening ialah kompetensi intelektual individu, sedangkan sebagai variabel dependen ialah modal intelektual organisasi. Organisasi belajar sebagai lingkungan belajar bertindak sebagai variabel independen yang mempengaruhi transformasi kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi. Persaingan juga merupakan variabel independen yang memberikan pengaruh pada peningkatan transformasi kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi.

Jika variabel independen organisasi belajar disebutkan sebagai X_1 , variabel independen persaingan sebagai X_2 , variabel intervening kompetensi intelektual dosen sebagai Y_3 , dan variabel dependen modal intelektual organisasi sebagai Y_4 , maka hubungan variabel-variabel itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Atau, jika organisasi belajar diberi kode **LE**, persaingan dengan kode **Pers**, kompetensi intelektual individu dengan kode **KI**, dan modal intelektual organisasi dengan kode **MI**, hubungan antar variabel itu dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.3. A dan B. Model pengukuran variabel penelitian.

Untuk mengetahui hubungan antar variabel independen dilakukan statistik korelasi, sedangkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan statistik regresi dan analisis jalur, keduanya dengan menggunakan perangkat lunak SPSS ver. 11 dan Lisrel 8.30.

F. Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Laporan penelitian terdiri atas 6 bab dan disusun dengan sistematika sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan, berisi pembahasan mengenai (A) Latar Belakang Masalah, (B) Identifikasi Masalah, (C) Rumusan Masalah, (D) Tujuan dan Manfaat Penelitian, (E) Kerangka Pemikiran, dan (F) Sistematika Penulisan Laporan Penelitian.

Bab II, Tinjauan Konsep dan Teori, membahas tentang (A) Kedudukan Masalah Penelitian dalam Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan, (B) Konsep Organisasi, (C) Lingkungan Organisasi, (D) Konsep Mutu, (E) Konsep Belajar dan Pembelajaran, (F)



Pembelajaran Kooperatif dan Pembelajaran Kolaboratif, (G) Konsep Organisasi Belajar, (H) Kompetensi, (I) Modal Intelektual, (J) Kajian Penelitian yang Relevan.

Bab III, Metodologi Penelitian, membahas tentang (A) Metode Penelitian, (B) Tahapan Proses Penelitian, (C) Identifikasi Variabel Penelitian, (D) Hipotesis Penelitian, (E) Pengembangan Model Penelitian, (F) Alat dan Teknik Pengumpulan Data, (G) Analisis Data Statistik, dan (H) Pengumpulan dan Pengolahan Data.

Bab IV, berisi: (A) Pembahasan Hasil Perhitungan Analisis Statistik Deskriptif, (B) Pembahasan Hasil Analisis Faktor, (C) Pembahasan Bobot Faktor, (D) Pembahasan Hasil Analisis Validitas Konstruk, (E) Pembahasan Kualitas Organisasi Belajar, (F) Pembahasan Hasil Perhitungan Analisis Jalur, (G) Pengaruh Variabel Kontrol, dan (H) Pengaruh Masing-masing Disiplin Organisasi Belajar.

Bab V, berisi Diskusi, kaitan antara hasil temuan dan landasan teori, (A) Analisis Statistik Deskriptif, (B) Kualitas Organisasi Belajar, (C) Hasil Multiregresi Linier dan Analisis Jalur.

Bab VI, berisi Kesimpulan, Implikasi, dan Rekomendasi, menyajikan kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data, dan dari kesimpulan ini diajukan implikasinya. Rekomendasi yang diberikan ditujukan kepada institusi tempat penelitian dilakukan dan kepada pihak-pihak yang tertarik atas masalah penelitian ini untuk ditelaah atau dilakukan penelitian lebih lanjut.

Daftar Pustaka, berisi daftar buku-buku dan bahan bacaan lainnya yang digunakan dalam mempersiapkan, melakukan dan membuat laporan penelitian.

Lampiran-Lampiran, berisi lampiran-lampiran yang digunakan dalam penelitian dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari seluruh proses penelitian.