

# DISERTASI

ANALISIS KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN KAPABILITAS  
DINAMIK MELALUI STRATEGI KEWIRAUSAHAAN DAN  
STRATEGI OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN PERSAINGAN PERUSAHAAN TINGGI SWASTA  
PT. BUNDAKART

THE ANALYSIS OF STRATEGIC LEADERSHIP AND  
DYNAMIC CAPABILITY THROUGH ENTREPRENEURSHIP  
AND OPERATIONAL STRATEGY IN  
IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF  
PRIVATE HIGH COMPANY BUNDAKART



PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR

2016

# **DISERTASI**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN KAPABILITAS  
DINAMIK MELALUI STRATEGI KEWIRAUSAHAAN DAN  
STRATEGI OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI SWASTA  
(PTS) DI JAKARTA**

**THE ANALYSIS OF STRATEGIC LEADERSHIP AND  
DYNAMIC CAPABILITIES THROUGH ENTREPRENEURSHIP  
STRATEGY AND OPERATIONAL STRATEGY IN  
IMPROVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF  
PRIVATE UNIVERSITIES IN JAKARTA**

disusun dan diajukan oleh ;

**DAVID RONALD TAIRAS**

**P0500312028**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2016**

## DISERTASI

### ANALISIS KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN KAPABILITAS DINAMIK MELALUI STRATEGI KEWIRAUSAHAAN DAN STRATEGI OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS) DI JAKARTA

Disusun dan diajukan oleh :

DAVID RONALD TAIRAS  
P0500312028

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal 2 September 2016 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si  
Promotor



Prof. Dr. Mahlia Muis, SE.,M.Si  
Kopromotor I

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si



Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si  
Kopromotor II

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE.,Ak..MS.,CA



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan hormat kepada Tuhan Yesus Kristus atas anugerah berkat kasih, kemurahan, kekuatan, kesehatan, terlebih hikmat dan pengetahuan yang diberikanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "Analisis Kepemimpinan Strategik Dan Kapabilitas Dinamik Melalui Strategi Operasional dan Strategi Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jakarta.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemimpin perguruan tinggi dalam bidang manajemen strategik dan bisa memberikan informasi yang mendukung keunggulan bersaing perguruan tinggi dan pengambilan keputusan oleh pimpinan perguruan tinggi

Pelaksanaan penelitian dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik para dosen, pemimpin perguruan tinggi di Jakarta, ketua yayasan, sahabat dan keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun materil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwia Aries Tina Puluhbuhu, MA. Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin,

Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr Gagaring Pagalung, M.Si.,Ak., CA.

2. Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si. Sebagai Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberi nasehat dan semangat dalam menjalankan studi.
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si. sebagai Promotor, Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si. sebagai Co-Promotor atas segala curahan ilmu, arahan, motivasi dan bimbingan serta dukungan tiada henti serta kesababarannya kepada penulis dalam membantu penyelesaian dan penyempurnaan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Basri Hasanuddin, MA. Prof. Dr. Chalid Imran Musa, M.Si. Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si. Dr. Muhammad Ismail P, SE., M.Si. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT., sebagai penguji yang telah memberikan kritik, saran dan masukan kepada penulis mulai proses ujian proposal sehingga selesainya disertasi ini.
5. Para pengajar Program Doktor Ilmu Ekonomi beserta staff.
6. Terima kasih yang sangat mendalam dan setulus-tulusnya kepada Bapak Drs. H. Andi Anwar Parenrengi, SH. selaku Ketua Umum Yayasan Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI.) dan Ketua Umum Yayasan Tri Dharma Widya (TDW) atas dukungan doa, moril dan materil yang diberikan selama ini.

7. Terima Kasih Kepada Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yang ada di Jakarta, terkhususnya Dr. H. Andi Sukarmin, SE.,MM. Selaku Ketua STIE-Tri Dharma Widya dan Bendahara Umum Yayasan Lembaga Pendidikan Indonesia (LPI.) dan Yayasan Tri Dharma Widya (TDW)
8. Terima Kasih kepada papa tercinta Nico Tairas yang memberikan semangat dan dorongan bagi penulis dan mama tercinta, Padreif Tuwaidan, yang senantiasa berdoa, mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang.
9. Kakak tersayang Mario R.E. Tairas dan Indria Anggrainy Tairas, beserta keluarga dan terima kasih atas dukungan doa dan moril yang diberikan selama ini
10. Sahabat dan teman-teman angkatan 2012, Mahasiswa S3., Program Studi Ekonomi dan bisnis kelas Jakarta. Disertasi ini sulit diselesaikan tanpa dukungan kalian semua
11. Semua Pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semua yang telah membantu baik secara langsung dan tidak langsung, semoga kebaikan tersebut mendapat imbalan yang berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari bahwa dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan maupun pustaka yang ditinjau atau rumusan masalah penelitian terdapat kekurangan dan kehilangan, untuk itu penulis mohon maaf, oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif agar disertasi ini lebih sempurna serta sebagai masukan

penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah dimasa yang akan datang. Akhir kata, semoga disertasi ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk khazana ilmu pengetahuan dibidang manajemen strategik.

Makassar, 18 Agustus 2016

David Ronald Tairas

## ABSTRAK

**DAVID RONALD TAIRAS.** *Analisis Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik melalui Strategi Kewirausahaan dan Strategi Operasional dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta* (dibimbing oleh **Abd. Rahman Kadir, Mahlia Muis, dan Ria Mardiana Y**)

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik melalui strategi kewirausahaan dan strategi operasional dalam meningkatkan keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar pada 22 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Swasta di Jakarta. Unit Analisis terdiri dari Ketua Sekolah Tinggi dan Wakil Ketua I, II, III, dan IV. Penghitungan data menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan program AMOS untuk melihat apakah Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik berpengaruh signifikan atau positif terhadap keunggulan bersaing Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta melalui strategi kewirausahaan dan strategi operasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, tetapi berbanding terbalik apabila kepemimpinan strategik melalui strategi kewirausahaan, secara tidak langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Strategi kewirausahaan sebagai peran mediasi dianggap tidak bisa berperan secara maksimal antara kepemimpinan strategik dengan keunggulan bersaing.

Kata kunci: kepemimpinan strategik, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional, keunggulan bersaing



## ABSTRACT

**DAVID RONALD TAIRAS.** *An Analysis of Strategic Leadership and Dynamic Capability through Entrepreneurship Strategy and Operational Strategy in Developing the Competitive Advantage of Private Universities in Jakarta,* (supervised by **Abd. Rahman Kadir, Mahlia Muis, and Ria Mardiana**).

This research aims to analysis of strategic leadership and dynamic capability through entrepreneurship strategy, operational strategy in improving the competitive advantage of Private Universities in Jakarta.

This research constituted quantitative research, samples used questionnaires spread to 22 Private Higher schools of Economics in Jakarta. Analysis unit consisted of Chairman and vice chairman, I, II, III, and IV. The data were counted using SEM (Structural Equation Model) with the aid of AMOS program to see whether the Strategic Leadership and Dynamic Capabilities have positive significant influence toward competitive advantage of Private Universities in Jakarta through strategy of entrepreneurship and operational strategy.

The results indicate that the Strategic Leadership has directly significantly positive influence toward Competitive Advantage but this research is inversely proportional if the Strategic Leadership through entrepreneurship strategic. Indirectly the strategic leadership has indirectly insignificant influence on competitive advantage, it is clear that the entrepreneurship strategy as a mediation role cannot mediate maximally between strategic leadership and competitive advantage.

**Keywords:** Strategic Leadership, Dynamic Capability, Strategy of Entrepreneurship, Operational Strategy, Competitive Advantage



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4. Kegunaan Penelitian	18
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	18
1.6. Sistematika Penulisan	19
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori	21
2.2. Grand Teori	21
2.3. Resource-Base View (RBV)	22
2.4. Kepemimpinan Strategik	26
2.5. Strategi Kewirausahaan	46

2.6. I/O Model	53
2.7. Strategi Operasional	55
2.8. Kapabilitas Dinamik	64
2.9. Strategi Keunggulan Bersaing	91
2.10. Penelitian Empiris dan Mapping Teori	102

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

3.1. Kerangka Konseptual	107
3.2. Hipotesis Penelitian	112

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Pendekatan Penelitian	115
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	115
4.3. Populasi dan Sampel	116
4.4. Metode Pengumpulan Data	116
4.5. Teknik Pengukuran Variabel	118
4.6. Teknik Analisis Data	119
4.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	121
4.8. Metode Analisis Data	123
4.9. Definisi Operasional Variabel	128

### **BAB V HASIL PENELITIAN**

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	144
5.2. Deskripsi Obyek Penelitian	144
5.3. Karakteristik responden	145
5.4. Distribusi Umur	147

5.5.	Analisis Statistik Deskriptif	150
5.6.	Kepemimpinan Strategik (X1)	151
5.7.	Kapabilitas Dinamik (X2)	152
5.8.	Strategi Kewirausahaan (Y1)	152
5.9.	Strategi Oprasional (Y2)	153
5.10.	Keunggulan Bersaing (Y3)	154
5.11.	Analisis Hasil Penelitian	155
5.12.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness-of-Fit</i> .	156
5.13.	Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data	156
5.14.	Evaluasi atas <i>Outliers</i>	157
5.15.	Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten	159
5.16.	Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik.	159
5.17.	Strategi Kewirausahaan, Strategi Oprasional dan Keunggulan Bersaing	162
5.18.	Kepemimpinan Strategik, Kapabilitas Dinamik, Strategi Kewirausahaan, Strategi Oprasional dan Keunggulan Bersaing.	165
5.19.	Pengujian Hipotesis	167
<b>BAB VI PEMBAHASAN PENELITIAN</b>		
6.1.	Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Kewirausahaan	171
6.2.	Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Strategi Kewirausahaan	174
6.3.	Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Strategi Operasional	179
6.4.	Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Strategi Operasional	181

6.5. Pengaruh Strategi Kewirausahaan Terhadap Strategi Operasional	182
6.6. Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing	185
6.7. Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Keunggulan Bersaing	187
6.8. Pengaruh Strategi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing	189
6.9. Pengaruh Strategi Operasional Terhadap Keunggulan Bersaing	191
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
7.1. Kesimpulan	194
7.2. Saran	197
7.3. Implikasi Hasil Penelitian	200
7.4. Keterbatasan Penelitian	201
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	202

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Perkembangan Jumlah PTS. 2002 s/d 2013	2
2.1. Aset tidak berwujud : pengukuran dan perbandingan antara RVB dan analisa berbasis industri	26
2.2. Strategi Bisnis	62
2.3. Mapping Teori	102
3.1. Kerangka Konsep Penelitian	111
4.1. Nama Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta	117
4.2. Kriteria Penilaian Goodness of Fit	125
5.1. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin.	145
5.2. Distribusi Sampel Penelitian Pada 22 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Di Jakarta Yang Menjadi Lokasi Penelitian	146
5.3. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Umur.	147
5.4. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Pekerjaan.	148
5.5. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Pendidikan.	149
5.6. Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian	150
5.7. Nilai Rata-rata jawaban responden per indikator	150
5.8. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kepemimpinan Strategik	151
5.9. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Kapabilitas Dinamik	152
5.10. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Strategi Kewirausahaan	153

5.11. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Strategi Operasional	153
5.12. Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Keunggulan Bersaing	154
5.13. Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik	160
5.14. Loading faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik	161
5.15. Loading faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing	164
5.16 Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Overall Model	166
5.17. Evaluasi kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Overall Model	167
5.18. Pengujian Hipotesis	168

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Hubungan Antara RVB, I/O Model dan SCA	21
2.2. Strategi Operasional	57
2.3. Piramida Perguruan tinggi	93
3.1. Kerangka Konseptual	111
5.1. Variabel Eksogen	159
5.2. Variabel Endogen	162
5.3. Pengukuran Model Hubungan variable	165

**DAFTAR LAMPIRAN**

## Lampiran

1. Kuesioner Penelitian
2. Validitas Reabilitas
3. Distribusi Frekuensi
4. CFA Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik
5. Univariate Outlier
6. Hasil SEM Full Model
7. Total Efek.



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

# BAB I

## PENDAHULUAN

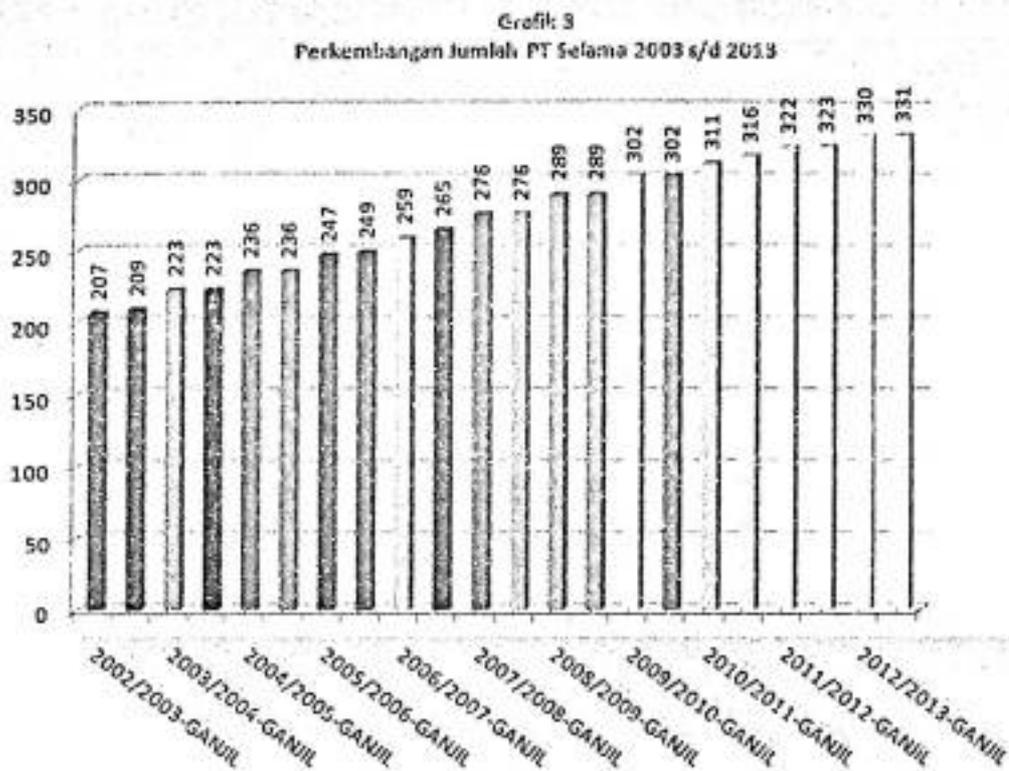
### 1.1 Latar Belakang

Dalam menyongsong masyarakat ekonomi ASEAN kalangan perguruan tinggi swasta (PTS) dinilai belum siap menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) 2015, sebab itu perguruan tinggi swasta harus segera berbenah menyiapkan sumber daya manusia (SDM) dan tata kelola yang baik, sejumlah persoalan masih menghadang bagi kalangan PTS seperti kualitas sumberdaya manusia yang rendah, sarana dan prasarana yang buruk, kekurangan tenaga dosen dan pegawai, rendahnya kuantitas dan kualitas riset, belum terakreditasi oleh BAN-PT, publikasi ilmiah yang terbatas, perguruan tinggi yang sudah siap akan sangat diuntungkan karena semakin luasnya cakupan pasar.

Keberhasilan suatu negara dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kualitas sistem pendidikannya (sadeghi & Pihie, 2013). Institusi pendidikan berkontribusi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan menjadi modal bagi suatu negara untuk menghadapi tuntutan globalisasi (morshidi, 2010) babu dan kumari (2013) menegaskan bahwa tingkat hubungan humanistik, kolegialita dan partisipasi serta efektif mengajar yang tinggi akan memicu keberhasilan dalam dunia pendidikan dalam suatu institusi pendidikan.

Persaingan dan pertumbuhan perguruan tinggi swasta dan Negeri di Indonesia sangatlah signifikan terbukti dari data yang diperoleh dari Kopertis Wilayah III, berikut ini adalah sebaran jumlah PTS di Kopertis Wilayah III Jakarta mulai dari tahun 2002 sampai dengan 2013 :

Tabel. 1.1. Perkembangan Jumlah PTS. 2002 s/d 2013



Sumber data Kopertis Wilayah III Jakarta.

Jika dilihat dari grafik terjadi penambahan jumlah perguruan tinggi dari tahun ke tahun, dari 2002 sampai tahun 2013 mengalami penambahan sebanyak 124 perguruan tinggi swasta (PTS) dalam kurun waktu sepuluh tahun jumlah perguruan tinggi mengalami peningkatan yang sangat signifikan oleh sebab itu dengan pertumbuhan perguruan tinggi harus diimbangi dengan peningkatan sumber daya manusia yang

meliputi dosen, karyawan yang terampil dan pemimpin perguruan tinggi yang strategis.

Dalam penelitian sebelumnya Drew, 2006 mengatakan bahwa perguruan tinggi terjebak diantara dunia Akademis dan Bisnis artinya perguruan tinggi dituntut untuk menciptakan sumber daya manusia yang terampil dan memiliki jiwa mandiri untuk menghadapi persaingan global namun untuk mewujudkannya perguruan tinggi membutuhkan sumber pendanaan yang besar dan pengelolaan yang benar guna mencapai keunggulan bersaing.

Dengan adanya tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang berhadapan dengan situasi pasar global dengan persaingan yang sangat kompetitif (Kezar & Eckel, 2004),

Pendidikan dihadapkan dengan pertumbuhan Sumber daya manusia, pengurangan dana publik khususnya beasiswa untuk mahasiswa, meningkatnya tekanan pada keterampilan kerja, tekanan untuk lebih akuntabilitas dan transparan dalam kehidupan akademis, selain itu universitas juga dituntut untuk dapat melayani baik pasar baru ataupun pasar yang berbeda, dan harus berhadapan dengan kepentingan yang lebih besar dari pemerintah dan masyarakat (Ramsden, 1998 ; Davies & Davies, 2004 ; 2004).

Persaingan digambarkan sebagai suatu siklus yang ditentukan oleh empat komponen persaingan (4C) yaitu company, customers, competitor, dan change (Kotler, 2003). Perusahaan (Company) harus memiliki diferensiasi dimana suatu perguruan tinggi mempunyai ciri khas yang

beda dengan pesaing yang lain, Pelanggan (Customers) melihat segmen pasar yang akan dituju perguruan tinggi menerapkan strategi manajemen, pangsa pasar seperti apa yang akan dicapai, Pesaing (competitor) pimpinan perguruan tinggi berkewajiban melakukan langkah-langkah yang diharapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing, peluang pimpinan bagi penyedia jasa pendidikan tinggi swasta, pelanggan yang langsung menikmati jasa yang ditawarkannya adalah mahasiswa, pesaing adalah penyedia jasa pendidikan sejenis pada jenjang yang sama, dan perubahan meliputi segala bentuk perubahan sebagai inisiatif internal maupun Tekanan eksternal, baik yang bersifat akademik maupun non-akademik.

Satu dasawarsa yang lalu, perguruan-perguruan tinggi di Indonesia, baik yang berstatus negeri maupun swasta hanya bersaing dengan sesama perguruan tinggi di Indonesia saja, tetapi kini pesaing yang harus dihadapi selain dari Indonesia, juga berbagai instansi yang merupakan jaringan dari perguruan-perguruan tinggi di tingkat regional maupun internasional. Belum lagi berbagai perguruan tinggi baru yang muncul di tanah air dan didirikan oleh berbagai kelompok usaha atau industri yang tentu saja memiliki dukungan dana yang besar, selain itu lembaga pendidikan luar negeri yang semakin gencar mencari mahasiswa di Indonesia, semakin banyak kampus waralaba, tuntutan kualitas pendidikan yang semakin meningkat. perlu disadari bahwa betapa belum meratanya kualitas pendidikan tinggi di Indonesia.

Perguruan tinggi swasta harus menerapkan sudut *pemikiran* baru yang mengandung unsur fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi dan integrasi sangat memerlukan sumber daya manusia yang penuh dengan kreativitas. Kreativitas dapat muncul dari sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan.

Dengan demikian, PTS diharapkan tidak hanya mampu menghasilkan lulusan terbaik, tetapi juga mampu mengembangkan dua hal yang terkandung dalam tri dharma perguruan tinggi, yaitu meneliti dengan hasil riset yang berkualitas tinggi dan mengembangkan teknologi guna pengabdian kepada masyarakat. n (Hitt et al., 1998).

Mengoptimalkan diferensiasi yang dimiliki oleh PTS, akan diperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*). ketika perguruan tinggi memiliki diferensiasi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan (Barney, 1991).

Koordinasi sumber daya strategis yang tinggi menyebabkan PTS dapat meningkatkan keunggulan bersaing, Slater dan Narver (1994) menjelaskan bahwa bisnis yang mengaplikasikan daya saing secara signifikan untuk memahami pesaing dan konsumennya serta mengkoordinasikan aktivitasnya ke seluruh fungsi bisnis bagi usaha penciptaan nilai secara terintegrasi akan meraih kemampuan pertumbuhan penjualan, dan kesuksesan produk baru yang relatif lebih tinggi.

Perubahan yang sedemikian cepat, yang terjadi di luar perguruan tinggi dimana stakeholder atau masyarakat lebih memilih anaknya untuk bersekolah diperguruan tinggi yang memiliki jaminan setelah anaknya lulus dari perguruan tinggi tersebut bisa langsung terserap dalam dunia kerja.

Dengan adanya penambahan jumlah perguruan tinggi di Jakarta khususnya Kopertis Wilayah III yang bertambah dan persaingan yang terjadi antara perguruan tinggi swasta (PTS), tuntutan pasar stakeholder, pemerintah, perubahan bisnis pendidikan yang sangat ketat dan sulit, persaingan yang terjadi maka perguruan tinggi harus menerapkan strategi bersaing melalui strategi kewirausahaan dan strategi operasional untuk mencapai keunggulan bersaing dengan perguruan tinggi yang lain untuk mencapai visi dan misi tersebut maka perguruan tinggi yang ada di Indonesia harus memiliki keunggulan bersaing.

Faktor pertama untuk mencapai keunggulan bersaing (*sustained competitive Advantage*) adalah memiliki pemimpin yang strategik untuk memimpin perguruan tinggi, pemimpin adalah kunci keberhasilan pada industri pendidikan tinggi (Hana, 2003; Bryman, 2007)

Kepemimpinan dianggap sebagai isu utama bagi sebuah universitas (Ball, 2007)

Kepemimpinan strategik pada perguruan tinggi memiliki kapabilitas untuk mengatur arah, mengidentifikasi, memilih dan melaksanakan

kegiatan yang menciptakan keunggulan bersaing, dengan kepemimpinan strategik sebuah perguruan tinggi dapat lebih dinamis, kreatif, fleksibel dalam pengelolaan perguruan tinggi dan memiliki kapabilitas dalam menanggapi ketegangan persaingan dan memiliki kemampuan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dengan tetap mempertahankan kualitas atau mutu akademik (holt dan palmer, 2008;,2010, ong, 2012

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan oraganisasi (house et all, 1999) pemimpin merupakan perencana visi dan misi kedepan sebagai pembentuk budaya dan nilai-nilai moral untuk memberikan motivasi dan inspirasi buat bawahannya dimana pimpinan membuat suatu trobosan yang tidak bisa ditiru oleh pesaing yang lain dan tidak hanya itu pimpinan dalam hal ini ketua sekolah tinggi ilmu ekonomi membantu meningkatkan motivasi dan moralitas anggota secara keseluruhan pada tingkat yang lebih tinggi, kepemimpinan juga berkaitan dengan penanganan perubahan menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian mengkomunikasikannya kepada anggota organisasi yang pada akhirnya dapat menyatukan, dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, pemimpin peruruan tinggi mengarahkan bawahannya untuk melakukan berbagai tindakan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpinnya (cahayani 2003).

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi, aktif dalam memotivasi pengikut, memberikan pengaruh kuat dalam memperbaiki kelompok. Rivai, 2006), aspek kepemimpinan turut mempengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok (svadova & silke, 2001)

Faktor kedua berkenaan dengan keunggulan bersaing perguruan tinggi, menurut Zott *dynamics capabilities* menciptakan dan meningkatkan *resources position, capabilities, operational routines*, dan aktivitas. Pada gilirannya peningkatan ini akan menentukan performansi posisi produk di pasar dan performansi secara keseluruhan.

Pengembangan kapabilitas secara terus menerus dan difokuskan pada usaha untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi di sekeliling perguruan tinggi agar mampu menyesuaikan posisi perguruan tinggi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia akan menghasilkan suatu *dynamic capabilities* atau kapabilitas yang dinamis.

kapabilitas dinamik hanya dapat diidentifikasi pada saat mencapai *sustainable competitive advantage (SCA)*, sehingga secara *tautology* mengklaim bahwa kapabilitas dinamik mendorong keunggulan kompetitif. Priem and Butler (2001)

kapabilitas SDM, meliputi kemampuan analisis dan kompetensi yang tidak memadai, kurangnya komitmen dan partisipasi dari struktur

organisasi perguruan tinggi, serta tidak semua unit memahami tahap-tahap penyusunan renstra. Selain itu, dalam proses perencanaan strategik belum melibatkan semua komponen penting dan kurang adanya rapat rutin serta waktu yang cukup untuk membahas renstra. Perencanaan strategik cenderung dikerjakan sendiri tanpa diadakan *workshop* dan belum adanya tim renstra dengan SDM yang memadai.

Sementara, kendala yang berkaitan dengan data/informasi menyangkut, ketersediaan informasi/data yang diperlukan tidak tepat waktu, dimana sering terjadi ketidaksesuaian antara data yang dibutuhkan dengan yang tersedia, kurang adanya koordinasi dan komunikasi dalam pengumpulan data, serta kendala teknis lainnya, adanya berbagai kendala tersebut membuat perencanaan strategik kurang optimal sebagai perangkat manajemen penting, yang sangat dibutuhkan perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan yang berubah demikian cepat maka dibutuhkan kemampuan dalam mengelola perguruan tinggi untuk bisa beradaptasi.

Pengembangan kapabilitas secara terus menerus dan difokuskan pada usaha untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi di sekeliling agar mampu menyesuaikan posisi tersebut dalam mengelola sumberdaya yang ada akan menghasilkan suatu *dynamic capabilities* atau kapabilitas yang dinamis. (Teece, et al.,)

Peran kapabilitas dinamik sebagai daya ungkit dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing telah disadari dan diinginkan oleh

semua Perguruan Tinggi, akan tetapi belum dipahami dengan baik. Kebanyakan pimpinan perguruan tinggi beranggapan bahwa kapabilitas dinamik ini hanya dibangun dari sisi *human resources* dan proses penciptaanya sangat rumit (Hall, 1993).

Faktor ketiga peran *entrepreneur* dalam menentukan kemajuan suatu bangsa/negara, telah dibuktikan oleh beberapa negara maju seperti Amerika, Jepang, *plus* tetangga terdekat kita yaitu Singapura dan Malaysia, diamerika sampai saat ini sudah lebih dari 12 persen penduduknya menjadi *entrepreneur*, dalam setiap 11 detik lahir *entrepreneur* baru dan data menunjukkan 1 dari 12 orang Amerika terlibat langsung dalam kegiatan *entrepreneur*. Itulah yang menjadikan amerika sebagai negara adikuasa dan *super power*. Selanjutnya Jepang lebih dari 10 persen penduduknya sebagai wirausaha dan lebih dari 240 perusahaan jepang skala kecil, menengah dan besar bercokol di bumi kita ini, padahal Jepang mempunyai luas wilayah yang sangat kecil dan sumber daya alam yang kurang mendukung (kurang subur) namun dengan semangat dan jiwa *entrepreneurship*nya menjadikan Jepang sebagai negara terkaya di Asia.

Mengintip sedikit jumlah pengusaha tetangga terdekat yang satu rumpun dengan kita yaitu singapura dan malaysia, fakta menyebutkan lebih dari 7.2 persen pengusaha Singapura dan lebih dari 3 persen pengusaha Malaysia yang menjadikan pertumbuhan berbagai bidang terutama pertumbuhan ekonomi semakin jauh, kita hanya memiliki 0.18

persen pengusaha alias kurang dari 1 persen dari jumlah penduduk saat ini, padahal untuk membangun ekonomi bangsa, menjadi bangsa yang maju, menurut sosiolog yaitu David McClelland, sedikitnya dibutuhkan minimal 2 persen wirausaha dari populasi penduduknya, atau dibutuhkan sekitar 4,8 juta wirausaha di Indonesia saat ini, begitupun menurut Ciputra setidaknya dibutuhkan minimal 2 persen pengusaha untuk menjadikan bangsa ini bangkit dari keterpurukan.

Penting sepertinya kita mencontoh salah satu perguruan tinggi di Amerika yaitu MIT (Massachusetts Institute Technology) dimana dalam kurun waktu tahun 1980-1996 ditengah pengangguran terdidik yang semakin meluas dan kondisi ekonomi, sosial politik yang kurang stabil, MIT merubah arah kebijakan perguruan tingginya dari *high Learning Institute and Research University* menjadi *Entrepreneurial University*. Meskipun banyak pro kontra terhadap kebijakan tersebut namun selama kurun waktu diatas (16 tahun) MIT mampu membuktikan lahirnya 4 ribu perusahaan dari tangan alumni-alumninya dengan menyedot 1.1 juta tenaga kerja dan omset sebesar 232 miliar dolar pertahun. Sungguh prestasi yang amat sangat spektakuler sehingga merubah kondisi amerika menjadi negara *super power*. Kebijakan inilah yang selanjutnya ditiru dan diikuti oleh banyak perguruan tinggi sukses didunia ini.

Berkaca pada kesuksesan negara maju seperti Amerika dan Eropa yang hampir seluruh perguruan tingginya menyisipkan materi

*entrepreneurship* di hampir setiap mata kuliahnya, negara - negara diasia seperti Jepang, Singapura dan Malaysia juga menerapkan materi-materi *entrepreneurship* minimal di dua semester. Itulah yang menjadikan negara-negara tetangga kita tersebut menjadi negara maju dan melakukan lompatan panjang dalam meningkatkan pembangunan negaranya.

Di Indonesia, usaha-usaha untuk menanamkan jiwa dan semangat kewirausahaan diperguruan tinggi terus digalakan dan ditingkatkan, tentunya dengan berbagai metode dan strategi yang membuat mahasiswa tertarik untuk berwirausaha. Sedikitnya ada enam usaha/cara yang dalam meningkatkan gema kewirausahaan bagi mahasiswa.

1. Pendirian Pusat kewirausahaan Kampus.
2. *Entrepreneurship Priority*.
3. Pengembangan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW).
4. Program Wirausaha Mandiri Untuk Mahasiswa.
5. Program Peningkatan Kompetensi Tenaga Kerja dan Produktivitas bagi Mahasiswa.
6. Program Pemberian Modal Usaha Untuk Mahasiswa.

Sayangnya dari lebih 2.679 PTS dan 82 PTN di Indonesia hanya sebagian kecil saja (segelintir perguruan tinggi) yang peduli dengan pentingnya kewirausahaan dikampus.(data Kemendikbud RI.)

Perguruan tinggi sebagai salah satu mediator dan fasilitator terdepan dalam membangun generasi muda bangsa mempunyai kewajiban dalam mengajarkan, mendidik, melatih dan memotivasi mahasiswanya sehingga menjadi generasi cerdas yang mandiri, kreatif, inovatif dan mampu menciptakan berbagai peluang pekerjaan (usaha). Untuk itu sebuah keharusan bagi setiap perguruan tinggi segera merubah arah kebijakan perguruan tingginya dari *high Learning university and Research University* menjadi *Entrepreneurial University* atau menyeimbangkan kedua arah kebijakan tersebut sehingga arah kebijakan keduanya tercapai baik yang bersifat *high Learning university and Research University* maupun yang bersifat *Entrepreneurial University*. Dengan *paradigm change* tersebut pada akhirnya akan melahirkan *entrepreneur-entrepreneur* muda sukses yang akan mampu membangkitkan bangsa ini dari berbagai keterpurukan.

Untuk melahirkan *entrepreneur-entrepreneur* muda sukses tersebut di perlukan kesungguhan dan keseriusan dari perguruan tinggi dalam mengemban misi *entrepreneurial campus*. Program-program kewirausahaan yang telah digagas dan dijalankan oleh berbagai perguruan tinggi khususnya di Indonesia, patut kiranya dijadikan sebagai teladan dalam memulai memfokuskan perguruan tinggi dalam melahirkan *entrepreneur-entrepreneur* muda sukses. Banyak faktor yang membuat keberhasilan perguruan tinggi ketika menggunakan tindakan kewirausahaan dalam menerapkan *strategy entrepreneurship*. Faktor

perhatian yang paling penting adalah kemampuan perguruan tinggi untuk membangun visi, dan bagaimana manajemen puncak mengatur orang dan tugas-tugas, dengan cara yang memungkinkan untuk mendukung tindakan kewirausahaan untuk berkembang, serta memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung tindakan kewirausahaan, menggunakan sistem reward dan kompensasi yang memperkuat individu dan tim kewirausahaan, dan untuk mendorong pengambilan risiko, yang diukur dengan kesediaan individu untuk menerima risiko dan mentoleransi kegagalan.

Hubungan antara kewirausahaan dan keunggulan bersaing perguruan tinggi telah dinilai secara berbeda sepanjang waktu. Selama tahun 1980-an, beberapa berpendapat bahwa sulit bagi orang untuk bertindak *entrepreneurially*. Pada saat yang sama, yang lain percaya bahwa tindakan kewirausahaan dapat dijalankan bagi perguruan tinggi dari berbagai jenis dan ukuran, dan bisa diharapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Faktor yang terakhir yaitu strategi operasional merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perguruan tinggi untuk berkompetisi dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi persaingan baik dalam negeri atau pun dalam negeri selain itu perguruan tinggi dituntut tidak hanya dijadikan sebagai tempat menghasilkan produk (sarjana) , tetapi harus dapat dijadikan sebagai media (sumber daya manusia) bersaing dan media untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan.

Strategi Operasional merupakan fungsi operasi yang menetapkan arah untuk pengambilan keputusan yang diintegrasikan dengan strategi bisnis melalui perencanaan formal, sehingga menjadi pola pengambilan keputusan. (Robert S. Kaplan & David P. Norton)

Strategi operasional sangat berperan penting dalam peningkatan dan persaingan. (Skinner 1996)

Beberapa kecenderungan yang akan dihadapi perguruan tinggi:

- Terjadi proses pengembangan produk (sarjana) yang lebih baik sebagai akibat perkembangan teknologi.
- Strategi operasional dituntut untuk lebih unggul; profesional, kualitas, pengembangan produk dan desain.

Keterlibatan pimpinan puncak dan lini/unit (ketua jurusan) menentukan keefektifan perencanaan strategik operasional (Ocasio & Joseph, 2006;) Karakteristik manajemen seperti: keahlian, orientasi dan manajemen puncak merupakan antecedent keberhasilan perencanaan strategik (Hariis & Ogbonna, 2006).

Berdasarkan berbagai fenomena-fenomena yang terjadi dan uraian-urain pada pendahuluan maka penulis akan membahas tentang "Analisis Kepemimpinan Strategik Dan Kapabilitas Dinamik Melalui Strategi Operasional dan Strategi Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jakarta".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut diatas maka rumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Strategik Berpengaruh Terhadap Strategi Kewirausahaan Perguruan Tinggi...?
2. Apakah Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh terhadap strategi kewirausahaan...?
3. Apakah Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh terhadap strategi operasional....?
4. Apakah Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh terhadap strategi operasional...?
5. Apakah Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap strategi operasional...?
6. Apakah Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing...?
7. Apakah Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing...?
8. Apakah Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing...?
9. Apakah Strategi operasional mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing Perguruan Tinggi...?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, maka secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kepemimpinan Strategik Dan Kapabilitas Dinamik Melalui Strategi Operasional dan Strategi Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jakarta. penelitian ini bertujuan :

1. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan strategik terhadap strategi kewirausahaan perguruan tinggi.
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamik terhadap strategi operasional perguruan tinggi.
3. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.
4. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi kewirausahaan terhadap strategi operasional perguruan tinggi.
5. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi operasional terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.
6. Mengkaji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan strategik terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.
7. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kapabilitas dinamik terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.
8. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.

9. Mengkaji dan menganalisis pengaruh strategi operasional berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang membutuhkan yaitu :

1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan, Hasil Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan khasanah ilmu pengetahuan dengan memperkuat telaah tentang teori - teori, kepemimpinan strategik, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing.
2. Dapat memberikan masukan kepada Pimpinan Perguruan Tinggi untuk meningkatkan keunggulan bersaing melalui strategi kewirausahaan dan strategi operasional pada perguruan tinggi yang dipimpinnya.
3. Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan pengetahuan, baik secara teoritis maupun empiris tentang variabel-variabel yang menjadi obyek pengamatan dalam penelitian.

#### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada 22 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Program Studi Manajemen di Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peranan Kepemimpinan strategi melalui strategi kewirausahaan

dan strategi operasional dalam meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi di Jakarta.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan disertasi ini akan diuraikan sebagai berikut :

### **Bab I. Pendahuluan**

Pada bagian ini akan dibahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan.

### **Bab II. Tinjauan pustaka**

Pada bagian ini akan dibahas tinjauan teori dan tinjauan konsep sedangkan bagian selanjutnya akan dibahas mengenai penelitian terdahulu beserta mapping teori.

### **Bab III. Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Pada bagian ini akan dibahas tentang kerangka konsep dan hipotesis dari penelitian ini.

### **Bab IV. Metode Penelitian**

Bagian ini akan membahas tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian dan teknik analisis data.

#### Bab V. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai deskripsi data dan deskripsi hasil temuan penelitian berdasarkan metode dan prosedur yang diuraikan pada metode penelitian.

#### Bab VI. Pembahasan.

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis data penelitian sebagai dasar dalam menarik kesimpulan.

#### Bab VII. Penutup

Pada bagian ini akan dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian, mengimplikasinya bagi pengembangan ilmu pengetahuan, mengemukakan keterbatasan penelitian serta saran - saran untuk penelitian lanjutan.



**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

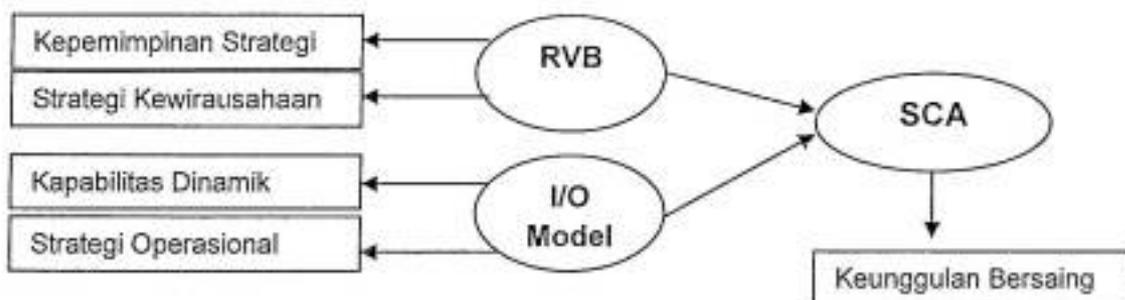
## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

#### 2.2. Grand Teori Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori Resource-Based View (RVB) dimana terdapat kepemimpinan strategik dan strategi kewirausahaan dan metode I/O Model (bentuk organisasi industri) berisi tentang kapabilitas dinamik dan strategi operasional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (sustained competitive advantage) (Michael Porter), untuk mencapai SCA (sustained competitive advantage) dibutuhkan teori Resource-Based View (RVB) dan I/O Model sesuai dengan journal dari *"Teece et al. (1997), two main models of strategy can be identified: one emphasizes the exploitation of efficiency (RBV perspective), the other emphasizes the exploitation of market power (Industrial Organization - IO - perspective)."*



1. RVB. : Resource-base view (Bain/Manson)
2. I/O Model : bentuk organisasi industri (Hitt et al )
3. SCA : sustained competitive advantage (Michael Porter)

Gambar 2.1. Hubungan Antara RVB, I/O Model dan SCA

### 2.3. Resource-Base View (RBV)

Penelitian utama resource –base view (RBV) dalam penelitian ini untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan (sustained competitive advantage) SCA, melalui kepemimpinan strategik dan strategi kewirausahaan. Para ahli telah difokuskan pada karakteristik sumber daya yang berkontribusi pada posisi superior antar pesaing, Black dan boal (1994) berfokus pada karakteristik sumber daya menciptakan proses terbentuk sumber daya, menurut oliver (1997) menyarankan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dengan mengelola konteks pemilihan sumber daya. Dalam asumsi implisit bahwa perusahaan dalam hal ini perguruan tinggi memanfaatkan sumber daya mereka untuk meningkatkan dan menciptakan nilai mereka.

resource –base view terdiri dari kenaikan dominan dari literatur strategik yang membahas pertanyaan tentang identitas organisasi dan prinsipnya berhubungan dengan sumber dan sifat kemampuan strategik perspektif RBV (resource –base view) itu memiliki fokus intra organisasi dan berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari sumber daya perusahaan spesifik dan kemampuan.

Dasar dari RBV (resource –base view) adalah bahwa perusahaan atau perguruan tinggi yang sukses akan menemukan mereka bersaing dimasa depan pada kemampuan yang khas dan unik, yang mungkin sering

implisit atau tidak berwujud pada sifat. Dengan demikian, inti dari strategik ini harus didefinisikan oleh sumber daya perguruan tinggi yang unik dan kemampuan. Selain itu, nilai potensi penciptaan strategi yaitu kemampuan perguruan tinggi untuk mendirikan dan mempertahankan posisi pasar yang menguntungkan sangat tergantung pada kapasitas pembangkit sumber daya yang mendasari.

Barney (1991) jika semua perusahaan yang sama dalam hal sumber daya, akan ada perbedaan diantara mereka karena profitabilitas strategik apapun bisa dilaksanakan oleh setiap organisasi dalam satu industri yang sama. Logika yang mendasari menyatakan bahwa keberlanjutan efek dari posisi kompetitif terletak terutama pada biaya biaya sumber daya dan kemampuan yang digunakan untuk menerapkan strategik. Biaya ini dapat dianalisis dengan mengacu pada strategik faktor pasar. Yaitu diman sumber daya yang diperoleh.

Namun, kelelaian pendekatan RBV (resource –base view) serius adalah bahwa tidak ada kerangka komprehensif yang menunjukkan bagaimana berbagai bagian dalam organisasi berinteraksi satu sama lain dari waktu ke waktu untuk menciptakan sesuatu yang baru dan unik. RBV menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan konsekuensi dari sumber spesifik organisasi dan kemampuan yang mahal oleh pesaing lainnya untuk menyalin. Sumber daya akan kemampuan unggul jika mereka memiliki karakteristik khusus tertentu.

Adanya kemampuan dan sumber daya heterogenitas dalam populasi organisasi merupakan salah satu prinsip RBV (resource –base view) (Helf dan peteraf, 2003) organisasi adalah entitas heterogen ditandai dengan khusus oleh mereka dan basis sumber daya yang unik. RBV (resource –base view) menyajikan penjelasan untuk kompetisi heterogen berdasarkan pada premis bahwa pesaing dekat berbeda dalam cara penting dan abadi pada sumber daya dan kemampuan (Helfat dan peteraf, 2003). Perspektif ini mengakui bahwa jenis besaran dan sifat sumber daya dan kemampuan yang determinan penting dalam kapasitas mereka untuk menghasilkan keuntungan. Dengan mengumpulkan sumber daya dan keuntungan selanjutnya

RBV (resource –base view) organisasi adalah garis strategik pemikiran yang menganalisis kekuatan dan kelemahan. Barney (1991) menggap bahwa sumber daya dapat diklarifikasikan menjadi 3 kategori : sumber daya modal fisik, sumber daya manusia dan sumber daya modal organisasi menurut barney (1991) ada kondisi tertentu yang sumber daya harus hadir untuk memungkinkan perusahaan atau perguruan tinggi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif :

1. Unik (rare)
2. Bernilai (valuable)
3. Tidak dapat ditiru (imperfect imitability)
4. Tidak tergantikan (non-substitusi).

Keunggulan kompetitif tidak muncul muncul dari dinamika industri, tetapi dari proses akumulasi dan pemanfaatan sumber daya dalam perusahaan, dengan kata lain itu adalah hasil dari cara organisasi menggunakan apa yang telah didapat. Sumber daya juga dapat menjadi berwujud atau tidak berwujud, sumber daya, aset dan kemampuan organisasi yang dimiliki digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif sebagai konsekuensinya kekayaan ekonomi.

Menurut Barney (1991) Fungsi dari teori RBV (resource –base view) adalah sebagai berikut

1. Sebagai alat analisis yang membantu menjelaskan dan memprediksi hasil dari fenomena dan dalam kasus manajemen strategis, keberhasilan organisasi dan kegagalan
2. Sebagai alat penafsir yang memungkinkan kita untuk memahami dan memahami dunia yang membingungkan
3. Sebagai alat untuk bertindak di dunia, membentuk tindakan kita dan menyusun strategi, mengadopsi pendekatan epistemologis pluralistik manajemen strategis, ketiga teori yang digunakan saling melengkapi bukan saling eksklusif.

Sampai saat ini RBV (resource –base view) telah banyak dikritik karena kemampuan terbatas untuk memberikan prediksi handal, namun kegunaan RBV tampaknya lebih besar dalam menghasilkan pemahaman dan memberikan sebuah struktur untuk strategi. Barney (2001) meletakkannya logika berbasis sumber daya dapat membantu pimpinan strategis lebih

benar –benar memahami jenis-jenis sumber daya yang membantu menghasilkan keunggulan strategik berkelanjutan, membantu mereka menggunakan pemahaman ini untuk mengevaluasi berbagai sumber daya mereka untuk kemudian mengeksploitasi sumber daya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan strategik berkelanjutan.

MODELS OF STRATEGY		
INTANGIBLE ASSETS	Emphasizing efficiency (RBV)	Emphasizing the exploitation of market power (Porter, 1980)
Nature	Firm-specific assets	Industry-specific assets
Scope	Enabling intangible investment	Intangible investment in Technology
Measure	Four learning factors	Technology groups
- COMPETITIVE ADVANTAGE -		

Tabel. 2.2. Aset tidak berwujud : pengukuran dan perbandingan antara RBV dan analisa berbasis industri

#### 2.4. Kepemimpinan Strategik

Tantangan kepemimpinan tidak lagi seperti dulu. Untuk beberapa dekade terakhir ditemukan bahwa kualitas karakter seorang pemimpin membuat banyak perbedaan,

*"Little in this age of globalization provides a company with an edge that competitors can't simply copy or buy. Culture – the force that determines how people behave when no one is looking – is one competitive advantage. When people want to do things right, and want to do the right thing, companies have an invaluable edge."* Paul Rogers and Paul Meehan (2007)

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan oraganisasi (house et all, 1999) pemimpin merupakan perencana visi dan misi kedepan sebagai pembentuk budaya dan nilai-nilai moral untuk memberikan motivasi dan inspirasi buat bawahannya dimana pimpinan membuat suatu trobosan yang tidak bisa ditiru oleh pesaing yang lain dan tidak hanya itu pimpinan dalam hal ini ketua sekolah tinggi ilmu ekonomi membantu meningkatkan motivasi dan moralitas anggota secara keseluruhan pada tingkat yang lebih tinggi. Kepemimpinan juga berkaitan dengan penanganan perubahan menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian mengkomunikasikannya kepada anggota organisasi yang pada akhirnya dapat menyatukan, dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Praktek manajemen yang hebat bukanlah direplikasi dalam satu resep. Tapi perguruan tinggi dapat mengembangkan banyak desain untuk kepemimpinan strategis. Ide dan penelitian terbaru yang muncul, misalnya, dari *University of Southern California*, telah melacak hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja perusahaan selama lebih dari 15 tahun. Sebuah desain untuk kepemimpinan strategis adalah kelompok yang terintegrasi dari praktek-praktek yang membangun kapasitas perguruan tinggi untuk perubahan. Untuk mengembangkan dan memelihara kapasitas ini, empat elemen kritis perlu diintegrasikan

bersama-sama: komitmen terhadap tujuan perguruan tinggi; susunan tim manajemen puncak; kemampuan memotivasi orang di seluruh organisasi, dan sekuens (urutan) terfokus, pilihan inisiatif strategis yang dapat membawa perguruan tinggi ke depan.

Rowe (2001:82) mendefinisikan kepemimpinan strategik sebagai 'Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk membuat keputusan setiap saat yang dapat mencapai kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, dan disaat yang sama mempertahankan stabilitas keuangan dalam jangka pendek. Amos (2007:3) mempunyai pandangan yang sama dengan Rowe dan mendefinisikan kepemimpinan strategic sebagai 'Kemampuan memahami seluruh organisasi dan lingkungannya dimana mereka beroperasi dan menggunakan pengertian tersebut untuk menciptakan perubahan strategik pada setiap orang di seluruh bagian organisasi, baik untuk stabilitas jangka pendek maupun kelangsungan jangka panjang organisasi.

Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2007) mengemukakan kepemimpinan strategik sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, menciptakan visi, dan memelihara fleksibilitas dan pemberdayaan karyawan untuk menciptakan perubahan strategik yang diperlukan. Boal & Hooijberg (2001) memfokuskan pada level kompetensi individu. Mereka menyarankan bahwa kepemimpinan strategik yang efektif harus menciptakan, memelihara, dan menyesuaikan kapasitas untuk mendapatkan kearifan manajerial. Daya serap kapasitas termasuk kemampuan untuk belajar

dengan memperkenalkan informasi baru, memadukan dan menggunakannya secara disiplin. Kapasitas yang adaptif termasuk kemampuan untuk berubah sesuai kondisi dan situasi.

Berdasarkan dari beberapa pandangan tersebut, kami mendefinisikan kepemimpinan strategik sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, melihat ke depan, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diperlukan. Pada hakikatnya kepemimpinan strategik itu multi fungsional, melibatkan pengelolaan melalui orang-orang, mengelola seluruh perguruan tinggi, dan meniru perubahan yang kelihatannya akan meningkatkan lingkungan. Para pemimpin strategis harus belajar bagaimana caranya mempengaruhi perilaku manusia dengan efektif dalam lingkungan yang tidak pasti.

Berikut dijelaskan *komponen-komponen* utama dari *kepemimpinan strategik* yang efektif yang menjadi fokus penelitian menurut teori dari Hitt, et al., (2002: 180) yaitu: menentukan arah strategis, mendayagunakan dan mempertankan kompetensi inti, mengembangkan sumber daya manusia, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktek-praktek etis, dan membangun system control organisasi yang seimbang

#### **a) Menentukan Arah Strategis**

Menentukan arah strategis perguruan tinggi melibatkan pengembangan visi jangka panjang dari tujuan strategis perguruan tinggi. Biasanya, visi jangka panjang setidaknya melihat lima sampai sepuluh

tahun ke depan. Sebuah filosofi dengan tujuan-tujuan, sebuah visi jangka panjang, merupakan citra ideal dan karakter yang dicari perusahaan. Visi ideal jangka panjang memiliki dua bagian ; ideologi inti dan peramalan ke masa depan. Ideologi inti memotivasi para karyawan melalui warisan perguruan tinggi, sedangkan peramalan masa depan mendukung para karyawan untuk merentangkan pengharapan mereka akan prestasi dan menuntut perubahan dan kemajuan yang signifikan untuk mewujudkannya. Peramalan ke masa depan menjadi pembimbing untuk banyak aspek dari proses implementasi strategi perguruan tinggi, termasuk motivasi, kepemimpinan, pemberdayaan karyawan dan rancangan organisasi. Untuk menentukan visi jangka panjang perguruan tinggi, para manajer/Ketua Program studi harus menyediakan waktu yang cukup untuk memikirkan tentang bagaimana sebaiknya visi itu disusun. Wilayah-wilayah yang memerlukan pemikiran eksekutif antara lain analisis tentang lingkungan eksternal dan internal perguruan tinggi dan kinerjanya saat ini

#### **b) Mendayagunakan dan Memelihara Kompetensi Inti**

Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi sebuah perguruan tinggi, mengatasi para pesaingnya. Biasanya kompetensi inti berkaitan dengan keahlian fungsional organisasi, seperti pabrikan, keuangan, pemasaran, dan riset dan pengembangan. Seperti yang ditunjukkan oleh penjelasan berikut ini, perguruan tinggi mengembangkan dan mendayagunakan kompetensi ini dalam banyak bidang fungsional yang berbeda untuk

menerapkan strategi-strategi mereka. Para pemimpin strategi harus melakukan verifikasi bahwa kompetensi perguruan tinggi telah diterapkan dalam upaya-upaya implementasi strategi

### **c) Mengembangkan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah pengetahuan dan keahlian dari seluruh satuan kerja sekolah tinggi. Dari perspektif sumber daya manusia, para pegawai adalah sumber modal yang memerlukan investasi. Dalam mendukung keputusan ini, dinyatakan bahwa "ketika dinamika persaingan berjalan semakin cepat, para karyawan mungkin merupakan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang dapat bertahan." Pernyataan ini menunjukkan semakin pentingnya peran manajemen sumber daya manusia. Sebaliknya, pengembangan dan manajemen sumber daya manusia yang efektif terhadap semua karyawan manajerial maupun bukan manajerial, mungkin merupakan penentu utama bagi keberhasilan perusahaan dalam merumuskan dan menerapkan strategi.

Menemukan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menjalankan sebuah organisasi dengan efektif merupakan masalah sulit sehingga banyak perguruan tinggi berusaha memecahkan masalah ini dengan menggunakan karyawan sementara. Perguruan tinggi lain berusaha untuk memperbaiki teknik perekrutan dan seleksi mereka; perbaikan ini juga memerlukan pembangunan komitmen yang efektif dengan tujuan organisasi, mempekerjakan pemain-pemain yang berbakat saja tidak cukup; melainkan seorang pemimpin strategis harus

membangun sebuah tim organisasional yang efektif, yang memiliki komitmen untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan

**d) Mempertahankan Kultur Organisasi yang Efektif**

Kultur organisasi terdiri dari serangkaian ideologi, symbol, dan nilai-nilai inti yang sifatnya kompleks dan diyakini bersama oleh seluruh perguruan tinggi dan mempengaruhi cara mereka melakukan bisnis. Bukti-bukti menunjukkan bahwa sebuah perguruan tinggi dapat mengembangkan kompetensi inti, baik dalam kapabilitas yang dimilikinya dan cara kapabilitas itu digunakan, untuk memproduksi tindakan-tindakan strategis. Dengan kata lain, karena kultur organisasi itu mempengaruhi cara perguruan tinggi melakukan bisnisnya dan membantunya mengatur dan mengontrol perilaku pegawai, kultur organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, membentuk lingkungan yang menjadi tempat perguruan tinggi merumuskan dan mengimplementasikan strategi-strateginya, yaitu membentuk kultur organisasi merupakan tugas utama dari seorang pemimpin strategis

**e) Penekanan pada Praktik-praktik Etis**

Efektifitas proses penerapan suatu strategi terwujud jika proses tersebut didasarkan pada praktik-praktif etis. Perguruan tinggi yang bersikap etis akan mendukung dan membuat semua orang di dalam organisasinya melakukan penilaian etis. Dengan kata lain, jika praktik-praktik tidak etis berkembang didalam suatu organisasi, mereka menjadi seperti penyakit menular. Agar dapat mempengaruhi penilaian dan perilaku

para pegawai dengan tepat, praktik-praktik etis harus turut membentuk proses pengambilan keputusan perguruan tinggi dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan kultur organisasi. Kenyataan menunjukkan bahwa kultur yang berbasiskan nilai merupakan sarana paling efektif untuk memastikan bahwa para pegawai telah bertindak sesuai dengan persyaratan-persyaratan etis. Dengan tidak adanya persyaratan etika, *opportunism manajerial* memungkinkan para manajer bertindak untuk kepentingan mereka sendiri.

#### **f) Pembentukan Kontrol Organisasi yang Seimbang**

Kontrol diperlukan untuk memastikan bahwa perguruan tinggi mencapai hasil yang mereka inginkan dari daya saing strategis dan laba superior. Didefinisikan sebagai "prosedur formal, berdasarkan informasi yang dilakukan oleh para manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola kegiatan organisasi", kontrol membantu pemimpin strategis untuk membangun kredibilitas, menunjukkan nilai strategis kepada stakeholders dan mempromosikan serta mendukung perguruan tinggi strategis.

Hal paling penting adalah bahwa kontrol menyediakan parameter di dalam strategi yang akan diimplementasikan, juga tindakan-tindakan koreksi yang harus dilakukan, ketika penyesuaian yang berkaitan dengan implementasi diperlukan.

### **a. Tinjauan Sejarah Kepemimpinan**

Penelitian kepemimpinan pada awal 19 diawali dengan studi kepemimpinan IOWA yang dipelopori oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White hasil Studi Lippitt dan White ini tidak memiliki signifikansi historis yang penting. Studi ini adalah usaha pertama yang menentukan dan meneliti efek gaya kepemimpinan dalam kelompok. Studi ini pula yang pertamakali menganalisis kepemimpinan dari sudut pandang metodologi ilmiah, dan yang lebih penting studi tersebut menyatakan bahwa perbedaan gaya pemimpin menghasilkan reaksi yang berbeda dan kompleks pada kelompok yang sama atau serupa (Luthan, 2009)

### **b. Teori-teori Kepemimpinan Tradisional**

Luthan, 2009 menyatakan bahwa terdapat beberapa basis teoritis dalam pengembangan teori kepemimpinan tradisional, yaitu :

#### **a. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (Traits Theory)**

Sejarah teori penelitian kepemimpinan dimulai oleh Bernard yang pada tahun 1926 menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dijelaskan oleh kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir (Horner, 1997 ; 270) teori ini dinamakan teori sifat (traits theory), inti dari teori sifat adalah bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau direayasa. Koontz (1980 ; 665) menyimpulkan bahwa ada empat sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kedewasaan & keluasan hubungan sosial, motivasi diri & dorongan berprestasi dan sikap-

sikap hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana dinyatakan oleh bernard pada tahun 1926. Mengarah pada premis bahwa pimpinan itu dilahirkan, selanjutnya horner (1997 :270) menyebutkan bahwa setelah teori sifat terungkap, maka penelitian lain mulai melakukan penelitian lanjut untuk membuktikan validasi teori ini (stogdill, 1948; ghiselli 1963 ; 1971 ; Argyris, 1970; lundin, 1973). Ralp stogdill menemukan bahwa pemimpin secara umum lebih cerdas, lebih ramah dan menarik, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab dibandingkan dengan rata-rata orang kebanyakan.

Namun tidak satupun dari perbedaan-perbedaan ini dapat dijadikan alat prediksi yang memadai untuk kepemimpinan (shaskin & Shaskin, 2010) kesimpulannya ditemukan kelemahan pada teori ini yaitu tidak adanya jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai macam sifat yang secara konsisten mampu menggambarkan sebuah tipe kepemimpinan yang efektif.

b. Teori kepemimpinan kelompok dan teori kepemimpinan pertukaran.

Teori kepemimpinan kelompok berakar dari psikologi sosial teori pertukaran klasik secara khusus bertindak sebagai dasar yang penting dalam pendekatan ini. Pencetus teori ini adalah cester barnard yang pada intinya teori ini menekankan bahwa kepemimpinan adalah proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya (Luthan, 2009).

c. Teori kepemimpinan kontigensi

Salah satu teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional adalah teori kepemimpinan kontigensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967 (Luthans, 2009 ; 649) teori kepemimpinan kontigensi menyatakan bahwa kinerja pegawai yang efektif hanya dapat tercapai apabila terjadi kesamaan visi antara tipe kepemimpinan seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana pemimpin mampu mengendalikan situasi. Tiga dimensi penting yang muncul pada model kepemimpinan kontingensi yaitu ;

1. Hubungan pemimpin anggota (leader-member-relations), merupakan variable yang paling kritis dalam menentukan situasi yang menyenangkan
2. Tingkat struktur tugas (task structure) yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.
3. Kekuasaan posisi pemimpin (position power), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

d. Teori kepemimpinan path-goal

Teori yang dinamakan sebagai teori path goal ini mengungkap bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (goal) mereka dan menyediakan petunjuk(path) atau dukungan yang diperlukan untuk

memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Secara singkat Robert House (1974) menggabungkan 4 tipe kepemimpinan dalam menjelaskan path goal-teori sebagai berikut :

1. Pemimpin direktif, gaya seperti ini serupa dengan gaya otoriter lippit dan white. Bahwasan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik tentang apa yang harus dilakukan dan sebagaimana caranya
2. Pemimpin suportif, pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah mudah didekati dan menunjukkan tulus untuk bawahan pemimpin partisipatif. Pemimpin dengan gaya ini melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan
3. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi. Pemimpin dengan gaya ini menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang baik

Intinya teori path goal mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin harus mampu mengantkan tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun horner (1997 ; 271) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak peneliti meneliti

tentang teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer. Selain teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

### c. Teori-teori Kepemimpinan Modern

Teori-teori yang digolongkan sebagai teori kepemimpinan modern adalah teori-teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan traksaksional, kepemimpinan transformational dan kepemimpinan strategis.

#### a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah warisan dari konsep kepemimpinan lama yang dengan kemampuan personalnya mampu memiliki efek yang luar biasa terhadap pengikutnya. House menyatakan bahwa pemimpin karismatik dikarakterisasikan dengan percaya diri dan memiliki bawahan yang percaya diri, harapan yang tinggi pada bawahan, visi ideologis dan memakai contoh personal. Bass memperluas profil pemimpin karismatik dengan memasukan unsur perdebatan tingkat tinggi dan keterampilan persuasive seperti keahlian teknis dan membantu menegakan pendirian, perilaku dan

perubahan emosi dalam diri pengikutnya, teori memprediksi bahwa pemimpin karismatik menghasilkan kinerja pengikut melebihi yang diharapkan, seperti komitmen yang kuat kepada pemimpin dan misinya. Bass berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik hanya sebuah komponen kepemimpinan transformasional yang diperluas sehingga kepemimpinan karismatik etis dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain
2. Menyelaraskan visi dengan kebutuhan dan aspirasi pengikut
3. Memperhatikan dan belajar dari kritik
4. Menstimulasikan pengikut untuk berpikir independen dan mempertanyakan pandangan pemimpin
5. Komunikasi terbuka dua arah
6. Melatih mengembangkan dan mendukung pengikut

b. Kepemimpinan Transformasional

Konsep ini dikembangkan oleh James McGregor Burns (1978) dan kemudian ditingkatkan oleh Bass (1985,1998) dan lainnya (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio 1994; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986) Premis utama teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang direncanakan pengikut untuk dicapai (krishnan, 2005).

Kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu idealis pengaruh motivasi inspirational, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual (Bass dan Avolio, 1993;112 Bass, 1997;21 Bass et, 2003;208) adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut :

1. Idealis pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis, pemimpin yang memiliki idealis pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma –norma dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani sejati.

2. Motivasi inspirational (Inspirational Motivation)

Motivasi Inspirational adalah sikap senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu

membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirational mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok

3. *Konsiderasi individual (Individualized consideration)*

Konsiderasi Individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformational memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individual dalam pecaiaannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

4. *Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)*

Stimulasi Intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan

terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

c. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoller, 2006). Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin

transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

d. Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan Strategis dapat dikonseptualisasikan dalam 2 faktor yang berbeda dalam teori ditinjau oleh Antonaksi dan House (2002)

a. Pemantauan lingkungan, seperti diartikulasikan oleh Conger dan Kanungo (1998) dan oleh House dan Shamir (1993)

b. strategi perumusan dan pelaksanaan, seperti yang diusulkan oleh Sashkin (1988) dan Westley dan Mintzberg (1988).

Secara teoritis, kepemimpinan strategis secara langsung berpengaruh melalui struktur dan sistem, sedangkan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pengikut dan memperbesar efektivitas organisasi. Kepemimpinan strategis memfasilitasi efek pemimpin karismatik yang kurang mampu mengidentifikasi status quo dan mengartikulasi visi yang dapat memproyeksi masa depan yang lebih baik. Dengan kata lain fungsi dan kemampuan pemimpin seperti ini dimiliki oleh pemimpin strategis.

Peran penting dari pemimpin strategis adalah untuk menentukan dengan jelas visi organisasi dan mengembangkan arah strategis yang melibatkan seluruh komponen organisasi (Hamel & Prahalad, 1989; Ireland & Hitt, 2005). Kepemimpinan strategis adalah potensi seorang manager untuk mengekspresikan visi strategis bagi organisasi atau bagian dari organisasi, dan untuk memotivasi dan

membujuk orang lain untuk memperoleh visi tersebut. Kepemimpinan strategis juga dapat didefinisikan sebagai strategi dalam memanfaatkan pengelolaan karyawan. Ini adalah potensi untuk mempengaruhi anggota organisasi dan melaksanakan perubahan organisasi.

Aktivitas yang berhubungan dengan kepemimpinan strategis adalah membuat keputusan strategis; menciptakan dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan yang akan datang ; mengembangkan potensi dan kapabilitas; mengembangkan struktur organisasi, proses dan pengendalian ; mengatur berbagai macam pendukung memilih dan mengembangkan pemimpin pada generasi mendatang; membuat budaya organisasi efektif dan berkelanjutan (sustaining) menanamkan sistem nilai etis ke dalam budaya organisasi (Hickman 1998; House dan aditya, 1997; hunt 1991; Ireland and hit. 1999; selznick 1984; zaccaro,1996a dalam Boal Hoojiberg (2001) Hambrick (1989) dan Eisenhardt(1989) mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis terjadi dalam lingkungan yang kompleks dan ambigu dan dengan informasi yang overload atau dengan kata lain organisasi berada dalam keadaan hyper turbulent

Boal dan Hoojiberg (2001) mengemukakan bahwa 3 esensial dari kepemimpinan strategik adalah Kapasitas Belajar (absortive

capacity) kapabilitas untuk berubah (*adaptive Capacity*), kapasitas kebijaksanaan managerial (*Managerial Wisdom*).

*Absortive capacity* merujuk pada kemampuan untuk belajar hal tersebut dapat diartikan sebagai kapasitas untuk memahami informasi baru, mengasimilasikannya dan mengaplikasikannya dan itu bisa berakhir menjadi sesuatu yang baru. Hal tersebut juga berkaitan dengan proses perbaikan secara *offensive* dan *defenensive* pada organisasi dan lingkungannya. *Absortive capacity* merupakan asal usul dari suatu kreasi dan pengkreasi ulang yang berakibat pada penambahan atau penghapusan pada suatu struktur tertentu (*piaget 1968 dalam boal, 2001*) terkadang proses tersebut hanya membutuhkan modifikasi dari sistem interpretasi dan *response* dari pengembangan kombinasi baru, bahkan kadang pada level dan situasi tertentu dibutuhkan restukturisasi dalam proses tersebut (*hedberg, 1981 dalam boal 2001*). Karena pengetahuan dan pembelajaran didistribusikan melalui organisasi maka kapasitas belajar (*Absortive capacity*) terjadi baik level individu maupun pada level organisasi. *Absortive Capacity* pada kepemimpinan strategis adalah suatu yang sangat penting sebab seorang pemimpin dalam beberapa posisi tertentu harus memiliki kemampuan unik untuk melakukan suatu perubahan atau dengan kata lain seorang pemimpin adalah *pattern* atau contoh bagi aktivitas perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi

Manajerial wisdom (kebijakan manajerial) mengacu pada kemampuan menerima keberagaman lingkungan dan pemahaman pada aktor sosial dan keterkaitannya atau biasa dikenal dengan istilah social intelligence, interpersonal intelligence (Boal (2001)

Ireland & Hitt (2005) mengemukakan : peranan kepemimpinan strategis secara umum adalah sebagai berikut :

1. Determining the Firm's Purpose and vision yaitu menentukan tujuan dan visi perusahaan.
2. Exploiting and maintaining core competence yaitu memanfaatkan dan memelihara kompetensi inti
3. Developing Human Capital yaitu mengembangkan modal manusia
4. Sustaining an effective organizational culture yaitu mendukung keterlanjutan dan efektifitas budaya organisasi
5. Emphasizing ethical practices yaitu menekankan praktek etis
6. Establishing balanced organizational control yaitu menetapkan keseimbangan pengawasan organisasi.

## **2.5. Strategi Kewirausahaan**

*Strategi kewirausahaan* adalah integrasi dari pandangan kewirausahaan (yaitu tindakan mencari peluang) dan strategis (tindakan mencari keuntungan) untuk merancang dan mengimplementasikan strategi kewirausahaan yang menciptakan

keuntungan (Hitt et al., 2001). Dengan demikian, kewirausahaan strategis adalah tindakan kewirausahaan yang diambil dengan perspektif strategis. Di abad ke-21, pandangan kompetitif & strategi kewirausahaan vital penting untuk keberhasilan kompetitif yang memerlukan strategi kompetitif & tindakan kewirausahaan yang efektif (Irelandia et al., 2001; Kuratko, Irelandia, & Hornsby, 2001; Porter, 2001). Tindakan strategis adalah tindakan dimana perguruan tinggi mengembangkan dan memanfaatkan keuntungan kompetitif yang dimiliki saat ini sambil mendukung tindakan kewirausahaan yang mengeksplorasi peluang yang membantu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perguruan tinggi di masa depan. Sebuah keunggulan kompetitif dihasilkan dari perbedaan nilai yang tersimpan dalam pikiran pelanggan akan produk pesaingnya (Duncan, Ginter, & Swayne, 1998).

Mengintegrasikan tindakan strategis dan kewirausahaan diperlukan bagi organisasi untuk menciptakan keuntungan maksimum (Irelandia et al., 2001). Tindakan kewirausahaan ini dirancang untuk mengidentifikasi dan mengejar peluang kewirausahaan. Jadi, tindakan strategis dan kewirausahaan ini berharga dalam lingkungan yang dinamis dan tidak menentu seperti pandangan kompetitif baru karena peluang kewirausahaan timbul dari ketidakpastian. Tindakan kewirausahaan menggunakan perspektif strategis sangat membantu untuk mengidentifikasi peluang yang paling tepat untuk

mengeksploitasi dan kemudian memfasilitasi hasil eksploitasi tersebut untuk membangun keunggulan kompetitif (diharapkan berkelanjutan untuk jangka waktu yang wajar).

Schumpeter (1934) menggambarkan kewirausahaan sebagai ciptaan kombinasi sumber daya baru melalui tindakan inovasi. Tingkat kewirausahaan dapat dianalisa melalui beberapa dimensi seperti penantang risiko, agresivitas menuju pesaing, proaktif dalam meluncurkan strategi baru, dan inovasi produk baru (Covin dan Slevin, 1991:7; Stevenson & Jarillo, 1990). Kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai penciptaan pola tindakan baru dan pembaharuan strategis melalui transformasi *resources* organisasi saat ini ke dalam kombinasi sumber daya baru (Burgelman, 1984; Venkataraman et al, 1992; Dess, et al, 1999).

Kewirausahaan strategis adalah integrasi kewirausahaan, peluang-pencarian aksi dan keunggulan strategik - mencari tindakan terhadap konsep-konsep bisnis yang memberikan penciptaan nilai unggul dan pada saat yang sama mengurangi ancaman kompetitif (Hitt et al, 2001; Venkataraman & Sarasvathy, 2001). Sebuah konsep bisnis atau model adalah kerangka kerja yang mengidentifikasi bagaimana bisnis dapat menciptakan, menyerahkan, dan menyarikan value. Kewirausahaan strategis menyiratkan tidak sedikit penyesuaian dengan konsep-konsep bisnis yang mapan, tetapi penciptaan sepenuhnya model bisnis baru yang memberikan laba superior dalam jangka panjang (Hitt et al., 2002). Perspektif ini menambahkan dimensi persaingan untuk penelitian

kewirausahaan tradisional (Hitt & Irlandia, 2000; McGrath & McMillian, 2000). Menyediakan pedoman untuk interaksi antara strategi kompetitif dan alokasi sumber daya, dimana akuisisi dan keunikan *bundling* sumber daya, pola biaya-efisien dan berharga disorot (Cooper, et al, 2000;. Meyer & Heppard, 2000). Tindakan kewirausahaan di perusahaan mapan harus menjadi strategis dalam menjaga para pesaing jauh dari konsep bisnis yang sukses.

Praktek kewirausahaan merupakan cara yang ditempuh oleh beberapa perusahaan besar dalam mempengaruhi lingkungan persaingan dan menetapkan posisinya sejak pertengahan tahun 1980-an. Aktivitas kewirausahaan menjadi cara baru yang dilakukan perusahaan yang ingin mengeksploitasi peluang-peluang tersembunyi atau dalam menghadapi persaingan yang agresif. Menciptakan kebaruan, dalam hal *new resources, customers, markets*, atau pada kombinasi baru dari *resources, customers*, dan pasar, merupakan karakteristik dari kegiatan kewirausahaan.

Kegiatan kreatif, pembaruan, atau inovasi, baik di dalam maupun di luar organisasi adalah beberapa contoh aksi-aksi entrepreneurship yang dilakukan. Kapan aksi-aksi ini ditetapkan dalam satu aksi besar, disebut sebagai *strategy entrepreneurship*. Kewirausahaan telah menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan struktur pasar dan industri yang sangat cepat, termasuk kebutuhan *customers*, teknologi, dan nilai-nilai sosial.

Strategi perguruan tinggi adalah seperangkat komitmen dan aksi yang diambil untuk mengembangkan dan mengeksploitasi keunggulan kompetitif dalam pasar yang dihadapi. Kemampuan untuk mengembangkan dan mengeksploitasi satu atau lebih keunggulan kompetitif merupakan tujuan umum dari seluruh perguruan tinggi, yang dapat menjadi sumber penciptaan value perguruan tinggi. Keunggulan kompetitif adalah "value (nilai abadi) yang ada dibenak pelanggan dari hasil perbedaan produk atau service dibandingkan harus dapat mengeksploitasi keunggulan kompetitifnya saat ini, dan secara simultan membuat keputusan untuk membentuk keunggulan-keunggulan yang dimilikinya di masa depan, untuk meningkatkan kesuksesan *financial* dan peluang untuk bertahan dalam jangka panjang.

Inovasi menawarkan banyak benefit (keuntungan) kepada perusahaan. Pertama, inovasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berharga. Selain itu, dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat, inovasi adalah prasyarat dalam persaingan sebaik keunggulan kompetitif. Sebagai tambahan, dengan kemampuan inovasi sebagai keunggulan saat ini, dapat membantu perusahaan dalam meng-*up grade competitive value* (nilai kompetisi) maksimum dari yang lain. Lebih dari itu, eksekutif Enron mengatakan : "Inovasi adalah jantung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perguruan tinggi." Senada dengan itu, para eksekutif sadar pentingnya inovasi bagi kinerja saat ini dan yang akan datang.

*Inovasi membawa sesuatu yang baru – produk/jasa, proses produksi, dan pasar.* Kadang-kadang, pasar baru untuk produk saat ini ditemukan, dalam kasus lain, produk baru yang dijual di pasar baru. Produk, proses, dan inovasi pasar sering mengalir dari tindakan wirausaha yang baru dibentuk, dimana perusahaan memanfaatkan peluang yang tidak diperhatikan atau dikejar orang lain.

*entrepreneurship* (Kewirausahaan) didefinisikan secara umum sebagai pengembangan ide-ide dan peluang-peluang baru dalam pengelolaan perguruan tinggi yang besar atau mapan. Dalam banyak kasus, kewirausahaan dijelaskan sebagai proses total dimana perguruan tinggi menetapkan tindakan-tindakan inovatif, penuh resiko, dan cara-cara proaktif (Zahra, 1993; Dess, Lumpkin & McGee, 1999; Bouchard, 2001). Tindakan ini membawa beragam *outcomes* (hasil), seperti produk baru, layanan baru, pengembangan proses bisnis. CE sebagai pilihan strategy yang menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perguruan tinggi, dan juga manfaat non *financial*, seperti peningkatan moral karyawan, lingkungan kerja yang kolaboratif dan kreatif (Hayton, 2005). Semua itu menghasilkan organisasi baru yang disebut sebagai "*spin-out ventures*" (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno, 1993; Altman & Zacharckis, 2003) atau dapat mengandung restrukturisasi dan perbaruan strategic (Volberda, Baden-Filler and Van den Bosch, 2001). Kewirausahaan adalah fenomena baru yang terjadi bukan pada dunia usaha aja namun terjadi pada perguruan tinggi , kewirausahaan, dan perbaruan *strategic*

merupakan komponen yang berbeda dalam kewirausahaan (Hisrich & Peters, 2002; Covin & Slevin, 1989). Studi ini, pengarang mengemukakan bahwa kewirausahaan sebagai suatu proses dimana inisiatif formal dan informal diperkenalkan, membantu dalam penciptaan produk baru, layanan, perbaikan proses bisnis dan mempertahankan posisi persaingan dan pendapatan.

Beberapa pengarang menjelaskan bahwa bisnis yang berorientasi kewirausahaan direfleksikan pada tiga dimensi : kemampuan inovasi, proaktif, dan penantang resiko (Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1991; Knight, 1997). Sedangkan Lumpkin & Dess (1996) mengemukakan lima dimensi, yaitu otonomi, agresivitas persaingan, proaktif, inovatif, dan *risk taking*. Artikel ini berargumentasi bahwa otonomi adalah iklim internal organisasi yang mendorong kewirausahaan . Selain itu, agresivitas persaingan menjadi bagian dari dimensi proaktif, bukan suatu dimensi yang berbeda.

Literatur *entrepreneurship international* mengemukakan bahwa inovasi, penantang resiko, dan proaktif adalah tiga dimensi kapabilitas CE yang mempengaruhi keunggulan bersaing (Ahmed, 1998; Morris & Kuratko, 2002; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Ngo & Lau, 2004; Martins & Terblanche, 2003).

## 2.6. I/O Model

Pendekatan Industrial Organization dalam penelitian ini untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui kapabilitas dinamik dan Strategi operasional. I/O Model bermula pada awal tahun 1960, (bain/manson) mengemukakan bahwa I/O model memberikan manajemen strategik suatu model sistematis untuk menaksirkan persaingan yang terjadi, perkembangan teori I/O Model selama tahun 1970 an telah membuktikan bahwa I/O Model menjadi pusat perhatian dalam pengambilan kebijakan (bain/manson 1972).

I/O Model berguna sebagai alat untuk mencapai keunggulan bersaing perguruan tinggi, (hitt et al 2005)

Menurut Model I/O , *Above-Average Returns* bagi perguruan tinggi sangat ditentukan oleh karakteristik diluar perguruan tinggi, yaitu memfokuskan pada struktur industry pendidikan atau daya tarik lingkungan eksternal dan bukan karakteristik internal perguruan tinggi

Tahapan model industrial-organization, i/o melalui strategi operasional untuk mendapatkan *above-average returns*

Organisasi-organisaasi didesak untuk beroperasi dalam industri Yang menarik dan mereka harus belajar unuk menggunakan sumber daya mereka untuk menerapkan strategik yang dibutuhkan oleh karakteristik struktural industri (Hitt et al 2005)

Teori I/O berpendapat bahwa industri dimana perusahaan bersaing memiliki pengaruh kuat pada kinerja perusahaan dari pada keputusan fungsional internal dalam pemasaran, keuangan dan sejenisnya. Diferensiasi produk dan tingkat daya saing dari sumber daya internal kemampuan, struktur dan operasi, pandangan I/O model telah meningkatkan pemahaman kita tentang manajemen strategik, namun, bukan pertanyaan apakah faktor eksternal dan internal lebih penting dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Integrasi yang efektif dan pemahaman baik eksternal dan internal adalah kunci untuk mengamankan dan menjaga keunggulan kompetitif.

Perusahaan atau perguruan tinggi dapat menggunakan I/O model sebagai alat untuk memahami potensi keuntungan industri dan strategik yang diperlukan untuk membangun posisi kompetitif yang ditentukan oleh karakteristik struktural industri. Biasanya model ini menunjukkan bahwa perusahaan atau perguruan tinggi dapat memperoleh above-average returns oleh produk standar atau menghasilkan jasa dan standar pada biaya rendah dibandingkan pesaing atau dengan memproduksi produk berbeda yang pelanggan bersedia membayar harga premium.

Seperti ditunjukkan dalam gambar I/O model menunjukkan bahwa above – average returns yang diperoleh ketika perusahaan menerapkan strategi ditentukan oleh karakteristik umum, industri dan lingkungan pesaing perusahaan yang mengembangkan dan memperoleh keterampilan internal yang diperlukan untuk menerapkan strategi yang diperlukan oleh

lingkungan eksternal kemungkinan besar akan berhasil, sementara mereka yang cenderung gagal. Oleh karena itu model ini menyatakan bahwa pengembalian ditentukan terutama oleh karakteristik eksternal dari pada oleh sumber daya internal perusahaan yang unik dan kemampuan

## **2.7. Strategi Operasional**

Strategi Operasional merupakan fungsi operasi yang menetapkan arah untuk pengambilan keputusan yang diintegrasikan dengan strategi bisnis melalui perencanaan formal, sehingga menjadi pola pengambilan keputusan. (Robert S. Kaplan & David P. Norton)

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2009:4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Menurut Eddy Herjanto (2007:2), manajemen operasional adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.

William J. Stevenson (2009:4), manajemen operasional adalah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam pembuatan produk atau penyediaan jasa.

Richard L. Daft (2006:216), manajemen operasional adalah bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta

menggunakan alat dan teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.

James Evans dan David Collier (2007:5), manajemen operasional adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa diciptakan dan berhasil dikirim ke pelanggan

Strategi operasi merupakan salah satu cara yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan operasi pabrik untuk berkompetisi dan menjadi kekuatan penggerak dalam menghadapi lingkungan baru.

Strategi Operasi tidak hanya dijadikan sebagai tempat menghasilkan barang atau jasa, tetapi harus dapat dijadikan sebagai media bersaing dan media untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan.

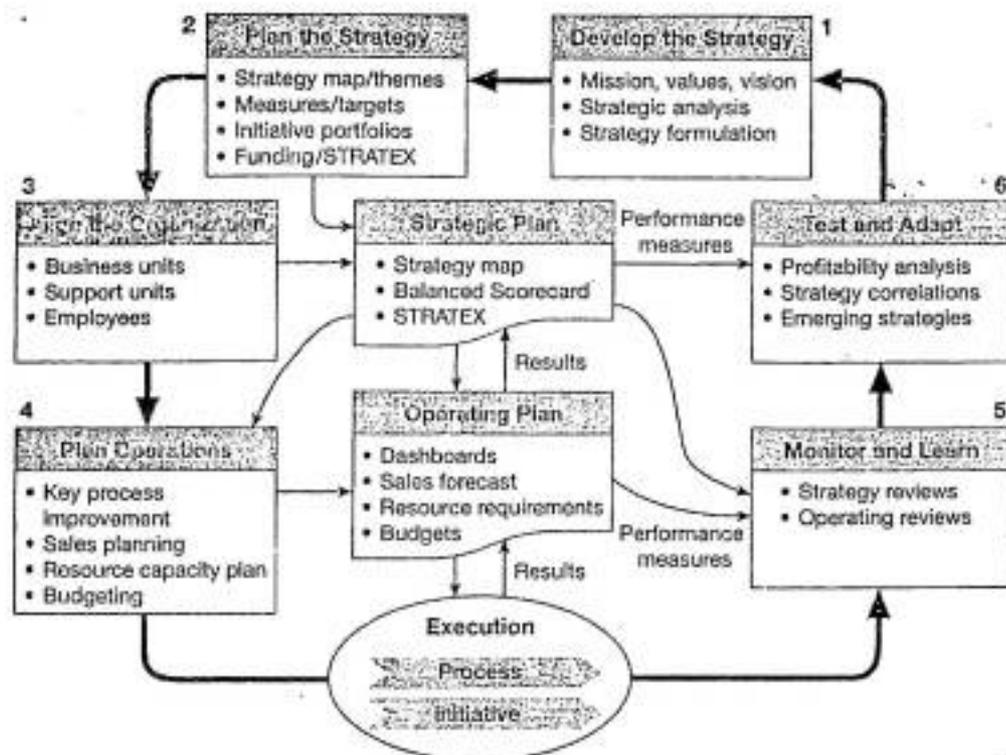
Beberapa kecenderungan yang akan dihadapi perusahaan:

- Terjadi proses pengembangan produk yang lebih baik sebagai akibat perkembangan teknologi.
- Operasi pabrik dituntut untuk lebih unggul; profesional, kualitas, pengembangan produk dan desain.

(Skinner 1996) Strategi Operasional sangat berperan penting dalam peningkatan dan persaingan baik itu suatu perusahaan atau jenis usaha yang lain.

Gambar. 2.1. Strategi Operasional

The management system : Linking strategy to operations



Rumusan dan perencanaan dalam pengambilan keputusan operasional

Langkah 1.

Manajer mengembangkan strategi dengan menggunakan alat-alat strategi untuk menjelaskan bagian terdahulu.

Langkah 2.

Organisasi merencanakan strategi dengan menggunakan alat sebagai pemetaan setrategi dan Balance Scorecard.

Langkah 3.

Ketika pemetaan strategi tingkat tinggi dan Balanced Scorecard diartikan, manajer menselaraskan organisasi dengan strategi melalui penghubungan

strategi pemetaan dengan Balance Scorecard terhadap seluruh unit organisasi. Mereka menselaraskan pegawai-pegawai melalui komunikasi formal dengan proses dan penghubungan dengan karyawan-karyawan kebijakan individu dan dorongan ke strategik

#### Langkah 4.

Dengan seluruh unit organisasi dan karyawan diselaraskan dengan strategi, manajer sekarang bisa merencanakan operasional, dengan menggunakan alat sebagai kualitas dan proses manajemen, dirombak kembali proses Dashboards, rolling forecast, activity berbasis costing, sumber rencana kapasitas, dan dinamik penganggaran.

#### Langkah 5.

Sebagai strategi dan rencana operational telah dilakukan, perusahaan memonitor dan belajar tentang masalah-masalah rintangan dan tantangan, proses ini mengintegrasikan informasi tentang operational dan strategi dalam bentuk karya yang sangat hati-hati dari ulasan pertemuan manajemen.

#### Langkah ke 6.

Manajer menggunakan data operasional dari dalam dan lingkungan luar yang baru dan data yang bersaing untuk menguji dan menyesuaikan strategi, meluncurkan gelombang disekitar terintegrasi dengan rencana strategi dan sistem operasional execution.

Strategi operasional menurut Schroeder, Anderson dan Clevand (1986) dibagi menjadi 4 bagian yaitu :

1. Misi (mission)

2. Tujuan (Objectives)
3. Keunggulan Khusus (distinctive Competence)
4. Kebijakan (Policies)
1. Misi (mission)

Misi harus menyatakan prioritas di antara tujuan operasi baik yang menyangkut biaya, kualitas, fleksibilitas, tepat waktu, pengiriman cepat pelayanan, dan sebagainya, satu misi operasi yang dapat diandalkan adalah jika strateginya dengan cara memasang biaya yang pantas dan juga pentingnya akan pengenalan produk baru

2. Tujuan (Objectives)

Terdapat empat tujuan strategi operasional yaitu biaya, kualitas, fleksibilitas pengiriman dan pelayanan tujuan-tujuan tersebut harus ditetapkan dalam bentuk yang sekuantitatif mungkin agar dapat mencapai yang akan kita raih

3. Keunggulan Khusus (distinctive Competence)

Keunggulan Khusus adalah mencapai strategi operasi yang unggul dari para kompetitor yang terkait dengan misi operasional keunggulan khusus ini harus mampu bersaing dan merupakan inti dari strategi operasional diberbagai hal, seperti biaya yang pantas, kualitas tinggi, pelayanan terbaik, fleksibilitas tinggi.

4. Kebijakan (Policies)

Kebijakan operasi merupakan penjabaran dan menjelaskan bagaimana tujuan operasi akan di capai, kebijakan ini harus

dibentuk untuk setiap sisi keputusan yang menyangkut proses kapasitas, kualitas persediaan dan barisan kerja dan kebijakan operasional harus dibuat manajer senior dengan melibatkan pertimbangan-pertimbangan strategik.

Ke empat elemen yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam strategi operasional. burges et al (1998)

### **Tujuan Operasi**

#### **1. Biaya.**

- Biaya produksi
- Biaya penyimpanan persediaan
- Biaya lain yang timbul dari penggunaan sumber daya

#### **2. Kualitas.**

- Nilai produk atau kegunaan yang dapat dirasakan oleh konsumen

#### **3. Fleksibilitas**

- Dalam pemrosesan produk
- Perubahan kapasitas

#### **4. Pengiriman dan Pelayanan**

- Kemampuan operasi untuk menyuplai barang tepat pada saat konsumen membutuhkan

Kebijakan operasi Kebijakan operasi merupakan penjabaran atau penjelasan bagaimana tujuan akan dicapai yang menyangkut proses, kapasitas, kualitas, persediaan dan barisan kerja.

Keputusan taktikal dan hasil

- Keputusan taktikal ditetapkan untuk mengimplementasikan strategi operasi.
- Hasil umumnya dijadikan sebagai ukuran untuk menentukan apakah strategi dan taktik berhasil atau tidak.

Hasil operasi akan diukur dari pencapaian tujuan operasi, yaitu: biaya , kualitas, fleksibilitas, dan pelayanan.

Tipe Strategi Operasi

Strategi operasi berkaitan erat dengan strategi bisnis

Tipe strategi operasi; Biaya rendah, inovasi produk, Kualitas, prestise

Beberapa Faktor Perlunya Strategi Operasi

- Dorongan untuk menekan biaya (efisiensi) dan meningkatkan kualitas produk
- Melemahnya bergaining position dalam menghadapi para suplier
- Pesaing semakin kuat dalam pemasaran produk yang sama
- Ketiadaan atau kelangkaan tenaga profesional untuk bidang keahlian tertentu dalam menciptakan kemampuan khusus

Tabel. 2.2. Strategi Bisnis

	Strategi Bisnis	
	Strategi A (Biaya rendah)	Strategi B (Inovasi produk)
Kondisi pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sensitif terhadap harga</li> <li>-Pasar sudah jenuh</li> <li>-Volume tinggi</li> <li>-Standarisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensitif terhadap produk features</li> <li>- Pasar baru</li> <li>- Volume rendah</li> <li>- Sesuai permintaan</li> </ul>
Misi operasi	-Penekanan pada biaya rendah sementara mempertahankan kualitas dan pengiriman yang dapat diterima	- Penekanan pada fleksibilitas sementara mempertahankan biaya, kualitas dan pengiriman yang layak
Kemampuan khusus	Biaya rendah melalui proses dan teknologi yang superior	- Cepat dan dapat dipercaya dalam memperkenalkan produk baru melalui otomatisasi yang fleksibel

Kebijakan operasi	Proses superior Pengawasan statistik Lokasi terpusat Pengawasan inventori ketat Ketrampilan tenaga kerja Otomatisasi tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk yang superior</li> <li>- Reaksi yang cepat terhadap permintaan</li> <li>- Menggunakan timproduk</li> <li>- Tenaga kerja terampil rendah</li> <li>- Otomatisasi rendah</li> </ul>
-------------------	--	--

"Issue that operations management is not only an organizational-wide issue, but also includes activities across organizations, obviously an important part of transformation process will include purchasing goods and service from other organizations." (Steve Brown, Richard Laming John Bessant and Peter Jones)

Suatu perusahaan harus mentransformasikan strategi operasionalnya tidak melihat dirinya sendiri sebagai ukuran tetapi melihat secara luas.

## 2.8. Kapabilitas Dinamik

Kapabilitas Dinamik merupakan kapasitas yang dimiliki organisasi dalam mengintegrasikan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas muncul melalui interaksi kompleks antara *tangible* dan *intangible asset* yang dimiliki organisasi. Kapabilitas memungkinkan organisasi untuk mengeksploitasi peluang-peluang eksternal dan mengembangkan keunggulan bersaing yang berdaya tahan.

Sumber utama kapabilitas organisasi terletak pada keahlian para pegawai (Hitt et al., 2006). merupakan aset intelektual terpenting dalam menciptakan kapabilitas organisasi atau perguruan tinggi. Modal intelektual dalam merupakan sumber utama pengetahuan yang dilengkapi dengan pengalaman setiap orang dalam organisasi yang dapat memberi manfaat untuk mencapai tujuan organisasi (Widayana, 2005).

Kapabilitas organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam tugas dan tujuan tertentu, termasuk didalamnya kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan untuk tugas dan situasi baru yang dihasilkan dari sekumpulan sumber daya organisasi (Hearn, Smith and Southey, 1996; Hunt and Wallace, 1997; Lado, et al., 1992). Dengan demikian kapabilitas organisasi mengacu kepada kapasitas yang dimiliki organisasi dalam melakukan aktivitas tertentu. Kapabilitas organisasi merupakan konsepsi yang cenderung merujuk pada kemampuan mengelola sumber daya dari kacamata proses operasi. Sedangkan kapabilitas dinamik organisasi

merujuk pada kemampuan perguruan tinggi dalam proses-proses khusus dalam kaitannya dengan lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal.

Beberapa literatur menggunakan kata "kapabilitas" dan "kompetensi" secara bergantian. Selznick menggunakan istilah kompetensi untuk menjelaskan sesuatu yang dilakukan perguruan tinggi relatif lebih baik dibandingkan pesaingnya. Igor Ansoff menggunakan kata yang sama untuk menganalisis dasar strategi pertumbuhan perguruan tinggi. Hamel dan Prahalad menggunakan kata kompetensi inti untuk membedakan kapabilitas dan strategi perguruan tinggi yang fundamental. Prioritas, pengembangan, dan pendayagunaan kompetensi dapat dilaksanakan sesuai dengan pemetaan terhadap kesenjangan kapabilitas pada organisasi. Dengan memadankan ketersediaan dengan pendayagunaan, Durand (1997) mengemukakan empat pendekatan pengembangan kapabilitas organisasi, yaitu

- (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan,
- (2) *synergetic fit*,
- (3) pemanfaatan jaringan (*networking access*), dan
- (4) adaptabilitas.

*Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan kata lain, organisasi menghadapi tantangan untuk menerapkan kompetensi yang dimiliki secara penuh. Sedangkan *synergetic fit* diterapkan ketika

kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru. Namun demikian, hal ini tidak selalu mudah diterapkan karena kompetensi dapat diisolasi dalam unit-unit tertentu. Kedua pendekatan ini cenderung merupakan pendekatan statis dalam arti organisasi tidak harus membangun atau mengakses kompetensi baru (Durand, 1997).

Akses melalui jaringan (*networking access*) dan adaptabilitas merupakan pendekatan dinamis. *Networking access* berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, distributor, pelanggan, bahkan pesaing. Kompetensi ini berkaitan juga dengan tema-tema kontemporer, seperti organisasi virtual, organisasi tanpa batas (*borderlessness*), dan kemitraan dalam pengembangan kompetensi. Sedangkan adaptabilitas merupakan kemampuan pembelajaran permanen. Pendekatan ini tidak saja mencakup kemampuan organisasi melakukan pembelajaran dan adaptasi terus menerus, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan untuk meninggalkan (*unlearning*) pendekatan lama yang tidak relevan lagi bagi keberhasilan organisasi di masa depan (Durand, 1997).

Sejalan dengan pendapat Durand (1997), Hamel dan Prahalad (1998) mengemukakan empat faktor yang menentukan kapabilitas organisasi dalam lingkungan bisnis, yaitu :

- (1) kecepatan organisasi dalam merespon perubahan kebutuhan pelanggan,
- (2) kemampuan perguruan tinggi menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan bisnis,
- (3) keterpaduan organisasi dengan mitra bisnis, termasuk pemasok dalam menyediakan produk bagi pelanggan, dan
- (4) kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi produk dan proses baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah.

Perkembangan teknologi khususnya jejaring digital ikut mendorong kualitas bisnis proses yang semakin cepat, dan strategi turut menjadi sebuah proses dinamik dalam penciptaan ulang dan eksekusi pilihan-pilihan inovasi untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Esensi dari proses ini menjadi kajian dari perspektif *dynamic capability perspective*. Konsep *dynamic* mengacu pada kemampuan suatu perguruan tinggi untuk mendapatkan bentuk-bentuk baru keunggulan kompetitif dengan pembaharuan sumber daya organisasi untuk menyiasati perubahan lingkungan bisnis; respon inovasi tertentu diperlukan ketika waktu untuk memasarkan dan timing sangat kritis, tingkat perubahan teknologi sangat cepat, dan sifat kompetisi dan pasar masa depan sulit untuk didefinisikan. Konsep kapabilitas menekankan peranan kunci *strategic management* secara tepat dalam melakukan adaptasi, integrasi, dan merekonfigurasi kemampuan, sumber daya, dan kompetensi-

kompetensi fungsional baik internal maupun eksternal untuk menyesuaikan syarat-syarat suatu perubahan lingkungan.

Ide asli kapabilitas dinamik dalam bidang strategi telah dirumuskan dalam paper Teece, Pisano and Schuen (1997). Paper tersebut memunculkan sejumlah paper lain yang telah membentuk perspektif dominan, meskipun ide *dynamic capabilities* dalam tahun terakhir juga telah diadopsi oleh bidang disiplin fungsional, seperti *marketing*, *HRM*, dan *IT*.

*Dynamic Capabilities* sering diposisikan sebagai pengembangan dari RBV, yang menyarankan bahwa setiap organisasi mempunyai profil *resources tangible* dan *intangible* dan kapabilitas yang berbeda, dimana setiap perbedaan tersebut akan bervariasi terhadap posisi kompetitif dan daya saing mereka (Amit and Schoemaker, 1993; Reed and DeFillippi, 1990; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Prinsip inti dalam RBV adalah *resources* dan kapabilitas yang secara simultan bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan – adalah sumber utama dalam mencapai laba superior dan *competitive advantage* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Priem & Butler (2001) mengemukakan bahwa teori inti cukup kesulitan menggabungkan evolusi dari waktu ke waktu akan kapabilitas dan sumber daya yang membentuk *competitive advantage*. Teece, Pisano, and Shuen (1997) mengemukakan bahwa hal itu tidak menjelaskan sifat heterogenitas dan mekanisme tersendiri yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendapat ini paralel dg ide persaingan dari

Schumpeter, dimana *competitive advantage* didasarkan pada '*creative destruction*' terhadap *resources* saat ini dan kombinasi baru pada kompetensi fungsional yang baru (Pavlou & El Sawy, 2004).

Fokus Teece, Pisano, & Shuen (1997) diarahkan pada kondisi *sustainable competitive advantage* (SCA) dalam perubahan lingkungan dan pasar yang cepat. Mereka mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Mereka menekankan pentingnya posisi perusahaan saat ini, dan alur perkembangan (*history*) dan proses rutin organisasi, termasuk *learning* sebagai suatu proses berulang dan eksperimen yang memungkinkan tugas-tugas lebih baik dan lebih cepat. Hal ini juga memungkinkan peluang produk baru dapat diidentifikasi (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p.520).

Terdapat beberapa pengertian *dynamic capabilities* dalam literature *strategic management*. Teece (1997;516) mendefinisikan *dynamics capabilities* sebagai "*The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment*". Sedangkan Turner and Crawford mengartikan kapabilitas sebagai sebuah kumpulan *competencies* dengan mengatakan : "*For convenience we could call these important but lower level factor 'competencies', simply to differentiate these individual items from*

*accumulation and integration of them into something bigger, which we called a capability*'.

Berbagai literatur dalam kelompok perspektif kapabilitas dinamik organisasi membedakan beberapa konsep inti yang terkait dengan perspektif ini. *Resources* misalnya dibedakan dengan tegas dari pengertian *dynamics capabilities*. Menurut Teece, *resources* diartikan sebagai aset-aset spesifik yang sulit, bukan tidak mungkin, untuk ditiru. Sedangkan *core competence* diartikan sebagai kompetensi inti dari bisnis utama organisasi yang dinilai dengan membandingkan tingkat produk dan jasa terhadap pesaingnya (Teece et al, 1997; 516).

Zott mengemukakan bahwa *dynamics capabilities* menciptakan dan meningkatkan *resources position, capabilities, operational routines*, dan aktivitas. Pada gilirannya peningkatan ini akan menentukan performansi posisi produk di pasar dan performansi secara keseluruhan.

Pengembangan kapabilitas secara terus menerus dan difokuskan pada usaha untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi di sekeliling perguruan tinggi agar mampu menyesuaikan posisi perguruan tinggi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia akan menghasilkan suatu *dynamic capabilities* atau kapabilitas yang dinamis.

Sejumlah kritik terhadap paper Teece, et al., seperti yg diungkapkan Zollo & Winter (2002) dari segi *tautology* karena mengidentikkan '*capability*' as '*ability*' (kapabilitas sebagai kemampuan). Begitupula dengan Priem and Butler (2001) mengemukakan bahwa

kapabilitas dinamik hanya dapat diidentifikasi pada saat mencapai *sustainable competitive advantage* (SCA), sehingga secara *tautology* mengklaim bahwa kapabilitas dinamik mendorong keunggulan kompetitif. Mereka mengkritik bahwa konsep kapabilitas dinamik kurang didukung dengan data empirik.

Diskusi selanjutnya melahirkan tiga topik utama. Eisenhardt & Martin (2000) menyarankan bahwa, meskipun model Teece et al., cukup baik berlaku dalam lingkungan yang dinamik, namun tidak cukup baik menjelaskan pasar yang *'high-velocity'* (turbulen). Pada kondisi ini, konsep kapabilitas dinamik tidak cukup mempertahankan proses yang tidak stabil dan sangat menantang. Mereka juga mempertanyakan apakah kekhasan kapabilitas dinamik yang merefleksikan keistimewaan individual dan saling ketergantungan spesifik, atau apakah mereka menunjukkan, sehingga tidak mungkin menjadi sumber bagi (keunggulan kompetitif). Kekhasan datang dalam cara spesifik mengembangkan dan mempekerjakan mereka, dan keragaman memberikan dasar untuk mencari perbedaan dalam mencapai *competitive advantage* (Zahra & George, 2002). Dengan demikian, kapabilitas dinamik adalah esensial, tetapi itu berarti bagaimana kapabilitas tersebut dikerahkan dan digunakan yang memungkinkan perguruan tinggi meraih sukses atau tidak.

Perdebatan kedua berpusat pada hubungan antara *resources*, *routines* dan *capabilities* ; yang berfokus pada apa yang dapat diadaptasi dari *resources* mereka (Helfat and Peteraf, 2003), melakukan kapabilitas

operatif pada aktivitas rutin, atau keluar dari rutinitas dengan merekonfigurasi *resources* (Zollo & Winter, 2002). Winter (2003) dan sebelumnya Collis (1994) mengangkat isu ini dengan melakukan perbedaan hirarki kapabilitas pada kegiatan operasional (*zero level*), dinamik (*first-order*), dan learning (*second order*) yang secara intrinsik berkaitan satu sama lain. Kapabilitas operasional atau rutin diarahkan pada fungsi operasional organisasi; dimana kapabilitas dinamik berdedikasi pada perubahan/modifikasi terhadap operasional rutin; dan akhirnya kapabilitas *learning* diciptakan dan dimodifikasi dari kapabilitas dinamik.

Perdebatan ketiga diarahkan pada peran *learning*. Beberapa penulis (Bowman & Ambrosini, 2003; Teece, et al., 1997) telah menyebut *learning* secara khusus dalam proses yang mendasari kapabilitas dinamik, yang didasarkan pada pengulangan, eksperimen, dan pengidentifikasian peluang-peluang baru. Sebaliknya, Zott (2003) mengidentifikasi *learning* pada pengeralahan *resources* sebagai atribut relevan terhadap kapabilitas dinamik. Penulis lain (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003) berargumentasi bahwa mekanisme *learning* memandu evolusi DC. Beberapa pandangan bertentangan, kadang-kadang sejalan, yang sebagian dipecahkan oleh Zollo & Winter (2002), yang menyatakan DC menjadi hasil *learning* dari kapabilitas operasional, dan hal ini merefleksikan ide bahwa *learning* dapat dianggap sebagai '*second order*' kapabilitas dinamik.

Berdasarkan kajian-kajian yang telah dikemukakan, peneliti mendefinisikan kapabilitas dinamik organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan serangkaian sumber daya untuk menyasati perubahan lingkungan organisasi dalam meningkatkan keunggulan organisasi, yang dapat dilihat dari kapasitas pembelajaran organisasi (*learning organization*), kapasitas untuk berubah (*capacity to change*), dan organisasi tanpa batas (*boundarylessness*). Kapasitas pembelajaran (*learning*) adalah kapasitas organisasi untuk menghasilkan inovasi, menciptakan ide baru, dan memasyarakatkan pengetahuan dalam organisasi. Kapasitas untuk perubahan (*capacity to change*) adalah kemampuan organisasi untuk bergerak cepat (*responsive*) dan bertindak fleksibel terhadap perubahan lingkungan organisasi. Kapasitas ini dapat dilihat dari empat faktor, yaitu kemampuan untuk memobilisasi komitmen, kemampuan untuk memodifikasi sistem, kemampuan untuk memantau kemajuan, dan kemampuan untuk mengakhiri perubahan. Organisasi tanpa batas adalah kemampuan organisasi untuk berkolaborasi dalam tim dan melintasi unit bisnis dalam menyelesaikan aktivitas operasi perusahaan.

Bertentangan dengan hal tersebut, kami menemukan beberapa petunjuk dari konsensus yang berkembang dalam literatur *dynamic capabilities*. Pertama, terdapat jarak antara kapabilitas dinamik dan kapabilitas operasional, dan perubahan menuju kapabilitas dinamik. Kedua, suatu 'kapabilitas' adalah kekuatan untuk melakukan suatu hal tertentu, bukan sesuatu yang akan dilakukan (Dougherty, Barnard &

Dunne, 2004). Jika mereka 'dinamik', mereka berarti berubah dan berevolusi (Winter, 2003). Ketiga, DC berpotensi untuk merubah *resources*, *routines*, dan kompetensi. Keempat, DC terletak dalam rutinitas daripada *resources* mereka sendiri, khususnya pada aktivitas rutin *high level* (Zollo & Winter, 2002). Kelima, proses *learning* mungkin mendasari unsur sentral dalam penciptaan & pembaruan kapabilitas dinamik. Pengujian proses belajar kritis untuk memahami kapabilitas dinamik (Mahoney, 1995; Zollo & Winter, 2002).

Akhirnya, sangat menarik menyimpulkan bagian ini dengan beberapa catatan observasi terhadap ide bagaimana *dynamic capabilities* dapat juga diadopsi dalam berbagai literatur fungsional. Ada dua penekanan pada literatur ini: Pertama, kapabilitas fungsional menghasilkan rutinitas yang mengarah pada kapabilitas dinamik; Kedua, rutinitas fungsional dan prosedur mereka membentuk kapabilitas dinamik. Contoh pembentukan DC dari bidang pemasaran adalah pengenalan mekanisme untuk memelihara hubungan yang dekat dengan pelanggan, yang dapat memungkinkan perguruan tinggi untuk merespon dengan cepat perubahan-perubahan dalam pasar potensial maupun pasar aktual. Verona & Ravasi

Dalam bidang SDM, pengenalan sistem kerja '*high-performance*' misalnya dengan konsep pemberdayaan, mengurangi hirarki dan mendorong pengembangan dan pelatihan, untuk menciptakan fleksibilitas dan dinamisme untuk meraih sukses di pasar global (Sparrow, Brewster, & Harris, 2004). Serupa dengan itu, banyak perguruan tinggi bergerak

melintasi batas negara untuk membangun dan memperluas kapabilitas (Chung, Gibbons, and Schoch, 2006; Minbaeva & Michailova, 2004).

kepemimpinan dan proses relasional yang tertanam kuat dalam perjalanan sejarah dan tradisi organisasi, menyediakan keunikan, dan kapabilitas dinamik yang tdk dapat ditiru, untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kapabilitas dinamik merupakan salah satu faktor internal yang penting dalam mengelola sumber daya yang sudah dimiliki perguruan tinggi agar perguruan tinggi mampu meraih competitive advantage. Ketika kapabilitas yang ada dalam perguruan tinggi baik, maka pengelolaan sumber daya akan menjadi baik - terutama ketika sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi sudah baik - dan kelak akan mampu meraih competitive advantage

Kapabilitas perguruan tinggi dipahami beberapa peneliti sebagai kemampuan 'perguruan tinggi' dalam melakukan tugas atau aktivitasnya dengan terkoordinir demi pencapaian tujuan (O'Regan et al., 2006, h.8; Eikelenboom, 2005, h.18; Sihvonen et al., 2010, h.3), yang menurut Grant (1991) terdiri dari kapabilitas individu dan team atau antar departemen (Shilan, 2005, h.752). Pendapat Grant (1991) ini Jurnal Administrasi Bisnis (2013), Vol.9, No.2: hal. 128-143, pendapat Barney (1991) yang menyatakan bahwa kapabilitas manajerial akan superior ketika kapabilitas itu ada dalam konteks team daripada individu, karena keahlian dari team memiliki berbagai macam keahlian teknis maupun manusia yang

diperlukan untuk mencapai superioritas (Lo, 2012, h.152). perguruan tinggi akan mengalami kesulitan untuk mengelola sumber daya itu dan karenanya kapabilitasnya akan tidak maksimal. Hal ini adalah jelas karena dengan kemampuan perguruan tinggi untuk memanejemeni semua sumber dayanya, maka daya saing akan meningkat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa peneliti yang dikemukakan (Lo, 2012, h.151) yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan serta mempertahankan sumber dayanya yang beda dari para pesaingnya, maka hal ini akan membuat perguruan tinggi mampu mempertahankan kepemilikan competitive advantagenya. Pentingnya kapabilitas sebagai anteseden competitive advantage, kapabilitas memiliki dua makna konotatif (Davis & Sun, 2005, h.3-4)., yaitu sebagai :

1. intentionalitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan sarana-sarana (dalam tulisan ini sarana mencakup sumber daya, baik berwujud maupun tidak berwujud dan skill yang dimiliki manajer) yang ada untuk mencapai tujuan . Makna kapabilitas intentionalitas adalah lebih sebagai kemampuan manajer dalam mengintegrasikan (dalam tulisan ini integrasi mencakup upaya untuk mendapatkan sumber daya yang dianggap terbaik dan mengimpmmentasikan semua sumber daya yang ada sebagai input yang diperlukan untuk menghasilkan produk berkualitas.

2. reliabilitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan kapabilitasnya lebih dari sekali : kemampuan

manajer dalam mengelola tugas-tugas rutin yang diperlukan guna menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pasar. Alasan yang dikemukakan Amit & Schoemaker (1993), Fiol (2001, Selnes & Sallis (2003), dan Spender & Grant (1996) memperjelas pentingnya kapabilitas organisasi : kapabilitas selain membantu manajer membuat keputusan yang tepat, juga memfasilitasi pembentukan, pengintegrasian, jalinan dan rekonfigurasi sumber daya organisasi, baik internal maupun eksternal (Majid & Yasir, 2012, h.239) yang menurut Dosi et al. (2000) memungkinkan secara efektif memecahkan masalah-masalah utamanya (Schienstock, 2009, h.3). Kesimpulan ini menurut peneliti merupakan konsekuensi dari kemampuan memanajementi semua jabv9n2.tex; 18/06/2014; 8:38; p.33 130 Fransisca Mulyono sumber daya dengan terintegrasi. Ada satu hal penting yang menambah bobot pentingnya kapabilitas organisasi adalah sifatnya yang stabil, tidak berubah cepat, sehingga memampukannya membuat organisasi mencapai posisi kompetitif yang berbeda dengan organisasi lainnya (Schienstock, 2009, h.3). Menurut peneliti keajegan kapabilitas organisasi yang mampu memposisikan organisasi dalam posisi kompetitif yang unik dikarenakan pengalaman organisasi, termasuk sumber daya yang dimiliki, dalam meningkatkan kapabilitasnya, sehingga dengan bertambahnya waktu, maka pengalaman organisasi dalam berkemampuan juga semakin meningkat (walaupun sebenarnya kestabilan kapabilitas ini juga perlu

untuk terus dievaluasi guna menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan dalam lingkungan eksternalnya).

Alasan lainnya adalah karena masa lalu dan sumber daya yang mampu dimiliki tiap organisasi adalah berbeda, sehingga pengalaman yang diperoleh juga akan berbeda.

2. Tipe Kapabilitas Day (1994) membagi kapabilitas ke dalam 3 jenis : orientation-inside processes, orientation-outside process, dan processes yang menghubungkan orientasi internal dan eksternal, sementara Grant merujuk kepada kompleksitas kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas terdiri dari capability to fulfill a single task, professional capability, activity-based capability, capability within functions and inter-functional capability (Shilan, 2005, h.752). Definisi yang berbeda dikemukakan oleh Weinstein & Azoulay (1999, h.40) yang menyatakan ada tiga tipe kapabilitas, yaitu dynamic capability, technological capability, dan managerial capability. Dalam tulisan ini tipe kapabilitas yang dijelaskan adalah merujuk kepada Weinstein & Azoulay (1999, h.40 - 43) berikut.

#### **a. Dynamic capability.**

Pemahaman kapabilitas dinamis menurut beberapa peneliti dapat dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya - khususnya dalam proses mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya - yang memungkinkan perusahaan merespon dengan cepat terhadap peluang

peluang baru dan bahkan jika memungkinkan mampu menciptakan perubahan pasar berkat terjadinya inovasi sebagai salah satu sarana penyesuaian diri dengan perubahan dalam lingkungan eksternal (Eisenhardt & Martin, 2000, h.1107; Adeniran & Johnston, 2012, h.4089; Hess, 2008, h.8). Wang & Ahmed (2007, h.13-8) menyatakan tiga komponen kapabilitas dinamis, yaitu : absorptive capability, adaptive capability, dan innovative capability.

#### **b. Absorptive capability**

Merujuk kepada definisi yang dikemukakan beberapa peneliti, kapabilitas absorptif merupakan kemampuan yang terkait dengan proses mengolah informasi yang berasal dari lingkungan eksternal untuk kemudian dipadukan dengan kemampuan mengintegrasikan informasi tersebut dengan sumber daya yang dimiliki (Wang & Ahmed, 2007, h.15; Adeniran & Johnston, 2012, h.4090; Szogs et al., 2008, h.8). Saghali & Allahverdi (2011, h.355) menyatakan pentingnya kapabilitas absorptif dengan menyatakan absorptive capacity can be viewed as an important procedure-based capability for the organizations. Pendapat ini sepertinya merujuk kepada pendapat Lall (1992) dalam Szogz et al. (2008, h.9) yang menyatakan bahwa kapasitas absorptif merupakan fungsi dari keahlian , upaya teknologi internalnya dan kaitannya dengan sumber pengetahuan eksternal. Menurut Cadiz et al. (2009) dan Zhou & Li

(2010) kapasitas absorptif ini penting dimiliki dikarenakan kemampuannya untuk mentransformasi pengetahuan baru (yang dibutuhkan) menjadi pengetahuan yang dapat digunakan (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090) untuk memenuhi apa yang dibutuhkan pasar. Zhou and Li (2010) Alasan lain pentingnya kapabilitas ini dikemukakan oleh Woiceshyn & Daellebach (2005) yang menyimpulkan hasil penelitiannya pada perusahaan gas dan minyak di Kanada : kapabilitas absorptif merupakan faktor kritis bagi keberhasilan menghadapi perubahan teknologi eksternal (Wang & Ahmed, 2007, h.15). Narula (2003, h.6) juga menyatakan pentingnya kapasitas ini karena eksistensi kapasitas ini memungkinkan organisasi mampu menciptakan pengetahuan baru berlandaskan kepada teknologi yang sudah ada. Hal ini menurut Szogz et al. (2008, h.11) akan mengarah kepada penciptaan produk-produk baru sebagai hasil inovasi. Dalam kaitannya dengan usaha kecil menengah (UKM), Kamal & Flanagan (2012, h.183) menyatakan bahwa penelitian tentang kapabilitas absorbtif ini termasuk langka. Beberapa penelitian tentang kapabilitas absorptif yang Kamal & Flanagan kutip adalah :

1. Gray (2006) yang menyimpulkan bahwa kemampuan UKM dalam menyerap dan mengelola pengetahuan merupakan faktor penting untuk menunjang keberhasilan adopsi inovasi dan pertumbuhan entrepreneurial.
2. Barret et al. (2008) menyatakan bahwa kemampuan kapabilitas absorptif di UKM beda dengan di perusahaan berskala besar,

karena UKM memiliki karakter yang unik. Penelitian lain tentang kapabilitas absorbtif dalam UKM dikemukakan Wetter & Delmar (2007) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini mampu mendorong bidang teknologi UKM dan mengungguli pesaing (Adeniran & Jonhston, 2012, h.4090). Pernyataan ini diperkuat oleh Szogs et al. (2008, h.9) yang menyatakan bahwa kapasitas ini dalam UKM seringkali kurang memadai dikarenakan terbatasnya akses UKM akan keahliannya ber manajemen (yang dikarenakan pada umumnya tingkat pendidikan pemilik UKM memang terbatas yang menjadikan pengetahuan mereka juga menjadi terbatas, sehingga Szogs et al. (2008, h.9) menyarankan solusi untuk `jabv9n2.tex`; 18/06/2014; 8:38; p.35 132 Fransisca Mulyono meningkatkan kapasitas ini adalah melalui pembentukan human capital dan pelatihan. Penentuan pengukuran absorptive capability ada beberapa pendapat, misalnya dari Wang & Ahmed (2007, h.16), yaitu: 1. R & D intensity (Tsai, 2001) 2. Ability to assimilate and replicate new knowledge gained from external sources. Sementara Zahra & George (2000) memberikan lima konsep tentang kapasitas ini (Kamal & Flanagan, 2012, h.183), yaitu :

1. Akuisisi. Kapabilitas akuisisi menurut Zahra & George adalah kemampuan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan eksternal yang dianggap penting bagi operasional

2. Asimilasi. Kapabilitas asimilasi menurut Zahra & George merupakan kapabilitas untuk memproses, menganalisis, menginterpretasikan dan memahami informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal.

3. Transformasi. Kapabilitas transformasi menurut Zahra & George adalah kemampuan untuk mengkombinasikan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal dengan pengetahuan yang ada, menghapus pengetahuan yang dianggap tidak dibutuhkan lagi atau menginterpretasikan pengetahuan yang sama dengan cara yang berbeda.

4. Eksploitasi pengetahuan. Kapabilitas ini menurut Zahra & George adalah kemampuan menerapkan pengetahuan yang telah ditransformasikan ke dalam operasi. Kemampuan manajer dalam upayanya memiliki kapabilitas absorptif dapat terpengaruh oleh beberapa hal yang menurut Adler (1965) dapat membatasi manajer dalam meningkatkan kemampuan absorptifnya (Kamal & Flanagan, 2012, h.184-5), yaitu:

1. Kekurangan akan informasi dan pengetahuan tentang sumber daya dan teknologi terbaik yang tersedia. Menurut Adler, hambatan ini cukup sulit untuk diatasi karena penanganannya membutuhkan waktu dan upaya yang cukup lama.

2. Kekurangan keahlian yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu, misalnya kemampuan dalam bidang finansial. Menurut Adler

hambatan ini dapat diatasi melalui pelatihan untuk karyawan, walaupun membutuhkan biaya yang cukup besar.

3. Kekurangan akan bakat (talenta) bermanajerial dan pengalaman dalam menjalankan bisnis. Menurut Adler, hambatan ini bukan merupakan hambatan skill, karena skill dapat dipelajari melalui pelatihan, sementara bakat merupakan karakter dasar seseorang. Sehingga dengan adanya bakat bermanajerial akan mempercepat pengembangan . jabv9n2.tex; 18/06/2014; 8:38; p.36 Firm Capability dalam Teori Resource-Based View 133

4. Keterbatasan institusi terkait dengan kebijakan dan regulasi. Menurut Adler, hambatan ini berkenaan dengan kebijakan dan regulasi dari otoritas lokal dan level pemerintah, seperti prosedur administratif pemerintah yang rumit, proses pembuatan keputusan yang lambat.

5. Hambatan budaya dan sosial, seperti norma-norma kemasyarakatan. Menurut Adler, hambatan ini hanya dapat diatasi melalui proses pengembangan diri

### **c. Adaptive capability**

Merujuk kepada pemahaman yang dikemukakan beberapa peneliti, dapat dinyatakan bahwa pemahaman kapabilitas adaptif pada intinya merupakan kemampuan untuk beradaptasi - dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya - yang merupakan respon atas perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan

dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Preble & Hoffman, 1994, h.8; Wang & Ahmed, 2007, h.13; Adeniran & Johnstone, 2012, h.4090). Pentingnya kapabilitas dikemukakan oleh Oktemgil & Greenly (1997, h.445) yang mengutip beberapa peneliti seperti:

1. Powell (1992) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini merupakan sumber bagi pencapaian competitive advantage.

2. Arndt (1979) yang menyatakan kapabilitas ini merupakan sumber pengembangan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan.

3. kapabilitas adaptif meningkatkan kapabilitas inovatif (Adeniran & Johnstone, 2012, h.4090). Hal ini dikemukakan Adeniran & Johnstone di atas dengan merujuk kepada pendapat Wang & Ahmed (2004) yang menyatakan bahwa kesuksesan dan daya juang perusahaan amat tergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai, yaitu kemampuan berinovasi. Kapabilitas adaptif menurut Oktemgil & Greenly (1997, h.454) terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. Product-market response. Respon dengan mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru yang menurut beberapa peneliti dianggap sebagai hasil adaptasi akan keadaan (Oktemgil & Greenly, 1997, h.447).

2. Marketing activities. Aktivitas ini adalah untuk merespon melalui upaya memonitor pelanggan dan pesaingnya (Oktemgil & Greenly, 1997, h.448).

3. Speed of response. Kecepatan merespon termasuk perubahan pasar adalah salah satu karakteristik adaptabilitas, karena semakin cepat merespon peluang yang ada, semakin adaptif (Oktemgil & Greenly, 1997, h.448). jabv9n2.tex; 18/06/2014; 8:38; p.37 134 Fransisca Mulyono 2.1.3. Innovation capability

Definisi kapabilitas inovasi dengan merujuk kepada beberapa pendapat peneliti merupakan kemampuan berinovasi dalam menciptakan produk baru melalui teknologi yang diharapkan juga baru sebagai hasil dari kreasi semua pihak yang ada dalam perguruan tinggi dalam upaya memanfaatkan peluang-peluang (Wang & Ahmed, 2007, h.16; Bullinger et al., 2007, h.18; Abereijo et al., 2007, h.210). Kapabilitas inovatif bagi organisasi akan memicu peningkatan competitive advantage (Adeniran & Jonhston, 2012, h.4090), karena dengan memiliki karyawan yang inovatif, maka perguruan tinggi akan lebih mampu menciptakan produk yang unik terlebih dahulu untuk dilemparkan ke pasar yang menjadi produk baru bagi pasar itu. Dengan demikian diharapkan konsumen akan menanggapi produk baru yang unik tersebut dengan baik, walau tetap perlu diperhatikan bahwa ketika respon konsumen atas produk baru itu bagus, maka kompetitor tidak akan tinggal diam. sehingga dalam kurun waktu tidak lama setelah produk baru itu diluncurkan ke pasar, keunikannya akan menjadi

hilang. Konsekuensi agar perguruan tinggi terus mampu memiliki competitive advantage yang besar, jelas diperlukan inovasi dalam waktu cepat. Hal ini merujuk kepada pernyataan Wang & Ahmed (2004) bahwa keberhasilan dan daya juang perguruan tinggi amat tergantung kepada kemampuannya menciptakan nilai baru, kemampuannya berinovasi (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090). Karenanya tidak aneh jika perguruan tinggi berkemampuan inovatif ini akan mengungguli para pesaingnya dan memiliki profitabilitas yang tinggi, nilai pasar yang lebih besar, dan peluang bertahan di pasar yang lebih besar (Adeniran & Jonhston, 2012, h.4090). Rasionalisasi kaitan kapabilitas inovatif terhadap competitive advantage dikemukakan Pieska (2012, h.31) dalam pernyataannya bahwa dengan kemampuan ini perguruan tinggi mampu membuat modifikasi lebih baik dari teknologi yang ada sehingga menciptakan teknologi, keahlian yang dapat dilakukan sebagai sarana menghadapi perubahan

Faktor-faktor atau indikator innovation capability menurut Miller & Friesen (1983) yang dikutip oleh Wang & Ahmed (2007, h.17) adalah :

1. New product or service innovation
2. Methods of production or rendering of services
3. Risk taking by key executives
4. Seeking unusual and novel solutions.

Chew et al. (2008, h.207) melakukan penelitian di 133 UKM di China menggunakan lima (5) faktor atau indikator kapabilitas inovasi yang dirujuknya dari Lei & Feng (2004), yaitu:

1. technical and managerial expertise;
2. competence in technology and process;
3. IT technology;
4. innovation in finance; and
5. innovation in operation mechanism.

#### **d. Technological capability**

Kapabilitas teknologi dengan merujuk kepada pendapat beberapa peneliti dapat didefinisikan sebagai kemampuan perguruan tinggi untuk mengembangkan teknologi yg sudah ada menjadi teknologi-teknologi yang lebih baru agar produk perguruan tinggi sesuai dengan keinginan pasar, sehingga mampu dihasilkan produk yang juga sesuai dengan keinginan pasar (Weinstein & Azoulay, 1999, h.42; Abereijo et al., 2007, h.210). Kaitan antara teknologi dan inovasi ada yang menyatakan sebagai antara ada dan tiada. Arnold & Thuriaux (1997, h.2) menyatakan bahwa inovasi dapat terwujud tanpa dukungan teknologi. Menurut peneliti hal ini adalah kurang benar karena dalam inovasi tidak mungkin tidak ada penyertaan teknologi di dalamnya, terlepas dari sederhana tidaknya teknologi yang digunakan. Hal ini merunut kepada pengertian inovasi menurut

Schumpeter (1934) sebagai a process that takes an invention and develop it all the way to a marketable product and service that change the economy (Mulyono, 2008, h.101). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil inovasi adalah produk dan ide baru dapat diproduksi dengan bantuan teknologi. Dengan kata lain, teknologi adalah faktor pendukung bagi terciptanya sebuah inovasi. Agar mampu bertahan dan berkembang dalam industrinya, menurut Caniels & Romijn (2001, h.2) ia memerlukan kapabilitas untuk terus mengabsopsi, mereproduksi, mengadaptasi dan meningkatkan teknologi barunya guna menghasilkan kapabilitas teknologi. Tapi menurut Caniels & Romijn (2001)

**e. Managerial capability**

Kapabilitas manajerial didefinisikan Weinstein & Azoulay (1999, h.43) sebagai kemampuan dalam memastikan pelaksanaan manajemen yang efisien dan mengimplementasikan inovasi organisasi. Zawislak et al. (2012, h.19) memahami kapabilitas manajerial sebagai kemampuan manajemen untuk mempertahankan alur informasi dan output yang lancar guna meraih tingkat efisiensi yang tinggi. Dari pemahaman-pemahaman tentang kapabilitas manajerial ini dapat dinyatakan bahwa kapabilitas ini dilakukan oleh pemimpin dengan kemampuannya mampu mengelola semua aktivitas dengan baik, sehingga dapat tercipta efisiensi dan efektivitas yang tinggi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Pentingnya kapabilitas manajerial dikemukakan beberapa ahli seperti yang dirujuk oleh Lo (2012, h.152) sebagai berikut :

1. Sarana komunikasi dan pengimplementasian strategi (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).

2. Sarana mempertahankan hubungan yang baik dengan stakeholder (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).

3. Sarana pengalokasian sumber daya (Fiol, 1991).

4. Sarana penyebaran budaya organisasi (Fiol, 1991) dan learning system (Senge, 1990). Manfaat lain dari kapabilitas manajerial ini juga dikemukakan oleh Whitley (1989) yang menganggap kapabilitas manajemen memiliki dua manfaat penting (Zawislak et al., 2012, h.19), yaitu:

1. mengurangi biaya yang muncul karena ketidak pastian bisnis juga dalam memperbaiki struktur administrasi.

2. meningkatkan koordinasi dan penggunaan sumber daya yang digunakan bersamaan dengan inovasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Chen & Wakabayashi (1997, h.63- 6)

1. dalam product domain eksploitasi produk menekankan peningkatan returns dari kapabilitas produk yang sudah ada, sementara eksplorasi produk menekankan pengembangan produk, teknologi baru dan kapabilitas produk,

2. dalam market domain eksploitasi pasar menekankan program marketing guna mempertahankan dan meningkatkan pembelian dari pelanggan yang ada, sementara eksplorasi pasar menekankan program marketing yang menarik konsumen baru. Agar mampu meraih sukses dalam jangka panjang, muncul kesepakatan dalam literatur manajemen bahwa kesuksesan dalam jangka panjang akan diraih bagi yang mampu mengkombinasikan penerapan eksploitasi berbarengan dengan eksplorasi (Voss & Voss, 2012, h.1). Pernyataan Voss & Voss ini memperkuat pernyataan Levinthal & March (1993) bahwa *organizations' long-term success depends on its ability to exploit its current capabilities while simultaneously exploring fundamentally new competencies* (Raisch et al., 2009, h.685). Penerapan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan dikenal sebagai *ambidexterity* yang pertama kali diperkenalkan oleh Tushman & OReiley di tahun 1996 (Raisch et al., 2009, h.685) yang menggambarkan mekanisme struktural yang memungkinkan terjadinya *ambidexterity*. Walaupun *ambidexterity* sudah diakui penting bagi kesuksesan jangka panjang, tetapi menurut March pengkombinasian kedua cara ini sekaligus pada saat yang bersamaan adalah rumit dikarenakan adanya resiko yang dihadapi ketika melakukan eksplorasi : peluang kegagalan tinggi yang akan mendorong pencarian ide-ide lebih baru, yang berarti melakukan eksplorasi lebih jauh, sehingga menciptakan *failure trap*; sementara eksploitasi memiliki peluang besar untuk meraih sukses dalam jangka pendek yang memacu perusahaan untuk melakukan

eksploitasi yang sama, sehingga beresiko menciptakan sebuah *success trap* (Gupta et al., 2006, h.695). Berkenaan dengan hal ini, Schienstock (2009, h.4) menyatakan bahwa eksploitasi akan menghasilkan keunggulan, tetapi tidak memiliki fondasi bagi long-term survival, sementara eksplorasi dapat mengarah kepada pengembangan strategi dan pengetahuan baru dalam jangka panjang. Dengan kata lain, eksploitasi adalah upaya yang sepertinya akan lebih disukai banyak karena hasilnya lebih cepat dirasakan dan kemungkinan tingkat kegagalan tidak tinggi, beda dengan eksplorasi yang peluang kegagalannya lebih tinggi, sehingga manfaat yang dirasakan juga sering tidak pasti.

## 2.9. Strategi Keunggulan Bersaing

Perguruan tinggi di era Globalisasi ini dituntut untuk dapat bersaing dengan keadaan Ekonomi yang makin sulit terkhususnya di Indonesia, Perguruan tinggi yang tidak bisa bersaing dengan sendirinya akan tutup maka untuk menghindari dari itu semua perguruan tinggi harus memiliki daya saing yang berbeda dengan perguruan tinggi yang lain adapun keunggulan bersaing yang dibutuhkan perguruan tinggi yaitu

**Sarana dan Prasarana** adapun yang dimaksud dengan sarana pendidikan adalah himpunan sarana yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan dalam mencapai tujuan (Danim, 1994 : 100-102) kesimpulannya bahwa sarana dan prasarana pendidikan adalah suatu

komponen yang secara langsung atau pun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu sendiri.

Menurut Daryanto dan Farid (2013;103-104) sarana dibedakan menjadi dua jenis yaitu

1. Fasilitas Fisik yakni segala sesuatu yang berupa benda atau fisik yang dapat dibedakan, yang mempunyai peranan untuk memudahkan dan melancarkan sesuatu usaha. Fasilitas fisik berupa, perabotan ruang kelas, perabotan kantor tata usaha, perabotan laboratorium
2. Fasilitas uang, yakni segala sesuatu yang bersifat mempermudah suatu kegiatan sebagai akibat bekerjanya nilai uang

Adapun Prasarana Pendidikan disekolah bisa diklarifikasikan menjadi dua macam, yaitu,

1. Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang; ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik ketrampilan, dan ruang laboratorium.
2. Prasarana Sekolah yang keberadaannya tidak dipergunakan tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar misalnya ruang kantor, kantin sekolah, ruang Dosen dan tempat parkir kendaraan

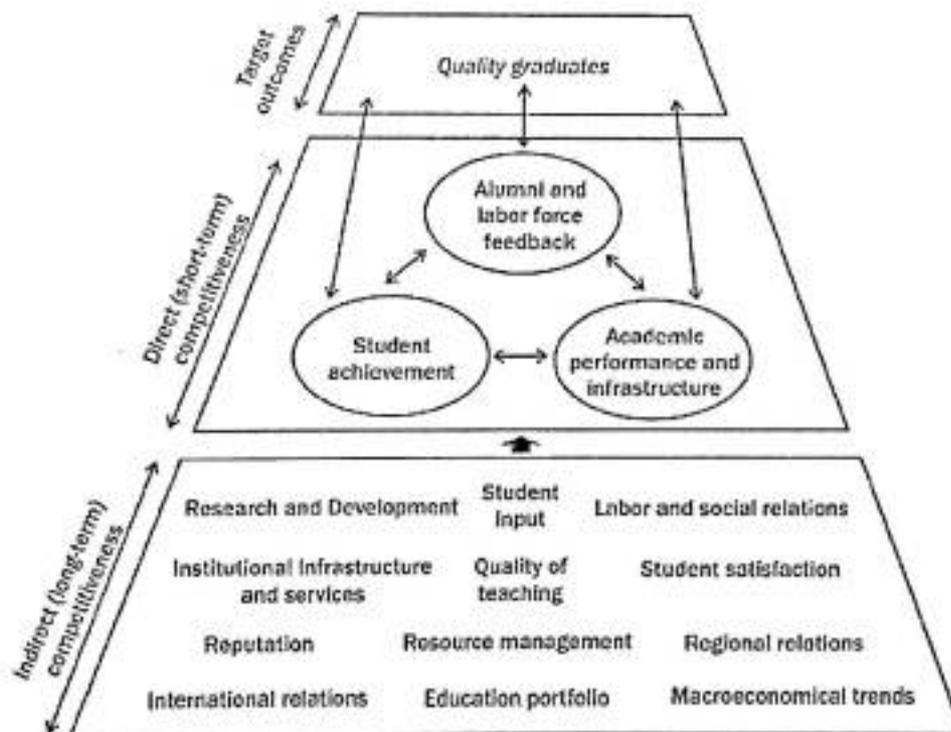
## Kualitas Lulusan

Untuk menjamin mutu pendidikan dan tercapainya keunggulan bersaing perguruan tinggi maka sangat dibutuhkan kualitas lulusan yang terampil dan mandiri, menurut (Atmodirwirjo 2000,22) mutu pendidikan sangat lah ditentukan pada kualitas lulusan dalam perguruan tinggi.

Untuk mendapatkan kualitas lulusan yang baik perguruan tinggi harus harus mempunyai keunggulan bersaing jangka pendek dan jangka panjang (Tamándl and Nagy 2013, p. 1127.)

### 2.3. Piramida Perguruan tinggi

Pyramid model of competitiveness in higher education



Source: adapted from Tamándl and Nagy 2013, p. 1127.

Perguruan tinggi untuk mendapatkan kualitas lulusan harus mempunyai target yang akan dicapai kualitas lulusan tidak bisa didapat begitu saja perlu usaha yang besar dan perencanaan yang matang, pengelolaan manajemen perguruan tinggi yang baik.

### **Sistem Informasi**

Dalam era Abad 21, terjadi pergeseran sistem informasi dimana dahulu semua kegiatan belajar mengajar menggunakan alat tulis belum menggunakan yang kita sebut komputer, namun sekarang semua perguruan tinggi sudah menggunakan komputer untuk alat belajar mengajar dan membuat laporan tata usaha

*"modern information and communication technology (ICT) tools has changed the traditional type of classroom-based education to "user-defined informal spaces", which is based on student preferences" (Farhan, 2014).*

Mcfadden,(1999) mendefenisikan informasi sebagai data yang telah diproses sedemikian rupa sehingga meningkatkan pengetahuan seseorang yang menggunakan data tersebut sedangkan menurut davis (1999), informasi merupakan data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam pengambilan keputusan saat ini atau saat mendatang.

*"New educational technologies have paved the way to a new learning techniques unconstrained by time and space. E-learning in blended environment (most commonly) becomes a significant quality strategy to increase the reputation of the higher education institutions through service differentiation. In this effort to innovate universities, the introduction and utilization of e-learning component will be a key advantage. New types of for-profit and non-profit organizations are beginning to provide competition in targeted segments of higher education "(Armstrong 2000, p. 2).*

Pendidikan yang baru menggunakan E-learning sebagai strategi untuk meningkatkan nama baik perguruan tinggi, dalam usahanya perguruan tinggi untuk berinovasi. Jelas bahwa sistem informasi perguruan tinggi dapat membantu mahasiswa, dosen dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

### **Penelitian**

Penelitian Secara teoritis penelitian merupakan suatu kegiatan ilmiah yang didasarkan pada analisis dan konstruksi yang dilakukan secara sistematis, metodologis dan konsisten dan bertujuan untuk mengungkap kebenaran sebagai salah satu manifestasi keinginan manusia untuk mengetahui apa yang sedang dihadapinya (soerjono soekanto)

Pendapat dari Parson mengungkapkan bahwa penelitian ialah suatu pencarian atas segala sesuatu yang dilakukan secara sistematis, dengan penekanan bahwa pencariannya dilakukan pada masalah-masalah yang dapat dipecahkan dengan penelitian

Ada tiga syarat penting dalam melakukan penelitian antara lain :

1. Sistematis dilaksanakan berdasarkan pola tertentu dari yang paling sederhana hingga yang kompleks dengan tekanan yang tepat hingga tercapai tujuan secara efektif dan efisiensi
2. Terencana, dilaksanakan bukan karena adanya unsur kesengajaan dan sebelumnya sudah terkonsep langkah-langkah pelaksanaannya
3. Mengikuti konsep ilmiah maksudnya yaitu mulai awal hingga akhir kegiatan penelitian mengikuti langkah-langkah tahapan penelitian

yang sudah ditentukan atau ditetapkan yaitu dengan prinsip yang digunakan untuk memperoleh ilmu pengetahuan

#### Tujuan penelitian

1. Eksploratif (penjajagan) ialah penelitian yang bertujuan untuk menemukan suatu pengetahuan baru yang sebelumnya belum pernah ada
2. Verifikasi (pengujian) ialah suatu penelitian yang bertujuan untuk melakukan pengujian terhadap teori ataupun hasil penelitian sebelumnya sehingga akan diperoleh hasil yang dapat mengugurkan atau memperkuat teori atau hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya
3. Development (pengembangan) ialah suatu penelitian bertujuan mengembangkan menggali dan memperluas lebih dalam sebuah masalah teori keilmuan menjadi lebih dalam sebagai sarana dalam memecahkan berbagai persoalan dalam masyarakat.

Jasa pendidikan adalah tranformasi dari fakto-faktor produksi yang menjadi input, kemudian diproses dan menjadi output yang berupa lulusan, hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat panday (2014b) Standar penelitian memotivasi dosen untuk melakukan penelitian yang bermutu, yang bermanfaat bagi, masyarakat, menaikan biaya untuk penelitian dan untuk mengapresiasi bagi dosen melakukan workshop bagaimana untuk melakukan penelitian, bekerjasama dengan produsen untuk melakukan penelitian yang bermanfaat bagi masyarakat.

## **Publikasi**

Menurut Lesly(1992:6) publisitas adalah penyebaran pesan yang direncanakan dan dilakukan untuk mencapai tujuan lewat media tertentu untuk kepentingan tertentu dari organisasi dan perorangan tanpa pembayaran tertentu pada media

Publisitas adalah berita- berita tentang seseorang produk atau pelayanan yang muncul pada suatu ruang atau waktu yang media sediakan dalam bentuk berita atau konteks sditorial dalam dunia broadcast (Kruckeberg 2004, 215)

Swastha (1999) Publisitas sejumlah iformasi tentang sasaran barang atau organisasi yang disebarluaskan ke masyarakat melalui media tanpa dipungut biaya atau tampa pengawas dari spnsor.

Kesimpulannya bahwa publikasi sebagai media penyebaran informasi dan juga menjadi indikator dalam variabel keunggulan bersaing dimana jumlah artikel ilmiah baik secara nasional dan international sudah diakui oleh dunia dengan adanya tulisan yang telah di publish menjadi daya saing bagi perguruan tinggi yang lain.

## **Tata Kelola**

perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan formal yang mengemban misi mencari, menemukan, dan menyebarluaskan kebenaran ilmiah melalui pendidikan dan pembelajaran, penelitiann, serta pengabdian kepada masyarakat; Misi mencari, menemukan, dan menyebarluaskan kebenaran ilmiah dapat diwujudkan apabila

perguruan tinggi dikelola berdasarkan suatu tata kelola perguruan tinggi yang baik (good university governance al: checks and balances). Agar tata kelola perguruan tinggi dapat dijalankan dengan baik, maka Organisasi dan mekanisme pengelolaan perguruan tinggi tersebut Perlu diatur dalam peraturan yang disebut Statuta Perguruan Tinggi.

Struktur dan proses yang dikelola dan dipimpin lembaga. Dalam hal ini perlu untuk membedakan antara pemimpin dan administrator. Pemimpin adalah mereka yang dipilih oleh badan pemilihan untuk sebuah periode waktu. Mereka sangat diandalkan dalam pengambilan strategi dan keberhasilan lembaga. Contoh kelompok kepemimpinan adalah rektor dan jajaran dekan. Adapun administrator adalah mereka yang ditempatkan oleh lembaga pada pekerjaan spesifik (seperti manajer pemasaran atau petugas penerimaan mahasiswa baru) yang memerlukan anggaran tahunan, personel dan fasilitas tertentu. Mereka melaporkan kerjanya pada pimpinan universitas.

### **Kerjasama**

Suatu perguruan tinggi yang mau berkembang dan menjadikan perguruan tinggi yang memiliki daya saing dibutuhkan kerjasama dengan perguruan tinggi lain yang sudah lebih dahulu memiliki kemampuan untuk bertahan dalam persaingan, kerjasama dibutuhkan untuk perbaikan dan daya saing dalam perguruan tinggi tersebut, kerjasama bisa dilakukan dengan perguruan tinggi yang ada dalam negeri atau pun diluar negeri

Standar Kerjasama : Meningkatkan berbagai kerjasama untuk memajukan kualitas pendidikan tinggi, output dan outcomenya. Dengan menerapkan kerjasama ini pada setiap perguruan tinggi di Indonesia, maka akan terjadi peningkatan mutu perguruan tinggi secara gradual, sehingga perguruan tinggi dapat meningkatkan daya saingnya baik di Indonesia maupun di ASEAN Panday, Rorim (2014a),

Elmuti et al (2005) menyatakan bahwa daya saing perguruan tinggi dapat ditingkatkan melalui strategi aliansi antara perguruan tinggi dengan perusahaan. Hal yang sama seperti yang diungkapkan oleh Lindelof & Lofsten (2004) yang menyatakan kerja sama antara perusahaan dengan perguruan tinggi melalui konsep New Technology Based Firms (NTBF) akan mampu memberikan daya saing bagi keduanya.

### **Prestasi**

Prestasi merupakan indikator yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing, suatu perguruan tinggi dikatakan berkembang dan memiliki daya saing apabila memiliki sejumlah prestasi yang didapat oleh mahasiswa, dosen atau pun institusi perguruan tinggi, hal ini dapat menarik minat calon mahasiswa untuk mendaftar ke perguruan tinggi tersebut, dengan tidak adanya prestasi akan menimbulkan pertanyaan publik tentang keunggulan dan daya saing perguruan tinggi tersebut.

Menurut pendapat Djamarah (dalam Rini, 2012) tentang pengertian prestasi adalah "hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan, baik secara individual maupun kelompok". Prestasi tidak akan pernah

dihasilkan selama seseorang tidak melakukan suatu kegiatan. Adesanjaya (dalam Rini, 2012) menyatakan bahwa prestasi adalah hasil dari suatu kegiatan yang telah dikerjakan, diciptakan, yang menyenangkan hati, yang diperoleh dengan jalan keuletan kerja, baik secara individual maupun secara kelompok dalam bidang kegiatan tertentu. Dari beberapa pengertian prestasi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi adalah bukti dari suatu hasil kegiatan yang dapat dicapai baik individu maupun kelompok dalam bidang kegiatan tertentu.

### **Akreditasi**

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. Bentuk penilaian mutu eksternal yang lain adalah penilaian yang berkaitan dengan akuntabilitas, pemberian izin, pemberian lisensi oleh badan tertentu.

Berbeda dari bentuk penilaian mutu lainnya, akreditasi dilakukan oleh pakar sejawat dan mereka yang memahami hakikat pengelolaan perguruan tinggi sebagai Tim atau Kelompok Asesor. Keputusan mengenai mutu didasarkan pada penilaian terhadap berbagai bukti yang terkait dengan standar yang ditetapkan dan berdasarkan nalar dan pertimbangan para pakar sejawat (*judgments of informed experts*). Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh institusi perguruan tinggi yang akan diakreditasi yang diverifikasi dan divalidasi melalui kunjungan para pakar sejawat ke tempat kedudukan perguruan tinggi.

Akreditasi merupakan suatu proses dan hasil. Sebagai proses, akreditasi merupakan suatu upaya BAN-PT untuk menilai dan menentukan status mutu institusi perguruan tinggi berdasarkan standar mutu yang telah ditetapkan. Sebagai hasil, akreditasi merupakan status mutu perguruan tinggi yang diumumkan kepada masyarakat. Dengan demikian, tujuan dan manfaat akreditasi institusi perguruan tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memberikan jaminan bahwa institusi perguruan tinggi yang terakreditasi telah memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh BAN-PT, sehingga mampu memberikan perlindungan bagi masyarakat dari penyelenggaraan perguruan tinggi yang tidak memenuhi standar.
2. Mendorong perguruan tinggi untuk terus menerus melakukan perbaikan dan mempertahankan mutu yang tinggi
3. Hasil akreditasi dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam transfer kredit, usulan bantuan dan alokasi dana, serta mendapat pengakuan dari badan atau instansi yang berkepentingan.

Mutu institusi perguruan tinggi merupakan totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan produk atau layanan institusi perguruan tinggi yang diukur dari sejumlah standar sebagai tolok ukur penilaian untuk menentukan dan mencerminkan mutu institusi perguruan tinggi.

## 2.10. Penelitian Empiris dan Mapping Teori

Mapping Teori bertujuan untuk menentukan standing position yang akan dilakukan pada penulisan disertasi ini.

Tabel 2.3

### Mapping Teori

No.	Penulis/Topik/Judul Buku & Jurnal	Tujuan Penelitian/Penulisan Buku/Artikel	Konsep Penelitian	Hasil Penelitian
1	Cavico, F.J., Mujtaba, B.G., & McFarlane, D.A. (2010) Educational and Moral Imperatives for Market Leadership	-Penelitian ini meneliti tentang kepemimpinan yang berjiwa pengusaha -studi kasus pada The State of Business Schools -Akreditasi sebagai keunggulan bersaing pada sekolah bisnis.	Studi Literatur, Penelitian kualitatif.	-ada hubungan positif antara kepemimpinan berjiwa usaha dengan, Kewirausahaan dan keunggulan bersaing, -akreditasi dibutuhkan kan bukan hanya pada institusi sekolah bisnis namun pada pengajar yang berkualifikasi profesor harus memiliki akreditasi.
2	<b>Jeffrey W. Alstete/</b> Essential distinctiveness: strategic alternatives in updating the business core curriculum	-Membahas tentang keunggulan bersaing lewat kurikulum yang berinovasi dan memiliki perbedaan Kurikulum dengan perguruan tinggi yang lain	Menggunakan studi literature	-adanya hubungan signifikan antara keunggulan bersaing dan pimpinan perguruan tinggi dimana pimpinan perguruan tinggi mempunyai peranan penting dalam menentukan keunggulan dalam penyusunan kurikulum.
3	SANJA BAUK1, and/ JASMIN JUSUFRANIC2 COMPETITIVENESS IN HIGHER EDUCATION IN TERMS OF THE LEVEL OF STUDENTS' SATISFACTION WITH E-LEARNING IN BLENDED ENVIRONMENT	--Pentingnya penerapan E- learning dan kualitas lulusan dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam perguruan tinggi	Objek penelitian pada International University of Travnik menggunakan studi literature	-dengan penerapan e- learning dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada universitas Travnik dan memiliki lulusan yang berkualitas yang dapat bersaing di dunia kerja

4	Tony Mc Guinness / Dynamic Capabilities for Entrepreneurship and Inovation in Marketing-driven Organisation	-Membahas tentang kapabilitas dinamik dalam kewirausahaan dan pengaruh inovasi produk	- Menggunakan penelitian kualitatif  - studi literatur.	-adanya hubungan yang sangat signifikan antara kapabilitas dinamik dan kewirausahaan
5	Alberto Silva, Keiser University, United States/  What Do We Really Know About Leadership?	-Membahas tentang kepemimpinan  - membedakan antara pemimpin dan pengikut  - pemimpin yang dilahirkan untuk memimpin dan pemimpin yang dibuat	- Menggunakan penelitian kualitatif  - studi literatur.	-pemimpin adalah posisi tertinggi dalam organisasi -pemimpin sebagian dilahirkan untuk memimpin sebagian pemimpin dibentuk oleh keadaan.
6	Bano Fakhra Batool, Superior University /  Emotional Intelligence and Effective Leadership	-bagaimana seorang pemimpin mengambil keputusan  - bagaimana seorang pemimpin mengkomunikasikan visi dan misi dalam organisasi	-Menggunakan penelitian kualitatif  -studi leterature	-pemimpin yang mempunyai pengendalian emosi yang baik dapat memberikan keputusan yang baik -pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat mengkomunikasikan visi dan misi ke organisasi dan dapat diterima dan dilaksanakan dalam organisasi
7	Mathew G. Kenney, Kenney College/  Professor Pay Dissatisfaction: A Comparison of Academic Entrepreneurs and Traditional Faculty	-Dalam penelitian bertujuan untuk melihat kepuasan dan ketidakpuasan dosen  -penerapan kewirausahaan dalam kampus dan cara – cara tradisonal dalam kampus	--menggunakan penelitian satu jalur Anova  -studi leterature  Studi kasus pada 228 anggota kampus	-ada perbedaan besar dalam praktek kampus yang menggunakan strategi kewirausahaan dan kampus yang tidak menggunakan strategi kewirausahaan dimana kampus yang menggunakan startegi kewirausahaan hampir sebagian dosen merasa dihargai dengan pendapatan yang besar sedangkan kampus yang tidak menggunakan strategi kewirausahaan dosen merasa tidak dihargai dikarenakan pendapatannya dibawah standar.

6	<p>Matthew G. Kenney, Kenney College - Graduate School of Global Entrepreneurship /</p> <p>An Opportunity for Higher Education: Using Social Entrepreneurship Instruction to Mitigate Social Problems</p>	<p>-pemimpin perguruan tinggi yang menggunakan strategi kewirausahaan</p>	<p>- penelitian menggunakan metode kualitatif.</p> <p>-Studi kasus pada departemen kesehatan Amerika</p>	<p>-pemimpin memberikan umpan balik yang membangun ke bawah</p> <p>-pemimpin mendorong dan memberikan kesempatan belajar yang sama untuk melanjutkan pendidikan bagi setiap pegawai</p>
9	<p>Zafri Mohd Makbul Faculty of Economics and Business, Universiti Kebangsaan Malaysia /</p> <p>Entrepreneurial Success: An Exploratory Study among Entrepreneurs</p>	<p>-Untuk meneliti pengusaha yang sukses dan faktor pengusaha</p> <p>-membahas tentang dunia usaha dan literatur tentang kewirausahaan</p> <p>-kepemimpinan dalam dunia kewirausahaan</p>	<p>-Penelitian menggunakan metode kuantitatif</p> <p>-menggunakan sampel acak dalam penelitian</p>	<p>-Pengusaha menghadapi persaingan maka dituntut cara pengusaha memiliki daya saing.</p> <p>Seorang pengusaha harus memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat</p>
10	<p>Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India /</p> <p>How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan kasus tentang visi, misi, peluang dan mengenali kreatifitas dan inovasi produk serta melihat strategi kewirausahaan Strategi Operasi dan keunggulan bersaing dalam pendidikan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan referensi literature</p>	<p>-pengusaha/pemimpin harus mempunyai visi dan misi</p> <p>-ada hubungan kewirausahaan dan keunggulan bersaing</p> <p>-pengusaha/pemimpin diharapkan mempunyai inovasi produk, inovasi bisnis,</p> <p>- adanya Tim Pengembang untuk proses operasional dalam meningkatkan daya saing</p>
11	<p>Donovan A. McFarlane/ Contemporary Barriers To Excellence in Business Education</p>	<p>-Penelitian ini melihat keunggulan bersaing pada universitas Southeastern ekonomi dan bisnis melalui akreditasi</p>	<p>Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif</p>	<p>-dibutuhkan inovasi dan kreatif untuk keunggulan bersaing perguruan tinggi</p> <p>-akreditasi merupakan salah satu faktor untuk keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi.</p>

12	M Yusuf S Barusman / The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs	-studi kasus pada kopertis wilayah 2 -penelitian tentang keunggulan bersaing pada perguruan tinggi di bandar lampung -keunggulan kampus pada letak lokasi, kurikulum, sarana dan prasarana, dan jumlah dosen -kepemimpinan yang efektif	-studi kasus pada kopertis wilayah 2 -7 perguruan tinggi di bandar lampung menjadi objek penelitian -penelitian menggunakan data kuesioner dan wawancara yang mendalam pada 7 perguruan tinggi di bandar lampung	-pemimpin memberikan dorongan, motivasi, kualitas akademik dan perbaikan kurikulum dalam meningkatkan keunggulan bersaing. -kepemimpinan yang efektif dimana pemimpin bisa mengatur sumber daya manusia yang ada.
13	Murad Salim Attiany/ Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange	Studi keunggulan bersaing pada industri di jordania. Melalui merek perusahaan dan inovasi produk	-Studi kasus pada 228 Manager, - Penelitian menggunakan kuesioner -menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	-Hubungan antara kepemimpinan dan keunggulan bersaing berpengaruh positive. -inovasi produk dan merek perusahaan berpengaruh terhadap daya saing.
14	Irlandia et al / Entrepreneursip strategies	-membahas strategi kewirausahaan membentuk keunggulan bersaing dengan inovasi produk baru.	Studi literatur	-adanya hubungan yang signifikan antara keunggulan bersaing dengan strategi kewirausahaan
15	Covin dan Slevin, 1991:7; Stevenson & Jarillo, 1990)./ A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior	Membuat suatu konsep baru tentang Strategi kewirausahaan lewat inovasi produk layanan untuk bisa bersaing.	Studi literatur	-adanya hubungan yang sangat signifikan antara kewirausahaan dengan keunggulan bersaing
16	Phipps and Burbach(2010) /Strategik Leadership in non sector : opportunities for research	Penelitiannya tentang Kepemimpinan Strategik pada sektor nirlaba, dalam penelitiannya	Studi literatur	-kepemimpinan yang mempunyai visi dan misi dapat mendorong kultur organisasi yang efektif dan kontrol yang seimbang. Adanya hubungan yang signifikan antara

		membahasa pemimpin berkontribusi terhadap keunggulan bersaing		kepemimpinan strategik dengan keunggulan bersaing
17	Burges et. Al. / Operation and Management, (1998)	Penelitian ini membahas tentang strategi operasional dan manajemen strategik untuk keunggulan bersaing	Studi literature	Strategi Operasional yaitu, biaya, kualitas, fleksibilitas dan pengiriman, ada pengaruh positif strategi operasional terhadap keunggulan bersaing.



**BAB III**

**KERANGKA KONSEP PENELITIAN**

## BAB III

### KERANGKA KONSEP PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Pemimpin perguruan tinggi mengarahkan bawahannya untuk melakukan berbagai tindakan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang dipimpinnya (cahayani 2003).

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi, aktif dalam memotivasi pengikut, memberikan pengaruh kuat dalam memperbaiki kelompok. Rivai, 2006), aspek kepemimpinan turut mempengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok (svadova & silke, 2001)

Persaingan antara perguruan tinggi swasta dijakarta yang tidak menentu saat ini sangatlah dibutuhkan seorang pimpinan yang dinamis dan juga mempunyai kapabilitas organisasi yang baik, tantangan, dan resiko (Ahmed, 1998:30). Implementasi inovasi dan kewirausahaan tidak dapat dicapai hanya dengan "*lip service*" yang dapat secara ideal meningkatkan aktivitas inovatif (Holf, 2004).

Komitmen perguruan tinggi untuk membangun kapabilitas kewirausahaan yang mendukung, dibutuhkan suatu organisasi yang lebih "entrepreneurial" (Fahden, 1998; Mokoena, 1999).

Namun demikian, yang pasti adalah bahwa kepemimpinan memerlukan penciptaan dan dukungan orientasi kewirausahaan. Kepemimpinan strategik telah ditempatkan oleh beberapa pengarang sebagai suatu pendekatan untuk menetapkan lingkungan inovatif yang kondusif untuk membangun organisasi, manusia, kapabilitas sosial dan structural (Hitt & Ireland, 2002; Bennis, 1997; Goffee & Jones, 2000).

Berdasarkan masalah empirik tersebut, kerangka konseptual penelitian ini dilandasi pada *Grand Theory* : Resource-Based View (RVB) dimana terdapat kepemimpinan strategik dan strategi kewirausahaan dan metode I/O Model (bentuk organisasi industri) berisi tentang kapabilitas dinamik dan strategi operasional untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) (Michael Porter), untuk mencapai SCA (*sustained competitive advantage*) dalam hal ini adalah pemisahan sumber daya menjadi aset berwujud (*tangible assets*), aset tidak berwujud (*intangible assets*) dan kapabilitas organisasi (Grant, 1997; Galbreath, 2005). untuk menciptakan *value* dan keunggulan bersaing berkelanjutan (Wiig, 1997; Koenig, 1998; Nonaka, 2006; Serrat, 2009). juga terbukti berpengaruh signifikan pada strategi dan pengembangan produk baru (Liu *et al.*, 2005), serta memediasi hubungan antara strategi kewirausahaan dan strategi operasional (Zheng *et al.*, 2009).

Dari kajian konseptual model sistem aplikasi yang dilakukan Bose (2003), Huang (2009) dan Abidi (2001), yang menentukan kualitas dan ketepatan pengambilan keputusan strategik.

Strategi yang dirumuskan dapat efektif dalam pelaksanaannya sangat ditentukan oleh sejauh mana kapabilitas organisasi mampu merespon perubahan-perubahan yang terdapat pada lingkungannya (Teece et al., 1997). Kapabilitas muncul melalui interaksi kompleks diantara *tangible* dan *intangible asset*.

Sumber utama kapabilitas organisasi terletak pada keahlian dan pengetahuan para pegawai (Hitt et al., 2006). Keberhasilan strategi sebagian besar tergantung pada dinamika kapabilitas organisasi (Noe et al., 2006). Lebih jauh Zott (2003) mengemukakan hubungan tidak langsung antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, indikator yang digunakan untuk mengukur kapabilitas dinamik dalam penelitian ini merupakan hasil elaborasi dari penelitian Teece et al. (1997), Durand (1997), Hamel dan Prahalad (1998), serta Mulyadi (2005), yaitu ***kemampuan adaptasi, kapabilitas proses bisnis, dan kapabilitas struktur.***

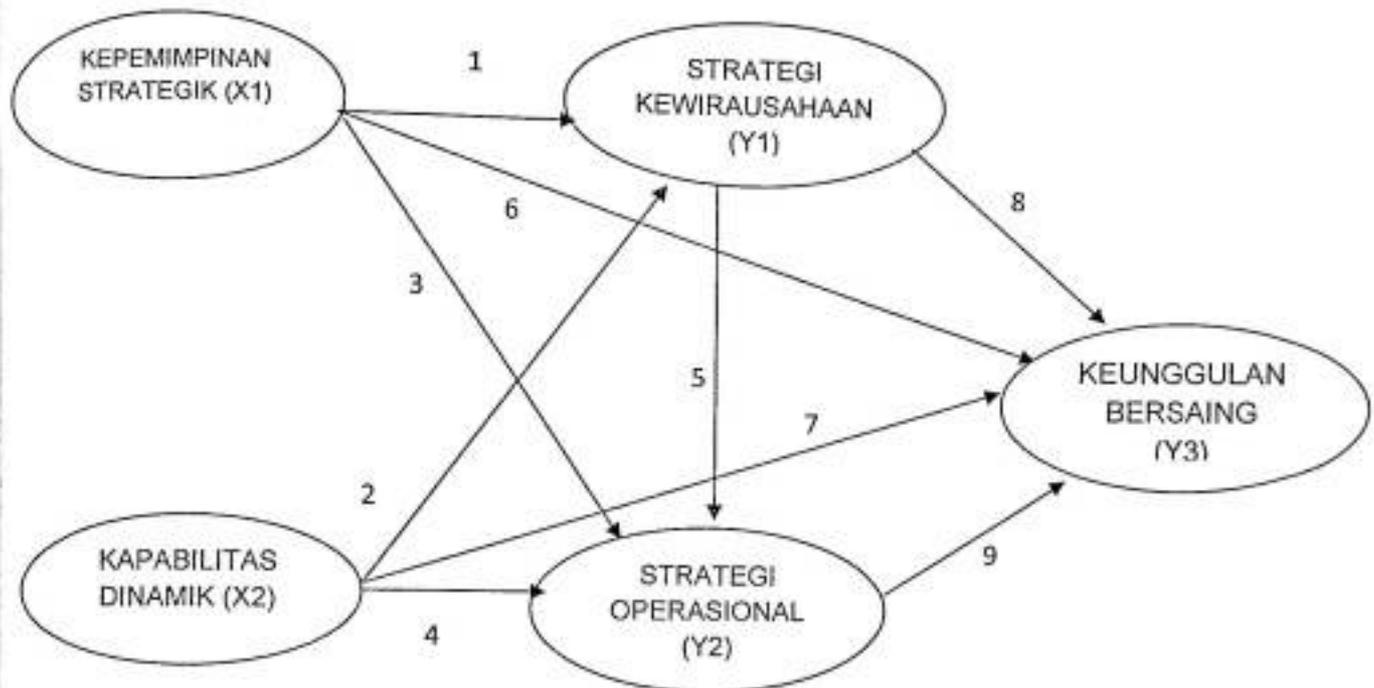
Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan perguruan tinggi ketika menggunakan tindakan kewirausahaan dalam menerapkan *strategy entrepreneurship*. Faktor perhatian yang paling penting adalah kemampuan perusahaan dalam hal ini perguruan tinggi untuk membangun visi, dan bagaimana manajemen puncak mengatur orang dan tugas-

tugas, dengan cara yang memungkinkan untuk mendukung tindakan kewirausahaan untuk berkembang, serta memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung tindakan kewirausahaan, menggunakan sistem reward dan kompensasi yang memperkuat individu dan tim kewirausahaan, dan untuk mendorong pengambilan risiko, yang diukur dengan kesediaan individu untuk menerima risiko dan mentoleransi kegagalan.

Strategi *entrepreneurship* sebagai pilihan strategi menghasilkan peningkatan keunggulan bersaing dan juga manfaat *non financial*, seperti peningkatan moral karyawan, lingkungan kerja yang kolaboratif dan kreatif (Hayton, 2005). Untuk mencapai keunggulan bersaing, perguruan tinggi menerapkan strategi Operasional dengan meningkatkan inovasi dengan secara terus menerus mencari peluang pasar baru, dan mengembangkan proses, produk, dan inovasi pasar.

Hubungan antara kewirausahaan dan keunggulan bersaing perguruan tinggi dinilai secara berbeda sepanjang waktu. Selama tahun 1980-an, beberapa berpendapat bahwa sulit bagi orang untuk bertindak *entrepreneurially* di struktur organisasi birokrasi. Pada saat yang sama, yang lain percaya bahwa tindakan kewirausahaan dapat dijalankan bagi perguruan tinggi dari berbagai jenis dan ukuran, dan bisa diharapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi.

## 1. Model Kerangka Empiris



Gambar 3.1  
Kerangka Konsep Penelitian

Sumber :

1. Abidi (2001), Bose (2003), Liu et al.(2005),Paiva et al. (2008), Huang (2009)
2. Hough & Scheepers (2008), Serfontein & Hough (2011)Hamel & Prahalad (1998), Zott (2003), Helfat et al.(2007), Ireland & Hitt (2005)
3. Schumpeter (hult et al (2003), Hough & Scheepers (2008)
4. Helfat et al.(2007), Ireland & Hitt (2005) Schumpeter (hult et al (2003), Hough & Scheepers (2008)
5. Paul Roger & Paul Meehan,(2007), Atkinson & Mc Crindell (1997), Andersen(2000), Protogerou et al. (2011),
6. Roger C Smith (2007), Paul Roger & Paul Meehan,(2007)
7. Protogerou et al. (2011), Ambrosini & Bowman (2009), Griffith & Harvey, Teece et al (1997)

### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep penelitian (Gambar 3.1) yang dibangun atas dasar kajian teoritis dan kajian empirik yang relevan maka, selanjutnya dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

*Kepemimpinan Strategik* berpengaruh kuat terhadap Strategi kewirausahaan. *Kepemimpinan Strategik* menentukan kewirausahaan untuk menyesuaikan dengan cepat terhadap perubahan-perubahan yang terdapat pada lingkungan strategiknya. Kapasitas *Kepemimpinan strategik* memotivasi dan mendukung karyawan dan kegiatan dalam organisasi dimana kapabilitas dinamik bisa di-*triggered*. Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empirik yang diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

Hipotesis 1 : *Kepemimpinan Strategik* berpengaruh signifikan terhadap strategi kewirausahaan.

Hipotesis 2: Kapabilitas Dinamik yang mendukung strategi kewirausahaan, dapat efektif dalam pelaksanaannya sangat ditentukan oleh sejauh mana kapabilitas Dinamik mampu merespon perubahan-perubahan yang terdapat pada lingkungannya (Teece et al., 1997). Keberhasilan pelaksanaan strategi Kewirausahaan sebagian besar tergantung pada kapasitas pemimpin dalam menentukan visi kewirausahaan, dan otonomi yang diberikan pimpinan kepada anggota

organisasi untuk berinovasi dan berkreasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Hipotesis 3 : Semakin baik kepemimpinan strategik suatu organisasi, maka akan semakin baik pelaksanaan strategi operasional.

Hipotesis 4 : Semakin baik kapabilitas dinamik organisasi, maka semakin baik Strategi operasional. Zott mengemukakan bahwa *dynamics capabilities* menciptakan dan meningkatkan *resources position, capabilities, operational routines*, dan aktivitas. Pada gilirannya peningkatan ini akan menentukan performansi posisi produk di pasar dan performansi secara keseluruhan melalui strategi operasional.

Hipotesis 5 :

Secara empirik terbukti bahwa Strategi Kewirausahaan berhubungan positif terhadap Strategi Operasional Schumpeter (hult et al (2003), Hough & Scheepers (2008)

Hipotesis 6 : Semakin baik kepemimpinan strategik maka berdampak positif terhadap keunggulan bersaing

Hipotesis 7 : semakin baik kapabilitas dinamik semakin baik juga keunggulan bersaing

Hipotesis 8: Semakin baik kapabilitas dinamik, maka semakin baik Keunggulan Bersaing

Dalam menghadapi persaingan yang semakin turbulen, organisasi harus lebih adaptif dan responsif serta berupaya mengembangkan kapabilitas organisasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing, yang merupakan sumber keunggulan bersaing organisasi. Organisasi yang mengembangkan kapabilitas dinamik secara berkelanjutan dapat mencapai keunggulan bersaing inovasi yang lebih tinggi (Hamel & Prahalad, 1998; Zott, 2003, Helfat et al, 2007).

Hipotesis 9 : Semakin baik kepemimpinan strategik, maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing organisasi.



**BAB IV**  
**METODE PENELITIAN**

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan Penelitian Kausalitas (causality relationship) antara variabel Kepemimpinan Strategi, Kapabilitas Dinamik melalui Strategi Kewirausahaan, Strategi Operasional dan Keunggulan Bersaing. Pengambilan data dilakukan dengan metode survey dengan memilih sample secara purposive sampling diantara populasi yang ada berdasarkan unit kerja, unit analisis dalam penelitian ini adalah Ketua Sekolah tinggi Ekonomi, Wakil Ketua Bidang Akademik, Wakil Ketua II Bidang Keuangan, Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan, Wakil Ketua IV Bidang pengabdian kepada masyarakat, dan Ketua Program Studi Manajemen dalam hal ini untuk melihat kepemimpinan strategik, kapabilitas Dinamik dapat meningkatkan keunggulan bersaing melalui strategi kewirausahaan dan strategi operasional.

#### 4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan diperguruan Tinggi swasta di Jakarta dengan pertimbangan perguruan tinggi swasta di kota Jakarta cukup representatif mewakili perguruan tinggi swasta di Kopertis wilayah III. Tingkat persaingan perguruan tinggi swasta di Jakarta sangat tinggi dibandingkan daerah lainnya di Indonesia, kondisi tersebut menjadi pertimbangan

peneliti untuk mengkaji keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Jakarta

## **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan selama 8 (delapan) bulan, dimulai pada bulan April 2015 sampai dengan November 2015.

### **4.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah terdapat 200 pimpinan sekolah tinggi ilmu ekonomi swasta di Jakarta yang berjumlah 22 perguruan tinggi swasta. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan mempertimbangkan syarat yang harus dipenuhi jika menggunakan SEM, yaitu jumlah sampel berkisar antara 100-200 dan minimal adalah lima kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 24 indikator sehingga syarat minimal sampelnya adalah 132

### **4.4. Metode Pengumpulan Data**

Data primer maupun data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara cross section, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Data penelitian dikumpulkan melalui dua cara, pertama, melakukan wawancara dengan datang secara langsung ke lokasi penelitian, kedua, menggunakan daftar pertanyaan yang dikirimkan melalui surat.

Gambar 4.1 Nama Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta

NO.	Nama Perguruan Tinggi	RESPONDEN
1	STIE Tri Dharma Widya	7 orang
2	Sekolah Tinggi Manajemen Labora	6 orang
3	Sekolah Tinggi Manajemen PPM	6 orang
4	Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya	6 orang
5	Sekolah Tinggi Manajemen Transpor Trisakti	6 orang
6	Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati	6 orang
7	STIE Ahmad Dahlan Jakarta	6 orang
8	STIE Bhakti Pembangunan	6 orang
9	STIE Bisnis Indonesia	6 orang
10	STIE Dr Moechtar Talib	6 orang
11	STIE Dwi Putra	6 orang
12	STIE Dwipa Wacana	6 orang
13	STIE Ganesha	6 orang
14	STIE Gotong Royong	6 orang
15	STIE IGI	6 orang
16	STIE Indonesia	6 orang
17	STIE Indonesia Banking School	6 orang
18	STIE Jayakarta	6 orang
19	STIE Jayakusuma	6 orang
20	STIE Moh Husni Thamrin	6 orang
21	STIE Mulia Persada Indonesia	6 orang

22	STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen	6 orang
Total		133 Responden

Sumber : data kopertis wilayah III

#### 4.5. Teknik Pengukuran Variabel

Tanggapan responden terhadap masing-masing indikator variabel kepemimpinan strategik, variabel kapabilitas dinamik, variabel kewirausahaan, variabel strategi operasional dan variable keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan skala Likert yang diklasifikasikan sebagai data interval. Skala data interval yang digunakan memiliki range 1 sampai 5 yaitu: sangat tidak setuju/tidak pernah (skor 1); tidak setuju/pernah (skor 2); netral/jarang (skor 3); setuju/sering (skor 4); dan sangat setuju/selalu (skor 5). Skala data interval dimungkinkan untuk digunakan karena: pertama, telah menunjukkan adanya jenjang namun tidak menunjukkan nilai nol mutlak (skala rasio) dan juga telah melebihi makna kategorial (ordinal); kedua skala data interval ini merupakan syarat penggunaan analisis multivariat (SEM), dimana analisis SEM mensyaratkan minimal tipe data adalah metrik (interval atau rasio) (Solimun, 2009).

Teknik pengukuran variabel penelitian ialah dengan memberikan bobot skor untuk setiap jawaban yang diberikan responden sebagai berikut: sangat tidak setuju/tidak pernah (STS/STP) diberi bobot nilai 1; tidak setuju/pernah (TS/P) diberi bobot nilai 2; netral/jarang (N/J) diberi bobot

nilai 3; setuju/sering (S/S) diberi bobot nilai 4; dan sangat setuju/selalu (SS/SL) diberi bobot nilai 5.

#### 4.6. Teknik Analisis Data

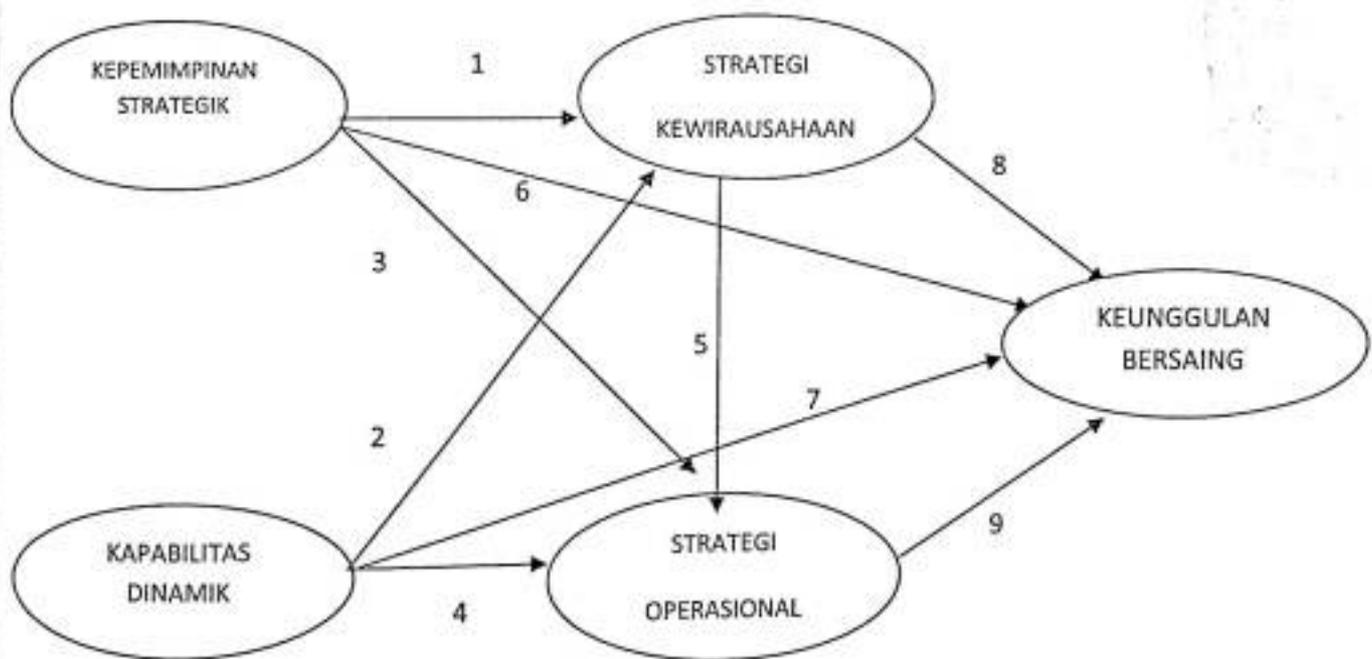
Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang dengan yang dikembangkan dalam penelitian ini maka analisis data yang dipakai adalah SEM. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh dan derajat hubungan antar faktor-faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensi (Ferdinand, 2000). Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis: confirmatory factor analysis pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel, dan regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti sebagian besar hubungan antar variabel. Hair (1995) menyatakan bahwa untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

##### 1. Pengembangan model teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori

kausalitas, tetapi untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, 2000). Model penelitian terdiri dari 3 variabel dependen yaitu strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing dan 2 variabel independen yaitu kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik. Penelitian ini terdiri dari 24 indikator yang digunakan untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel yang diuji. Model teoritis yang dibangun akan dianalisis sebagai model yang researchable dengan menggunakan SEM (Ferdinand, 2000)

Gambar 4.1. Model Kerangka Empiris



#### 4.7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini ialah kuisioner dalam bentuk daftar pertanyaan dan pernyataan yang dikembangkan berdasarkan definisi operasional variabel yang mengacu pada konsep dan teori yang ada. Skala pengukuran indikator variabel menggunakan skala Likert 5 skor, dengan pemberian skor sebagai berikut : sangat tidak setuju/tidak pernah (skor 1); tidak setuju/pernah (skor 2); netral/jarang (skor 3); setuju/sering (skor 4); dan sangat setuju/selalu (skor 5). Seluruh skor tanggapan responden diuji reliabilitas dan validitasnya.

Uji validitas instrumen penelitian merupakan teknik pengujian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Apabila hasil uji validitas semakin tinggi, maka tes tersebut semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan atau dengan kata lain data yang diperoleh valid. Pengukuran validitas data menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) terhadap indikator masing-masing variabel laten (kepemimpinan strategic, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing). Data dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* diatas 0,50 pada tingkat signifikan ( $\alpha=5\%$ ). Instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika memiliki nilai *Goodness-of-Fit Index (GFI)*, *Adjusted Goodness-of-Fit (AGFI)*, *Tucker-Lewis-Index (TLI)* lebih besar atau sama dengan 0,90; nilai *Normed Chi Square (CMIN/DF)* lebih kecil atau sama dengan 2,00; nilai *Comparative Fit Index (CFI)* lebih besar atau sama dengan 0,90; dan nilai

*Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* lebih kecil atau sama dengan 0,08 (Ghozali, 2005).

Uji reliabilitas instrumen penelitian merupakan teknik pengujian keandalan yang digunakan untuk menguji konsistensi atau keajegan hasil pengukuran kuisioner dan hal ini erat hubungannya dengan masalah kepercayaan (Nazir, 2005). Suatu pengujian dikatakan memiliki taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang konsisten (Malhotra (2007). Dalam penelitian ini reliabilitas instrumen dihitung dengan menggunakan *composite construct reliability* dengan *cut off value* minimal sebesar 0,7. Formulasi untuk menghitung reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut: (Ghozali, 2005).

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

dimana:

1.  $\sum \text{standardized loading}$ : adalah jumlah *standardized loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk masing-masing indikator.
2.  $\sum \epsilon_j$  adalah jumlah *measurement error* =  $1 - (\text{standardized loading})^2$

#### 4.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) yang dalam operasionalnya menggunakan program AMOS *realese* 18.0 (*Analysis Of Moment Structural*). Menurut Ferdinand

(2006) tahapan dalam menggunakan analisis SEM adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model teoritis, langkah ini bertujuan untuk melakukan pengembangan suatu model teoritis dengan eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka, dalam usaha memperoleh justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Teknik ini digunakan untuk menguji teori, atau suatu teori yang baru dikembangkan peneliti melalui pembuktian empiris.
2. Pengembangan diagram alur, model teoritis yang telah dikembangkan sebagaimana tersebut dalam tahap pertama, selanjutnya divisualisasikan dalam bentuk diagram alur. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur tersebut dibedakan dalam dua kelompok yaitu:
  - a. Konstruk eksogen (*independent variables*) adalah konstruk yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dalam penelitian ini konstruk eksogen adalah Kepemimpinan strategik dan Kapabilitas Dinamik
  - b. Konstruk endogen (*dependent variables*) adalah konstruk yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang ada dalam model. Dalam penelitian ini konstruk endogen adalah Strategi Kewirausahaan, Strategi Operasional, dan Keunggulan Bersaing.
3. Mengkonversi diagram alur dalam persamaan, pada tahapan ini persamaan struktural dan model pengukuran diterjemahkan dalam persamaan.

4. Pemilihan matrik input, tahapan melakukan pemilihan jenis input yaitu kovarians atau korelasi. Jika yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka matrik yang digunakan adalah matrik kovarians.
5. Menilai masalah identifikasi, adalah tahap menilai mengenai masalah ketidak mampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.
6. Evaluasi model, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data empiris yang disajikan, pada umumnya menggunakan beberapa jenis *fit index* (Hair *et al.*, 2006). Oleh karenanya peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur ketepatan rancangan model. Pada dasarnya evaluasi terhadap ketepatan model telah dilakukan pada saat model diestimasi oleh program AMOS. Oleh karena itu dalam proses tersebut diperlukan beberapa asumsi antara lain: pertama, ukuran sampel minimal 100; kedua, data memenuhi asumsi linieritas dan normalitas, dimana data dikatakan normal jika nilai *critical ratio (cr)* adalah sama atau berada diantara nilai kritis pada tingkat signifikan yang digunakan; ketiga, tidak terjadi *outlier* jika nilai *mahalanobis d-squares* lebih kecil dari nilai *chi squares-nya* pada level yang digunakan; keempat, tidak ada multikolinearitas jika nilai *determinant of sample covariance matrix* lebih besar dari angka nol; dan kelima, *fit model* terpenuhi (Ghozali, 2005).

Selanjutnya Ghozali (2005); Ferdinand (2006); Hair *et al.*, (2006); dan Wijaya (2009) menjelaskan beberapa kriteria penilaian *Goodness of Fit* yang harus terpenuhi untuk menguji kesesuaian model teoritik dengan data empiris seperti tercantum pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3  
Kriteria Penilaian *Goodness of Fit*

No.	Kriteria Ukuran	Nilai Acuan
1	<i>Chi Square</i> ( $\chi^2$ )	Sekecil mungkin
2	Probabilitas <i>Chi Square</i> ( <i>p - value</i> )	$\geq 0,05$
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$
4	RMSEA	$\leq 0,08$
5	GFI	$\geq 0,98$
6	AGFI	$\geq 0,90$
7	TLI	$\geq 0,95$
8	CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ghozali (2005); Ferdinand, (2006); Hair *et al.*, (2006); dan Wijaya (2009)

Penjelasan masing-masing kriteria *Goodness of Fit* Tabel 4.1 sebagai berikut:

1. *Chi square statistic* ( $\chi^2$ ) dan probabilitas (*p-value*)

*Chi square statistic* ( $\chi^2$ ) merupakan alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio chi square statistic*. Model dikategorikan baik jika mempunyai *chi square* sama dengan nol, artinya tidak ada perbedaan. Tingkat signifikan penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila *p-value*  $\geq 0,05$  yang memiliki makna bahwa matriks input sebenarnya dengan matriks input yang diprediksi tidak berbeda secara statistik.

2. CMIN/DF (*Normed Chi Square*)

CMIN/DF adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,00.

3. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi-square* menolak model dengan ukuran sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu didasarkan *degree of freedom*. RMSEA merupakan indeks pengukuran yang digunakan untuk mengukur fit model pada jumlah sampel besar.

4. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran *non-statistic* yang nilainya berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). GFI digunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dibandingkan dengan data yang sebenarnya. Nilai GFI yang lebih baik mendekati 1, yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik. Nilai GFI yang direkomendasikan dan dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90.

5. AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit*)

Merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau lebih besar 0,90.

6. TLI (*Tucker-Lewis Index*)

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah lebih besar atau sama dengan 0,90, dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*, TLI merupakan *index fit* yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel penelitian.

7. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI juga dikenal sebagai *Bentler Comparative Index*. CFI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang juga membandingkan model yang diuji dengan *null model*. Indeks ini dikatakan baik untuk mengukur kesesuaian sebuah model karena tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel (Hair *et al.*, 2006). Indeks yang mengindikasikan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila CFI lebih besar atau sama dengan 0,90.

Adapun kategori pengelompokkan nilai *fit index* suatu model dalam SEM antara lain: sangat baik (*perfect fit*); baik (*good fit*); cukup baik (*marginal fit*); dan kurang baik (*poor fit*). Khusus untuk keperluan analisis data kualitatif sebagai pendukung dan melengkapi data kuantitatif,

dilakukan melalui wawancara secara mendalam dengan beberapa partisipan atau informan sebagai responden terpilih yang dianggap kompeten dan dapat dipercaya (Creswell, 2009; Emzir, 2010).

#### 4.9. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan model hipotetik penelitian ini, variabel penelitian dapat diidentifikasi sebagai variabel eksogen (*independen*) dan variabel endogen (*dependen*). Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel anteseden (variabel sebelumnya), sementara variabel endogen yaitu variabel yang memiliki variabel anteseden (variabel sebelumnya) dan variabel konsekuen (variabel sesudahnya). Untuk lebih jelasnya konstruk eksogen (*independent variables*) adalah konstruk yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dalam penelitian ini konstruk eksogen adalah kepemimpinan strategic dan kapabilitas dinamik. Sedangkan konstruk endogen (*dependent variables*) adalah konstruk yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang ada dalam model. Dalam penelitian ini konstruk endogen adalah strategi kewirausahaan, Strategi Operasional dan keunggulan bersaing. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah: Kepemimpinan Strategik ( $X_1$ ) dan Kapabilitas Dinamik ( $X_2$ ), variabel endogen meliputi: Strategi Kewirausahaan ( $Y_1$ ) dan Strategi *Entrepreneurship*, ( $Y_2$ ) dan Keunggulan bersaing ( $Y_3$ ). Semua variabel penelitian ini merupakan variabel laten atau konstruk, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*).

Tabel. 4.2  
Kedudukan Variabel Penelitian, Sifat Penelitian antar Variabel, dan kajian akademik yang mendukung

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Korelasi	Dukungan Kajian Akademik/ Penelitian yang Relevan
Kepemimpinan Strategik (X <sub>1</sub> )	Strategi Operasional (Y <sub>2</sub> )	Positif	-Burges et. Al. / Operation and Management, (1998), -Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India
	Strategi Kewirausahaan (Y <sub>1</sub> )	Positif	-Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India
	Keunggulan bersaing (Y <sub>3</sub> )	Positif	-Phipps and Burbach(2010) /Strategik Leadership in non sector : opportunities for research, -Murad Salim Attiany/ Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange, - M Yusuf S Barusman / The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs -Cavico, F.J., Mujtaba, B.G., & McFarlane, D.A. (2010)/ Educational and Moral Imperatives for Market Leadership

Kapabilitas Dinamik (X <sub>2</sub> )	Strategi Kewirausahaan (Y <sub>1</sub> )	Positif	<p>-Tony Mc Guinness / <i>Dynamic Capabilities for Entrepreneurship and Innovation in Marketing-driven Organisation.</i></p> <p>-Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / <i>How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India</i></p> <p>Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / <i>How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India</i></p> <p>-(Hearn, Smith and Southey, 1996; Hunt and Wallace, 1997; Lado, et al., 1992)</p>
	Strategi Operasional (Y <sub>2</sub> )	Positif	<p>Burges et. Al. / <i>Operation and Management</i>, (1998),</p> <p>Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / <i>How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India</i></p>
	Keunggulan bersaing (Y <sub>3</sub> )	Positif	<p>Christoph zott (2003), <i>Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance, insight from a simulation study.</i></p> <p>Durand (1997)</p>

Strategi Kewirausahaan (Y <sub>1</sub> )	Strategi Operasional (Y <sub>2</sub> )	Positif	Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India,
Strategi Operasional (Y <sub>2</sub> )	Keunggulan Bersaing (Y <sub>3</sub> )	Positif	Reena Agrawal, Jaipuria Institute of Management, Lucknow, India / How to Identify and Select a Business Opportunity and Then Implement the Business Idea? A Case on Edupreneurship in India
Strategi Kewirausahaan (Y <sub>2</sub> )	Keunggulan Bersaing (Y <sub>3</sub> )	Positif	-Covin dan Slevin, 1991:7; Stevenson & Jarillo, 1990)./ A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Irlandia et al / Entrepreneurship strategies - Irlandia et al / Entrepreneurship strategies

### 1. Kepemimpinan Strategik (X<sub>1</sub>)

Variabel kepemimpinan strategik (X<sub>1</sub>) dalam penelitian ini adalah kemampuan unsur pimpinan sekolah tinggi ilmu ekonomi, yaitu pimpinan unit struktural (ketua dan wakil ketua), dalam menggerakkan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugas dan fungsi perguruan tinggi. Variabel ini diukur dengan indikator kemampuan visioner pimpinan (Visi Kewirausahaan) (X<sub>1.1</sub>), kemampuan menciptakan kultur organisasi yang efektif (x<sub>1.2</sub>), dan

kemampuan melakukan kontrol yang seimbang ( $X_{1,3}$ ). Konstruk ini merupakan hasil elaborasi dari konsep yang dikembangkan oleh Hitt et al. (1996), Hamel & Prahalad (1998), Wooten et al. (2006), Bass (2007).

(A) . Kemampuan Visioner(Visi Kewirausahaan) ( $X_{1,1}$ )

Indikator ini diukur dari item berikut ;

1. Setiap pegawai dan dosen memiliki otonomi untuk bertindak sesuai dengan fungsi dan kewenangannya
2. Setiap pegawai bebas mengusulkan ide-ide atau gagasan baru untuk perbaikan proses layanan kepada Pimpinan Perguruan tinggi
3. Pimpinan dan pegawai bersedia menerima resiko akan kegagalan suatu rencana perubahan.
4. Setiap pegawai bersikap proaktif dalam memecahkan masalah-masalah yang menghalangi kemampuan Perguruan Tinggi
5. Perguruan Tinggi memiliki kemampuan menjadi pionir dalam proses layanan kepada sthakeholder.
6. Kemampuan wirausaha (pribadi yang mempunyai visi dan tidak takut pada perubahan) menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi karir
7. Terdapat harmonisasi antara visi pribadi (pegawai ) dengan visi perguruan tinggi

(B) **Mendorong Kultur Organisasi yang Efektif** ( $X_{1,2}$ )

Indikator ini diukur dari item-item berikut ;

8. Semua unsur pimpinan terlibat penuh dalam penyusunan rencana strategik
9. Semua unsur pimpinan memiliki komitmen yang tinggi akan pencapaian visi/misi
10. Perguruan tinggi memiliki kejelasan visi dan misi yang dijabarkan kedalam program dan kegiatan
11. Kejelasan visi dan misi mendorong seluruh pegawai memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian visi dan misi perguruan tinggi
12. Pimpinan mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dan misi kepada setiap pegawai (*shared vision*)
13. Pimpinan menyampaikan dampak dari setiap perubahan peraturan pemerintah dan perkembangan eksternal lainnya kepada setiap pegawai
14. Pimpinan mendorong setiap pegawai menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi
15. Pimpinan mendorong dan memberikan kesempatan belajar yang sama untuk melanjutkan pendidikan bagi setiap pegawai
16. Setiap pegawai/unit kerja yang berprestasi mendapat reward atas keberhasilan mereka
17. Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan-keputusan lain.

(C) Kemampuan melakukan Kontrol yang Seimbang ( $X_{1.3}$ )

Indikator ini diukur dari item-item berikut ;

18. Pimpinan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya
19. Pimpinan memberikan kebebasan kepada setiap pegawai memberikan umpan balik yang terbuka dan jujur satu sama lain
20. Pimpinan berani mengakui kesalahan dan bersedia mengubah keputusannya
21. Pimpinan menyusun *lessons learned* (pengetahuan yang dapat dipelajari) melalui berbagai forum diskusi yang terbuka bagi seluruh pegawai
22. Perguruan tinggi memberikan kontrol kepada setiap pegawai atas semua sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka
23. Terdapat indikator/parameter yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program/kegiatan
24. Perguruan tinggi mempunyai Sistem Penjamin Mutu Internal (SPMI) yang membantu pimpinan melakukan kontrol yang seimbang
25. Pimpinan puncak memberikan otonomi kepada setiap pimpinan Ketua Prodi untuk melakukan kontrol atas penggunaan semua sumber daya

## 2) Kapabilitas Dinamik ( $X_2$ )

Variabel kapabilitas dinamik ( $X_2$ ) dalam penelitian ini adalah kemampuan Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi dalam mensinergikan sumber daya yang dimiliki untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terdapat pada lingkungan eskternalnya. Variabel ini diukur dengan indikator kapasitas adaptasi Sekolah tinggi ilmu ekonomi

( $X_2$ ), kapabilitas proses bisnis ( $X_{2.2}$ ), dan kapabilitas struktur ( $X_{2.3}$ ). Konstruk ini adalah hasil elaborasi dari konsep yang dikembangkan oleh Teece, et al. (1997), Hamel & Prahalad (1998), Helfat, et al. (2007).

(1) Kapasitas Adaptasi Sekolah tinggi ilmu ekonomi ( $X_{2.1}$ ) adalah kemampuan Sekolah tinggi ilmu ekonomi untuk menyesuaikan diri dengan tantangan perubahan lingkungan eksternal. Indikator ini diukur dengan menggunakan item-item berikut :

- a. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan restrukturisasi jika terdapat perubahan kebijakan pemerintah
- b. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan perbaikan proses layanan dan operasional atas perubahan kebijakan pemerintah
- c. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal (sosial budaya masyarakat, teknologi)
- d. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan yang cepat untuk mengantisipasi masalah/hambatan
- e. Sekolah tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi
- f. Sekolah tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam mengetahui peluang atau ancaman yang menghadang pencapaian tujuan organisasi

- g. Sekolah tinggi Ilmu ekonomi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset (litbang)
  - h. Sekolah tinggi ilmu ekonomi dikenal memiliki reputasi dalam produk layanan dan atau proses operasional
- (2) Kapabilitas Proses Bisnis ( $X_{2.2}$ ) adalah kemampuan Sekolah tinggi ilmu ekonomi dalam mengintegrasikan seluruh sumber daya yang dimiliki kedalam proses operasional dan pelayanan akademik untuk menghadapi tantangan perubahan eksternal perguruan tinggi

Indikator variable ini diukur dengan item-item berikut :

- a. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan semua sumber daya dalam proses layanan dan operasional
- b. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kemampuan untuk memodifikasi sumber daya internal dalam memecahkan masalah organisasi
- c. Proses manajemen dan pelayanan tidak birokratis
- d. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki sistem kompensasi (insentif) yang dikaitkan dengan kinerja individu
- e. Sekolah tinggi ilmu ekonomi mempunyai program kerja (kegiatan) terpadu yang mengintegrasikan semua sumber daya organisasi
- f. Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah
- g. Pegawai mempunyai otonomi untuk mengubah metode/cara kerja dalam memberikan pelayanan yang lebih baik

h. Pengelolaan anggaran transparan dan akuntabel

- (3) Kapabilitas Struktur ( $X_{2.3}$ ), adalah kapasitas yang dimiliki struktur organisasi pada sekolah tinggi ekonomi dalam mengharmonisasikan seluruh program dan kegiatan yang bersifat lintas fungsi.

Indikator variable ini diukur dengan item-item berikut :

- a. Tidak terdapat hambatan yang tinggi antar bagian (struktur) dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
- b. Tugas-tugas manajerial untuk petugas gugus depan (*front line*) didelegasikan
- c. Terdapat tim lintas fungsi yang bersifat *ad hoc* dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
- d. Sekolah tinggi ilmu ekonomi sering menggunakan tim lintas fungsi dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
- e. Program dan kegiatan direncanakan dan diimplementasikan secara terpadu Terdapat harmonisasi antar bagian dalam mencapai tujuan organisasi
- f. Sering terdapat konflik internal yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi Komunikasi vertikal (atas-bawah, bawah-atas) berjalan efektif

### 3) Strategi Kewirausahaan ( $Y_1$ )

Variabel Strategi Kewirausahaan ( $Y_1$ ) dalam penelitian ini adalah aktivitas-aktivitas yang secara berkesinambungan dilaksanakan Sekolah tinggi ilmu ekonomi dalam melakukan inovasi-inovasi untuk perbaikan

kualitas Pelayanan akademik, yang dilihat dari tiga indikator, yaitu: inovasi proses bisnis ( $Y_{1.1}$ ), inovasi produk layanan ( $Y_{1.2}$ ), dan kapasitas tim lintas fungsi ( $Y_{1.3}$ ) dalam memecahkan masalah-masalah perguruan tinggi. Variabel ini merupakan hasil elaborasi dari konsep yang diajukan oleh Kuratko, et al. (2001), Hitt, et al. (2002), Ireland, et al. (2003).

(1) Inovasi Proses Bisnis ( $Y_{1.1}$ ), diukur dari item-item berikut:

- a. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memperbarui proses layanan dan operasional secara berkala
- b. Bagian Litbang aktif melakukan kajian untuk menemukan proses layanan dan operasional yang baru
- c. Terdapat metode atau cara-cara baru dalam proses layanan atau dalam proses operasional
- d. Setiap unit/bagian aktif mengembangkan metode kerja baru yang dapat menghemat biaya
- e. Struktur organisasi sekolah tinggi ilmu ekonomi telah pernah berubah selama tiga tahun terakhir
- f. Struktur organisasi sekolah tinggi ilmu ekonomi sekarang ini lebih horizontal dibanding sebelumnya

(2) Inovasi Produk Layanan ( $Y_{1.2}$ ), diukur dari item-item sebagai berikut:

- a. Produk layanan sekolah tinggi ilmu ekonomi menjadi *benchmark* (rujukan) sekolah tinggi ilmu ekonomi lain

- b. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki kekuatan untuk meniru *best practice* (praktek terbaik) yang dimiliki sekolah tinggi ilmu ekonomi yang lebih unggul
  - c. Sekolah tinggi ilmu ekonomi telah mengembangkan produk layanan baru dalam tiga tahun terakhir ini
  - d. Terdapat pengembangan jenis pelayanan akademik dalam setahun terakhir
  - e. Survei kualitas layanan dan kepuasan mahasiswa dilakukan secara berkala
  - f. Sekolah tinggi ilmu ekonomi memiliki reputasi dalam pengembangan produk layanan baru
- (3) Kapasitas Tim Lintas Fungsi ( $Y_{1.3}$ ), diukur dengan item-item berikut :
- a. Perguruan tinggi sering membentuk kelompok kerja (pokja) atas berbagai kegiatan yang anggotanya berasal dari berbagai unit kerja/bagian
  - b. Terdapat tim lintas fungsi (pokja) yang bersifat *ad hoc*, yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan proses layanan baru
  - c. Terdapat tim pengembangan (tim lintas fungsi) yang bersifat *ad hoc*, yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan proses operasional baru
  - d. Terdapat tim pengembangan yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan produk layanan baru

- e. Terdapat tim lintas fungsi yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit untuk menjangkau segmen pasar baru

#### 4) Strategi Operasional ( $Y_2$ )

Strategi operasional merupakan strategi manajemen untuk menggunakan sumber daya produksi dari perusahaan untuk memberikan dukungan terbaik yang meliputi, strategi biaya, kualitas, fleksibilitas (war dan duray, 2000; pono, 2009). Berdasarkan hal tersebut diatas, pengukuran yang digunakan untuk mengukur strategi operasional ( $Y_2$ ) adalah tingkat penekanan/pentingnya strategi operasi. Dari kurang penting sampai sangat penting, sesuai dengan pengukuran yang digunakan.

- a. Biaya ( $Y_{2.1}$ ) merupakan strategi manajemen dalam menarik minat pelanggan dalam hal ini calon mahasiswa, dimana diharapkan semakin kecil biaya uang kuliah semakin besar minat para calon mahasiswa untuk mendaftar
- b. Kualitas ( $Y_{2.6}$ ), merupakan strategi manajemen dalam peningkatan mutu sekolah tinggi ilmu ekonomi tersebut, perlu adanya tenaga kerja yang profesional (dosen yang berkualifikasi) dengan adanya tenaga pengajar yang handal akan memberikan dampak yang positif terhadap sekolah tinggi ilmu ekonomi tersebut, sarana dan perasarana yang memadai memudahkan mahasiswa untuk mengali informasi-informasi yang berkembang baik dalam negeri atau pun luar negeri serta memberikan kenyamanan dan keamanan terhadap mahasiswa/i tersebut.

- c. Fleksibilitas ( $Y_{2.9}$ ) merupakan strategi manajemen untuk merespon perubahan yang sangat cepat disesuaikan dengan permintaan pasar. Perubahan kurikulum setiap 5 tahun diharapkan mahasiswa yang lulus dari perguruan tinggi ilmu ekonomi akan memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh sekolah tinggi ekonomi baik yang ada di dalam negeri atau pun diluar negeri.
- d. Pengiriman ( $Y_{2.13}$ ) merupakan strategi manajemen dalam hal penghematan waktu dan jarak tempuh, dimana dengan jarak kampus dengan tempat tinggal mahasiswa dan dosen menjadi strategi bagi sekolah tinggi ekonomi tersebut mahasiswa dan dosen dapat menghemat biaya transportasi dan proses belajar mengajar antara dosen dan mahasiswa bisa berjalan dengan baik.

#### 4) Keunggulan Bersaing ( $Y_3$ )

Ada beberapa teori yang mendukung Keunggulan Bersaing ( $Y_3$ ) perguruan tinggi memiliki daya saing jika mampu memberikan keunikan pada produknya (barney, 2003). Kekuatan daya saing (competitiveness strengths) dapat diukur melalui penilaian kinerja perguruan tinggi, seperti yang diungkapkan Miller (1980), Brodjonegoro (2004) mengemukakan bahwa untuk menentukan daya saing, maka indikatornya adalah sebagai berikut ;

- a. Sarana dan prasarana( $Y_{3.1}$ )

Dimana ketersediaan sarana dan prasarana untuk proses belajar dan mengajar dapat tersedia dengan baik sehingga akan meningkatkan daya saing baik itu mahasiswa, dosen dan pegawai

- b. Kualitas lulusan ( $Y_{3.2}$ ) dalam perguruan tinggi jika mahasiswanya bisa lulus 100% maka akan dikatakan bahwa perguruan tinggi tersebut baik, sehingga bisa menjadi daya saing bagi perguruan tinggi yang lain.
- c. Sistem Informasi ( $Y_{3.3}$ ) merupakan keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perguruan tinggi dalam hal E-learning dengan E-learning mempermudah mahasiswa dan dosen untuk berkomunikasi tanpa harus ketemu dulu, sistem informasi yang baik apabila bisa meningkatkan keunggulan bersaing.
- d. Penelitian ( $Y_{3.4}$ ) yang dibahas dalam penelitian ini adalah jumlah penelitian yang mendapat hibah dikti (nasional) atau pun penelitian secara international.
- e. Publikasi ( $Y_{3.5}$ ), berapa jumlah artikel ilmiah yang telah dipublish dan yang dihasilkan oleh dosen tetap di journal nasional dan international.
- f. Tata Kelola ( $Y_{3.6}$ ) pembahasannya tentang, arah membangun budaya akademik melalui tata kelola perguruan tinggi.
- g. Kerjasama ( $Y_{3.7}$ ) kerjasama meliputi kerjasama dengan perguruan tinggi dalam negeri, dan kerjasama dengan industri dalam negeri dan luar negeri

- h. Prestasi ( $\gamma_{3.8}$ ) jumlah prestasi yang diperoleh oleh mahasiswa yang didapat didalam negeri dan luar negeri, jumlah prestasi yang diperoleh oleh dosen baik dalam negeri ataupun luar negeri
- i. Akreditasi ( $Y_{3.9}$ ) akreditasi institusi yang didapat dari ban-pt, mendapat pengakuan dari dalam dan laur negeri, serta memiliki penjamin mutu internal kampus yang berfungsi untuk mengontrol akreditasi institusi perguruan tinggi.



**BAB V**

**HASIL PENELITIAN**

## BAB V

### HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, penjelasan terhadap karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan dan pengujian terhadap hipotesis.

#### **5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Penelitian ini disamping bersifat eksplanatori yang menjelaskan hubungan antara variabel utama dengan variabel latent sebagai indikator variabel utama, juga dilakukan secara asosiatif, yaitu untuk menganalisis pengaruh antara variabel, agar dapat memberikan penjelasan hubungan kausalitas antara variabel melalui pengujian hipotesis sekaligus melakukan eksplanasi dengan melihat tingkat signifikansi beberapa variabel yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi Jakarta.

#### **5.2. Deskripsi Obyek Penelitian**

Penelitian ini meneliti 22 perguruan tinggi swasta yang ada di Jakarta yang dikhususkan pada program studi manajemen dimana yang menjadi obyek penelitian adalah pimpinan perguruan tinggi swasta yaitu Ketua sekolah tinggi, wakil ketua 1 bidang akademik, wakil ketua 2 bagian keuangan, wakil Ketua 3 bidang kemahasiswaan, wakil ketua 4 bidang pengabdian terhadap masyarakat dan penelitian dan ketua program studi manajemen.

### 5.3. Karakteristik responden

Penelitian ini menjelaskan karakteristik reponden pimpinan sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta yang didapat melalui kuesioner. Karakteristik yang dimaksud merupakan identitas pimpinan sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta yang terdiri dari; 1) jenis kelamin, 2) tingkat pendidikan dan 3) masa kerja. Secara singkat karakteristik terponden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 5.1.**  
**Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Jenis Kelamin.**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	108	81.20%
Perempuan	25	19.20%
	133	100%

Sumber: Data Primer (diolah) 2015

Berdasarkan Tabel 5.1.tersebut dominan responden yang berjenis kelamin Laki-Laki sebagai unsur pimpinan dan pengelola Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Di Jakarta. berasal dari kaum pria atau sekitar 81.20%, walaupun demikian kemampuan manajerial bagi perempuan masih kurang dimanfaatkan yaitu 19.20%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mobilitas laki-laki dalam layanan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Di Jakarta lebih dominan dibanding dengan perempuan. Berdasarkan hasil penelitian. Hasil penelitian Grabner (2002) mengatakan bahwa struktur jenis kelamin tidak menunjukkan adanya kapabilitas seseorang dalam kemampuan majerial, tetapi yang menjadi dasar utama adalah motifnya, sedangkan dominan laki-laki menjadi unsur pimpinan perguruan tinggi karena mobilisasi kerja banyak melibatkan laki-laki. Sedangkan menurut

Sarason *et.al* (1986) bahwa layanan jasa pada umumnya banyak melibatkan laki-laki dibanding dengan perempuan karena terkait dengan pengamanan dan mobilitasnya sebagai pelaku manajerial dan teknis kerja yang banyak membutuhkan mobilitas yang tinggi, sementara perempuan merupakan supporting service atau pendamping layanan manajerial, dimana setiap saat perempuan tampil mewakili laki-laki dalam layanan manajerial Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Di Jakarta sebagai salah satu layanan pendidikan yang banyak dibutuhkan oleh masyarakat.

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Random sampling*, dengan memilih sampel penelitian pada beberapa unsur pimpinan sekolah tinggi ilmu ekonomi di Jakarta

**Tabel 5.2.**  
Distribusi Sampel Penelitian Pada 22 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Di Jakarta Yang Menjadi Lokasi Penelitian

NO.	Nama Perguruan Tinggi	RESPONDEN
1	STIE Tri Dharma Widya	7 orang
2	Sekolah Tinggi Manajemen Labora	6 orang
3	Sekolah Tinggi Manajemen PPM	6 orang
4	Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya	6 orang
5	Sekolah Tinggi Manajemen Transpor Trisakti	6 orang
6	Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Malahayati	6 orang
7	STIE Ahmad Dahlan Jakarta	6 orang
8	STIE Bhakti Pembangunan	6 orang
9	STIE Bisnis Indonesia	6 orang

10	STIE Dr Moechtar Talib	6 orang
11	STIE Dwi Putra	6 orang
12	STIE Dwipa Wacana	6 orang
13	STIE Ganesha	6 orang
14	STIE Gotong Royong	6 orang
15	STIE IGI	6 orang
16	STIE Indonesia	6 orang
17	STIE Indonesia Banking School	6 orang
18	STIE Jayakarta	6 orang
19	STIE Jayakusuma	6 orang
20	STIE Moh Husni Thamrin	6 orang
21	STIE Mulia Persada Indonesia	6 orang
22	STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen	6 orang
Total		133 Responden

*Sumber : Data primer diolah 2016.*

#### 5.4. Distribusi Umur

Jumlah responden yang menjadi sampel utama dalam penelitian ini sebesar sejumlah 133 responden, seperti yang tampak pada Tabel 5.3 yang diklasifikasi dalam tiga kelompok umur.

**Tabel 5.3.**  
Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Umur.

Umur	Jumlah	Persentase
40-50	57	42.86%
≥ 51	76	57.14%
	133	100%

*Sumber : Data primer diolah 2016.*

Menurut Brockhaus (1982) bahwa usia bukan menjadi indikator kemampuan seseorang untuk menentukan layanan jasa yang mana yang dipilih berdasarkan kriteria idealisme dan persepsi, tetapi faktor psikologis, pengalaman, dan kepribadian adalah menentukan sikap dan tindakan

seorang. Mamlin, dan Case (2001) mengatakan bahwa terdapat perbedaan preferensi antara struktur umur, jenis kelamin, dan status sosial, dimana orang yang lebih tua umurnya juga memiliki kematangan yang lebih tinggi untuk memberikan layanan dan keputusan, dan sudah lebih matang jika dibanding dengan usia yang lebih mudah. Maka berdasarkan Tabel 5.3. bahwa dominasi usia  $\geq 51$  (57.14%) sudah cukup matang dalam hal pengetahuan, teknis kerja, kemampuan manajerial, dan keterampilan mengelola organisasi.

**Tabel 5.4.**  
Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Pekerjaan.

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Ketua- STIE	23	17.5%
Wakil 1	22	16.50%
Wakil 2	22	16.50%
Wakil 3	22	16.50%
Wakil 4	22	16.50%
Ketua Program Studi	22	16.50%
Total	133	100%

*Sumber : Data primer diolah 2016.*

Pada Tabel 5.4. menunjukkan deskriptif responden penelitian berdasarkan posisi atau jabatannya dalam sekolah tinggi ilmu ekonomi yang menjadi objek penelitian. Posis responden jika dilihat dari jabatannya menunjukkan posisi strategik baik sebagai perumus strategi, maupun sampai operasional sekolah tinggi ilmu ekonomi. Untuk itu sebagai pengelola dan pengendali layanan pendidikan yang dimiliki oleh swasta memerlukan pergerakan dana dan sumberdaya manusia yang relevan dan mendukung program pemerintah dalam layanan pendidikan yang bersaing.

**Tabel 5.5.**  
**Distribusi Persentase Responden Berdasarkan**  
**Karakteristik Pendidikan.**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
S1	0	0%
S2	110	82.70%
S3	23	17.30%
Total	133	100%

*Sumber : Data primer diolah 2016*

Distribusi pendidikan seperti pada Tabel 5.5. bagi responden yang berlatar pendidikan Doktor (S3) memiliki dominasi tertinggi sebagai unsur pengelola sekolah tinggi ilmu ekonomi, dan sebesar 17.30% adalah lulusan magister (s2) untuk lulusan sarjana (s1) ternyata tidak ditemui pada salah satu objek penelitian di jakarta. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa potensi kemampuan manajerial dalam pengelolaan sekolah tinggi ilmu ekonomi khususnya perguruan tinggi swasta dijakarta sangat didukung oleh latar belakang pendidikan yang minimal berlatar belakang pendidikan S2. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi kemampuan manajerialnya dalam suatu layanan jasa kepada masyarakat, Menurut temuan Casson (1982) mengatakan bahwa kesuksesan seseorang dalam megambil keputusan ditentukan oleh pendidikan dan pengetahuannya. Dengan demikian maka latar belakang pendidikan sangat mendukung untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan pelayanan kepada masyarakat dalam hal ini mahasiswa sekolah tinggi ilmu ekonomi yang dipimpipinnya.

### 5.5. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr, (2004) (*Applied multivariate Statistics for the social sciences*, 4th ed. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum Publishing.) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6. Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/tidak penting
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 - 3,4	Cukup
4	3,4 - 4,2	Bagus/penting
5	4,2 - 5,0	Sangat bagus/Sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5.7. Nilai Rata-rata jawaban responden per indikator dari variabel

Indikator		Mean
X1.1	Visi Kewirausahaan	4,09
X1.2	Mendorong Kultur Organisasi yang Efektif	4,18
X1.3	Kontrol yang Seimbang	4,23
<b>Mean Variabel Kepemimpinan Strategik</b>		<b>4,17</b>
X2.1	Kemampuan Adaptasi	4,17
X2.2	Kapabilitas Proses Bisnis	3,72
X2.3	Kapabilitas Struktur	4,02
<b>Mean Variabel Kapabilitas Dinamik</b>		<b>3,97</b>
Y1.1	Inovasi Proses Bisnis	4,09
Y1.2	Inovasi Produk Layanan	4,00

Y1.3	Tim Pengembangan atau Tim Lintas Fungsi	3,89
<b>Mean Variabel Strategi Kewirausahaan</b>		<b>3,99</b>
Y2.1	Biaya	4,15
Y2.2	Kualitas	4,03
Y2.3	Fleksibilitas	3,89
Y2.4	Delivery	4,06
<b>Mean Variabel Strategi Oprasional</b>		<b>4,02</b>
Y3.1	Sarana dan Prasarana	4,08
Y3.2	Kualitas Lulusan	3,88
Y3.3	Sistem Informasi	4,09
Y3.4	Penelitian	4,05
Y3.5	Publikasi	4,02
Y3.6	Tata Kelola	4,02
Y3.7	Kerjasama	4,04
Y3.8	Prestasi	4,00
Y3.9	Akreditasi	4,08
<b>Mean Variabel Keunggulan Bersaing</b>		<b>4,02</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

#### 5.6. Kepemimpinan strategik (X1).

Variabel kepemimpinan strategik diukur dengan tiga indikator yakni visi kewirausahaan (X1.1), mendorong kultur organisasi yang efektif (X1.2) dan kontrol yang seimbang (X1.3).

Tabel 5.8.

**Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel  
Kepemimpinan Strategik**

Indikator		Mean
X1.1	Visi Kewirausahaan	4,09
X1.2	Mendorong Kultur Organisasi yang Efektif	4,18
X1.3	Kontrol yang Seimbang	4,23
<b>Mean Variabel Kepemimpinan Strategik</b>		<b>4,17</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kepemimpinan strategik dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting,

hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,17. Hal ini memberi gambaran bahwa Indikator yang memiliki nilai rerata tertinggi adalah kontrol yang seimbang (X1.3)

### 5.7. Kepabilitas Dinamik (X2)

Variabel kapabilitas dinamik diukur dengan tiga indikator yakni kemampuan adaptasi, kapabilitas proses bisnis dan kapabilitas struktur .

Tabel 5.9.

Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel  
Kapabilitas Dinamik

Indikator		Mean
X2.1	Kemampuan Adaptasi	4,17
X2.2	Kapabilitas Proses Bisnis	3,72
X2.3	Kapabilitas Struktur	4,02
<b>Mean Variabel Kapabilitas Dinamik</b>		<b>3,97</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel kapabilitas dinamik dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,97

### 5.8. Strategi Kewirausahaan (Y1)

Variabel strategi kewirausahaan diukur dengan tiga indikator yakni inovasi proses bisnis, inovasi produk layanan dan tim pengembangan atau tim lintas fungsi

Tabel 5.10.

Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Strategi Kewirausahaan

Indikator		Mean
Y1.1	Inovasi Proses Bisnis	4,09
Y1.2	Inovasi Produk Layanan	4,00
Y1.3	Tim Pengembangan atau Tim Lintas Fungsi	3,89
<b>Mean Variabel Strategi Kewirausahaan</b>		<b>3,99</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

variabel strategi kewirausahaan dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 3,99.

#### 5.9. Strategi Oprasional (Y2)

Variabel strategi oprasional diukur dengan empat indikator yakni biaya, kualitas, fleksibel dan delivery

Tabel 5.11.

Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Strategi Operasional

Indikator		Mean
Y2.1	Biaya	4,15
Y2.2	Kualitas	4,03
Y2.3	Fleksibilitas	3,89
Y2.4	Delivery	4,06
<b>Mean Variabel Strategi Oprasional</b>		<b>4,02</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel strategi oprasional dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,02.

### 5.10. Keunggulan Bersaing (Y3)

Variabel keunggulan bersaing diukur dengan sembilan indikator indikator yakni sarana dan prasarana, kualitas lulusan, sistem informasi, penelitian, publikasi, tata kelola, kerjasama, prestasi dan akreditasi.

Tabel 5.12.

Tabel Frekuensi/Prosentase Indikator Variabel Keunggulan Bersaing

Y3.1	Sarana dan Prasarana	4,08
Y3.2	Kualitas Lulusan	3,88
Y3.3	Sistem Informasi	4,09
Y3.4	Penelitian	4,05
Y3.5	Publikasi	4,02
Y3.6	Tata Kelola	4,02
Y3.7	Kerjasama	4,04
Y3.8	Prestasi	4,00
Y3.9	Akreditasi	4,08
<b>Mean Variabel Keunggulan Bersaing</b>		<b>4,02</b>

Sumber: Data primer diolah (2016).

dapat diketahui bahwa persepsi terhadap variabel keunggulan bersaing dapat diartikan bahwa responden memberi nilai bagus/penting, hal ini terlihat dari nilai rata-rata sebesar 4,02. Hal ini memberikan gambaran bahwa responden menganggap bahwa Sarana dan Prasarana, Kualitas Lulusan, Sistem Informasi, Penelitian, Publikasi, Tata Kelola, Kerjasama, Prestasi, Akreditasi sudah mempunyai kemampuan untuk bersaing. Indikator yang memiliki nilai rerata tertinggi adalah sistem informasi (Y3.3) indikator ini diukur dengan dua item pernyataan yakni 1. Akses Sistem Informasi dalam pengelolaan data dan informasi tentang penyelenggaraan program akademik di program studi 2. Akses sistem informasi untuk proses belajar secara e-learning / online hal ini memberi

gambaran bahwa responden menganggap bahwa sistem informasi di perguruan tinggi sudah baik.

### 5.11. Analisis Hasil Penelitian

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) dengan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 16.0 (*Analysis of Moment Structure*, Arbuckle, 1997). Kekuatan prediksi variabel observasi baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari kepemimpinan strategik, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS akan diperoleh indikator-indikator model yang fit. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (CR)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model fit terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan Chi-square yang disyaratkan ( $p \geq 0,05$ ) dan di atas konservatif yang diterima ( $p = 0,10$ ) (Hair et al., 2006), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), Adjusted GFI (AGFI), Tucker Lewis Index (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function (CMIN)*

dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), dan 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) yang rendah.

*Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

#### **5.12. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*.**

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

#### **5.13. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data**

Normalitas univariat dan multivariat terhadap data yang digunakan dalam analisis ini, diuji dengan menggunakan AMOS 16. Hasil analisis terlampir dalam Lampiran 6 tentang *Assessment of normality*. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah c.r. yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom c.r pada Lampiran 6, maka jika pada kolom c.r terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai c.r di bawah 2.58 atau lebih besar dari - 2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 20 indikator terdapat 12 indikator yang berdistribusi tidak normal, yang nilai *c.r* nya lebih besar dari 2.58 dan sisanya sebanyak 8 indikator berdistribusi normal.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002:79). Karena penelitian ini secara total menggunakan 133 data observasi (Lampiran 6), maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

#### **5.14. Evaluasi atas *Outliers***

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini,

##### **a) *Univariate Outliers***

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai *z-score*  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari *z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam Augusty, 2005). Karena dalam penelitian ini menggunakan 133 responden sehingga dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar, maka *outliers* terjadi jika *z-score*  $\geq 4.0$ ; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas *outlier*) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam

bentuk *z-score* mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers* (Lampiran 5), sebab tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka batas tersebut. Batas minimum *z-score* -5,51016 (Zscore X1.3) dan batas maksimum *z-score* 1,87984 (Zscore X1.1).

#### **b) *Multivariate Outliers***

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $\chi^2$  (25: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *Chi-square* hitung (Augusty, 2005).

Berdasarkan nilai *Chi square* pada derajat bebas 25 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau  $X^2$  (25,0.001) = 52,61966 (Gujarati,1997). Tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 9,947 dan nilai maksimal sebesar 55,030 (secara terperinci terlampir dalam Lampiran 6 tentang evaluasi atas *outliers*), maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya *multivariate* pada empat observasi yakni responden 19,73, 92 dan 127, namun pada dasarnya *outliers* tidak dapat dibuang apabila data *outliers* tersebut menggambarkan kondisi data.

### 5.15. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

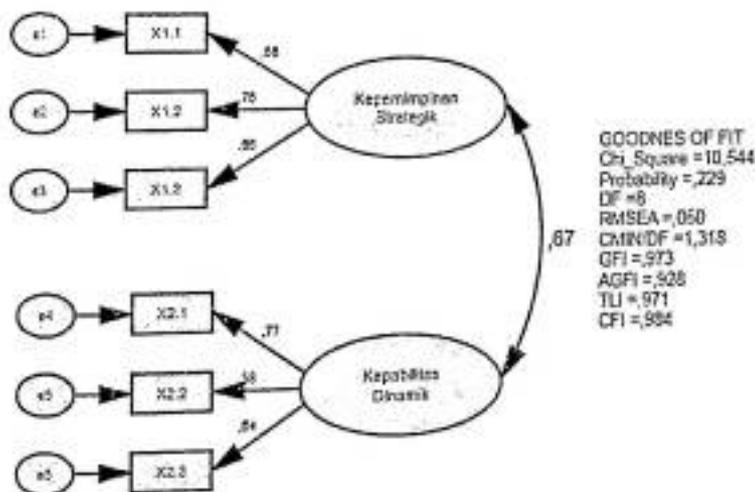
Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

### 5.16. Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik.

Hasil uji CFA variabel kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari:

#### Lampiran CFA

Gambar 5.1. Variabel Eksogen



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.3 <--- Kepemimpinan_Strategik	,803	,134	6,006	***
X1.2 <--- Kepemimpinan_Strategik	1,000			
X1.1 <--- Kepemimpinan_Strategik	,665	,111	6,008	***
X2.3 <--- Kapabilitas_Dinamik	,877	,176	4,985	***
X2.2 <--- Kapabilitas_Dinamik	,808	,233	3,472	***
X2.1 <--- Kapabilitas_Dinamik	1,000			

Hasil uji konstruk variabel kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.13 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.13. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	10,544	Baik
Sign.Probability	$\geq 0.05$	0.229	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.318	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.050	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.973	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.928	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.971	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.984	Baik

Sumber : Lampiran 4

Tabel 5.13. menunjukkan bahwa model pengukuran kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik maka kriteria model telah

menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fit yang ada, semua memenuhi criteria. Dengan demikian model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik dapat diamati dari nilai loading faktor atau koefisien lambda ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing variabel sebagai indikator kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik tampak pada tabel 5.14.

Tabel 5.14 Loading faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik

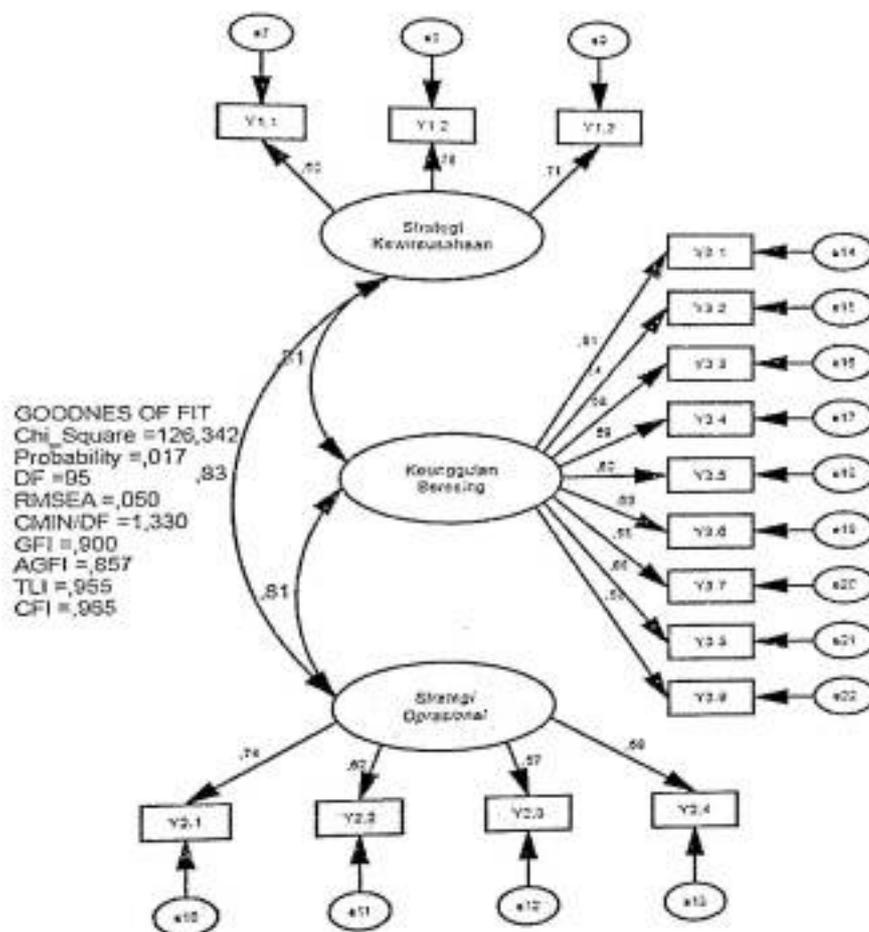
Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
X1.1	0,663	6,008	0,000	Signifikan
X1.2	0,762	Fix	0,000	Signifikan
X1.3	0,662	6,006	0,000	Signifikan
X2.1	0,767	Fix	0,000	Signifikan
X2.2	0,378	3,472	0,000	Signifikan
X2.3	0,642	4,985	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik pada Tabel 5.14. menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepemimpinan strategik dan kapabilitas dinamik dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

### 5.17. Strategi Kewirausahaan, Strategi Operasional dan Keunggulan Bersaing.

Hasil uji CFA variabel strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing terhadap model secara keseluruhan (*overall*) yang terdiri dari: Gambar. 5.2. Variabel Endogen



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.2 <--- Keunggulan_Bersaing	,904	,117	7,705	***	
Y3.3 <--- Keunggulan_Bersaing	,829	,102	8,161	***	
Y3.4 <--- Keunggulan_Bersaing	,962	,115	8,391	***	
Y3.5 <--- Keunggulan_Bersaing	,843	,119	7,078	***	
Y3.6 <--- Keunggulan_Bersaing	,852	,108	7,870	***	
Y3.1 <--- Keunggulan_Bersaing	1,000				
Y3.7 <--- Keunggulan_Bersaing	,782	,100	7,818	***	
Y3.8 <--- Keunggulan_Bersaing	,987	,124	7,967	***	
Y1.1 <--- Strategi_Kewirausahaan	,721	,119	6,085	***	
Y1.2 <--- Strategi_Kewirausahaan	,884	,116	7,607	***	
Y1.3 <--- Strategi_Kewirausahaan	1,000				
Y2.3 <--- Strategi_Oprasional	,899	,150	5,993	***	
Y2.2 <--- Strategi_Oprasional	,892	,137	6,508	***	
Y2.1 <--- Strategi_Oprasional	1,000				
Y2.4 <--- Strategi_Oprasional	,863	,122	7,052	***	
Y3.9 <--- Keunggulan_Bersaing	,657	,095	6,889	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y3.2 <--- Keunggulan_Bersaing	,644
Y3.3 <--- Keunggulan_Bersaing	,675
Y3.4 <--- Keunggulan_Bersaing	,688
Y3.5 <--- Keunggulan_Bersaing	,602
Y3.6 <--- Keunggulan_Bersaing	,655
Y3.1 <--- Keunggulan_Bersaing	,813
Y3.7 <--- Keunggulan_Bersaing	,652
Y3.8 <--- Keunggulan_Bersaing	,663
Y1.1 <--- Strategi_Kewirausahaan	,597
Y1.2 <--- Strategi_Kewirausahaan	,775
Y1.3 <--- Strategi_Kewirausahaan	,710
Y2.3 <--- Strategi_Oprasional	,571
Y2.2 <--- Strategi_Oprasional	,618
Y2.1 <--- Strategi_Oprasional	,739
Y2.4 <--- Strategi_Oprasional	,680
Y3.9 <--- Keunggulan_Bersaing	,583

Hasil uji konstruk variabel strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 5.15.berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 5.15. Loading faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran faktor strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing

Indikator Variabel	Loading Factor ( $\lambda$ )	Critical Ratio	Probability (p)	Keterangan
Y1.1	0,597	6,085	0,000	Signifikan
Y1.2	0,775	7,607	0,000	Signifikan
Y1.3	0,710	Fix	0,000	Signifikan
Y2.1	0,739	Fix	0,000	Signifikan
Y2.2	0,618	6,508	0,000	Signifikan
Y2.3	0,571	5,993	0,000	Signifikan
Y2.4	0,680	7,052	0,000	Signifikan
Y3.1	0,813	Fix	0,000	Signifikan
Y3.2	0,644	7,705	0,000	Signifikan
Y3.3	0,675	8,161	0,000	Signifikan
Y3.4	0,688	8,391	0,000	Signifikan
Y3.5	0,602	7,078	0,000	Signifikan
Y3.6	0,655	7,870	0,000	Signifikan
Y3.7	0,652	7,818	0,000	Signifikan
Y3.8	0,663	7,987	0,000	Signifikan
Y3.9	0,583	6,889	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 4

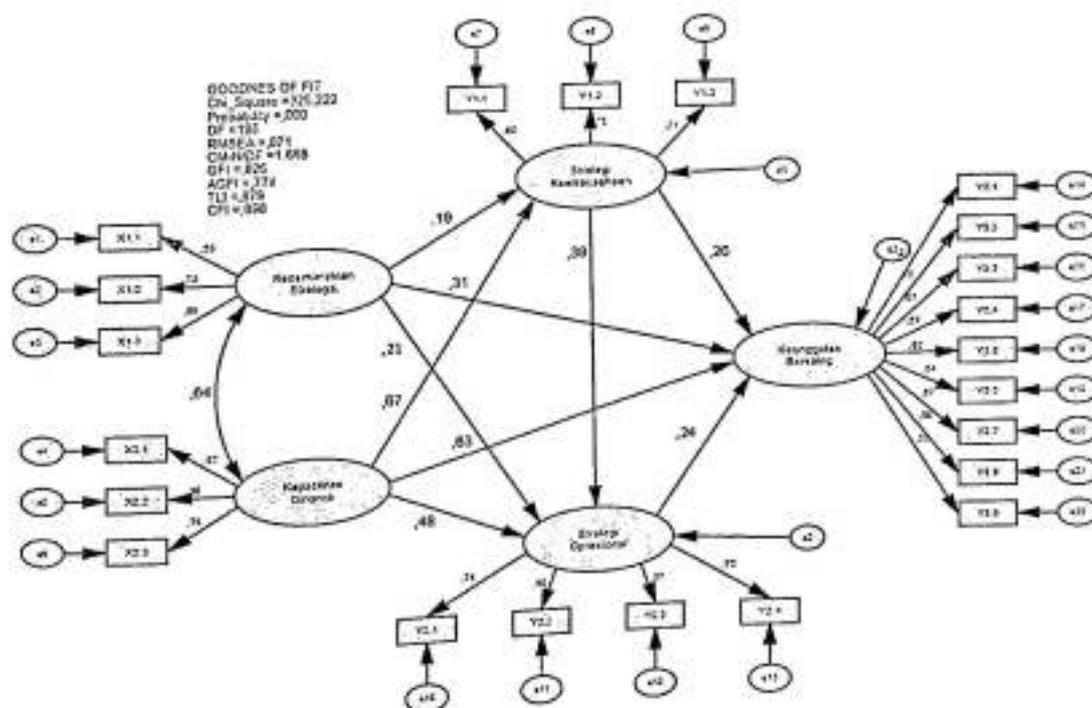
Loading faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing pada Tabel 5.14 menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten

(*unobserved variabel*), sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

### 5.18. Kepemimpinan Strategik, Kapabilitas Dinamik, Strategi Kewirausahaan, Strategi Oprasional dan Keunggulan Bersaing.

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah kepemimpinan strategic dan kapabilitas dinamik, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah strategi kewirausahaan, strategi oprasional dan keunggulan bersaing.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 5.3. Pengukuran Model Hubungan variabel

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.3. diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.16 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.16 Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	251,884	Marginal
Sign.Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,615	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.068	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.845	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.792	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,897	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0.915	Marginal

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah ada dua yang memenuhi kriteria yakni CMIN/DF dan RMSEA sementara yang lainnya sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut

Hasil uji model disajikan pada gambar 5.3. diatas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 5.17 berikut dengan

disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 5.17. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model*	Keterangan
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	325,222	Marginal
Sign.Probability	$\geq 0.05$	0.000	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,668	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.071	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.826	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.774	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,879	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0.898	Marginal

Sumber : Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model tabel 5.17 menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* sudah ada dua yang memenuhi kriteria yakni CMIN/DF dan RMSEA sementara yang lainnya sudah mendekati nilai kritis yang disarankan, dengan demikian merujuk pada prinsip *parsimony*, model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data dan dapat di analisis lebih lanjut.

### 5.19. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.18 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.18. Pengujian Hipotesis

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			Keterangan
			Standardize	CR	p-value	
H1	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	0,194	1,259	0,208	Tdk signifikan
H2	Kapabilitas Dinamik	Strategi Kewirausahaan	0,665	3,683	0,000	Signifikan
H3	Kepemimpinan Strategik	Strategi Oprasional	0,208	2,273	0,021	Signifikan
H4	Kapabilitas Dinamik	Strategi Oprasional	0,478	2,141	0,032	Signifikan
H5	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	0,391	2,443	0,015	Signifikan
H6	Kepemimpinan Strategik	Keunggulan Bersaing	0,308	2,784	0,005	Signifikan
H7	Kapabilitas Dinamik	Keunggulan Bersaing	0,632	2,248	0,025	Signifikan
H8	Strategi Kewirausahaan	Keunggulan Bersaing	0,259	2,063	0,041	Signifikan
H9	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing	0,245	2,310	0,019	Signifikan
Indirect Effect						
Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Depend	Standardize	Keterangan		
Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	0,076	Tdk Signifikan		
Kapabilitas Dinamik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	0,260	Signifikan		
Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Keunggulan Bersaing	0,060	Tdk Signifikan		
Kapabilitas Dinamik	Strategi Kewirausahaan	Keunggulan Bersaing	0,172	Signifikan		
Kepemimpinan Strategik	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing	0,051	Signifikan		
Kapabilitas Dinamik	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing	0,117	Signifikan		
Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing	0,096	Signifikan		

Sumber: Lampiran 6

Dari keseluruhan model, terdapat delapan jalur signifikan, satu jalur tidak signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 5.14 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap strategi kewirausahaan dengan  $P = 0.208 > 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.194, koefisien ini menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan strategik yang diterapkan tidak meningkatkan strategi kewirausahaan
- Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi kewirausahaan dengan  $P = 0.000 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar -

- 0.665, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik kapabilitas dinamik maka akan semakin memperkuat strategi kewirausahaan .
- c. Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi oprasional dengan  $P = 0.021 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.208, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan strategik maka akan mendorong semakin meningkatnya strategi oprasional
  - d. Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi oprasional dengan  $P = 0.032 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.478, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik kapabilitas dinamik maka akan semakin memperkuat strategi oprasional.
  - e. Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi oprasional dengan  $P = 0.015 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.391, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik strategi kewirausahaan maka akan semakin memperkuat strategi oprasional.
  - f. Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan  $P = 0.005 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.308, koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan strategik maka akan mendorong semakin meningkatnya keunggulan bersaing
  - g. Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan  $P = 0.025 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.632, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik kapabilitas dinamik maka akan semakin memperkuat keunggulan bersaing.
  - h. Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan  $P = 0.041 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.259, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik

Strategi kewirausahaan maka akan semakin memperkuat keunggulan bersaing.

- i. Strategi operasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan  $P = 0.019 < 0.05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.245, koefisien ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik strategi kewirausahaan maka akan semakin memperkuat strategi operasional.



**BAB VI**  
**PEMBAHASAN PENELITIAN**

## BAB VI

### PEMBAHASAN

#### 6.1 Pengaruh Kepemimpinan strategik terhadap strategi kewirausahaan

Pembahasan penelitian ini merupakan hasil dari pengujian hipotesis, dan sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah tentang Analisis Kepemimpinan Strategik Dan Kapabilitas Dinamik Melalui Strategi Operasional dan Strategi Kewirausahaan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jakarta, dalam penelitian sebelumnya kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap strategi kewirausahaan tetapi dalam penelitian ini peneliti menemukan bahwa kepemimpinan yang strategik tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap strategi kewirausahaan, jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya *Reena Agrawa* ada pengaruh signifikan pemimpin strategi terhadap strategi kewirausahaan dalam penelitian *Reena Agrawa* pemimpin bisa mengkomunikasikan visi kewirausahaan terhadap bawahan sehingga visi kewirausahaan bisa diterima dan berpengaruh positif. Dalam penelitian ini kepemimpinan strategik terdapat 3 indikator yang kuat yaitu visi kewirausahaan, mendorong kultur organisasi yang efektif dan kontrol yang seimbang namun tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap strategi kewirausahaan dengan kata lain visi kewirausahaan salah satu yang mempunyai

tanggapan positif dari responden seharusnya dapat memiliki pengaruh yang signifikan juga terhadap Strategi kewirausahaan, visi kewirausahaan ( $X_{1.1}$ ) memiliki 7 item pernyataan

1. Setiap pegawai dan dosen memiliki otonomi untuk bertindak dengan fungsi dan kewenangannya, penjelasan bahwa setiap pegawai dan dosen belum sepenuhnya memiliki otonomi untuk bertindak dengan fungsi dan kewenangannya terbukti dari penilaian responden pernyataan item 1 responnya kecil artinya belum ada keterbukaan antara pemimpin perguruan tinggi dengan pegawai dan dosen,
2. Setiap pegawai dan dosen bebas mengusulkan ide-ide atau gagasan baru untuk perbaikan proses layanan kepada pimpinan perguruan tinggi penjelasannya belum terwujudnya keterbukaan antara pemimpin perguruan tinggi pegawai dan dosen sehingga sangat sulit bagi pegawai dan dosen untuk memberikan masukan dan ide-ide terhadap pemimpin perguruan tinggi.
3. Pimpinan dan pegawai bersedia menerima resiko akan kegagalan suatu rencana perubahan penjelasan sangatlah sulit untuk terwujud apabila pimpinan perguruan tinggi tidak bisa memberikan contoh yang baik sehingga pegawai bersedia menerima resiko akan kegagalan suatu rencana
4. Setiap pegawai bersedia bersikap proaktif dalam memecahkan masalah-masalah yang menghalangi kemampuan perguruan tinggi penjelasan dibutuhkan pemimpin yang bisa mengkomunikasikan

- dan bersedia untuk terbuka dan menerima masukan dan saran dari pegawai.
5. Perguruan tinggi memiliki kemampuan menjadi pionir dalam proses layanan kepada sthakeholder penjelasan perguruan tinggi bisa menjadi pionir dalam layanan kepada sthakeholder apabila pemimpin perguruan tinggi ,dosen dan pegawai bersama untuk menjadikan perguruan tinggi yang memiliki mutu pelayanan dan menjadi pionir bagi perguruan tinggi yang lain
  6. Kemampuan wirausahaan (pribadi yang mempunyai visi dan tidak takut pada perubahan menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi karier penjelasan dibutuhkan pemimpin yang jeli dalam melihat pegawai dan dosen yang berkemampuan dan memberikan penghargaan dan promosi karier (Cavico, F.J., Mujtaba, B.G., & McFarlane, D.A. (2010)
  7. Terdapat harmonisasi antar visi pribadi (pegawai) dengan visi perguruan tinggi Penjelasan Pemimpin perguruan tinggi harus bisa mengkomunikasikan dengan persamaan persepsi tentang visi perguruan tinggi.

Dalam penelitiannya Paul Roger & Paul Meehan,(2007) dimana seorang pemimpin yang mempunyai jiwa pengusaha untuk mencapai daya saing dengan menerapkan pemecahan masalah bersama memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan promosi karier terbukti meningkatkan kewirausahaan dan keunggulan bersaing,

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (robbins 1996)

## 6.2 Pengaruh kapabilitas dinamik terhadap strategi kewirausahaan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data seluruh indikator dari variable kapabilitas dinamik dan strategi kewirausahaan dinyatakan realibel baik dalam seluruh butir pernyataan maupun dalam analisis faktor. Koefisien pengaruh variabel kapabilitas dinamik terhadap strategi kewirausahaan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Kapabilitas dinamik dengan kemampuan adaptasi ( $X_{2.1}$ ) ternyata berpengaruh sangat signifikan terhadap strategi kewirausahaan dimana kemampuan adaptasi ( $X_{2.1}$ ) item dari pernyataan ( $X_{2.1}$ )

1. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan restrukturisasi jika terdapat perubahan kebijakan pemerintah, penjelasan adaptabilitas merupakan kemampuan pembelajaran permanen. Pendekatan ini tidak saja mencakup kemampuan organisasi melakukan pembelajaran dan adaptasi terus menerus, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan untuk meninggalkan (*unlearning*) pendekatan lama yang tidak relevan lagi bagi keberhasilan organisasi di masa depan (Durand, 1997).

Dalam indikator penelitian ini khususnya pada Kapabilitas Dinamik terdapat indikator kemampuan adaptasi ( $X_{2.1}$ ) yang mendapat respon positif dari responden

2. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan perbaikan proses layanan dan operasional atas perubahan kebijakan pemerintah
3. Perguruan tinggi memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal (sosial, budaya masyarakat, teknologi)
4. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat untuk mengantisipasi masalah/hambatan
5. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi
6. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam mengetahui peluang atau ancaman yang menghadang pencapaian tujuan organisasi
7. Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset (litbang)
8. Perguruan tinggi dikenal memiliki reputasi dalam layanan akademik dan atau proses operasional

Penjelasan Hamel dan Prahalad (1998) mengemukakan empat faktor yang menentukan kapabilitas dinamik dalam lingkungan bisnis, yaitu;

1. kecepatan organisasi dalam merespon perubahan kebutuhan pelanggan,
2. kemampuan perusahaan menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan bisnis,

3. keterpaduan organisasi dengan mitra bisnis, termasuk pemasok dalam menyediakan produk bagi pelanggan, dan
4. kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi produk dan proses baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah.

Begitu juga dengan indikator **Kapabilitas Proses Bisnis ( $X_{2.2}$ )** dimana terdapat 8 item pernyataan yang mendapat respon yang bagus dari responden. indikator Kapabilitas Proses Bisnis ( $X_{2.2}$ ) sudah sejalan dengan teori yang terdahulu dimana Zott mengemukakan bahwa *dynamics capabilities* menciptakan dan meningkatkan *resources position*, *capabilities*, *operational routines*, dan aktivitas.

1. Perguruan tinggi memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan semua sumber daya dalam proses layanan dan operasional
2. Perguruan tinggi memiliki kemampuan untuk memodifikasi sumber daya internal dalam memecahkan masalah organisasi
3. Proses Manajemen dan Pelayanan sangat birokratis
4. Perguruan tinggi memiliki sistem kompensasi (intensif) yang dikaitkan dengan kinerja seseorang
5. Perguruan tinggi mempunyai program kerja (kegiatan) yang mengintegrasikan semua sumber daya organisasi
6. Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah
7. Pegawai mempunyai otonomi untuk mengubah metode/kerja dalam memberikan pelayanan yang baik
8. Pengelolaan anggaran transparan dan akuntabel

Indikator **Kapabilitas Struktur**( $X_{2.3}$ ) memiliki 8 item dimana ( $X_{2.3}$ ) indikator ini mendapat respon yang sangat positif dari responden yaitu mean 4.02 lebih besar dari indikator Kapabilitas Proses Bisnis ( $X_{2.2}$ )

1. Terdapat hambatan yang tinggi antara bagian (struktur) dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
2. Tugas-tugas manajerial (mengatur) untuk petugas gugus depan (front line)
3. Terdapat tim lintas fungsi yang bersifat ad hoc dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
4. Perguruan tinggi sering menggunakan tim lintas fungsi dalam memecahkan masalah-masalah organisasi
5. Program dan kegiatan direncanakan dan diimplementasikan secara terpadu
6. Terdapat harmonisasi antara bagian dalam mencapai tujuan organisasi
7. Sering terdapat konflik internal yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi
8. Komunikasi vertikal (atas ke bawah, bawah ke atas) berjalan efektif

Dari pemahaman-pemahaman tentang kapabilitas Struktur ini dapat dinyatakan bahwa kapabilitas ini dilakukan oleh Ketua Sekolah tinggi yang dengan kemampuannya mampu mengelola semua aktivitas dalam perguruan tinggi dengan baik, sehingga

dapat tercipta efisiensi dan efektivitas yang tinggi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Pentingnya kapabilitas manajerial dikemukakan beberapa ahli seperti yang dirujuk oleh Lo (2012, h.152) sebagai berikut :

1. Sarana komunikasi dan pengimplementasian (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).
2. Sarana mempertahankan hubungan yang baik dengan stakeholder (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).
3. Sarana pengalokasian sumber daya (Fiol, 1991).
4. Sarana penyebaran budaya organisasi (Fiol, 1991) dan learning system (Senge, 1990). Manfaat lain dari kapabilitas manajerial ini juga dikemukakan oleh Whitley (1989) yang menganggap kapabilitas manajemen memiliki dua manfaat penting (Zawislak et al., 2012, h.19), yaitu:

1. mengurangi biaya yang muncul karena ketidak pastian bisnis juga dalam memperbaiki struktur administrasi
  2. meningkatkan koordinasi dan penggunaan sumber daya yang digunakan bersamaan dengan inovasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Chen & Wakabayashi (1997, h.63- 6)
- sehingga Variabel Kapabilitas Dinamik berpengaruh signifikan terhadap variabel strategi kewirausahaan.

### 6.3 Pengaruh Kepemimpinan strategik terhadap strategi operasional

Hasil uji dari variabel Kepemimpinan startegik ( $X_1$ ) terhadap strategi operasional secara langsung berpengaruh signifikan, maka penelitian ini sejalan dengan teori sebelumnya dimana kepemimpinan strategik adalah bagaimana seorang pimpinan dapat membuat suatu keputusan dan menciptakan peluang, mengkomunikasikan sebuah visi dan mengatur organisasi (boal & hoojberg, 2001)

Dalam penelitian ini ketua sekolah tinggi tidak hanya mempunyai visi tetapi dituntut untuk bisa membagi visinya kepada pegawai dan bisa sejalan dengan visi perguruan tinggi,

Menurut Robbins Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan organisasi ke arah tercapainya tujuan

Hal-hal yang bisa kita lihat dari penelitiannya zaccaro,boal, hitt dan irreland, basss, maupun pakar-pakar kepemimpinan strategik yang lain, kepemimpinan strategik bukan hanya terfokus pada profit tetapi pada non profit contoh nyata menurut drew adalah perguruan tinggi yang tidak berfokus pada profit, drew juga menulis bahwa kepemimpinan harus harus kreatif untuk dapat bertahan dalam persaingan,

ada 3 indikator yang berpengaruh signifikan terhadap strategi operasional yaitu visi kewirausahaan, mendorong kultur organisasi yang efektif dan kontrol yang seimbang

ke 3 indikator yang mendukung variabel kepemimpinan strategik mendapat respon yang sangat baik dari reponden semakin baik kepemimpinan strategi maka semakin baik pula strategi operasional

dengan kejelasan visi dan misi dari ketua sekolah tinggi mendorong seluruh pegawai memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian visi dan misi perguruan tinggi, pada strategi operasional

Ke empat elemen yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam strategi operasional. burges et al (1998)

1. Biaya dengan biaya yang dapat dijangkau mendapat respon yang sangat baik dari responden, dengan adanya kepemimpinan yang strategik maka menjadi keputusan ketua sekolah tinggi ilmu ekonomi khususnya yang ada di Jakarta untuk menentukan biaya kuliah dari sekolah tinggi tersebut
2. Kualitas. indikator ini mendapat respon dan penilaian yang cukup baik dari responden dimana dengan mutu yang bagus dapat menciptakan sumberdaya manusia yang terampil dan inovatif
3. Fleksibilitas indikator fleksibilitas mendapat respon yang bagus dari responden indikator ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (drew, 2010)
4. Pengiriman indikator ini juga mendapat respon yang baik.

Temuan pada bagian ini difokuskan pada pengamatan indikator strategi kepemimpinan dan strategi operasional dimana kedua variabel tersebut pengaruhnya sangat signifikan ini dibuktikan dengan respon dari responden yang sangat baik.

#### 6.4 Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Strategi operasional

Berdasarkan hasil statistik menyatakan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap Strategi Operasional hal ini bisa dilihat dari indikator pada setiap masing-masing variabel dimana dalam penelitian ini indikator dari kapabilitas dinamik; Kemampuan Adaptasi Salah satu item pernyataan Dimana perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan restrukturisasi jika terdapat perubahan kebijakan pemerintah, perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan perbaikan proses layanan dan operasional atas perubahan kebijakan pemerintah, perguruan tinggi memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (sosial Budaya masyarakat dan teknologi), tiga tipe kapabilitas, yaitu dynamic capability, technological capability, dan managerial capability. Dalam tulisan ini tipe kapabilitas yang dijelaskan adalah merujuk kepada Weinstein & Azoulay (1999, h.40 - 43) perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat untuk mengantisipasi masalah hambatan, perguruan tinggi memiliki kemampuan mandiri dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset, perguruan tinggi dikenal memiliki dengan reputasi dalam pelayanan akademik dan atau proses operasional

Dari pernyataan diatas indikator kemampuan adaptasi dari variabel Kapabilitas dinamik mendapat respon yang baik dari responden

Sudah searah dengan teori sebelumnya teori kapabilitas adaptif meningkatkan kapabilitas organisasi (Adeniran & Johnston, 2012, h.4090). indikator Kualitas yang mendapat respon yang sangat baik. Kapabilitas Proses Bisnis artinya dalam proses perguruan tinggi sudah baik dalam penerapan proses pelayanan, mempergunakan sumber daya manusia, program kerja yang jelas sehingga dalam proses dapat dilaksanakan dan diikuti dengan mudah oleh pegawai dalam hal ini sekolah tinggi.

Kapabilitas Struktur mendapat respon yang cukup baik dimana teori yang mendukung sudah sejalan dengan penelitian ini Kapabilitas akuisisi menurut Zahra & George adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah baik eksternal atau pun internal yang dianggap penting bagi strategi operasional .

#### **6.5 Pengaruh Strategi Kewirausahaan Terhadap Strategi Operasional**

Pembahasan penelitian ini merupakan hasil dari pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil statistik menyatakan bahwa strategi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Strategi Operasional hal ini bisa dilihat dari indikator pada setiap masing-masing variabel dimana dalam penelitian ini indikator dari strategi kewirausahaan memiliki 3 indikator yang sangat penting dan setiap indikator mempunyai beberapa item pernyataan seperti pada indikator inovasi proses bisnis Inovasi produk bisnis, dari jawaban responden terhadap indikator ini mendapat respon yang baik artinya dalam proses inovasi bisnis perguruan tinggi

sudah melakukan perubahan dalam inovasi bisnis Begitu juga dengan indikator inovasi produk layanan mendapat respon yang sangat baik dari responden, tim pengembang atau tim lintas fungsi mendapat respon positif sejalan dengan teori yang ada Schumpeter (1934) menggambarkan kewirausahaan sebagai ciptaan kombinasi sumber daya baru melalui tindakan inovasi. Tingkat kewirausahaan perusahaan dapat dianalisa melalui beberapa dimensi seperti penantang risiko, agresivitas menuju pesaing, proaktif dalam meluncurkan strategi baru, dan inovasi produk baru (Covin dan Slevin, 1991:7; Stevenson & Jarillo, 1990). Kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai penciptaan pola tindakan baru dan pembaharuan strategis melalui transformasi *resources* organisasi saat ini ke dalam kombinasi sumber daya baru dalam organisasi yang ada (Burgelman, 1984; Venkataraman et al, 1992; Dess, et al, 1999). Kegiatan kreatif, pembaruan, atau inovasi, baik di dalam maupun di luar organisasi adalah adalah beberapa contoh aksi-aksi entrepreneurship yang dilakukan. Kapan aksi-aksi ini ditetapkan dalam satu aksi besar, disebut sebagai *strategy entrepreneurship*. Kewirausahaan telah menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi perubahan struktur pasar dan industri yang sangat cepat, termasuk kebutuhan customers, teknologi, dan nilai-nilai social *Inovasi membawa sesuatu yang baru – produk/jasa, proses produksi, dan pasar*. Kadang-kadang, pasar baru untuk produk saat ini ditemukan, dalam kasus lain, produk baru yang dijual di pasar baru. Produk, proses, dan inovasi pasar sering mengalir dari tindakan wirausaha yang baru dibentuk. *entrepreneurship* (Kewirausahaan)

didefinisikan secara umum sebagai pengembangan ide-ide dan peluang-peluang baru dalam pengelolaan perguruan tinggi yang besar atau mapan. Dalam banyak kasus, kewirausahaan dijelaskan sebagai proses total dimana perguruan tinggi menetapkan tindakan-tindakan inovatif, penuh resiko, dan cara-cara proaktif (Zahra, 1993; Dess, Lumpkin & McGee, 1999; Bouchard, 2001). Tindakan ini membawa beragam *outcomes* (hasil), seperti produk baru, layanan baru, pengembangan proses bisnis. CE sebagai pilihan *strategy* yang menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perguruan tinggi, dan juga manfaat non *financial*, seperti peningkatan moral karyawan, lingkungan kerja yang kolaboratif dan kreatif (Hayton, 2005). Semua itu menghasilkan organisasi baru yang disebut sebagai "*spin-out ventures*" (Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno, 1993; Altman & Zacharckis, 2003) atau dapat mengandung restrukturisasi dan perbaruan *strategic* (Volberda, Baden-Filler and Van den Bosch, 2001). Kewirausahaan adalah fenomena baru yang terjadi bukan pada dunia usaha aja namun terjadi pada perguruan tinggi, kewirausahaan, dan perbaruan *strategic* merupakan komponen yang berbeda dalam kewirausahaan (Hisrich & Peters, 2002; Covin & Slevin, 1989). Studi ini, pengarang mengemukakan bahwa kewirausahaan sebagai suatu proses dimana inisiatif formal dan informal diperkenalkan, membantu dalam penciptaan produk baru, layanan, perbaikan proses bisnis.

## 6.6 Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing

Pembahasan penelitian ini merupakan hasil dari pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil statistik menyatakan bahwa Kepemimpinan Strategik berpengaruh signifikan terhadap Strategi keunggulan bersaing hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana Cavico, F.J., Mujtaba, B.G., & McFarlane, D.A. (2010)/dalam bukunya yang berjudul *Educational and Moral Imperatives for Market Leadership* kepemimpinan berjiwa usaha lebih bisa bersaing dalam market place dibandingkan pemimpin yang tidak memiliki jiwa usaha, dalam penelitiannya akreditasi dibutuhkan bukan hanya pada institusi sekolah bisnis namun pada pengajar yang berkualifikasi profesor harus memiliki akreditasi untuk keunggulan bersaing.

### a. Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan Startegis dapat dikonseptualisasikan dalam 2 faktor yang berbeda dalam teori ditinjau oleh Antonaksi dan House (2002)

a. Pemantauan lingkungan, seperti diartikulasikan oleh conger dan kanungo(1998) dan oleh house dan Shamir (1993)

b. strategi perumusan dan pelaksanaan, seperti yang diusulkan oleh sashkin (1988) dan westley dan mintzberg (1988).

Secara teoritis, kepemimpinan strategis secara langsung berpengaruh melalui struktur dan sistem, sedangkan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pengikut dan memperbesar

efektivitas organisasi. Kepemimpinan strategis memfasilitasi efek pemimpin karismatik yang kurang mampu mengidentifikasi status quo dan mengartikulasi visi yang dapat memproyeksi masa depan yang lebih baik. Dengan kata lain fungsi dan kemampuan pemimpin seperti ini dimiliki oleh pemimpin strategis.

Peran penting dari pemimpin strategis adalah untuk menentukan dengan jelas visi **Kewirausahaan** dan mengembangkan arah strategis yang melibatkan seluruh komponen organisasi (Hamel & Prahalad, 1989; Ireland & Hitt, 2005). Kepemimpinan strategis adalah potensi seorang manager untuk mengekspresikan visi strategis bagi organisasi atau bagian dari organisasi, dan untuk memotivasi dan membujuk orang lain untuk memperoleh visi tersebut. Kepemimpinan strategis juga dapat didefinisikan sebagai strategi dalam memanfaatkan pengelolaan karyawan. Ini adalah potensi untuk mempengaruhi anggota organisasi dan melaksanakan perubahan organisasi.

Aktivitas yang berhubungan dengan kepemimpinan strategis adalah membuat keputusan strategis; menciptakan **Kontrol yang seimbang** dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan yang akan datang ; mengembangkan potensi dan kapabilitas; mengembangkan struktur organisasi, proses dan pengendalian ; mengatur berbagai macam pendukung memilih dan mengembangkan pemimpin pada generasi mendatang; **mendorong budaya organisasi efektif dan berkelanjutan**

(sustaining) menanamkan sistem nilai etis ke dalam budaya organisasi (Hickman 1998; House dan aditya, 1997; hunt 1991; Ireland and hit, 1999; selznick 1984; zaccarro;1996a dalam boal Hoojiberg (2001) Hambrick (1989) dan Eisenhardt(1989) mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis terjadi dalam lingkungan yang kompleks dan ambigu dan dengan informasi yang overload atau dengan kata lain organisasi berada dalam keadaan hyper turbulent. Dalam variabel kepemimpinan strategik terdapat tiga indikator penting yaitu Visi Kewirausahaan, mendorong kultur organisasi yang efektif dan kontrol yang seimbang, dengan adanya ke tiga indikator tersebut membuat variabel kepemimpinan strategik menjadi signifikan terhadap Keunggulan bersaing.

#### **6.7 Pengaruh Kapabilitas Dinamik Terhadap Keunggulan Bersaing**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data seluruh indikator dari variable kapabilitas dinamik dan Keunggulan bersaing dinyatakan realibel baik dalam seluruh butir pernyataan maupun dalam analisis faktor. Koefisien pengaruh variabel kapabilitas dinamik terhadap Keunggulan bersaing menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. variabel Kapabilitas dinamik dengan dengan indikator kemampuan adaptasi ternyata berpengaruh sangat signifikan terhadap variabel Keunggulan bersaing dimana kemampuan adaptasi item dari pernyataan dinilai baik oleh responden

Sejalan dengan teori sebelumnya Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan restrukturisasi jika terdapat

perubahan kebijakan pemerintah, penjelasan adaptabilitas merupakan kemampuan pembelajaran permanen. Pendekatan ini tidak saja mencakup kemampuan organisasi melakukan pembelajaran dan adaptasi terus menerus, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan untuk meninggalkan (*unlearning*) pendekatan lama yang tidak relevan lagi bagi keberhasilan organisasi di masa depan (Durand, 1997).

Begitu juga dengan indikator **Kapabilitas Proses Bisnis** dimana terdapat 8 item pernyataan yang mendapat respon yang bagus dari responden. indikator Kapabilitas Proses Bisnis sudah sejalan dengan teori yang terdahulu dimana Zott mengemukakan bahwa *dynamics capabilities* menciptakan dan meningkatkan *resources position, capabilities, operational routines*, dan aktivitas.

Indikator **Kapabilitas Struktur**( $X_{2,3}$ ) memiliki 8 item dimana indikator ini mendapat respon yang sangat positif dari responden yaitu mean 4.02 lebih besar dari indikator Kapabilitas Proses Bisnis Terdapat hambatan yang tinggi antara bagian (struktur) dalam memecahkan masalah-masalah organisasi dalam perguruan tinggi dengan baik, sehingga dapat tercipta efisiensi dan efektivitas yang tinggi guna mencapai tujuan yang diharapkan. Pentingnya kapabilitas manajerial dikemukakan beberapa ahli seperti yang dirujuk oleh Lo (2012, h.152) sebagai berikut : Sarana komunikasi dan pengimplementasian strategi dalam internal perusahaan (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)). Sarana mempertahankan hubungan yang baik dengan stakeholder perusahaan (Cyert & March (1963);

Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)). Sarana pengalokasian sumber daya perusahaan (Fiol, 1991). Sarana penyebaran budaya organisasi (Fiol, 1991) dan learning system (Senge, 1990). Manfaat lain dari kapabilitas manajerial ini juga dikemukakan oleh Whitley (1989) yang menganggap kapabilitas manajemen memiliki dua manfaat penting (Zawislak et al., 2012, h.19), yaitu: mengurangi biaya yang muncul karena ketidak pastian bisnis juga dalam memperbaiki struktur administrasimeningkatkan koordinasi dan penggunaan sumber daya perusahaan yang digunakan bersamaan dengan inovasi. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Chen & Wakabayashi (1997, h.63- 6) sehingga Variabel Kapabilitas Dinamik berpengaruh signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing.

#### **6.8 Pengaruh Strategi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing**

Pembahasan penelitian ini merupakan hasil dari pengujian hipotesis. Berdasarkan hasil statistik menyatakan bahwa strategi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing hal ini bisa dilihat dari indikator pada setiap masing-masing variabel dimana dalam penelitian ini indikator dari strategi kewirausahaan ( $Y_1$ ) ;memiliki 3 indikator yang sangat penting dan setiap indikator mempunyai beberapa item pernyataan seperti pada indikator inovasi proses bisnis Inovasi produk bisnis, dari jawaban responden terhadap indikator ini mendapat respon yang baik artinya dalam proses inovasi bisnis perguruan tinggi

sudah melakukan perubahan dalam inovasi bisnis Begitu juga dengan indikator inovasi produk layanan mendapat respon yang sangat baik dari responden, tim pengembang atau tim lintas fungsi mendapat respon positif sejalan dengan teori yang ada *Strategi kewirausahaan* adalah integrasi dari pandangan kewirausahaan (yaitu tindakan mencari peluang) dan strategis (tindakan mencari keuntungan) untuk merancang dan mengimplementasikan strategi kewirausahaan yang menciptakan keuntungan (Hitt et al., 2001). Dengan demikian, kewirausahaan strategis adalah tindakan kewirausahaan yang diambil dengan perspektif strategis. Di abad ke-21, pandangan kompetitif & strategi kewirausahaan vital penting untuk keberhasilan kompetitif yang memerlukan strategi kompetitif & tindakan kewirausahaan yang efektif (Ireland et al., 2001; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001; Porter, 2001). Tindakan strategis adalah tindakan dimana perguruan tinggi mengembangkan dan memanfaatkan keuntungan kompetitif yang dimiliki saat ini sambil mendukung tindakan kewirausahaan yang mengeksplorasi peluang yang membantu menciptakan keunggulan kompetitif bagi perguruan tinggi di masa depan

Kewirausahaan strategis adalah integrasi kewirausahaan, peluang-pencarian aksi dan keunggulan strategik - mencari tindakan terhadap konsep-konsep bisnis yang memberikan penciptaan nilai unggul dan pada saat yang sama mengurangi ancaman kompetitif (Hitt et al, 2001; Venkataraman & Sarasvathy, 2001). Sebuah konsep bisnis atau model

adalah kerangka kerja yang mengidentifikasi bagaimana bisnis dapat menciptakan, menyerahkan, dan menyarikan value. Kewirausahaan strategis menyiratkan tidak sedikit penyesuaian dengan konsep-konsep bisnis yang mapan, tetapi penciptaan sepenuhnya model bisnis baru yang memberikan laba superior dalam jangka panjang (Hitt et al., 2002). Perspektif ini menambahkan dimensi persaingan untuk penelitian kewirausahaan tradisional (Hitt & Irlandia, 2000; McGrath & McMillian, 2000). Menyediakan pedoman untuk interaksi antara strategi kompetitif dan alokasi sumber daya, dimana akuisisi dan keunikan *bundling* sumber daya, pola biaya-efisien dan berharga disorot (Cooper, et al, 2000; Meyer & Heppard, 2000). strategi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing tidak terlepas juga dengan penerapan strategik yang sudah dilakukan oleh perguruan tinggi seperti melakukan inovasi proses bisnis, inovasi produk layanan dan meyedikan tim pengembang demi perbaikan dan kemajuan sekolah tinggi serta langkah-langkah yang diambil dengan meningkatkan sarana dan prasarana, kualitas lulusan, sistem informasi. Penelitian, publikasi, tata kelola, kerjasama, prestasi, akreditasi semua untuk mencapai keunggulan bersaing.

### **6.9 Pengaruh Strategi Operasional Terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil uji dari variabel Strategi Operasional terhadap Keunggulan bersaing secara langsung berpengaruh signifikan, maka penelitian ini sejalan

dengan teori sebelumnya (Skinner 1996) Strategi Operasional sangat berperan penting dalam peningkatan dan persaingan baik itu suatu perusahaan atau jenis usaha yang lain.

" strategy without tactics is slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat," (strategi tanpa taktik adalah jalan paling lambat menuju kemenangan. Taktik tanpa strategi adalah suara sebelum dikalahkan) (robert s. kaplan & david p norton) yang menjadi topik bahasan Variabel Strategi operasional memiliki 4 indikator yang sangat berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing yaitu ;

Biaya dengan biaya yang dapat dijangkau mendapat respon yang sangat baik dari responden, biaya kuliah yang kompetitif dapat menjadi keunggulan bersaing (Michael E. Poter 1993) dari sekolah tinggi tersebut

Kualitas. indikator ini mendapat respon dan penilaian yang cukup baik dari responden dimana dengan mutu yang bagus dapat menciptakan sumberdaya manusia yang terampil dan inovatif

Fleksibilitas indikator fleksibilitas mendapat respon yang bagus dari responden indikator

Pengiriman indikator ini juga mendapat respon yang baik. Temuan pada bagian ini difokuskan pada pengamatan indikator dari variabel strategi operasional dan variabel keunggulan bersaing dimana keunggulan bersaing memiliki 9 indikator, sarana dan prasarana, kualitas lulusan, sistem informasi, publikasi, tata kelola, kerjasama, prestasi dan akreditasi kedua variabel tersebut saling mendukung sehingga mendapat respon

dari reponden yang sangat baik. Dengan kata lain perguruan tinggi sudah berhasil menerapkan strategi operasionalnya dengan baik



**BAB VII**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat disimpulkan hal-hal penting sebagai berikut:

- 1) Penerapan *kepemimpinan strategi tidak berpengaruh signifikan* terhadap strategi kewirausahaan. Hasil ini memberi indikasi bahwa kepemimpinan strategik tidak memberikan dampak yang berarti terhadap strategi kewirausahaan hal ini terjadi karena pemimpin sekolah tinggi tidak bisa mengkomunikasikan visi kewirausahaan terhadap wakil-wakilnya sehingga penerapan visi kewirausahaan tidak bisa dilaksanakan secara maksimal dalam sekolah tinggi.
- 2) Kapabilitas dinamik organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap strategi kewirausahaan. Hasil ini menggambarkan bahwa kapabilitas dinamik berkontribusi nyata terhadap strategi kewirausahaan. Semakin baik kapabilitas dinamik maka semakin baik juga strategi kewirausahaan, itu semua tidak terlepas dari kemampuan adaptasi sehingga bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi pada sekolah tinggi

- 3) Kepemimpinan strategik berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi strategi operasional. Ini berarti bahwa implementasi strategi operasional sangat tergantung dari visi seorang pemimpin. Pengaruh positif timbul, karena pemimpin yang memiliki visi (visioner) akan mendorong iklim kerja yang efektif, serta melakukan kontrol yang seimbang akan berdampak pada keberhasilan implementasi strategi operasional dan inovasi yang dijalankan Perguruan tinggi.
- 4) Implementasi Kapabilitas dinamik berpengaruh positif secara signifikan terhadap strategi operasional, kemampuan adaptasi perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat untuk mengantisipasi masalah hambatan, perguruan tinggi memiliki kemampuan mandiri dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset, perguruan tinggi dikenal memiliki dengan reputasi dalam pelayanan akademik dan atau proses operasional, kapabilitas proses bisnis artinya dalam proses perguruan tinggi sudah baik dalam penerapan proses pelayanan, mempergunakan sumber daya manusia, program kerja yang jelas sehingga dalam proses dapat dilaksanakan dan diikuti dengan mudah oleh pegawai dalam hal ini sekolah tinggi, kapabilitas struktur, adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah baik eksternal atau pun internal yang dianggap penting bagi strategi operasional .

- 5) Penerapan *strategi kewirausahaan* terbukti secara langsung *berpengaruh pada strategi operasional*. Dengan inovasi proses bisnis pada perguruan tinggi dan juga inovasi produk layanan, tim pengembang atau tim lintas fungsi sehingga penerapan strategi kewirausahaan terhadap strategi operasional berhasil diterapkan pada perguruan tinggi.
- 6) Hasil dari penelitian ini dimana Kepemimpinan Strategik berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing artinya pemimpin sekolah tinggi dalam hal ini ketua sekolah tinggi berhasil menciptakan Kontrol yang seimbang dan mengkomunikasikan visi untuk masa depan yang akan datang, mengembangkan potensi dan mengembangkan struktur organisasi, proses dan pengendalian ; mengatur berbagai macam pendukung memilih dan mengembangkan, pemimpin pada generasi mendatang; mendorong dan terciptanya keunggulan bersaing berkelanjutan (sustaining) membuat variabel kepemimpinan strategik menjadi signifikan terhadap Keunggulan bersaing.
- 7) Kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan kemampuan adaptasi perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan sangat berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.
- 8) Strategi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing hal ini bisa mengisyaratkan bahwa dengan adanya inovasi proses bisnis, inovasi produk layanan, tim pengembang atau tim lintas

fungsi sangat dibutuhkan untuk kemajuan dan menciptakan keunggulan bersaing pada perguruan tinggi.

- 9) Strategi Operasional terhadap Keunggulan bersaing secara langsung berpengaruh signifikan, artinya penerapan strategi pada perguruan tinggi sudah tepat dimana yang menjadi pertimbangan dalam menentukan strategi operasional adalah biaya yang terjangkau oleh stakeholder sehingga sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing tidak hanya itu kualitas, fleksibilitas dan pengiriman dalam hal ini sebagai strategi operasional yang diterapkan pada sekolah tinggi mendapat tanggapan yang baik.

## 7.2 Saran-saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut dapat dikemukakan beberapa hal yang penting menjadi perhatian baik para praktisi maupun para peneliti berikutnya. Keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Jakarta tidak bisa hanya dilihat pada kepemimpinan strategis semata namun harus melihat pada beberapa variabel seperti kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional, setiap variabel memiliki beberapa indikator yang sangat penting untuk mengukur sampai dimana pengaruh setiap variabel.

1. Kepemimpinan strategis tidak semata-mata dilihat dari visinya namun bagaimana seorang pemimpin bisa mengkomunikasikan visi perguruan tinggi terhadap wakil-wakil ketua sekolah tinggi ekonomi, pegawai dan dosen dengan adanya penerapan visi kewirausahaan

diharapkan pemimpin sekolah tinggi ilmu ekonomi untuk melakukan pendekatan secara vertikal dimana pemimpin bisa memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya sehingga penerapan visi kewirausahaan dapat diterima dan dilaksanakan oleh para wakil ketua, pegawai dan dosen sekolah tinggi ilmu ekonomi khususnya yang ada di Jakarta.

2. Pentingnya variabel Kapabilitas dinamik dimana berpengaruh positif terhadap strategi kewirausahaan, artinya penting sekali dalam proses bisnis, inovasi produk dan tim pengembangan dibutuhkan Kemampuan Adaptasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi, kapabilitas proses bisnis dan kapabilitas struktur sangat berpengaruh terhadap strategi kewirausahaan
3. Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi operasional dibutuhkan seorang pemimpin strategik untuk menggerakkan perguruan tinggi dalam hal ini sekolah tinggi, dengan visi, memiliki komitmen menjadi pioner dan memberikan umpan balik kepada bawahan terbukti meningkatkan strategi operasional
4. Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi operasional dengan kemampuan yang cepat merestrukturisasi perubahan peraturan dari pemerintah dan lingkungan pengelolaan anggaran yang baik, komunikasi yang lancar dapat memperkuat strategi operasional.

5. Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap strategi operasional perguruan tinggi harus mempunyai inovasi-inovasi dan terobosan dalam proses pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan pegawai ini menunjukkan bahwa apabila semakin baik strategi kewirausahaan maka akan semakin memperkuat strategi operasional
6. Kepemimpinan strategik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan adanya keterbukaan dan komunikasi yang baik dan mau menerima segala masukan yang ada dan mau berubah maka kepemimpinan strategic akan mendorong semakin meningkatnya keunggulan bersaing perguruan tinggi
7. Kapabilitas dinamik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan kemampuan yang bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Perguruan tinggi merubah sistem pelayanan yang menggunakan teknologi dan pengurusan akademik yang tidak birokratis dapat meningkatkan keunggulan bersaing
8. Strategi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi bisa berinovasi, terdapat penjamin mutu internal, kualitas pelayanan yang baik, terdapat tim yang solid / kuat menerapkan metode-metode yang diluar dari kebiasaan, mencoba inovasi baru dengan ini semua semakin memperkuat keunggulan bersaing.

9. Strategi operasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing dengan mempermudah uang kuliah yang bersaing, gaji karyawan dan dosen disesuaikan dengan jabatan dan masa kerja perbaikan mutu pendidikan dan akreditasi memberikan beasiswa terhadap mahasiswa yang berprestasi, maka akan semakin memperkuat keunggulan bersaing.

### 7.3 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini melengkapi berbagai kajian teori yang mengungkapkan keterkaitan antara kepemimpinan strategik, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan, strategi operasional dan keunggulan bersaing, dari hasil analisis data dan pengujian antara variabel ditemukan bahwa kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan dan strategi operasional berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Jakarta sedangkan kepemimpinan strategik melalui strategi kewirausahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hal tersebut menjelaskan bahwa dengan penerapan strategi kewirausahaan tidak langsung berpengaruh pada keunggulan bersaing dibutuhkan variabel pendukung lainnya untuk mendapatkan keunggulan bersaing pada perguruan tinggi di Jakarta, tidaklah mudah seorang pemimpin perguruan tinggi untuk menerapkan visi kewirausahaan dibutuhkan kerjasama antara pemimpin perguruan tinggi dengan bawahannya sehingga terciptanya iklim kewirausahaan dalam perguruan tinggi, dengan adanya variabel kapabilitas dinamik, strategi

kewirausahaan dan strategi operasional terbukti nyata dapat meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta di Jakarta.

#### **7.4 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, model yang diajukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi di Jakarta terbatas pada kepemimpinan strategik, kapabilitas dinamik, strategi kewirausahaan dan strategi operasional. Masih banyak variabel lainnya yang turut mendukung keunggulan bersaing perguruan tinggi di Jakarta, sehingga bagi peneliti selanjutnya yang meneliti tentang kinerja dosen untuk mencari dan mengakomodir variabel-variabel lainnya.



## DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Alberto Silva, Keiser University, United States/ What Do We Really Know About Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, Volume 5, Number 4
- Arikunto, S., 2002, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Jakarta: Rineka Cipta.
- Bano Fakhra Batool, Superior University / Emotional Intelligence and Effective Leadership *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 4, Number 3
- Barney, Jay B., 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Bose, Ranjit. 2003. Knowledge management-enabled health care management systems: capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert Systems with Applications*, 24, 59-71.
- Brenes, Esteban R. , Mauricio Mena, German E. Molina. 2008. Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 6, 590-598.
- Brews, Peter & Devavrat Purohit. 2007. Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, 40, 64-83.
- Carton, Robert B. & Charles W. Hofer. 2006. *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Published by Edward Elgar Publishing Limited Glensanda House,UK.
- Collis, David J. & Cynthia A. Montgomery. 1998. *Corporate Strategy - A Resource - Based Approach*. Boston, Irwin McGraw-Hill.
- David, Fred R., 2005. *Strategic Management, Concepts and Case*. 10<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Ferdinand, Augusty, 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square - PLS*. Edisi 2. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Helfat, Constance E., Finkelstein, Sydney., Mitchell, Will., Peteraf, Margaret A., Singh, Harbir., Teece, David J., Winter, Sidney G. 2007. *Dynamic Capabilities; Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing
- Hair, Joseph F. JR, Rolph E. Andersen & William C. Black. 2010. *Multivariate Data Analysis*. e-book.
- Harvard Management Update. 2000. Corporate Strategy: A Manager's Guide January. <http://www.google.com>. Download Agustus 2009.
- Hitt, Michael A, R Duane Ireland & Robert E. Hoskisson. 1997. Strategic management: Competitiveness and Globalization. Armand Hedyanto (penerjemah). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hrebiniak, Lawrence G. 2006. Obstacles To Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, Pp. 12–31.
- Huang, Hao-Chen. 2009. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36, 209–218.
- Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. 9<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill Inc.
- Jogianto H.M & Willy Abdillah. 2009. *Konsep & Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta, BPFE.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January—February.

- \_\_\_\_\_. 1996. *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leibold, Marius, Gilbert Probst, & Michael Gibbert. 2005. *Strategic Management in the Knowledge Economy, New Approaches and Business Application*. Second Edition. Germany, Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH-Verlag GmbH & Co KgaA.
- Lin, Hao-Chieh & Chih-Ting Shih. 2008. How Executive SHRM System Links to Firm Performance: The Perspectives of Upper Echelon and Competitive Dynamics. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5, October, 853-881.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn & Sumantara Ghoshal. 2003. *Strategy Process, Concepts Contexts & Cases*. England: Pearson Education Limited.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik berbasis Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yagyakarta.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick M. Wright. 2006. *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, 5<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Nonaka, Ikujiro. 2006. Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management. <http://www.google.com>, download, September 2009.
- Osborne, David & Plastrik, Peter. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Perseus Books Publishing Asubsidiary of Perseus Books
- Paiva, Ely Laureano, Aleda V. Roth, & Jaime Evaldo Fensterseifer. 2008. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26, 115-132.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml. 1991. Perceived Service Quality as Customer-Based Performance

- Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using as Extended Service Quality Model. *Human Resource Management, Fall*. Vol. 30, Number 3, Pp. 335-364.
- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson. 2007. *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. 10<sup>th</sup> Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pehrsson, Anders, 2008. Strategy antecedents of modes of entry into foreign markets. *Journal of Business Research* 61, 32-140.
- Pfeffer, Jeffery, Budi W. Soetjipto, T. Hani Handoko, Djameludin Ancok, Surya Dharma, Kirti Peniwati, Arvan Pradiansyah, Widyanto Adi PS. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Penerbit Amara Book.
- Porter, Michael E. 1994. *Competitive Advantage*. Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Keunggulan Bersaing. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rothberg, Helen N. & G. Scott Erickson. 2005. *From Knowledge to Intelligence, Creating Competitive Advantage In The Next Economy*. Amsterdam, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Rudd, John M., Gordon E. Greenley, Amanda T. Beatson & Ian N. Lings. 2008. Strategic Planning and Performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Methods For Business*, 4<sup>th</sup> Edition. Kwan Men Yon (Penerjemah). Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta. Salemba Empat.
- Shimizu, Katsuhiko & Michael A. Hitt. 2004. Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4.
- Smith, Mark Easterby and Isabel M. Prietow. 2008. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, Vol. 19, 235-249.
- Statistik Indonesia 2009. Badan Pusat Statistik. Indonesia

- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling dan Partial Least Square*. Malang. Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Teece, David J. 2000. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Thompson, Gamble and Strickland. 2006. *Strategy, Winning in the Marketplace*, Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Totanan, Chalarce. 2004. Peranan Intellectual Capital dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing. *Usahawan* No. 01 Th XXXIII, hal. 27-31, Januari.
- Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusetts : Havard Business School Press.
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Intellectual Capital, Konsep dan Kajian Empiris*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger. 2004. 9<sup>th</sup> Ed. *Strategic Management, Business Policy*. New Yersey: Pearson Educational International.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno & Muhamamd Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zuhal. 2010. *Knowledge dan Innovation, Platform Kekuatan Daya Saing*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zulfadil. 2006. Manajemen strategik, intrapreneurship dan kinerja: Survai pada Koperasi Sekunder KP-RI. *Usahawan* no.09.th XXXV, hal. 25-29, September.





**LAMPIRAN HASIL PENGOLAHAN**

**DATA**



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN

**FAKULTAS EKONOMI**  
PROGRAM DOKTOR (S-3)

Jalan Kander No. 100 Kampus Uhas-Barya Makassar 90153  
Telp./Fas : (0411) 3625 732

Nomor : 382 /UN4.19.1.1/PP.31/S3/PLJ/2015  
Hal : Izin Penelitian

Makassar, 14 Juli 2015

Kepada

Yth :

Rektor Universitas .....  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, disampaikan bahwa dalam rangka penyelesaian tugas akhir (Penulisan Disertasi) mahasiswa Program Doktor (S-3) yang tersebut di bawah ini :

Nama : David Ronald Tairas.  
Nomor Pokok (NIM) : P0500312028.  
Program Studi : Ilmu Ekonomi .  
Program Pendidikan : Doktor (S3).  
Konsentrasi : Manajemen.  
Judul Disertasi : Kepemimpinan Strategik dan Kapabilitas Dinamik dalam meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jakarta.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kiranya dapat mengizinkan kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk mengadakan penelitian dan pengambilan data.

Atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.



Program Studi,

Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si

0590605 198601 1 001

Tembusan Kepada Yth :

1. Dekan FE-UNHAS "sebagai laporan".
2. Peringgal.

Lampiran 1

Kuesioner penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta

Di Jakarta.

Dengan Hormat,

Bersama ini Saya

Nama : David Ronald Tairas

NPM : P0500312028

Pekerjaan : Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekono  
dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Sedang Mengadakan Penelitian dengan Judul Disertasi :

"Analisis Kepemimpinan Strategik Dan Kapabilitas Dinamik Melalui Strategi Kewirausahaan Dan Strategi Operasional Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Di Jakarta."

Untuk keperluan tersebut, saya memohon bantuan bapak/ibu dengan hormat untuk berkenaan memberikan penilaian melalui kuesioner ini dengan sebenar-benarnya berdasarkan relitas yang dialami atau dirasakan dalam lingkungan perguruan tinggi tempat bapak/ibu pimpin.

Semoga partisipasi yang bapak/ibu berikan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat membantu upaya membangun dunia pendidikan menjadi semakin baik. Atas kerjasama dan partisipasi yang diberikan saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya,

David Ronald Tairas

**Petunjuk pengisian :**

Pada Pertanyaan dibawah ini, anda dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan kondisi yang sebenarnya. Bapak/ibu dapat melingkari atau mencentang jawaban yang dianggap sesuai

**Identitas Responden**

1. Jenis Kelamin :

1	2
Laki-laki	Perempuan

2. Umur :

1	2	3	4
25-35 tahun	35,5-45 tahun	45,5-55 tahun	>55 Tahun

3. Jabatan Akademik

1	2	3	4	5	6
Ketua	Waket 1	Waket 2	Waket 3	Waket 4	Ka.Prodi

4. Nama Perguruan Tinggi

Nama Perguruan Tinggi

5. Lama Bekerja

1	2	3	4	5
1-5 Tahun	6-10 Tahun	11- 15 Tahun	16- 20 Tahun	> 20 Tahun

6. Lokasi Perguruan Tinggi

Kota/Kabupaten

7. Status Akreditasi Program Studi

1	2	3	4
Tidak terakreditasi	Akreditasi A	Akreditasi B	Akreditasi C

**SURVEY KEPEMIMPINAN STRATEGIK DAN KAPABILITAS DINAMIK MELALUI STRATEGI KEWIRAUSAHAAN, STRATEGI OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PERGURUAN TINGGI SWASTA (PTS) DI JAKARTA**

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		5	4	3	2	1
<b>A. VISI KEWIRAUSAHAAN</b>						
1.	Setiap pegawai dan dosen memiliki otonomi untuk bertindak sesuai dengan fungsi dan kewenangannya					
2.	Setiap pegawai bebas mengusulkan ide-ide atau gagasan baru untuk perbaikan proses layanan kepada Pimpinan Perguruan tinggi					
3.	Pimpinan dan pegawai bersedia menerima resiko akan kegagalan suatu rencana perubahan					
4.	Setiap pegawai bersikap proaktif dalam memecahkan masalah-masalah yang menghalangi kemampuan Perguruan Tinggi					
5.	Perguruan Tinggi memiliki kemampuan menjadi pionir dalam proses layanan kepada stakeholder.					
6.	Kemampuan wirausaha (pribadi yang mempunyai visi dan tidak takut pada perubahan) menjadi salah satu pertimbangan dalam promosi karir					
7.	Terdapat harmonisasi antara visi pribadi (pegawai) dengan visi perguruan tinggi					
<b>B. Mendorong Kultur Organisasi yang Efektif</b>						
8.	Semua unsur pimpinan terlibat penuh dalam penyusunan rencana strategik					
10.	Semua unsur pimpinan memiliki komitmen yang tinggi akan pencapaian visi/misi					
11.	Perguruan tinggi memiliki kejelasan visi dan misi yang dijabarkan kedalam program dan kegiatan					
12.	Kejelasan visi dan misi mendorong seluruh pegawai memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian visi dan misi perguruan tinggi					
13.	Pimpinan mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dan misi kepada setiap pegawai ( <i>shared vision</i> )					
14.	Pimpinan menyampaikan dampak dari setiap perubahan peraturan pemerintah dan perkembangan eksternal lainnya kepada setiap pegawai					
15.	Pimpinan mendorong setiap pegawai menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi					
16.	Pimpinan mendorong dan memberikan kesempatan belajar yang sama untuk melanjutkan pendidikan bagi setiap pegawai					
17.	Setiap pegawai/unit kerja yang berprestasi mendapat reward atas keberhasilan mereka					
18.	Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan-keputusan lain.					
<b>C. Kontrol Yang Seimbang</b>						
19.	Pimpinan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya					
20.	Pimpinan memberikan kebebasan kepada setiap pegawai memberikan umpan balik yang terbuka dan jujur satu sama lain					
21.	Pimpinan berani mengakui kesalahan dan bersedia mengubah keputusannya					
22.	Pimpinan menyusun <i>lessons learned</i> (pengetahuan yang dapat dipelajari) melalui berbagai forum diskusi yang terbuka bagi seluruh pegawai					
23.	Perguruan tinggi memberikan kontrol kepada setiap pegawai atas semua sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan mereka					
24.	Terdapat indikator/parameter yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program/kegiatan					
25.	Perguruan tinggi mempunyai Sistem Penjamin Mutu Internal (SPMI) yang membantu pimpinan melakukan kontrol yang seimbang					
26.	Pimpinan puncak memberikan otonomi kepada setiap pimpinan Ketua Prodi untuk melakukan kontrol atas penggunaan semua sumber daya					

Ket :  
 1 = Tidak setuju/tidak pernah,      3 = Agak Setuju/jarang      5 = Sangat setuju/Selalu  
 2 = Kurang setuju/pernah,          4 = setuju/sering

# I. KAPABILITAS DINAMIK

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		5	4	3	2	1
<b>A. Kemampuan Adaptasi</b>						
1.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan restrukturisasi jika terdapat perubahan kebijakan pemerintah					
2.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat dalam melakukan perbaikan proses layanan dan operasional atas perubahan kebijakan pemerintah					
3.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan eksternal (sosial budaya masyarakat, teknologi)					
4.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang cepat untuk mengantisipasi masalah/hambatan kelemahan organisasi					
5.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam mengetahui peluang atau ancaman yang menghadang pencapaian tujuan organisasi					
6.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset (litbang) operasional					
7.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan yang mandiri dalam melakukan riset (litbang) operasional					
8.	Perguruan tinggi dikenal memiliki reputasi dalam layanan Akademik dan atau proses operasional					
<b>B. Kapabilitas Proses Bisnis</b>						
9.	Perguruan tinggi memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan semua sumber daya dalam proses layanan dan operasional					
10.	Perguruan Tinggi memiliki kemampuan untuk memodifikasi sumber daya internal dalam memecahkan masalah organisasi					
11.	Proses manajemen dan pelayanan sangat birokratis (R)					
12.	Perguruan Tinggi memiliki sistem kompensasi (insentif) yang dikaitkan dengan kinerja individu					
13.	Perguruan Tinggi mempunyai program kerja (kegiatan) terpadu yang mengintegrasikan semua sumber daya organisasi					
14.	Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah					
15.	Pegawai mempunyai otonomi untuk mengubah metode/cara kerja dalam memberikan pelayanan yang lebih baik					
16.	Pengelolaan anggaran transparan dan akuntabel					
<b>C. Kapabilitas Struktur</b>						
17.	Terdapat hambatan yang tinggi antar bagian (struktur) dalam memecahkan masalah-masalah organisasi (R)					
18.	Tugas-tugas manajerial untuk petugas gugus depan ( <i>front line</i> ) didelegasikan					
19.	Terdapat tim lintas fungsi yang bersifat <i>ad hoc</i> dalam memecahkan masalah-masalah organisasi					
20.	Perguruan Tinggi sering menggunakan tim lintas fungsi dalam memecahkan masalah-masalah organisasi					
21.	Program dan kegiatan direncanakan dan diimplementasikan secara terpadu					
22.	Terdapat harmonisasi antar bagian dalam mencapai tujuan organisasi					
23.	Sering terdapat konflik internal yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi					
24.	Komunikasi vertikal (atas-bawah, bawah-atas) berjalan efektif					

Ket :

1 = Tidak setuju,  
2 = Kurang setuju,

3 = Agak Setuju  
4 = Setuju

5 = Sangat setuju

## II. STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		5	4	3	2	1
<b>A. Inovasi Proses Bisnis</b>						
1.	Perguruan tinggi memperbarui proses layanan dan operasional secara berkala					
2.	Proses layanan dan operasional sehari-hari dilakukan menurut kebiasaan (pola rutinitas) (R)					
3.	Bagian Litbang aktif melakukan kajian untuk menemukan proses layanan dan operasional yang baru					
4.	Bagian Litbang aktif melakukan kajian untuk memperbaiki kualitas layanan atau proses operasional kerja					
5.	Terdapat metode atau cara-cara baru dalam proses layanan atau dalam proses operasional					
6.	Setiap unit/bagian aktif mengembangkan metode kerja baru yang dapat menghemat biaya					
7.	Struktur organisasi perguruan tinggi tidak pernah berubah tiga tahun terakhir ini *					
8.	Struktur organisasi perguruan tinggi sekarang ini lebih horizontal dibanding sebelumnya					
<b>B. Inovasi Produk Layanan</b>						
9.	Produk layanan perguruan tinggi menjadi <i>benchmark</i> perguruan tinggi lain					
10.	Perguruan tinggi memiliki kekuatan untuk meniru <i>best practice</i> (praktek terbaik) yang dimiliki perguruan tinggi yang lebih unggul					
11.	Perguruan tinggi tidak pernah mengembangkan produk layanan baru dalam tiga tahun terakhir ini (R)					
12.	Terdapat pengembangan segmen pelanggan dalam setahun terakhir					
13.	Terdapat pengembangan penjamin mutu internal dalam setahun terakhir					
14.	Survei kualitas layanan dan kepuasan masyarakat dilakukan secara berkala					
15.	Perguruan tinggi memiliki reputasi dalam pengembangan produk layanan baru					
<b>C. Tim Pengembangan atau Tim Lintas Fungsi</b>						
15.	Perguruan tinggi sering membentuk kelompok kerja (pokja) atas berbagai kegiatan yang anggotanya berasal dari berbagai unit kerja/bagian					
16.	Terdapat tim lintas fungsi (pokja) yang bersifat <i>ad hoc</i> , yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan proses layanan baru					
17.	Terdapat tim pengembangan (tim lintas fungsi) yang bersifat <i>ad hoc</i> , yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan proses operasional baru					
18.	Terdapat tim pengembangan yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit dalam rangka pengembangan produk layanan baru					
19.	Terdapat tim lintas fungsi yang mengintegrasikan pengetahuan dari setiap unit untuk menjangkau segmen pasar baru					

Ket :

1 = Tidak setuju/tidak pernah,

3 = Agak Setuju/jarang

5 = Sangat setuju/Selalu

2 = Kurang setuju/pernah,

4 = setuju/sering

### III. STRATEGI OPERASIONAL

NO.	PERNYATAAN	TANGGAPAN				
		5	4	3	2	1
<b>A. BIAYA</b>						
1.	Biaya Kuliah Yang dapat dijangkau oleh Stakeholder (semua lapisan masyarakat)					
2.	Memaksimalkan Pemanfaatan ruang kelas					
3.	Mengoptimalkan Penggunaan Listrik dalam Gedung Kampus					
4.	Biaya untuk gaji dosen di sesuaikan dengan tingkatan Pendidikan, golongan, pangkat, lama kerja					
5.	Gaji Karyawan sudah disesuaikan dengan upah minimum regional (umr)					
<b>B. Kualitas</b>						
1.	Perbaiki mutu kurikulum setiap 5 tahun sekali					
2.	Dosen yang memiliki kualifikasi minimal S2					
3.	Menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi baik dalam negeri dan luar negeri					
4.	Sarana dan prasarana yang baik untuk menunjang proses belajar mengajar					
<b>C. Fleksibilitas</b>						
1.	Menyesuaikan kurikulum dengan permintaan pasar					
2.	Tidak kaku dengan perubahan tantangan yang terjadi					
3.	Dosen dan pegawai dapat memberikan pelayanan/informasi					
<b>D. Pengiriman</b>						
1.	Jarak antara rumah mahasiswa/i dengan tempat kuliah					
2.	Jarak antara rumah dosen dengan tempat kuliah					
3.	Transportasi mudah dijangkau oleh mahasiswa					
4.	Transportasi mudah dijangkau oleh dosen					

Ket :

- |    |                         |       |
|----|-------------------------|-------|
| 1. | Sangat tidak ditekankan | (STD) |
| 2. | Tidak ditekankan        | (TD)  |
| 3. | Netral                  | (N)   |
| 4. | Ditekankan              | (D)   |
| 5. | Sangat Ditekankan       | (SD)  |

Lampiran Validitas Reabilitas  
**Correlations**

		Kepemimpinan Strategik
X1.1	Pearson Correlation	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
X1.2	Pearson Correlation	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
X1.3	Pearson Correlation	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133

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

**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	133	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,623	3

## Correlations

		Kapabilitas Dinamik
X2.1	Pearson Correlation	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
X2.2	Pearson Correlation	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
X2.3	Pearson Correlation	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133

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

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
Cases	Valid	133	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	133	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	3

## Correlations

		Strategi Kewirausahaan
Y1.1	Pearson Correlation	,752**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y1.2	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y1.3	Pearson Correlation	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133

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

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	133	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	3

## Correlations

		Strategi Operasional
Y2.1	Pearson Correlation	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y2.2	Pearson Correlation	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y2.3	Pearson Correlation	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y2.4	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	133	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	133	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	4

## Correlations

		Keunggulan Bersaing
Y3.1	Pearson Correlation	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.2	Pearson Correlation	,711**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.3	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.4	Pearson Correlation	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.5	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.6	Pearson Correlation	,707**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.7	Pearson Correlation	,728**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.8	Pearson Correlation	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133
Y3.9	Pearson Correlation	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	133

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

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Cases	Valid	133 100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0 ,0
	Total	133 100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,879	9

Lampiran distribusi Frekwensi  
**Frequencies**

		Statistics		
		X1.1	X1.2	X1.3
N	Valid	133	133	133
	Missing	0	0	0
Mean		4,09	4,18	4,23

**Frequency Table**

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	10	7,5	7,5	7,5
Valid 4	101	75,9	75,9	83,5
5	22	16,5	16,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,8	,8	,8
Valid 3	9	6,8	6,8	7,5
4	87	65,4	65,4	72,9
5	36	27,1	27,1	100,0
Total	133	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,8	,8	,8
Valid 3	5	3,8	3,8	4,5
4	89	66,9	66,9	71,4
5	38	28,6	28,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

## Frequencies

		Statistics		
		X2.1	X2.2	X2.3
N	Valid	133	133	133
	Missing	0	0	0
Mean		4,17	3,72	4,02

## Frequency Table

		X2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	8	6,0	6,0	6,8
	4	91	68,4	68,4	75,2
	5	33	24,8	24,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

		X2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	4,5	4,5	4,5
	2	5	3,8	3,8	8,3
	3	28	21,1	21,1	29,3
	4	75	56,4	56,4	85,7
	5	19	14,3	14,3	100,0
Total	133	100,0	100,0		

		X2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,8	,8	,8
	3	18	13,5	13,5	14,3
	4	91	68,4	68,4	82,7
	5	23	17,3	17,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

## Frequencies

		Statistics		
		Y1.1	Y1.2	Y1.3
N	Valid	133	133	133
	Missing	0	0	0
Mean		4,09	4,00	3,89

## Frequency Table

		Y1.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	2	2	1,5	1,5	2,3
	3	14	10,5	10,5	12,8
	4	83	62,4	62,4	75,2
	5	33	24,8	24,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

		Y1.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1,5	1,5	1,5
	3	22	16,5	16,5	18,0
	4	83	62,4	62,4	80,5
	5	26	19,5	19,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

		Y1.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2,3	2,3	2,3
	2	5	3,8	3,8	6,0
	3	18	13,5	13,5	19,5
	4	85	63,9	63,9	83,5
	5	22	16,5	16,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

## Frequencies

		Statistics			
		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
N	Valid	133	133	133	133
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,15	4,03	3,89	4,06

## Frequency Table

		Y2.1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,8	,8	,8
	3	8	6,0	6,0	6,8
	4	93	69,9	69,9	76,7
	5	31	23,3	23,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

		Y2.2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,3	2,3	2,3
	3	15	11,3	11,3	13,5
	4	90	67,7	67,7	81,2
	5	25	18,8	18,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

		Y2.3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,3	2,3	2,3
	3	29	21,8	21,8	24,1
	4	80	60,2	60,2	84,2
	5	21	15,8	15,8	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

Y2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	,8	,8	,8
3	13	9,8	9,8	10,5
4	96	72,2	72,2	82,7
5	23	17,3	17,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5	Y3.6	Y3.7	Y3.8	Y3.9
N Valid	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,08	3,88	4,09	4,05	4,02	4,02	4,04	4,00	4,08

Frequency Table

Y3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,8	,8	,8
3	17	12,8	12,8	13,5
Valid 4	86	64,7	64,7	78,2
5	29	21,8	21,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	3,0	3,0	3,0
3	29	21,8	21,8	24,8
Valid 4	79	59,4	59,4	84,2
5	21	15,8	15,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,8	,8	,8
2	1	,8	,8	1,5
3	10	7,5	7,5	9,0
4	94	70,7	70,7	79,7
5	27	20,3	20,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	3,8	3,8	3,8
3	13	9,8	9,8	13,5
4	85	63,9	63,9	77,4
5	30	22,6	22,6	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,8	,8	,8
2	4	3,0	3,0	3,8
3	13	9,8	9,8	13,5
4	89	66,9	66,9	80,5
5	26	19,5	19,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,8	,8	,8
2	2	1,5	1,5	2,3
3	14	10,5	10,5	12,8
4	92	69,2	69,2	82,0
5	24	18,0	18,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Y3.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	21	15,8		
Valid 4	86	64,7	15,8	15,8
5	26	19,5	64,7	80,5
Total	133	100,0	19,5	100,0
			100,0	

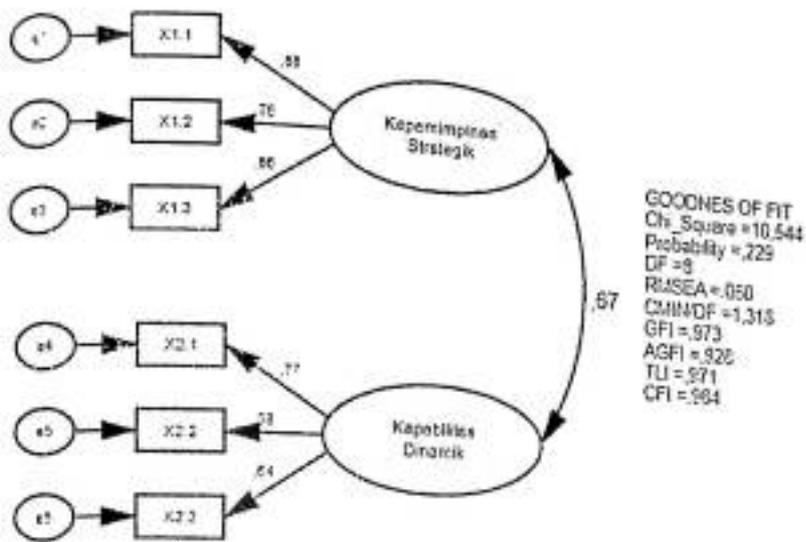
Y3.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1,5		
Valid 2	3	2,3	1,5	1,5
3	15	11,3	2,3	3,8
4	86	64,7	11,3	15,0
5	27	20,3	64,7	79,7
Total	133	100,0	20,3	100,0
			100,0	

Y3.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	,8		
Valid 3	13	9,8	,8	,8
4	94	70,7	9,8	10,5
5	25	18,8	70,7	81,2
Total	133	100,0	18,8	100,0
			100,0	

Lampiran CFA  
Variabel Eksogen



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

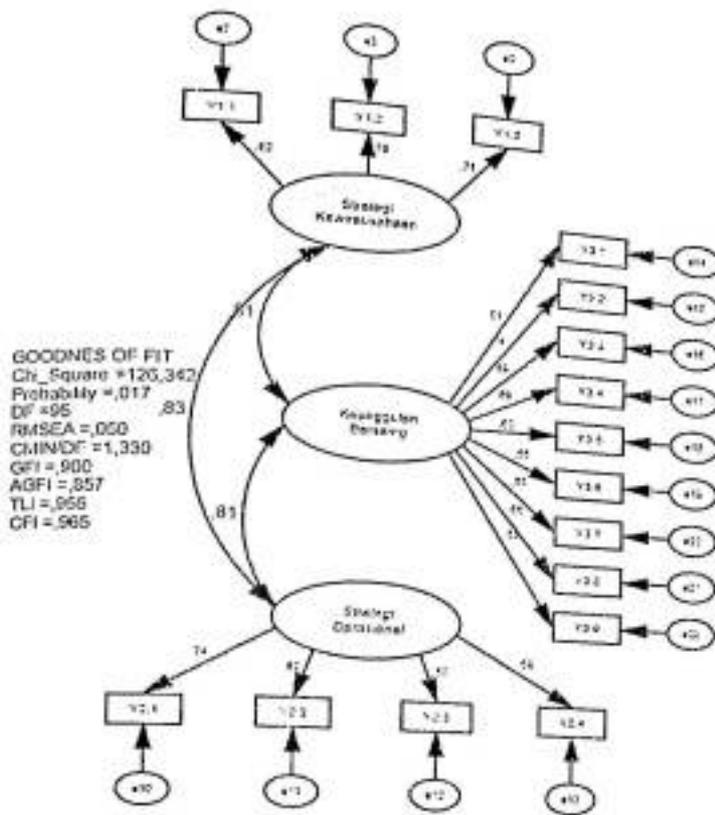
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1.3 <--- Kepemimpinan_Strategik	,803	,134	6,006	***
X1.2 <--- Kepemimpinan_Strategik	1,000			
X1.1 <--- Kepemimpinan_Strategik	,665	,111	6,008	***
X2.3 <--- Kapabilitas_Dinamik	,877	,176	4,985	***
X2.2 <--- Kapabilitas_Dinamik	,808	,233	3,472	***
X2.1 <--- Kapabilitas_Dinamik	1,000			

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.3 <--- Kepemimpinan_Strategik	,662
X1.2 <--- Kepemimpinan_Strategik	,762
X1.1 <--- Kepemimpinan_Strategik	,663
X2.3 <--- Kapabilitas_Dinamik	,642
X2.2 <--- Kapabilitas_Dinamik	,378
X2.1 <--- Kapabilitas_Dinamik	,767

## Variabel Endogen



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.2 <--- Keunggulan_Bersaing	,904	,117	7,705	***	
Y3.3 <--- Keunggulan_Bersaing	,829	,102	8,161	***	
Y3.4 <--- Keunggulan_Bersaing	,962	,115	8,391	***	
Y3.5 <--- Keunggulan_Bersaing	,843	,119	7,078	***	
Y3.6 <--- Keunggulan_Bersaing	,852	,108	7,870	***	
Y3.1 <--- Keunggulan_Bersaing	1,000				
Y3.7 <--- Keunggulan_Bersaing	,782	,100	7,818	***	
Y3.8 <--- Keunggulan_Bersaing	,987	,124	7,987	***	
Y1.1 <--- Strategi_Kewirausahaan	,721	,119	6,085	***	
Y1.2 <--- Strategi_Kewirausahaan	,884	,116	7,607	***	
Y1.3 <--- Strategi_Kewirausahaan	1,000				
Y2.3 <--- Strategi_Oprasional	,899	,150	5,993	***	
Y2.2 <--- Strategi_Oprasional	,892	,137	6,508	***	
Y2.1 <--- Strategi_Oprasional	1,000				
Y2.4 <--- Strategi_Oprasional	,863	,122	7,052	***	
Y3.9 <--- Keunggulan_Bersaing	,657	,095	6,889	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y3.2 <--- Keunggulan_Bersaing	,644
Y3.3 <--- Keunggulan_Bersaing	,675
Y3.4 <--- Keunggulan_Bersaing	,688
Y3.5 <--- Keunggulan_Bersaing	,602
Y3.6 <--- Keunggulan_Bersaing	,655
Y3.1 <--- Keunggulan_Bersaing	,813
Y3.7 <--- Keunggulan_Bersaing	,652
Y3.8 <--- Keunggulan_Bersaing	,663
Y1.1 <--- Strategi_Kewirausahaan	,597
Y1.2 <--- Strategi_Kewirausahaan	,775
Y1.3 <--- Strategi_Kewirausahaan	,710
Y2.3 <--- Strategi_Oprasional	,571
Y2.2 <--- Strategi_Oprasional	,618
Y2.1 <--- Strategi_Oprasional	,739
Y2.4 <--- Strategi_Oprasional	,680
Y3.9 <--- Keunggulan_Bersaing	,583

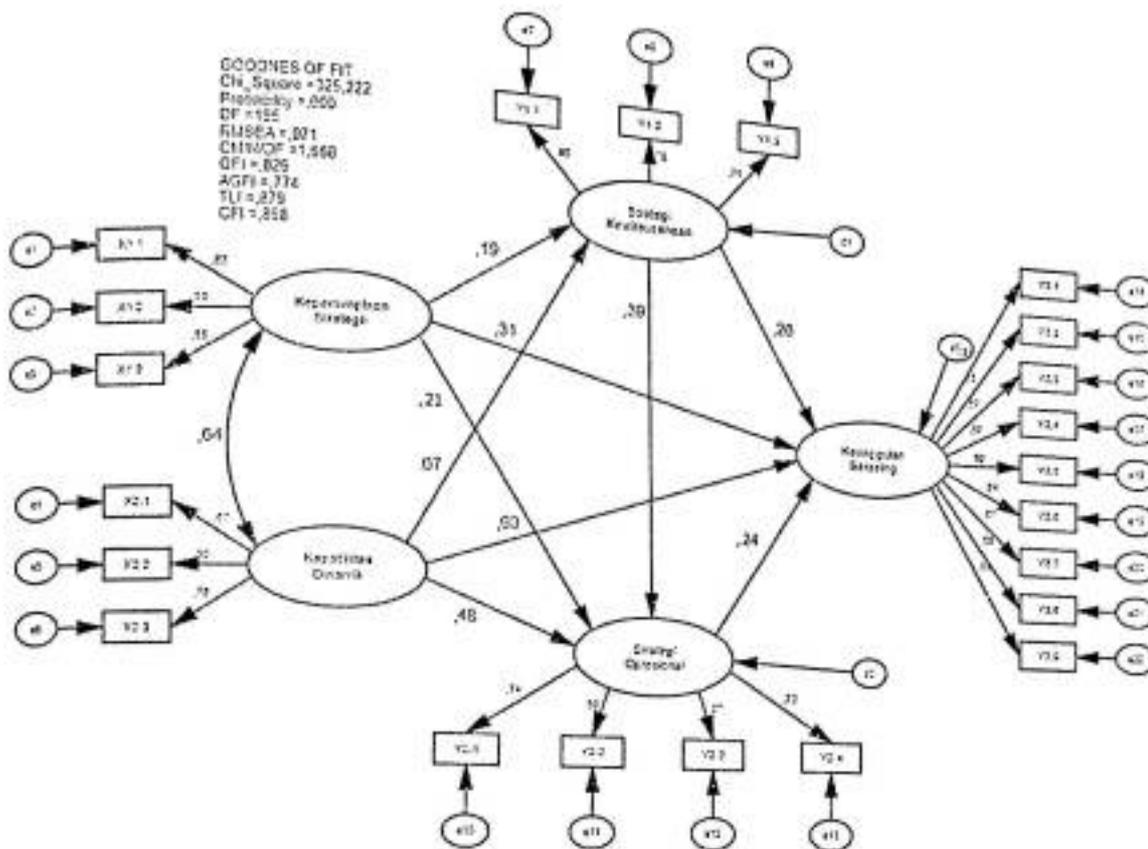
# Lampiran 5 Univariate Outliers

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1.1)	133	-2,25270	1,87984	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.2)	133	-3,20764	1,42949	0E-7	1,00000000
Zscore(X1.3)	133	-5,51016	1,32295	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.1)	133	-3,89782	1,48360	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.2)	133	-2,97205	1,39572	0E-7	1,00000000
Zscore(X2.3)	133	-3,46664	1,67533	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.1)	133	-4,47602	1,31776	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.2)	133	-3,07060	1,53530	0E-7	1,00000000
Zscore(Y1.3)	133	-3,59146	1,38421	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.1)	133	-5,39609	1,45527	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.2)	133	-3,23818	1,54713	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.3)	133	-2,79810	1,63223	0E-7	1,00000000
Zscore(Y2.4)	133	-3,76517	1,71768	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.1)	133	-3,39742	1,51407	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.2)	133	-2,69793	1,60797	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.3)	133	-5,07628	1,49448	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.4)	133	-2,97990	1,37534	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.5)	133	-4,33104	1,41488	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.6)	133	-4,68541	1,51518	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.7)	133	-1,74235	1,61609	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.8)	133	-4,06202	1,35401	0E-7	1,00000000
Zscore(Y3.9)	133	-3,71229	1,65439	0E-7	1,00000000
Valid N (listwise)	133				

Lampiran 6 Model Awal



Analysis Summary

Date and Time

Date: 09 Februari 2016  
 Time: 21:00:37

Title

Model awal jadi: 09 Februari 2016 21:00

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.  
 Sample size = 133

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	30	0	0	0	0	30
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	26	5	27	0	0	58
Total	56	5	27	0	0	88

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.9	2,000	5,000	-,233	-1,099		
Y2.4	2,000	5,000	-,240	-1,128	1,238	2,913
Y2.1	1,000	5,000	-,946	-4,453	1,461	3,439
Y2.2	2,000	5,000	-,577	-2,715	5,457	12,845
Y2.3	2,000	5,000	-,312	-1,468	1,446	3,403
Y1.3	1,000	5,000	-1,287	-6,060	,217	,510
Y1.2	2,000	5,000	-,330	-1,555	2,790	6,567
Y1.1	1,000	5,000	-,950	-4,475	,393	,925
Y3.8	1,000	5,000	-1,246	-5,866	2,771	6,523
Y3.7	3,000	5,000	-,010	-,049	3,465	8,158
Y3.6	1,000	5,000	-1,040	-4,897	-,169	-,398
Y3.5	1,000	5,000	-1,102	-5,188	3,794	8,931
Y3.4	2,000	5,000	-,766	-3,605	3,073	7,234
Y3.3	1,000	5,000	-1,056	-4,973	1,370	3,225
Y3.2	2,000	5,000	-,374	-1,762	4,943	11,637
Y3.1	2,000	5,000	-,239	-1,126	,426	,594
X2.1	2,000	5,000	-,218	-1,027	1,185	1,003
X2.2	1,000	5,000	-1,146	-5,395	1,688	2,791
X2.3	2,000	5,000	-,231	-1,089	,782	1,841
X1.1	3,000	5,000	,237	1,116	1,064	2,504
X1.2	2,000	5,000	-,576	-2,713	1,196	2,815
X1.3	1,000	5,000	-,991	-4,665	5,673	13,355
Multivariate					232,211	41,205

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	55,526	,000	,000
92	55,396	,000	,000
19	55,014	,000	,000
80	54,178	,000	,000
127	53,964	,000	,000
87	53,106	,000	,000
59	52,250	,000	,000
6	51,917	,000	,000
99	51,853	,000	,000
126	49,582	,001	,000
71	49,247	,001	,000
15	44,564	,003	,000
20	43,783	,004	,000
18	40,751	,009	,000
83	38,077	,018	,000
85	37,680	,020	,000
94	37,673	,020	,000
100	37,390	,021	,000
111	35,625	,033	,000
34	33,947	,050	,000
69	33,460	,056	,000
68	33,190	,059	,000
9	33,136	,060	,000
27	33,135	,060	,000
51	32,178	,074	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
113			
116	32,059	,076	,000
5	31,701	,083	,000
22	31,442	,087	,000
88	31,416	,088	,000
114	30,544	,106	,000
90	30,045	,117	,000
26	29,822	,123	,000
61	29,735	,125	,000
64	29,172	,140	,000
95	28,683	,154	,001
74	28,664	,155	,000
132	28,157	,171	,001
63	28,115	,172	,001
55	27,739	,184	,002
60	27,399	,196	,003
93	27,128	,206	,004
108	26,863	,216	,005
2	26,368	,236	,014
23	26,363	,236	,009
4	26,167	,245	,009
21	26,115	,247	,007
38	26,046	,250	,005
123	25,845	,258	,006
101	25,743	,263	,005
97	25,383	,279	,010
110	24,905	,302	,027
53	24,898	,302	,018
62	24,560	,319	,031
58	24,260	,334	,048
12	23,262	,387	,294
129	23,007	,401	,352
56	22,738	,417	,422
120	22,568	,426	,444
106	22,146	,451	,603
1	22,119	,453	,549
131	22,093	,454	,494
37	20,881	,528	,935
33	20,754	,536	,937
11	20,710	,539	,922
75	20,646	,543	,909
13	20,600	,546	,890
44	20,526	,550	,877
43	20,297	,564	,907
17	19,910	,589	,957
128	19,549	,611	,981
72	18,614	,669	1,000
122	18,601	,670	,999
96	17,947	,709	1,000
57	17,389	,742	1,000
40	17,159	,755	1,000
79	16,977	,765	1,000
102	16,125	,810	1,000
	15,799	,826	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
39	15,547	,838	1,000
14	15,510	,839	1,000
109	15,156	,855	1,000
103	15,071	,859	1,000
3	14,967	,864	1,000
70	14,671	,876	1,000
52	14,472	,884	1,000
84	14,024	,901	1,000
117	13,859	,906	1,000
112	13,827	,908	1,000
45	13,731	,911	1,000
107	12,668	,942	1,000
124	12,449	,947	1,000
91	12,214	,953	1,000
35	12,035	,957	1,000
105	11,932	,959	1,000
119	11,647	,964	1,000
118	11,489	,967	1,000
78	11,078	,974	1,000
77	10,806	,977	1,000
86	10,762	,978	1,000
125	10,688	,979	1,000

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 253  
Number of distinct parameters to be estimated: 58  
Degrees of freedom (253 - 58): 195

Result (Default model)

Minimum was achieved  
Chi-square = 325,222  
Degrees of freedom = 195  
Probability level = ,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategi_Kewirausahaan <--- Kepemimpinan_Strategik	,214	,170	1,259	,208
Strategi_Kewirausahaan <--- Kapabilitas_Dinamik	,854	,232	3,683	***
Strategi_Oprasional <--- Kepemimpinan_Strategik	,291	,128	2,273	,021
Strategi_Oprasional <--- Kapabilitas_Dinamik	,467	,218	2,141	,032
Strategi_Oprasional <--- Strategi_Kewirausahaan	,298	,122	2,443	,015

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	<-- Kepemimpinan_Strategik	,301	,108	2,784	,005
Keunggulan_Bersaing	<-- Kapabilitas_Dinamik	,718	,319	2,248	,025
Keunggulan_Bersaing	<-- Strategi_Kewirausahaan	,229	,111	2,063	,041
Keunggulan_Bersaing	<-- Strategi_Oprasional	,268	,116	2,310	,019
X1.3	<-- Kepemimpinan_Strategik	,742	,110	6,741	***
X1.2	<-- Kepemimpinan_Strategik	1,000			
X1.1	<-- Kepemimpinan_Strategik	,597	,091	6,573	***
X2.3	<-- Kapabilitas_Dinamik	1,000			
X2.2	<-- Kapabilitas_Dinamik	,626	,201	3,121	,002
X2.1	<-- Kapabilitas_Dinamik	,851	,116	7,327	***
Y3.2	<-- Keunggulan_Bersaing	,896	,131	6,856	***
Y3.3	<-- Keunggulan_Bersaing	,816	,115	7,118	***
Y3.4	<-- Keunggulan_Bersaing	,917	,129	7,109	***
Y3.5	<-- Keunggulan_Bersaing	,864	,131	6,621	***
Y3.6	<-- Keunggulan_Bersaing	,822	,121	6,794	***
Y3.1	<-- Keunggulan_Bersaing	,983	,117	8,391	***
Y3.7	<-- Keunggulan_Bersaing	,790	,112	7,047	***
Y3.8	<-- Keunggulan_Bersaing	1,000			
Y1.1	<-- Strategi_Kewirausahaan	,729	,119	6,119	***
Y1.2	<-- Strategi_Kewirausahaan	,894	,117	7,663	***
Y1.3	<-- Strategi_Kewirausahaan	1,000			
Y2.3	<-- Strategi_Oprasional	,900	,148	6,091	***
Y2.2	<-- Strategi_Oprasional	,857	,135	6,355	***
Y2.1	<-- Strategi_Oprasional	1,000			
Y2.4	<-- Strategi_Oprasional	,882	,120	7,367	***
Y3.9	<-- Keunggulan_Bersaing	,644	,104	6,184	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Strategi_Kewirausahaan	<-- Kepemimpinan_Strategik	,194
Strategi_Kewirausahaan	<-- Kapabilitas_Dinamik	,665
Strategi_Oprasional	<-- Kepemimpinan_Strategik	,208
Strategi_Oprasional	<-- Kapabilitas_Dinamik	,478
Strategi_Oprasional	<-- Strategi_Kewirausahaan	,391
Keunggulan_Bersaing	<-- Kepemimpinan_Strategik	,308
Keunggulan_Bersaing	<-- Kapabilitas_Dinamik	,632
Keunggulan_Bersaing	<-- Strategi_Kewirausahaan	,259
Keunggulan_Bersaing	<-- Strategi_Oprasional	,245
X1.3	<-- Kepemimpinan_Strategik	,651
X1.2	<-- Kepemimpinan_Strategik	,794
X1.1	<-- Kepemimpinan_Strategik	,634
X2.3	<-- Kapabilitas_Dinamik	,757
X2.2	<-- Kapabilitas_Dinamik	,302
X2.1	<-- Kapabilitas_Dinamik	,675
Y3.2	<-- Keunggulan_Bersaing	,646
Y3.3	<-- Keunggulan_Bersaing	,673
Y3.4	<-- Keunggulan_Bersaing	,668
Y3.5	<-- Keunggulan_Bersaing	,624
Y3.6	<-- Keunggulan_Bersaing	,640
Y3.1	<-- Keunggulan_Bersaing	,808
Y3.7	<-- Keunggulan_Bersaing	,666

		Estimate
Y3.8	<--> Keunggulan_Bersaing	
Y1.1	<--> Strategi_Kewirausahaan	,680
Y1.2	<--> Strategi_Kewirausahaan	,599
Y1.3	<--> Strategi_Kewirausahaan	,778
Y2.3	<--> Strategi_Oprasional	,706
Y2.2	<--> Strategi_Oprasional	,574
Y2.1	<--> Strategi_Oprasional	,595
Y2.4	<--> Strategi_Oprasional	,739
Y3.9	<--> Keunggulan_Bersaing	,696
		,578

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepemimpinan_Strategik	<--> Kapabilitas_Dinamik				
e16	<--> e18	,145	,032	4,536	***
e17	<--> e11	,062	,022	2,855	,004
e18	<--> e20	,093	,025	3,657	***
e5	<--> z3	,084	,023	3,671	***
		,065	,026	2,527	,012

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kepemimpinan_Strategik	<--> Kapabilitas_Dinamik	,642
e16	<--> e18	,256
e17	<--> e11	,365
e18	<--> e20	,350
e5	<--> z3	,498

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepemimpinan_Strategik	,262	,054	4,818	***	
Kapabilitas_Dinamik	,194	,042	4,581	***	
z1	,113	,041	2,743	,006	
z2	,029	,015	1,980	,048	
z3	,022	,016	1,403	,160	
e3	,196	,029	6,684	***	
e2	,153	,032	4,721	***	
e1	,139	,020	6,818	***	
e6	,144	,026	5,488	***	
e5	,756	,095	7,929	***	
e4	,168	,025	6,691	***	
e14	,128	,019	6,777	***	
e15	,280	,037	7,624	***	
e16	,201	,027	7,541	***	
e17	,260	,034	7,559	***	
e18	,294	,038	7,750	***	
e19	,244	,032	7,640	***	
e20	,196	,026	7,563	***	
e21	,291	,039	7,522	***	
e7	,303	,042	7,239	***	
e8	,166	,030	5,508	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9					
e12	,322	,049	6,506	***	
e11	,305	,041	7,399	***	
e10	,247	,034	7,310	***	
e13	,153	,025	6,256	***	
e22	,153	,023	6,697	***	
	,208	,027	7,775	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,854	,214	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,649	,339	,268	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,792	,324	,306	,287	,000
Y3.9	,510	,208	,115	,185	,644
Y2.4	,636	,136	,263	,980	,000
Y2.1	,721	,155	,298	1,111	,000
Y2.2	,618	,132	,255	,952	,000
Y2.3	,649	,139	,268	1,000	,000
Y1.3	,854	,214	1,000	,000	,000
Y1.2	,764	,191	,894	,000	,000
Y1.1	,623	,156	,729	,000	,000
Y3.8	,792	,324	,179	,287	1,000
Y3.7	,625	,256	,141	,227	,790
Y3.6	,651	,266	,147	,236	,822
Y3.5	,684	,280	,154	,248	,864
Y3.4	,726	,297	,164	,263	,917
Y3.3	,646	,264	,146	,234	,816
Y3.2	,710	,290	,160	,257	,896
Y3.1	,778	,318	,176	,282	,983
X2.1	,851	,000	,000	,000	,000
X2.2	,626	,000	,000	,000	,000
X2.3	1,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,597	,000	,000	,000
X1.2	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,742	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,665	,194	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,738	,287	,391	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,697	,331	,353	,241	,578
Y3.9	,403	,192	,117	,139	

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Y2.4					
Y2.1	,514				
Y2.2	,546	,128			
Y2.3	,439	,136	,272	,596	,000
Y1.3	,424	,109	,289	,739	,000
Y1.2	,470	,106	,233	,595	,000
Y1.1	,518	,137	,224	,574	,000
Y3.8	,399	,151	,706	,000	,000
Y3.7	,474	,116	,778	,000	,000
Y3.6	,464	,225	,599	,000	,000
Y3.5	,446	,221	,137	,164	,680
Y3.4	,435	,212	,135	,160	,666
Y3.3	,466	,207	,129	,154	,640
Y3.2	,469	,222	,126	,150	,624
Y3.1	,451	,223	,135	,161	,668
X2.1	,564	,214	,136	,162	,673
X2.2	,675	,268	,131	,155	,646
X2.3	,302	,000	,163	,194	,808
X1.1	,757	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,634	,000	,000	,000
		,794	,000	,000	,000
		,651	,000	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,854	,214	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,420	,282	,268	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,718	,301	,229	,287	,000
Y3.9	,000	,000	,000	,000	,644
Y2.4	,000	,000	,000	,980	,000
Y2.1	,000	,000	,000	1,111	,000
Y2.2	,000	,000	,000	,952	,000
Y2.3	,000	,000	,000	1,000	,000
Y1.3	,000	,000	1,000	,000	,000
Y1.2	,000	,000	,894	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,729	,000	,000
Y3.8	,000	,000	,000	,000	1,000
Y3.7	,000	,000	,000	,000	,790
Y3.6	,000	,000	,000	,000	,822
Y3.5	,000	,000	,000	,000	,864
Y3.4	,000	,000	,000	,000	,917
Y3.3	,000	,000	,000	,000	,816
Y3.2	,000	,000	,000	,000	,896
Y3.1	,000	,000	,000	,000	,983
X2.1	,851	,000	,000	,000	,000
X2.2	,626	,000	,000	,000	,000
X2.3	1,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,597	,000	,000	,000

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
X1.2	,000	1,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,742	,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,665	,194	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,478	,211	,391	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,632	,308	,259	,241	,000
Y3.9	,000	,000	,000	,000	,578
Y2.4	,000	,000	,000	,696	,000
Y2.1	,000	,000	,000	,739	,000
Y2.2	,000	,000	,000	,595	,000
Y2.3	,000	,000	,000	,574	,000
Y1.3	,000	,000	,706	,000	,000
Y1.2	,000	,000	,778	,000	,000
Y1.1	,000	,000	,599	,000	,000
Y3.8	,000	,000	,000	,000	,680
Y3.7	,000	,000	,000	,000	,666
Y3.6	,000	,000	,000	,000	,640
Y3.5	,000	,000	,000	,000	,624
Y3.4	,000	,000	,000	,000	,668
Y3.3	,000	,000	,000	,000	,673
Y3.2	,000	,000	,000	,000	,646
Y3.1	,000	,000	,000	,000	,808
X2.1	,675	,000	,000	,000	,000
X2.2	,302	,000	,000	,000	,000
X2.3	,757	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,634	,000	,000	,000
X1.2	,000	,794	,000	,000	,000
X1.3	,000	,651	,000	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,000	,000	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,229	,057	,000	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,074	,023	,077	,185	,000
Y3.9	,510	,208	,263	,000	,000
Y2.4	,636	,136	,298	,000	,000
Y2.1	,721	,155	,255	,000	,000
Y2.2	,618	,132	,268	,000	,000
Y2.3	,649	,139	,000	,000	,000
Y1.3	,854	,214	,000	,000	,000

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Y1.2	,764				
Y1.1	,623	,191			
Y3.8	,792	,156	,000	,000	,000
Y3.7	,625	,324	,000	,000	,000
Y3.6	,651	,256	,179	,287	,000
Y3.5	,684	,266	,141	,227	,000
Y3.4	,726	,280	,147	,236	,000
Y3.3	,646	,297	,154	,248	,000
Y3.2	,710	,264	,164	,263	,000
Y3.1	,778	,290	,146	,234	,000
X2.1	,000	,318	,160	,257	,000
X2.2	,000	,000	,176	,282	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapabilitas Dinamik	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing
Strategi Kewirausahaan	,000	,000	,000	,000	,000
Strategi Oprasional	,260	,076	,000	,000	,000
Keunggulan Bersaing	,065	,023	,094	,000	,000
Y3.9	,403	,192	,117	,139	,000
Y2.4	,514	,128	,272	,000	,000
Y2.1	,546	,136	,289	,000	,000
Y2.2	,439	,109	,233	,000	,000
Y2.3	,424	,106	,224	,000	,000
Y1.3	,470	,137	,000	,000	,000
Y1.2	,518	,151	,000	,000	,000
Y1.1	,399	,116	,000	,000	,000
Y3.8	,474	,225	,137	,164	,000
Y3.7	,464	,221	,135	,160	,000
Y3.6	,446	,212	,129	,154	,000
Y3.5	,435	,207	,126	,150	,000
Y3.4	,466	,222	,135	,161	,000
Y3.3	,469	,223	,136	,162	,000
Y3.2	,451	,214	,131	,155	,000
Y3.1	,564	,268	,163	,194	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000
X1.2	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e22 <--> z2	8,490	
e13 <--> e22	7,347	,033
e10 <--> e22	8,325	,046
e11 <--> e22	4,445	,050
e12 <--> Kepemimpinan_Strategik	5,578	-,041
e8 <--> Kepemimpinan_Strategik	4,058	,061
e7 <--> e11	4,605	-,043
e18 <--> e12	6,214	,052
e15 <--> e12	5,488	-,061
e15 <--> e19	4,080	,064
e14 <--> e10	5,766	,049
e4 <--> e12	8,264	-,035
e4 <--> e16	4,863	-,063
e5 <--> e22	4,806	-,037
e5 <--> e10	7,381	-,073
e5 <--> e20	5,258	-,085
e5 <--> e18	8,102	-,070
e6 <--> e10	5,310	,101
e6 <--> e8	4,690	,037
e1 <--> e15	7,592	-,052
e2 <--> e12	10,409	,076
e2 <--> e20	6,538	,044
e3 <--> e7	5,006	,054
e3 <--> e20	5,006	-,039
e3 <--> e17	5,450	,048
e3 <--> e5	4,373	,072

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Y3.9 <-- Y2.4	7,462	,202
Y3.9 <-- Y2.1	7,526	,190
Y3.9 <-- X2.2	4,452	-,093
Y2.1 <-- Y3.9	4,074	,137
Y2.1 <-- X2.2	6,621	-,106
Y2.3 <-- Y3.2	5,665	,171
Y2.3 <-- X1.2	7,648	,214
Y1.1 <-- Y2.2	4,413	,170
Y1.1 <-- X1.3	4,816	,189
Y3.7 <-- X2.2	5,160	-,091
Y3.5 <-- Y2.3	5,844	-,153
Y3.5 <-- X2.2	7,828	,131
X2.1 <-- Y2.3	6,003	-,138
X1.2 <-- Y2.3	5,983	,150
X1.3 <-- Y3.4	4,371	,126

### Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	13						
1	11		-1,029	9999,000	1491,139	0	9999,000
2	3		-.231	2,328	982,505	19	,344
3	1		-.185	1,395	649,376	4	,686
4	1		-.051	1,092	440,701	5	,834
5	0	145,393	-.074	,618	365,865	5	,842
6	0	730,488		,497	336,331	5	,871
7	0	849,144		,592	326,744	1	,956
8	0	579,593		,222	325,301	1	,922
9	0	604,644		,084	325,223	1	,988
10	0	619,666		,008	325,222	1	1,002
				,000	325,222	1	1,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	58	325,222	195	,000	1,668
Saturated model	253	,000	0		
Independence model	22	1509,780	231	,000	6,536

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,026	,826	,774	,637
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,152	,241	,168	,220

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,785	,745	,901	,879	,898
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,844	,662	,758
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	130,222	84,483	183,854
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1278,780	1159,634	1405,369

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,464	,987	,640	1,393
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	11,438	9,688	8,785	10,647

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,071	,057	,085	,007
Independence model	,205	,195	,215	,000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	441,222	465,700	608,863	666,863
Saturated model	506,000	612,771	1237,258	1490,258
Independence model	1553,780	1563,065	1617,368	1639,368

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,343	2,996	3,749	3,528
Saturated model	3,833	3,833	3,833	4,642
Independence model	11,771	10,868	12,730	11,841

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	93	99
Independence model	24	25

#### Execution time summary

Minimization:	,020
Miscellaneous:	,815
Bootstrap:	,000
Total:	,835

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koef Path Efek			p value	Keputusan
			Direct	Indirect	Total		
H1	Kepemimpinan Strategik	Strategi Kewirausahaan	0,194	0,000	0,194	0,216	Tdk signifikan
H2	Kapabilitas Dinamik	Strategi Kewirausahaan	0,665	0,000	0,665	0,000	Signifikan
H3	Kepemimpinan Strategik	Strategi Oprasional	0,208	0,076	0,284	0,021	Signifikan
H4	Kapabilitas Dinamik	Strategi Oprasional	0,478	0,260	0,738	0,032	Signifikan
H5	Strategi Kewirausahaan	Strategi Oprasional	0,391	0,000	0,391	0,015	Signifikan
H6	Kepemimpinan Strategik	Keunggulan Bersaing	0,308	0,023	0,331	0,005	Signifikan
H7	Kapabilitas Dinamik	Keunggulan Bersaing	0,632	0,065	0,697	0,025	Signifikan
H8	Strategi Kewirausahaan	Keunggulan Bersaing	0,259	0,094	0,353	0,041	Signifikan
H9	Strategi Oprasional	Keunggulan Bersaing	0,245	0,000	0,245	0,019	Signifikan