

DAYA SAING SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

Oleh:

Nur Hayati

STIE Stan Indonesia Mandiri Bandung Jl Jakarta No 79 Bandung

(email:nunung_20@yahoo.com)

Djam'an Satori

Prodi Administrasi Pendidikan SPS UPI

djamansatori@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Desain penelitian ini dikelompokkan ke dalam penelitian deskriptif dan verifikatif untuk menganalisis hubungan kausalitas antara variabel variabel yang diteliti. Sedangkan pengolahan datanya menggunakan teknik analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dengan PLS (Partial Least Square). Unit analisis dalam penelitian ini adalah 11 STIE yang mewakili daerah Jawa Barat dan Banten yang terakreditasi B. Sumber data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada Ketua STIE, Ketua Program Studi Manajemen, Dosen, Pegawai Administrasi serta Mahasiswa. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kapabilitas kepemimpinan ketua STIE, orientasi pasar, orientasi pembelajaran, kinerja, dan daya saing institusi di STIE di lingkungan KOPERTIS Wilayah IV Jabar dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B termasuk pada kategori tinggi, secara parsial dan simultan variabel kapabilitas kepemimpinan, orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan kinerja memberikan kontribusi yang tinggi terhadap daya saing STIE. Hal ini menunjukkan bahwa semua faktor tersebut merupakan faktor faktor yang menentukan tinggi rendahnya daya saing institusi. Dalam penelitian ini juga dikemukakan tingkat daya saing masing-masing STIE.

Kata Kunci : Daya Saing, Kapabilitas Pimpinan Kinerja Institusi, , Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran

Abstract

This research was conducted using a quantitative approach with a survey method. Research designs are grouped into descriptive research and verification to analyze the causal relationship between the variables studied. While processing the data using descriptive analysis techniques and testing hypotheses with PLS (Partial Least Square). The unit of analysis in this study was 11 which represents the area of Economics of West Java and Banten accredited B. Sources of primary data obtained from questionnaires to the Chairman of Economics, Chairman of the Management Studies Program, Faculty, Student and Administration Staff. Descriptive analysis showed that the leadership capability of STIE, market orientation, learning orientation, performance, and competitiveness in the institutional environment of STIE at KOPERTIS Region IV West Java and Banten Management Faculty accredited B including the high category, partial and simultaneous variable leadership capabilities, market orientation, learning orientation and high performance contribute to the competitiveness of STIE. This suggests that all these factors are factors that determine the level of STIE competitiveness. This study also noted the level of competitiveness of each STIE.

Keywords: Competitiveness, Leadership Capabilities, Learning Orientation, Market Orientation, Performance Institution.

PENDAHULUAN

Peranan pendidikan dalam kehidupan sangat penting. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Demikian pentingnya peranan pendidikan, maka dalam UUD 1945 diamanatkan bahwa tiap-tiap warga negara berhak untuk mendapat pendidikan,

pengajaran dan pemerintah mengusahakan untuk menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya diatur dalam undang-undang.

Menurut Mashhadi dan Mohajeri (2008:324) terdapat beberapa kriteria Perguruan Tinggi yang berdaya saing tinggi, yaitu (1) berorientasi pada tujuan yang jelas, (2) fokus pada pengguna jasa, dalam hal ini adalah mahasiswa, (3) kepemimpinan yang kuat, (4) manajemen berdasarkan tujuan, (5) pengembangan sumber daya manusia, (5) pembelajaran yang berlangsung terus menerus, dan (6) pengembangan kerja sama.

Selanjutnya Sumihardjo (2008: 11),

mengemukakan bahwa daya saing yang tinggi meliputi: (1) kemampuan memperkokoh posisi pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, dan (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Di Amerika Serikat daya saing universitas dinilai berdasarkan sembilan kriteria utama yaitu: *Total Research, Federal Research, Endowment Assets, Annual Giving, National Academy Members, Faculty Awards, Doctorates Granted, Postdoctoral Appointees*, dan *SAT scores*. Dikaitkan dengan situasi di Indonesia, konsep universitas riset dapat dilihat sebagai sebuah cita-cita untuk menjadikan riset sebagai ujung tombak Tridharma Perguruan Tinggi dengan mewujudkan *research based teaching* serta *research based public service/community engagement*. Dalam hal ini riset yang dihasilkan di Perguruan Tinggi digunakan oleh para dosen dalam memberikan materi pelajaran di kelas kepada para mahasiswanya. Selain itu, riset-riset yang dilakukan di Perguruan Tinggi dimanfaatkan pula dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat atau juga melakukan riset pada kegiatan tersebut. Agar nyata manfaatnya maka perlu disadari oleh peneliti di universitas, materi riset sebaiknya berorientasi pada kebutuhan masyarakat. (Schwab, 2011).

Masih menurut data dari Direktorat Pendidikan Tinggi tahun 2010, saat ini di Indonesia terdapat sekitar 3.147 Perguruan Tinggi dengan 15.819 program studi. Dari jumlah tersebut, sebanyak 15,6% atau 491 Perguruan Tinggi berkedudukan di Jabar-Banten. Berdasarkan jumlah tersebut, Jawa Barat termasuk memiliki jumlah Perguruan Tinggi terbanyak di Indonesia. Tapi, tidak menjamin sehat secara keuangan. Data terakhir pada 2010, dari 115 PTS se Jabar-Banten hampir 40%-nya dalam keadaan tidak sehat karena kekurangan mahasiswa. (www.dikti.go.id). Padahal kondisi keuangan yang sehat adalah salah satu indikator kinerja institusi (Mashhadi, 2008, 323). Menurut data dari Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten sekitar enam puluh persen dosen perguruan tinggi swasta (PTS) di lingkungan Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah IV Jabar dan Banten, belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimum S-2. Dari total 9.616 dosen di 474 PTS, hingga akhir Desember 2009, 5.648 di antaranya masih berpendidikan S-1 dan 24 orang Diploma 4 (D-4), yang sebagian besar merupakan dosen luar biasa, sedangkan untuk dosen tetap jumlahnya hanya sekitar tigapuluh persen saja. Disamping itu Perguruan

Tinggi Swasta juga mengalami krisis ketiadaan Guru Besar, sehingga mengancam eksistensi Perguruan Tinggi itu sendiri. (Harian Pikiran Rakyat, 26 Januari 2010). Padahal salah satu kunci sebuah Perguruan Tinggi memiliki daya saing yang tinggi adalah seluruh civitas akademiknya memiliki orientasi pembelajaran yang kuat untuk mendukung konsep orientasi pasar, salah satunya dapat dilihat dari kualifikasi pendidikan tertinggi yang ditempuh para dosen.

Menurut Harian Media Indonesia (24 Agustus 2012) yang berkembang saat ini, tercatat ada 3 penyebab utama meningkatnya jumlah pengangguran terdidik, yaitu fenomena parasit lajang, informalisasi pasar serta anggapan adanya ketidaksesuaian pendidikan yang ada dengan kebutuhan pasar kerja. Semua hal di atas menunjukkan indikasi bahwa Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia masih banyak yang belum *market oriented*, sehingga berdasarkan fenomena-fenomena di atas peneliti tertarik untuk mengambil judul tersebut

Revolusi dan globalisasi pada masa sekarang ini telah menjadi semakin sengit karena tidak lagi terbatas pada persaingan antar sesama perusahaan domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional dari manapun juga. Ini terjadi pada hampir semua bidang usaha, bukan hanya pada bidang bisnis saja, tetapi persaingan tersebut juga telah merambah ke dunia pendidikan kita, mulai dari Play group, SD, SLTP, SLTA, merambat ke Universitas, bahkan ke institusi-institusi pendidikan lainnya.

Tantangan untuk Perguruan Tinggi Swasta terdiri dari aspek-aspek;

1. Aspek Internal

Tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan Perguruan Tinggi. Pemimpin harus "commit" pada pelaksanaan mewujudkan visi dengan misi yang diembannya. Dengan demikian keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan sub-ordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian (Hempel Report 1998 dalam Shattock, 2003).

Dalam mengelola Perguruan Tinggi, Rektor/Ketua bertanggung jawab kepada Yayasan. Tantangan terhadap pengelolaan ditinjau dari aspek hirarkhi ini adalah keharmonisan hubungan antara Yayasan dengan Rektor/Ketua. Ada kecenderungan discrepancy dalam hubungan ini sesuai dengan teori Agency (Coase, 1937 dalam Shattock, 2003), karena ada perbedaan

interest antar Yayasan dengan Rektor, terutama karena pemisahan antara manajemen dan keuangan. Penyelarasan hubungan Yayasan dengan pemimpin Perguruan Tinggi dapat dilakukan dengan menerapkan good governance yang baik, karena kegagalan menjalin hubungan yang baik akan berakibat kepada biaya (agency cost) yang tinggi. Sumber daya manusia juga merupakan tantangan internal. Pengelola struktural Perguruan Tinggi pada umumnya adalah dosen yang juga mengajar, ahli dalam bidang kajiannya, namun pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Kegiatan pengelolaan yang berkesinambungan memerlukan tenaga kerja tetap, namun karena remunerasi sebagai dosen kurang kompetitif dibandingkan dengan profesi lain karena keterbatasan dana, maka pada umumnya Perguruan Tinggi tidak banyak memperkerjakan dosen tetap yang hanya bekerja di Perguruan Tinggi tersebut. Selain itu, dari sisi dosen sendiri, banyak dosen yang tidak mau terikat penuh dan menjadi dosen di berbagai Perguruan Tinggi. Kondisi ini menimbulkan masalah untuk mendapatkan tenaga kerja dosen yang bermutu tinggi. Dari sisi pencapaian efisiensi melalui sumber daya manusia juga merupakan tantangan tersendiri. Proses internalisasi, pembentukan budaya organisasi, produktivitas, cohesiveness / human relations, peningkatan mutu dosen lebih sulit karena *turn over* yang tinggi.

Tantangan struktur kelembagaan juga besar, karena harus dapat mengantisipasi setiap perubahan. Perencanaan strategis yang dituangkan menjadi rencana aksi yang harus diimplementasikan, merupakan rangkaian kerja yang tidak terputus, mulai dari evaluasi kurikulum, perencanaan kegiatan akademik, persiapan sarana dan prasarana dan kegiatan administrasi pendukung. Pejabat dalam struktur harus mampu bekerja dalam tim dengan menggunakan peralatan teknologi informatika yang terkini, memiliki kemampuan manajerial dan memiliki kemauan untuk bekerja sama dan memberikan pelayanan yang baik. Struktur organisasi harus dibentuk sesuai dengan kebutuhan pencapaian efektifitas organisasi.

2. Aspek Eksternal

Hal yang perlu mendapat perhatian adalah kesepakatan perdagangan bebas (termasuk bidang pendidikan tinggi), baik regional maupun global . Tahun 2010 adalah batas akhir penerapan AFTA, berarti pada tahun tersebut Perguruan Tinggi Asing (PTA) akan dapat beroperasi secara mandiri di Indonesia. Sertifikasi atas kompetensi menjadi syarat utama dalam perdagangan bebas. Sumber daya manusia Indonesia akan bersaing langsung

dengan pendatang dari luar negeri. Pendidikan menjadi bagian liberalisasi ekonomi. Tujuan pendidikan tidak lagi “mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia” , ditinjau dari liberalisasi ekonomi , juga ditinjau dari pendidik yang sebagian adalah bangsa lain. Perlu dikhawatirkan PTA akan membawa nilai-nilai budaya asing. Bagi PTA, modal tidaklah menjadi kendala , sehingga dikhawatirkan PTA akan memilih segmen ekonomi menengah bawah, memberikan banyak bea siswa dan sebagainya, meski ada pembatasan wilayah operasi PTA yang hanya di kota besar. Inilah tantangan Perguruan Tinggi dalam hal kebangsaan. Pemimpin harus dapat memberikan pendidikan yang bermutu dengan tidak terjebak kepada ekonomi liberal yang mengutamakan keuntungan semata , karena masih banyak rakyat Indonesia yang miskin. Tantangan ini sangat berat mengingat pemerintah sudah membuat keputusan mengenai izin pendirian PTA, namun perlu dilakukan negosiasi ulang dalam bidang pendidikan, untuk melakukan proteksi. Ideologi, nilai budaya dan keunggulan lokal harus dapat dipertahankan ditengah persaingan yang tidak seimbang. Perguruan Tinggi mesti berkerja sama dalam menghadapi tantangan ini.

Akses pemerataan pendidikan saat itu menjadi tantangan Perguruan Tinggi karena kompetisi yang ketat akan memunculkan biaya operasional yang tinggi dengan mengaplikasikan berbagai sarana dan prasarana yang over qualified sebagai daya tarik, sehingga masyarakat ekonomi lemah tidak dapat mengenyam pendidikan tinggi. Pendanaan juga akan menjadi isu yang sangat mengkhawatirkan karena porsi angkatan usia pendidikan tinggi terbagi kepada banyak Perguruan Tinggi. Hal ini semakin diperparah dengan mulainya krisis ekonomi dunia. Sustainability Perguruan Tinggi sangat erat hubungannya dengan jumlah mahasiswa yang berkontribusi dalam pembiayaan. Tantangan ini hendaknya menjadi diskusi sehingga dapat memberikan masukan kepada pemerintah.

Menurut Ambastha dan Momaya (2004, 50) Perguruan Tinggi yang memiliki daya saing apabila memiliki (1) Sumber Daya yang terdiri dari nama institusi, reputasi institusi, budaya organisasi, sumber daya manusia, dan teknologi, (2) Proses yang terdiri dari strategi, inovasi, mutu institusi, fleksibilitas, kekuatan persuasi dari pimpinan, informasi teknologi, dan pemasaran, (3) Kinerja yang terdiri dari kepuasan mahasiswa, nilai mahasiswa, pangsa pasar institusi, produktivitas, biaya perkuliahan, dan keuntungan untuk institusi tersebut. Sedangkan menurut Cetindamar dan Kilitcioglu (2013,16) daya saing

institusi dapat dilihat dari aspek-aspek (1) Keluaran atau hasil, yang terdiri dari pertumbuhan institusi, jumlah mahasiswa, penghasilan institusi, dan kepuasan mahasiswa, (2) Sumber Daya, yang terdiri dari faktor sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan teknologi serta inovasi, (3) Proses manajerial dan kapabilitas, yang terdiri dari kepemimpinan, strategi jangka panjang, kemampuan untuk mengembangkan sistem.

Pendapat yang hampir sama berasal dari Day dan Wensley (2003) yang menyebutkan bahwa daya saing merupakan proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan daya saing tersebut. Pendapat tersebut diperjelas lagi oleh Tumar Sumihardjo (2008) yang menyatakan bahwa daya saing institusi dipengaruhi oleh faktor-faktor : (1) pimpinan, (2) sistem keuangan, (3) Infrastruktur dan sumber daya, (4) tata kelola institusi, (5) tanggung jawab sosial institusi, (6) kualitas sumber daya manusia, (7) kebijakan pemerintah, (6) partisipasi masyarakat dan dunia usaha, serta (8) kualitas kinerja institusi.

Begitu pula menurut Huang dan Roberts (2005,5) yang menyatakan bahwa Daya Saing Perguruan Tinggi dipengaruhi oleh Faktor internal dan Faktor Eksternal. Faktor Internal terdiri dari aspek (1) sumber daya organisasi, (2) pemasaran atau orientasi pasar, (3) sumber daya manusia atau orientasi pembelajaran, (4) fasilitas fisik, (5) sumber daya finansial, (6) penelitian dan pengembangan lulusan. Faktor Eksternal terdiri dari aspek (1) kekuatan persaingan, (2) ancaman dari pesaing, (3) ancaman dari pendaatang baru, (4) kekuatan tawar dari mahasiswa, (5) kekuatan tawar dari pemasok mahasiswa.

Berkaitan dengan meningkatnya persaingan dalam bidang pendidikan ini, terjadi pula perubahan pada perilaku konsumen, dalam hal ini yang dimaksud adalah masyarakat (orangtua dan siswa), maupun dunia usaha. Karena banyaknya pilihan, konsumen kini menjadi semakin banyak tuntutan, baik mengenai kualitas lulusan dan biaya pendidikan maupun fasilitas pendidikan. *Bargaining power* masyarakat meningkat sedemikian rupa sehingga industri atau dunia pendidikan terpaksa harus melayaninya kalau tidak mau akan tersingkir dari kancah persaingan yang makin berat.

Di dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen pendidikan harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada dan masyarakat pada umumnya dan objek pendidikan (Siswa dan orangtua) pada khususnya. Saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara

efektif dalam konteks lokal, nasional bahkan dalam konteks global.

Berbagai literatur mengemukakan bahwa persaingan untuk mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya semakin sengit dewasa ini. Pendapat tersebut antara lain ditulis oleh Karsten Mause yang meneliti perguruan tinggi di Amerika (2007;1). Ia berpendapat bahwa segala bentuk kegiatan seperti iklan, investasi infrastruktur, perekrutan siswa berprestasi dalam bidang akademik, atau pemberian diskon kuliah semakin marak dewasa ini, sehingga mengakibatkan perguruan tinggi bersaing tidak sehat. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Tommaso Agasisti (2009;463) yang meneliti tentang universitas di Italia yang mengatakan bahwa letak persaingan di lingkungan perguruan tinggi terletak pada kekuatan pasar. Universitas yang "market oriented" akan lebih mudah menguasai persaingan. Penelitian yang sama dilakukan juga di Inggris dan Australia (Magnusson, 2009;5). Magnusson (2009;6) berpendapat bahwa persaingan di lingkungan Perguruan Tinggi merupakan proses yang normal.

Sebagai *professional service providers*, perguruan tinggi di Indonesia sangat lamban dan cenderung menolak untuk melakukan aktivitas pemasaran. Fenomena ini sangat jelas terlihat terutama pada perguruan tinggi negeri (PTN) yang selalu menjadi rebutan bagi calon mahasiswa. Para pengambil keputusan beranggapan bahwa aktivitas pemasaran yang sering diidentikkan dengan promosi tidak perlu dilakukan, karena tanpa aktivitas tersebut mereka masih bisa *survive* dan tidak menemukan masalah yang berarti. Selain itu juga terdapat anggapan bahwa konsep orientasi pasar tidak sesuai dengan tujuan pendidikan. Pendapat ini didasarkan pada perspektif yang mengidentikkan orientasi pasar dengan aktifitas untuk mencari laba sebesar-besarnya melalui pemenuhan semua kebutuhan dan keinginan pelanggan. Konsekuensinya timbul konotasi bahwa orientasi pasar adalah konsep yang berdasarkan pada kekuasaan pelanggan. Bahkan bisa diartikan bahwa organisasi harus bersedia untuk didikte oleh keinginan dan kemauan pelanggan untuk mencapai keberhasilan. Diantara polemik implementasi orientasi pasar pada perguruan tinggi tersebut, kontribusi konsep ini terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi sudah terbukti secara empiris (Yeni, 2007). Konsep tersebut diyakini dapat digunakan sebagai upaya cerdas untuk merespon krisis ekonomi, globalisasi, perubahan paradigma perguruan tinggi serta merealisasikan visi pendidikan tinggi tahun 2010 (Yeni 2007)..

Mutu lulusan menjadi permasalahan yang

utama menyangkut dengan daya saing lulusan di perguruan tinggi. Mutu lulusan itu juga disebabkan oleh faktor mutu tenaga pendidik (dosen), sarana dan prasarana pendidikan, dan juga kebijakan perguruan tinggi tersebut. Ketiga hal tersebut yang menjadi penyebab krusial untuk menunjang mutu lulusan di perguruan tinggi. Mutu lulusan akan meningkatkan daya saing dari lulusan itu pribadi dan perguruan tinggi yang bersangkutan. (Slameto, 2009)

Karakteristik Perguruan Tinggi berbeda dengan entitas bisnis manufaktur, maupun perusahaan pemberi jasa lainnya. Perbedaan utama terletak pada penyampaian produk /layanan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Pemimpin Perguruan Tinggi membawahi dekan, ketua program studi dan dosen yang kesemuanya adalah kolega dan juga *peer group*, karena itu gaya kepemimpinan berorientasi power akan kurang efektif dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada kepakaran (*expertise*) dan *behavioral*. Kelompok sub-ordinat dalam Perguruan Tinggi merupakan sumber kekuatan berpikir dan kekuatan pengimplementasian program. Gaya kepemimpinan yang tepat akan melegitimasi kepemimpinan sehingga sub-ordinat dengan suka rela akan mendukung program pemimpin (Kelley, 2002).

Pengelola struktural Perguruan Tinggi Swasta pada umumnya adalah dosen yang juga mengajar, ahli dalam bidang kajiannya, namun pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Kegiatan pengelolaan yang berkesinambungan memerlukan tenaga kerja tetap, namun karena remunerasi sebagai dosen Perguruan Tinggi Swasta kurang kompetitif dibandingkan dengan profesi lain karena keterbatasan dana, maka pada umumnya Perguruan Tinggi Swasta tidak banyak memperkerjakan dosen tetap yang hanya bekerja di Perguruan Tinggi Swasta tersebut. Selain itu, dari sisi dosen sendiri, banyak dosen yang tidak mau terikat penuh dan menjadi dosen di berbagai Perguruan Tinggi Swasta lainnya. Kondisi ini menimbulkan masalah untuk mendapatkan tenaga kerja dosen yang bermutu tinggi. Dari sisi pencapaian efisiensi melalui sumber daya manusia juga merupakan tantangan tersendiri. Proses internalisasi, pembentukan budaya organisasi, produktivitas, cohesiveness / human relations, peningkatan mutu dosen Perguruan Tinggi Swasta lebih sulit karena turn over yang tinggi. (Kelley, 2002)

Ada empat kapabilitas dasar yang harus dimiliki oleh Pimpinan Perguruan Tinggi. Pertama, kapabilitas kolaborasi untuk

mengolaborasikan berbagai elemen dalam organisasi. Kedua, kapabilitas relevansi yang terus menyesuaikan relevansi antarperkembangan yang dinamis dengan aktivitas organisasi. Ketiga, kapabilitas kontribusi yaitu kapabilitas dalam merealisasikan perencanaan dan pencapaian target terukur organisasi. Keempat, kapabilitas administrasi yaitu kemampuan mengawal proses administrasi yang mengatur lalu lintas aktivitas dalam organisasi.

Usaha untuk membangun kurikulum yang diampu bersama antara akademisi dan praktisi, serta berbagai program seperti *field research*, magang, dan penelitian yang bekerja sama dengan industri merupakan terobosan yang dapat dibuat oleh pemimpin untuk terus meningkatkan kualitas interaksinya dengan berbagai elemen organisasi. Pada kapabilitas kontribusi, pemimpin diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi setiap elemen organisasi dan mendorong lahirnya prestasi dalam organisasi. Prinsip dasarnya adalah bagaimana pemimpin organisasi mengimplementasikan Maslow Hierarchy of Needs yang merupakan tingkatan kebutuhan manusia dalam hidup. Bagi sebagian anggota di dalam organisasi kebutuhan materi dibandingkan penghargaan menjadi penting, namun di sisi lain penghargaan bagi diri sendiri untuk sebagian orang juga menjadi penting. Di sini pemimpin diharapkan dapat memberikan insentif yang sesuai kebutuhan elemen organisasi dan akhirnya meningkatkan performa organisasi.

Melalui penentuan ketiga kapabilitas di atas, seorang pemimpin juga harus memiliki kapabilitas administrasi. Kapabilitas ini merupakan perangkat operasional organisasi. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah bagaimana pemimpin mengawal lalu lintas proses yang terjadi di dalam organisasi agar semakin responsif dan bagaimana pemimpin melakukan inovasi untuk mengelola birokrasi yang rumit agar menjadi lebih sederhana. Hal ini penting karena kendala yang tidak hanya dialami oleh perguruan tinggi namun juga organisasi lainnya adalah kekakuan administrasi sehingga lama dan biaya yang dibutuhkan dalam proses administrasi menjadi semakin lama dan besar. Pemimpin yang mempunyai kapabilitas ini mampu membuat kebijakan dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut melalui terobosan-terobosan yang dilakukan untuk meningkatkan responsivitas organisasi (www.seputar-indonesia.com/edisicetak, diunduh tanggal 3 Januari 2013)

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana peranan Pimpinan dalam

- aspek Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Kinerja, dan Daya Saing Institusi ?
2. Bagaimana pelaksanaan Orientasi Pasar dan Orientasi Pembelajaran yang dilaksanakan Program Studi Manajemen di 11 STIE di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang Terakreditasi B ?
 3. Bagaimana tingkat Kinerja dan Daya Saing program studi Manajemen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang Terakreditasi B ?
 4. Bagaimana Indeks Daya Saing yang dimiliki oleh STIE di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang terakreditasi B?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dan atas kajian literatur yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi faktor-faktor daya saing perguruan tinggi yang akan dikembangkan sebagai kajian penelitian ini adalah faktor-faktor yang dikemukakan oleh Day dan Wensley (2003) yang lebih diperjelas lagi oleh Tumar Sumihardjo (2008:11) yang menyebutkan bahwa daya saing merupakan proses dinamis. Prosesnya meliputi sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi akhir suatu investasi laba untuk mempertahankan daya saing tersebut. Dalam penelitian ini sumber keunggulan diwakili oleh Kapabilitas Pimpinan, keunggulan posisi diterjemahkan menjadi institusi yang berorientasi pasar dan memiliki orientasi pembelajaran, sedang prestasi akhir diwakili oleh Kinerja Institusi.

Secara etimologi administrasi berasal dari bahasa latin yaitu “*ad*” dan “*ministrare*” yang berarti melayani, membantu atau mengarahkan. Dalam arti sempit administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan pencatatan data, surat-surat, informasi secara tertulis serta penyimpanan dokumen sehingga dapat dipergunakan kembali bila diperlukan. Pengertian administrasi pendidikan dalam Encyclopedia of Educational Research Chester W. Harris mendefinisikan : “*Educational administration is the process of integrating the effort of personnel and utilizing appropriate materials in such away as to promote effectively the development of human qualities*”. (Administrasi pendidikan adalah suatu proses pengintegrasian segala usaha pendayagunaan sumber-sumber personalia dan material sebagai usaha untuk meningkatkan secara efektif pengembangan kualitas manusia).

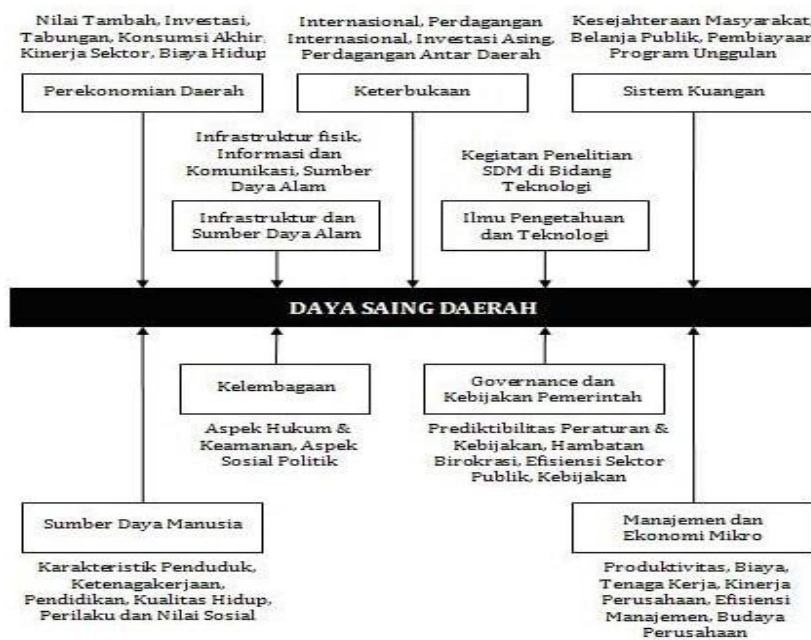
Porter (1994: ix-xvii) menyebutkan bahwa: istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*.

Secara bebas, Tumar Sumihardjo (2008:8), memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, yaitu: “Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.” Hal senada diungkapkan oleh Rangkuti (2003), bahwa: “Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh institusi agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya”.

Berdasarkan pendapat Tumar Sumihardjo (2008), Agus Rahayu (2008), dan penjelasan Permendiknas No. 41 tahun 2007, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan daya saing adalah kemampuan dari seseorang/organisasi/institusi untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan seseorang/organisasi/institusi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.

Tinggi rendahnya daya saing seseorang/organisasi/instansi tergantung kepada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam kewilayahan (daerah), Tumar Sumihardjo (2008: 37-38) mengidentifikasi tentang indikator utama dan spesifik sebagai penentu daya saing. Ruang lingkup daya saing pada skala makro meliputi: “(1) perekonomian daerah, (2) keterbukaan, (3) sistem keuangan, (4) infrastruktur dan sumber daya alam, (5) ilmu pengetahuan dan teknologi, (6) sumber daya alam, (7) kelembagaan, (8) *governance* dan kebijakan pemerintah, dan (9) manajemen dan ekonomi mikro.”

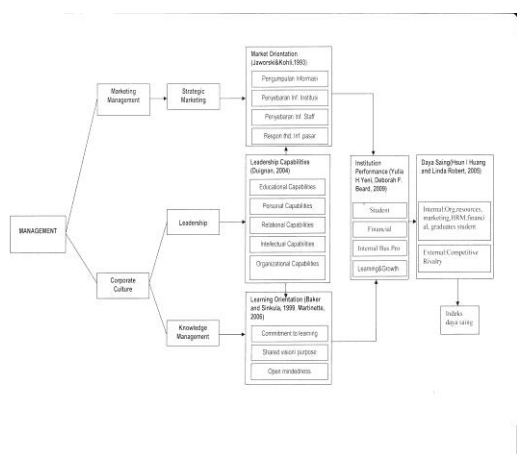
Tumar Sumihardjo (2008) lebih jauh menjelaskan bahwa ruang lingkup daya saing pada skala makro ini, lebih menyoroti pada kelembagaan keuangan, pendidikan dan teknologi, regulasi serta manajemen, dimana satu dengan yang lainnya memiliki keterikatan. Indikator makro sebagai indikator utama penentu daya saing daerah divisualisasikan sebagai berikut:



Sumber: Tumar Sumihardjo (2008: 39)

Gambar 1
Indikator Utama Penentu Daya Saing Daerah

Di bawah ini penulis mengemukakan model penelitian yang dikemukakan untuk penelitian ini.



Gambar 3
Kerangka Pemikiran

Atas dasar identifikasi masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka hipotesis secara umum yang diajukan dalam penelitian ini adalah : *Kapabilitas Pimpinan, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran dan*

Kinerja Institusi berpengaruh terhadap *Daya Saing STIE* di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen Yang Terakreditasi B. Secara rinci, hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. *Kapabilitas Pimpinan* berpengaruh terhadap *Orientasi Pasar*
2. *Kapabilitas Pimpinan* berpengaruh terhadap *Orientasi Pembelajaran*
3. *Kapabilitas Pimpinan* berpengaruh terhadap *Kinerja Institusi*
4. *Kapabilitas Pimpinan* berpengaruh terhadap *Daya Saing*
5. *Orientasi Pasar* berpengaruh terhadap *Kinerja Institusi*
6. *Orientasi Pasar* berpengaruh terhadap *Daya Saing*
7. *Orientasi Pembelajaran* berpengaruh terhadap *Kinerja Institusi*
8. *Orientasi Pembelajaran* berpengaruh terhadap *Daya Saing*
9. *Kinerja Institusi* berpengaruh terhadap *Daya Saing*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi yang ada di lingkungan KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B yang tersebar di kota Bandung (4 STIE), Banten (2 STIE), Tangerang (1 STIE), Bogor (1 STIE),

Tasikmalaya (1 STIE), Subang (1 STIE), dan Sumedang (1 STIE) sehingga akan terkumpul data dari 11 STIE di wilayah tersebut.

Pengguna jasa STIE adalah mahasiswa dan dosen. Mahasiswa yang lebih representatif untuk penelitian ini adalah mahasiswa yang

tergabung dalam kepengurusan Himpunan Mahasiswa Program Studi, alasannya adalah mereka yang tergabung dalam HMJ adalah mahasiswa yang tidak hanya memikirkan diri sendiri akan tetapi perannya lebih luas karena mewakili seluruh mahasiswa di program studinya. Dosen yang dipilih adalah dosen yang mengajar di program studi tersebut, Ketua STIE dan Ketua Program Studi Manajemen S1 masing-masing 1 orang, dan staff administrasi, sehingga dari setiap STIE diambil responden secara proporsional yang disesuaikan dengan jumlah dosen, mahasiswa, dan pegawai administrasi di institusi yang bersangkutan.

Unit analisis dalam studi ini adalah 11 (sebelas) STIE yang terakreditasi B di wilayah Jawa Barat dan Banten program studi manajemen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten. Suara dari masing-masing responden dijadikan satu suara untuk STIE yang bersangkutan karena yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah STIE atau institusi melalui metode pembobotan.

Pembobotan dalam penelitian ini dibagi sebagai berikut

- a. Ketua STIE diberi nilai 2
- b. Ketua Program Studi Manajemen diberi nilai 2
- c. Dosen diberi nilai 1
- d. Mahasiswa diberi nilai 2
- e. Staff Administrasi diberi nilai 1, sehingga keseluruhan skor dari hasil kuesioner akan dibagi 8.

Terdapat dua tipe penelitian, yaitu: *applied research* yang diarahkan untuk menyelesaikan masalah khusus pada saat penelitian dilakukan dan *basic/fundamental research* yang diarahkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan/teori (Sekaran, 2003).

Studi ini diawali dengan aktivitas mengeksplorasi teori, konsep-konsep yang akan digunakan. Kegiatan *explanatory research* ini digunakan untuk mencari dan membatasi permasalahan penelitian agar bersifat *applicable* dan *researchable* (Zigmund 2000). Tujuan studi ini untuk mengkonfirmasi modelmodel teoretikal dan empirikal yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan konsep Kapabilitas Pimpinan, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, Kinerja Institusi serta bagaimana hal itu dapat meningkatkan Daya Saing dalam institusi tersebut. Diharapkan dari konfirmasi teoretis dan empiris tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori yang dibangun dalam studi ini. Oleh karena itu, jenis penelitian untuk disertasi ini dapat digolongkan sebagai penelitian dasar (*fundamental research*)

(Sekaran 2003).

Penelitian ini menggunakan Metode Kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang lengkap dan menjadi andalan banyak peneliti.

Metode kuantitatif dapat melakukan beberapa tugas sesuai tuntutan peneliti, yakni melihat perbandingan, mengetahui hubungan, melihat kecenderungan, melakukan pengelompokan maupun penyederhanaan variabel. Untuk melakukan tugas tersebut diperlukan dua hal utama, pertama adalah alat ukur dan kedua adalah alat analisis.

Pengumpulan data dilakukan dengan kunjungan ke setiap STIE yang dimulai pada bulan Desember 2011 sekaligus peneliti membawa kuesioner yang harus diisi oleh Ketua STIE, Ketua Program Studi Manajemen, dosen, pegawai administrasi, dan mahasiswa. Pada saat konfirmasi dan pengumpulan jawaban dilakukan pula wawancara kepada beberapa nara sumber dari pelaku organisasi untuk memperkuat, memperjelas, dan memperluas wawasan peneliti terhadap fenomena empirik dalam studi ini. Untuk mengumpulkan data dari sampel penelitian, dilakukan dengan metode tertentu sesuai dengan tujuannya. Ada berbagai metode, antara lain; wawancara, observasi (pengamatan), kuesioner atau angket dan dokumenter.

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran itu mengukur apa yang akan diukur. Apabila validitas suatu alat ukur semakin tinggi ketepatannya. Metoda yang digunakan untuk menguji validitas adalah dengan korelasi *Product Moment* (Sugiono, 2005:213) dan persamaannya dapat dilihat dibawah ini, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n(\sum Xi^2) - (\sum Xi)^2][n(\sum Yi^2) - (\sum Yi)^2]}}$$

Dimana :

r : Korelasi

X : Skor item dalam variabel

Y : Total skor item dalam variabel

n : Jumlah responden

Menurut Sugiono (2012:282), Reliabilitas menunjukkan sejauh mana tingkat kepercayaan dari hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas yang tinggi adalah pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh angka yang disebut sebagai Koefisien Reliabilitas. Metode yang digunakan untuk menguji keandalan alat ukur dalam penelitian ini adalah menggunakan Metode *Cronbach (Alpa/Reliability Analysis)*. Berikut ini

rumus Koefisien *Alpa Cronbach* (α) :

$$r_i = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Dimana :

r_i = Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*

k = Banyaknya item

$\sum S_i^2$ = Jumlah variansi item

S_t^2 = Variansi jumlah keseluruhan item

Rumus untuk variansi total dan variansi item adalah :

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

$$\sum S_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

Dimana :

JK_i = Jumlah kuadrat seluruh skor

JK_s = Jumlah kuadrat objek

Menentukan H_0 dan H_1

- $H_0 : p = 0$, artinya tidak ada korelasi item dalam variabel
- $H_1 : p > 0$, artinya ada korelasi positif item dalam variabel

Uji Statistik

- Dihitung dengan persamaan dibawah ini, yaitu:

$$t = \left(\frac{r\sqrt{n-1}}{\sqrt{1-r^2}} \right)$$

d. Kriteria Penolakan H_0

H_0 ditolak jika t hitung $>$ t table

Perbandingan antara t hitung dengan t table

- Keputusan terhadap Hipotesis ditentukan dengan membandingkan nilai antara t hitung dengan t table

Kesimpulan

- Jika nilai t hitung $>$ t table, maka H_0 ditolak, artinya butir pertanyaan dinyatakan valid.
- Jika nilai t hitung $<$ t table, maka H_0 diterima, artinya butir pertanyaan dinyatakan tidak valid.

Untuk pertanyaan tertutup digunakan skala pengukuran *Semantic Diferensial* dimana responden dipersilakan memberi penilaian sendiri kepada pernyataan yang diajukan, sebatas yang diberikan pada pernyataan ekstrim minimum dan ekstrim maksimum (Sutawijaya, 2002:103-104)

Skala pengukuran yang berbentuk *Semantic Diferensial* dikembangkan oleh Osgood. *Semantic Diferensial* diciptakan oleh Osgood pada mulanya ditujukan untuk mengukur arti dari sebuah nilai. Kemudian dilakukan beberapa modifikasi. (Sutawijaya, 2002:104)

HASIL PENELITIAN

Untuk menjawab hipotesis penelitian, maka dilakukan analisis model struktural sehingga dapat diketahui hubungan kausal diantara variabel laten. Berdasarkan paradigma penelitian maka ada 4 model struktural yang akan diuji dalam penelitian ini, dimana secara matematis keempat model struktural tersebut diformulasikan sebagai berikut:

- Orientasi Pasar (OPS) = $\gamma_{1.1}$ Kapabilitas Pimpinan (KP) + ζ_1
- Orientasi Pembelajaran (OPM) = $\gamma_{2.1}$ Kapabilitas Pimpinan (KP) + ζ_2
- Kinerja Institusi (KI) = $\gamma_{3.1}$ KP + $\beta_{3.1}$ OPS + $\beta_{3.2}$ OPM + ζ_3
- Daya Saing (DS) = $\gamma_{4.1}$ KP + $\beta_{4.1}$ OPS + $\beta_{4.2}$ OPM + $\beta_{4.3}$ KI + ζ_4

Merujuk pada Diagram jalur penelitian dapat dilihat model struktural tersebut terdiri atas empat model, yaitu model orientasi pasar, model orientasi pembelajaran, model kinerja institusi dan model daya saing institusi. Estimasi persamaan struktural dari keempat model tersebut dapat

diformulasikan sebagai berikut. .

Orientasi Pasar (OPS) = 0,621 Kapabilitas Pimpinan (KP); $R^2 = 0,385$; $\zeta_1 = 0,615$

Orientasi Pembelajaran (OPM) = 0,691 Kapabilitas Pimpinan (KP); $R^2 = 0,478$; $\zeta_1 = 0,522$

Kinerja Institusi (KI) = 0,002 KP + 0,266 OPS + 0,574 OPM; $R^2 = 0,605$; $\zeta_1 = 0,395$

Daya Saing (DS) = 0,205 KP + 0,182 OPS + 0,040 OPM + 0,667 KI; $R^2 = 0,941$; $\zeta_1 = 0,059$

Selanjutnya rangkuman hasil estimasi koefisien jalur pada model penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1

Rangkuman Hasil Estimasi Koefisien Jalur Uji Statistik

Model	Jalur	Koefisien	t _{hitung} *	R-Square
Pertama	KP → OPS	0.621	8.728	0,385
Kedua	KP → OPM	0.691	19.671	0,478
Ketiga	KP → KI	0.004	0.022	0,605
	OPS → KI	0.266	2.003	
	OPM → KI	0.574	3.854	
Keempat	KP → DS	0.205	2.332	0,941
	OPS → DS	0.182	2.382	
	OPM → DS	0.040	0.370	
	KI → DS	0.667	8.091	

*t_{kritis} = 1,96**Sumber : Data Penelitian yang Diolah (Tahun 2013)**

Pada persamaan struktural model pertama, koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pasar sebesar 0,621 dengan nilai t sebesar 8,728. Jadi koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pasar signifikan yang berarti hipotesis penelitian pertama yang menyatakan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap orientasi pasar diterima. Kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 38,5% terhadap orientasi pasar. Pada persamaan struktural kedua, koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pembelajaran sebesar 0,691 dengan nilai t sebesar 19,671. Jadi koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pembelajaran signifikan yang berarti hipotesis penelitian kedua yang menyatakan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran diterima. Kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 47,8% terhadap orientasi pembelajaran.

Pada persamaan struktural ketiga, koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap kinerja institusi sebesar 0,004, orientasi pasar terhadap kinerja institusi sebesar 0,266 dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja institusi sebesar 0,574 dengan nilai t masing-masing sebesar 0,022; 2,003 dan 3,854. Jadi koefisien jalur orientasi pasar dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja institusi signifikan yang berarti hipotesis penelitian keempat dan kelima yang menyatakan bahwa orientasi pasar dan orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja institusi diterima. Namun hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap kinerja institusi ditolak. Kapabilitas

pimpinan, orientasi pasar dan orientasi pembelajaran secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 60,3% terhadap kinerja institusi.

Pada persamaan struktural keempat, koefisien jalur kapabilitas pimpinan terhadap daya saing institusi sebesar 0,205, orientasi pasar terhadap daya saing institusi sebesar 0,182, orientasi pembelajaran terhadap daya saing institusi sebesar 0,040 dan kinerja institusi terhadap daya saing institusi sebesar 0,667 dengan nilai t masing-masing sebesar 2,332; 2,382; 0,370 dan 8,091. Jadi koefisien jalur kapabilitas pimpinan, orientasi pasar, dan kinerja institusi terhadap daya saing institusi signifikan yang berarti hipotesis penelitian keenam, ketujuh, dan kesembilan yang menyatakan bahwa kapabilitas pimpinan, orientasi pasar, dan kinerja institusi berpengaruh terhadap daya saing institusi diterima. Kapabilitas pimpinan, orientasi pasar, dan kinerja institusi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 94,1% terhadap daya saing institusi.

Walaupun secara umum kebanyakan hasil uji statistik dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan, namun secara parsial pengaruhnya tidaklah besar. Hal ini disebabkan karena terminologi signifikan dan tidak signifikan dalam statistik menunjukkan keterpercayaan atau keakuratan keputusan yang diambil. Semakin signifikan artinya semakin sedikit peluang kesalahan terhadap keputusan yang diambil. Signifikan bukan berarti banyak atau besar, yang biasa dikaitkan dengan ukuran efek atau sumbangan efektif. Bisa saja ukuran efeknya kecil akan tetapi hasilnya lebih terpercaya atau sebaliknya dengan ukuran efeknya besar tetapi tidak dipercaya.

Hipotesis pertama yang akan diuji adalah pengaruh kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pasar. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap orientasi pasar. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pasar sebesar 0,621 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas pimpinan akan membuat orientasi pasar semakin tinggi. Kemudian nilai R² sebesar 0,385 menunjukkan bahwa kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 38,5% terhadap orientasi pasar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B. Sedangkan sisanya sebesar 61,5% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 8,728 lebih besar

dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya kapabilitas pimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pasar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pembelajaran. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kapabilitas pimpinan terhadap orientasi pembelajaran sebesar 0,691 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas pimpinan akan membuat orientasi pembelajaran semakin jelas. Kemudian nilai R^2 sebesar 0,478 menunjukkan bahwa kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 47,8% terhadap orientasi pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B. Sedangkan sisanya sebesar 52,2% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 19,671 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya kapabilitas pimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Hipotesis ketiga yang akan diuji adalah pengaruh kapabilitas pimpinan terhadap kinerja institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap kinerja institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kapabilitas pimpinan terhadap kinerja institusi sebesar 0,004 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas pimpinan akan membuat kinerja institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung kapabilitas pimpinan terhadap kinerja institusi mendekati 0% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pasar dan orientasi pembelajaran sebesar 0,2%. Jadi secara total kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 0,2% terhadap kinerja di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 0,022 lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak signifikan. Artinya pengaruh kapabilitas pimpinan tidak signifikan terhadap

kinerja institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Hipotesis keempat yang akan diuji adalah pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel orientasi pasar terhadap kinerja institusi sebesar 0,266 dengan arah positif. Artinya semakin meningkat orientasi pasar akan membuat kinerja institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung orientasi pasar terhadap kinerja institusi sebesar 7,1% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pembelajaran sebesar 10,0%. Jadi secara total orientasi pasar memberikan pengaruh sebesar 17,1% terhadap kinerja institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 2,003 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Hipotesis kelima yang akan diuji adalah pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel orientasi pembelajaran terhadap kinerja institusi sebesar 0,574 dengan arah positif. Artinya semakin meningkat orientasi pembelajaran akan membuat kinerja institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung orientasi pembelajaran terhadap kinerja institusi sebesar 33,0% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pasar sebesar 10,0%. Jadi secara total orientasi pembelajaran memberikan pengaruh sebesar 43,0% terhadap kinerja institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 3,854 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang

Terakreditasi B.

Hipotesis keenam yang akan diuji adalah pengaruh kapabilitas pimpinan terhadap daya saing institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa kapabilitas pimpinan berpengaruh terhadap daya saing institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kapabilitas pimpinan terhadap daya saing institusi sebesar 0,205 dengan arah positif. Artinya semakin tinggi kapabilitas pimpinan akan membuat daya saing institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung kapabilitas pimpinan terhadap daya saing institusi sebesar 4,2% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pasar, orientasi pembelajaran dan kinerja institusi sebesar 10,6%. Jadi secara total kapabilitas pimpinan memberikan pengaruh sebesar 14,9% terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 2,322 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya kapabilitas pimpinan berpengaruh positif terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B.

Hipotesis ketujuh yang akan diuji adalah pengaruh orientasi pasar terhadap daya saing institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap daya saing institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel orientasi pasar terhadap daya saing institusi sebesar 0,182 dengan arah positif. Artinya semakin jelas orientasi pasar akan membuat daya saing institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung orientasi pasar terhadap daya saing institusi sebesar 3,3% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pembelajaran dan kinerja institusi sebesar 8,3%. Jadi secara total orientasi pasar memberikan pengaruh sebesar 11,6% terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 2,382 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya orientasi pasar berpengaruh positif terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah

KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang terakreditasi B.

Hipotesis kedelapan yang akan diuji adalah pengaruh orientasi pembelajaran terhadap daya saing institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap daya saing institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel orientasi pembelajaran terhadap daya saing institusi sebesar 0,040 dengan arah positif. Artinya semakin jelas orientasi pembelajaran akan membuat daya saing institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung orientasi pembelajaran terhadap daya saing institusi hanya sebesar 0,2% dan pengaruh tidak langsung melalui orientasi pasar dan kinerja institusi sebesar 2,5%. Jadi secara total orientasi pembelajaran memberikan pengaruh sebesar 2,7% terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 0,370 lebih kecil dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian tidak signifikan. Artinya pengaruh orientasi pembelajaran tidak signifikan terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Hipotesis kesembilan yang akan diuji adalah pengaruh kinerja institusi terhadap daya saing institusi. Sebagaimana dihipotesiskan bahwa kinerja institusi berpengaruh positif terhadap daya saing institusi. Berdasarkan hasil pengolahan seperti disajikan pada tabel 4.20 dapat dilihat koefisien jalur dari variabel kinerja institusi terhadap daya saing institusi sebesar 0,667 dengan arah positif. Artinya semakin baik kinerja institusi akan membuat daya saing institusi semakin meningkat. Kemudian pengaruh langsung kinerja institusi terhadap daya saing institusi sebesar 44,5% yang berarti kinerja institusi memberikan pengaruh sebesar 44,5% terhadap daya saing di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Nilai statistik t_{hitung} sebesar 8,091 lebih besar dari 1,96 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Artinya kinerja institusi berpengaruh positif terhadap daya saing institusi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di wilayah KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Program Studi Manajemen yang Terakreditasi B.

Di bawah ini akan disajikan pembahasan untuk 11 STIE program studi manajemen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten terkait temuan-temuan dalam hasil penelitian

1. STIE INABA, Bandung

Berdasarkan hasil penelitian, di STIE INABA Bandung, variabel yang paling besar jumlah rata-rata skornya adalah variabel Kinerja Insitusi dengan dimensi perspektif pelanggan/mahasiswa yang artinya kepuasan mahasiswa merupakan hal yang sudah sangat diperhatikan oleh institusi ini melalui pelayanan yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hsun-I Huang dan Linda Roberts (2005), yang menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu institusi yang diukur tiap kurun waktu tertentu. Kinerja institusi adalah pencapaian usaha sebagaimana tujuan institusi tersebut didirikan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya untuk dapat menopang pertumbuhan dan perkembangan. Indikator kinerja institusi terdiri dari 3 indikator yaitu Kinerja Mahasiswa, Kinerja Staff, dan Perguruan Tinggi. Sedangkan variabel orientasi pembelajaran merupakan variabel yang masih perlu ditingkatkan oleh institusi ini, terutama dalam dimensi keterbukaan antara pimpinan dan bawahan. Hal ini belum sesuai dengan hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993) yang berpendapat bahwa kepemimpinan berpengaruh baik pada orientasi pasar maupun pada orientasi pembelajaran. Hal ini dapat terjadi kemungkinan karena pengambilan keputusan lebih dominan di tangan Ketua STIE tersebut.

2. STIE Pasundan, Bandung

Berdasarkan hasil penelitian, di STIE Pasundan Bandung, aspek yang paling tinggi rata-rata skornya adalah aspek orientasi pembelajaran. Hal ini bersifat sangat positif, karena tanpa dukungan orientasi pembelajaran yang baik dari seluruh civitas academica STIE, orientasi pasar yang berhasil dengan baik tidak akan tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian Martina & Helmut (2007) yang menyatakan bahwa, betapapun studi tentang transfer pengetahuan, hubungannya dengan organisasi akan memberikan banyak informasi berguna mengenai hubungan antara faktor organisasi dan berbagi pengetahuan untuk menciptakan keunggulan daya saing bagi organisasi. Dimensi yang menonjol dari orientasi pembelajaran di institusi ini adalah dimensi komitmen pembelajaran. Sedangkan aspek yang masih perlu diperbaiki adalah variabel Kapabilitas Pimpinan, dimana dimensi kapabilitas relasional merupakan aspek yang perlu mendapatkan

perhatian secara khusus, terutama dalam aspek menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sportif dimana staff dapat saling bekerja sama dan saling memperhatikan.

3. STIE Latifah Mubarakiyah, Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian, aspek yang paling menonjol dari STIE Latifah Mubarakiyah, Tasikmalaya, adalah aspek orientasi pembelajaran, dalam hal ini adalah komitmen civitas academica untuk terus belajar, sedangkan dimensi yang paling rendah rata-rata skornya adalah variabel orientasi pasar dalam aspek respon terhadap informasi pasar. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Martina & Helmut (2007) yang menyatakan bahwa, betapapun studi tentang transfer pengetahuan, hubungannya dengan organisasi akan memberikan banyak informasi berguna mengenai hubungan antara faktor organisasi dan berbagi pengetahuan untuk menciptakan keunggulan daya saing bagi organisasi. Respon terhadap informasi pasar yang tinggi akan meningkatkan daya saing bagi institusi yang bersangkutan.

4. STIE STEMBI, Bandung

Berdasarkan hasil penelitian, variabel yang paling menonjol dari STIE STEMBI Bandung adalah variabel Kapabilitas Pimpinan, dalam hal ini adalah dimensi Kapabilitas Organisasional. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1993) yang menyatakan top manajemen, hubungan antara bagian yang dinamis, dan sistem organisasi merupakan *antecedents* dari kinerja institusi. Karakteristik top manajer yang dimaksudkan adalah : perhatian manajemen terhadap orientasi pasar, dan sikap manajemen terhadap resiko (*management risk posture*) dan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan dimensi yang paling lemah dari institusi ini adalah dimensi Kinerja Institusi, dalam hal ini adalah perspektif terhadap pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Hal ini dapat terjadi karena persaingan antar institusi sejenis semakin keras dan ketat, sehingga setiap institusi harus berusaha untuk meningkatkan sumber daya dan kapabilitasnya. Studi Day dan Nedungadi (1994) mengungkapkan bahwa institusi yang berhasil "mengendalikan" pasar dan karena itu disebut *market driven firms* adalah institusi yang selalu menyeimbangkan orientasi pasar dan orientasi pembelajaran secara baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada institusi yang mempunyai orientasi lain.

5. STIE Ekuitas, Bandung

Berdasarkan hasil penelitian, di STIE Ekuitas Bandung, aspek yang paling tinggi rata-

rata skornya adalah Kapabilitas Pimpinan, dalam hal ini adalah Kapabilitas Organisasional. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Bennet dan O'Brien (1994) berpendapat bahwa pemimpin dalam konteks pembelajaran organisasi bertugas untuk mendorong pengembangan staff, berani mengambil resiko, dan berbagi informasi dan mendorong inovasi. Menurut Bennis (2001) pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks agar bisa menangani tanggung jawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya. Sedangkan aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian khusus adalah Kinerja Institusi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat terjadi kemungkinan karena belum optimalnya penilaian kinerja untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi, sesuai dengan hasil penelitian Kaplan dan Norton pada tahun 1996.

6. STIE 11 April, Sumedang

Berdasarkan hasil penelitian, aspek yang paling menonjol dari STIE 11 April, Sumedang adalah aspek Kapabilitas Pimpinan, dalam hal ini adalah aspek kapabilitas organisasional. Hasil ini sejalan dengan pendapat Bennis (2001) pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks agar bisa menangani tanggung jawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya. Sedangkan aspek yang masih perlu mendapatkan perhatian adalah aspek daya saing institusi, dalam hal ini adalah aspek ancaman pendatang baru. Artinya, STIE 11 April Sumedang perlu mewaspadai hadirnya institusi yang merupakan pendatang baru, terutama yang memiliki kelebihan dari segi modal. Hasil penelitian Shu Hsien Liao, Ta Chien Hu (2007) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *transfer knowledge* pimpinan terhadap daya saing organisasi. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa *transfer of knowledge* bisa mengembangkan kompetensi inti dari organisasi dan membangun keunggulan daya saing dari organisasi tersebut.

7. STIE Buddhi, Tangerang

Berdasarkan hasil penelitian, STIE Buddhi Tangerang memiliki aspek yang menonjol, yaitu Orientasi Pembelajaran yang baik, artinya komitmen untuk terus belajar dari seluruh civitas academica STIE sudah berjalan dengan baik. Sebaliknya dalam aspek Kapabilitas Pimpinan masih perlu diadakan perbaikan-perbaikan,

terutama dalam aspek Kapabilitas Relasional. Hal ini dapat terjadi karena pimpinan masih perlu meningkatkan fungsinya untuk mendorong pengembangan staff, berani mengambil resiko, dan berbagi informasi dan mendorong inovasi, sesuai dengan hasil penelitian Bennet dan O'Brien tahun 1994.

8. STIE Banten, Serang

Berdasarkan hasil penelitian, kondisi STIE Banten Serang hampir sama dengan STIE Buddhi, Tangerang. Menurut pengamatan peneliti, hal ini dapat terjadi karena pada tahun 2004 STIE Banten mengambil alih STIE LMB Bandung sehingga dari aspek Kapabilitas Pimpinan diperlukan penyesuaian-penyesuaian, karena sebagian mahasiswa berdomisili di kota Bandung.

9. STIE Sutaatmadja, Subang

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data bahwa aspek yang paling menonjol dari STIE Sutaatmadja adalah aspek Kinerja Institusi, dalam hal ini adalah aspek Sumber Daya Manusia. Artinya, SDM yang bernaung di bawah STIE Sutaatmadja Subang sudah memenuhi kualifikasi yang diperlukan. Namun dalam aspek Orientasi Pembelajaran masih memerlukan perbaikan, terutama dalam aspek keterbukaan antara pimpinan dan bawahan. Artinya, setelah SDM yang berkualifikasi tinggi tersebut menjadi civitas academica STIE Sutaatmadja Subang, perlu adanya komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton pada tahun 1996 yang menyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

10. STIE La Tansha Mashiro

Berdasarkan aspek-aspek yang telah diteliti, diketahui bahwa aspek yang paling menonjol dari STIE La Tansha Mashiro adalah aspek Orientasi Pembelajaran yaitu aspek Komitmen Pembelajaran, sedangkan aspek yang masih perlu diperbaiki adalah aspek Orientasi Pasar. Dari hal ini terlihat bahwa Orientasi Pembelajaran belum berhasil mendukung Orientasi Pasar secara optimal, kemungkinan karena adanya respon terhadap informasi pasar yang kurang cepat. Menurut pendapat Day (2003) orientasi pasar mencerminkan kompetensi superior dalam memahami pengguna jasa dan karena itu berpeluang memberikan kepuasan pada pengguna jasa sama halnya dengan kemampuannya dalam mengenali gerak gerik pesaing. Studi Day dan Nedungadi (1994) mengungkapkan bahwa institusi yang berhasil "mengendalikan" pasar dan

karena itu disebut *market driven firms* adalah institusi yang selalu menyeimbangkan dua orientasi ini secara baik sehingga menghasilkan kinerja pemasaran yang lebih baik daripada institusi yang mempunyai orientasi lain.

11. STIE Kesatuan Bogor

Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa aspek yang paling menonjol dari STIE Kesatuan Bogor adalah aspek Orientasi Pasar, dalam hal ini adalah aspek Penyebaran Informasi-Institusi. Artinya, kemungkinan besar kegiatan promosi yang dilakukan STIE Kesatuan Bogor sudah berjalan dengan baik. Namun orientasi pasar tersebut nampaknya belum dapat menunjang meningkatnya daya saing institusi tersebut, antara lain menghadapi ancaman pendatang baru. Kemungkinan karena STIE Kesatuan Bogor sudah mendapat nama di kalangan masyarakat kota

Bogor. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Caruana, Ramaseshan dan Ewing (1998) yang berpendapat bahwa untuk memenangkan persaingan pada era pasar kompetitif, perguruan tinggi harus menerapkan orientasi pasar. Namun demikian penerapan konsep ini pada institusi pendidikan masih diperdebatkan. Driscoll dan Wicks (1998) mengkritik bahwa pendekatan *customer-driven* yang merupakan istilah lain dari orientasi pasar tidak sesuai untuk dunia pendidikan. Kedua peneliti ini mengkhawatirkan konsep ini dapat disalah artikan untuk menjadi sebuah peluang bagi mahasiswa (sebagai salah satu pelanggan) untuk melakukan negosiasi terhadap kurikulum dan sistem penilaian berdasarkan apa yang mereka inginkan. Dengan demikian, pendekatan ini dianggap dapat menyebabkan turunnya mutu pendidikan.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengolahan dan analisis data serta uji hipotesis, penulis dapat mengambil suatu kesimpulan secara keseluruhan bahwa Kapabilitas Pimpinan, Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, dan Kinerja Institusi akan mendorong Program Studi Manajemen di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang terakreditasi B untuk memperoleh Daya Saing (*Competitiveness*) yang tinggi dibandingkan dengan perguruan tinggi lain.

1. Variabel Kapabilitas Pimpinan dibangun oleh lima sub variabel yaitu (1) Kapabilitas Organisasional, (2) Kapabilitas Intelektual, (3) Kapabilitas Relasional, (4) Kapabilitas Personal, (5) Kapabilitas Pendidikan, dengan skor tertinggi diperoleh sub variabel Kapabilitas Organisasional dan skor terendah diperoleh sub variabel Kapabilitas Relasional. Variabel Kapabilitas Pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Orientasi Pasar, Orientasi Pembelajaran, dan Daya Saing Institusi namun berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Institusi.
2. Variabel Orientasi Pasar dibangun oleh empat sub variabel yaitu (1) Respon terhadap Informasi Pasar, (2) Penyebaran Informasi-Staff, (3) Penyebaran Informasi-Institusi, (4) Pengumpulan Informasi, dengan skor tertinggi diperoleh sub variabel Penyebaran Informasi-Institusi dan skor terendah diperoleh sub variabel respon terhadap informasi pasar. Variabel Orientasi Pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Kinerja Institusi dan Variabel Daya Saing Institusi.

3. Variabel Orientasi Pembelajaran dibangun oleh tiga sub variabel yaitu (1) Keterbukaan, (2) Berbagi Visi dan tujuan Organisasi, (3) Komitmen Pembelajaran, dengan skor tertinggi diperoleh sub variabel Komitmen Pembelajaran dan skor terendah diperoleh sub variabel Keterbukaan. Variabel Orientasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Institusi tapi berpengaruh tidak signifikan terhadap Daya Saing Institusi.
4. Variabel Kinerja Institusi dibangun oleh empat sub variabel yaitu (1) Perspektif Proses Bisnis Internal, (2) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, (3) Perspektif Finansial, dan (4) Perspektif Pelanggan/Mahasiswa, dengan skor tertinggi diperoleh sub variabel perspektif pelanggan/mahasiswa dan skor terendah diperoleh sub variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Variabel Kinerja Institusi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Daya Saing Institusi.
5. Variabel Daya Saing dibangun oleh sebelas sub variabel yaitu (1) Kekuatan tawar dari pemasok mahasiswa, (2) Kekuatan tawar dari mahasiswa, (3) Ancaman dari pendatang baru, (4) Ancaman dari pesaing, (5) Kekuatan persaingan, (6) penelitian dan pengembangan lulusan, (7) Sumber daya finansial, (8) Fasilitas fisik, (9) Sumber Daya manusia, (10) Pemasaran, (11) Sumber Daya Organisasi, dengan skor tertinggi diperoleh sub variabel sumber daya manusia dan skor terendah diperoleh sub variabel ancaman dari pendatang baru.
6. Berdasarkan Deskripsi Indeks Analisis Daya

Saing secara keseluruhan maka dapat diketahui peringkat Daya Saing STIE di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten mulai dari yang tertinggi sampai yang terendah yaitu : STIE Buddhi Tangerang, STIE Latifah Mubarakiyah Tasikmalaya, STIE Sutaatmadja Subang, STIE STEMBI Bandung, STIE INABA Bandung, STIE Ekuitas Bandung, STIE Pasundan Bandung, STIE Kesatuan Bogor, STIE La Tansha Mashiro, STIE 11 April Sumedang, dan STIE Banten Serang.

B. Saran

1. Rekomendasi untuk 11 STIE di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten yang terakreditasi B yaitu konsep Orientasi Pasar merupakan konsep yang baru dikembangkan di produk jasa pada umumnya dan dunia pendidikan pada khususnya. Sebelumnya konsep orientasi pasar banyak dibahas di dunia industri. Untuk itu penulis mengusulkan agar konsep ini terus disempurnakan untuk dunia pendidikan.
2. Rekomendasi untuk peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang daya saing yaitu perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Daya Saing Institusi, mengingat dalam penelitian ini pengaruhnya relatif kecil dibandingkan dengan variabel-variabel lain. Jumlah sampel perlu diperbesar dengan institusi lain di luar STIE (misalnya dengan Universitas swasta di wilayah Jawa Barat dan Banten), sehingga ada perbandingan dengan lembaga pendidikan lainnya.
3. Rekomendasi untuk 11 STIE di lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten antara lain dalam Kapabilitas Pimpinan hal-hal yang perlu diperbaiki adalah menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, mengkomunikasikan optimisme dan kepercayaan diri, dan menyusun standar yang tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara inovasi kurikulum, menanamkan rasa percaya diri yang tinggi kepada mahasiswa, serta merekrut dosen-dosen yang berkualitas.
4. Dalam Orientasi Pasar hal-hal yang perlu ditingkatkan adalah penyebaran informasi, kecepatan dalam mendeteksi perubahan, survei pada industri pemakai lulusan, dan secara berkala mengadakan review. Hal ini dapat dilakukan dengan cara merekrut staff pemasaran yang lebih berkualitas, membuat database lulusan, perubahan kurikulum secara berkala, serta melibatkan lulusan dalam program promosi institusi.
5. Dalam Orientasi Pembelajaran hal-hal yang perlu ditingkatkan adalah dukungan civitas academica untuk mencapai tujuan organisasi, dan kerjasama civitas academica dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mendapatkan dukungan dan kerja sama civitas academica adalah penilaian kinerja secara adil serta sistem *reward and punishment* yang adil pula.
6. Dalam Kinerja Institusi hal-hal yang perlu mendapat perhatian adalah aspek finansial, karena pada umumnya Perguruan Tinggi masih tergantung sepenuhnya pada uang kuliah mahasiswa, sehingga diperlukan inovasi berupa pemberdayaan riset yang berguna untuk dunia industri melalui kerjasama dengan mitra, program kewirausahaan untuk mahasiswa harus lebih ditingkatkan, serta peningkatan kemampuan dosen untuk mendapatkan hibah-hibah penelitian .
7. Dalam Daya Saing Institusi hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian adalah kehati-hatian dalam menghadapi ancaman pendatang baru, karena seringkali pendatang baru memiliki kelebihan dari aspek finansial yang besar, sehingga salah satu cara yang ditawarkan peneliti adalah melalui pembelajaran pengguna jasa pendidikan (Calon Mahasiswa) agar pengguna jasa dapat memahami dan menilai diferensiasi penawaran institusi dibandingkan dengan institusi lain, hal ini dapat ditempuh melalui inovasi teknologi dan terobosan strategi.
8. Rekomendasi untuk Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, dalam penilaian akreditasi, pihak institusi berusaha mempertunjukkan yang terbaik. Fasilitas, sarana, ruang kuliah, aula, ruang tutorial, laboratorium, ruang lab dirubah menjadi sempurna. Seluruh civitas academica, termasuk mahasiswa, di beritahu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sayangnya, hal itu tidak berlangsung lama. Hanya saat penilaian akreditasi. Namun setelah penentuan akreditasi dilaksanakan, tindak lanjut yang diberikan belum sepenuhnya dirasakan mahasiswa. Seharusnya, mahasiswa mendapatkan hak dari akreditasi yang diberikan sesuai nilai akreditasinya. Diharapkan mahasiswa turut berperan aktif sehingga bisa menjadi pemicu kualitas institusinya, dan secara tidak langsung bisa memicu dirinya untuk menjadi sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan perbaikan sistem akreditasi ini, maka akan ada timbal balik dari mahasiswa, oleh mahasiswa, dan untuk mahasiswa.
9. Untuk KOPERTIS Wilayah IV Jawa Barat dan Banten harus mendorong STIE yang memiliki

Akreditasi B agar dapat terus mempertahankan peringkatnya, sedang Perguruan Tinggi yang

lainnya yang belum terakreditasi didorong untuk melakukan akreditasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, William E. and James M.Sinkula. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation on Organizational Performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 2, No. 4, p.411-427
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (2003), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", Journal of Marketing, 57 (October), pp. 83 -100.
- Data Pengangguran di Indonesia. Tersedia : <http://www.dikti.go.id> (11 Oktober 2011)
- Data Perguruan Tinggi di Lingkungan Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten. Tersedia <http://www.ban-pt.or.id> (9 Januari 2013)
- Duignan, P. (2003). "Formation of Capable, Influential, and Authentic Leaders for Times of Uncertainty". Paper presented at the Australian Primary Principals Association National Conference, Adelaide.
- Duignan, P. (2004). "Forming Capable Leaders: From Competence to Capabilities". New Zealand Journal of Educational Leadership, 19(2), 5-13.
- Gundlach, Erich, (2005). "The role of human capital in economic growth: new results and alternative interpretations," Open Access publications from Kiel Institute for the World Economy info:hdl:10419/30189, Kiel Institute for the World Economy.
- Hadjimanolis, Athanasios, (2010), "An Investigation of Innovation antecedents in Small Firms in the Context of Small Developing Country", R&D Management, Vol 30
- Hunt, J. B., & Wallace, J. (2007), "A competency-based approach to assessing managerial performance in Australian context", Asia Pacific Journal of Human Resources, 35(2), pp. 52 - 66.
- Hult, G.Thomas M and Ketchen, David J (2005), "Market Orientation and Performance : An Integration of Disparate Approaches" John Wiley & Sons, Ltd
- Imam Ghozali, (2003). "Analisis Multivariate dengan SPSS". Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang. Hal.89
- Jayant, Menon, (2008). "Laos in the ASEAN Free Trade Area: Trade, Revenue and Investment Implications," Asia Pacific Economic Papers 276, Australia-Japan Research Centre, Crawford School, Australian National University.
- Jaworski, Bernard. J and Kohli, Ajay. K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol 57, July.
- Jenis-jenis Perguruan Tinggi di Indonesia. Tersedia : didik-nugroho.staf.narotama.ac.id (25 April 2011).
- Karakteristik Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia. Tersedia: <http://dedensoleh.wordpress.com> (25 Agustus 2010)
- Mashhadi, M.M and Mohajeri, K (2008), " A Quality Oriented Approach toward Strategic Positioning in Higher Education Institutions", World Academy of Science , Engineering and Technology,
- Munandar, A.S. (2003). *Learning Organization dan Penerapannya Dalam Dunia Usaha* Makalah Seminar Industri Kolokium di Makassar (Tidak Diterbitkan)
- Perace & Robinson, (2008), "Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan pengendalian", Edisi 10 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Porter, Michael. E, (1990), "Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul", Erlangga, Jakarta
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, . New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, : The Free Press.
- Porter, Michel E., (1993). *Competitive Advantage*. USA: Collier Macmillan Publisers
- Purnomo, Setiawan Hari, Zulkieflimansyah, (2009), *Manajemen Strategi : Sebuah Konsep Pengantar*, Lembaga Penerbit FE-

- Rahayu, Agus, (2008). *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Stratejik)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Rangkuti, Freddy, (2003), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Perencanaan Strategis untuk Menyongsong Abad 21*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rich, Gregory A, (2008). “ *The Sales Manager as a Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People*’, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 23, No.4, pp.319-328
- Rivai, V. dan Mulyadi, D. (2003), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rohim, Howard, “*A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard*”, Tersedia :<http://www.performance-measurement.net> (25 Agustus 2003)
- Rohim, Howard, “*Improve Public Sector results With A Balanced Scorecards: Nine Steps To Success*”, Tersedia :<http://www.Balancedscorecard.org>” (25 Agustus 2003)
- Schein, Edgar H, (2005), “*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey-bass Publishers
- Schwab, Klaus, (2011), *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Schwandt Boorom, Michael L., et al (2003), “*Relational Communication Traits, Learning Organizational and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance*”, “*Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol, 26, No. 1 p.231
- Senge, Peter M, 1990, “*The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*”, Doubleday, New York.
- Shoemaker, Mary E, (2009), “ *Leadership Practises in Sales Managers Associated with the Self Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Sales People*”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999),pp.1-19.
- Siagian, P.S. (2003). *Filsafat Administrasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slater, S. F. (1997), “*Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 162 -167.
- Sugiyono, (2012), “*Metode Penelitian Bisnis*”, Alfabeta, Bandung
- Sugiyono, (2012), “*Metode Penelitian Bisnis*”, Alfabeta, Bandung
- Sumiharjo, Tumar. (2008). *Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Pengembangan Daya Saing Berbasis Potensi Daerah*. Bandung: Penerbit Fokusmedia.
- Thoha, Miftah. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.