

PERAN PEMIMPIN, ORGANISASI PEMBELAJAR DAN KOMPETENSI ORGANISASI, SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA ORGANISASI

NURWANTI

STIE Trisakti
wanti@stietrisakti.ac.id

Abstract: *The purpose of this study is to determine and analyze role of the leaders, learning organization, and competence of the performance studies program. Other than that, to determine the effect of role of the leaders by learning organization and competence, also it's impact on the performance of the study program. The research carried out on an accredited S1 courses in Private collages in Jakarta, the method used in this research is survey method, which are descriptive survey and explanatory survey. Structural Equation Model was used as the analysis technique along with PLS, number of sample in total of 110 courses. Determination of the sample using Stratified Random Sampling, which is the three strata of accreditation ratings: A, B, and C, the proportional of the total of 611 courses. The result of the research show that there is a influence over role of the leaders, the variable learning organization and competence on performance, that the better role of the leaders, learning organization and increasing competence will impact performance. The impact of the competence against the performance is small, which means the competence of the course not always give a dominant influence for the performance.*

Keywords: Role of the leaders, learning organization, competence, performance.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis peran pemimpin, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja program studi. Selain itu juga untuk mengetahui sejauhmana pengaruh peran pemimpin melalui organisasi pembelajar dan kompetensi serta dampaknya terhadap kinerja program studi. Penelitian dilakukan dengan mempergunakan metode survei (*descriptive* dan *explanatory*) terhadap Program Studi S1 Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* dengan PLS. Jumlah sampel mencapai 110 program studi, dan penentuan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling* yaitu tiga strata peringkat akreditasi A, B dan C, proposional dari keseluruhan berjumlah 611 program studi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran pemimpin, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja. Semakin baik peran pemimpin, organisasi pembelajar serta kompetensinya, maka berakibat semakin meningkatkan kinerja. Sedang dampak kompetensi terhadap kinerja adalah sangat kecil, artinya kompetensi program studi tidak selamanya memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja.

Kata Kunci: Peran pemimpin, organisasi pembelajar, kompetensi, kinerja.

PENDAHULUAN

Menurut Yuyun (2012), memasuki abad XXI ini, berbagai "Pressures" menjadi ciri utama dari akibat persaingan yang semakin meningkat dikarenakan timbulnya inovasi-inovasi. Adapun tekanan-tekanan itu terdapat dalam proses kerja maupun hasil produknya, sehingga menjadi suatu permasalahan bagi dunia usaha. Disamping itu adanya gejala "*Knowing-Doing Gap*", yaitu gejala yang menggambarkan terdapatnya ketidaksesuaian antara yang dihasilkan dari Perguruan Tinggi, terkait kompetensi lulusan maupun dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan, dengan yang dibutuhkan bagi dunia usaha. Hal ini yang menyebabkan bagi dunia usaha mengharuskan untuk mengadakan ulang pelatihan-pelatihan kompetensi terhadap lulusan yang tentunya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tersebut. Adapun hasil-hasil penelitian yang dilakukan Perguruan Tinggi, sebagian besar (90%) dianggap tidak relevan dengan kebutuhan dunia usaha. Adanya gejala *Knowing-Doing Gap* telah memperlemah fungsi dari Perguruan Tinggi, yakni sebagai Katalisator dalam peningkatan daya saing suatu Negara.

Uraian di atas merupakan kajian menarik yang berkaitan langsung terhadap Kinerja Program Studi. Selain kompetensi lulusan dan juga hasil penelitian, kinerja program studi dapat juga dikaji dengan berdasarkan pada instrumen BAN-PT yang diatur dalam PP No 60 Tahun 1999, dengan tujuan Mengawasi Mutu dan Efisiensi Program Studi. Sesuai kondisi akreditasi BAN-PT pada Tahun 2008, bahwa dari 14.776 program studi yang ada di Indonesia terdapat 3.781 program studi sudah kadaluwarsa ijin pengelolaannya, dan 6.000 program studi tidak terakreditasi.

Perkembangan jumlah perguruan tinggi dan program studi di Indonesia mengalami peningkatan pada Tahun 2005 sampai dengan Tahun 2010, namun sayangnya tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas. Untuk menghasilkan kualitas dalam pengelolaan pada program studi, maka diperlukan peran pemimpin yang

mengarahkan organisasi di dalam melakukan inovasi melalui sistem pembelajaran guna meningkatkan daya saing organisasi (Mahoney2000).

Penelitian dari Johnston dan Cadwell (2001) pada sekolah-sekolah di Victoria, mendapatkan temuan, bahwa dengan sistem pembelajaran yang diberlakukan akan dapat mewujudkan sekolah-sekolah menjadi berstandar *world class*. Sekolah-sekolah tersebut juga akan memiliki kompetensi untuk dapat bersaing di pasar internasional dengan memberlakukan organisasi pembelajar. Selain organisasi pembelajar, mutu input serta dalam prosesnya, adalah faktor dosen yang juga sebagai pencipta kompetensi program studi melalui ilmu pengetahuan, sangat banyak berperan dalam menghasilkan lulusan yang berkompetensi. Pada tahun 2008 tercatat 142.938 (58,30%) dosen masih berpendidikan S1, dari jumlah tersebut 118.836 dosen diantaranya berasal dari PTS. Adapun Kompetensi dosen berdasar pada Tridharma yaitu: Pendidikan/pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat, yang juga dapat dilihat pada jenjang jabatan akademik dosen. Berdasarkan data Tahun 2008 tersebut, diketahui bahwa terdapat 128.059 orang dosen atau 53,59% tidak memiliki jabatan fungsional akademik.

Untuk menciptakan lulusan yang berkompetensi, program studi diharapkan sudah mengarah pada penerapan kurikulum berbasis kompetensi yang berorientasi pada perkembangan kebutuhan pasar dan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki daya saing dalam bentuk kompetensi di bidangnya. Disamping itu mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan, memiliki kemampuan dalam mengakses pengembangan ilmu, dan memiliki karakter.

Dari data sekunder Dikti Tahun 2009 mencatat, untuk Pendidikan Tinggi yang berada di Kopertis Wilayah III (yang selanjutnya akan disebut Jakarta) terdapat: 655.607 Mahasiswa, 1.497 Program Studi, 2 Perguruan Tinggi masuk dalam daftar 100 besar di Asia, dan 3 Perguruan Tinggi masuk dalam daftar 500 besar dunia 3.

Kondisi yang tergambar di atas memotivasi dilakukannya suatu studi terkait dengan analisis peran pemimpin, organisasi pembelajar dan kompetensi terhadap kinerja pada program studi S1 terakreditasi PTS di Jakarta, sebagai suatu kajian ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan dan diharapkan dapat memberi masukan bagi peningkatan kinerja program studi S1 di Jakarta.

Sejalan dengan uraian identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalah dapat dirangkum sebagai berikut: Pengaruh Peran Pemimpin, Organisasi Pembelajar dan Kompetensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Program Studi S1 Terakreditasi PTS di Jakarta.

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, menambah serta memberikan sumbangan dalam bidang pengembangan ilmu, khususnya ilmu Teori Organisasi dan Perilaku Organisasi. Dan melalui pendekatan ini pula, metode-metode yang digunakan diantaranya: menggali aspek kapabilitas internal organisasi dalam peran pemimpin, organisasi pembelajar, kompetensi organisasi dan kinerja organisasi serta keterkaitan masing-masing variabel, dalam konteks model penelitian. Sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian lebih lanjut terkait dengan variabel-variabel di atas, dan menjadi bahan acuan dalam menemukan model kerangka konseptual yang baru dengan memadukan dan memodifikasi serta memperluas model penelitian yang baru.

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian terkait erat dengan unit analisis, dimana unit analisis dalam penelitian ini adalah Program Studi S1 Terakreditasi pada perguruan tinggi swasta di Jakarta. Sehubungan penelitian yang mengkaji tentang Kinerja Organisasi pada Program Studi, maka populasi sasarannya adalah Program Studi S1 yang Terakreditasi minimum C di Jakarta.

Berdasarkan data BAN-PT Tahun 2011, secara keseluruhan berjumlah 611 Program Studi. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model*. Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk membangun model penelitian dengan didasarkan pada aspek statistik serta memperhatikan kekeliruan dalam pengujian hipotesis dan kekuatan pengujian hipotesis. Teknik yang memperhatikan aspek statistik di dalam menentukan ukuran sampel minimum untuk SEM dikenal dengan teknik *Power Analysis* (Mac Callum, 1996). Sampel minimal yang harus diambil adalah sebanyak 108 Program Studi. Untuk penelitian ini, Program Studi S1 Terakreditasi PTS di Jakarta, diambil sampel sejumlah 110 Program Studi. Adapun responden dalam penelitian ini, masing-masing adalah: 1 orang untuk Ketua Program Studi, 3 orang Staf Dosen, dan 3 orang Mahasiswa. Sehingga secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan sebanyak 770 responden yang terdiri dari 110 Ketua Program Studi, 330 Dosen dan 330 Mahasiswa. Selanjutnya ukuran sampel di atas, didistribusikan secara proporsional dengan metode penarikan Sampel yang dipakai adalah *Stratified Proportional Random Sampling Method*, yaitu dihitung dari 3 (tiga) strata peringkat akreditasi, A = 14 Prodi, B = 61 Prodi dan C = 35 Prodi. (Sumber : data diolah).

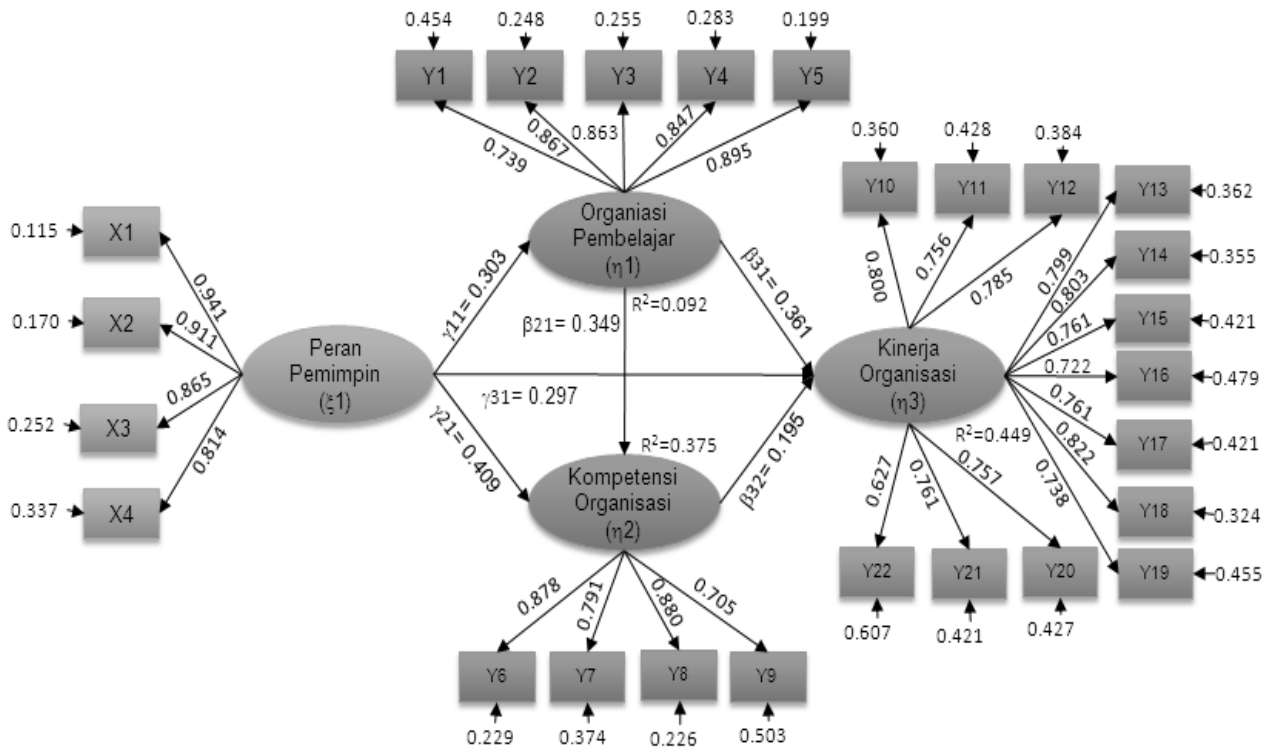
Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut: 1) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data melalui kegiatan pengamatan untuk mencari informasi langsung mengenai *setting* yang diamati. 2) Wawancara, yaitu dalam rangka melengkapi kuesioner dan dalam upaya menggali lebih dalam hal-hal yang berkaitan dengan analisis deskriptif. 3) Kuisisioner, yaitu teknik pengumpulan data dimana dilakukan melalui daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan instrumen penelitian yang telah disusun.

HASIL PENELITIAN

Untuk menjawab rumusan masalah yang keempat, dilakukan pengujian hipotesis

peran pemimpin, organisasi pembelajar dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Program Studi S1 Terakreditasi pada PTS di Jakarta, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Diagram Jalur

Tabel 1 Pengaruh Peran Pemimpin, Organisasi Pembelajar dan Kompetensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi pada Program Studi S1 Terakreditasi Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta

Pengaruh	Kinerja program studi S1 pada Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta	Besarnya Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
Peran Pemimpin		0.297	Melalui: Organisasi Pembelajar = $0.303 \times 0.361 = 0.109$ Kompetensi program studi = $0.409 \times 0.195 = 0.080$	0.487
Organisasi Pembelajar		0.361	Kompetensi program studi = $0.349 \times 0.195 = 0.068$	0.429
Kompetensi Program Studi		0.195		0.195

Hasil perhitungan menunjukkan, bahwa variabel peran pemimpin adalah variabel yang memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja program studi, dengan total pengaruh mencapai 0.487 standar deviasi. Selanjutnya diikuti oleh variabel organisasi pembelajar, dengan besar pengaruh 0.429. Kompetensi program studi memberikan pengaruh paling kecil, dengan besar pengaruh hanya 0.195. Hasil ini dapat menjadi satu temuan baru, bahwa kompetensi program studi tidak selamanya memberikan pengaruh dominan. Hal ini memperjelas bahwa, seberapa besar kompetennya sebuah program studi, dimana tanpa dipimpin oleh pemimpin yang bertanggungjawab, maka kompetensi program studi tidak akan mengarah pada kinerja positif. Seperti contoh, kompetensi dosen tidak akan memberikan dampak positif pada kinerja pengajaran, selama dosen tersebut tidak memiliki motivasi dan sikap positif dalam melaksanakan proses PBM yang baik.

PENUTUP

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa secara umum peran pemimpin, Pertama; kemampuan melakukan perubahan (belum optimal), hal ini tercermin di dalam: mengupayakan inovasi untuk peningkatan kompetensi mahasiswa dan lulusan; memfasilitasi kegiatan penelitian; mengupayakan peningkatan kegiatan mahasiswa; memfasilitasi kegiatan mahasiswa; mengupayakan peningkatan pengetahuan pendidik; mengupayakan inovasi pada proses PBM; memfasilitasi kegiatan pengabdian kepada masyarakat; serta menyiapkan sarana dan prasarana pendukung PBM. Kedua; kemampuan memotivasi (kondisi belum optimal), hal ini juga tercermin di dalam: upaya memotivasi pelaksanaan kegiatan mahasiswa, memotivasi dosen melakukan kegiatan penelitian, memotivasi dosen melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, memotivasi dosen untuk meningkatkan kompetensi dalam pengajaran, memotivasi dosen dalam upaya meningkatkan kompetensi

dosen pada suatu penelitian, serta memotivasi dosen untuk melakukan perbaikan dari proses PBM. Ketiga; kemampuan mengkomunikasikan (dalam kondisi agak tinggi), hal ini tercermin dari upaya membangun suasana akademik yang kondusif dan sosialisasi program kerja kepada sivitas akademika. Keempat; kemampuan menjalin hubungan (dalam kondisi agak tinggi), hal ini tercermin dari membangun tim yang handal dalam pengelolaan organisasi dan menciptakan kerjasama dengan *stakeholder*. Kelima; kelompok program-program studi pada kelompok akreditasi A dan B (dalam kondisi agak tinggi), namun memiliki nilai rata-rata yang rendah pada kemampuan menjalin hubungan dan kemampuan dalam mengkomunikasikan.

Di dalam Program studi S1 terakreditasi PTS di Jakarta, ditemukan adanya pengaruh antara peran pemimpin terhadap organisasi pembelajar. Hal ini dapat diartikan bahwa; Peran pemimpin berimplikasi pada organisasi pembelajar pada program studi S1 di Jakarta yang juga sebagai pendorong terbentuknya suatu organisasi pembelajar, hal tersebut mendorong harapan yaitu dapat diperoleh suatu pengetahuan baru dan adanya perubahan paradigma di dalam mengelola dan para pengelola program studi;

Peran pemimpin dan organisasi pembelajar terhadap kompetensi organisasi pada program studi S1 terakreditasi di Jakarta, sangat berpengaruh positif; dimana Peran pemimpin dan organisasi pembelajar, berimplikasi langsung dalam membangun kompetensi organisasi.

Peran pemimpin melalui organisasi pembelajar berimplikasi positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi pada program studi S1 terakreditasi PTS di Jakarta;

Peran pemimpin, melalui kompetensi organisasi berimplikasi positif secara langsung ataupun tidak langsung, terhadap kinerja organisasi pada program studi S1 terakreditasi PTS.

Untuk itu hasil penelitian ini adalah: peran pemimpin, organisasi pembelajar dan kompetensi organisasi memiliki pengaruh, terhadap kinerja organisasi pada program studi S1 terakreditasi PTS di Jakarta.

REFERENSI :

- Aaker, A., Kumar V. and Day G.S., 2001. *Marketing Research*, Seventh edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Abbas, Syahrizal, Prof. Dr., 2009, Manajemen Perguruan Tinggi, Beberapa catatan, cetakan ke 2, Kencana, Jakarta.
- Agung, A.M. Lilik, 2007, Human Capital Competencies (Sketsa-sketsa Praktik Human Capital Berbasis Kompetensi), PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ammat, Rand P. J. H. Schoemaker, 1993, Strategic Assets and Organizational Renit, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, PP. 33-46.
- Anderson, Mark, 2010, *The Leadership Book*, first edition, Britain, Pearson Education.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan, 2001, *Management Control Systems*, Tenth edition, Chicago, Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- Argyris, C. and D.A. Schon, 1996. *Organizational Learning: Theory, Method and Practices*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asmawi, Rosul, M., 2005, Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu Di Perguruan Tinggi, *Makara Sosial Humaniora*, Vol. 9, No., 2, Desember, p. 66-71.
- Bagastawa, Saptadi, 2006; *Meraih Keunggulan Kompetitif melalui Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Amata Books, Yogyakarta.
- Baldrige National Quality Program. 2008. *Education Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD: Baldrige National Quality Program.
- BAN-PT. 2000. *Guidelines for External Accreditation of Higher Education*. Jakarta: BAN-PT.
- BAN-PT. 2000. *Guidelines for Internal Quality Assessment of Higher Education*. Jakarta: BANPT.
- BAN-PT. 2008. *Pedoman Evaluasi-diri Program Studi*. Jakarta: BAN-PT.
- Bhatnagar, J. 2006. Measuring Organizational Learning Capability ini Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage, *The Learning Organization*, Vol. 13, No.5, pp.416-433.
- Brace, Ian, *Questionnaire Design*, 2004, Kogan Page, London.
- Budiharjo, Andreas, 2011, *Organisasi (Menuju Pencapaian Kinerja Optimum – Sintesis Teori untuk Mengungkap "Kotak Hitam" Organisasi)*, Prasetya Mulya Publishing, Jakarta.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T, and Zhao, Y. 2002. "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management Review*, Vol. 31, No. 6, p.515.
- Cavaleri, S.A. (2004) "Levering Organization Learning for Knowledge and Performance", *The Learning Organization*, 11 (2), 159-76.
- Channingham, J.B. and P. Gerrard, 2000, Characteristic of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol. 22, No. 1, PP 35-64.
- Charan, Ram, 2002, *Leaders at All Levels*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Chaston, Land B. Bader, 1999, Organizational Learning, Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 5, No.4, PP 191-203.
- Cleveland, J. and P. Plastrik, 1995. Learning, Learning Organization and TQM. In A.M. Hoffman and D.J. Julius (Eds), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott, pp. 233-243.
- Cohen, Dan S., 2005, *The Heart of Change Field Guide*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Collie, S.L, 2002. *The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments*, *Dissertation*, University of Virginia.
- Crossan, M., H. Lane and R.E. White, 1999. An, Organizational learning Framework: from Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp.522-537.
- Daft, Richard and Lane, G. Patricia, 2011, *Leadership*, International Edition, SouthWestern, Cengage Learning.
- David, F.R., 2002, *Manajemen Strategis : Konsep, Edisi Bahasa Indonesia*, Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro, Jakarta; Prehall Indo.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2003. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2011, *Human Resource Management*, Twelfth Edition, Pearson, New Jersey.
- Dill, D.D., 1999. Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education*, Vol.38, pp. 127-154.

- Direktorat Akademik, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2008, Buku Panduan Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi Pendidikan Tinggi, Jakarta.
- Direktorat Akademik, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, DEPDIKNAS, 2008, Portofolio Perguruan Tinggi Di Indonesia, Jakarta.
- Dixon, N.M., 1998. The Hallways of Learning, American Management Association, *organizational Dynamics*, Vol. 25 No.4, Spring, pp.23-34.
- Dodgson, M., 1991. Technological Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures, *British Journal of Management*, Vol. 2, pp. 3-15.
- Dubrin, A. J. 2011. Leadership: Research Findings, Practices, and Skills, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Durant, R., 1999, The Relative Contributions of Imitable, non-Transferable and non-Substituable Resources to Profitability and Market Performance, Goizueta Business School, Atlanta, Emong University.
- Edgar H. Schein Organizational Culture & Leadership, 3 edition Jossey-Bass, A Willey Imprint 2004 John Willey & Son, Inc. San Fransisco.
- Efendi, Sugito, 2005, Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya manusia Terhadap Pelatihan dan Modal Intelektual serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi pada beberapa Perusahaan milik PT. Petro Kimia Gresik Persero), Disertasi Program Doktor Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Friedman, H.H., L.W. Friedman and S. Pollack, 2001. Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization, *The Learning Organization*, pp.31-35.
- Fulmer, R.M., P. Gibbs and B. Keys, 1998. The Second Generation Learning Organizations: New Tool for Sustaining Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 27 (2), pp.6-21.
- Garvin, 2000. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work, Boston: Harvard Business School Press.
- _____, D.A., 1993. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Vol.17, July August, pp.78-91
- Gaspersz, Vincent, 2007, *Organizational Excellence, Model Strategik menuju World Class Quality Company*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, 1., 2006. *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hall, R., 1994, A Frame Work for Identifugis The Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantages, in Hamel G. and A. Heene (Eds), *Competence, based competition*, Chichester : John Willeyse Sons
- Hair J.F., A. Rolp., Tatham E., Ronald L., and Black William C., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New York : Prentice-Hall International Inc.
- Hamel, G. and A. Heene, 1994. *Competence-based Competition*, Chichester : John Willey & Sons.
- Hayati Djatmiko, Yayat, 2002, *Perilaku Organisasi*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Helfetz, Ronald and Grashow, Alexander and Linsky, Marty, 2009, *The Practice of Adaptive Leadership*, Harvard Business Press, United States of America.
- Helfat, C.E. and M.A. Peteraf, 2002. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Working Paper*, No.03-08.
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.2, pp.63-84.
- Hernandez, J.G.V. and Noruzi, A R., 2010, "How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organization Competitiveness?", *International Journal of Business and Management*, 5 (4), 183 -193.
- Hesselbein, Frances & Goldsmith, Marshall, 2006, *The Leader of the Future 2, Vision, Strategies, and Practicesfor the New Era*, Published by Jossey-Bass, a Wiley imprint.
- Hughes, L.W., 1994. *The Principal as Leader*, New York: Macmillan Collage Publishing Company.
- ILO, 2010, Trend Ketenagakerjaan dan Sosial di Indonesia, Mewujudkan Pertumbuhan Ekonomi Menjadi Penciptaan Lapangan Kerja.
- Indrajit, Eko dan Djokopranoto, 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Irawati A. Kahar, Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organization Change), Perpustakaan Perguruan Tinggi, Jurnal Studi Perpustakaan & Informasi Vol. 4, No. 1, Juni 2008.

- Iwayan Santyasa, Problematika Pendidikan Indonesia dan gagasan Menuju Paradigma Baru.
- Johnston, C. and Cadwell, B. 2001, "Leadership and Organizational Learning in the Quest for World Class School, *The International Journal of Educational Management*, 15, 2, pg. 94-102.
- Jones, G.R. 2000. *Organization Theory, 3rd ed*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kasali, Rhenald, Ph.D, 2005, Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga, PT Gramedia Pusaka Utama, Jakarta.
- Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2010, Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT).
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 mengenai Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah nomor 60 Tahun 1999 mengenai Pendidikan Tinggi.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum Milik Negara.
- Kementerian Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14/2005 tentang Guru & Dosen.
- Kementerian Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 045/V/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi.
- Kementerian Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 232/V/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum.
- Kementerian Pendidikan Nasional Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 184/4/2001 tentang Pengawasan.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, *Education + Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682-293.
- Kim, D.H., 1993. The Link between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, fall, pp.37-50.
- King, A.W. and C.P. Zeithaml, 2001. Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, January, pp.75-99.
- Kline, P. and B.L. Saunders, 1995. Ten Steps to a Learning Organization, *Executive Excellence*, April, pp. 20-31
- Kompas, 2007. *Pendidikan Berkualitas Seharusnya Untuk Semua*. Kompas, Jakarta.
- Kopertis Wilayah III, 2010. *Daftar Perguruan Tinggi Swasta*, Kopertis Wilayah III DKI Jakarta.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2000, *Organizational Behavior*, 5th edition, Mc. Graw Hill.
- Kumar, N., 2005. Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions, *Performance Improvement*, Vol. 44, No. 9. October, pp. 27-32.
- Lako, Andreas, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi (Isu, Teori, dan Solusi)*, 2004, Amara Books, Yogyakarta
- Lee, J. 2008. Effect of Leadership and Leader-Member Exchange on Inovativeness, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 670-687.
- Levine, A., 1993. Student Expectation on Collage (Editorial), *Change*, Vol.25, No.4, September-October, p.4.
- Lindelof, P. and Hans Lofsten, *Proximity as a Resource Base for Competitive Advantage: University-Industry Links for Technology Transfer*, *Journal of Technology Transfer*; Aug 2004;29;3-4; pg.311.
- Lopez, S.P., Jose M. Peon, and Camilo Jose Vazquez Ordas, 2005. Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, pp.227-145.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., and; Camilo Jose Vazquez Ordds, C.J.V. 2005. Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12(3), pg. 227.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Mahoney, Ray. 2000, Leadership and Learning Organisations, *The Learning Organizations*, Vol 7, No. 5, pp. 241-243.
- Marquardt, M.J., 1996. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- McMillan, C. (2010), Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation, *Journal of Business Strategy*, 31 (1), 11-22.

- Meirawan, Dunny, Dr, 2010, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*, IPB Press dan IMB serta YAK, Bogor.
- Mintzberg, H., J.B. Quinn and J. Voyer, 1995. *The Strategy Process*, New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Mulyadi, 2004, *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Murray, P., 2003. Organizational Learning, Competencies, and Firm Performance: Empirical Observations, *The Learning Organization*, Vol. 10, No.5, pp.305-316.
- Murray, P. and K. Donegan, 2003. Empirical Linkages between Firm Competencies and Organisational Learning, *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 1, pp.51-62.
- Nasution, Nur, M. Apu, Msc, Drs, *Manajemen Perubahan*, 2010, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Narimawati, Umi, 2005, *Pengaruh Kesesuaian Individu-Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Pindah Dan Kinerja Dosen (Survey pada Dosen tetap Yayasan Universitas Swasta di Propinsi Jawa Barat)*, Disertasi Program Doktor Universitas Padjadjaran, Bandung.
- National Accreditation Agency for Higher Education (BAN-PT). 2000. Guidelines for External Quality Assessment of Higher Education. Jakarta: Ministry of National Education (Depdiknas).
- Northouse, P.G. 2003. *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Once Kurniawan, *Penyusunan Kurikulum Berbasis Kompetensi untuk Menjawab Kebutuhan Pasar*.
- Oliver, C., 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources: based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.697-713.
- O'Regan, N. and A. Ghobadian, 2004. The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance, *Management Decision*, Vol.42, No.2, pp.202-312.
- Pace, E.S. Ulrich, D. Meirelles and L. Cruz Basso, 2005, *The Contributions of Specific Resources from The Firm in It's Competitive Performance : A resource – Based View Approach in the Software Sector*, Working paper series, Sao Paulo, Mackenzie Presbyterian University.
- Palan, R., Ph.D, 2007, *Competency Management (Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*, PPM, Jakarta.
- Peam, M., C. Roderick, and C. Mulrooney, 1995. *Learning Organization in Practice*, London : Mc Graw-Hill.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, New York : Mc Graw-Hill.
- Pierce L, Jon & Newstrom John W. *Leaders & The Leadership Process Readings, Self-Assessments & Applications*, Fourth edition, 2006, Mc Graw Hill, asia.
- Pitts, R.A. and D. Lei, 2003, *Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage*, Ohio, Thompson Learning.
- Prahala, C.K. and G. Hamel, 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, June, pp. 79-91.
- Prieto, I.M. and E. Revilla, 2006. Learning Capability and Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment, *The Learning Organization*, Vol. 13 No.2, pp. 166-185.
- Rachbini, Didik dan Retnani, Yuli, 2009, *Peranan Pendidikan Tinggi Di Tingkat Global Kebijakan Pendidikan tinggi Indonesia menuju Globalisasi*, Makalah, Konferensi Internasional Asosiasi Filsafat Asia, Universitas Indonesia.
- Reed, R. and R.J. De Fillippi, 1990, *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1 (Januari), PP 88-102.
- Rijal, Sapna, 2010, *Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization : A comparative Study*, *International Jurnal of Management & Information Systems*, Fourth Quarter Volume 14, No. 5, Nepal.
- Robbins, 2009, *Organizational Behavior*, 13th Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
- Said, S., 2002. *Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia*, *Disertasi*, tidak dipublikasikan, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan, Pesan Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*, Penerbit IRCiSod, Yogyakarta.
- Sarwono, J., 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

- Sashkin, Marshall, Sashkin, Molly, 2011, Prinsip-prinsip Kepemimpinan, terjemahan dari *Leadership That Matters*, Erlangga, Jakarta.
- Senge, P.M., 1999. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Senge, P.M., 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7-23.
- Senge, P.M. and J.D. Sterman, 1992. Systems Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of Future, *European Journal of Operational Research*, Vol.59, No.1, pp. 137-150.
- Serdamayanti, Apu, M.Pd, Hj, Dr, Prof, 2011, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*, Refika Aditama, Bandung.
- Seymour, D.T., 1992. *On Q Causing in Higher Education*, New York: Macmillian Publishing Co.
- Soetopo, Hendyat, 2010, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Penerbit Universitas Negeri Malang dengan PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Sucherly, Prof., Dr., MS., SE., 2012, *Pengembangan Program Studi Dalam Memenuhi Tuntutan Pengguna*, Makalah Seminar dan Lokakarya Program Doktor Ilmu Ekonomi, 21 April 2012, Hotel Aston, Bandung.
- Sudhamek, SE., SH, 2002, *Leading Inovation*, Makalah Lokakarya Strategi Menyusun Kurikulum (Pendekatan Orientasi Pelanggan), 18 September 2002, Jakarta.
- Sule, Tisnawati, Ernie, 2006, *Kepuasan dan Kinerja Karyawan Dalam Konteks Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Perusahaan (Suatu Survey Pada Kantor-Kantor Cabang Perusahaan Asuransi Jiwa)*, Disertasi Program Doktor Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Sumantri, Suryana, 2012, *Perilaku Konsumen*, Penerbit Quantum Quality International, Jakarta.
- Teece, D.T., G. Pisano and A. Shuen, 1997. Dynamic Capability and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
- Thurbin, P.J., 1994. *Implementing the Learning Organization: The 17-day Learning Program*, London: Pitman Publishing.
- Tim BAN-PT. 2003. Sistem Akreditasi Pendidikan Tinggi. Naskah Akademik. Jakarta.
- Tim Kreatif LKM UNJ, 2011, *Restorasi Pendidikan Indonesia: Menuju Masyarakat Terdidik Berbasis Budaya*, Penerbit Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Tomas, H., M. Hult and O.C. Ferrell, 1997. Global of Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement, *Journal of Business Research*, Vol.40, pp.97-111.
- Tripathi, S.K. and Ali, M. 2009. *Emerging Environmental Challenges and Competitiveness of Indian Higher Education System: Issues and Strategies*, ASBM Journal of Management, 2 (1),143-159.
- Tuominen, M., K. Moller and Rajala, 1997, Marketing Capability A Nexus of Learning Based Resources and Prerequisite for Market Orientation, Proceedings of The Annual Conference of The European Marketing Academy, May, pp. 1220-1240.
- Ulrich, Dave, 1997, *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*, Penerbit Harvard School, Boston.
- Wang, Y. and H. Lo, 2003. Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development*, Vol.22, No.6, pp.483-526.
- Waterhouse. J. and A. Suedsen, 1998, Strategic Performance Monitoring and Management : Using non Financial Measures to Improve Corporate Governance, Quebec : The Canadian Institute of Chartered Accountant
- Wells, B. and N. Spinks, 1996, Ethics Must Be Communicated from The Top Pown, Career Development International, Vol. 1, No. 7, PP 28-33.
- Yakhlet, Ali, Outsourcing as a mode of organizational learning.
- Yukl, Gary, 2002, *Leadership In Organizations*, fifth edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Yuyun, Wirasmita, Prof., MSc., 2012, *Pengembangan Pendidikan Dalam Memenuhi Kompetensi Lulusan*, Makalah Sminar dan Lokakarya Program Doktor Ilmu Ekonomi, 21 April 2012, Hotel Aston, Bandung.