

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan telah terjadi di berbagai bidang usaha, baik di bidang usaha manufaktur maupun jasa. Organisasi harus memiliki strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan di dalam industri, sehingga organisasi dapat berkembang untuk jangka waktu yang panjang. Tantangan yang ada tersebut juga ikut mempengaruhi dunia usaha yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Berdasarkan indeks inovasi dan pendidikan tinggi di dunia pun Indonesia hanya masuk pada kelas seperdua ke bawah (www.gresnews.com/april/2015, diunduh 24 April 2016). *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* menilai, lulusan perguruan tinggi Indonesia tidak dapat mengimbangi apa yang menjadi keinginan pasar. Banyak perusahaan masih sulit menemukan orang yang berpikir kritis yang sesuai dengan apa yang mereka harapkan.

OECD juga menemukan kesenjangan dalam berpikir, keterampilan teknis, serta berperilaku pada lulusan perguruan tinggi Indonesia (www.kompasiana.com/Nov/2014, diunduh 23 Desember 2015). Suryo Bambang Sulisto mengatakan bahwa dunia usaha kerap kesulitan mencari sumber daya manusia yang siap pakai (www.gatra.com/juni/2015, diunduh 24 April 2016). Kondisi ini diperkuat dengan hasil survei Bank Dunia, yang menyebutkan, 20%-25% lulusan perguruan tinggi Indonesia harus mendapat pelatihan sebelum

bekerja (Sriwiryanto dalam Herianto, 2013).

Menurut OECD, perguruan tinggi di Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan perguruan tinggi di negara-negara lain. Salah satu contohnya adalah India, dimana India telah menghasilkan banyak doktor dan para ilmuwan yang mana tenaga mereka banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan dan perguruan tinggi lain di dunia. Padahal berbicara soal pencapaian ekonomi, Indonesia sering disejajarkan dengan negara-negara yang tergabung dalam BRICS (Brazil, Rusia, India, China dan South Africa) (www.esq-news.com/agustus/2012, diunduh 20 Desember 2015). Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perguruan tinggi Indonesia bersaing dengan perguruan tinggi asing antara lain karena rendahnya indeks pendidikan tinggi, Indonesia berada di angka 61 dari 144 negara di dunia pada 2014, masih sedikitnya dosen lulusan S3, dan banyaknya mahasiswa yang bekerja tidak sesuai dengan bidang studi yang mereka tempuh (www.gresnews.com/april/2015, diunduh 24 April 2016).

Di sisi lain, kesadaran dan tuntutan masyarakat untuk mendapatkan kesempatan pendidikan yang lebih baik bagi masa depan mereka dalam persiapan mereka menghadapi tantangan global, telah direspon dengan banyak berkembangnya pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia, terutama perguruan tinggi swasta, dimana pertumbuhan tersebut mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Sampai dengan Maret 2015 jumlah perguruan tinggi mencapai 4.264 dan sebanyak 97 persen atau sekitar 4.100 perguruan tinggi dikelola oleh swasta. Pertumbuhan perguruan tinggi yang cukup signifikan tersebut membawa pula

masalah dalam proses pengelolaan perguruan tinggi swasta (PTS) tersebut (www.tempo.co/juni/2015, diunduh 24 April 2016).

Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristek Dikti) pada bulan Oktober 2015 melarang 243 perguruan tinggi swasta (PTS) untuk menerima mahasiswa baru, dimana 21 diantaranya adalah universitas swasta. Kemristek DIKTI secara aktif terus melakukan pembinaan, dirjen kelembagaan Iptek-Dikti Kemristekdikti Patdono Suwignjo mengatakan sampai dengan Desember 2015 masih ada 28 kampus yang tetap dibina (Jawa Pos, 6 Mei 2016). Adapun jenis pelanggaran kampus non-aktif antara lain adalah masalah laporan akademik, nisbah dosen/mahasiswa, pelanggaran peraturan perundang-undangan, PDD/PJJ tanpa izin (kelas jauh), PRODI /PT tanpa izin, Penyelenggaraan kelas Sabtu-Minggu, Jumlah mahasiswa over kuota (PRODI Kesehatan/kedokteran/dll), ijazah palsu/gelar palsu, masalah sengketa/konflik internal, kasus mahasiswa, kasus dosen (misal dosen status ganda) dan pemindahan/pengalihan mahasiswa tanpa izin Kopertis (www.detik.com/okt/2015, diunduh 20 April 2016). Di wilayah kopertis VII selain ada 331 PTS yang aktif beroperasi di Jatim yang mencakup 83 universitas di dalamnya, ada pula 16 PTS yang tidak beroperasi dan mengalami proses penutupan dari DIKTI, dimana dua diantaranya adalah universitas swasta (www.kopertis.go.id, diunduh 20 April 2016). Lampiran 1 menunjukkan Universitas aktif yang ada di Wilayah Koordinasi Kopertis VII. Universitas swasta sebagai salah satu bentuk PTS memiliki kompleksitas yang lebih besar apabila dibandingkan dengan bentuk PTS yang lain, seperti akademi, institut dan sekolah tinggi. Fenomena-fenomena yang terjadi tersebut

membutuhkan adanya strategi dan tata kelola yang tepat dalam mengambil kebijakan dan menjalankan aktivitas di universitas.

Hart (1992) dan Papadakis *et al.* (1998) menyebutkan bahwa pembuatan strategi membutuhkan keterlibatan beragam *stakeholder*, termasuk di dalamnya dewan direksi, manajer, karyawan dan bahkan pemegang saham. Hart (1992) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dapat memberikan sesuatu yang berbeda dalam perumusan strategi. Judge & Zeithaml (1992) yang melihat dari sisi pemegang saham menjelaskan bahwa keterlibatan para anggota dewan direksi ada dalam proses pengambilan keputusan baik itu dalam hal pemberian tanggapan kepada institusi atau adaptasi strategi sampai dengan tekanan eksternal. Bell & Menguc (2002) menambahkan bahwa keterlibatan manajemen puncak dan anggota organisasi dalam membuat visi organisasi dapat memberikan dorongan dan motivasi serta bimbingan bagi karyawan atau anggota organisasi tersebut. Pemaparan yang ada menyimpulkan bahwa hampir semua pihak yang ada dalam struktur *corporate governance* terlibat dalam perumusan strategi.

Menurut teori keagenan (Jensen & Meckling, 1976), masing-masing tujuan dari pihak yang tersebut di atas tidak selalu konsisten; oleh karena itu dibutuhkan *corporate governance* yang baik sebagai suatu pengaturan institusional untuk mengkoordinasikan kepentingan yang beragam dari para stakeholder (Williamson, 1998; Li Wei'an, 2001). Williamson (1999) menjelaskan lebih lanjut bahwa faktor manusia dapat mempengaruhi strategi karena kepentingan pribadi seseorang akan memunculkan oportunisme dalam dirinya sebagai suatu *moral hazard* dan *adverse selection*. Oportunisme itu akan timbul dalam perilaku pihak-pihak yang berpartisipasi dalam perumusan strategi

korporasi. Williamson (1999) juga menjelaskan bahwa dibutuhkan peran tata kelola yang maksimal agar dapat menghilangkan oportuniste dalam proses perumusan strategi. Di suatu insitusi pendidikan peran tata kelola tersebut tidak hanya dipegang oleh anggota institusi tersebut secara internal. Namun juga ada peran aktif dari pemerintah dalam hal ini Kemenristek Dikti dan Kopertis di wilayah di mana institusi tersebut berdomisili. Contoh peran standar tata kelola yang dimiliki oleh pemerintah pusat adalah dalam bentuk syarat akreditasi yang wajib dimiliki oleh semua perguruan tinggi yang beroperasi. Kopertis VII secara khusus juga memiliki standar acuan dalam mengawasi tata kelola yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi di wilayahnya yang diberikan kepada perguruan tinggi swasta termasuk didalamnya universitas swasta yang memiliki tata kelola yang baik dalam bentuk penghargaan yang diberikan kepada semua perguruan tinggi swasta setiap tahunnya. Penghargaan tersebut disebut dengan Anugerah Kampus Unggulan (AKU).

Universitas swasta di Indonesia harus memiliki kesadaran bahwa pendidikan tinggi bukan sekedar menghasilkan lulusan sebanyak-banyaknya tanpa mau peduli apa yang menjadi kebutuhan dari pengguna lulusan, melainkan harus menghasilkan lulusan yang kompetitif yang disesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. Universitas swasta diharapkan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan perbaikan melalui organisasi (Henderson & Cockburn, 1994). Marquardt (1996) mengungkapkan agar keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, dapat dicapai dan dipertahankan, organisasi harus dapat meningkatkan kinerjanya.

Proses pembuatan strategi yang tepat membawa pengaruh kepada kinerja dari suatu institusi. Judge Jr. & Zeithaml (1992) menemukan bahwa peranan dewan direksi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan. Adebayo *et al.* (2014) menemukan bahwa praktek tata kelola yang baik akan meningkatkan transparansi operasional organisasi, memastikan akuntabilitas dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Hart & Banburry (1994) juga menambahkan bahwa semakin kompleks proses pembuatan strategi (melalui pertimbangan yang mendalam), semakin lebih baik kinerja organisasi. Mekanisme *corporate governance* memainkan peran penuh dalam proses pembuatan strategi. Semakin kompleks proses pembuatan strategi tersebut, kinerja organisasi akan semakin baik, dimana hal tersebut disebabkan oleh manifestasi dari efek tata kelola (*governance*) itu sendiri. Peraturan pemerintah dalam hal ini Kemenristek Dikti turut berperan dalam penetapan strategi yang dilakukan oleh universitas swasta yang ada di Indonesia. Pimpinan universitas swasta harus dapat menciptakan keunggulan bersaing mereka agar dapat meningkatkan kinerjanya, dengan tetap patuh kepada aturan yang ada.

Meningkatnya peran orang tua dan komunitas dalam pendidikan dan manajemen untuk memastikan kualitas pendidikan, standar dan akuntabilitas juga semakin besar. Peranan teknologi dalam proses pembelajaran dan penerapannya dalam manajemen juga telah mengubah arah di dalam proses pembelajaran dan penilaiannya. Perubahan-perubahan tersebut hampir menjangkau semua aspek utama dalam sistem pendidikan dimana hal tersebut mempengaruhi konteks kepemimpinan dalam pendidikan dan praktek-praktek nya, sehingga dibutuhkan pemikiran strategik dan kepemimpinan yang baru dalam dunia pendidikan (Yin,

2010). Universitas harus dapat melihat, memutuskan dan bereaksi cepat terhadap tantangan–tantangan yang timbul, serta dapat membangun organisasi yang sehat.

Universitas swasta diharapkan mampu meningkatkan mutu seperti yang diharapkan agar dapat memiliki daya saing dan kompetisi yang memungkinkan lulusannya untuk dapat bersaing tidak saja di pasar lokal tapi juga di pasar global, terutama dengan diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang telah berjalan efektif di akhir tahun 2015. Kemampuan universitas swasta untuk meningkatkan mutu juga akan berpengaruh terhadap keputusan calon mahasiswa di dalam memilih universitas swasta yang hendak mereka masuki. Kemampuan universitas swasta untuk meningkatkan mutu lulusan melalui proses peningkatan pembelajaran menjadi sesuatu hal yang lebih penting daripada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Kogut & Zander (1992); Henderson & Cockburn (1994) yang menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi merupakan suatu proses organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang ada dan membangun berbagai pengetahuan baru untuk pengembangan kompetensi baru yang penting dalam lingkungan yang terus berubah seperti sekarang ini

Tantangan–tantangan yang ada tersebut, membuat universitas swasta sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa tidak lagi hanya fokus mempertahankan fungsi pelaksanaan kegiatan operasional secara harian, karena hal tersebut tidak lagi cukup untuk memuaskan kebutuhan pemangku kepentingan yang beragam untuk pendidikan dengan kualitas tinggi dalam lingkungan yang berubah terus seperti sekarang ini. Perlu adanya pergeseran praktik kebijakan mempertahankan operasional universitas swasta menjadi peningkatan kualitas dan akuntabilitas. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan adanya kesepahaman

antara pimpinan universitas dan semua individu yang ada dalam universitas swasta tersebut mengenai tantangan yang dihadapi oleh institusi. Peningkatan kualitas dan akuntabilitas hanya akan terjadi di semua level dan unit yang ada apabila setiap pihak dapat mempraktekkan suatu standar pelayanan yang sama.

Kesamaan standar pelayanan tersebut dapat tercapai apabila setiap orang yang ada memiliki persepsi yang sama tentang konsep standar pelayanan itu sendiri. Tugas manajemen untuk memastikan bahwa standar pelayanan itu dikomunikasikan dengan baik ke semua level yang ada dalam organisasi. Lytle *et al.* (1998) menjabarkan *Organizational Service Orientation* sebagai suatu pencapaian luas atas serangkaian kebijakan, praktek dan prosedur untuk mendukung dan memberikan penghargaan atas perilaku yang berfokus kepada layanan yang mampu memberikan pelayanan yang terbaik. *Organizational Service Orientation* tercermin dalam sikap dan perilaku karyawan yang secara langsung akan mempengaruhi bagaimana kualitas dari suatu proses layanan itu dilakukan dan menetapkan tahapan dalam semua proses interaksi antara layanan yang diberikan oleh organisasi terhadap konsumennya. Universitas swasta agar dapat mencapai peningkatan kualitas, tidak hanya berfokus kepada mutu dari pendidikan itu sendiri, namun di dalam strategi pencapaian kualitas tersebut juga termasuk bagaimana setiap universitas swasta memiliki standar pelayanan yang terbaik untuk para pemangku kepentingan organisasi, dalam hal ini adalah para murid dan orang tua.

Little & Dean (2006) menemukan bahwa *Organizational Service Orientation* tidak memiliki pengaruh atas kualitas pelayanan di Perusahaan Telekomunikasi. Lynn & Lytle (2000) dalam penelitian terkait *Organizational*

Service Orientation menemukan bahwa bank swasta lebih memiliki orientasi terhadap layanan dan memberikan pengaruh terhadap kinerja keuangan mereka dibandingkan bank negara. Garcia et al. (2011) dalam meneliti pengaruh *Service System Practices* terhadap kinerja menemukan bahwa variabel *size* hotel lebih memiliki pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan hotel *affiliation*. Urban (2012) dalam meneliti pengaruh *Organizational Service Orientation* terhadap *Strategic Competence* dan kinerja menemukan bahwa dari keempat elemen yang ada dalam *Organizational Service Orientation* yaitu: *Service Leadership Practices*, *Service Encounter Practices*, *Service System Practices* dan *Human Resources Management Practices*, elemen yang memiliki pengaruh yang paling lemah terhadap kinerja bisnis di organisasi jasa adalah *Service Encounter Practices*. Terlihat adanya temuan hasil penelitian yang masih bersifat inkonklusif antara satu penelitian dengan penelitian yang lain untuk variabel *Organizational Service Orientation*. Handriana (1998) dalam penelitiannya tentang kualitas jasa yang diharapkan oleh mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Surabaya menemukan bahwa persepsi standar layanan yang sama yang dimiliki oleh semua pihak yang ada di PTS akan menghasilkan kualitas layanan sesuai dengan standar yang mereka pahami bersama.

Melihat kenyataan bahwa banyak universitas swasta yang tidak dapat terus melanjutkan keberlangsungan hidup mereka karena jumlah mahasiswa yang semakin lama semakin menurun dan banyak mahasiswa yang telah lulus sekalipun namun kesulitan dalam mencari pekerjaan karena mereka tidak dibekali keahlian yang dapat membantu mereka masuk ke dunia kerja, menyebabkan perlunya pembaharuan atas pendidikan yang harus segera dilaksanakan. Pemimpin dalam

dunia pendidikan diharapkan dapat lebih bersifat stratejik dalam kepemimpinan mereka dan mengarahkan universitas swasta yang ada agar secara lebih proaktif menghadapi tantangan-tantangan yang ada dengan strategi yang tepat. Seperti yang dikatakan oleh Davies (2008) yang menjelaskan bahwa pendidikan tinggi yang memiliki fokus secara stratejik adalah mereka yang menggunakan pendekatan-pendekatan stratejik dan proses-proses stratejik (yang meliputi perencanaan stratejik), dan mereka juga harus memiliki kepemimpinan yang bersifat stratejik.

Pembuatan strategi membutuhkan keterlibatan dari beragam pemangku kepentingan, terutama para pimpinan lembaga. Dibutuhkan kompetensi stratejik para manajemen puncak agar tujuan organisasi dapat tercapai. Kompetensi stratejik (*strategic competence*) adalah “ketepatan/keselarasan antara strategi bisnis perusahaan dan lingkungan kompetitif eksternalnya” (Baker *et al.*, 1997:266). Kompetensi stratejik didefinisikan sebagai suatu kemampuan memahami strategi (Fauré & Rouleau (2011:169). Kompetensi stratejik adalah kunci utama suatu institusi yang mendukung posisi kompetitif institusi tersebut. Phakiti (2008) mempertimbangkan kompetensi stratejik sebagai suatu bagian kemampuan komunikasi bahasa. Perumusan keputusan stratejik melibatkan banyak pihak. Keputusan stratejik di suatu universitas swasta akan dirumuskan bersama di jajaran pimpinan yang ada di rektorat. Kemampuan universitas swasta dalam pencapaian visi dan misi yang ditetapkan oleh yayasan akan bergantung seberapa besar kemampuan stratejik yang dimiliki oleh para pemimpin yang ada di universitas swasta tersebut. Pembuatan strategi membutuhkan kemampuan para

pimpinan di universitas swasta untuk memiliki kepemimpinan strategi yang tepat dan proses tersebut juga tidak terpisah dari semua anggota organisasi.

Kinerja organisasi diharapkan dapat tercapai melalui mekanisme kepemimpinan yang tepat. Sanders & Davey (2011) melakukan eksposisi terhadap teori gaya kepemimpinan dalam upaya mereka untuk melihat kaitan antara efektivitas kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Semua teori kepemimpinan yang ada (*trait theories, behavioral theories, contingency theories, transactional theories* dan *contemporary theories*) secara umum mampu menjelaskan konstruk efektivitas kepemimpinan, namun secara keseluruhan belum ditemukan di dalam literatur secara eksplisit yang menghubungkan teori-teori tersebut ke dalam suatu model yang mengkaitkan antara efektivitas kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Sanders & Davey (2011) menyatakan solusi untuk gaya kepemimpinan yang tepat tercipta dari situasi yang ada dalam suatu organisasi. Suatu gaya kepemimpinan yang mampu dan berhasil meningkatkan efektivitas organisasi tidak berarti gaya kepemimpinan tersebut dapat juga diterapkan untuk organisasi yang lain. Hal tersebut memperlihatkan masih adanya suatu gap dalam teori yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.

Melihat latar belakang yang disebutkan di atas maka penelitian ini akan meneliti dengan judul: **“Pengaruh *Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership, dan Strategic Competence Terhadap Kinerja Universitas Swasta di Surabaya.*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Corporate Governance* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya?
2. Apakah *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya?
3. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya?
4. Apakah *Strategic Competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya?
5. Apakah *Corporate Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya?
6. Apakah *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya?
7. Apakah *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah yang telah diuraikan maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Governance* terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Service Orientation* terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Strategic Competence* pada Universitas Swasta di Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Strategic Competence* terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Corporate Governance* terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *Strategic Leadership* terhadap kinerja Universitas Swasta di Surabaya.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *Organizational Service Orientation* terhadap Universitas Swasta di Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen strategik, terutama yang berkaitan dengan teori *Organizational Service Orientation* dengan pengukuran keempat indikatornya, yaitu *Service Leadership Practices*, *Service Encounter Practices*, *Service System Practices* dan *Human Resource Management Practices*. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lynn & Little (2000), Little & Dean (2006), dan Urban (2012), dimana dalam penelitian mereka masih ditemukan adanya hasil yang inkonklusif dalam pengukuran variabel *Organizational Service Orientation*.

2. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kerangka bangun atas teori kepemimpinan yang mencoba mengkaitkan kepemimpinan stratejik dan efektivitas organisasi di institusi pendidikan tinggi, sebagai penelitian lanjutan yang telah dilakukan oleh Davies (2008) dan Sanders & Davey (2011).
3. Memberi kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang yang berkaitan dengan teori tentang *Organizational Service Orientation*, *Corporate Governance*, *Strategic Competence* dan *Strategic Leadership* serta kaitannya dengan kinerja organisasi melalui bangunan teoritikal yang diajukan, dengan keterbatasan-keterbatasan yang belum dapat diuji secara empirik di dalam penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan dalam penelitian ini secara praktik merupakan masukan bagi pengelola universitas swasta maupun peneliti di bidang manajemen stratejik, dalam hal sebagai berikut:

1. Pihak manajemen perguruan universitas swasta di Surabaya dapat memperkirakan sejauh mana keberhasilan implementasi *Corporate Governance* yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap ketertiban administrasi tata kelola sesuai dengan aturan dari Kemenristek Dikti dan *Organizational Service Orientation*, dengan mempertimbangkan *Strategic Leadership* dan *Strategic Competence* dalam meningkatkan kinerja universitas swasta di Surabaya. Pihak manajemen universitas swasta dapat menentukan langkah-langkah stratejik yang tepat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan agar dapat menghasilkan lulusan yang sesuai dengan harapan para

stakeholders yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari universitas swasta tersebut.

2. Sebagai masukan bagi pemerintah, khususnya Kopertis wilayah VII dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan universitas swasta yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengawasi dan mengendalikan mutu dan kualitas universitas swasta atas peran mereka dalam mencerdaskan bangsa.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengukuran variabel *Corporate Governance* dalam penelitian ini menggunakan standar penilaian Anugerah Kampus Unggulan (AKU) yang dimiliki oleh Kopertis Wilayah VII sebagai referensi terkait tata kelola yang baik di insitusi pendidikan tinggi.
2. Obyek penelitian dibatasi hanya universitas swasta di Surabaya yang ada dibawah koordinasi Kopertis Wilayah VII.

1.6 Orisinalitas

Penelitian ini berbeda jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya karena dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan *Organizational Service Orientation* tidak dikaitkan dengan *Corporate Governance* untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap *Strategic Competence* yang ada dalam suatu institusi pendidikan tinggi. Indikator pengukuran untuk *Corporate Governance* yang digunakan berbeda dengan penelitian yang ada selama ini, dimana dalam penelitian ini mengadopsi indikator

tata kelola yang digunakan oleh Kopertis VII sebagai point penilaian untuk Anugerah Kampus Unggulan yang diberikan kepada perguruan tinggi swasta di wilayahnya. Dalam penelitian ini yang coba diukur adalah kinerja dari suatu universitas swasta dengan memasukkan variabel *Strategic Competence* sebagai faktor intervening. Adapun sampel yang akan digunakan adalah universitas swasta di Surabaya. Belum banyak dilakukan penelitian yang meneliti dan mengeksploratori variabel-variabel tersebut di atas terhadap institusi pendidikan tinggi, terutama penelitian secara komprehensif atas variabel *Organizational Service Orientation* di pendidikan tinggi.