

# **TESIS**

## **ANALISIS PERENCANAAN MANAGERIAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN**

### ***MANAGERIAL PLANNING ANALYSIS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF EDUCATIONAL PERSONNEL AT PTNBH HASANUDDIN UNIVERSITY***

**FACHRUDDIN  
A042212004**



**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **TESIS**

## **ANALISIS PERENCANAAN MANAGERIAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN**

### ***MANAGERIAL PLANNING ANALYSIS TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF EDUCATIONAL PERSONNEL AT PTNBH HASANUDDIN UNIVERSITY***

**FACHRUDDIN  
A042212004**



**PROGRAM MAGISTER KEUANGAN DAERAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# TESIS

## ANALISIS PERENCANAAN MANAGERIAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN

disusun dan diajukan oleh:

**FACHRUDDIN**  
**A042212004**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program **Magister** Program Studi **Keuangan Daerah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 20 Oktober 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr. Andi Kusumawati, S.E., Ak., M.Si., CA  
NIP 19660451992032003

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Syamsuddin, S.E., Ak., M.Si., CA  
NIP 196704141994121001

Ketua Program Studi,



Dr. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si  
NIP 197209212006042001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM  
NIP 196402051988101001

## PERYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Fachruddin  
NIM : A042212004  
Program Studi : Keuangan Daerah  
Jenjang : Magister (S2)

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

### **ANALISIS PERENCANAAN MANAGERIAL UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI PTNBH UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, Oktober 2023

Yang membuat pernyataan



*Fachruddin*  
Fachruddin

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Esa atas penyertaan-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan gelar Magister Keuangan Daerah.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak lepas dari kesalahan dan jauh dari sempurna serta banyak memberikan pengetahuan dan pendalaman bagi peneliti. Untuk itu, peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang tidak terhingga atas bantuan, dorongan, bimbingan dan perhatian dari berbagai pihak sampai selesainya tesis ini utamanya kepada:

1. Prof. Dr. Jamaluddin Jompa. M.Sc. Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Dr. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;
4. Dr. Andi Kusumawati, S.E., Ak. M.Si., CA dan Prof. Dr. Syamsuddin, S.E., M.Si., Ak., CA selaku pembimbing dan tim penasihat yang telah memberikan perhatian, dukungan, saran, dan meluangkan waktu untuk berdiskusi selama penyusunan tesis;

5. Bapak dan Ibu Dosen Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS yang selama kuliah telah memberikan ilmu dan berbagi pengalaman yang sangat berharga;
6. Teristimewa khusus kedua Orang Tua saya, H. Uding dan Hj. Jutia, serta kakak dan adik terima kasih atas segala doa dan dukungannya;
7. Istri saya Risma dan Anak tercinta Afifah dan Aminah, terima kasih atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabarannya selama pendidikan;
8. Seluruh staf Prodi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS atas segala bentuk bantuan dan kerjasama dalam membantu kelengkapan dan proses administrasi penyelesaian studi;
9. Teman seperjuangan Kelas MKD atas segala bentuk kerjasama, kekompakan, serta motivasi dalam proses perkuliahan sampai selesai masa studi;
10. Semua pihak yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik moril maupun spiritual selama penyusunan tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya atas kekurangan dalam penulisan tesis ini. Saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan isi penulisan tesis ini. Karya sederhana ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Makassar, Oktober 2023

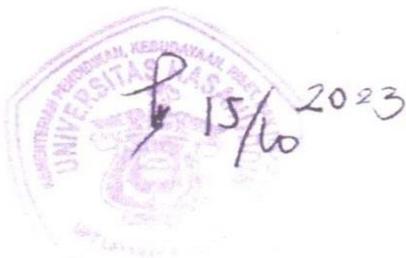
Fachruddin

## ABSTRAK

FACHRUDDIN. Analisis Perencanaan Managerial untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan di PTNBH Universitas Hasanuddin (dibimbing oleh Andi Kusumawati dan Syamsuddin).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah lingkungan eksternal, managerial, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi, untuk mengetahui lingkungan eksternal, managerial, budaya organisasi dan perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan, serta untuk mengetahui apakah perencanaan strategi dapat memediasi lingkungan eksternal, managerial dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan metode survei sebagai metode dalam penelitian ini. Sampel dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan di PTNBH Universitas Hasanuddin. Penentuan sampel menggunakan Hair *et al.*, (2017) adalah sebagai berikut:  $21 \times 5 = 105$  responden. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis *PLS-SEM* untuk menganalisa data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh lingkungan eksternal terhadap perencanaan strategis, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategis, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh budaya organisasi terhadap perencanaan strategis, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh Managerial terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh perencanaan strategi terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan yang dimediasi perencanaan strategis, terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh managerial terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan yang dimediasi perencanaan strategis serta terdapat pengaruh positif dan signifikan oleh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kerja kependidikan yang dimediasi perencanaan strategis.

Kata Kunci: Lingkungan Eksternal, Managerial, Budaya Organisasi, Perencanaan Strategis Dan Kinerja Tenaga Kependidikan



## ABSTRACT

FACHRUDDIN. *Analysis of Managerial Planning to Improve the Performance of Education Personnel at PTNBH Hasanuddin University* (supervised by Andi Kasmawati dan Syamsuddin)

The purpose of this research is to determine whether the external environment, managerial and organizational cultures affect the strategic planning to find out the external environment managerial, organizational culture and strategic planning affect the performance of education personnel, and to investigate whether the strategic planning can mediate the external environment, managerial and organizational culture on the performance of the education personnel. This was the quantitative research type with the survey method as the method in this research. The research samples were the education personnel at PTNBH Hasanuddin University. The samples were selected using Hair et al. (2017) as follows:  $21 \times 5 = 105$  respondents. The research data were analysed using PLS-SEM. The research result indicates that there is the positive and significant influence by the external environment on the strategic planning, and there is the positive and significant effect by the managerial culture on the strategic planning. There is the positive and significant influence by the organizational culture on the strategic planning and there is the positive and significant effect by the external environment on the performance of the education workforce. There is the positive and significant influence by the managerial culture on the performance of the education workforce and there is the positive and significant effect by the organizational culture on the educational workforce performance. There is the positive and significant influence by the strategic planning on the educational workforce performance and there is the positive and significant effect by the external environment on the educational workforce performance mediated by the strategic planning. There is the positive and significant influence by the managerial culture on the educational workforce performance mediated by the strategic planning and there is the positive and significant effect by the organizational culture on the educational workforce performance mediated by the strategic planning.

Key words: external environment, managerial, organizational culture, strategic planning and education workforce performance



# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERYATAAN KEASLIAN PENELITIAN....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2.Rumusan Masalah .....	7
1.3.Tujuan Penelitian.....	8
1.4.Kegunaan Penelitian .....	9
1.4.1. Kegunaan Teoretis .....	9
1.4.2. Kegunaan Praktis .....	9
1.5.Ruang Lingkup Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1.Tinjauan Teori dan Konsep .....	11
2.1.1. <i>Resource Based View Theory (RBV)</i> .....	11
2.1.2. Kinerja .....	15
2.1.3. Perencanaan Strategi.....	19
2.1.4. Lingkungan Eksternal .....	21
2.1.5. Managerial.....	23
2.1.5.1.Pengertian Managerial .....	23
2.1.5.2.Aspek-Aspek Managerial .....	25
2.1.5.3.Indikator Managerial.....	26
2.1.6. Budaya Organisasi .....	27
2.2.Tinjauan Empiris.....	33
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>36</b>
3.1.Kerangka Pemikiran .....	36
3.2.Hipotesis .....	36
3.2.1. H1: Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategi .....	36
3.2.2. H2: Managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategi.....	37
3.2.3. H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi .....	37

3.2.4.	H4: Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	38
3.2.5.	H5: Managerial berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	39
3.2.6.	H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap tenaga kependidikan .....	39
3.2.7.	H7: Perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	40
3.2.8.	H8: Perencanaan strategi memediasi pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kependidikan.....	41
3.2.9.	H9: Perencanaan strategi memediasi pengaruh managerial terhadap kinerja tenaga kependidikan .....	41
3.2.10.	H10: Perencanaan strategi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan.....	42
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>		<b>44</b>
4.1.	Rancangan Penelitian .....	44
4.2.	Situs dan Waktu Penelitian.....	44
4.3.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	45
4.4.	Jenis dan Sumber Data .....	46
4.4.1.	Data Primer .....	46
4.4.2.	Data Sekunder .....	46
4.5.	Metode Pengumpulan Data.....	47
4.6.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	47
4.6.1.	Variabel Eksogen .....	47
4.6.2.	Variabel Endogen.....	49
4.6.3.	Variabel Mediasi.....	49
4.7.	Teknik Analisis Data .....	50
4.7.1.	Statistik Deskriptif.....	50
4.7.2.	Statistik Inferensial .....	52
4.7.3.	Pengukuran Model (Outer Model) .....	53
4.7.4.	Model Struktural (Inner Model) .....	55
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>58</b>
5.1.	Deskripsi Data Penelitian .....	58
5.1.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
5.1.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	59
5.1.3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	59
5.1.4.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	60
5.2.	Statistik Deskriptif.....	61
5.3.	Deskriptif Variabel Penelitian.....	62
5.3.1.	Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Eksternal.....	62
5.3.2.	Distribusi Frekuensi Variabel Managerial .....	63
5.3.3.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi .....	64
5.3.4.	Distribusi Frekuensi Variabel Perencanaan Strategis.....	65
5.3.5.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Tenaga Kerja Pendidikan.....	65
5.4.	Model <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	66

5.4.1. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	67
5.4.2. Convergent Validity .....	68
5.4.3. <i>Discriminant Validity</i> .....	71
5.4.4. <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	74
5.4.5. <i>Composite Reliability</i> .....	75
5.4.6. <i>Cronbach Alpha</i> .....	76
5.4.7. Evaluasi Model Struktural Inner Model .....	77
5.4.8. Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	77
5.4.9. Geisser Q-square test (Q <sup>2</sup> ) .....	79
5.4.10. Uji Hipotesis .....	80
<b>BAB VI PEMBAHASAN.....</b>	<b>88</b>
6.1.Lingkungan eskternal berpengaruh terhadap perencanaan strategis	88
6.2.Managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategi .....	89
6.3.Budaya Organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi.....	90
6.4.Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja .....	
pendidikan .....	91
6.5.Managerial berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja pendidikan ..	92
6.6.Budaya organisasi bepengaruh terhadap kinerja tenaga kerja .....	
pendidikan .....	93
6.7.Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja .....	
tenaga kerja kependidikan .....	94
6.8.Perencanaan strategis memediasi pengaruh lingkungan .....	
eksternal terhadap kinerja tenaga kerja pendidikan .....	96
6.9.Perencanaan stategis memediasi pengaruh managerial .....	
terhadap kinerja tenaga kerja pendidikan .....	97
6.10. Perencanaan strategis memediasi pengaruh .....	
budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kerja pendidikan .....	99
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>101</b>
7.1.Kesimpulan .....	101
7.2.Saran.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Tinjauan Empiris .....	33
4.1	Katagori Skala .....	51
4.2	Parameter Uji Outer Model dalam Model Pengukuran PLS .....	58
5.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
5.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	59
5.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	60
5.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	60
5.5	Kategori Skala .....	61
5.6	Analisis Deskriptif Lingkungan Eksternal .....	62
5.7	Analisis Deskriptif Mangerial.....	63
5.8	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin Analisis Deskriptif Budaya Organisasi .....	64
5.9	Deskriptif Perencanaan Strategis .....	65
5.10	Analisis Deskriptif Kinerja Tenaga Kerja Pendidikan .....	66
5.11	Nilai Outer Loading Indikator Penelitian.....	69
5.12	Hasil Pengukuran Cross Loading .....	71
5.13	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	74
5.14	Pengujian <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i> .....	75
5.15	<i>Composite Reliability</i> .....	75
5.16	<i>Cronbach's Alpha</i> .....	76
5.17	<i>Nilai Koefisien Determinasi (R)</i> .....	78
5.18	Nilai Outer Loading Indikator Penelitian Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung.....	80
5.19	Nilai Outer Loading Indikator Penelitian Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Tidak Langsung .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual .....	36
5.1 Outer Model.....	68
5.2 Inner Model.....	77

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perguruan Tinggi merupakan unit satuan kerja setingkat eselon satu dibawah Kementerian Negara, dimana dalam pengelolaan organisasinya juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja organisasinya. Peran utama perguruan tinggi adalah sebagai suatu institusi yang melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi, yang menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian masyarakat. Peranan tersebut harus dapat dilaksanakan dan implementasinya dilakukan pada setiap lingkup organisasi yang lebih kecil yaitu fakultas sehingganya setiap fakultas diberikan hak otonom untuk mengatur sistem dan aktivitas akademik sesuai bidang dan kompetensi tertentu. Sebagai organisasi yang tumbuh dan berkembang di era kompetitif seperti saat ini, mengharuskan setiap organisasi dituntut untuk memperhatikan sumber daya manusianya. Peran sumber daya manusia organisasi yang bergerak dalam dunia pendidikan akan menjadi penentu bagi keberhasilan organisasi memenangkan pasar (Kurnaeli dan Sari, 2018).

Dalam perubahan di era globalisasi saat ini Perguruan Tinggi memiliki banyak tantangan yang harus dihadapi terutama yang berkaitan dengan tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria (Wayong, 2017). Tenaga kependidikan memegang peran penting dalam kegiatan proses kegiatan belajar mengajar yang ada di Perguruan Tinggi, seorang tenaga kependidikan harus melaksanakan kewajibannya secara bersungguh-sungguh dengan penuh rasa tanggung jawab (Wahyudi, 2016). Begitu

juga dengan Tenaga Kependidikan yang memiliki peran penting dalam melaksanakan kegiatan administrasi di lingkungan perguruan tinggi dimana Tenaga Kependidikan juga merupakan salah satu ujung tombak dalam menentukan pelayanan yang tercakup dalam tri dharma perguruan tinggi. Maka dari itu kinerja Tenaga Kependidikan dan Tenaga Kependidikan harus sangat diperhatikan agar dapat meningkatkan efisiensi dan mampu memberikan kontribusi hasil yang lebih baik bagi organisasi.

Menurut Lestari dan Maryani, (2017) bahwa tenaga kependidikan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan setiap upaya pendidikan. Untuk itu setiap ada perubahan kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor tenaga kependidikan, tidak dapat dipungkiri bahwa banyak masyarakat beranggapan bahwa keberhasilan suatu pendidikan sangat ditentukan oleh mutu tenaga kependidikan itu sendiri. Sementara diketahui bersama keberhasilan atau kegagalan pendidikan sebenarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya yaitu kinerja tenaga kependidikan.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kewajibannya dan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan *job description* masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan aturan, moral maupun etika yang ada. Kinerja dapat berjalan dengan baik apabila kinerja pegawai di perusahaan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara bersama-sama (Wildani *et al.*, 2014). Kinerja adalah hasil kerja yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan memberikan kontribusi finansial. Tujuan

organisasi dapat dicapai melalui serangkaian kegiatan yang mengerahkan seluruh sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang diharapkan adalah titik awal untuk rencana kinerja organisasi, berdasarkan tujuan yang ditetapkan dibutuhkan sumber daya baik sumber daya alam, sumber daya kapital, sumber daya manusia, teknologi dan mekanisme tenaga kerja yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berada diluar kekuasaan organisasi namun tidak kalah pentingnya faktor-faktor internal yang masih dalam kewenangan organisasi sendiri.

Adapun fenomena yang saat ini masih sering terjadi di perguruan tinggi yang ada di Indonesia yang berhubungan dengan kinerja tenaga kependidikan maupun Tenaga Kependidikan di perguruan tinggi yang dapat dikategorikan sebagai pungutan liar (pungli) atau gratifikasi yang masih sering menimbulkan protes dari kalangan mahasiswa hingga orang tua/wali karena masih didapati saat ini. Seperti kasus dugaan pungli yang terjadi pada salah satu perguruan tinggi negeri di Sulawesi Selatan, dimana terdapat seorang wisudawan dari perguruan tinggi tersebut mengkritik bahwa di perguruan tinggi tersebut masih sering terjadi pungutan liar atau yang sering disingkat dengan pungli ([advokatkonstitusi.com](http://advokatkonstitusi.com)). Dan pada tahun 2021 terdapat kasus pungli oknum Dosen/Tenaga Kependidikan yang terjadi di perguruan tinggi yang sama dimana oknum tersebut diduga sering meminta uang kepada mahasiswa-mahasiswanya, sehingga pihak perguruan tinggi tersebut mengeluarkan oknum terkait dari perguruan tinggi tersebut karena tidak ingin hanya karena salah satu oknum saja dapat merusak citra baik perguruan tinggi tersebut.

Terdapatnya beberapa faktor yang mampu meningkatkan kinerja tenaga

kependidikan yaitu lingkungan eksternal (Adilah & Suryana, 2021). Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi karyawan menyebabkan karyawan bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat meningkatkan kesalahan yang mereka lakukan (Pusparani, 2021).

Untuk itu lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebaiknya dilakukan dengan baik, karena kedua hal ini akan sangat menentukan baik itu untuk pegawai maupun untuk instansi, karena jika kedua hal ini mendapat perhatian dari instansi maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang, instansi memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi pegawai akan memperoleh kinerja yang tinggi (Budianto & Katini, 2015).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviroro (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gomez dan Bernet, (2019). menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lainnya adalah managerial, menurut Arifin (2019) juga mengatakan

bahwa seseorang yang memiliki kemampuan pangsa pasar yang tinggi digabung dengan kemampuan manajerial yang memadai akan menghasilkan kesuksesan dalam suatu usaha. Pangsa pasar merupakan persentase dari total penjualan seluruh perusahaan di pasar produk tertentu atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase (Haslindah, 2021).

Organisasi yang memiliki kemampuan manajerial yang superior dapat meningkatkan performansi kinerja usahanya seperti meningkatkan pertumbuhan dan profit suatu organisasi. Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Aulia, 2020).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviroro (2018) menunjukkan bahwa manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mousa dan Othman (2020) dan Anwar *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lainnya adalah budaya organisasi, menurut Wahab (2008: 212), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi dalam

mencapai kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviroro (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dubey *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan ketidakkonsistenan pada penelitian terdahulu yang disebabkan ada variabel lain maka pada penelitian ini perencanaan strategi menjadi variabel mediasi, dengan adanya perencanaan strategi mampu lebih meningkatkan kinerja tenaga kependidikan tersebut. Perencanaan strategis adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Perencanaan strategi menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi (Ramli, 2014: 260).

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang, suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviroro (2018) menunjukkan bahwa

perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alam *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategi?
- 2 Apakah managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategi?
- 3 Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi?
- 4 Apakah lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
- 5 Apakah managerial berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
- 6 Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
- 7 Apakah perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan?
- 8 Apakah perencanaan strategi memediasi lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kependidikan?
- 9 Apakah managerial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui perencanaan strategi?
- 10 Apakah budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui perencanaan strategi?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis lingkungan eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategi
2. Untuk menganalisis managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategi
3. Untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi
4. Untuk menganalisis lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan
5. Untuk menganalisis managerial berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan
6. Untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan
7. Untuk menganalisis perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan
8. Untuk menganalisis perencanaan strategi memediasi lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kependidikan
9. Untuk menganalisis perencanaan strategi memediasi managerial terhadap kinerja tenaga kependidikan
10. Untuk menganalisis perencanaan strategi memediasi budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan

## **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kontribusi yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.4.1. Kegunaan Teoretis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas dan memperkaya pandangan ilmiah di bidang manajemen dan memperoleh gambaran nyata tentang kebenaran fakta dengan teori-teori yang penulis dapatkan selama perkuliahan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar studi perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis dan sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

- a. Bagi penulis

Penelitian ini sangat berguna untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen khususnya mengenai lingkungan eksternal, managerial, budaya organisasi, perencanaan strategi dan kinerja.

- b. Bagi PTNBH Universitas hasanuddin

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai dasar pertimbangan untuk penilaian kinerja tenaga kependidikan guna terus mengupayakan dan mempertimbangkan perlunya menjaga kinerja tenaga kependidikan dan melakukan perencanaan strategis sesuai dengan upaya dalam meningkatkan tenaga kependidikan.

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

Untuk menghindari meluasnya permasalahan dalam penelitian maka perlu adanya pembatasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Materi berfokus pada analisis perencanaan managerial untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan
2. Penelitian dilakukan pada PTNBH Universitas Hasanuddin
3. Metode penelitian menggunakan pendekatan tenaga kependidikan

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1. *Resource Based View Theory (RBV)*

Penelitian ini menggunakan teori *Resource Based View* (RBV) untuk mengkaji dan menjelaskan pengelolaan sumber daya strategis sebagai kekuatan untuk merancang posisi bersaing, agar UKM tenun ikat Lamongan mampu menghasilkan keunggulan bersaing dan menciptakan kinerja usaha yang optimal. Menurut Barney (1991) menyatakan bahwa teori *Resource Based View* menjadi paradigam dominan untuk penelitian-penelitian manajemen strategik yang memfokuskan pada penciptaan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti perusahaan.

Sebelum pandangan *Resource Based View* berkembang, perusahaan menekankan pada kesamaan (homogenitas) internal, dimana keunggulan bersaing perusahaan dibangun dengan lebih menitikberatkan pada pasar atau lebih dikenal dengan istilah *Market Based View* (MBV). Pandangan *Market Based View* selalu mengawali gagasannya dengan melihat pasar terlebih dahulu dan melakukan analisis lingkungan industri serta melihat dinamika perusahaan dalam lingkungan industri yang dinamis, atau menerapkan model lima kekuatan Porter (*Five Forces*) (David, 2009).

Teori *Five Forces* dari Michel Porter yang menganalisis tentang struktur industri dan posisi persaingan suatu usaha. Seiring berjalannya waktu dan dengan semakin

tingginya ketidakpastian preferensi konsumen serta revolusi di bidang teknologi, maka orientasi para pengembang strategi dengan hanya fokus ke lingkungan eksternal perusahaan dianggap tidak mencukupi, terutama pada pengembangan strategi usaha jangka panjang (Grant, 1991). Sebagai alternatif fokus ke lingkungan eksternal perusahaan, beberapa kalangan ahli manajemen strategik mengkritik pendekatan tersebut, yaitu diabaikannya peranan sumber daya strategis dan interaksi antara sumber daya strategis dengan strategi perusahaan yang merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Mereka mengusulkan pendekatan berbasis sumber daya (RBV) dalam memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan laba ekonomi. Berikut penjelasan dari evolusi teori *Resource Based View* secara runtut.

Perhatian mengenai sumber daya perusahaan (teori RBV) diawali oleh Penrose pada tahun 1959. Penrose melakukan penelitian bagaimana proses internal manajemen dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan, yaitu dengan memberdayakan sekumpulan kombinasi sumber daya perusahaan. Berdasarkan hasil penelitiannya, ditemukan bukti bahwa pertumbuhan perusahaan dibatasi (*limit to growth*) oleh fungsi sekumpulan sumber daya produktif yang dimiliki oleh perusahaan (Barney, 1991). Selain melihat sisi internal perusahaan dalam menganalisis kemampuan pertumbuhan perusahaan, Penrose juga memberikan kontribusi dalam mempelajari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Perjalanan *Resource Based View* selanjutnya dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) melalui artikelnya yang berjudul *'A Resource Based View of the Firm'*, yang menyatakan bahwa setiap perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya unik. Lebih lanjut Rumelt (1984) dan Barney (1986) menjadikan konsep pendekatan baru

*The Resource Based View*, yang kemudian menjadi salah satu pendekatan yang paling dominan untuk melakukan analisis keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Untuk mendefinisikan dasar bersaing dalam strategi perusahaan, perlu dipahami bahwa sumber daya secara strategis sangat bernilai bagi perusahaan. Menurut Chandler dan Hanks (1992) mengatakan bahwa sumber daya sebagai *system of resources* sangat penting dalam setiap tingkatan strategi dan dikenal sebagai suatu faktor jaringan kerja yang sangat kompleks.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak semuanya potensial sebagai sumber kinerja. Barney (1991) menyatakan bahwa sumber daya sebagai sumber keuntungan perusahaan harus memiliki empat karakteristik/atribut, yaitu sumber daya harus berharga (*valuable resources*), bersifat langka (*rare resources*), tidak dapat ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable resources*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable resources*). Namun dari keempat karakteristik yang dijelaskan oleh Barney (1991) tersebut, tidak semua harus dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini tergantung dari tujuan perusahaan, apakah untuk meningkatkan kinerja perusahaan saja atau untuk mencapai keberlanjutan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang sangat lama. Lebih lanjut terkait karakteristik sumber daya strategis, para pakar RBV berhipotesis sebagai berikut: (1) jika perusahaan ingin memperoleh kinerja, maka perusahaan harus menguasai sumber daya yang bernilai dan langka, (2) jika perusahaan ingin mencapai kinerja berkelanjutan atau dalam jangka waktu yang sangat lama, maka perusahaan harus menguasai keempat karakteristik, yaitu *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable*. Hal ini selanjutnya dijadikan sebagai salah satu acuan bagi penelitian sekarang sebagai dasar untuk mengembangkan

variabel independen.

Perkembangan teori *Resource Based View* selanjutnya dalam beberapa dekade terakhir, beberapa ahli *Resource Based View*, seperti Prahalad dan Hamel (2006) telah memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan teori *Resource Based View* yang dianggap sebagai salah satu alternatif untuk membangun kinerja perusahaan. *Resource Based View* berasumsi bahwa setiap perusahaan atau organisasi adalah sekumpulan sumber daya unik yang merupakan sumber utama *return* perusahaan. Menurut perspektif *Resource Based View*, faktor utama yang menyebabkan perbedaan kinerja antar perusahaan adalah faktor sumber daya dan kapabilitas stratejik (Barney, 1991). Sumber daya merupakan bagian yang sangat penting dari strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Strategi berbasis sumber daya meleburkan tiga elemen kunci (Grant, 2010), yaitu 1) menyeleksi strategi yang mampu mengeksploitasi aset dan kapabilitas kunci perusahaan, 2) memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara optimal, dan 3) analisis pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan penguasaan sumber daya langka untuk membangun landasan sumber daya perusahaan di masa depan

Dapat disimpulkan bahwa dengan pendekatan *Resource Based View*, fokus perhatian utama sebuah perusahaan adalah pada sumber dayanya. Meskipun pendekatan *Resource Based View* memfokuskan pada analisis internal perusahaan, tetapi tidak berarti mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Pendekatan ini mengaitkan lingkungan internal perusahaan dengan lingkungan eksternal, yaitu apa yang diminta dan apa yang ditawarkan pesaing.

## **2.1.2. Kinerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Russamsi (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja.

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan (Huda, 2023).

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan (Anggraini, 2021).

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik (Mardjun, 2023).

Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan (Ziaulhaq, 2022).

Kinerja tenaga kependidikan mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja tenaga kependidikan dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan (Indriawati, 2023). Berkaitan dengan kinerja tenaga kependidikan, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan tenaga kependidikan dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja tenaga kependidikan Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (1997) dalam buku panduan penilaian kinerja tenaga kependidikan oleh pengawas menjelaskan bahwa:

“Standar kinerja tenaga kependidikan itu berhubungan dengan kualitas tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5)

kepemimpinan yang aktif dari tenaga kependidikan”.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada pertengahan pendidikan tinggi.

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Tenaga pendidikan dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja tenaga pendidikan dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, tenaga pendidikan berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok tenaga pendidikan tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja tenaga pendidikan.

Pendapat lain diutarakan DiSmp (2023) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang tenaga kependidikan. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang tenaga kependidikan, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik. Sedangkan berdasarkan Permendiknas No. 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Menengah dijabarkan beban kerja tenaga kependidikan mencakup kegiatan pokok: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik; (5) melaksanakan tugas tambahan.

### 2.1.2.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja tenaga kependidikan satu dengan tingkat kinerja tenaga kependidikan yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Handayani (2022) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja tenaga kependidikan. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian (Suebudin, 2021). Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku tenaga kependidikan dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi (Aswaruddin, 2021).

Menilai kinerja tenaga kependidikan adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para tenaga kependidikan,

penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi tenaga kependidikan tinggi hasil penilaian para tenaga kependidikan sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan (Suebudin, 2021).

### **2.1.2.3. Indikator Kinerja**

Berikut ini adalah indicator kinerja menurut (Gupta, 2020) adalah sebagai berikut: (1) *Financial performance* merupakan prioritas tertinggi untuk organisasi sambil mencapai kinerja superior atau organisasi adalah untuk memiliki kinerja pertumbuhan yang lebih tinggi sehubungan dengan keuangan mereka, yang dapat dicapai dengan sistem informasi antar organisasi yang mengarah pada peningkatan kemampuan rantai pasokan; (2) *Market performance* merupakan bisnis cenderung berfokus pada kinerja pasar dan efisiensi operasional untuk meningkatkan profitabilitas; (3) *Operational performance* merupakan nilai kinerja yang sebenarnya melebihi harapan, maka terjadi gejala kondisi. Ketiga sumber daya strategis berwujud, tidak berwujud dan keterampilan manusia (keterampilan teknis dan manajerial), keterampilan manusia menonjol sebagai yang paling penting untuk melaksanakan dan mengembangkan kemampuan dalam kinerja.

### **2.1.3. Perencanaan Strategi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Perencanaan Strategi**

Menurut Liddell-Hart, B. H. (1967) dalam bukunya "*strategy 2 nd edition*" yaitu "*A strategy is a plan of action designed to achieve a particular goal. The word strategy has military connotations, because it derives from the Greek word for general*". Strategi

merupakan sebuah rencana yang disusun dalam bentuk aksi untuk mencapai sebuah tujuan yang jelas. Kata strategi biasanya dikaitkan dengan militer dikarenakan pada masa lalu istilah tersebut digunakan dari pada jenderal perang bangsa Yunani.

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah “proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan”. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik (Wijaya, 2020).

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Perencanaan strategik penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya (Ahmad, 2020). Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya

Perencanaan strategik penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih

tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis (Anwar, 2020).

Dari pengertian di atas bisa disimpulkan bahwa pengertian perencanaan strategis adalah proses penentuan sasaran masa depan dari organisasi sebagai respon terhadap kesempatan dan ancaman yang diketahui serta dengan mengenali kekuatan dan kelemahan organisasi, untuk selanjutnya dipilih aktifitas-aktifitasnya dan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut.

#### **2.1.3.2. Indikator Perencanaan Strategi**

Terdapat beberapa indikator dari perencanaan strategi menurut Khalid (2020, sebagai berikut: (1) Visi Perguruan Tinggi; (2) Misi Perguruan Tinggi; (3) Tujuan/Target Perguruan Tinggi.

#### **2.1.4. Lingkungan Eksternal**

##### **2.1.4.1. Pengertian Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah suatu pengaruh lingkungan yang berasal dari luar perusahaan baik yang sangat dekat dengan perusahaan maupun yang agak jauh, dan secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kegiatan perusahaan secara keseluruhan (Siswanti, 2020). Lingkungan yang mempunyai pengaruh dekat dengan perusahaan atau disebut juga dengan lingkungan mikro terdiri dari lingkungan persaingan, lingkungan pasar/konsumen, lingkungan pemasok dan lingkungan

penyalur. Sedangkan lingkungan yang mempunyai pengaruh jauh adalah lingkungan yang terdiri dari kekuatan fundamental berskala besar yang membentuk peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Contohnya adalah keadaan ekonomi, politik, hukum, teknologi, demografi, pemerintah sosial dan budaya (Rochmi, 2022).

Lingkungan eksternal adalah faktor – faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang dan ancaman. Pengertian lain dikemukakan oleh Maghfiroh (2022) Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan dan dapat berpengaruh langsung terhadap prospek perusahaan, yang terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Menurut Suparyana (2020) lingkungan eksternal adalah “kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan”

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor Lingkungan Eksternal**

Sondang (2016:63) terdapat dua kategori lingkungan eksternal dapat dikategorikan kepada faktor lingkungan eksternal dekat dan faktor lingkungan eksternal jauh, dua kategori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Faktor Lingkungan Eksternal Jauh adalah bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional perusahaan namun memiliki dampak terhadap proses manajerial dan operasional organisasi. Faktor lingkungan eksternal jauh meliputi ekonomi, politik, sosial, teknologi, industri; (2) Faktor Lingkungan Eksternal Dekat Faktor adalah mempunyai dampak langsung terhadap operasionalisasi berbagai strategi dan tindakan dan kebijakan perusahaan. Faktor lingkungan eksternal tidak hanya berkaitan dengan suasana kompetitif tapi juga berkaitan dengan peluang yang dimanfaatkan, khususnya dalam perolehan sumber dana dan sumber

daya dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Faktor lingkungan eksternal dekat meliputi kedudukan kompetitif perusahaan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor pemasok, faktor penyanggah dana, dan situasi pasaran kerja.

#### **2.1.4.3. Indikator Lingkungan Eksternal**

Indikator lingkungan eksternal menurut Ozgul (2022) adalah: (1) Perkembangan lingkungan alam mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan; (2) Kesejahteraan finansial perusahaan kita bergantung pada keadaan lingkungan alam; (3) Pelestarian lingkungan sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan; (4) Berbagai pemangku kepentingan eksternal mengharapkan perusahaan untuk melestarikan lingkungan.

#### **2.1.5. Managerial**

##### **2.1.5.1. Pengertian Managerial**

Kemampuan berasal dari kata mampu yang artinya kuasa (bisa, sanggup) melakukan sesuatu. Sedangkan kemampuan diartikan sebagai kesanggupan, kecakapan, dan kekuatan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2018). Kemampuan manajerial menurut Gemnafle (2021) menyatakan bahwa “Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan”. Sedangkan menurut Wibowo (2018) menyatakan bahwa: “Kalau kita ingin sukses, maka kita harus memiliki keterampilan manajerial diantaranya energi spiritual, keterampilan emosional, kekuatan intelektual, kualitas fisik dan penguasaan teknologi terapan”.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Suyono (2022) menyatakan bahwa: "Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan– tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan" Hampir sama dengan pendapat Siagian (2017:67) bahwa: "Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengelola usaha seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian pangsa pasar, pengawasan dan penilaian".

Menurut Fatimah, (2022), kompetensi yang harus dimiliki oleh manajer antara lain: kemampuan komunikasi, tim-kerja, proactiveness, visi, manajemen diri, hasil-orientasi, strategi-orientasi, ambisi, ketekunan, pengambilan keputusan, pengambilan risiko dan kreativitas. Kompetensi manajerial diklasifikasikan ke dalam 82 kelompok kompetensi, setelah data diolah dengan Analisis faktor maka diperoleh 8 faktor kompetensi yang harus dimiliki oleh manajer antara lain: kemampuan menganalisis, pengambilan keputusan, pengetahuan, adaptasi, kinerja, kepemimpinan, dan komunikasi (Khoshouei, Oreyzi, & Noori, 2013).

Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku pengsa pasar orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu (Suyitno, 2021). Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi (Nengsih, 2020).

Kemampuan manajer dinilai melalui MCAI (*Manager Competency Achievement Instrument*), yang dirancang untuk membantu manajer memverifikasi dan memvalidasi kompetensi mereka dan menggunakan informasi untuk program perencanaan pengembangan profesional dan meningkatkan program. Ada 4 indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kompetensi antara lain: *needs assistance through, Exemplary, additional choices, Not Applicable and Don't Know* (Idrus, 2020)

#### **2.1.5.2. Aspek-Aspek Managerial**

Menurut Veithzal Rivai, (2015:4-5) kemampuan managerial dalam menjalankan kegiatan usahanya dipengaruhi oleh 7 aspek, yaitu : (1) Kepemimpinan. Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk mempengaruhi para pengikutnya. Terdapat sumber dan bentuk kekuasaan paksaan, legitimasi keahlian, referensi, informasi dan hubungan. Kepemimpinan bukan saja bertanggung jawab agar orang-orang bekerja namun juga mengendalikan kebanyakan alat pemuas kebutuhan manusia dalam organisasi; (2) Pemecahan Masalah. Dalam menjalankan perannya sebagai pengambil keputusan, manajer harus mampu menangani masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi. Sebagai penanganan masalah, manajer mengambil tindakan korektif sebagai tanggapan terhadap masalah-masalah yang tidak diduga sebelumnya; (3) Komunikasi. Perilaku manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa cara bentuk penyampaian informasi, maka hanya melalui komunikasi kebutuhan manusia dasar dapat terpenuhi (Komaruddin Sastradipoera, 2002:95). Dalam organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komunikasi yang efektif, sehingga pemimpin menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan

informasi laporan lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama; (4) Keterampilan Manajerial. Keterampilan manajerial yang efektif adalah keterampilan Teknis : yaitu keterampilan menerapkan pengetahuan khusus dan keahlian spesialisasi - Keterampilan Manusia : Kemampuan bekerjasama, memahami dan mePANGSA PASAR orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok - Keterampilan Konseptual : Keterampilan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit; (5) Pengalaman. Melalui pengalaman, seseorang menjadi lebih mudah untuk melaksanakan tugas yang sama dan mempunyai potensi untuk menghadapi segala permasalahan yang bersangkutan paut dengan bidang keahliannya; (6) Kewirausahaan. Kewirausahaan mempelajari tentang nilai kemampuan, dan perilaku seseorang dalam berkreasi dan berinovasi. Oleh sebab itu, objek studi kewirausahaan adalah nilai-nilai dan kemampuan seseorang yang diwujudkan dalam bentuk perilaku; (7) Pangsa Pasar. Teori Pangsa Pasar terbagi kedalam dua kategori: teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor didalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menganalisa bagaimana perilaku dorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan

### **2.1.5.3. Indikator Managerial**

Menurut Nurhayati (2021) mengemukakan bahwa seorang manajer umum baik yang bekerja disektor swasta atau di instansi pemerintah, menjalankan fungsi manajemen dengan indikator sebagai berikut : (1) Perencanaan (*Planing*). Proses pengambilan keputusan untuk menentukan skala prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu; (2) Pengorganisasian (*Organizing*). Suatu proses penyusunan struktur organisasi /

pembagian kerja / tugas kepada satuan kerja atau jabatan tertentu disertai pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas dimaksud; (3) Penggerakan (*Actuating*). Suatu proses mendorong berfungsinya atau berjalannya tahapan / fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh agar kegiatan dapat terlaksana; (4) Pengendalian (*Controlling*). Suatu proses untuk memastikan bahwa pelaksanaan sesuai dengan rencana dengan pengawasan, penyempurnaan dan menghindari kesalahan dalam pelaksanaan; (5) Pengarahan (*Directing*). Suatu proses pelaksanaan tugas dengan memberikan pengarahan kepada staf agar dapat bekerja sesuai dengan kewenangan atau tugasnya; (6) Pelaporan (*Reporting*). Suatu proses penyampaian pelaksanaan kegiatan kepada tingkatan manajemen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi; (7) Evaluasi (*evaluating*). Suatu proses membandingkan antara pelaksanaan dengan perencanaan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas dapat mencapai tujuan dan sasaran.

## **2.1.6. Budaya Organisasi**

### **2.1.6.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya secara alamiah resisten terhadap perubahan. Pembentukan budaya memerlukan waktu lama dan setelah terbentuk, budaya cenderung berakar kuat dalam organisasi (Soelostya, 2022) Budaya-budaya kuat sangat kebal terhadap perubahan. Namun demikian, perubahan budaya dapat terjadi apabila ditemui kondisi berikut (Rismayadi, 2022): (1) Krisis yang sangat dramatis; (2) Perubahan kepemimpinan; (3) Organisasi yang muda, fleksibel dan kecil; (4) Budaya organisasi yang lemah

Berbagai cara untuk merubah budaya, (Putri & SE, 2022) yaitu: (1)

Melaksanakan analisis budaya untuk mengidentifikasi elemen budaya yang diperlukan untuk adanya perubahan; (2) Membuat penjelasan kepada pekerja bahwa organisasi yang bertahan dilegitimasi apabila perubahan tidak terjadi; (3) Kepemimpinan baru dengan visi baru; (4) Inisiasi reorganisasi; (5) Memperkenalkan sejarah dan ritual baru untuk mengembangkan visi baru; (6) Merubah proses seleksi dan sosialisasi, evaluasi dan sistem penghargaan baru untuk mendukung nilai-nilai yang baru

Menurut Dubey *et al.*, (2019), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Menurut Dyck *et al.*, (2019), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Shao (2019), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Budaya organisasi menurut Upadhyay dan Kumar, (2020), adalah sebuah

persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut (Siregar *et al.*, 2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai - nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota - anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Rivai, V dan Mulyadi, (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (Values) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.

Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Azeem *et al.*, (2021). Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang

terjadi.

Menurut Upadhaya *et al.*, (2018) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi -asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat, 2015).

Dari teori - teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

#### **2.1.6.2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Saputra (2021) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi, dan pola komunikasi. Karakteristik budaya organisasi ini menjadikan organisasi berfokus kepada hasil bukan hanya pada proses, lalu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada individu di dalam organisasi itu. Budaya organisasi ini juga mengenai sejauh mana karyawan mencermati

pekerjaan lebih presisi dan memfokuskan pada hal - hal yang rinci (Arifudin, 2020).

Menurut Neno, (2019) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko; (2) Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail; (3) Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut; (4) Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota - anggota organisasi; (5) Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu; (6) Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota - anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang; (7) Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

#### **2.1.6.3. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator yang didasarkan dari teori tentang ciri organisasi yang efektif yaitu ditandai dengan tingkat *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui indikator budaya organisasi yang diusulkan oleh Imran (2022):

(1) *Involvement*. *Involvement* menyangkut tentang keterlibatan pribadi individu

dalam organisasi dan mencerminkan fokus pada dinamika internal organisasi dan fleksibilitas. (a) *Empowerment* adalah individu memiliki otoritas, inisiatif, dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Hal ini menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi; (b) *Team orientation* adalah nilai ditempatkan pada bekerja secara kooperatif menuju tujuan bersama dimana semua karyawan merasa saling bertanggung jawab. Organisasi mengandalkan upaya tim untuk menyelesaikan pekerjaan; (c) *Capability development* adalah organisasi terus berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berlangsung.

(2) *Consistency*. Konsistensi mengacu pada nilai-nilai bersama, dan sistem dan proses yang efisien serta mencerminkan fokus internal dan stabil. (a) *Core values* adalah anggota organisasi berbagi seperangkat nilai yang menciptakan rasa identitas dan seperangkat harapan yang jelas; (b) *Agreement* adalah anggota organisasi dapat mencapai kesepakatan tentang isu-isu penting. Ini termasuk tingkat kesepakatan yang mendasarinya dan kemampuan untuk mendamaikan perbedaan ketika itu terjadi; (c) *Coordination and integration* adalah fungsi dan unit organisasi yang berbeda mampu bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Batasan organisasi tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.

(3) *Adaptability*. Mengacu pada kemampuan karyawan untuk memahami apa yang diinginkan pelanggan, untuk mempelajari keterampilan baru, dan untuk berubah dalam menanggapi permintaan. Fokus dari kemampuan beradaptasi bersifat eksternal dan fleksibel. (a) *Creating change* adalah organisasi mampu menciptakan cara-cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Itu mampu membaca

lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa depan. (b) *Customer focus* adalah organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan mereka dan mengantisipasi kebutuhan masa depan mereka. Ini mencerminkan sejauh mana organisasi didorong oleh perhatian untuk memuaskan pelanggan mereka; (c) *Organizational learning* adalah organisasi menerima, menerjemahkan, dan menafsirkan sinyal dari lingkungan menjadi peluang untuk mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan.

(4) *Mission*. Mengacu pada tujuan dan arah organisasi, dan mencerminkan fokus di luar organisasi dan pada stabilitas. (a) *Strategic direction and intent* adalah niat strategis yang jelas menyampaikan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi dan " membuat tanda mereka " di industri; (b) *Goals and objectives* adalah seperangkat tujuan dan sasaran yang jelas dapat dikaitkan dengan misi, visi, dan strategi, dan memberi setiap orang arah yang jelas dalam pekerjaan mereka; (c) *Vision* adalah organisasi memiliki pandangan bersama tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Ini mewujudkan nilai-nilai inti dan menangkap hati dan pikiran orang-orang organisasi, sambil memberikan panduan dan arahan.

## 2.2. Tinjauan Empiris

**Tabel 2.1 Penelitian Empiris**

No.	Penulis/Tahun	Judul	Hasil
1.	Setiadi (2022)	<i>Managerial planning model for enhancing</i>	Hasil penelitian ini didukung secara statistik yaitu terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan perencanaan

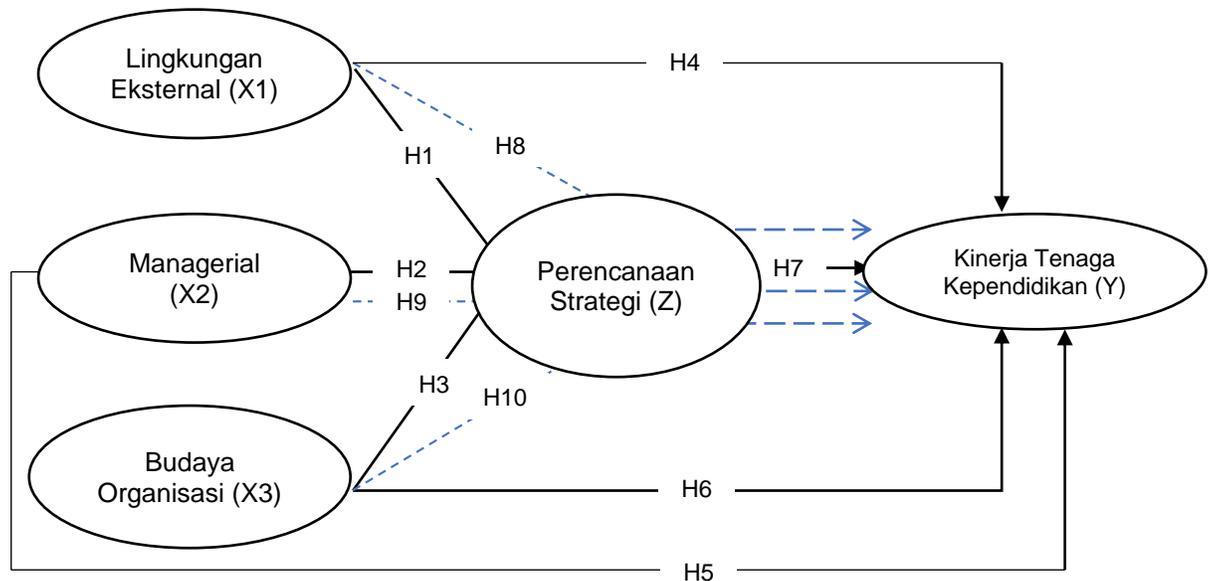
No.	Penulis/Tahun	Judul	Hasil
		<i>company performance</i>	strategis dan kinerja perusahaan terhadap faktor lingkungan eksternal, faktor manajerial, dan budaya organisasi.
2.	Akpoviroro (2018)	<i>Impact Of External Business Environment On Organizational Performance.</i>	Studi ini menyimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal politik, ekonomi, dan teknologi dan sosial budaya dll berdampak pada kinerja organisasi. Jadi organisasi harus memahami implikasi kinerja organisasi dari kegiatan bisnis mereka untuk mengidentifikasi, peluang dan ancaman terhadap bisnis dan organisasi mereka
3.	Joseph (2019)	<i>Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya</i>	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja non pasar. Selain itu, budaya pasar berbanding terbalik dengan rasio utang/ekuitas. Kami menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam industri keuangan mikro. Selain itu, kami menyimpulkan bahwa budaya pasar mendorong kemandirian dan keberlanjutan finansial dalam jangka panjang
4.	George (2019)	<i>Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis</i>	Analisis meta-regresi menunjukkan bahwa dampak positif dari perencanaan strategis pada organisasi kinerja terkuat ketika kinerja diukur sebagai efektivitas dan ketika perencanaan strategis diukur sebagai perencanaan strategis formal. Dampak ini berlaku lintas sektor (swasta dan publik) dan negara (konteks AS dan non-AS). Implikasi untuk teori administrasi publik, penelitian, dan praktek dibahas dalam kesimpulan
5.	Shao (2019)	<i>Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise</i>	Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa pengaruh ideal dan perilaku kepemimpinan motivasi inspirasional adalah pendorong signifikan keselarasan strategis <i>IS-Business</i> , yang selanjutnya memiliki pengaruh positif pada asimilasi Sistem Perusahaan. Selain itu, budaya yang berorientasi pada fleksibilitas secara positif memoderasi hubungan antara

No.	Penulis/Tahun	Judul	Hasil
		<i>Systems assimilation</i>	perilaku kepemimpinan strategis dan penyelarasan strategis <i>IS-Business</i> , sementara budaya yang berorientasi pada kontrol secara negatif memoderasi hubungan jalur. Studi kami berkontribusi pada literatur yang masih ada dalam kepemimpinan dan keselarasan strategis IS-bisnis

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

#### 3.2. Hipotesis

##### 3.2.1. H1: Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategi

Menurut Dwiastanti dan Mustapa (2020) lingkungan eksternal adalah “kekuatan-kekuatan yang timbul dan berada diluar jangkauan serta biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan”.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategi.

Lingkungan bisnis, khususnya lingkungan eksternal akan selalu mengalami

perubahan dengan cepat serta sulit untuk diprediksi. Lingkungan bisnis dapat diartikan sebagai sesuatu yang kompleks, bergejolak dan berubah dengan cepat. Oleh sebab itu suatu perusahaan hendaknya menerapkan strategi untuk dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi tersebut.

### **3.2.2. H2: Managerial berpengaruh terhadap perencanaan strategi**

Menurut Arifin (2019: 51) juga mengatakan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan pangsa pasar yang tinggi digabung dengan kemampuan manajerial yang memadai akan menghasilkan kesuksesan dalam suatu usaha. Pangsa pasar merupakan persentase dari total penjualan seluruh perusahaan di pasar produk tertentu atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviroro (2018) menunjukkan bahwa managerial berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategi.

Wirausaha yang memiliki kemampuan manajerial yang superior dapat meningkatkan perencanaan strategi seperti meningkatkan pertumbuhan dan profit usaha. Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

### **3.2.3. H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap perencanaan strategi**

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat

adanya perubahan (Mangkunegara, 2018:25).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi dalam mencapai perencanaan strategi.

#### **3.2.4. H4: Lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap karyawan perusahaan dalam usaha untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan memuaskan karyawan tentu akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri. Sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya bila lingkungan kerja kurang memuaskan bagi karyawan menyebabkan karyawan bekerja dalam suasana yang kurang tenang, sehingga akan dapat meningkatkan kesalahan yang mereka lakukan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa managerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk itu lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebaiknya dilakukan dengan baik, karena kedua hal ini akan sangat menentukan baik

itu untuk pegawai maupun untuk instansi, karena jika kedua hal ini mendapat perhatian dari instansi maka keuntungan yang diperoleh tentu sangat besar dan berguna, baik untuk masa kini maupun masa yang akan datang, instansi memperoleh keuntungan berupa pencapaian tujuan dan produktivitas yang tinggi dan bagi pegawai akan memperoleh kinerja yang tinggi.

### **3.2.5. H5: Managerial berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Menurut Arifin (2019) juga mengatakan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan pangsa pasar yang tinggi digabung dengan kemampuan manajerial yang memadai akan menghasilkan kesuksesan dalam suatu usaha. Pangsa pasar merupakan persentase dari total penjualan seluruh perusahaan di pasar produk tertentu atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa managerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Wirausaha yang memiliki kemampuan manajerial yang superior dapat meningkatkan performansi kinerja usahanya seperti meningkatkan pertumbuhan dan profit usaha. Kemampuan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

### **3.2.6. H6: Budaya organisasi berpengaruh terhadap tenaga kependidikan**

Menurut Wahab (2008: 212), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh

organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi dalam mencapai kinerja karyawan.

### **3.2.7. H7: Perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Perencanaan strategis adalah instrument kepemimpinan dan suatu proses. Ia menentukan apa yang dikehendaki organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Bahkan perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis atau menawarkan metode untuk memformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung unit kerja dan tingkatan dalam organisasi (Ramli, 2014: .260)

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Dengan perencanaan yang matang , suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

### **3.2.8. H8: Perencanaan strategi memediasi pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Lingkungan bisnis, khususnya lingkungan eksternal akan selalu mengalami perubahan dengan cepat serta sulit untuk diprediksi. Lingkungan bisnis dapat diartikan sebagai sesuatu yang kompleks, bergejolak dan berubah dengan cepat. Oleh sebab itu suatu perusahaan hendaknya menerapkan strategi untuk dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa perencanaan strategi mampu memediasi pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja.

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang , suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

### **3.2.9. H9: Perencanaan strategi memediasi pengaruh managerial terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Menurut Priyanto dalam Gumilar (2019) juga mengatakan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan pangsa pasar yang tinggi digabung dengan kemampuan

manajerial yang memadai akan menghasilkan kesuksesan dalam suatu usaha. Pangsa pasar merupakan persentase dari total penjualan seluruh perusahaan di pasar produk tertentu atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk persentase.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa perencanaan strategi mampu memediasi pengaruh managerial terhadap kinerja

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang, suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.

#### **3.2.10. H10: Perencanaan strategi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan**

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan (Mangkunegara, 2018:25).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiadi (2022), Joseph (2019), George (2019), Shao (2019) dan Akpoviro (2018) menunjukkan bahwa perencanaan strategi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Perencanaan memegang peranan penting dalam ruang lingkup karena menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan perencanaan yang matang , suatu pekerjaan tidak akan berantakan dan tidak terarah. Perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan.