

**DISERTASI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS BUDAYA ORGANISASI  
DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA  
PERGURUAN TINGGI DI SURABAYA JAWA TIMUR**

***THE INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE TO PERFORMANCE OF  
HIGHER EDUCATION IN SURABAYA EAST JAVA***

**ELLY NOER  
P0500309004**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2015**

## DISERTASI

### PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI DI SURABAYA JAWA TIMUR.

Disusun dan diajukan oleh :

ELLY NOER  
P0500309004

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal **5 Maret 2015** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

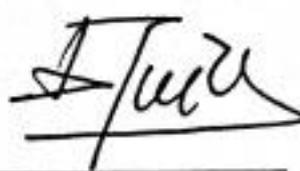
Tim Promotor



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



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



Dr. Sumardi, SE.,M.Si  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi



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



Direktor Program Pascasarjana  
Hasanuddin

Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH.,MS

## ABSTRAK

**ELLY NOER.** *Pengaruh Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi di Surabaya, Jawa Timur* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir, Ria Mardiana Yusuf, dan Sumardi).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan strategis, budaya organisasi, dan perubahan organisasi terhadap Kinerja perguruan tinggi di Surabaya, Jawa Timur.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 72 program studi pada sebelas perguruan tinggi negeri dan swasta di Surabaya, Jawa Timur. Kriteria sampel, yaitu minimal terakreditasi A atau B. Teknik pengambilan sampel, yaitu teknik sampel purposif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam dengan para pemimpin strategis (rektor, dekan, dan ketua program studi) pada perguruan tinggi yang dijadikan sampel. Metode analisis data yang digunakan, yaitu *partial least square*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui perubahan organisasi. Kepemimpinan organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Perubahan organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Namun, penelitian ini gagal membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Meskipun secara langsung budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hasil penelitian ini tetap dapat membuktikan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi secara penuh oleh perubahan organisasi.

**Kata kunci:** kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi, kinerja organisasi



## ABSTRACT

**ELLY NOER.** *Effect of Strategic Leadership, Organizational Culture, and Organizational Change in Organizational Performance at Universities in Surabaya East Java.*(supervised by Abd. Rahman Kadir, Ria Mardiana Yusuf and Sumardi)

The research aims to determine whether there is positive influence of strategic leadership and organizational culture on the organizational performance at universities in Surabaya, East Java, Indonesia.

This research was a quantitative study using questionnaires and in depth-interview with strategic leaders (rector, dean and chairman of the program). There were 72 study programs in universities in Surabaya, East Java with A or B accreditations given by Indonesian Standard of Assessment Institution (BAN-PT) were selected as samples using purposive sampling method. Data were analyzed using Partial Least Square.

The results of study shows that strategic leadership has significantly direct positive influence on the organizational performance and organizational change. Organizational changes have significantly direct positive effect on the organizational performance and the organizational culture has significantly direct effect on the organizational change. However, this study fails to prove direct impact of organizational culture on organizational performance. Although the organizational culture does not directly affect the organizational performance, the results of this study indicates that organizational culture can affect organizational performance when fully mediated by organizational changes in universities in Surabaya, East Java.

**Keywords:** strategic leadership, organizational culture, organizational change, organizational performance



## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : ELLY NOER  
Nomor mahasiswa : P0500309004  
Program studi : ILMU EKONOMI

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.



Makassar, 05 Maret 2015

Yang menyatakan

ELLY NOER

# DAFTAR ISI



<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PEGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	23
1.3. Tujuan Penelitian .....	24
1.4. Kegunaan Penelitian .....	24
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	25
1.6. Sistematika Penelitian .....	26
<b>BAB II TINJUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Tinjauan Teoritis dan Konsep .....	28
2.2. Tinjauan Empiris .....	107
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	121
3.2. Kerangka Operasional dan Hipotesis .....	129
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Rancangan Penelitian .....	134

4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	135
4.3. Populasi dan Sampel .....	136
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	139
4.5. Metode Pengumpulan Data.....	139
4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	140
4.7. Instrument dan Alat Ukur .....	146
4.8. Teknik Analisis Data.....	147

## **BAB V HASIL PENELITIAN**

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	157
5.2. Analisis Deskriptif.....	162
5.2.1. Deskripsi Perguruan Tinggi.....	162
5.2.2. Distribusi Jawaban Responden .....	164
5.3. Partial Least Square Struktural (PLS) .....	192
5.3.1. Evaluasi Outer Model.....	193
5.3.2. Evaluasi Inner Model .....	196
5.4. Hasil deep Interview.....	204

## **BAB VI PEMBAHASAN**

6.1. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Organisasi .....	226
6.2. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Perubahan.....	243
6.3. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	247
6.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi.....	251
6.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi.....	257
6.6. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap kinerja Organisasi Melalui Perubahan Oganisasi.....	263
6.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui	

Perubahan Organisasi .....	265
6.8. Pembahasan Secara Keseluruhan Dengan Menggunakan Social Exchange Theory .....	268
6.9. Implikasi Hasil Penelitian.....	274
6.10. Keterbatasan Penelitian.....	275
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
7.1. Kesimpulan.....	276
7.2. Saran .....	284
DAFTAR PUSTAKA .....	268
LAMPIRAN.....	295

## DAFTAR TABEL



1. Tabel 1.1 Ranking Perguruan tinggi di Indonesia 2014	6
2. Tabel 2.1 Mapping Teori	114
3. Tabel 3.1 Tabel Perbandingan Exchange Teory Homans dan Blau	125
4. Tabel 4.1 Variabel Indikator dan Pertanyaan	143
5. Tabel 4.2 Model Pengukuran	151
6. Tabel 5.1 Perguruan tinggi dan Program Studi Sebagai Obyek Penelitian	159
7. Tabel 5.2 Analisi Deskriptif Presentase Jumlah Data	162
8. Tabel 5.3 Distribusi Program Studi Berdasarkan Negeri dan Swasta	163
9. Tabel 5.4 Dasar Interpretasi Skor Item	164
10. Tabel 5.5 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Navigator	165
11. Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Strategies	167
12. Tabel 5.7 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Entrepreneur	169
13. Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Mobilizer	170
14. Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata indikator Talent Advocate	171
15. Tabel 5.10 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Captivator	173
16. Tabel 5.11 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Global Thinker	174
17. Tabel 5.12 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Change Driver	175
18. Tabel 5.13 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Artifacts	176
19. Tabel 5.14 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Nilai-nilai dan Kepercayaan	178
20. Tabel 5.15 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Asumsi-asumsi Dasar	179

21. Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Unfreezing	180
22. Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Changing	182
23. Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Refreezing	182
24. Tabel 5.19 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Visi, Misi dan tujuan	184
25. Tabel 5.20 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Tata Pamong dan Pengelolaan	185
26. Tabel 5.21 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Mahasiswa dan Lulusan	187
27. Tabel 5.22 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Sumber Daya Manusia	188
28. Tabel 5.23 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Kurikulum	189
29. Tabel 5.24 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Sarana dan Prasarana	190
30. Tabel 5.25 Distribusi Frekuensi dan Rata-rata Indikator Penelitian	191
31. Tabel 5.26 Nilai Outer Loading	193
32. Tabel 5.27 Nilai Cross Loading	194
33. Tabel 5.28 Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel	195
34. Tabel 5.29 Composite Reliability	196
35. Tabel 5.30 Nilai R-Square	197
36. Tabel 5.31 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	199
37. Tabel 5.32 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	203

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Gambar 1.1 Jumlah Mahasiswa baru 2005-2009 Universitas Narotama	17
2. Gambar 2.1 Peran dan Nilai Investasi Manusia	36
3. Gambar 2.2 The Three Level Of Culture	78
4. Gambar 2.3 Comparison Of Planned Change Model	86
5. Gambar 3.1 Model Kerangka Pikir	128
6. Gambar 4.1 Pengembangan diagram jalur Penelitian	150
7. Gambar 5.1 Model Persamaan Struktural	192

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisionèr	295
Lampiran 2 Desekripsi Universitas dan Program Studi Serta Distribusi Jawaban Responden	300
Lampiran 3 Uji Validitas dan Realibit(Data Pre-sampling)	311
Lampiran 4 Evaluasi Outer Model	332
Lampiran 5 Evaluasi Inner Model	335

## PRAKATA

Bismillaahi Rahmanir Rahim,

Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta tak lupa salawat dan salam kepada kekasih Allah SWT Nabi Muhamad SAW, Sehingga penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN STRATEGIS BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PADA PERGURUAN TINGGI DI SURABAYA JAWA TIMUR".

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan industri pendidikan tinggi yang ada di Jawa Timur khususnya dalam bidang manajemen kepemimpinan. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi yang mendukung keberhasilan pengembangan industri pendidikan tinggi di Indonesia secara umum.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat kekurangan dan keterbatasan, namun telah diupayakan dengan segala kemampuan untuk lebih teliti. Oleh karena itu penulis mengaharapkan saran dan kritik yang membangun, sehingga tulisan ini dapat bermanfaat.

Untuk mewujudkan rasa syukur tersebut penulis tak lupa menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE,M.Si, selaku Promotor, Ibu Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE,M.Si, selaku Co-Promotor I ,Dr. Sumardi, SE.M.Si, selaku Co-Promotor II, yang dalam segala kesibukannya beliau dengan penuh kesabaran dan penuh bijaksana masih bersedia meluangkan waktunya untuk

memberi bimbingan, dorongan dan masukan kepada penulis demi kesempurnaan disertasi ini.

2. Ibu Prof. Dr. Sri Mintarti M.Si selaku penguji eksternal ; Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA., Prof. Dr. Mahlia Muis, SE. M.Si. ; Prof. Dr.Siti Haerani, SE. M.,Si. Dr. Nujanah Hamid SE. M.Si. ; Dr. Indrianty Sudirman,SE.,M.Si sebagai penguji yang telah banyak memberikan kritik, saran dan masukan kepada penulis mulai dari proses ujian proposal sampai pada penyelesaian disertasi.
3. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyelesaian disertasi.
4. Bapak Prof. Dr.Syamsul Bachri,SH, MH., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin yang telah mendorong terus-menerus agar penyelesaian disertasi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
5. Bapak. Prof. Dr. Gagaring Pagalung,S.E., M.S.,Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberikan motivasi dan pengarahan kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
6. Bapak. Prof. Dr. Haris Maupa, SE.,M.Si, selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberi nasehat dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
7. Bapak Philipus Betaubun, ST.MT., selaku Rektor Universitas Musamus Merauke yang telah memberi kesempatan nasehat dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
8. Bapak Samel Watina Ririhena.M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Musamus Merauke yang telah memberikan kesempatan dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian studi.

9. Para pengajar program doktor ilmu ekonomi fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf.
10. Ketua jurusan dan sekretaris jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Musamus Merauke, beserta para dosen dan staf.
11. Para Pemimpin Perguruan tinggi di Surabaya beserta seluruh jajaran yang telah memberikan kesempatan dan layanan serta fasilitas untuk mengumpulkan data penelitian yang merupakan sumber data utama penulisan disertasi ini.
12. Bapak Prof.Dr.Ir.Syamsul Bahri. M.Si., atas segala bantuan, dukungannya serta fasilitas untuk penyelesaian penulisan disertasi ini.
13. Teman-teman sejawat khususnya Program Doktor Ilmu Ekonomi angkatan 2009 dan masih banyak lagi yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.
14. Sembah sujud dan terima kasih yang setinggi-tingginya saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta ayahanda Muhammad Nur (alm) dan ibunda tercinta Hj.Rabani yang telah banyak memberi bantuan, dukungan dan doa'restu serta nasehat-nasehatnya untuk senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT dimanapun berada. Demikian pula kepada Bapak dan ibu Mertua kami tercinta Drs Ali Moedjani ( alm) yang telah memberikan nasihat dan makna dalam menjalani hidup ini semoga Allah SWT menempatkan beliau bersama orang-orang beriman, diampuni segala dosanya, dan diterima segala amal kebajikannya, Amin.
15. Suami tercinta Mochamad Nurhuda, SE (alm) dan anakku tercinta Zaki Irfan Muhammad dengan penuh pengertian, kesabaran, perhatian, pengorbanan dan do'a serta kesetiiaannya dalam penantian hingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

16. Kakakku tercinta H. Muhamad Nasir. Bc. Kn dan Ramaity Rasyid, Nurlely dan Yetty atas segala bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
17. Adik-adiku tercinta Sitty Aisyah Ssi. APT, Muhamad Nasrun SH.M.Kn atas segala bantuan dan dukungannya selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
18. Saudara-saudara ipar, Drs. Suhardjono, Hari Subagyo, Kholifah, Nul ,Fifi atas bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian studi.
19. Ucapan terimakasih secara khusus buat Dr. Haliah Imran Oemar beserta Pof Dr Imran Oemar, Drs. Nirwan Ilyas M.Sc, Dr. Indah Widanarti, ST. Mpd, dan Achmad Maruhum Sirait S., Sos .MM atas segala bantuan dan dukungannya dalam menyelesaikan disertasi ini.
20. Akhirnya, segenap keluarga, teman, sahabat dan handaitaulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu penulis berharap dan berdoa semoga amal kebaikan dari keluarga, teman dan sahabat serta handaitaulan baik langsung maupun tidak langsung diberikan balasan yang berlipat ganda oleh Allah SWT. Amin.

Semoga bantuan dan keikhlasan yang diberikan kepada penulis, mendapat balasan dengan penuh berkah dari Allah SWT. Amin

Makassar, Maret 2015

ELLY NOER

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : EllyNoer

NIM : P00500 309 004

TandaTangan :

Tanggal :

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) menjelaskan bahwa pendidikan merupakan hak asasi setiap manusia. Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia. Oleh sebab itu sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, yang disertai dengan peningkatan mutu, relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan dalam hal ini yang dimaksud adalah manajemen pendidikan tinggi. Hal tersebut perlu digaris bawahi dengan tujuan untuk menghadapi tantangan akan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, maupun global. Untuk dapat menjawab tantangan tersebut perlu dilakukan pembaharuan dalam bidang pendidikan tinggi secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi pada pendidikan tinggi yang dirancang sebagai organisasi yang bertugas untuk meningkatkan kualitas kehidupan suatu masyarakat, memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan teknologi, pemberdayaan bangsa, pemerataan pendidikan sekaligus meningkatkan daya saing bangsa (UU No.12 Th 2012). Dengan besarnya peranan tersebut upaya peningkatan kualitas manajemen pengelolaan perguruan tinggi perlu ditata, diatur, dikelola, dan

diberdayakan agar perguruan tinggi memiliki kompetensi dan daya saing sehingga diharapkan mampu menghasilkan keluaran (ouput) yang mampu bersaing di lingkungan masyarakat baik dalam skala nasional maupun internasional.

Untuk dapat berkompetisi dan berdaya saing pada tingkat nasional maupun internasional maka sudah selayaknya perguruan tinggi yang ada saat ini perlu meredefinisi kembali strategi yang ada pada saat ini. Redefinisi atau perubahan pada strategi tersebut difokuskan pada upaya mengurangi kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan sumber daya internal yang dimiliki oleh masing-masing perguruan tinggi, sekaligus meningkatkan daya saing baik pada pasar nasional maupun internasional. Berbagai upaya untuk mengurangi kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap mutu sumber daya manusia, proses, struktur dan fasilitas fisik melalui suatu sistem penjaminan mutu yang memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perguruan tinggi dituntut untuk mampu mengendalikan mutu kegiatan yang diselenggarakannya pada setiap tahapan dalam proses bisnisnya yang meliputi input, proses, output dan kepuasan stakeholder (Rahayu,2008).

Upaya pemenuhan standar mutu tersebut bukan hanya menjadi tanggung jawab perguruan tinggi itu sendiri, tetapi hal tersebut juga menjadi tanggung jawab pemerintah sebagai pengawas dan pembina perguruan tinggi yang ada. Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut maka pemerintah telah menerbitkan UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem

pendidikan nasional, UU No. 12 Th 2012 tentang penjaminan mutu suatu (program studi , re-akreditasi) pendidikan tinggi, dan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan no 87 tahun 2014 tentang akreditasi program studi dan perguruan tinggi. Dalam undang-undang tersebut secara yuridis tertuang penjaminan mutu bagi perguruan tinggi. Selanjutnya dalam undang-undang no 20 tahun 2003 pasal 51 dinyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan. Hal tersebut dijabarkan lebih jauh dengan pasal 60 ayat 1 sampai 4 yang menyatakan bahwa akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.

Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh pemerintah dan atau lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas publik. Akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat independen, akurat, obyektif, transparan dan akuntabel. Ketentuan mengenai akreditasi sebagaimana dimaksud diperjelas pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) dan di perkuat kembali dengan diterbitkannya UU No. 12 Tahun 2012 ( bab III pasal 50-55 penjaminan mutu, re-akreditasi ) pendidikan tinggi, dan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan no. 87 tahun 2014 tentang akreditasi program studi dan perguruan tinggi.

Berdasarkan undang-undang dan peraturan kementerian pendidikan tersebut maka setiap perguruan tinggi penyelenggara pendidikan tinggi diuntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan melakukan suatu

perubahan-perubahan dalam organisasi sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan oleh badan yang berwenang. Dalam hal ini badan yang dianggap berwenang adalah Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT). Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) adalah badan yang diberi wewenang oleh pemerintah Indonesia untuk bertindak sebagai penjamin mutu eksternal bagi institusi pendidikan tinggi.

Penjaminan mutu, akreditasi program dan akreditasi lembaga pada pendidikan tinggi adalah agenda penting pada perguruan tinggi di Indonesia. Hal tersebut bukan hanya menjadi agenda penting dalam pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia melainkan juga menjadi agenda penting dalam pendidikan tinggi di dunia. Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti pada bidang pendidikan tinggi terungkap bahwa beberapa dekade terakhir ini, universitas atau lembaga pendidikan tinggi di seluruh dunia tengah menghadapi berbagai tekanan dan kompleksitas yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan sosial, ekonomi maupun politik (Kezar & Eckel, 2004). Tekanan dan kompleksitas yang dialami institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia yang disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal.

Sebagaimana tekanan dan kompleksitas yang dialami oleh institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia, maka pendidikan tinggi di Indonesia tidak bisa terlepas dari imbas tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pemaparan Sofian Effendi (2003), rektor Universitas Gadjah Mada yang

disampaikan pada Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesia di Makasar tahun 2003. Sofian Effendi, (2003) mengemukakan :

"Pada kurun waktu 10-15 tahun ke depan perguruan tinggi Indonesia akan menghadapi berbagai tantangan besar yang perlu di respons dengan bijaksana. Globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi adalah dua kekuatan besar yang amat mempengaruhi dunia perguruan tinggi Indonesia. Kalau lembaga pendidikan tinggi nasional tidak mampu merespons tantangan globalisasi ini dengan memadai, diperkirakan lembaga tersebut akan tidak mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat dan secara pelan tetapi pasti akan kehilangan peranannya".

Berdasarkan uraian pada bagian terdahulu dan kutipan tulisan diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengelolaan institusi pendidikan tinggi atau universitas tidak dapat lepas dari tuntutan perubahan lingkungan eksternal, persaingan, globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi. Beberapa faktor tersebut sangat berpengaruh pada manajemen pengelolaan lembaga pendidikan tinggi atau universitas di Indonesia. Sehingga untuk mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat masing-masing perguruan tinggi harus memiliki *competitive distinctive* yang membedakan dengan perguruan tinggi lainnya dan juga perlu memiliki *competitive comparative* atau kemampuan daya saing bila dibandingkan dengan perguruan tinggi lainnya baik didalam negeri maupun diluar negeri (Kuncoro, 2009).

Data Webometrics periode Desember tahun 2014, memperlihatkan bahwa perguruan tinggi di Indonesia sampai saat ini belum mampu menembus 200 besar. Tabel 1.1 memberikan gambaran secara terperinci mengenai posisi perguruan tinggi di Indonesia dalam urutan sepuluh besar di Indonesia dan posisi peringkat perguruan tinggi Indonesia pada

skala internasional. Data tersebut memberikan gambaran masih lemahnya daya saing perguruan tinggi di Indonesia pada tingkat internasional.

**Tabel 1.1 Ranking Perguruan tinggi di Indonesia 2014**

No	Perguruan tinggi	Ranking Dunia
1	Universitas Gadjah Mada	598
2	Institute Teknologi Bogor	636
3	Universitas Indonesia	696
4	Universitas Airlangga	1013
5	Universitas Brawijaya (UB)	1052
6	Universitas Diponegoro (Undip)	1088
7	Institut Pertanian Bogor (IPB)	1156
8	Institut Teknologi Sepuluh November (ITS)	1228
9	Universitas Gunadarma	1302
10	Universitas Hasanuddin	1459

Sumber : Webometrics, Desember 2014

Beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian tentang daya saing perguruan tinggi seperti Drew, 2006 menyatakan :

\* Tekanan dalam persaingan telah membuat universitas menjadi sebuah organisasi yang semakin kompleks..... \*. Lebih jauh Drew, mengatakan \* Persyaratan untuk menjadi universitas global tertangkap antara dunia "Akademi" dan "Bisnis". Pertanyaannya adalah bagaimana sebuah universitas dapat membangun dan mempertahankan kekakuan akademis sambil mengelola meningkatkan akuntabilitas internal dan eksternal? bagaimana menjadi lembaga berskala "dunia" yang berbeda " pada masa depan yang tidak diketahui" dari abad ke-21 ?....."( Drew, 2006 ).

Dari uraian Drew tersirat bahwa untuk dapat tetap eksis dalam tekanan persaingan yang begitu ketat maka sebuah universitas harus dikelola dengan profesional, hal tersebut dikarenakan pengelolaan universitas sudah semakin kompleks dan pada faktanya pengelolaan sebuah universitas dimasa yang akan datang akan lebih beorientasi pada

akademi dan bisnis. Untuk memenuhi tantangan tersebut dibutuhkan kepemimpinan strategis dalam pengelolaan sebuah perguruan tinggi mengingat tantangan global yang tengah dihadapi oleh industri ini. Kebutuhan ini juga dipicu oleh faktor lain yang tidak kalah penting seperti kecepatan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan arus informasi yang tak mengenal ruang dan waktu, kebutuhan akan layanan profesional (cepat dan tepat), perkembangan bisnis yang berorientasi jaringan, mobilitas orang dan ilmu pengetahuan, fleksibilitas dalam bertransaksi, kembalinya kehidupan pada bahan alami, dan adanya kecenderungan pada keseragaman kebutuhan seperti pangan air dan energi .

Khusus untuk Indonesia berbagai tantangan tersebut masih terus berlanjut dengan adanya tantangan yang sudah tak terelakkan yaitu The Asian China Free Trade Area (ACFTA) yang mana pendidikan termasuk salah satu produk jasa yang tergolong sebagai produk yang ditawarkan pada kawasan tersebut. Tantangan globalisasi maupun Asian China Free Trade (ACFTA) yang mana apabila tidak disikapi dengan bijak maka akan berimbas pada eksistensi perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Padahal seperti apa yang telah disampaikan pada undang-undang dasar 1945 pasal 31 dan undang undang lain tentang pendidikan nasional maka perguruan tinggi memiliki tugas yang berat dalam mengemban amanat tersebut. Oleh karena itu tugas sebuah lembaga pendidikan tinggi khususnya di Indonesia harus disesuaikan dengan visi Departemen Pendidikan Nasional sebagai pengawas dan Pembina perguruan tinggi

yang ada di Negara ini. Visi Departemen Pendidikan Nasional (2014) untuk membentuk insan Indonesia yang cerdas dan komprehensif. Visi ini dituangkan dalam 5 poin yaitu :

1. Meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan
2. Meningkatkan keterjangkauan layanan pendidikan
3. Meningkatkan kualitas/mutu dan relevansi layanan pendidikan
4. Meningkatkan kesetaraan dalam memperoleh layanan pendidikan
5. Meningkatkan kepastian/keterjaminan memperoleh layanan pendidikan

Untuk dapat mencapai visi misi tersebut dan untuk dapat berperan serta dalam kancah The Asian China Free Trade (ACFTA) maka lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi yang ada di Indonesia harus bersedia untuk menjadi sebuah organisasi dengan kinerja yang unggul. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka perguruan tinggi atau organisasi tersebut harus didukung dengan kepemimpinan strategis, budaya organisasi yang baik dan kemauan untuk melakukan suatu perubahan untuk mencapai kinerja yang unggul.

Kepemimpinan adalah kunci keberhasilan pada industri pendidikan tinggi (Hana, 2003; Bryman, 2007) yang berhadapan dengan situasi pasar global dengan persaingan yang sangat kompetitif, dan berhadapan dengan perubahan lingkungan (Kezar & Eckel, 2004), pendidikan massa yang lebih besar, pertumbuhan pengetahuan, pengurangan dana publik, meningkatnya tekanan pada keterampilan kerja, tekanan untuk lebih akuntabilitas dan transparan dalam kehidupan akademis. Selain itu

Universitas juga dituntut untuk dapat melayani baik pasar baru maupun pasar yang berbeda, dan harus berhadapan dengan kepentingan yang lebih besar dari pemerintah dan masyarakat (Ramsden, 1998 ; Davies & Davies ,2004; Cohen, 2004). Kepemimpinan dianggap sebagai isu utama bagi sebuah universitas dan dianggap berpengaruh bagi peningkatan kinerja pada semua kegiatan organisasi tersebut, termasuk kegiatan penelitian ( Ball, 2007).

Kepemimpinan strategis pada pendidikan tinggi memiliki kapasitas untuk mengatur arah, mengidentifikasi, memilih dan melaksanakan kegiatan yang menciptakan penyesuaian antara kekuatan internal organisasi dan perubahan lingkungan eksternal dimana universitas beroperasi. Dengan kepemimpinan strategis sebuah universitas dapat lebih fleksibel , kreatif, memiliki otonomi dalam mengelola dan memotivasi sumber daya manusia maupun sumber daya finansial, menanggapi ketegangan persaingan dengan mempertahankan kualitas kelembagaan dan memiliki kemampuan dalam menghadapi perubahan yang terjadi dengan tetap mempertahankan kualitas akademik dan kemampuan dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan (Holt dan Palmer ,2008; Drew, 2010; Ong, 2012). Pemimpin tersebut adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik sebagai navigator, strategist, entrepreneur, mobilizer, talent advocate, captivator, global thinker, change driver dan enterprise guardian (Vincent Gaspersz,2012). Hal ini sejalan dengan Ireland Hitt (1999) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis dan strategi inovasi sangat krusial pada persaingan abad 21.

Berdasarkan uraian tersebut jelas terlihat sejumlah peranan penting seorang pemimpin pada sebuah universitas pada saat ini. Hal tersebut sejalan dengan Ong yang mengemukakan bahwa paradigma pengaruh kepemimpinan dalam universitas pada saat ini begitu kompleks dan masih tumpang tindih (Ong, 2012). Besar dan kompleksnya peranan seorang pemimpin pada sebuah universitas telah membuat bidang ini menjadi pusat kajian penelitian dalam satu dekade belakangan ini (Drew, 2006).

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi (Ireland dan Hitt, 1995). Peran penting seorang pemimpin strategis adalah untuk menentukan dengan jelas visi organisasi dan mengembangkan arah strategis yang melibatkan seluruh komponen organisasi (Hamel & Prahalad, 1989; Ireland & Hitt, 2005). Sehingga tidak berlebihan bila dalam dua dekade terakhir ini, banyak peneliti pada bidang ini memberikan perhatian lebih pada studi kepemimpinan strategis. Penelitian ilmiah tentang kepemimpinan strategis dan dampaknya terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan. Salah satu peneliti pada bidang ini adalah Hambrick and Mason (1984) yang dikenal dengan upper echelon teori. Hasil penelitian Hambrick and Mason mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis berdampak positif pada kinerja organisasi. Sedangkan beberapa penelitian yang sejalan dengan penelitian tersebut adalah Ireland dan Hitt (1995), House and Aditya (1997), Rowe (2001)

Mungunge (2007), Ayi Ahadiat (2009), Phipps dan Burbach (2010), Ussawanitchakit (2011), dan Sarwat et all (2011).

Menurut Ireland dan Hitt (1999 ) beberapa tugas kepemimpinan strategis yang dapat menyebabkan meningkatnya kinerja sebuah organisasi adalah sebagai berikut : menentukan tujuan perusahaan atau visi, memanfaatkan dan memelihara kompetensi inti, pengembangan sumber daya manusia, mempertahankan budaya organisasi yang efektif, menekankan praktek etika, dan membangun kontrol organisasi yang seimbang.

Seperti apa yang dikemukakan oleh Ireland dan Hitt (1999 ) bahwa salah satu tugas kepemimpinan strategis adalah mempertahankan budaya organisasi yang efektif. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif merupakan salah satu hal yang menyebabkan meningkatnya kinerja sebuah organisasi (Ireland dan Hitt, 1999 ). Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Schein (2009) bahwa budaya organisasi adalah salah satu unsur penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi.

Aspek kepemimpinan strategis dinilai oleh banyak peneliti sebagai aspek penting dari keberhasilan perusahaan. Hitt, Keats, and DeMarie (1998) mengemukakan peranan kepemimpinan strategis pada abad 21 dalam menghadapi revolusi teknologi dan globalisasi dan keterkaitanya dengan budaya adalah sebagai berikut:

*"A new competitive landscape is developing largely based on the technological revolution and increasing globalization. The strategic discontinuities encountered by firms are transforming the nature of competition. To navigate effectively in this new competitive landscape, to*

*build and maintain competitive advantage, requires a new type of organization. Success in the 21st century organization will depend first on building strategic flexibility. To develop strategic flexibility and competitive advantage, requires exercising strategic leadership, building dynamic core competences, focusing and developing human capital, effectively using new manufacturing and information technologies, employing valuable strategies (exploiting global markets and cooperative strategies) and implementing new organization structures and culture (horizontal organization, learning and innovative culture, managing firm as bundles of assets). Thus, the new competitive landscape will require new types of organization and leaders for survival and global market leadership." ( Hitt, Keats, and DeMarie,1998 )*

Sejalan dengan apa yang telah disampaikan oleh Hitt, Keats, and DeMarie mengenai keterkaitan antara kepemimpinan strategis dan budaya organisasi pada bagian terdahulu, Schein (2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan dan budaya dianggap sebagai dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Schein mengasumsikan bahwa seorang pemimpin adalah sebagai pendiri dari sebuah organisasi. Sehingga seorang pemimpin merupakan orang yang memiliki kesempatan pertama dalam penciptaan budaya organisasi. Ini berarti seorang pemimpin berperan dalam mentransfer nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki kepada seluruh anggota organisasi, termasuk perubahan yang akan dilakukan terhadap organisasi maupun budaya yang telah ada. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu unsur penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi.

Berkaitan dengan budaya organisasi pada universitas, Tierney (1988) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi konflik dalam kelompok pada perguruan tinggi. Pandangan serupa tentang hal tersebut dikemukakan oleh Kezar dan Eckel (2002). Hal senada mengenai budaya organisasi dan kinerja

dikemukakan oleh Peters dan Waterman (1982), Kotter dan Heskett (1992). Penelitian lain yang mendukung pandangan ini adalah Zhang et al (2011), Ting (2011), Ebsteheam et al (2011), Shahzad et al (2012), Chih et al (2012), Duke and Edet (2012), Ahmad (2012) dan Nazir et al (2012), Ng'ang'a dan Nyongesa (2012) dan Sangadji & Sopiah (2013).

Dari beberapa faktor yang dikemukakan pada bagian sebelumnya maka globalisasi paling sering dianggap sebagai penyebab terjadinya sebuah perubahan yang dialami oleh sebuah institusi pendidikan tinggi atau universitas. Namun Scott, 1998 mengemukakan bahwa sebenarnya universitas bertindak sebagai sesuatu yang berperan ganda dalam proses globalisasi itu sendiri. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa universitas dapat bertindak sebagai obyek, maupun sebagai korban, dari proses ini, tetapi pada sisi yang lain universitas dapat bertindak sebagai subyek, atau agen atau kunci dari proses globalisasi dan penyebab terjadinya perubahan tersebut.

Perubahan organisasi merupakan proses beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan kinerjanya. Perubahan organisasi terencana menurut Kurt Lewin adalah suatu proses yang terdiri dari tiga fase yaitu pencairan, perubahan dan pembekuan kembali. Dalam konteks ini perguruan tinggi dianggap sebagai sebuah sistem adaptif yang memberikan respon terhadap lingkungannya yang kompleks dan permanen (memiliki eksistensi jangka panjang), sehingga perubahan adalah hal yang harus dilakukan untuk mempertahankan eksistensi

perguruan tinggi pada masa yang akan datang. Kajian mengenai perubahan organisasi dan kinerja organisasi telah dilakukan oleh Jaradat, et al (2013) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara perubahan organisasi dan kinerja. Hal senada juga disampaikan oleh Zhou et al (2006), Smith (2005), Barnett and Shore (2008), Drew (2010), Ting (2011), Soparnot (2011) dan Zahi and Adnan (2012).

Hasil penelitian Gilley et al (2009), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan perubahan dan upaya perubahan yang berhasil. Bianco dan Schermerhorn (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh dalam perubahan organisasi. Sedangkan Abudho et al (2012), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki peranan penting dalam kesuksesan program perubahan dalam sebuah organisasi. Lebih jauh Abudho menjelaskan bahwa kesuksesan tersebut dikarenakan kepemimpinan strategis mampu mengarahkan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan secara efektif memotivasi karyawan untuk mencapai visi yang diinginkan dalam melakukan perubahan secara umum. Sedangkan kajian mengenai budaya organisasi terhadap perubahan organisasi telah dilakukan oleh Al-Zu'bi (2011) dalam penelitiannya yang dilakukan pada 28 perusahaan asuransi yang teregistrasi pada bursa saham di Jordania ditemukan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan

perubahan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2011) dan Janicijevic (2012).

Berdasarkan deep interview yang telah dilakukan pada perwakilan perguruan tinggi negeri ataupun swasta yang ada di Surabaya ditemukan beberapa permasalahan pencapaian kinerja yang dihadapi secara umum. Berbagai permasalahan tersebut adalah:

1. Belum sejalan antara visi misi universitas dengan visi misi fakultas.
2. Ketepatan waktu lulusan dalam penyelesaian masa studi.
3. Belum terpenuhinya kewajiban melakukan publikasi ilmiah yang seharusnya memenuhi minimal kriteria yang ditentukan.
4. Kuantitas, kualitas, dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen untuk menunjang proses pembelajaran.
5. Rasio dosen mahasiswa belum sesuai dengan standar yang telah ditentukan
6. Budaya yang kondusif yang menyangkut bagaimana terciptanya suasana yang mendukung berkembangnya ilmu pengetahuan.
7. Masalah penguasaan bahasa asing bagi para dosen dan mahasiswa dalam era informasi dan globalisasi seperti ini masih kurang.
8. Relevansi lulusan yang belum sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional, sehingga hasil output lulusan terasa kurang menunjang pembangunan nasional.

9. Pembaharuan kurikulum pada masing masing program studi secara berkala belum dilakukan dengan optimal.
10. Terjadinya beberapa kendala penyusaian untuk perubahan perubahan pada rencana strategis (Renstra) maupun rencana operasional yang terjadi dilapangan.

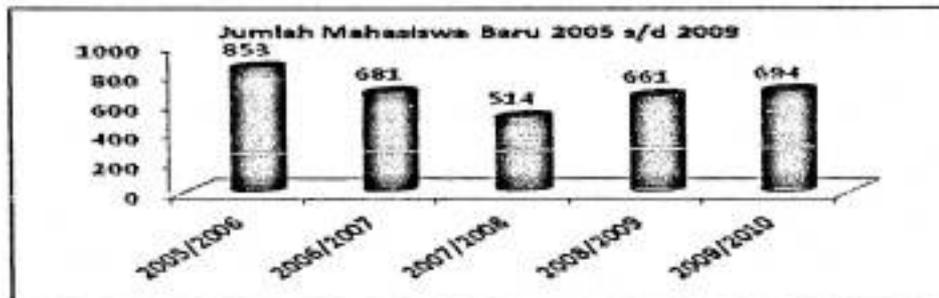
Selain ditemukannya berbagai permasalahan seperti di kemukakan pada bagian sebelumnya, darihari *deep interview* juga ditemukan bahwa telah terjadi berbagai perubahan organisasi pada perguruan tinggi di Surabaya. Perubahan- perubahan organisasi yang terjadi antara lain :

1. Tanggal 4 Agustus 1999 secara resmi IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (Unesa)
2. Tahun 1991, " Politeknik Elektronika Surabaya (PENS) " memisahkan diri dari ITS
3. Program studi – program studi baik pada universitas negeri maupun universitas swasta telah berubah dari yang sebelumnya belum terakreditasi menjadi terakreditasi ,ataupun bagi yng sudah terakreditasi berubah untuk melakukan re-akreditasi maupun berubah untuk mencapai grade yang lebih tinggi.

Selain permasalahan secara umum yang terjadi pada universitas negeri dan swasta ditemukan fenomena lain yang terjadi pada universitas swasta di Surabaya. Fenomena tersebut yaitu terjadinya kompetisi yang semakin tinggi antar universitas swasta sendiri ataupun dengan universitas negeri dalam penerimaan mahasiswa baru. Hal tersebut berakibat pada menurunnya jumlah mahasiswa baru di beberapa

universitas swasta di Surabaya. Seperti contohnya Universitas Narotama mencatat bahwa terjadi penurunan jumlah mahasiswa baru pada tahun 2007-2009 dan perlahan-lahan meningkat di tahun 2010:

Gambar 1.1 Jumlah mahasiswa baru 2005-2009 Univ Narotama



Sumber : Rekap data mahasiswa baru universitas Narotama

Dari berbagai fenomena – fenomena yang ada pada perguruan tinggi yang ada di Indonesia khususnya perguruan tinggi yang berada di Surabaya Jawa Timur tidak dapat terhindar dari tantangan kompetisi yang semakin ketat baik secara nasional maupun internasional. Kompleksitas dan daya saing ekonomi global dengan kekuatan sosial politik dan teknologi yang sangat kuat telah menciptakan tekanan tanpa henti dan kumulatif pada universitas atau lembaga-lembaga pendidikan tinggi. Hal tersebut telah memaksa lembaga-lembaga pendidikan tinggi untuk merespon perubahan lingkungan yang membutuhkan adaptasi kelembagaan yang berakibat pada transformasi yang signifikan dalam organisasi penelitian, pelatihan, dan administrasi dalam pendidikan tinggi. Perubahan organisasi yang terjadi juga bukan hanya mencakup perubahan pada struktur dan proses, tetapi juga perubahan budaya sebelumnya ( Bartell, 2003; Cohen, 1997).

Berbicara masalah kepemimpinan dan kinerja organisasi, tentu saja tidak dapat terlepas dari pemahaman tentang pengelolaan organisasi yang baik. Sedangkan pemahaman tentang pengelolaan organisasi yang baik tidak terlepas dari pemahaman tentang perilaku organisasi itu sendiri. Menurut Moorhead dan Griffin (2010) perilaku organisasi ( Organizational Behavior-OB) adalah studi mengenai perilaku manusia dalam situasi organisasi, mengenai titik temu antara perilaku manusia dan organisasi, serta mengenai organisasi itu sendiri. Sedangkan menurut Luthans (2011, p.20), perilaku organisasional adalah pemahaman, peramalan, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi. Perilaku organisasi (*Organizational Behavior*) adalah bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat Moorhead & Griffin dan Luthans tentang perilaku organisasi maka penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan konseptual perilaku organisasi dengan dimensi-dimensi kepemimpinan strategis, budaya organisasi dan perubahan organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Manusia selalu berhubungan dengan organisasi dalam segala aktifitas kehidupannya Sobirin (2007). Organisasi telah menjadi elemen yang dominan dalam kehidupan masyarakat Gudono, (2009). Lebih jauh Sobirin menekankan betapa organisasi dan manajemen merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Beberapa hal tersebut menjadi alasan mengapa kita perlu mengetahui aturan main, perilaku maupun dampak yang ditimbulkan oleh sebuah organisasi

(Gudono, 2009). Akan tetapi hal tersebut bukan hal yang mudah karena organisasi bersifat kompleks (Gudono, 2009).

Daft (1999) mendefinisikan organisasi sebagai entitas sosial yang tujuannya sengaja diarahkan dan terstruktur. Entitas sosial berarti yang terdiri dari dua orang atau lebih. Griffin dan Morehead (1996) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins (2009) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa didalam organisasi terdapat individu-individu atau kelompok, yang bekerja bersama-sama dengan pola yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perguruan tinggi baik swasta maupun negeri adalah sebuah organisasi, yang terdiri dari individu-individu atau kelompok-kelompok, yang bekerja bersama-sama dengan pola yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian didalam organisasi perguruan tinggi akan timbul perilaku-perilaku individu, perilaku kelompok yang pada akhirnya juga akan menimbulkan perilaku organisasi.

Mifta Thoha (2003) dalam bukunya perilaku organisasi mengemukakan bahwa manusia sangat berbeda-beda dalam berperilaku, hal ini sangat ditentukan oleh lingkungan masing-masing individu tersebut. Setiap individu tersebut akan membawa satu perangkat

latar belakang yang unik dan karakteristik pribadi yang dimilikinya, serta pengalaman dari organisasi lain ke dalam organisasi ( Moorehead & Griffin, 2010 ) . Semua karakteristik ini dibawa masuk kedalam organisasi manakala individu tersebut akan memasuki suatu lingkungan yang baru yaitu lingkungan organisasi. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik tersendiri. Adapun karakteristik yang dimiliki organisasi antara lain adanya hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward, dan sistem pengendalian. Sehingga apabila terjadi interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan mewujudkan perilaku individu maupun perilaku kelompok dalam organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu mengenai berbagai variabel-variabel penelitian pada disertasi ini maka grand teori yang digunakan untuk dapat mengulas semua hubungan dan saling keterkaitan satu dengan yang lain adalah teori pertukaran (*exchange theory*). Teori pertukaran (*exchange theory*) bermula dari teori menurut Homans (1961) yang mengemukakan bahwa perilaku sosial sebagai pertukaran aktivitas yang terjadi sekurang-kurangnya antara dua individu (orang) dengan mempertimbangkan *cost and reward* yang diterima yang didasarkan pada ekonomi dasar yaitu teori pilihan rasional. Teori pertukaran Homans ini memusatkan perhatiannya pada lingkup realitas tingkat mikro. Dengan alasan tersebut menurut Homans pola-pola pertukaran yang terjadi harus dianalisa menurut motif-

motif dan perasaan-perasaan individu yang terlibat dalam interaksi tersebut (Ritzer, 2014).

Pada perkembangan selanjutnya teori pertukaran (*exchange theory*) dikembangkan oleh Blau yang memperluas teori ini dari level individu ke level masyarakat dengan struktur sosial yang lebih kompleks, dimana disini mulai terlihat adanya pertukaran individu dengan kelompok, adanya nilai dan norma yang menjadi media kehidupan sosial dan sebagai mata rantai yang menghubungkan transaksi sosial yang memperluas batas interaksi sosial dan struktur hubungan sosial melalui waktu dan ruang sosial (Ritzer, 2014).

Seperti telah dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa penelitian yang dilakukan pada disertasi ini menggunakan perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa Timur sebagai obyek penelitian. Keterkaitan antara obyek penelitian dengan grand teori yang digunakan sangat jelas terlihat. Bahwa dalam sebuah organisasi seperti perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian mengandung variabel variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, perubahan organisasi, dan kinerja organisasi. Uraian berikut ini akan menjadi alasan dipilihnya perguruan tinggi di Surabaya sebagai obyek penelitian.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang sudah diuraikan pada bagian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa posisi perguruan tinggi di Indonesia khususnya Surabaya masih tertinggal jauh dari perguruan tinggi baik sesama dalam negeri ataupun dari dunia internasional. Untuk mengejar ketertinggalan tersebut dan untuk meningkatkan daya saing

perguruan tinggi di Indonesia salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM) dan kesehatan organisasi (Brodjonegoro, 2008). Kesehatan organisasi ditandai oleh adanya kepemimpinan (*leadership*) yang memiliki visi dan misi yang kuat serta mampu mendorong motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi untuk senantiasa berkembang dan menuju peningkatan (Strategi dan Kebijakan Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010).

Alasan selanjutnya adalah kurangnya penelitian yang membahas kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi khususnya di Surabaya. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Buwono (2008) dan Eri Setiono (2008) terhadap 64 program studi pada fakultas ekonomi di Surabaya dan Malang yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh negatif terhadap kinerja program studi. Sedangkan hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Farid Ahmad (2012) yang melakukan penelitian pada industri yang berbeda menghasilkan temuan yang berbeda. Farid Ahmad (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan strategis mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian-uraian terdahulu dan dilengkapi dengan tiga hasil temuan yang berbeda ini peneliti tertarik untuk menguji kembali konsep kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi di Surabaya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, fenomena-fenomena dilapangan dan berbagai temuan dan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka penulis tertarik untuk

melakukan studi yang berjudul : Pengaruh Kepemimpinan Strategis Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pada Perguruan Tinggi di Surabaya Jawa Timur.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dan beberapa alasan yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya maka rumusan masalah secara khusus maupun rumusan secara umum dalam penelitian ini dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi.
2. Apakah kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap perubahan organisasi.
3. Apakah perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi.
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap perubahan organisasi.
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi
6. Apakah kepemimpinan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan dilakukannya penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan strategis, budaya organisasi, terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi pada Perguruan Tinggi di Surabaya Jawa Timur. Sedangkan secara khusus tujuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis secara langsung terhadap kinerja organisasi.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis secara langsung terhadap perubahan organisasi.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh perubahan organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap perubahan organisasi.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna baik secara teoritis, maupun praktis.

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan khasanah ilmu pengetahuan dengan memperkuat telaah tentang teori-teori kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi dan kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi industri pendidikan tinggi yang ada di Surabaya Jawa Timur untuk meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang.
3. Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan pengetahuan, baik secara teoritis maupun empiris tentang variabel-variabel yang menjadi obyek pengamatan dalam penelitian ini.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta yang terdapat di kota Surabaya Jawa Timur . Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April sampai dengan Juli 2014. Penelitian ini difokuskan pada peranan kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi dalam rangka mencapai kinerja yang tinggi.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan disertasi ini akan diuraikan sebagai berikut:

## Bab I, Pendahuluan

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

## Bab II, Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini akan di bahas pada bagian pertama adalah tinjauan teori dan tinjauan konsep sedangkan pada bagian selanjutnya akan dibahas mengenai penelitian terdahulu beserta mapping teori.

## Bab III, Kerangka Konseptual dan Hipotesis

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

## Bab IV, Metode Penelitian

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

## Bab V . Hasil Penelitian,

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

## Bab VI. Pembahasan,

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

## Bab VII. Penutup,

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

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA



#### 2.1. Landasan Teori Penelitian

##### 2.1.1 Grand Teori Penelitian

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah *social exchange teori* atau yang bisa dikenal dengan teori pertukaran sosial. Pengertian teori pertukaran sosial itu sendiri adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan seseorang dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap:

- a. Keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu.
- b. Jenis hubungan yang dilakukan.
- c. Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory-SET*) didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi dan mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu. Pengorbanan (*cost*) merupakan elemen dari sebuah hubungan yang

memiliki nilai negatif bagi seseorang, sedangkan penghargaan (rewards) merupakan elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif.

Sudut pandang Teori Pertukaran Sosial berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterimanya (Monge & Contactor, 2003). Teori Pertukaran Sosial memprediksikan bahwa nilai (worth) dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil akhir (outcome) atau apakah orang akan meneruskan hubungan atau mengakhirinya. Hubungan yang positif biasanya dapat diharapkan untuk bertahan, sedangkan hubungan yang negatif mungkin akan berakhir.

Teori pertukaran (exchange theory) bermula dari teori menurut Homans (1961) yang mengemukakan bahwa perilaku sosial sebagai pertukaran aktivitas yang terjadi sekurang-kurangnya antara dua individu (orang) dengan mempertimbangkan *cost and reward* yang diterima yang didasarkan pada pertimbangan ekonomi. Teori pertukaran Homans ini memusatkan perhatiannya pada lingkup realitas tingkat mikro. Dengan alasan tersebut menurut Homans pola-pola pertukaran yang terjadi harus dianalisa menurut motif-motif dan perasaan-perasaan individu yang terlibat dalam interaksi tersebut (Ritzer, 2014). Berangkat dari proposisi psikologis yang memusatkan perhatian pada psikologi, manusia dan bentuk-bentuk mendasar kehidupan sosial. Ada enam proposisi pertukaran:

1. Proposisi sukses: semakin sering tindakan khusus seseorang diberi hadiah, semakin besar orang melakukan tindakan itu (tindakan, hadiah, perulangan serupa)
2. Proposisi pendorong: dorongan tertentu telah menyebabkan tindakan orang diberi hadiah, makin serupa dorongan di masa lalu makin besar kemungkinan orang melakukan tindakan serupa.
3. Proposisi nilai: makin tinggi nilai hal tindakan seseorang bagi dirinya, makin besar kemungkinan ia melakukan tindakan.
4. Proposisi deprivasi: makin sering mendapat hadiah dalam jangka waktu dekat makin kurang bernilai baginya unit hadiah berikutnya.
5. Proposisi persetujuan agresi: bila tindakan tidak mendapat hadiah yang diharapkan/hukuman yang diharapkan, maka akan marah, melakukan tindakan agresi dan tindakan demikian makin bernilai baginya.
6. Proposisi rasionalitas: dalam memilih berbagai tindakan alternative, orang akan memilih satu yang dianggap memiliki value ( $V$ ) sebagai hasil, dikalikan probabilitas ( $p$ ) untuk mendapatkan hasil yang lebih besar.

Teori pertukaran (*exchange theory*) yang dikembangkan oleh Blau, (1964) memperluas teori ini dari level individu ke level masyarakat dengan struktur sosial yang lebih kompleks, dimana disini mulai terlihat adanya pertukaran individu dengan kelompok, adanya nilai dan norma yang menjadi media kehidupan sosial dan sebagai mata rantai yang

menghubungkan transaksi sosial yang memperluas batas interaksi sosial dan struktur hubungan sosial melalui waktu dan ruang sosial (Ritzer,2014:347- 354). Tujuan dari teori pertukaran sosial Peter Blau adalah "memahami struktur sosial berdasarkan analisis proses - proses sosial yang mengatur hubungan antar individu dengan kelompok". (Ritzer,2009:458).

Menurut Ritzer analisis proses sosial bagi Blau adalah memahami struktur sosial atau kelompok sosial sebagai upaya untuk memahami perilaku individu yang merupakan bagian dari kelompok sosial itu.

"... Kita tidak dapat menganalisis proses - proses interaksi sosial antar individu selain dari struktur sosial yang ada di sekitarnya".(Ritzer menyimpulkan pemahaman Peter Blau tentang teori Pertukaran Sosial, 2009:458). Inti dasar pemikiran Blau tentang pertukaran sosial: Pertama, membedakan kelompok besar (organisasi) dengan kelompok kecil (individu yang merupakan bagian dari organisasi atau menurut Homans perilaku individu), Kedua, pertukaran sosial berlangsung antar individu dengan kelompok. Ketiga, nilai norma sebagai perantara atau media dalam aktivitas individu dan kelompok tersebut.

Menurut Blau, mekanisme yang menjembatani struktur sosial yang kompleks adalah norma dan nilai (konsensus nilai yang terdapat dalam masyarakat). Nilai dan norma mengatur proses integrasi sosial serta diferensiasi dalam struktur sosial kompleks maupun perkembangan organisasi sosial serta reorganisasi yang terdapat di dalamnya. Akhirnya,

dapat kita sebutkan bahwa Blau mengganti peran individu dengan berbagai jenis fakta sosial, misalnya dengan membahas tentang kelompok, organisasi, kolektivitas, masyarakat, norma dan nilai. Analisisnya memusatkan perhatian pada faktor yang mempersatukan unit-unit sosial pada tingkat skala luas dan faktor yang memisahkan dalam bagian-bagian kecil. Menurut Ritzer (2014), meski Blau bermaksud memperluas teori pertukaran ke tingkat masyarakat, ia justru harus mengakui bahwa proses pertukaran yang terjadi di tingkat kemasyarakatan berbeda secara fundamental dari proses pertukaran di tingkat individual.

Sedangkan menurut John Thibaut dan Harold H. Kelly teori pertukaran sosial didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi mereka menghitung pengorbanan dan membandingkannya dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan suatu hubungan. Pengorbanan (*cost*) adalah elemen dari sebuah hubungan yang memiliki nilai negatif bagi seseorang. Sedangkan penghargaan (*rewards*) adalah elemen-elemen dalam sebuah hubungan yang memiliki nilai positif.

Alasan penggunaan teori pertukaran sosial sehubungan dengan penelitian ini didasarkan pada sudut pandang teori pertukaran sosial yang berpendapat bahwa orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima (Monge dan Contractor, 2003).

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam teori pertukaran sosial adalah bahwa teori pertukaran sosial didasarkan pada metafora pertukaran ekonomis di mana asumsi bermula dari pemikiran bahwa manusia memandang kehidupan sebagai suatu pasar. Thibaut dan Kelley mendasarkan teori mereka pada dua konseptualisasi yaitu :

a. Asumsi mengenai sifat dasar manusia

1. Manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman.
2. Manusia adalah makhluk rasional.
3. Standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lainnya.

b. Asumsi mengenai sifat dasar manusia dari suatu hubungan

1. Hubungan memiliki sifat ketergantungan
2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses.

Pemikiran bahwa manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman mengasumsikan bahwa perilaku orang dimotivasi oleh suatu mekanisme dorongan internal. Ketika orang merasakan dorongan ini, mereka termotivasi untuk menguranginya dan proses pelaksanaannya merupakan hal yang menyenangkan.

Manusia adalah makhluk rasional. Asumsi ini didasarkan pada pemikiran bahwa di dalam batasan-batasan informasi yang tersedia untuknya, manusia akan menghitung pengorbanan dan penghargaan dari

sebuah situasi tertentu dan ini akan menuntun perilakunya. Hal ini juga mencakup kemungkinan bila dihadapkan pada pilihan yang tidak memberikan penghargaan, orang akan memilih pilihan yang paling sedikit membutuhkan pengorbanan. Dengan berasumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional, Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahwa manusia menggunakan pemikiran rasional untuk membuat pilihan.

Asumsi ketiga bahwa standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lainnya menunjukkan bahwa teori ini harus mempertimbangkan adanya keanekaragaman. Tidak ada satu standar yang dapat diterapkan pada semua orang untuk menentukan apa pengorbanan dan penghargaan itu.

Asumsi-asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan :

1. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan

Dalam suatu hubungan ketika seorang partisipan mengambil suatu tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat. Saling ketergantungan ini memunculkan konsep kekuasaan (*Power*) atau ketergantungan seseorang terhadap yang lain untuk mencapai hasil akhir. Ada dua jenis kekuasaan dalam teori Thibaut dan Kelly. Pertama, Pengendalian nasib (*Fate Control*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi hasil akhir pasangan. Kedua,

pengendalian perilaku (*Behavior Control*) adalah kekuatan untuk menyebabkan perubahan perilaku orang lain. Thibaut dan Kelly menyatakan bahwa orang mengembangkan pola-pola pertukaran untuk menghadapi perbedaan kekuasaan dan untuk mengatasi pengorbanan yang diasosiasikan dengan penggunaan kekuasaan.

## 2. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses

Pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

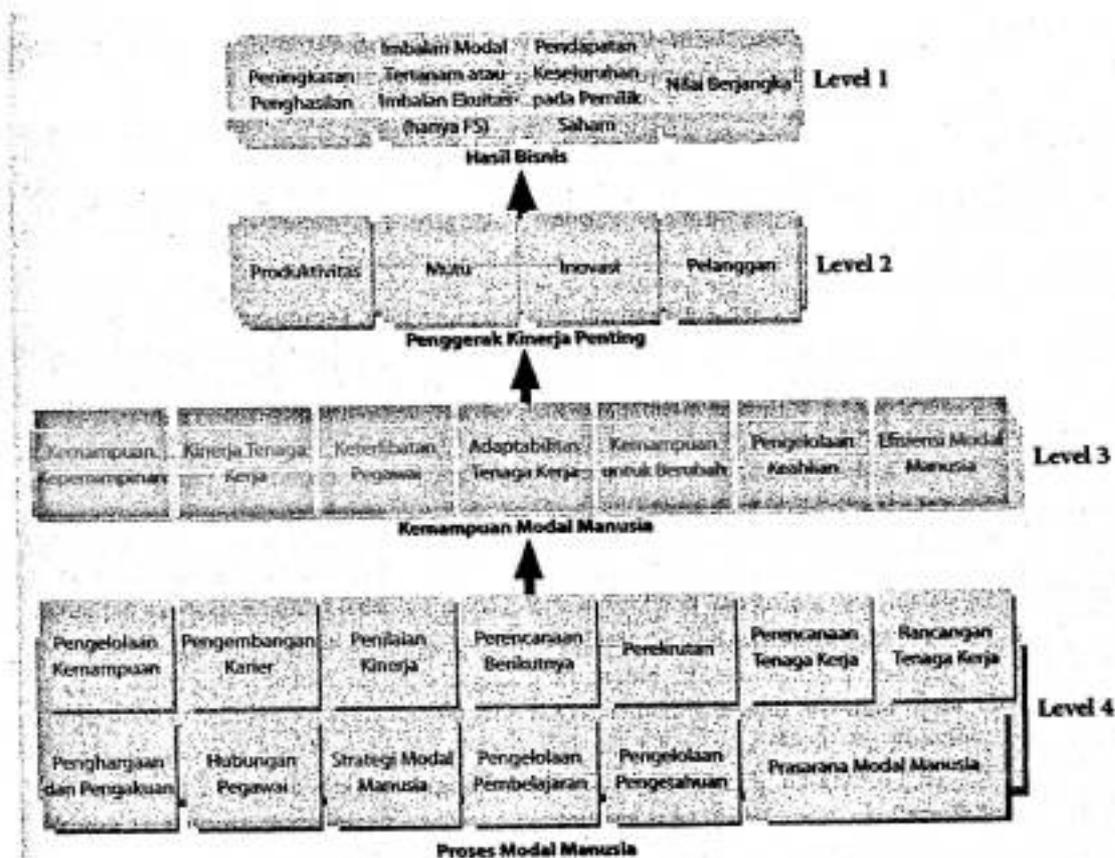
### 2.1.2 Operasional Teori

#### 2.1.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resource managemet- HRM*) adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dalam sebuah organisasi (Daft, 2011). Lebih jauh Daft mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran strategis penting dalam menggerakkan kinerja organisasi, dengan cara membangun modal manusia dan memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih berdaya saing di atas landasan global (Daft, 2011). Modal manusia (*human capital*) adalah nilai ekonomis dari perpaduan antara pengetahuan, pengalaman,

keterampilan, dan kemampuan pegawai. Untuk membangun modal manusia manajemen sumber daya manusia mengembangkan strategi-startegi untuk mencari orang-orang terbaik, meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan mereka, dengan memberikan program pelatihan dan peluang bagi pengembangan diri dan professional, dan memberikan penghargaan yang sesuai pada orang-orang atas kontribusi mereka terhadap organisasi ( Daft, 2011). Pentingnya modal manusia dalam organisasi dapat dijelaskan pada gambar 2.1

Gambar 2.1 Peran dan Nilai Investasi Manusia



Sumber :Daft ,2014 hal 99

Pada gambar 2.1 terlihat bahwa peranan modal manusia

Sebagai sesuatu hal yang sangat krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi . model kerangka kerja ini telah dikembangkan dan digunakan oleh perusahaan pemrograman dan jasa di mana perusahaan tersebut harus merevisi proses modal manusia dan melakukan perubahan pada strategi baru yaitu dengan memberikan focus yang lebih kuat pada pelanggan . Tujuannya tidak lain adalah untuk menunjukkan bagaimana investasi dalam modal manusia dapat berkontribusi pada kinerja organisasi dan pendapatan keuangan yang lebih baik . Kerangka kerja ini dimulai dari dasar (level 4) dengan menilai proses internal seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan karir, pengelolaan pembelajaran. Manajer-manajer (pimpinan) menggunakan kemampuan modal manusia (level 3), seperti keterlibatan pegawai atau penyesuaian tenaga kerja. Kemampuan yang telah ditingkatkan, pada akhirnya menggerakkan kinerja yang lebih tinggi dalam area penting seperti inovasi atau pemuasan pelanggan (level 2 ). Akhirnya, perbaikan dalam area-area kinerja penting mengarah pada hasil bisnis yang lebih baik. Dalam konteks ini tugas seorang manajer atau pimpinan adalah menggunakan modal manusia sebagai asset perusahaan yang paling berharga sebaik mungkin terutama dengan mencari, mempekerjakan orang-orang terbaik kemudian memperlakukan mereka sebagai sesuatu yang berharga dengan memberikan mereka peluang untuk belajar, tumbuh dan mengembangkan keterampilan baru serta mendapatkan kompensasi dan keuntungan yang pantas

Literatur terbaru membuktikan bahwa manajemen sumber daya manusia di perusahaan telah memperoleh pengakuan sebagai bagian vital dalam strategi perusahaan. Karyawan dianggap sebagai aset berharga bagi suatu organisasi, sehingga dibutuhkan pengelolaan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan ( Muhammad et all, 2011). Istilah manajemen sumber daya manusia adalah rancangan dan penerapan sistem formal dalam untuk menjamin penggunaan keahlian sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi (Jakson dan Mathis,2002).

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen, dan fungsi operasional dengan penerapan di bidang sumber daya manusia.

### **Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebelum memahami fungsi manajemen sumber daya manusia sebaiknya dipahami terlebih dahulu fungsi manajemen secara umum. Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajemen

#### **Fungsi Manajerial Manajemen**

##### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Para pemimpin atau manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Salah satu perencanaan tersebut adalah penentuan program perencanaan

pengelolaan sumber daya manusia yang berupa program kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun dan ditetapkan oleh sebuah organisasi pada bagian personalia (department sumber daya manusia).

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi personalia tertentu akan membantu kearah tercapainya sasaran perusahaan maka manajer personalia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur organisasi hubungan antar pekerjaan, personalia, dan struktur fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan usaha yang berkaitan dengan segala sesuatu agar seluruh anggota organisasi dapat melaksanakan tugas dan dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan.

d. Pengawasan atau pengendalian (*Controlling*)

Adanya pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang mungkin terjadi. Atau pada saat-saat tertentu, penyesuaiannya terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah. Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisa terhadap sasaran dasar organisasi.

## Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)
2. Pengembangan (*Development*)
3. Kompensasi (*Compensation*)
4. Integrasi (*Integration*)
5. Pemeliharaan (*Maintenance*)
6. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi juga memerlukan proses motivasi, komunikasi dan kepemimpinan dari pemimpin organisasi kepada pekerja. Bagaimana seorang pimpinan organisasi, dalam memimpin, memotivasi dan berkomunikasi dengan baik akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula dengan proses pemilihan kepemimpinan yang salah akan dapat menurunkan kinerja organisasi. Kepemimpinan sangat terkait erat dengan motivasi, kepuasan kerja. Dalam proses pencapaian visi misi dan kinerja organisasi, pengembangan sumber daya manusia sangat perlu dilakukan untuk kelangsungan suatu organisasi dan menjamin kualitas dari organisasi tersebut.

### 2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Yukl pengertian kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut :

Yukl (1998) broadly defines leadership as influence processes affecting the interpretation of events for followers, the choice of objectives for the group or organization, the organization of work activities to accomplish the objectives, the motivation of followers to achieve the objectives, the maintenance of cooperative relationships

and teamwork, and the enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et al., 1999). Kepemimpinan adalah penciptaan visi untuk masa depan, merancang arsitektur sosial yang membentuk budaya dan nilai-nilai, inspirasi dan memotivasi pengikutnya, mengembangkan kualitas pribadi dan menciptakan perubahan dalam integritas budaya (Daft & Pirola Merlo, 2009). Kepemimpinan adalah seni memotivasi sekelompok orang agar bertindak untuk mencapai sasaran bersama (Vincent Gaspersz, 2012). Kepemimpinan juga berkaitan dengan penanganan perubahan, menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian mengkomunikasikannya kepada para anggota organisasi yang pada akhirnya akan dapat menyatukan, dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Definisi kepemimpinan sangat beragam seperti yang dikemukakan oleh Hartog, Deanne & Koopman berikut ini :

*Definitions of leadership vary in terms of emphasis on leader abilities, personality traits, influence relationships, cognitive versus emotional orientation, individual versus group orientation, and appeal to self versus collective interests. Definitions also vary in whether they are primarily descriptive or normative in nature as well as in their relative emphasis on behavioral styles (Den Hartog, Koopman, Thierry, Wilderom, Maczynski & Jarmuz, 1997). Leadership is sometimes distinguished from management (e.g., Kotter, 1990; Zaleznik, 1977) or seen as one of several managerial roles (e.g., Mintzberg, 1989). Bryman (1992) states that most definitions of leadership emphasize three main elements: group, influence, and goal (Hartog, Deanne & Koopman, 2011).*

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik suatu benang merah mengenai kepemimpinan yaitu adanya suatu cita-cita bersama yang ingin dicapai melalui seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan, mempengaruhi atau memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu dengan suka rela.

Sedangkan pemimpin sendiri adalah orang yang memiliki visi, berpandangan jauh ke depan (*visioner*) serta memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar secara bersama mewujudkan visi yang telah dinyatakan itu. Pemimpin berarti juga seseorang yang memiliki tugas mengkomunikasikan visi dan prinsip-prinsip atau nilai-nilai organisasi kepada seluruh karyawan. Kegiatan memimpin termasuk menciptakan, atau mempertahankan budaya atau kultur positif yang ada dan iklim yang harmonis dalam lingkungan organisasi, serta menciptakan tanggung jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian sasaran bersama (*empowerment*).

Seorang pimpinan adalah orang yang paling bertanggung jawab atas sebuah kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi. Seorang pimpinan mempunyai kekuasaan yang luas untuk menentukan segala kebijakan yang harus dijalankan dalam rangka pencapaian tujuan. Pemimpin mempunyai wewenang penuh untuk

mengarahkan kegiatan para anggotanya. John Kotter berpendapat bahwa kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat penting untuk keefektifan organisasi secara optimal.

#### **2.1.2.2.1. Studi Kepemimpinan Secara Historis**

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

Sementara itu kelompok peneliti dari Universitas Michigan melakukan beberapa studi tentang kepemimpinan sebagai pengawas (*supervisory leadership*). Penelitian Universitas Michigan ini difokuskan pada strategi-strategi perilaku yang dihubungkan dengan kinerja yang efektif. Salah satu studi utamanya berfokus pada penari-penari gandy (*gandy dancer*). Para peneliti berkesimpulan bahwa mereka dapat mengukur para pengawas dengan dimensi tunggal, di mana ujung yang satu terpusat pada pekerja (*employee-centered*) sementara ujung yang lain terpusat pada tugas (*task-centered*). Hasil studi ini diterbitkan pada

pertengahan tahun 1950-an dan hasilnya menunjukkan bahwa pengawas yang terpusat pada pekerja memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pengawas yang terpusat pada tugas (Shaskin & Shaskin, 2010).

Pada akhir perang dunia II penelitian selanjutnya dilakukan oleh kelompok peneliti dari Universitas Ohio. Studi ini dikenal dengan nama studi kepemimpinan Ohio State. Studi ini secara khusus memiliki nilai bagi studi kepemimpinan karena studi inilah yang pertama kali menekankan pentingnya tugas dan dimensi manusia dalam penilaian mengenai kepemimpinan. Pendekatan dua dimensi ini mengurangi jurang antar gerakan manajemen ilmiah yang menekankan pada orientasi tugas, dan hubungan antar manusia yang populer saat ini, dan menariknya kepemimpinan masa kini dikenal dengan kepemimpinan multidimensional seperti yang dinyatakan pertama kali dalam studi Ohio State (Luthan, 2009).

Studi kepemimpinan Michigan yang dilakukan pada *Prudential Insurance Company* mengidentifikasi dua dimensi perilaku kepemimpinan. Penelitian lanjutan mengenai teori ini dilakukan oleh Universitas Michigan yang menghasilkan dua dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku, yaitu: kepemimpinan yang berorientasi pekerja atau (*employee oriented*), yang menekankan pada rasa dan hubungan antar individu pekerja dan kepemimpinan yang berorientasi tugas (*production oriented*), yang menekankan pada pekerjaan dalam mencapai tujuan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pekerja diyakini

dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi dan kepuasan kerja (Robbins, 1996: 41).

#### 2.1.2.2.2. Teori-teori Kepemimpinan Tradisional

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

a. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*)

Sejarah teori dan penelitian kepemimpinan dimulai oleh Bernard yang pada 1926 menyatakan bahwa kepemimpinan bisa dijelaskan oleh kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir (Horner, 1997: 270). Teori ini dinamakan teori sifat (*traits theory*). Inti dari teori sifat adalah bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibuat atau direkayasa. Koontz (1980: 665) menyimpulkan bahwa ada empat sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin, yaitu kecerdasan, kedewasaan & keluasan hubungan sosial, motivasi diri & dorongan berprestasi dan sikap-sikap hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini, sebagaimana dinyatakan oleh Bernard pada 1926, mengarahkan pada premis bahwa pemimpin itu dilahirkan. Selanjutnya, Horner (1997: 270) menyebutkan bahwa setelah teori sifat terungkap, maka peneliti lain mulai melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini (Stogdill, 1948; 1974; Ghiselli, 1963; 1971; Argyris, 1970; Lundin, 1973). Ralph Stogdill menemukan bahwa pemimpin secara umum lebih cerdas, lebih ramah dan menarik, lebih kreatif, dan lebih bertanggung jawab dibandingkan dengan rata-rata orang kebanyakan.

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

b. Teori kepemimpinan kelompok dan teori kepemimpinan pertukaran.

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

c. Teori kepemimpinan kontigensi

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

1. Hubungan pemimpin anggota (*leader-member relations*), merupakan variabel yang paling kritis dalam menentukan situasi yang menyenangkan

2. Tingkat struktur tugas (*task structure*), yaitu kadar formalisasi dan prosedur operasional standar pada struktur tugas yang diberikan oleh pemimpin.
3. Kekuasaan posisi pemimpin (*position power*), yaitu otoritas pada suatu situasi seperti penerimaan dan pemberhentian pegawai, disiplin, promosi serta peningkatan upah.

#### d. Teori Kepemimpinan *Path-goal*

Teori yang dinamakan sebagai teori *path-goal* ini mengungkapkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Secara singkat Robert House (1974) menggabungkan 4 tipe kepemimpinan dalam menjelaskan *path goal*-teori sebagai berikut :

1. Pemimpin direktif, gaya seperti ini serupa dengan gaya otoriter Lippit dan White. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana caranya.
2. Pemimpin *suportif*, pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.

3. Pemimpin partisipatif. Pemimpin dengan gaya ini melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi . Pemimpin dengan gaya ini menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Intinya, teori *path goal* mengasumsikan bahwa pemimpin harus fleksibel sehingga apabila situasi membutuhkan perubahan tipe kepemimpinan, maka pemimpin mampu mengganti tipe kepemimpinannya secara cepat. Namun Horner (1997 : 271) mengungkapkan bahwa dari sekian banyak peneliti yang meneliti tentang teori situasional, ternyata diketahui bahwa teori situasional sangat ambigu karena teori ini lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial, dengan kata lain teori tersebut seharusnya ditujukan untuk manajer. Selain itu, teori situasional tidak mampu menjelaskan mengenai konsep kepemimpinan itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak menjelaskan perlu atau tidaknya pekerja mengubah perilaku, seperti yang dilakukan pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

#### **2.1.2.2.3 Teori-teori Kepemimpinan Modern**

Teori-teori yang digolongkan sebagai teori kepemimpinan modern adalah: teori-teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan strategis.

### a. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah warisan dari konsep kepemimpinan lama yang dengan kemampuan personalnya mampu memiliki efek yang luar biasa terhadap pengikutnya. House menyatakan bahwa pemimpin karismatik dikarakterisasikan dengan percaya diri dan memiliki bawahan yang percaya diri, harapan yang tinggi pada bawahan, visi ideologis dan memakai contoh personal. Bass memperluas profil pemimpin karismatik dengan memasukkan unsur perdebatan tingkat tinggi dan ketrampilan persuasive seperti keahlian teknis dan membantu menegakkan pendirian, perilaku dan perubahan emosi dalam diri pengikutnya. Oleh karena pengaruh yang dimilikinya pemimpin karismatik terhadap pengikutnya, teori memprediksi bahwa pemimpin karismatik menghasilkan kinerja pengikut melebihi yang diharapkan, seperti komitmen yang kuat kepada pemimpin dan misinya. Bass berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik hanya sebuah komponen kepemimpinan transformasional yang diperluas, sehingga kepemimpinan karismatik etis dapat dijelaskan sebagai berikut berikut :

- Menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain
- Menyelaraskan visi dengan kebutuhan dan aspirasi pengikut
- Memperhatikan dan belajar dari kritik
- Menstimulasi pengikut untuk berpikir independen dan mempertanyakan pandangan pemimpin
- Komunikasi terbuka dua arah
- Melatih mengembangkan dan mendukung pengikut

- Mengandalkan standar moral internal untuk memuaskan organisasi dan kepentingan orang banyak.

#### b. Kepemimpinan Transformasional.

Teori ini dikembangkan oleh Burns (1978) dan kemudian ditingkatkan oleh Bass (1985, 1998) dan lainnya (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1994; Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986). Premis utama teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang di rencanakan pengikut untuk di capai (Krishnan, 2005).

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

##### 1) Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan

mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

3) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

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

#### 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

#### c. Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika

bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas (Schimmoeller, 2006 ). Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, di mana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.

#### d. Kepemimpinan strategis

Kepemimpinan strategis dapat dikonseptualisasikan dalam dua faktor yang berbeda dalam teori ditinjau oleh Antonakis dan House (2002): (a) pemantauan lingkungan, seperti diartikulasikan oleh Conger dan Kanungo (1998) dan oleh House and Shamir (1993) dan (b) strategi perumusan dan pelaksanaan, seperti yang diusulkan oleh Sashkin (1988) dan oleh Westley dan Mintzberg (1988).

Secara teoritis, kepemimpinan strategis secara langsung berpengaruh melalui struktur dan sistem, sedangkan secara tidak langsung berpengaruh terhadap pengikut dan memperbesar efektivitas organisasi. Kepemimpinan strategis memfasilitasi efek pemimpin karismatik yang kurang mampu mengidentifikasi status quo dan

mengartikulasi visi yang dapat memproyeksikan masa depan yang lebih baik. Dengan kata lain fungsi dan kemampuan pemimpin seperti ini dimiliki oleh pemimpin strategis.

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

Aktivitas yang berhubungan dengan kepemimpinan strategis adalah membuat keputusan strategis; menciptakan dan mengkomunikasikan visi untuk masa yang akan datang; mengembangkan kompetensi dan kapabilitas; mengembangkan struktur organisasi, proses dan pengendalian; memenage berbagai macam pendukung; memilih dan mengembangkan pemimpin pada generasi mendatang; membuat budaya organisasi efektif dan berkelanjutan (*sustaining*); menanamkan sistem nilai etis ke dalam budaya organisasi (Hickman,1988: House and Aditya,1997:Hunt 1991: Ireland and Hit,1999: Selznick 1984: Zaccarro,1996a dalam Boal Hooijberg(2001). Hambrick (1989) dan Eisenhardt (1989) mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis terjadi

dalam lingkungan yang kompleks dan ambigu dan dengan informasi yang overload atau dengan kata lain organisasi berada dalam keadaan *hyper turbulent*.

Boal and Hooijberg (2001) mengemukakan bahwa 3 esensi dari Kepemimpinan strategis adalah kapasitas belajar (*absortive capacity*), kapasitas untuk berubah (*Adaptive Capacity*) dan kebijaksanaan managerial (*managerial wisdom*).

*Absortive capacity* merujuk pada kemampuan untuk belajar hal tersebut dapat diartikan sebagai kapasitas untuk memahami informasi baru, mengasimilasikannya dan menaplikasikannya dan itu bisa berakhir menjadi sesuatu yang baru. Hal tersebut juga berkaitan dengan proses perbaikan secara *offensive* dan *defensive* pada organisasi dan lingkungannya. *Absortive capacity* merupakan asal usul dari suatu kreasi dan pengkreasian ulang yang berakibat pada penambahan atau penghapusan pada suatu struktur tertentu (Piaget 1968 dalam Boal,2001). Terkadang proses tersebut hanya membutuhkan penyesuaian dalam perilaku yang ada. Kadang proses tersebut membutuhkan modifikasi dari sistem interpretasi dan response dari pengembangan kombinasi baru. Bahkan kadang pada level dan situasi tertentu dibutuhkan restrukturisasi dalam proses tersebut (Hedberg ,1981 dalam Boal 2001). Karena pengetahuan dan pembelajaran didistribusikan melalui organisasi maka kapasitas belajar (*Absortive Capacity*) terjadi baik pada level individu maupun pada level organisasi. *Absortive Capacity* pada Kepemimpinan strategis adalah sesuatu yang sangat penting sebab seorang pemimpin

dalam beberapa posisi tertentu harus memiliki kemampuan yang unik untuk melakukan suatu perubahan atau dengan kata lain seorang pemimpin adalah pattern atau contoh bagi aktivitas perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

*Adaptive Capacity* merujuk pada kemampuan untuk berubah. Hitt, Keats, and DeMarie (1988) dalam Boal (2001), mengemukakan bahwa peta persaingan saat ini berada pada *hypercompetitive market*, *discontinuities strategy* dan kondisi ketidak seimbangan dimana focus saat ini adalah inovasi dan belajar tanpa henti (*continuous learning*) dan kesuksesan sebuah organisasi tergantung pada fleksibilitas strategi. Fleksibilitas organisasi diturunkan dari kepemimpinan level atas. Kemampuan organisasi untuk berubah membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki pemahaman dan perilaku yang kompleks dan fleksibel serta disertai dengan keterbukaan dan penerimaan perubahan ( Boal & whitehead, 1992: Hooijberg et al., 1997 Zaccaro, 1996 , Black & Boal, 1996 dalam Boal 2001)

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

Ireland & Hitt (2005) mengemukakan peranan Kepemimpinan strategis secara generik adalah sebagai berikut :

1. *Determining the firm's purpose and vision* yaitu menentukan tujuan dan visi perusahaan.

2. *Exploiting and maintaining core competences* yaitu memanfaatkan dan memelihara kompetensi inti.
3. *Developing human capital* yaitu mengembangkan modal manusia.
4. *Sustaining an effective organizational culture* yaitu mendukung keberlanjutan dan efektivitas budaya organisasi.
5. *Emphasizing ethical practices* yaitu menekankan praktek etis.
6. *Establishing balanced organizational controls* yaitu menetapkan keseimbangan pengawasan organisasi.

Sedangkan menurut Vincent Gaspersz (2012) terdapat sembilan peran kunci dalam kepemimpinan strategis berkaitan dengan implementasi manajemen dalam organisasi bisnis industri modern. Ke-9 peran kunci Kepemimpinan strategis itu adalah :

1. *Navigator,*

Peran kepemimpinan strategis sebagai seorang *navigator* dalam implementasi manajemen modern, adalah secara jelas dan cepat bekerja melalui kompleksitas dari isu-isu kunci, masalah-masalah, dan kesempatan-kesempatan yang berpengaruh pada tindakan-tindakannya dalam organisasi. Seorang *navigator* menganalisis sejumlah besar informasi yang sering kali bertentangan satu sama lain. *Navigator* memahami mengapa hal itu terjadi dan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang mungkin mempengaruhi suatu kejadian atau peristiwa. *Navigator*

mengetahui faktor-faktor mana yang benar-benar merupakan masalah kunci dalam skema permasalahan secara menyeluruh.

Adapun karakteristik seorang *navigator* adalah:

- Mengidentifikasi akar-akar masalah secara cepat
- Menampilkan hal-hal yang merupakan prioritas, relevansi, dan signifikan secara tajam.
- Mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber dan mendeteksi kecenderungan, asosiasi dan hubungan sebab akibat.
- Menciptakan pilihan-pilihan yang relevan untuk menyelesaikan masalah dan kesempatan-kesempatan beserta pencapaian hasil (*outcome*) yang diinginkan.
- Menerjemahkan situasi kompleks menjadi sederhana melalui penjelasan-penjelasan yang bermanfaat sehingga menjadi mudah untuk dipahami.
- Membantu pihak lain melalui memberikan konteks yang relevan untuk bekerja.
- Menaggulangi bias personal maupun organisasional dengan mencari dan menganalisis data faktual agar benar-benar dapat melihat sesuatu secara obyektif.

## 2. *Strategist*

Peran Kepemimpinan strategis sebagai seorang *strategist* dalam konteks manajemen modern adalah mengembangkan tindakan-tindakan jangka panjang atau sekumpulan sasaran

strategik untuk dipadu padankan dengan visi dan misi organisasi. Seorang *strategist* berfokus pada pembuatan rencana untuk masa depan. Perencanaan ini akan melibatkan pemanfaatan kesempatan – kesempatan yang ada yang terkait dengan masa depan. Seorang *strategist* perlu memahami informasi yang begitu rumit yang terkait dengan kejadian-kejadian yang akan datang (*navigator*). *Strategist* membuat keputusan yang mengendalikan organisasi menuju visi. Sedangkan karakteristik seorang *strategist* adalah:

- Secara terus menerus melihat masa depan (melewati tahun berjalan)
- Merasakan hal-hal apa yang sedang mengendalikan bisnis
- Menggunakan informasi finansial untuk keberhasilan bisnis
- Memahami gambaran besar (*big picture*) isi-isu lingkup perusahaan yang melewati batas-batas fungsional.
- Mempertimbangkan risiko dan melakukan tindakan yang berada pada tingkat risiko yang dapat diterima.
- Mengaitkan visi dan nilai-nilai organisasi kepada strategi bisnis.

### 3. *Entrepreneur*

Peran Kepemimpinan strategis sebagai seorang *entrepreneur* dalam konteks manajemen modern adalah mengidentifikasi dan mengeksploitasi kesempatan-kesempatan untuk produk barang dan jasa dipasar baru. Seorang *entrepreneur* selalu kreatif dan

mempunyai ide-ide baru. *Entrepreneur* dapat menciptakan ide-ide baru atau memanfaatkan kesempatan-kesempatanyang ada atau mengajukan suatu jalur (*new path*). *Entrepreneur* mampu melihat peristiwa dari perspektif yang unik dan mengembangkan ide-ide yang belum pernah dipikirkan sebelumnya. Adapun karakteristik seorang entrepreneur adalah:

- Mengambil risiko yang diperhitungkan untuk memanfaatkan kecenderungan-kecenderungan yang muncul.
- Melihat melewati batas-batas organisasi untuk kesempatan pertumbuhan yang baru (kemitraan, teknologi baru, aplikasi-aplikasi dan lain-lain)
- Mengubah ancaman-ancaman dari pesaing-pesaing regulasi pemerintah , dan teknologi baru menjadi kesempatan-kesempatan bisnis.

#### 4. Mobilizer

Peran Kepemimpinan strategis sebagai seorang *mobilizer* dalam implementasi manajemen modern adalah secara proaktif membangun dan memadankan pemangku kepentingan (*stakeholders*), kapabilitas dan sumber-sumber daya untuk memperoleh sesuatu yang dikerjakan secara cepat serta untuk mencapai tujuan-tujuan yang kompleks. Seorang *mobilizer* memperoleh dukungan dan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan. Adapun karakteristik seorang *mobilizer* adalah ;

- Mengungkit dan mengintegrasikan kapabilitas sumber-sumber daya di semua level organisasi agar mencapai tujuan-tujuan di berbagai tingkat yang kompleks.
- Mengantisipasi dan mengatasi hambatan-hambatan menuju sasaran yang diinginkan.
- Menggunakan teknik-teknik negosiasi yang tepat dan diperlukan untuk memperoleh dukungan dari pembuat keputusan.
- Menggunakan pendekatan jaringan kreatif untuk mengidentifikasi kontak yang dapat membantu dalam pencapaian sasaran.
- Mengembangkan rencana-rencana alternatif atau kontigensi
- Memberdayakan orang lain untuk mencapai strategi.

##### 5. *Talent Advocate*

Peran Kepemimpinan strategis sebagai seorang *talent advocate* dalam konteks manajemen modern, adalah menarik, megembangkan, dan mempertahankan talenta dan menjamin bahwa orang-orang dengan keterampilan tinggi, motivasi tinggi, serta berpotensi dapat memenuhi kebutuhan bisnis dan berada pada posisi dan waktu yang tepat. Orang-orang dengan kriteria tersebut dipastikan dimiliki oleh organisasi saat sekarang maupun dimasa yang akan datang. Adapun karakteristik seorang *talent advocate* adalah :

- Mengidentifikasi dan menjamin talenta berpotensi tinggi

- Mengidentifikasi orang-orang terbaik (*internal dan eksternal*) , bisa mengenal mereka dan tetap membina hubungan baik dengan mereka.
- Mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi sekarang dan yang akan datang seperti telah ditentukan oleh strategi bisnis.
- Meningkatkan kesiapan dari talenta berpotensi tinggi melalui memberikan kesempatan-kesempatan.
- Membangun dan memfasilitasi kultur yang mencakup pengembangan.
- Mempromosikan retensi karyawan melalui menganalisis dan memahami pengendali-pengendali (*drivers*).

#### 6. *Captivator*

Peran kepemimpinan strategis sebagai seorang *captivator* dalam implementasi manajemen modern, adalah membangun semangat dan komitmen menuju sasaran bersama. Seorang *captivator* membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan perasaan kegembiraan dan kepemilikan dari orang-orang. Seorang *captivator* mentransfer mampu energi dari pesan-pesan mereka dengan cara menarik agar orang-orang mau bertanggung jawab terhadap strategi atau visi organisasi dan memberdayakan mereka untuk melaksanakannya. Adapun karakteristik seorang *captivator* adalah:

- Menyampaikan visi dan sasaran organisasi secara sederhana dengan bersemangat.
- Mengubah orang-orang dari kerelaan menjadi komitmen
- Menanamkan kepada orang lain suatu rasa kepemilikan yang kuat agar mereka memahami bagaimana mereka akan bermanfaat.
- Membangkitkan energi dan antusiasme melalui keyakinan dan semangat dari pribadinya sendiri.
- Menjaga agar pesan-pesan tetap hidup dan berlangsung terus.

#### 7. *Global Thinker*

Peran kepemimpinan strategis sebagai *global thinker* dalam implementasi manajemen modern, adalah mengintegrasikan informasi dari semua sumber kemudian menyebarluaskan informasi itu agar dapat digunakan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Seorang *global thinker* memahami dan menerima perbedaan-perbedaan kultural dan berperilaku dengan cara yang mengakomodasi perspektif orang-orang yang bervariasi. *Global thinker* juga melihat perbedaan-perbedaan dalam gaya individual dan menyesuaikan pendekatan-pendekatan mereka secara tepat. Adapun karakteristik seorang *global thinker* adalah :

- Mempertimbangkan implikasi dari isu-isu, keputusan – keputusan, dan kesempatan-kesempatan melewati batas-batas kultural dan negara.
- Memahami perspektif dan pendekatan yang berbeda agar supaya secara efektif menangani tantangan-tantangan lintas budaya dan perbedaan-perbedaan individual
- Mengidentifikasi kesempatan-kesempatan untuk pengaruh global, misalnya kesempatan mengembangkan strategi riset dan desain dari sudut pandang global.

#### 8. *Change Driver*

Peran kepemimpinan strategis sebagai *change driver* dalam implementasi manajemen modern, adalah menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, membuat agar perubahan itu terjadi, serta mempengaruhi orang lain agar menerima ide-ide baru. Seorang *change driver* berfokus pada peningkatan terus menerus (*continuous improvement*). *Change driver* selalu mendobrak status quo dan memecahkan paradigma-paradigma lama, mengidentifikasi ide-ide untuk perubahan, dan menjadi kekuatan pendorong bagi perubahan itu. Adapun karakteristik dari seorang *change driver* adalah:

- Melihat kemungkinan untuk perubahan.
- Mengakui kebutuhan untuk perubahan sebelum hal ini menjadi kritis.
- Menjual ide-ide untuk perubahan.

- Mendanai dan mendukung implementasi perubahan dan memberikan penghargaan kepada mereka yang mendukung perubahan.

#### 9. *Enterprise Guardian*

Peran kepemimpinan stratejik sebagai *enterprise guardian* dalam implementasi manajemen modern, adalah menjamin nilai pemegang saham melalui pembuatan keputusan berani yang mendukung kepentingan lingkup perusahaan atau unit-unit. Seorang *enterprise guardian* selalu membuat keputusan untuk kepentingan pemegang saham, meskipun keputusan itu beresiko atau berdampak pada organisasi. Adapun karakteristik dari seorang *enterprise guardian* adalah ;

- Menolak untuk mempertukarkan sasaran jangka panjang dengan hasil jangka pendek.
- Memiliki keberanian untuk membuat keputusan-keputusan sulit agar mencapai kesuksesan.
- Menegakkan kepentingan perusahaan secara obyektif melalui mengesampingkan emosi dan hubungan pribadi.
- Mengambil tanggung jawab untuk keputusan-keputusan tidak populer dan konsekuensi dari keputusan itu.

#### 2.1.2.3 Budaya Organisasi

Edgar Schein dalam bukunya "The Corporate Culture Survival Guide" mengungkapkan bahwa "Budaya adalah pola asumsi tersembunyi

(tacit) yang di-shared (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) oleh sekelompok orang yang telah dipelajari sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan sudah berjalan dengan baik dan dianggap valid, oleh karena itu pola asumsi tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir dan mengungkapkan perasaan dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi".

*The Jakarta Consulting Group* mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumberdaya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai inilah yang berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku ( Susanto, 2008)

Menurut Robbins dalam bukunya *Organizational behavior* mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Kotter dan Haskett (1992) menyatakan budaya organisasi adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok.

Sementara itu Luthans (1996:562 ) menyatakan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus di pertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Sehingga budaya organisasi akan menimbulkan identitas dalam setiap anggotanya dan keterikatan terhadap organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanamkan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang oleh organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi. Lebih jauh dijelaskan bahwa budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya.

Begitu banyaknya pengertian budaya organisasi yang diberikan oleh para tokoh budaya organisasi, namun beberapa hal penting yang terkandung dalam definisi tersebut adalah : asumsi dasar, keyakinan yang dianut bersama, pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi, pedoman perilaku dalam mengatasi masalah, berbagai nilai yang dianut (*sharing of value*), lingkungan eksternal dan internal, pewarisan (*learning proses*) dan penyesuaian. Budaya organisasi berdiri sebagai salah satu komponen yang penting untuk menjaga kinerja,

dan keunggulan kompetitif, dan alasan yang baik untuk menjadi sebuah perusahaan besar. Alasan etis kegagalan dalam banyak organisasi adalah kenyataan bahwa sementara para pemimpin mengakui budaya sebagai alat yang ampuh yang dapat menciptakan dan mempertahankan kinerja, hanya sedikit pemimpin memberikan perhatian yang layak. Budaya organisasi penyebab kegagalan etis dalam organisasi dapat ditelusuri dari kegagalan kepemimpinan organisasi dalam mempromosikan promosi aktif cita-cita dan praktek etika. Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut serta cara bertindak organisasi berikut para anggotanya terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar.

#### **2.1.2.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2003), terdapat tujuh karakteristik primer hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi Tim, Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sehingga kontras dengan pertumbuhan.

Fred Luthan (2006:125) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu :

- a. *Observed behavioral regularities* yaitu aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. *Norms* (norma) yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant values* (nilai dominan) yaitu adanya nilai-nilai utama yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

- d. *Philosophy* (Filosofi) yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang membentuk keyakinan organisasi dalam bagaimana memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- e. *Rules* (aturan) yaitu adanya pedoman yang ketat berkaitan dengan kemajuan organisasi.
- f. *Organization climate* (iklim organisasi) ini merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang disampaikan melalui pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan atau individu dari luar.

#### 2.1.2.3.2 Element Budaya Organisasi

Menurut Bennis (1999) dalam Susanto (2008), ada tiga tingkatan elemen budaya organisasi. Pertama adalah *artifacts*, adalah sesuatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu. *Artifacts*, adalah hal-hal yang dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan dalam organisasi tersebut. *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah untuk dilihat dan di tangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena ini berhubungan erat dengan apa yang kita lihat, apa yang kita dengar, dan apa yang kita rasakan saat berada dalam sebuah lingkungan.

Kedua *espoused value* satau nilai-nilai pendukung. Nilai-nilai pendukung ini mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Nilai-nilai pendukung ini biasanya

dinyatakan secara tertulis dan menjadi acuan bagi tiap langkah yang dilakukan oleh anggota organisasi. Pernyataan tertulis ini disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan acap kali amat dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan dan persepsi yang dimiliki oleh pendiri organisasi (*founding fathers*).

Ketiga, adalah *shared tacit assumption* atau asumsi–asumsi tersirat yang diyakini bersama. Asumsi-asumsi tersirat ini dapat ditemukan melalui penelusuran terhadap sejarah organisasi yang bersangkutan. Nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi-asumsi apa yang digunakan oleh para pendiri yang dianggap sebagai hal-hal yang penting dalam membawa organisasi kegerbang kesuksesan. Hal-hal yang bersifat *taken for granted* (sesuatu yang sudah dianggap normal atau sudah menjadi kebiasaan dengan kata lain sudah diterima apa adanya)

#### 2.1.2.3.3 Tiga mahzab dalam budaya organisasi

Berdasarkan uraian terdahulu terlihat jelas bahwa banyak sekali konsep tentang budaya organisasi. Mengenai hal ini Sobirin (2007) mengemukakan bahwa konsep budaya organisasi bisa dikatakan masih relative baru berkembang dan diakui pula bahwa konsep organisasi banyak diadopsi dari disiplin antropologi. Oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh pada disiplin organisasi.

Sobirin (2007) dalam bukunya yang berjudul "Budaya Organisasi" mengemukakan bahwa secara umum konsep budaya organisasi dibagi

menjadi dua mazhab yaitu *ideational* dan *adaptationist school*. Mazhab pertama - *Ideational school* melihat budaya sebuah organisasi dari apa yang *di-shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas atau masyarakat. Mazhab kedua - *adaptationist school* melihat budaya dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur atau tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara mereka berkomunikasi. Di samping kedua aliran mazhab di atas terdapat mazhab yang menggabungkan kedua aliran tersebut. Mazhab ini dikenal dengan nama *realist school*. Penganut mazhab ini menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Andi Pettigrew (dalam Sobirin, 2007) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Esensi penting dari pengertian yang dijelaskan di atas bahwa budaya organisasi adalah sistem makna atau jaringan makna yang mengandung pengertian sistem sebagai istilah, bentuk, kategori atau citra (*image*) yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi diri sekelompok orang kepada kelompok orang lain. Dalam hal ini sistem makna diharapkan bisa memberi gambaran jati diri atau budaya sebuah organisasi kepada orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut dan

orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi.

Untuk dapat memberikan gambaran yang sesungguhnya maka sebelumnya sistem makna harus terlebih dahulu secara terbuka dan kolektif diterima dan menjadi pedoman, ketentuan atau referensi bagi semua orang yang terlibat dengan sebuah organisasi. Selanjutnya sistem makna harus dikomunikasikan dan diinternalisasikan kepada setiap orang atau dengan kata lain sistem makna tersebut harus di-*shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) di antara orang – orang yang bekerja dalam organisasi agar menghasilkan *shared meanings*.

Selain Andrew Pettigrew, Vijai Sathe juga menekankan pentingnya *shared meanings* untuk memahami budaya organisasi. Dalam hal ini Vijai Sathe mengartikan budaya organisasi sebagai satu set asumsi yang dianggap sangat penting yang berlaku disebuah organisasi (meski asumsi tersebut tidak tertulis) yang di *shared* oleh para anggota sebuah komunitas atau organisasi. Dari uraian diatas terdapat dua hal penting yaitu asumsi dasar dan *Shared meanings* yang merupakan sumber pembentukan budaya. Lebih jauh Vijai Sathe menegaskan bahwa *shared meanings* merupakan hasil kesepahaman yang diderivasi dari asumsi-asumsi penting yang berlaku di sebuah organisasi, meski asumsi tersebut tidak tertulis. Yang dimaksud dengan asumsi disini adalah suatu anggapan mendasar atau sentral yang berdampak luas bagi kehidupan organisasi dan mendapatkan tempat utama dihati para anggota organisasi.

Secara umum terdapat dua tipe asumsi dasar yang sering dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu keyakinan (*beliefs*) dan tata nilai (*value*). Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktivitasnya. Biasanya asumsi dasar ini diperoleh melalui pengalaman pribadi seseorang atau pengalaman orang lain yang dipercaya memiliki pengetahuan tentang semua persoalan itu. Sementara itu tata nilai (*value*) adalah asumsi dasar tentang sesuatu yang dianggap ideal yang patut untuk dicari dan dipertahankan. Seperti halnya keyakinan, keyakinan *value* biasanya diperoleh melalui pengalaman pribadi atau melalui orang lain yang berpengaruh terhadap dirinya.

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya yang diberikan oleh Andrew Pettigrew maupun Vijai Sathe masih bersifat abstrak, elusive dan tersembunyi (*hidden*) yang berada dibalik *shared meanings*. Kedua definisi diatas mewakili *Ideational school*.

Sedangkan untuk definisi budaya menurut *adaptationist school* misalnya diberikan oleh Stanley Davis, Charles Hamdten-Turner dan Deal dan Kennedy memberikan penekanan pada aspek perilaku. Stanley Davis, 1984 adalah sebagai berikut:

Budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku dalam organisasi.

Sama seperti Davis, Charles Hamdten-Turner mendefinisikan budaya organisasi adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk bertindak mengungkapkan perasaan dan berpikir yang semuanya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok yang tidak disebabkan karena faktor keturunan. Sedangkan Deal dan Kennedy secara sederhana mengatakan bahwa budaya organisasi adalah cara kita melakukan sesuatu di lingkungan organisasi ini.

Ketiga definisi di atas mewakili *adaptationist school* yang lebih menekankan pada pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku manusia (*behavior*). Pada umumnya pandangan budaya semacam ini banyak dianut oleh para manajer dan praktisi bisnis yang mengelola organisasi yang berorientasi pada laba. Penyebabnya tidak lain karena para manajer cenderung lebih pragmatis dalam memahami budaya dan lebih mempedulikan hal-hal praktis yang diperkirakan akan secara langsung berhubungan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan aspek budaya yang lebih tidak kasat mata dan susah dikelola diperlakukan sebagai simbol yang jarang dijamah.

Pengertian budaya yang menggabungkan kedua mazhab baik *ideational* dan *adaptationist school* diberikan oleh Edgar Schein. Pengertian budaya organisasi yang diberikan oleh Edgar Schein dalam bukunya "*The Corporate Culture Survival Guide*" mengungkapkan :

*"Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*



Schein menegaskan bahwa inti dari budaya adalah: (1) asumsi dasar yang di-share oleh sekelompok orang yang menjadi sumber inspirasi, panutan dan alasan pembeda untuk berpersepsi, mengemukakan pikiran dan melakukan tindakan. (2) Proses pembelajaran yang berarti asumsi dasar sebagai sumber inspirasi dan alasan pembeda tidak bisa diterapkan secara tiba-tiba atau dalam waktu yang sekejap tetapi membutuhkan proses yang cukup panjang. Hal ini bermula ketika sekelompok orang mencoba mengatasi persoalan yang ada dalam organisasi dan ketika cara atau metode yang mereka gunakan dianggap berhasil mengatasi persoalan tersebut maka pola yang sama akan menjadi pedoman untuk mengatasi persoalan-persoalan sejenis berikutnya. Lama kelamaan dan tanpa disadari, pola tersebut akan menjadi postulat atau asumsi dasar dan diajarkan kepada pendatang baru. (3) Perilaku sehari-hari. Ketika asumsi dasar telah menjadi bagian hidup para anggota kelompok atau organisasi sebagai landasan untuk berpikir, bertindak atau mengemukakan pendapat, secara perlahan-lahan para anggota organisasi sebenarnya mulai membentuk nilai-nilai baru yang nampak dalam perilaku sehari-hari para anggota kelompok. Nilai-nilai baru tersebut akan tercermin pada cara mereka mendesain organisasi, mendesain tata ruang, cara berkomunikasi dan cara berpakaian dan semuanya itu merupakan wujud riil budaya yang bisa dengan mudah diobservasi oleh orang di luar kelompok atau organisasi.

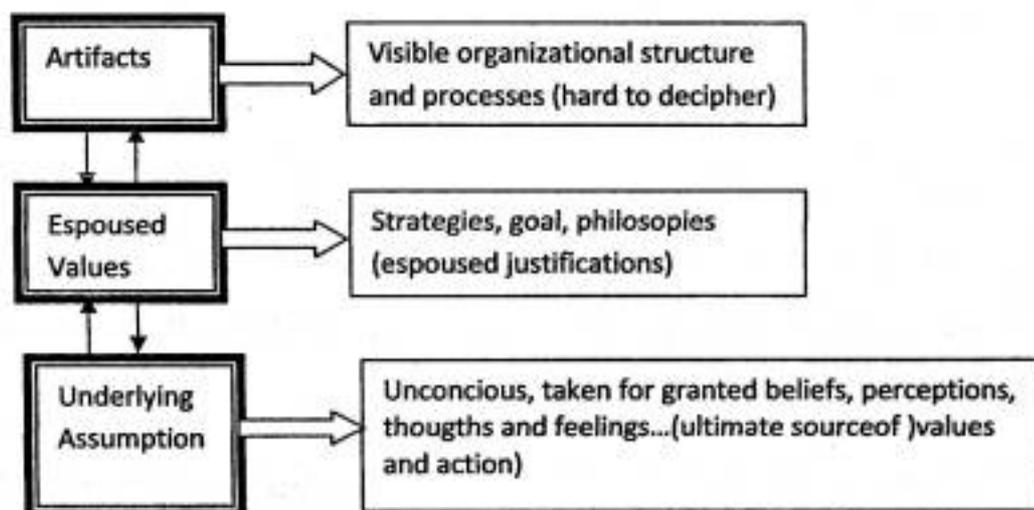
Selanjutnya Schein (2009 p.21) membagi budaya dalam tiga lapisan: pertama *artifact (Visible organizational structures and processes*

(*hard to decipher*). Artifak adalah seluruh fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan dirasa tatkala seseorang memasuki suatu organisasi baru yang budayanya masih belum familiar baginya. "*Anything that one can see, hear, or feel in the organizational experience, and often the first thing we notice about an organization when we enter it*" Pada level ini budaya sangat jelas dan berdampak secara langsung terhadap emosional, namun orang diluar organisasi tidak memahami mengapa anggota organisasi tersebut berperilaku seperti itu dan organisasi dikonstruksi seperti itu hanya dengan mengamati semua yang ada, walaupun anda sudah begitu terbiasa dengan lingkungan tersebut. Kedua, *espoused values*, di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Ketiga adalah *underlying assumptions*. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengarahkan individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja.

Asumsi merupakan aspek paling abstrak dari suatu budaya organisasi. Pemahaman atas asumsi membutuhkan tingkat analisis yang cukup mendalam dan menuntut pengetahuan peneliti mengenai bagaimana para anggota organisasi memandang hubungan manusia, kebenaran dan realitas, sifat manusia, dan sejenisnya. Bagi Schein, asumsi terkadang bersifat tidak disadari dan meliputi persepsi, pemikiran, dan perasaan yang bersifat "*taken-for-granted*," artinya sesuatu yang telah

dianggap normal atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan, dengan kata lain sudah diterima apa adanya yang dibagi bersama-sama dengan seluruh anggota organisasi oleh pendirinya.

Berikut ini adalah gambaran secara rinci elemen budaya yang dapat memperjelas pandangan Schein mengenai dimensi budaya organisasi. Dimana menurut Schein dimensi budaya organisasi terdiri dari External Survival Issues, Internal Intergration Issues dan Deeper Underlying Assumptions. Ke tiga dimensi tersebut lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut :



Gambar : 2.1 The Three Level of Culture

Sumber: The Corporate Culture Survival Guide, Edgar Schein, 2009

a. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Dimensi ini meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan.

b. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dimensi ini meliputi: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status atau kekuasaan, hubungan dalam kelompok, dan penghargaan .

c. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Pemahaman lebih jauh tentang dimensi asumsi-asumsi dasar yang diberikan oleh Schein ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi. Beberapa dimensi asumsi-asumsi dasar tersebut adalah :

1. Keterkaitan lingkungan organisasi

Aspek ini mengamati asumsi yang lebih mendasar tentang hubungan manusia dengan alam dan lingkungan. Dapat dinilai dengan mengamati bagaimana anggota-anggota kunci organisasi memandang hubungan tersebut. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, tentang bagaimana mereka memandang peran organisasi dalam masyarakat yang mana hal ini dapat dilihat melalui jenis produk yang dihasilkan atau cara pelayanan yang diberikan, atau dimana pasar utamanya, atau segmentasi

pelanggan yang dibidik. Kedua, tentang apa pandangan mereka terhadap lingkungan yang relevan dengan organisasi, apakah lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial-budaya, atau yang lainnya. Ketiga, bagaimana pandangan mereka tentang posisi organisasi terhadap lingkungan, apakah organisasi mendominasi, atau didominasi oleh, atau seimbang dengan lingkungannya tersebut.

## 2. Hakikat realitas dan kebenaran.

Aspek ini menyangkut pandangan anggota-anggota organisasi tentang kaidah-kaidah linguistik dan berperilaku yang menetapkan mana yang riil dan mana yang tidak, mana yang fakta, bagaimana kebenaran akhirnya ditentukan, dan apakah kebenaran diungkapkan atau ditemukan. Terdapat empat dimensi dari aspek ini. Pertama, realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria obyektif atas fakta. Kedua, realitas sosial yang mempersoalkan konsensus atas opini, kebiasaan, dogma, dan prinsip. Ketiga, realitas subyektif yang mempersoalkan pengalaman subyektif atas pendapat, kecenderungan, dan cita rasa pribadi. Keempat, mengenai kriteria kebenaran yang berarti bagaimana kebenaran itu seharusnya ditentukan, apakah oleh tradisi, dogma, moral atau agama, pendapat orang-orang bijak atau orang-orang yang berwenang, proses hukum, resolusi konflik, uji coba, atau pengujian ilmiah.

### 3. Hakikat sifat manusia.

Aspek ini menyangkut pandangan segenap anggota organisasi tentang apa yang dimaksud dengan manusia dan apa atribut-atribut yang dianggap intrinsik atau puncak . Terdapat dua dimensi dari aspek ini. Pertama, tentang sifat dasar manusia yaitu apakah manusia pada dasarnya bersifat baik, buruk, atau netral ? Kedua, mengenai perubahan sifat tersebut yaitu apakah sifat manusia itu tetap (tidak dapat berubah) ataukah dapat berubah dan disempurnakan ? Mana yang lebih baik misalnya antara teori X atau teori Y ?

### 4. Hakikat kegiatan manusia

Aspek ini menyangkut pandangan semua anggota organisasi tentang hal-hal benar apa yang perlu dikerjakan oleh manusia atas dasar asumsi mengenai realitas, lingkungan, dan sifat manusia diatas, apakah ia harus aktif, pasif, pengembangan pribadi, fatalistik, atau yang lainnya ? Apa yang dimaksud dengan kerja dan apa yang dimaksud dengan main ? Dimensi utama dari aspek ini adalah sikap mental manusia terhadap lingkungan, yaitu apakah proaktif, reaktif, ataukah harmoni ?

### 5. Hakikat hubungan antar manusia

Aspek ini menyangkut pandangan manusia tentang apa yang dipandang sebagai cara yang benar bagi manusia untuk saling berhubungan, untuk mendistribusikan kekuasaan atau cinta ? Apakah hidup ini kooperatif atau kompetitif; individualistik atau

kolaboratif kelompok atau komunal ? Yang jelas terdapat dua dimensi dari aspek ini. Pertama, struktur hubungan manusiawi yang memiliki alternatif linealitas, kolateralitas, atau individualitas. Kedua, struktur hubungan organisasi yang mempunyai variasi otokrasi, paternalisme, konsultasi, partisipasi, delegasi, kolegialitas. Selanjutnya Schein menambahkan pula dua asumsi dasar lagi dalam karyanya tersebut sebagai sub dimensi hakikat realitas dan kebenaran. Dua asumsi tambahan ini adalah :

#### 6. Hakikat waktu

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi tentang orientasi dasar waktu. Terdapat tiga dimensi dari aspek ini. Pertama, arahan fokus yang menyangkut masa lalu, kini, dan masa mendatang. Kedua, konsep dasar waktu tentang apakah waktu itu bersifat linear (monokronik), atau polikronik, atau siklikal. Ketiga, tentang apakah ukuran waktu yang relevan yang berlaku dalam organisasi tersebut, yaitu apakah mempergunakan satuan detik, menit, jam, hari, minggu, bulan, tahun, dan seterusnya.

#### 7. Hakikat Ruang

Aspek ini berkaitan dengan pandangan anggota organisasi mengenai konsep ruang. Terdapat tiga dimensi dalam aspek ini. Pertama, ketersediaan ruang yang menyangkut apakah ruang itu tersedia, ataukah tersedia namun terbatas, ataukah terbatas dalam pandangan orang-orang tersebut. Kedua, penggunaan ruang

sebagai simbol yang berkenaan dengan pandangan apakah ruang itu berfungsi sebagai status dan kekuasaan, atau untuk keakraban, atau berfungsi sangat pribadi. Ketiga, fungsi ruang sebagai norma 'jarak', yaitu jarak antara formal-informal, dan jarak antara sahabat-teman, serta jarak dalam pertemuan dan hubungan dengan orang luar.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dilihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, ketiga pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil. Selanjutnya pada penelitian ini akan digunakan pengertian budaya yang di kemukakan oleh Edgar Schein sebagai rujukan

#### **2.1.2.4 Perubahan organisasi**

Perubahan adalah beralihnya suatu kondisi tertentu ke kondisi yang lain. Perubahan adalah sesuatu yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sedangkan menurut Daft (1992: 271-273), beberapa hal yang penting dalam mengelola perubahan adalah sebagai berikut:

- a) Mendiagnosis kebutuhan perubahan, hal ini penting karena menyangkut apa yang harus dirubah, siapa yang terkena dampaknya, apa tujuan dan manfaatnya dari perubahan ini.
- b) Menemukan kondisi yang tepat sehingga seluruh komponen organisasional siap untuk berubah, lalu menentukan kerangka wktu perubahan, apakah jangka panjang atau jangka pendek.
- c) Mendisain kemudian mengimplementasi perubahan, sehingga hal ini perlu menggunakan model-model strategi serta teknik-teknik yang tepat untuk mengaplikasikan visi dan misi yang akan dicapai.
- d) Membentuk tim-tim perubahan yang mandiri bebas dari intervensi manapun yang anggotanya bisa berasal dari luar organisasi (konsultan).

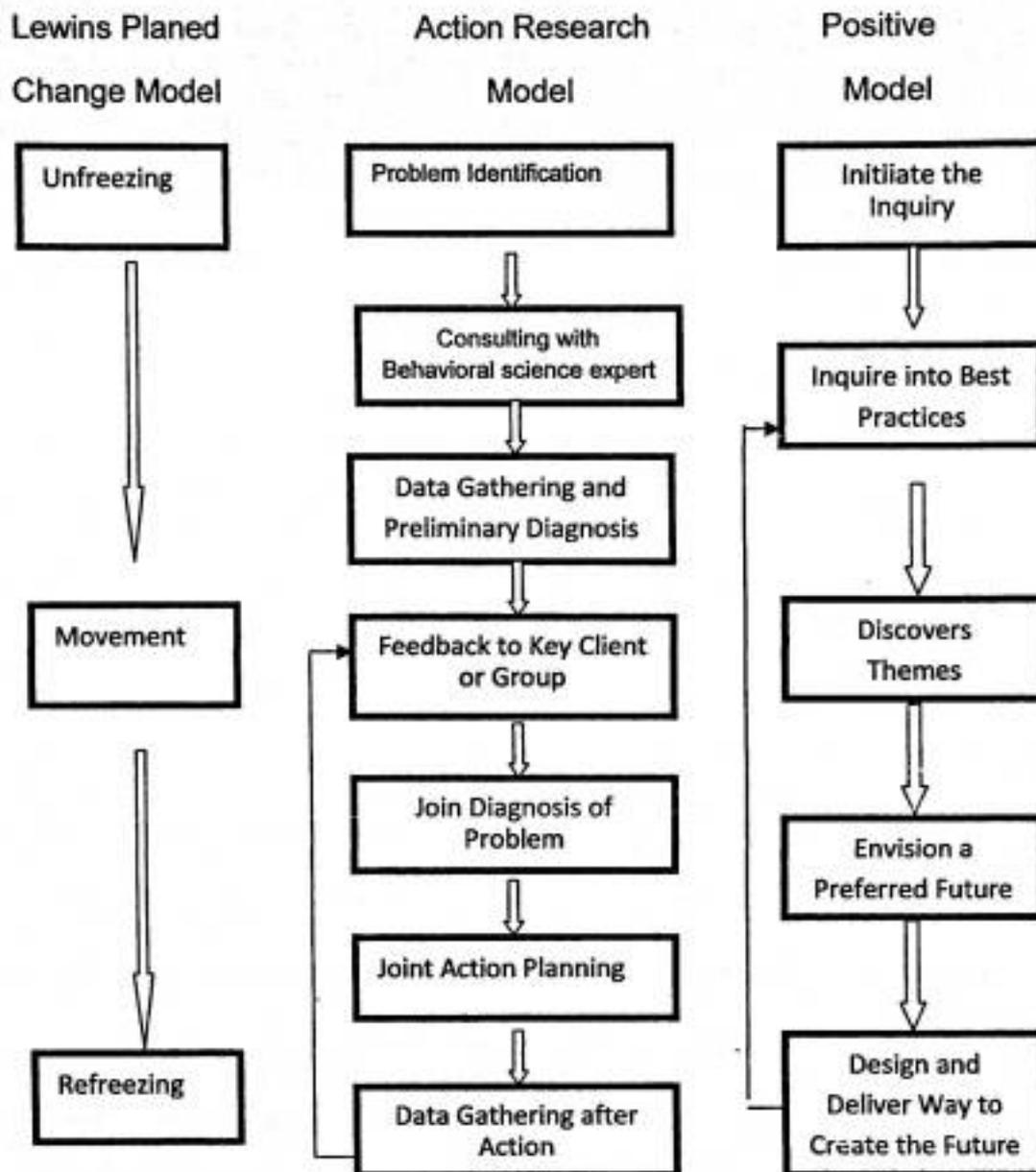
Perubahan itu sendiri dapat di kategorisasikan menjadi 3 yaitu :

1. Perubahan karena perkembangan (*Developmental Change*).
2. Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*)
3. Perubahan Terencana (*Planned Change*)

Kategori 1 dan 2 dapat dikelompokkan sebagai bentuk perubahan yang tidak direncanakan (*Un-Planned Change*), artinya perubahan itu terjadi bukan atas kesadaran kolektif, tetapi karena tekanan dan paksaan yang memaksa organisasi untuk berubah baik yang berasal dari lingkungan ektrnal maupun internal organisasi. Tidak semua perubahan yang terjadi dalam organisasi disebabkan karena adanya perencanaan sebelumnya. Perubahan yang tidak terencana akan terjadi secara

mendadak dalam organisasi tanpa adanya perencanaan sebelumnya. Perubahan terencana merupakan istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin untuk membedakan perubahan yang sengaja digerakkan dan direncanakan organisasi, dari perubahan jenis lain yang berlangsung tanpa sengaja karena sekedar impuls atau perubahan yang dipaksakan pada organisasi. Worley and Cummings (2005) mengemukakan dan membandingkan 3 teori perubahan organisasi yang sebagai berikut : Pertama Lewin's Planed Changed Model yang dikenal dengan model tiga-tahap perubahan dikenal sebagai model *unfreezing– movement–refreezing*. Kurt Lewin menyarankan bahwa setiap usaha perubahan haruslah dipandang sebagai suatu proses yang mencakup pada tiga fase perubahan yaitu

1. Fase Pencairan (*unfreezing*) merupakan tahap pertama dari proses perencanaan perubahan menyangkut situasi mempersiapkan perubahan.
2. Fase perubahan (*movement*) menyangkut tanggung jawab manajerial untuk memodifikasi sebuah situasi termasuk merubah orang, tugas, struktur dan atau teknologi.
3. Fase Penyegaran (*refreezing*) yang merupakan tahap terakhir dari proses perencanaan perubahan dalam hal ini perubahan merupakan reinforcement yang positif.



Gambar : 2. 3 Comparison of Planned Change Model

Sumber : Cumming & Worley (2005: 23)

Kedua yaitu Action Research Model, dengan tahapan problem identification (identifikasi permasalahan), consultation with behavioral science expert (berkonsultasi dengan ahli perilaku), data gathering and preliminary diagnosis (pengumpulan data diagnose awal), feedback to key

client or group (kembali pada kelompok kunci), join diagnosis (diagnosa gabungan), joint.

Ke-tiga Positive Model yang terdiri dari lima tahapan sebagai berikut :

initiate the inquiry, inquire into best practices, discovers the themes,  
envision a preferred future, design and deliver.

Perbedaan mendasar pada ketiga model perubahan organisasi terencana ini terletak pada penggunaan konsultan pada *Action research* model sedangkan hal ini tidak digunakan oleh Lewin's Planned Changed Model maupun Positive Model pada gambar 2.2.

Dengan semakin kompleks dan beragamnya permasalahan yang dihadapi organisasi maka Lewin planed changed model banyak mendapat kritikan karena dianggap tidak mampu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul di sekitar perubahan organisasi. Meskipun banyak menuai kritikan pada dasarnya pengembangan model yang ada saat ini masih merujuk pada model awal milik Lewins.

Berikut ini akan dikemukakan beberapa model perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Mas'ud (2004) dalam bukunya yang berjudul *survey diagnosis organizational* . Pertama adalah model yang dikemukakan oleh Burke dan Litwin (1992) dalam mengajukan model untuk memahami kinerja organisasional yang dinamakan model perubahan dan kinerja organisasional. Model Burke dan Litwin berdasarkan dua macam dinamika organisasional. Pertama berkaitan

dengan tingkat transaksional(*transactional level*) perilaku manusia dalam organisasi yakni interaksi sehari-hari dan perubahan yang terjadi mempengaruhi kinerja. Kedua berkaitan dengan dinamika proses transformasi organisasional (*organizational transformation* ), yakni perubahan-perubahan yang signifikan (penting) dalam perilaku khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam model ini terdapat dua belas faktor yang berpengaruh. Uraian kedua belas faktor dalam model ini diuraikan sebagai berikut :

1. External Environment (Lingkungan luar). Lingkungan luar mencakup berbagai factor yang mempengaruhi kinerja organisasi misalnya pasar, pasar finansial, social,ekonomi, politik pemerintah, persaingan dan lain sebagainya.
2. Mission and strategy (Misi dan Strategi) . Misi adalah apa yang dipercaya oleh para pendiri, pemilik atau pimpinan puncak organisasi. Misi organisasi menjelaskan untuk apa organisasi didirikan. Sedangkan strategi adalah cara atau metode yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu.
3. Leadership (Kepemimpinan)

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan organisasi, dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut

#### 4. *Organizational Culture* (Budaya Organisasional)

Budaya Organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

#### 5. *Structure* (Struktur)

Struktur merupakan penyusunan fungsi-fungsi dan orang ke dalam bidang yang spesifik dan penentuan tingkat tanggung jawab, wewenang pengambilan keputusan dan hubungan untuk menjamin pelaksanaan misi dan strategi organisasi secara efektif.

#### 6. *Management Practice* (Praktek Manajemen)

Praktek Manajemen adalah apa yang dilakukan oleh para manajer pada situasi sehari-hari dalam menggunakan sumber daya, memberi tugas kepada karyawan, mengarahkan orang untuk melaksanakan strategi organisasi. Dengan kata lain praktek manajemen adalah perilaku spesifik, misalnya mendorong karyawan bertindak inovatif dalam menyelesaikan tugas dan melibatkan orang dalam mengambil keputusan

#### 7. *System* (Sistem)

Sistem-sistem adalah kebijakan standard dan mekanisme yang memfasilitasi (mempermudah) pekerjaan. Sistem-sistem ini

mencakup misalnya sistem imbalan, sistem informasi manajemen, sistem pengendalian manajemen, sistem penilaian prestasi, sistem penganggaran, dan lain sebagainya.

8. *Work Unit Climate* (Iklim Unit Kerja)

Iklim merupakan kesan, harapan dan perasaan yang dimiliki oleh anggota suatu unit kerja, yang berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan atasan dan hubungan antara karyawan dengan rekan sekerjanya maupun hubungan dengan orang-orang di unit kerja lain.

9. *Task Requirement and Individual Skills or Abilities* (Persyaratan Tugas dan Ketrampilan atau Kemampuan Individu)

Individu dan karyawan harus memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas tertentu. Persyaratan tersebut mencakup perilaku, ketrampilan dan kemampuan agar karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan standard yang ditentukan. Kecocokan antara orang dengan pekerjaan adalah penting, karena pekerjaan tertentu karyawan memiliki karakteristik atau orientasi tertentu.

10. *Motivation* (Motivasi)

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Motivasi diperlukan seseorang atau karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dibandingkan

dengan mereka yang tidak memiliki motivasi. Motivasi ada dalam diri seseorang. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu. Pemicu-pemicu tersebut membuat seseorang memiliki motivasi untuk berindak. Tugas manajer adalah membuat lingkungan yang baik sedemikian rupa sehingga karyawan dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya.

#### 11. *Individual Needs and Value* (Kebutuhan dan Nilai individu)

Setiap orang mempunyai kebutuhan dan nilai tertentu. Kebutuhan tersebut mungkin berkembang atau berbeda antara waktu yang lalu dengan sekarang. Demikian juga dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan. Nilai yang dianut karyawan dapat tetap atau berubah.

#### 12. *Individual and Organizational Performance* ( Kinerja Individu dan kinerja Organisasi)

Selanjutnya Porras dan Robertson (1993) mengajukan dan menggunakan model diagnostik yang lebih komprehensif yang mengkombinasikan berbagai unsur sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu . Model ini dikenal dengan sebutan *A Change - Based Organizational Model* (Model Organisasional berdasarkan Perubahan). Menurut model ini faktor-faktor dalam lingkungan internal organisasi yang membentuk dan membimbing perilaku karyawan dikelompokkan dalam empat kategori yaitu : Susunan organisasi ( *Organizing arrangements*),

faktor sosial (*social factors*), lingkungan fisik (*Physical setting*), teknologi (*Technology*). Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing kategori *AChange - Based Organizational Model* :

- a. **Susunan organisasi** (*Organizing arrangements*) merupakan unsur formal yang mengkoordinasikan perilaku orang dan kelompok dalam sebuah organisasi. Unsur-unsur ini biasanya ditulis dan menjelaskan cara bagaimana sebuah organisasi ingin melaksanakan pekerjaan. Susunan organisasi mencakup :
  - 1) Tujuan (*goals*), 2) strategi (*strategy*), 3) struktur (*structure*),
  - 4) kebijakan dan prosedur administrative (*administrative policies and procedure*), 5) system administrasi (*administrative system*), 6) sistem imbalan (*reward system*) dan 7) kepemilikan (*ownership*). Kepemilikan adalah dokumentasi hak-hak orang yang memiliki perusahaan. Susunan perusahaan merupakan bagian sistem formal.
- b. **Faktor sosial** (*social factors*) merupakan karakteristik orang dalam organisasi dan berbagai macam hubungannya. Hal ini mencakup
  - 1) budaya (*culture*), 2) gaya manajemen (*management style*), 3) proses interaksi (*interaction processes*),
  - 4) jaringan kerja dan pola-pola informal (*informal pattern and networks*) 5) Atribut-atribut individual (*individual attributes*)Faktor-faktor ini termasuk dalam sistem informal.

- c. **Lingkungan fisik (*Physical setting*)** mencakup beberapa aspek seperti 1) konfigurasi ruangan (*space configuration*) artinya bagaimana tempat kerja dirancang. 2) kondisi fisik (penerangan, kebisingan, panas/dingin) 3) desain interior seperti dekorasi dan mebel 4) desain arsitektur.
- d. **Teknologi (*Technology*)** mencakup alat-alat, peralatan, mesin, 2) teknologi informasi 3) disain pekerjaan, 4) disain aliran kerja, 5) keahlian teknis, 6) prosedur teknis dan 7) sistem teknis.
- e. ***Vision*** (visi atau cita-cita) menyatakan suatu keadaan yang diinginkan. Ingin menjadi seperti apa organisasi dimasa depan? Visi berdasarkan pada keyakinan dan nilai dasar organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi. Berdasarkan pengalaman dan hasil-hasil riset dapat dipelajari bahwa perusahaan yang mempunyai visi yang jelas dan dianut dengan sungguh-sungguh oleh para anggotanya mempunyai dampak yang positif dalam tindakan. Faktor-faktor kunci dalam lingkungan kerja dikombinasikan dengan kognisi individu yakni pengetahuan, sikap dan keyakinan serta persepsi karyawan yang menentukan perilaku di dalam pekerjaan. Perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan (*environment*) dan lingkungan kerja (*work setting*). Perilaku didalam pekerjaan, kemudian menghasilkan kinerja individual dan kinerja organisasi.

Dengan menggunakan salah satu kerangka kerja atau model dapat didiagnosis bagian atau sub-unit (sub-bagian) mana dalam organisasi yang tidak berfungsi dengan baik, sehingga menyebabkan organisasi kurang efektif dalam mencapai tujuannya. Apabila setiap sub-bagian dalam organisasi berfungsi dengan baik dan satu sama lain saling mendukung, maka organisasi akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan baik.

Menurut Eckel et al. (2001) area kemungkinan terjadinya perubahan pada lembaga pendidikan tinggi antara lain : tujuan strategis, misi (misalnya menciptakan strategi kelembagaan baru atau memodifikasi yang sudah ada). Kurikulum dan metode pengajaran (misalnya memperkenalkan program pengajaran baru, memodifikasi atau menghapuskan yang sudah ada atau mempromosikan penggunaan informasi teknologi dan e-learning dalam mengajar). Sumber daya manusia (misalnya memperkenalkan diferensiasi gaji didasarkan pada indikator kinerja atau mengubah aturan mendapatkan kontrak kerja permanen). Penelitian, pengembangan dan inovasi (misalnya meningkatkan kerjasama universitas - industri atau menciptakan mekanisme baru transfer pengetahuan). Struktur organisasi dan manajemen internal yang (misalnya mengintegrasikan sebuah universitas desentralisasi melalui pergeseran beberapa yurisdiksi dari fakultas ke Rektor atau penggabungan kursi disiplin yang lebih kecil ke departemen interdisipliner yang lebih besar). Kualitas dan evaluasi (misalnya

memperkenalkan bentuk standar baru deskripsi kursus atau sistem baru evaluasi guru dengan siswa ). Layanan mahasiswa dan kesejahteraan ( misalnya membangun layanan konsultasi karir baru ). Mekanisme alokasi sumber daya dalam lembaga ( misalnya memungkinkan fakultas atau unit yang lebih kecil untuk meningkatkan pendapatan atau memperkenalkan mekanisme realokasi yang menggeser sumber daya dari fakultas contohnya subsidi silang antar fakultas). Hubungan dengan lingkungan ( misalnya yang melibatkan mitra eksternal ke papan yang mengatur atau berusaha untuk mencapai mitra baru dengan meningkatkan komunikasi). Budaya organisasi (misalnya munculnya budaya berwawasan ke luar yang mendorong pengambilan risiko atau transformasi organisasi birokrasi menjadi organisasi pembelajaran )

#### **2.1.2.5 Kinerja Organisasi**

Mas'ud (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individual antara lain produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah berhasil dilakukan, sejumlah uang yang diperoleh atau sejumlah sumberdaya yang dihemat dan lain sebagainya. Sedangkan indikator kinerja organisasional antara lain adalah jumlah keuntungan yang diperoleh, jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang dihasilkan atau diberikan kepada pelanggan .

Pengertian kinerja yang dirumuskan oleh Stoner, (1978) dalam bukunya *Mangement* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Pambudu Tika (2010) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Albretch (2011) mengatakan bahwa *"performance is the extent to which an organization achieves a set of pre-difined target that are unique to its mission. This targets will include both objective(numerical) and subjective (judgmental) indicators."* Artinya kinerja organisasi adalah pencapaian organisasi atas seperangkat target yang telah ditentukan. Target yang dimaksud terdiri dari baik target objective maupun subjective. Sedangkan mengemukakan pandangannya kinerja organisasi dengan memperjelas bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kontribusi dari individu dalam organisasi tersebut di mana Wood et.al (2001) mengatakan bahwa kinerja organisasi adalah pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu/kelompok untuk organisasi yang tergantung pada usaha yang dilakukan, kemampuan yang dimiliki, serta kesesuaian antara pandangan atasan tentang persyaratan tugas.

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat dilihat beberapa unsur yang terkandung dalam kinerja adalah : Hasil-hasil dari fungsi pekerjaan baik individu maupun kelompok, faktor-faktor yang

mempengaruhi, pencapaian tujuan organisasi, dan dalam rentang waktu tertentu.

Berdasarkan hal-hal di atas serta berdasarkan obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini maka definisi kinerja organisasi yang digunakan mengacu pada standard dan elemen penilaian akreditasi BAN-PT. Sehingga definisi kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan pengelola dalam organisasi Perguruan Tinggi yang dinilai berdasarkan elemen penilaian yang sesuai dengan standar elemen penilaian BAN-PT untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Adapun standar elemen penilaian akreditasi BAN-PT yang berupa dokumen evaluasi diri dan borang program studi serta borang yang diisi oleh unit pengelola program studi dinilai melalui tujuh standar, yaitu:

1. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian
2. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu
3. Mahasiswa dan lulusan
4. Sumber daya manusia
5. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik
6. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi
7. Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama.



Berikut ini adalah penjelasan butir-butir penilaian

- a. Visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian yang maksud disini adalah kejelasan, kerealistikan, dan keterkaitan antar visi, misi, tujuan, dan sasaran program studi. Strategi pencapaian sasaran: kejelasan rentang waktu dan dukungan dokumen. Serta bagaimana pemahaman pemangku kepentingan internal (civitas akademika dan tenaga kependidikan) terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran program studi.
- b. Tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu yang dimaksud disini adalah :
  - a) Jaminan tata pamong untuk mewujudkan, melaksanakan, dan mencapai tujuan visi misi dengan menggunakan strategi secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab dan adil.
  - b) Karakteristik kepemimpinan di program studi yang mencakup: kepemimpinan operasional, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan publik.
  - c) Efektivitas sistem pengelolaan fungsional dan operasional program studi mencakup: *planning, organizing, staffing, leading, controlling, internal and external operation.*
  - d) Pelaksanaan penjaminan mutu program studi. Umpan balik untuk peningkatan mutu proses pembelajaran.
  - e) Informasi mencakup: sumber umpan balik, keberlanjutan pelaksanaan, dan tindak lanjutnya. Upaya-upaya yang telah

dilakukan penyelenggara program studi untuk menjamin keberlanjutan (sustainability) program studi.

c. Mahasiswa dan lulusan yang dimaksud disini adalah

- a) Rasio calon mahasiswa yang ikut seleksi: daya tampung. Rasio mahasiswa baru reguler yang melakukan registrasi: calon mahasiswa baru reguler yang lulus seleksi. Rasio mahasiswa baru transfer terhadap mahasiswa baru regular.
- b) Rata-rata Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) selama lima tahun terakhir.
- c) Penghargaan atas prestasi mahasiswa di bidang nalar, bakat dan minat. Persentase kelulusan tepat waktu. Persentase mahasiswa yang DO atau mengundurkan diri.
- d) Jenis layanan yang disediakan kepada mahasiswa yang dapat dimanfaatkan untuk membina dan mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni, dan kesejahteraan. Mutu layanan yang disediakan kepada mahasiswa yang dapat dimanfaatkan untuk membina dan mengembangkan penalaran, minat, bakat, seni, dan kesejahteraan.
- e) Usaha-usaha program studi/jurusan mencarikan tempat kerja bagi lulusannya. Upaya pelacakan dan perekaman data lulusan. Penggunaan hasil pelacakan untuk perbaikan: proses pembelajaran, penggalangan dana, informasi pekerjaan, dan membangun jejaring. Pendapat pengguna (employer) lulusan terhadap mutu alumni. Keahlian/kemampuan yang

menunjukkan keunggulan lulusan program studi. Masa tunggu lulusan untuk memperoleh pekerjaan yang pertama. Kesesuaian bidang kerja lulusan dengan bidang studi. Jumlah dan relevansi lembaga (instansi/industri) yang memesan lulusan untuk bekerja di lembaga tersebut dalam lima tahun terakhir. Partisipasi alumni dalam mendukung pengembangan program studi.

- d. Sumber daya manusia yang dimaksud dengan penilaiannya adalah bagaimana ketersediaan dokumen serta rekam jejak dari berbagai hal seperti :
- a) Pedoman tertulis tentang sistem seleksi, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan, serta efektivitas pelaksanaannya.
  - b) Pedoman tertulis tentang sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan, dan konsistensi pelaksanaannya.
  - c) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen di bidang pendidikan, penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat. Dosen tetap berpendidikan (terakhir) S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi.
  - d) Dosen tetap yang memiliki jabatan lektor kepala yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi.

- e) Rasio mahasiswa terhadap dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan bidang program studi (RMD).
- f) Dosen tetap yang memiliki Sertifikat Pendidik Profesional. Dosen tetap yang memiliki Sertifikat Kompetensi/Profesi/Keahlian Praktis. Rata-rata beban dosen per semester (SKS).
- g) Kesesuaian rumpun keilmuan/keahlian (pendidikan terakhir) dosen dengan mata kuliah yang diajarkannya.
- h) Persentase kehadiran dosen tetap dalam perkuliahan. Persentase jumlah dosen tidak tetap, terhadap jumlah seluruh dosen (PDTT).
- i) Kesesuaian keahlian dosen tidak tetap dengan mata kuliah yang diampu. Persentase kehadiran dosen tidak tetap dalam perkuliahan.
- j) Kegiatan tenaga ahli/pakar sebagai pembicara dalam seminar/pelatihan, pembicara tamu, dsb, dari luar perguruan tinggi sendiri (tidak termasuk dosen tidak tetap).
- k) Peningkatan kemampuan dosen tetap melalui program tugas belajar dalam bidang yang sesuai dengan bidang.
- l) Kegiatan dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan program studi dalam seminar ilmiah/ lokakarya/ penataran/ workshop/ pagelaran/ pameran/peragaan yang tidak hanya melibatkan dosen perguruan tinggi sendiri.

- m) Prestasi dosen dalam mendapatkan penghargaan hibah, pendanaan program dan kegiatan akademik dari tingkat nasional dan internasional.
  - n) Reputasi dan keluasan jejaring dosen dalam bidang akademik dan profesi.
  - o) Pustakawan dan kualifikasinya. Laboran, teknisi, analis, operator, programmer: kecukupan dan kesesuaian kompetensi dan kegiatannya.
  - p) Tenaga administrasi: kecukupan dan kesesuaian kompetensinya. Upaya yang telah dilakukan program studi dalam meningkatkan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan.
- e. Kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik yang dimaksud dengan penilaiannya adalah kompetensi lulusan: kelengkapan dan perumusan kompetensi.
- a) Kompetensi lulusan: orientasi dan kesesuaian dengan visi dan misi.
  - b) Struktur kurikulum: kesesuaian mata kuliah dan urutannya dengan standar kompetensi. Struktur kurikulum: jumlah SKS yang digunakan untuk kegiatan praktikum/ praktek/ PKL (=JSKS) Struktur kurikulum: persentase mata kuliah yang dalam penentuan nilai akhirnya memberikan bobot pada tugas-tugas (PR atau laporan)  $\geq 20\%$  . Struktur kurikulum:

persentase mata kuliah dilengkapi dengan deskripsi mata kuliah, silabus dan SAP (= MKSAP)

- c) Substansi dan pelaksanaan praktikum/praktek. Pelaksanaan proses pembelajaran: mekanisme monitoring perkuliahan (kehadiran mahasiswa, kehadiran dosen, materi kuliah) . Pelaksanaan proses pembelajaran: jumlah jam real yang digunakan untuk kegiatan praktikum/ praktek/ PKL (=jam real ) Mutu soal ujian. Peninjauan kurikulum selama 5 tahun terakhir: mekanisme, pihak yang terlibat, hasil peninjauan.
- d) Penyesuaian kurikulum dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan pemangku kepentingan.
- e) Rata-rata banyaknya mahasiswa per dosen Pembimbing Akademik (PA)/Wali per semester. Jumlah rata-rata pertemuan pembimbingan per mahasiswa per semester.
- f) Pelaksanaan kegiatan pembimbingan akademik: keterlibatan dosen dan kesesuaian pelaksanaannya dengan panduan. Efektivitas kegiatan perwalian.
- g) Bentuk dan mutu karya/tugas akhir. Ketersediaan panduan, sosialisasi, dan pelaksanaan karya/tugas akhir.
- h) Rata-rata mahasiswa per dosen pembimbing karya/tugas akhir. Rata-rata jumlah pertemuan/pembimbingan selama penyelesaian TA. Kualifikasi akademik dosen pembimbing tugas akhir.

- i) Upaya perbaikan sistem pembelajaran yang telah dilakukan selama tiga tahun terakhir. Kebijakan tentang suasana akademik (otonomi keilmuan, kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik).
  - j) Ketersediaan dan jenis prasarana, sarana dan dana yang memungkinkan terciptanya interaksi akademik antara sivitas akademika.
  - k) Program dan kegiatan akademik untuk menciptakan suasana akademik (seminar, simposium, lokakarya, bedah buku, penelitian bersama dll). Interaksi akademik antara dosen-mahasiswa.
  - l) Pembekalan lulusan program studi dengan etika profesi. Budaya keselamatan kerja dalam kegiatan praktikum/praktek: ketersediaan pedoman, keefektifan pelaksanaan, dan kelengkapan peralatan
- f. Pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi yang dimaksud disini adalah
- a) Keterlibatan program studi dalam perencanaan target kinerja, perencanaan kegiatan/ kerja dan perencanaan alokasi dan pengelolaan dana.
  - b) Persentase perolehan dana dari mahasiswa dibandingkan dengan total penerimaan dana (= PDMHS).
  - c) Biaya satuan pendidikan per mahasiswa per tahun.

- d) Dana penelitian dosen dalam tiga tahun terakhir. Dana pelayanan/ pengabdian kepada masyarakat dalam tiga tahun terakhir.
- e) Ruang kerja dosen: luas dan kelayakannya. Kelengkapan, kepemilikan, dan mutu prasarana (kantor, ruang kelas, ruang laboratorium, studio, ruang perpustakaan, kebun percobaan, dsb. kecuali ruang dosen) yang dipergunakan PS dalam proses pembelajaran.
- f) Kelayakan prasarana lain yang menunjang (misalnya tempat olah raga, ruang bersama, ruang himpunan mahasiswa, poliklinik). Bahan pustaka yang relevan, berupa buku teks dan handbook (termasuk yang versi elektronik). Bahan pustaka berupa modul praktikum/praktek. Bahan pustaka berupa majalah ilmiah populer. Bahan pustaka berupa jurnal ilmiah terakreditasi Dikti. Bahan pustaka berupa jurnal ilmiah internasional. Bahan pustaka berupa prosiding seminar dalam tiga tahun terakhir Akses ke perpustakaan di luar PT atau sumber pustaka lainnya.
- g) Ketersediaan, akses dan pendayagunaan sarana utama di lab (tempat praktikum, bengkel, studio, ruang simulasi, rumah sakit, puskesmas/balai kesehatan, green house, lahan untuk pertanian, dan sejenisnya).
- h) Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan PS dalam proses pembelajaran (hardware, software, e-learning, akses

on-line ke perpustakaan, dan lain-lain . Aksesibilitas data dalam sistem informasi.

g. Penelitian, pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama, yang dimaksud dengan butir penilaiannya adalah ketersediaan rekapan dan bukti fisik dari berbagai hal seperti berikut ini:

- a) Jumlah penelitian yang sesuai dengan bidang keilmuan PS, yang dilakukan oleh dosen tetap yang bidang keahliannya sama dengan PS selama 3 tahun.
- b) Jumlah artikel ilmiah yang dihasilkan oleh dosen tetap yang bidang keahliannya sama dengan program studi selama 3 tahun.
- c) Karya-karya PS / institusi yang telah memperoleh perlindungan Hak atas Kekayaan Intelektual (Paten/HaKI) atau karya yang mendapat pengakuan/penghargaan dari lembaga di tingkat nasional/internasional.
- d) Jumlah kegiatan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat (PkM) yang dilakukan oleh dosen tetap yang bidang keahliannya sama dengan PS selama tiga tahun.
- e) Keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan kerjasama dengan instansi di dalam negeri dalam tiga tahun terakhir.

- f) Kegiatan kerjasama dengan instansi di luar negeri dalam tiga tahun terakhir.

## **2.2 Tinjauan Empiris**

### **2.2.1 Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu mengemukakan beberapa konsep yang relevan dari peneliti - peneliti terdahulu. Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang terkait dengan konsep-konsep Kepemimpinan strategis budaya organisasi, perubahan organisasi dan kinerja organisasi. Beberapa penelitian tersebut adalah :

1. Boal and Hooijberg (2001), hasil penelitian ini mengemukakan bahwa esensi dari kepemimpinan strategis adalah kapasitas belajar, kapasitas untuk berubah dan kebijaksanaan managerial. Pada penelitian ini peneliti berusaha mengemukakan kondisi apa , kapan dan bagaimana yang melatarbelakangi kepemimpinan strategis.
2. Gilley et all (2009) , dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan perubahan dan upaya perubahan yang berhasil.
3. Phipps and Burbach (2010), melakukan penelitian kepemimpinan strategis pada sector nirlaba , mereka menyatakan bahwa kepemimpinan strategis berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
4. Ussahawanitchakit ( 2011) melakukan studi pada bisnis electronics di Thailand. Hasil studinya menyimpulkan bahwa

- kepemimpinan strategis memiliki hubungan yang positive signifikan terhadap inovasi organisasi dan kinerja.
5. Chih et all ( 2011), telah melakukan studi empiris dimana studi ini dilakukan pada 225 industri jasa di Taiwan. Hasil penelitiannya memberikan bukti secara empiris bahwa budaya organisasi secara positif mempengaruhi kapasitas inovatif termasuk orientasi pasar, orientasi interaksi dan inovasi. Kapasitas inovatif pada gilirannya memiliki efek positif terhadap kinerja.
  6. James and Nyongesa (2012), melakukan studi dengan judul *The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions*, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya dan kinerja.
  7. Ahmad (2012), telah melakukan penelitian sektor pendidikan di Pakistan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel 60 orang pegawai Comsat Institute of Information Technology di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan : involvement berkorelasi kuat dengan consistency dan adaptability, sedangkan budaya organisasi secara signifikan dan positif berhubungan dengan kinerja manajemen.
  8. Shahzad et all (2012), melakukan penelitian yan berjudul "*Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*". Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya Organisasi berpengaruh terhadap proses organisasi, karyawan dan kinerja. Hasil penelitian juga menemukan hubungan antara

komitmen dan nilai karyawan berpengaruh pada kinerja melalui pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

9. Appelbaum et al, (1998) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sumber strategi perubahan organisasi adalah Implikasi manajemen, kepemimpinan, pembelajaran, motivasi dan produktivitas. Strategi perubahan organisasi adalah proses integrative dari semua elemen organisasi baik yang lunak seperti sumber daya manusia maupun yang keras. Dengan adanya tekanan yang dari lingkungan eksternal, maka manajemen puncak perlu membentuk infrastruktur yang fleksibel dan adaptif yang dapat membantu pemimpin organisasi mencapai tingkat kinerja yang ditetapkan.
10. Ian Smith (2005), hasil penelitiannya mengemukakan bahwa faktor manusia menjadi kunci keberhasilan atau hambatan terbesar dalam perubahan. Pemimpin organisasi bertanggung jawab pada semua level baik individu maupun organisasi dalam kesiapan perubahan organisasi.
11. Zahi and Adnan (2012) melakukan penelitian perubahan dan pengembangan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan Terdapat beberapa kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan organisasi :Komitment dari seorang pemimpin menjadi faktor utama dalam keberhasilan management perubahan organisasi sedangkan faktor penentu berikutnya adalah tujuan yang terukur dan jelas kejelasan dalam peranan dan tanggung-jawab, pelaksanaan desain dan perencanaan dengan baik

Budaya organisasi dan praktik juga berdampak pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

15. Robert J. House and Ram N. Aditya (1997), melakukan penelitian yang berjudul *The social scientific study of leadership: quo vadis?*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejarah penelitian tentang kepemimpinan telah dimulai sejak awal 1930. Berbagai fenomena seperti teori sifat, perilaku, teori kontingensi dan neo kharismatik telah berkontribusi pada pengembangan studi kepemimpinan.
16. Carole K. Barnet and Barry Shore (2008), melakukan penelitian dengan judul *Reinventing program design challenges in leading sustainable institutional change*. Hasil analisisnya mengemukakan bahwa rencana perubahan berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya komitmen disiplin pada data, informasi dan pengetahuan. Hal tersebut harus di komunikasikan secara efektif dan diterjemahkan dengan cepat menjadi aktivitas baru yang dilakukan pada waktu yang tepat oleh pemrakarsa perubahan .
17. Keng-Sheng Ting (2011) melakukan penelitian dengan judul, *Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example*. Hasil analisisnya mengemukakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

18. Aji Ahadiat (2009), penelitian ini menjelaskan bagaimana kepemimpinan strategis menentukan perubahan strategis, elaborasi kedua konsep dan hubungan kedua variabel tersebut disajikan melalui proposisi yang dikembangkan dari model Hambrick yang dimodifikasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan strategis yang menyebabkan perubahan strategis dalam hal proses dan konten dalam konteks lingkungan dan organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi.
19. Abudho et al (2012), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki peranan penting dalam kesuksesan program perubahan dalam sebuah organisasi.
20. Al-Zu'bi (2011) dalam penelitiannya yang dilakukan pada 28 perusahaan asuransi yang teregistrasi pada bursa saham di Jordania ditemukan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan perubahan organisasi.
21. Rizwana Iqbal (2011), Tiga faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi yang dibahas dalam artikel ini secara rinci yaitu komitmen karyawan, dukungan manajemen puncak dan budaya organisasi.
22. Al-Jaradat, et al (2013), dalam penelitiannya yang berjudul *Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan* menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara perubahan (struktur organisasi, teknologi, individu) dan kinerja pekerja.

23. Zhou et all (2006), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa perubahan teknis memiliki dampak positif langsung, pada kinerja, sedangkan perubahan administratif meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui perubahan teknis, dan pengaruh perubahan administratif pada kinerja diperkuat dengan adanya budaya partisipatif.
24. Nazir et all (2012). Dengan tujuan utama mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya perusahaan dan kinerja organisasi, penelitian ini menggunakan data dari 217 karyawan dari 3 perusahaan sektor jasa yang terletak di Kesultanan Oman menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya digabungkan bersama-sama mempengaruhi kinerja organisasi kinerja secara signifikan. Selain itu, studi ini menemukan secara independen hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi serta budaya perusahaan dan kinerja organisasi.

### **2.2.2 Mapping teori**

Mapping teori dibuat dengan tujuan untuk menentukan standing position dari penelitian yang akan dilakukan pada penulisan disertasi ini. Tabel 2.1 yang merupakan tabel yang berisi tentang rangkuman dari penelitian terdahulu yang berisi nama peneliti, judul penelitian, variabel penelitian, hasil penelitian, alat analisis dan perbedaan serta persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Mapping Teori

No	Judul Penelitian dan Peneliti, tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
1	Strategic Leadership Research: Moving On. By Kimberly B Boal and Robert Hoijberg, (2001)	<p>Variabel independen :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absorptive Capacity</li> <li>2. Capacity to Change</li> <li>3. Managerial Wisdom</li> </ol> <p>Variabel dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategic Leadership</li> <li>2. Organizational Effectiveness</li> </ol>	<p>Alat Analisis: literature review</p> <p>Hasil Penelitian : Esensi kepemimpinan strategis adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absorptive Capacity (kapasitas belajar)</li> <li>2. Capacity to Change (kapasitas untuk berubah)</li> <li>3. Managerial Wisdom (kebijaksanaan manajerial)</li> </ol>	<p><b>Persamaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu kepemimpinan strategis.</p> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: absorptive capacity, capacity to change dan managerial wisdom, sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan dua variabel independen yaitu Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi.</li> <li>2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah strategic leadership dan Organizational Effectiveness, sedangkan disertasi ini menggunakan variabel kinerja organisasi sebagai dependent variabel dan perubahan organisasi (variabel antara)</li> </ol>
2	Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. Oleh : Ann Gilley, Jerry W. Gilley and Heather S. McMillan (2009)	<p>Variabel independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coached employees</li> <li>2. Effectively rewarded/recognized employees</li> <li>3. Communicated appropriately with employees</li> <li>4. Motivated employees</li> <li>5. Involved employees in decision making</li> <li>6. Encouraged teamwork and collaboration</li> </ol> <p>Variabel dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leader efektivitas</li> </ol>	<p>Alat Analisis : statistik</p> <p>Hasil Penelitian menunjukkan pentingnya mendekati perubahan dari perspektif pemimpin organisasi yang menangani masalah-masalah motivasi dan komunikasi yang lebih baik untuk berhasil menerapkan perubahan.</p>	<p><b>Persamaan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian yang dilakukan oleh menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel kepemimpinan</li> </ol> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coached employees</li> <li>2. Effectively rewarded</li> <li>3. Communicated appropriately with employees</li> <li>4. Motivated employees</li> <li>5. Involved employees in decision making</li> <li>6. Encouraged teamwork and collaboration</li> </ol> </li> <li>2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah Leader efektivitas sedangkan penelitian pada disertasi menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) , dan kinerja organisasi.</li> </ol>
3	Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. Kelly A. Phipps Mark E. Burbach (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Effective nonprofit strategic leaders (Learning capacity, Capacity for change Managerial wisdom)</li> <li>2. Organizational performance</li> <li>3. Organizational context</li> </ol>	<p>Alat Analisis : kualitatif riset</p> <p>Hasil Penelitian : Strategic leaders berpengaruh pada kinerja organisasi, inovasi dan Mission trajectory. Organizational context mempengaruhi perilaku</p>	<p><b>Persamaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel Kepemimpinan strategis dan performance</p> <p><b>Perbedaan :</b> pertama terdapat variabel lain seperti konteks</p>

		4.Organizational innovation 5.Mission trajectory	Strategic leaders	organisasi, inovas dan Mission trajectory.
No	Judul Penelitian dan Peneliti ,tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
4	Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning , Innovation, and Performance Relationships Oleh : Phapruke Ussahawanitchakit, (2011)	Variabel independen: 1. Strategic Leadership 2.Organizational Learning  Variabel mediator : 1.Organizational Innovation 2.Competitive Environment  Variabel dependen: 1.Performance	Alat Analisis : SEM Hasil Penelitian: Kepemimpinan strategis memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kedua inovasi organisasi dan kinerja. Pembelajaran organisasi memiliki asosiasi positif yang penting hanya dengan inovasi organisasi. Selain itu, inovasi organisasi memiliki pengaruh positif yang penting terhadap kinerja. Untuk efek mediasi, inovasi organisasi adalah mediator parsial hubungan kepemimpinan-kinerja strategis dan merupakan mediator penuh hubungan pembelajaran-kinerja organisasi.	Persamaan : 1.Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini, variabelKepemimpinan strategis dan performance , serta alat analisis yang digunakan <b>Perbedaan :</b> 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah:Strategic Leadership dan Organizational Learning sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel mediator : pada jurnal ini : Organizational Innovation ,Competitive Environment, sedangkan pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi.
5	Organizational culture and performance: The mediating roles of innovation capacity. By,Chih et all, (2011)	Variabel independen:  1.Market orientation 2. Innovativeness 3.Interaction orientation  Variabel Dependen:  1.Innovative capacity 2.Customer performance 3.Financial performance	Alat Analisis :SEM Studi empiris ini dilakukan pada 225 industri jasa di Taiwan. Hasil Penelitian : Pertama, faktor budaya organisasi secara positif mempengaruhi kapasitas inovatif termasuk orientasi pasar, orientasi Interaksi dan inovasi. Kapasitas inovatif pada gilirannya memiliki efek positif terhadap kinerja. Kedua, variabel yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan adalah kapasitas inovatif,orientasi interaksi, orientasi pasar dan inovasi. Ketiga, efek mediasi dari kinerja pelanggan parsial meningkatkan efek total kapasitas inovatif terhadap kinerja keuangan.	Persamaan : 1. Penelitian yang dilakukan oleh Chih et all, (2011) menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi 2. Alat Analisis yang digunakan adalah SEM. <b>Perbedaan :</b> 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: cultural sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah kapasitas inovasi dan kinerja organisasi sedangkan pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) ,dan kinerja .
6	The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions oleh Muya JamesNg'ang'a and Nyongesa (2012)	1.Culture (Quinn and Cameron 1999) 2. Institutional Performance	Alat Analisis : kualitatif Hasil Penelitian Terdapat hubungan yang kuat antarabudaya organisasi dan kinerja organisasi.	Persamaan :Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi  <b>Perbedaan ;</b> framework yang digunakan mengukur budaya organisasi pada penelitian ini adalah OCAIdari Cameron quin.
7	Impact of organizational culture on Performance management practices in Pakistan.	Variabel independen:  1.Organizational	Alat analisis : Analisa Regresi dan korelasi Hasil Penelitian: Penelitian ini dilakukan pada 60	Persamaan : Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, (2012) ini menggunakan variabel yang sama dengan

	Oleh M.Shakil Ahmad, (2012)	culture, (.Involvement, Consistency, Adaptability, mission culture )  Variabel dependen:  1. Performance management	pegawai pada Comsat Institute of information technology di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : involvement berkorelasi kuat dengan consistency dan adaptability, sedangkan culture organisasi secara signifikan dan positif berhubungan dengan performance management.	penelitian pada disertasi ini yaitu variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi  <b>Perbedaan :</b> 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: budaya organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah kinerja organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) ,dan kinerja organisasi.
No	Judul Penelitian dan Peneliti ,tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
9	Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. By Appelbaum et all, (1998)	Variabel 1. Sumber strategi perubahan organisasi (SOC) 2. Implikasi manajemen 3. Kepemimpinan 4. Pembelajaran 5. Motivasi dan produktivitas	Alat analisis : Kajian literatur Hasil Penelitian : Sumber strategi perubahan organisasi adalah Implikasi manajemen, Kepemimpinan, Pembelajaran , Motivasi dan produktivitas. Hubungan antara lingkungan, visi dan misi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi praktik manajemen dan proses pembelajaran sangat penting untuk mencapai kinerja pada tingkat yang diharapkan.	<b>Persamaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel perubahan organisasi dan kinerja organisasi. <b>Perbedaan :</b> 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: Implikasi manajemen, kepemimpinan, pembelajaran, motivasi dan produktivitas, sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah kinerja organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) ,dan kinerja organisasi.
10	Achieving readiness for organisational change. By Ian Smith, 2005	1. Organizational change 2. Change management	Alat analisis : studi literature Hasil penelitian : Faktor manusia menjadi kunci keberhasilan atau hambatan terbesar dalam perubahan. Pemimpin organisasi bertanggung jawab pada semua level baik individu maupun organisasi dalam kesiapan perubahan organisasi.	<b>Persamaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel perubahan organisasi <b>Perbedaan :</b> 1. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan penting sumber daya manusia dalam perubahan organisasi . Sedangkan penelitian pada disertasi ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel Kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi dan kinerja organisasi.
11	Managing organizational change: Decision's maker perceptions in the UAE manufacturing	Variabel dependen 1. Change management  Variabel independen	Alat Analisis: Multivariate Analysis of Variance (MANOVA). Hasil Penelitian: Terdapat 7 kunci yang	<b>Persamaan :</b> Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan disertasi ini yaitu variabel perubahan organisasi budaya

	Industry.By Zahi and Adnan, 2012	: 1.Komitment pemimpin 2.Tujuan yang terukur dan jelas 3.Kejelasan dalam peranan dan tanggungjawab 4.Pelaksanaan desain dan perencanaan dengan baik 5.Keterlibatan dan komitmen karyawan 6.Metode evaluasi, pengukuran, pencatatan hasil 7.Budaya	berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan organisasi : 1. Komitment dari seorang pemimpin menjadi factor utama keberhasilan management perubahan organisasi sedangkan factor penentu berikutnya dengan urutan sebagai berikut : 2. Tujuan yang terukur dan jelas 3.Kejelasan dalam peranan dan tanggungjawab 4. Pelaksanaan desain dan perencanaan dengan baik 5.Keterlibatan dan komitmen karyawan 6.Metode evaluasi, pengukuran, pencatatan hasil	organisasi dan kinerja organisasi Perbedaan : 1. Variabel Independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: Komitment pemimpin, tujuan, peran dan tanggung jawab, pelaksanaan, komitmen karyawan, metode evaluasi dan budaya organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi.  2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah perubahan organisasi sedangkan pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara), dan kinerja organisasi.
No	Judul Penelitian dan Peneliti, tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
12	Upper Echelon : The organization as reflection of its top managers. By Hambrick and Mason, (1984)	1.Performance 2.Upper echelon characteristics 3.Strategis choice 4.The objective situation	Alat Analisis : Kualitatif research Hasil : Karakteristik top managers berpengaruh terhadap keputusan strategis yang mereka buat. Terdapat hubungan antara karakteristik top manajer dengan kinerja organisasi.	Persamaan: Penelitian yang dilakukan oleh Hambrick and Mason, (1984) menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel kepemimpinan dan kinerja organisasi Perbedaan : 1. Penelitian yang dilakukan oleh Hambrick and Mason merupakan salah satu rujukan dalam teori kepemimpinan stratejik dan kaitannya dengan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian pada disertasi ini menguji keterkaitan antara kepemimpinan stratejik, budaya organisasi, perubahan organisasi dan kinerja organisasi.
13	How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. By, O'Reilly et al, (2010)	Variabel independen 1.Leadership  Variabel dependen 1.Strategy implementation 2.Organizational performance	Alat Analisis : Regresi dan Korelasi Hasil analisis : Studi ini dilakukan pada health care system. Hasil penelitian ini mengemukakan konsistensi kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada berbagai level. Hasil penelitian ini menunjukkan secara keseluruhan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap perubahan strategi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.	Persamaan : Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel kepemimpinan dan kinerja organisasi Perbedaan : 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: kepemimpinan sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah implementasi strategi, dan kinerja organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara), dan kinerja organisasi.

No	Judul Penelitian dan Peneliti ,tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
14	Understanding cultures and implicit theories across the globe: an Introduction to project Globe By, House et all (2002)	Variabel independen 1.Societal culture,norms and practice 2. Organizational form, culture and practices 3.Leader attributes and behaviors 4.Strategic organizational contingencies 5.Culturally Endorsed implicit leadership theories  Variabel dependen 6. Leader Acceptance 7.Leader Effectiveness	Alat Analisis : Kualitatif dan kuantitatif reseach Hasil analisis: 1. Nilai social budaya dan praktik berpengaruh pada apa yang dilakukan oleh pemimpin. Hal ini sejalan dengan House et all 1997. 2. Kepemimpinan berpengaruh pada bentuk organisasi , budaya dan praktik. 3. Nilai social budaya dan praktik juga berpengaruh terhadap budaya organisasi dan praktik. Nilai social budaya berdampak langsung pada budaya organisasi . 4. Budaya organisasi dan praktik juga berdampak pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin.	Persamaan : 1. Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu variabel kepemimpinan dan budaya organisasi Perbedaan : 1.Variabel Independen pada penelitian ini berbeda dengan penelitian pada disertasi ini . Dimana pada disertasi ini menggunakan variabel Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah Leader Acceptance dan .LeaderEffectivenesssedangkan penelitian pada disertasi menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) ,dan kinerja organisasi.
15	The social scientific study of leadership: quo vadis? by Robert J. House and Ram N. Aditya 1997	Sejarah penelitian tentang kepemimpinan	Alat Analisis : studi literature Hasil analisis: Sejarah penelitian tentang kepemimpinan telah dimulai sejak awal 1930. Berbagai fenomena seperti teori sifat, perilaku, teori kontingensi dan neo kharismatik telah berkontribusi pada pengembangan studi kepemimpinan.	Persamaan : 1. Penelitian yang dilakukan oleh House dan Aditya (1997) memiliki persamaan dengan penelitian pada disertasi ini yaitu sentral poin penelitian pada masalah kepemimpinan Perbedaan : 1.Penelitian ini mengkaji sejarah kepemimpinan, sedangkan penelitian pada disertasi ini meneliti pengaruh antara kepemimpinan ,budaya ,perubahan organisasi dan kinerja organisasi
16	Reinventing program design challenges in leading sustainable institutional change By, Carole K. Barnet and Barry Shore (2008)	1.Sustainable development 2. Performance monitoring	Alat Analisis : Kualitatif riset studi kasus Hasil analisis: Rencana perubahan berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya komitmen disiplin pada data, informasi dan pengetahuan. Hal tersebut harus di komunikasikan secara efektif dan diterjemahkan dengan cepat menjadi aktivitas baru yang dilakukan pada waktu yang tepat oleh pemrakarsa perubahan .	Persamaan : 1. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian pada disertasi ini yaitu penelitian pada masalah perubahan organisasi pada institusi kependidikan Perbedaan : 1. Penelitian ini bertujuan untuk membangun framework perubahan radikal pada institusi kependidikan sedangkan penelitian pada disertasi ini meneliti pengaruh antara kepemimpinan,budaya organisasi,perubahan organisasi dan kinerja organisasi .
17	Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan	Independen variabel : 1.Organizational Culture 2.Organizational Restructuring  Dependen variabel :	Alat Analisis: Structural Equation Model (SEM)  Hasil analisis:  1 Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	Persamaan : Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu budaya organisasi dan perubahan organisasi serta menggunakan alat analisis yang sama. Perbedaan : 1. Variabel independen yang

	as an Example By.Keng-Sheng Ting (2011)	1.Organizational Performance 2.Organizational Efficacy	2.Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	digunakan pada jurnal ini adalah:Organizationalculture dan organizationalrestrustructure angka penelitian pada disertasi ini menggunakan dua variabel independen yaitu Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah kinerja organisasi dan organizational efficacy, sedangkan disertasi ini menggunakan variabel perubahan organisasi (variabel antara) ,dan kinerja organisasi.
No	Judul Penelitian dan Peneliti ,tahun	Variabel penelitian	Alat Analisa dan Hasil Penelitian	PersamaanPerbedaan dengan penelitian ini
19	The Role of Strategic Leadership during Change Abudho Riwo, et all (2012)	Dependen variabel : Strategic Leadership  Independent variabel : Strategic change, organization, change leaders, change programs	Alat Analisis : regression  Hasil analisis : terdapat hubungan yang signifikan antarabudaya (attitude to work, beliefs about work, norms of work, values of work) dan kinerja organisasi .	Persamaan : Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu kinerja organisasi  Perbedaan : 1. Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: culture sedangkan penelitian pada disertasi ini menggunakan dua variabel independen yaitu Kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. 2. Variabel dependen pada jurnal ini adalah kinerja organisasi sedangkan penelitian pada disertasi ini adalah kinerja organisasi
20	Impact of Organizational Change to Achieve Competitive Edge Oleh Rizwana Iqbal	Variabel penelitian Perubahan organisasi komitmen karyawan, Gaya kepemimpinan Budaya organisasi.	Alat Analisis : studi literatur Hasil Penelitian :komitmen karyawan, dukungan manajemen puncak dan budaya organisasi	Persamaan : Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu kinerja organisasi  Perbedaan : Penelitian ini menggunakan alat analisis yang berbeda 2. Penelitian ini mengunakan komitmen karyawan, Gaya kepemimpinan sedangkan penelitian pada disertasi ini bertujuan untuk mencari hubungan kausalitas antar variabel
21	The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy Nebojsa Janicjevic (2012)	Variabel penelitian Organizational change, Organizational culture, Organization	Alat Analisis : studi literatur Hasil Penelitian : terdapat basis teori untuk asumsi bahwa budaya organisasi adalah salah satu factor strategi management perubahan organisasi.Kesesuaian Antara budaya organisasi dan strategi perubahan akan meningkatkan efisiensi proses perubahan.	Persamaan : Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu Budaya Organisasi dan perubahan Organisasi.  Perbedaan : 1. penelitian ini menggunakan alat analisis yang berbeda 2. penelitian ini bertujuan mencari basis teori sedangkan penelitian pada disertasi ini bertujuan untuk mencari hubungan kausalitas antar variabel

No	Judul Penelitian dan Peneliti tahun	Variabel penelitian	Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan penelitian ini
22	Investigating the Relationship between Corporate Culture and Organizational Change: An Empirical Investigation oleh Hasan Ali Al-Zu'bi (2011)	<p>Independen variabel : Perubahan organisasi</p> <p>Dependent variabel: Budaya organisasi perilaku karyawan</p>	<p>Alat Analisis : spss</p> <p>Hasil penelitian : terdapat hubungan antara budaya organisasi dan perubahan organisasi. Type Budaya organisasi yang berbeda memiliki dampak yang berbeda pada setiap level perubahan perilaku dalam perubahan organisasi.</p>	<p>Persamaan : Pertama penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu Budaya Organisasi dan perubahan Organisasi. Kedua penelitian ini menggunakan alat analisis yang sama.</p> <p>Perbedaan: Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: budaya organisasi, dimana perilaku karyawan sebagai variabel antara sedangkan disertasi ini menggunakan dua variabel independen yaitu kepemimpinan strategis dan budaya organisasi, perubahan organisasi sebagai variabel antara.</p>
24	Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences Oleh Zhou et al (2006),	<p>Independent variabel : Motivasi untuk berubah, kemampuan untuk berubah, kesempatan untuk berubah</p> <p>Variabel Antara: Perubahan organisasi</p> <p>Dependent variabel Subsequent Performance yang diperkuat oleh Participative Culture dan kendali perusahaan</p>	<p>Alat Analisis : spss</p> <p>Hasil analisis menunjukkan tingkat perubahan organisasi di bagi menjadi wilayah teknis vs wilayah administratif yang berbeda-beda yang didorong oleh motivasi perusahaan untuk mengubah (kinerja masa lalu). Selain itu, perubahan teknis dan administrasi mempengaruhi kinerja perusahaan melalui berbeda jalan. Perubahan teknis memiliki dampak positif langsung pada kinerja, sedangkan perubahan administratif meningkatkan kinerja perusahaan secara tidak langsung, melalui perubahan teknis, dan pengaruh perubahan administratif pada kinerja yang diperkuat dengan adanya budaya partisipatif.</p>	<p>Persamaan : Pertama penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian pada disertasi ini yaitu perubahan Organisasi dan kinerja. Kedua penelitian ini menggunakan alat analisis yang sama.</p> <p>Perbedaan : Variabel independen yang digunakan pada jurnal ini adalah: Motivasi untuk berubah, kemampuan untuk berubah, kesempatan untuk berubah. Sedangkan pada disertasi ini adalah kepemimpinan strategis dan budaya organisasi</p>

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### Kerangka Konseptual

Grand teori yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian ini adalah teori pertukaran (*exchange theory*). Tokoh utama dari teori ini adalah George Homans, seorang sosiolog yang menggunakan pendekatan behaviorisme. Lebih jauh Homans mengemukakan bahwa jantung sosiologi terletak dalam studi interaksi dan perilaku individual. Homans mengembangkan teori pertukaran dengan ambisi menciptakan kerangka umum untuk memahami perilaku individu dalam transaksi tatap muka. Perhatian Homans lebih tertuju pada pola-pola penguatan (*reinforcement*) imbalan (*reward*) dan biaya (*cost*) yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu tindakan dimasa lalu sehingga mendapat imbalan. Sebaliknya, orang akan berhenti melakukan sesuatu tindakan yang telah terbukti menimbulkan kerugian individual. (Ritzer, 2014).

Teori pertukaran Homans berasal dari psikologi perilaku dan ekonomi dasar (teori pilihan rasional). Teori ini dikembangkan dari paradigma perilaku B.F Skinner khususnya tentang studi perilaku burung merpati. Dengan memusatkan perhatian pada penemuan Skinner. Homans mengembangkan sekumpulan proposisi fundamental yang antara lain adalah: proposisi sukses, proposisi stimulus, proposisi nilai, proposisi deprivasi-kemajuan, proposisi persetujuan-regresi, dan proposisi rasionalitas. Proposisi terdahulu sangat dipengaruhi oleh behaviorisme sedangkan proposisi rasionalitas sangat

mengaruhi oleh teori pilihan rasional. Singkatnya teori pertukaran Homans memandang bahwa aktor sebagai pencari keuntungan yang rasional. Namun teori ini mengandung kelemahan dari segi keadaan mental dan dari segi struktur berskala luas. Ritzer, (2014:342) mengemukakan bahwa Homans mengakui bahwa perlu untuk mengembangkan psikologi lebih lengkap lagi.

Kelemahan teori pertukaran Homans terletak pada asumsi dasar yang menganggap pertukaran hanya terjadi pada skala perilaku individual, pada kenyataannya hal tersebut dapat terjadi pada individu maupun kelompok. Dalam perkembangan selanjutnya teori Homans mendapat kritikan karena menganggap teori tersebut hanya terjadi pada tingkat individual, sedangkan manusia adalah sebagai makhluk sosial. Untuk memenuhi kesenjangan tersebut. Peter Blau (1964) memusatkan perhatiannya pada proses pertukaran yang mengatur perilaku manusia yang melandasi hubungan antar individu maupun antar kelompok dalam suatu struktur sosial yang lebih kompleks (Ritzer, 2014:343).

Pada level individual, Blau dan Homans tertarik pada proses yang sama. Tetapi konsep pertukaran sosial Blau terbatas pada tindakan yang bergantung pada reaksi pemberian hadiah dari orang lain, dan tindakan tersebut akan segera berhenti apabila reaksi yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan yang ada. Begitu pula dalam membangun sebuah kelompok sosial. Segera setelah ikatan awal terbentuk, hadiah yang saling mereka berikan akan membantu mempertahankan dan meningkatkan keberadaan kelompok tersebut. Namun apabila yang terjadi adalah sebaliknya, maka ikatan dalam kelompok tersebut akan melemah atau bahkan hancur. Hadiah

ng dipertukarkan dapat berupa sesuatu yang bersifat intrinsik seperti cinta, lebih sayang dan rasa hormat, atau dapat pula berupa sesuatu yang bernilai intrinsik seperti uang dan tenaga kerja fisik.

Dalam mengamati kelompok organisasi sosial Blau memusatkan perhatian pada sub kelompok yang ada didalamnya, adanya pendatang baru atau anggota yang memiliki kemampuan dan ingin mendapatkan penghargaan sosial dikalangan anggota kelompok. Orang yang mampu memberikan hadiah terbaik pada anggota kelompok yang lain akan memperoleh peluang besar untuk menempati posisi sebagai pemimpin dalam kelompok sosial tersebut, sehingga perbedaan dan persainganpun tak dapat terelakkan.

Perbedaan antara teori pertukaran menurut Homans dan Blau mulai terlihat pada saat Blau mulai bergerak pada tingkat kemasyarakatan dan membedakan antara organisasi sosial dan organisasi yang berorientasi pada profit. Blau mengakui bahwa organisasi sosial (organisasi non profit) terlahirlah dari proses pertukaran dan persaingan. Dalam hal hal ini Blau mengakui kemunculan sifat kelompok sosial. Namun berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada profit. Organisasi tersebut sengaja didirikan untuk mencapai keuntungan optimal. Dalam mengamati kedua jenis organisasi ini Blau memusatkan perhatian pada sub kelompok yang ada didalamnya. Beberapa persamaan dan perbedaan dari kedua jenis organisasi tersebut adalah sebagai berikut: persamaan, kelompok pemimpin dan oposisi terdapat dalam kedua jenis organisasi tersebut. Perbedaan diantara kelompok-kelompok dalam kedua jenis organisasi tersebut merupakan fakta yang tidak dapat dielakkan. Perbedaan tersebut merupakan alasan kuat untuk terjadinya kelompok oposisi dan konflik dalam organisasi dan konflik antar

pimpin dan pengikut. *Exchange theory* selanjutnya dikembangkan oleh Blau (1964), dimana Blau bertujuan untuk memahami struktur sosial berdasarkan analisis proses sosial yang mempengaruhi hubungan antara individu maupun antar kelompok. Pada level individual Homans dan Blau tertarik pada proses yang sama. Homans membahas teori pertukaran dan Blau bergerak ke tingkat kemasyarakatan. Lebih jauh lagi Blau sudah membedakan antara organisasi yang berorientasi sosial dengan organisasi yang berorientasi untuk mencari keuntungan.

Blau memusatkan perhatian pada proses pertukaran yang menurutnya mengatur kebanyakan perilaku manusia dan melandasi hubungan antar individu maupun kelompok. Empat langkah berurutan mulai dari pertukaran sosial antar pribadi ke struktur sosial hingga ke perubahan sosial adalah sebagai berikut :

- . Pertukaran atau transaksi antar – individu yang meningkat ke.....
- . Deferensiasi status dan kekuasaan yang mengarah ke.....
- . Legitimasi dan pengorganisasian yang menyebarkan bibit dari.....
- . Oposisi dan perubahan.

Blau juga mengamati adanya perbedaan dalam kelompok, adanya kelompok pemimpin dan oposisi, adanya konflik antara pengikut dan pemimpin dalam kedua jenis organisasi tersebut. *Exchange theory* menurut Blau ini bergerak meninggalkan bentuk perilaku mendasar yang dikemukakan Homans. Blau masuk ke dalam struktur sosial yang lebih kompleks. Menurut Blau mekanisme yang menengahi antara struktur sosial yang kompleks itu adalah norma dan nilai.

Baik Blau maupun Homans memiliki kesamaan yang dirangkum dalam kutipan sebagai berikut :

*" Portray individuals as strategic actors who use the resources they have at their disposal in an effort to optimize their rewards. Thus, they contend that individuals are motivated to act not on the basis of tradition, unconscious drives, or some type of structural imperative, but rather on the basis of rational considerations: namely, weighing the consequences of alternative lines of conduct in terms of the "profit" they will likely generate".*

Homans dan Blau (dan teori pertukaran yang lebih umum) menggambarkan individu sebagai aktor strategis yang menggunakan sumber daya yang mereka miliki dalam upaya untuk mengoptimalkan manfaat yang akan diterima.

Tabel 3.1 Perbandingan Exchange Teory Homans dan Blau

	Asumsi-asumsi	Tujuan	Persamaan
<b>Homans</b>	Dalam kondisi psikologis yang mendorong individu untuk terlibat dalam pertukaran. Dasar pertukaran adalah prinsip-prinsip behavior yang terjadi pada level individual.	Menjelaskan masing-masing pasangan perilaku pertukaran dari sisi teori psikologis.	Homans dan Blau (dan teori pertukaran yang lebih umum) menggambarkan individu sebagai aktor strategis yang menggunakan sumber daya yang mereka miliki mereka dalam upaya untuk mengoptimalkan manfaat mereka. Dengan demikian, mereka berpendapat bahwa individu termotivasi untuk bertindak tidak atas dasar tradisi, drive sadar, atau beberapa jenis struktur penting, melainkan atas dasar pertimbangan rasional: yaitu, menimbang konsekuensi dari garis alternatif perilaku dalam hal "keuntungan" yang mungkin akan di dapatkan.
<b>Blau</b>	Pertukaran sebagai partikel elementer kehidupan sosial, di mana struktur sosial berakar. Pertukaran lebih diperkuat dengan adanya reward baik itu berupa reward yang berupa tangible atau intangible. Pemahaman yang lebih baik dari lembaga-lembaga yang kompleks dan organisasi yang berkembang dari hubungan pertukaran sederhana antara individu. Kata kunci menurut Blau: ketidakseimbangan penghargaan dan biaya kekuasaan, ketimpangan, dan norma-norma legitimasi juga bermain dalam interaksi.	Menganalisis proses pertukaran sebagai fondasi micro dari fenomena makro sosial.	

Sumber : Blau P M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. P.352

Dengan demikian, mereka berpendapat bahwa individu termotivasi untuk bertindak tidak atas dasar tradisi, dorongan kesadaran, atau

beberapa jenis struktur penting, melainkan atas dasar pertimbangan rasional: yaitu, menimbang konsekuensi dari garis alternatif perilaku dalam hal "keuntungan" yang mungkin akan dihasilkan.

Pada bagian selanjutnya Exchange theory baru dikembangkan oleh Richard Emerson dan muridnya Karen Cook. Menurut Emerson kekuasaan adalah pusat teori pertukaran. Dalam teori pertukaran ini Emerson menggunakan behaviorisme sebagai basis teori pertukarannya, namun dengan mengabaikan aktor itu adalah rasional. Emerson mengemukakan bahwa terdapat hubungan sosial dan jaringan sosial yang terbentang sebagai blok bangunan dengan tingkat analisa yang berbeda dalam struktur dan perubahan sosial. Menurut Karen Cook, Emerson mencoba mengembangkan teori pertukaran dari riset tingkat analisis mikro ke tingkat yang lebih makro melalui struktur jaringan pertukaran (Ritzer, 2014). Baik Emerson maupun Cook menerima dan memulai premis-premis teori pertukaran tingkat dasar. Dalam teori pertukaran tingkat makro menurut Emerson, para aktornya dapat berupa individu maupun kolektivitas. Menurut Emerson sebuah jaringan pertukaran mempunyai komponen sebagai berikut :

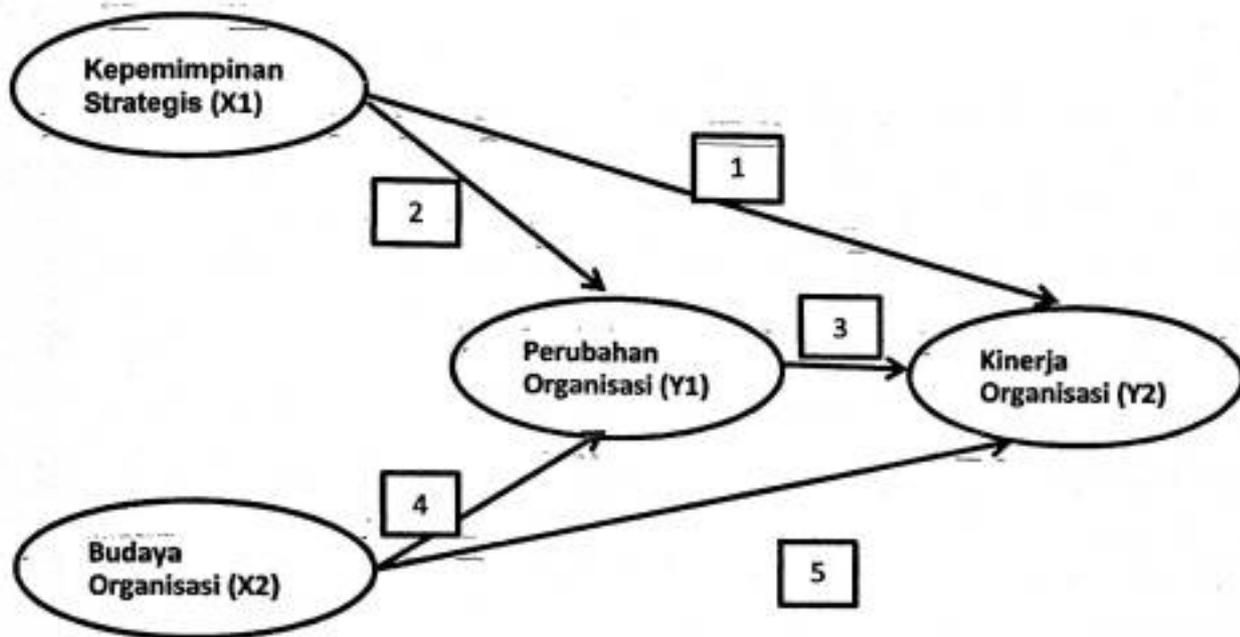
1. Adanya sekumpulan aktor atau individu atau aktor kolektif.
2. Sumber yang bernilai terdistribusikan di kalangan aktor.
3. Ada sekumpulan peluang pertukaran diantara semua aktor dalam jaringan
4. Hubungan pertukaran atau peluang pertukaran ada diantara aktor.
5. Hubungan pertukaran saling berkaitan dalam sebuah struktur jaringan tunggal.

Sebuah jaringan pertukaran adalah sebuah struktur sosial khusus yang dibentuk oleh dua aktor atau lebih yang menghubungkan hubungan pertukaran diantara aktor (Cook et al., 1983; 277 dalam Ritzer, 2014; 353). Lebih jauh Emerson mengemukakan definisinya tentang kekuasaan, menurut Emerson kekuasaan adalah tingkat biaya potensial yang menyebabkan seorang aktor dapat memaksa aktor lain menerima, sedangkan ketergantungan melibatkan tingkat biaya potensial yang diterima seorang aktor dalam suatu relasi. Definisi ini mengarah ke teori kekuasaan-ketergantungan. Cook dan kawan – kawannya menganggap kekuasaan seseorang atas orang lain dalam hubungan pertukaran adalah kebalikan fungsi ketergantungannya terhadap orang lain.

Berdasarkan uraian dari grand teori tersebut terlihat bahwa variabel variabel yang ada dalam penelitian ini jelas terlihat seperti contohnya adanya unsur kepemimpinan, ada unsur pertukaran antara individu dengan individu maupun individu dengan kolektivitas seperti organisasi, adanya unsur pemimpin dan pengikut, selanjutnya juga terbacanya masalah budaya (norma dan nilai) serta ada unsur perubahan dalam terbentuknya sebuah relationship. Sehingga tidak berlebihan bila grand teori ini yang ditetapkan sebagai teori yang melatar belakangi semua variabel dalam penelitian ini.

Selanjutnya berdasarkan kajian teoritik dan empirik yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka akan dibangun kerangka pemikiran teoritis yang dapat menjelaskan keterkaitan antar konsep. Keterkaitan antar konsep ini akan menjadi dasar pijakan dalam pembuatan model konseptual dan menurunkan model penelitian utama sekaligus hipotesis-hipotesis penelitian dalam disertasi ini. Berikut ini adalah gambar konsep keterkaitan

antar variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Selanjutnya berdasarkan hal tersebut dibangunlah hipotesis – hipotesis yang ingin diuji dan dianalisis pada penelitian ini. Berikut ini adalah gambar yang berisi tentang hubungan antar variabel X1, X2, Y1 dan Y2



Gambar 3.1  
Model Kerangka Pikir

Hubungan masing – masing variabel didukung oleh penelitian-penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Strategis ke Kinerja organisasi : Hambrick & Mason (1984); Zaccaro (1996) ;Hit dan Ireland (1999); Boal and Hooijberg (2001); (Bass, 2007); Phipps and Burbach (2010); Ayi Ahadiat (2009); Ussahawanit Chakit (2011); Seerwat et al (2011) dan Gaspersz, (2012).

Kepemimpinan Strategis ke Perubahan Organisasi : Hit & Ireland (1999); Bianco and Schermerhorn (2004); Smits (2005); Appel Baum et al (1998); Abudho et all (2012).

Perubahan Organisasi ke Kinerja Organisasi : Zhou et all (2006); Ting (2011); Zahi and Adnan ( 2012) ; Aljaradat et ai (2013)

Budaya Organisasi ke Perubahan Organisasi :Al-Zu'bi (2011); Rizwana Iqbal (2011) Keng Sheng Ting (2011); Nebojsa Janicijevic (2012).

Budaya Organisasi ke Kinerja Organisasi : Chi et al (2011); Duke and Edet (2012);Keng Sheng Ting (2011); Muya James Ng'ang'a and Wesonga Justus Nyongesa (2012); Nazir et all (2012); Sakil Ahmad (2012); Shahzd et al (2012)

Berdasarkan semua kajian yang ada merujuk bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan strategis dan budaya organisasi , terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.

### **3.2 Kerangka Operasional dan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Organisasi**

Kepemimpinan adalah isu utama bagi universitas dan semakin dianggap menguntungkan bagi peningkatan kinerja di semua kegiatan , termasuk penelitian ( Bal 2007). Sedangkan Davies & Davies (2004) mengemukakan bahwa pendidikan tinggi saat ini berada dalam situasi pasar global dan berhadapan dengan persaingan yang sangat kompetitif. Pemimpin pendidikan tinggi harus mengatasi beragam masalah seperti tingginya partisipasi dari pemangku kepentingan, potensi teknologi baru, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas untuk meningkatkan standar

pengajaran, pembelajaran dan kepemimpinan itu sendiri. Oleh karena itu kepemimpinan strategis yang didukung oleh lingkungan yang kondusif diperlukan oleh dunia perguruan tinggi untuk pengembangan dan perbaikan secara terus-menerus (Drew, 2010). Beberapa kajian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan strategis dan kinerja organisasi adalah: Hambrick and Mason, (1984) yang menyatakan bahwa karakteristik top managers berpengaruh terhadap keputusan strategis yang mereka buat dan terdapat hubungan antara karakteristik top manajer dengan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Hambrick & Mason (1984); (Zaccaro,1996);Hit & Ireland (1999); Boal and Hooijberg (2001); (Bass, 2007); Ayi Ahadiat (2009); Phipps and Burbach (2010); Ussahawanit Chakit (2011); Seerwat et al (2011); Seerwat et al, 2011; dan Gaspersz, (2012). Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang ada dapat dikemukakan hipotesis :

- H1. Kepemimpinan strategis berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
- H6. Kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Strategis terhadap Perubahan organisasi**

Smith (2005) yang mengemukakan bahwa Faktor manusia menjadi kunci keberhasilan atau hambatan terbesar dalam perubahan. Lebih jauh Smith mengemukakan bahwa pemimpin organisasi bertanggung jawab pada semua level baik individu maupun organisai dalam kesiapan perubahan organisasi. Ireland dan Hitt (1999) mendefinisikan kepemimpinan strategis

sebagai kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum et al, (1998) Bianco and Schermerhorn (2004); dan Abudho et al (2012). Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang ada dapat dikemukakan hipotesis :

H2. Kepemimpinan strategis berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perubahan organisasi.

### **3. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Perubahan lingkungan eksternal maupun internal yang begitu cepat dan dinamis memaksa setiap organisasi yang ingin bertahan untuk melakukan perubahan. Penelitian pada konteks pendidikan tinggi menunjukkan bahwa untuk menjamin dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar pada perguruan tinggi, maka universitas harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, termasuk berkurangnya sumber daya yang disediakan oleh pemerintah. Setiap universitas harus mampu menemukan sumber-sumber pendapatan alternatif dan mengembangkan sistem mereka sendiri untuk menjamin dan meningkatkan kualitas (Shattock, 2003). Beberapa kajian yang membuktikan bahwa terdapat hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja organisasi telah dilakukan oleh Burke dan Litwin (1992) dan Porras dan Robertson (1992) yang mana hasil akhir dari model tersebut adalah peningkatan kinerja organisasi. Hasil kajian ini sejalan dengan Appelbaum (1998) ; Zhou et al (2006); Ting (2011); dan Zahi and

Adnan(2012) Aljaradat et al (2013). Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang ada dapat dikemukakan hipotesis.

H3. Perubahan organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi**

Edgar Schein (1992) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu unsur penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Schein mengatakan bahwa peran budaya organisasi adalah untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan perubahan organisasi. Penelitian tersebut telah dilakukan oleh Barnet and Shore (2008) mengemukakan bahwa rencana perubahan berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya komitmen disiplin pada data, informasi dan pengetahuan. Penelitian tersebut sejalan dengan Al-Zu'bi (2011) ; Rizwana Iqbal (2011) Keng Sheng Ting (2011); Nebojsa Janicijevic (2012); dan Richard Soparnot (2011). Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang ada dapat dikemukakan hipotesis.

H4. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perubahan organisasi

#### **5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi**

Barbara Fralinger (2007) mengemukakan bahwa pada pendidikan tinggi atau universitas , budaya dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai dan kepercayaan stakeholder seperti administrator , dosen , mahasiswa , anggota

dewan dan staf pendukung berdasarkan tradisi yang ada dan dikomunikasikan baik secara lisan maupun secara tertulis. Nilai-nilai dan keyakinan yang dianggap sangat mempengaruhi pengambilan keputusan proses di universitas ( Tierney , 1988; Bartell , 2003) dan membentuk individu dan organisasi perilaku . Perilaku didasarkan pada asumsi dan keyakinan yang mendasari disampaikan melalui cerita , bahasa khusus dan norma-norma kelembagaan .

Beberapa penelitian empiris yang memperlihatkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi adalah penelitian yang dilakukan oleh Ouchi (1981) menunjukkan hubungan yang positif antara budaya organisasi dan produktivitas. Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa organisasi yang sukses memiliki ciri keunggulan budaya tertentu. Kotter dan Heskett (1992). Hasil penelitian ini juga didukung oleh Chi et al (2011); Keng Sheng Ting (2011); Muya James Ng'ang'a and Wesonga Justus Nyongesa (2012); Nazir et all (2012); Sakil Ahmad (2012); Shahzd et al (2012) Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang ada dapat dikemukakan hipotesis :

H5. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi

H7. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.

## BAB IV METODE PENELITIAN

### 4.1. Rancangan Penelitian

Proses penelitian ini diawali dengan penelitian pendahuluan yang dilakukan dengan melakukan kajian literatur untuk mencari justifikasi permasalahan penelitian. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan kajian literatur pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu baik berupa buku, jurnal maupun hasil penelitian lain berupa thesis dan disertasi. Berdasarkan studi literatur tersebut dibentuklah suatu mapping teori yang dapat menjelaskan persamaan-persamaan maupun perbedaan-perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan pada disertasi ini.

Proses penelitian seperti ini ditujukan untuk mengetahui *standing position* dari penelitian yang akan dilakukan dan sekaligus mempelajari informasi-informasi yang terbuka untuk peneliti lain. Urutan-urutan proses penelitian ini sekaligus dapat digunakan untuk membangun kerangka pikir dan kerangka konseptual yang akan digunakan dalam penelitian ini. Temuan-temuan empiris pada awal penelitian dapat digunakan untuk membantu membuktikan adanya hubungan logis antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Artinya penelitian ini adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Artinya penelitian ini adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian secara angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik yang bertujuan untuk menguji hipotesis (Indriantono dan Supomo, 2002).

Penelitian seperti ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas (*causality relationship*) antar variabel penelitian. Dimana dalam penelitian ini akan diidentifikasi *cause and effect relationship* antar variabel yang meliputi hubungan kepemimpinan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi .

#### **4.2. Situs dan Waktu Penelitian**

Penelitian di lakukan pada perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang berada di Surabaya Jawa timur. Surabaya termasuk dalam wilayah kerja Kopertis Wilayah VII yang meliputi area provinsi Jawa Timur. Terdapat 84 Perguruan Tinggi dengan program studi sebanyak 2044 di Surabaya Jawa Timur ( sumber : BAN PT Kopertis wilayah 7, 2013) .

Penelitian akan dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan sampai enam bulan (Maret-Agustus 2014) mulai dari persiapan, kunjungan institusi, penyampaian surat perijinan penelitian , sampai pada pengedaran kuesioner , pengumpulan data dan laporan hasil penelitian .

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

#### **a. Populasi**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Anggota populasi disebut elemen populasi (*population element*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh program studi yang terdapat pada perguruan tinggi negeri dan swasta di kota Surabaya. Terdapat 84 Perguruan Tinggi negeri dan swasta dengan program studi sebanyak 2044 di Surabaya Jawa Timur ( sumber : BAN PT Kopertis wilayah 7, 2013) . Data pada tahun 2013 menunjukkan terdapat di Surabaya Jawa Timur, dengan program studi yang terakreditasi dan belum kadaluwarsa untuk wilayah kota Surabaya sendiri dengan 403 program studi . Sedangkan yang terakreditasi A atau B adalah 231 program studi (Sumber: Data BAN PT , Kopertis wilayah 7 , 2013) . Dari permohonan yang dikirimkan hanya 72 program studi yang bersedia menjadi sampel penelitian.

#### **b. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Dalam penelitian kriteria sampel yang diambil adalah sebagai berikut: Pertama semua program studi yang ada pada perguruan tinggi baik negeri maupun swasta memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Kedua program studi tersebut sudah terakreditasi minimal A atau B. Ketiga

program studi tersebut tidak kadaluwarsa (Minimal 6 bulan sebelum kadaluwarsa).

Untuk kepentingan penelitian maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Artinya sampel yang diambil adalah sampel yang dianggap sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian adalah 72 program studi pada perguruan tinggi di Surabaya Jawa Timur yang termasuk dalam kriteria peneliti. Sampel dalam penelitian ini terdiri 403 program studi terdapat yang terdapat pada 84 Perguruan Tinggi di Surabaya. Sedangkan yang terakreditasi A dan B adalah 231 program studi (dengan catatan pada saat dilakukan penelitian waktu kadaluwarsa minimal kurang lebih adalah 6 bulan sebelum kadaluwarsa ). 72 program studi ini dipilih dengan cara sebagai berikut :

1. Pengumpulan data dimulai dengan meminta surat ijin riset dari program studi s3 ilmu ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar
2. Menyampaikan surat tersebut pada 84 perguruan tinggi yang ada
3. Menunggu jawaban penerimaan atau penolakan dalam waktu dua minggu.
4. Menghubungi program studi yang bersedia dijadikan sebagai obyek penelitian.
5. Menyebarkan kuesioner pada program studi yang bersedia
6. Kuesioner disampaikan langsung kepada ketua program studi atau disampaikan melalui kepala tata usaha pada masing-masing program studi. Dengan catatan peneliti meminta ada perwakilan

kaprodi, dosen , karyawan dan mahasiswa dalam mengisi kuesioner.

7. Kuesioner dikembalikan langsung apabila sudah terisi atau dapat dikembalikan dalam waktu 2 - 4 minggu dari waktu penyerahan kuesioner.
8. Selain dengan metode angket penelitian ini menggunakan deep interview yang dilakukan dengan para pemimpin strategis untuk memperoleh data yang lebih dalam dari temuan yang ada.

Berikut ini adalah struktur pertanyaan yang diajukan dalam deep interview dengan pemimpin-pemimpin strategis pada universitas seperti rektor, dekan dan ketua program studi.

1. Apa visi ,misi , dan tujuan Universitas ( untuk rector ata
2. Apa Perubahan yang terjadi pada organisasi ini
3. Apa visi misi fakultas
4. Permasalahan apa yang dihadapi dalam melakukan perubahan organisasi.
5. Visi, misi, dan Renstra Program Studi, nilai-nilai keyakinan, pada fakultas.
6. Regulasi atau kebijakan apa yang mem-back up tercapainya visi dan misi tersebut? Misalnya adakah kurikulum atau mata kuliah yang mem-back up tercapainya visi, misi tersebut?
7. Kurikulum apa yang menjadikan program studi ini unggul?



## 8. Apa isu strategis pada program studi ini?

### 4.4. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden individu (kaprodi, dosen, karyawan dan mahasiswa pada program studi terpilih). Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui dokumen – dokumen pendukung atau data yang diterbitkan oleh lembaga terkait seperti Kopertis dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi .

### 4.5. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer pada penelitian ini adalah dengan melalui penyebaran daftar kuesioner kepada responden individu (kaprodi, dosen, karyawan dan mahasiswa pada program studi terpilih) dilakukan dengan melalui bagian administrasi atau melalui kaprodi pada masing-masing program studi tersebut. Kuesioner yang langsung di isi dapat dikembalikan langsung (ditunggu), sedangkan alternative lainnya kuesioner dikembalikan pada lain waktu yang dikoordinir oleh masing-masing kaprodi atau bagian administrasi yang ditunjuk oleh kaprodi dengan tenggang waktu dua minggu sampai empat minggu kemudian. Dengan catatan apabila dalam kurun waktu yang telah ditentukan tersebut kuesioner tidak dikembalikan maka dianggap gugur.

Selain menggunakan kuesioner data diperoleh dengan melakukan deep interview pada pemimpin strategis yang berhak mengambil suatu keputusan-keputusan strategis yaitu ketua program studi, dekan dan rektor pada universitas yang dijadikan sampel.

#### **4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **4.6.1 Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel independen, variabel moderator dan variabel dependen. Variabel independen (variabel berpengaruh) adalah tipe variabel penyebab terjadinya perubahan terhadap variabel-variabel lain. Sedangkan variabel dependen atau disebut variabel terpengaruh adalah tipe variabel variabel yang menerima perubahan-perubahan dari variabel independen. Dalam penelitian ini kepemimpinan strategis (X1) dan budaya organisasi (X2) diklasifikasikan sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi (Y2) dan perubahan organisasi (Y1) sebagai moderating variabel .

##### **4.6.2 Definisi Operasional**

###### **1. Variabel kepemimpinan strategis (X1)**

Kepemimpinan strategis adalah penilaian responden yang berupa program studi yang disampaikan melalui penilaian kaprodi, dosen , pegawai dan mahasiswa tentang kepemimpinan strategis pada

perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian dalam bertindak sebagai navigator, strategist, entrepreneur, mobilizer, talent advocate, captivator, global thinker. Dalam hal ini variabel kepemimpinan strategis dijabarkan dalam 8 indikator dan diukur dengan menggunakan 23 pertanyaan yang menggunakan skala 1-5 , sedangkan penjelasannya dapat dilihat dalam tabel 4.1

## **2. Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Budaya perguruan tinggi adalah penilaian responden yang berupa program studi yang disampaikan melalui penilaian kaprodi, dosen , pegawai dan mahasiswa tentang pelaksanaan tri darma Perguruan Tinggi yang melekat dan dikembangkan untuk dilaksanakan yang menjadi pedoman bagi kaprodi, pegawai, dosen dan mahasiswa untuk menghadapi permasalahan internal dan eksternal perguruan tinggi tersebut. Dalam hal ini variabel budaya organisasi dijabarkan dalam 3 indikator dan diukur dengan menggunakan 9 pertanyaan yang menggunakan skala 1-5 , sedangkan penjelasannya dapat dilihat dalam tabel 4.1

## **3. Variabel Perubahan organisasi (Y1)**

Perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah penilaian responden yang berupa program studi yang disampaikan melalui penilaian kaprodi, dosen , pegawai dan mahasiswa tentang perubahan yang diterima pada saat perguruan tinggi ini berada pada

kondisi *freeze* artinya perguruan tinggi ini berada pada posisi stabilitas yang fleksible. Dalam hal ini variabel perubahan organisasi dijabarkan dalam 3 indikator dan diukur dengan menggunakan 9 pertanyaan yang menggunakan skala 1-5 , sedangkan penjelasannya dapat dilihat dalam tabel 4.1

#### **4. Variabel Kinerja organisasi (Y2)**

Kinerja organisasi adalah penilaian responden yang berupa program studi yang disampaikan melalui pendapat kaprodi, dosen , pegawai dan mahasiswa) tentang hasil-hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan pengelolaan pada masing-masing program studi yang dinilai berdasarkan elemen penilaian yang sesuai dengan standar elemen penilaian BAN-PT. Dalam hal ini variabel perubahan organisasi dijabarkan dalam 7 indikator dan diukur dengan menggunakan pertanyaan yang menggunakan skala 1-5, kuesioner sedangkan dapat dilihat dalam tabel 4.1

Tabel 4.1 berikut ini berisi penjelasan mengenai masing-masing variabel, baik yang berupa variabel dependent, variabel independent maupun variabel moderating yang diamati dalam penelitian ini. Dimana masing- masing variabel tersebut dijabarkan dengan indicator-indikator berdasarkan definisi operasional dari masing masing variabel tersebut. Untuk memperoleh penilaian responden atas variabel variabel yang diamati maka indikator-

indikator tersebut dijabarkan dalam bentuk pertanyaan yang menggunakan skala 1-5 .

**Tabel 4.1 Variabel Indikator dan Pertanyaan**

riabel	Indikator	Pertanyaan
pemimpinan ategis (X1) Incent- ispersz, 2012)	1.Navigator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi akar suatu permasalahan secara cepat.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mempertimbangkan skala prioritas pada suatu masalah.</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan menterjemahkan kompleksitas situasi menjadi lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami .</li> </ol>
	2.Strategiest	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengendalikan organisasi untuk mencapai visi organisasi .</li> <li>2.Pimpinan pada universitas ini berpikir jauh ke depan .</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki pemahaman terhadap kompleksitas informasi pada masa yang akan datang.</li> </ol>
	3.Entrepreneur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengubah kekuatan organisasi menjadi peluang .</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman.</li> </ol>
	4.Mobilizer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu bertindak sebagai penggerak bagi setiap anggota organisasi.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan.</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menggunakan Tehnik negosiasi yang tepat untuk memperoleh dukungan dari pembuat keputusan.</li> </ol>
	5.Talent Advocate	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjamin bahwa Organisasi memiliki orang-orang terbaik dengan ketrampilan dan motivasi yang tinggi.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi .</li> </ol>
	6.Captivator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu membangun komitmen menuju sasaran bersama.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menyampaikan visi organisasi secara sederhana.</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi.</li> </ol>
	7.Global Thinker	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mempertimbangkan implikasi dari isu-isu yang terkait dengan globalisasi.</li> <li>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi kesempatan mengembangkan strategi riset berskala global.</li> <li>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memahami perbedaan kultural.</li> </ol>
	8.Change	1.Pimpinan pada Perguruan tinggi ini fokus pada peningkatan

	Driver	<p>secara terus menerus (countinuous improvement )</p> <p>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan.</p> <p>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjadi kekuatan pendorong untuk suatu perubahan.</p>
daya ganisasi (X2) ichein,2004)	1.Artifacts	<p>1.Pimpinan pada perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas Perundang- undangan yang berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p> <p>2.Pimpinan pada Perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas prosedur pelaksanaan tri darma perguruan tinggi misalnya : kelengkapan GPP-SAP untuk pengajaran.</p> <p>3. Pimpinan pada Perguruan tinggi ini melengkapi setiap aktivitas tri darma perguruan tinggi dengan teknologi informasi.</p>
	2.Nilai-nilai dan kepercayaan	<p>1.Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p> <p>2. Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan tranparansi dalam semua aktivitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p> <p>3. Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan budaya belajar tanpa henti sebagai hal yang wajib bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p>
	3.Asumsi-asumsi dasar	<p>1.Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan untuk menjaga hubungan baik bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p> <p>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan kemampuan bekerja dalam sebuah tim dalam melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.</p> <p>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang terkait dengan melaksanakan pengajaran penelitian, dan pengabdian masyarakat.</p>
erubahan rganisasi (Y1) Curt Lewin 1940)	1.Mengembang kan cara untuk mempertahankan perubahan (Develop ways to sustain the change)	<p>1.Pimpinan pada pada perguruan tinggi ini berusaha meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi .</p> <p>2.Pimpinan pada perguruan tinggi ini akan menyesuaikan struktur organisasi terhadap perubahan yang terjadi .</p> <p>3.Pimpinan pada perguruan tinggi ini memberikan peluang untuk terjadinya perubahan dari semua pihak.</p>
	2.Menyediakan dukungan dan (Provide support and training)	<p>1.Dalam pelaksanaan perubahan organisasi pimpinan pada perguruan tinggi mendukung dengan penggunaan teknologi informasi .</p> <p>2.Dalam melakukan perubahan organisasi pimpinan akan membekali orang-orang yang terlibat dengan pelatihan (training) .</p> <p>3.Pimpinan pada organisasi ini memperhatikan ketepatan waktu dalam implementasi perubahan.</p>
	3.Refreeze	<p>1.Pimpinan pada organisasi ini selalu melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan tersebut.</p> <p>2.Pimpinan pada organisasi ini menekan pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal .</p>

erja anisasi (Y2) ndar elemen nilai N-PT	1. Visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian	3. Pimpinan pada organisasi ini berupaya untuk meningkatkan hasil perubahan yang terjadi. 1. Visi program studi ini memberikan gambaran yang jelas tentang linearitas antara visi universitas, fakultas dan program studi. 2. Program studi berada pada kondisi ideal untuk mencapai tujuan, dan sasaran organisasi dengan baik. 3. Program studi ini melakukan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan misi perguruan tinggi. 4. Program studi ini memiliki standard yang jelas tentang pencapaian pelaksanaan tri darma perguruan tinggi. 5. Tri darma perguruan tinggi dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan .
	2. Tata pamong sistem pengelola- an dan penjamin an mutu	1. Program studi ini melakukan administrasi dengan tertib Sesuai dengan tata kelola yang disyaratkan (good university governance) 2. Pimpinan program studi ini memiliki kecakapan operasional, organisasi maupun publik. 3. Program studi ini melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan dan pengawasan dengan baik. 4. Sistem penjaminan mutu pada program studi ini berpedoman pada perbaikan kualitas berkelanjutan sehingga dapat memuaskan pelanggan.
	3. Mahasiswa dan lulusan	1. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) yang dicapai mahasiswa program studi ini selama lima tahun terakhir ini memiliki rata-rata diatas 2.75 . 2. Siklus waktu tunggu bagi lulusan untuk memperoleh pekerjaan sangat singkat (rata-rata kurang dari 3 tahun). 3. Lulusan program studi ini mampu diserap pasar tenaga kerja dengan baik. 4. Instansi pengguna lulusan merasa puas terhadap mutu alumni yang bekerja pada instansi tersebut.
	4. Sumber daya manusia	1. Program studi ini memiliki rasio dosen dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan. 2. Program studi ini memiliki rasio pegawai dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan. 3. Program studi ini memiliki dosen tetap berpendidikan S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi Program studi. 4. Program studi ini memiliki dosen-dosen yang berprestasi sehingga mendapatkan penghargaan tingkat nasional maupun internasional.
	5. Kurikulum pembelajaran	1. Program studi ini memiliki kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan ipteks yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan. 2. Program studi ini telah melakukan upaya perbaikan sistem pembelajaran selama tiga tahun terakhir . 3. Program studi ini mengadakan simposium , seminar atau loka karya dalam upaya terjadinya interaksi antara dosen dan mahasiswa
	6. Sarana pendukung	1. Program studi ini memiliki ruangan kantor administrasi yang baik untuk menunjang kegiatan administrasi. 2. Program studi ini memiliki ruangan dosen yang baik untuk menunjang kegiatan pembelajaran .

		<p>3. Program studi ini memiliki ruangan kelas yang layak pakai untuk menunjang kegiatan belajar mengajar .</p> <p>4. Perpustakaan pada program studi ini memiliki keragaman dan jumlah koleksi buku yang cukup .</p> <p>5. Perpustakaan pada program studi ini memiliki bahan pustaka berupa jurnal ilmiah internasional.</p>
	7. Penelitian	<p>1. Dosen pada program studi ini menerbitkan karya tulis minimal 1 karya tulis per semester.</p> <p>2. Dosen pada program studi ini melakukan pengabdian pada masyarakat yang sesuai dengan bidang keahliannya selama tiga tahun terakhir ini</p> <p>3. Mahasiswa pada program studi ini terlibat dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat selama tiga tahun terakhir ini.</p>

Sumber : lampiran 1

#### 4.7. Instrument dan Alat Ukur

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yang masuk dalam sampel yaitu ketua program studi, dosen, mahasiswa dan karyawan pada program studi terpilih baik perguruan tinggi negeri maupun swasta yang ada di Surabaya Jawa Timur. Metode kuisoner ini dibuat dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur (Sugiyono 2001) kepada setiap responden yang berkaitan dengan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Konsep dasar yang dipegang dalam penelitian ini adalah bahwa jawaban responden adalah benar dan dapat dipercaya, serta interpretasi daftar pertanyaan terhadap responden sama dengan interpretasi peneliti. Seluruh pernyataan dari responden yang merupakan pengukuran terhadap sikap yang dinyatakan dengan setuju ataupun tidak setuju terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu yang diukur dengan menggunakan skala konvensional yang dikembangkan oleh Rensis Likert

yang dikenal dengan nama skala likert (*Likert Scale*) dengan interval 1 – 5 (Masud, 2004).

#### 4.8. Teknik Analisis Data

Analisa data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*).

Analisa *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel indenpenden berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdilah, 2009).

PLS mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing values*)

4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu: nominal, ordinal, dan kontinu.

PLS sebagai model prediksi tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas. Karena itu, teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan dan model evaluasi untuk prediksi bersifat non-parametrik.

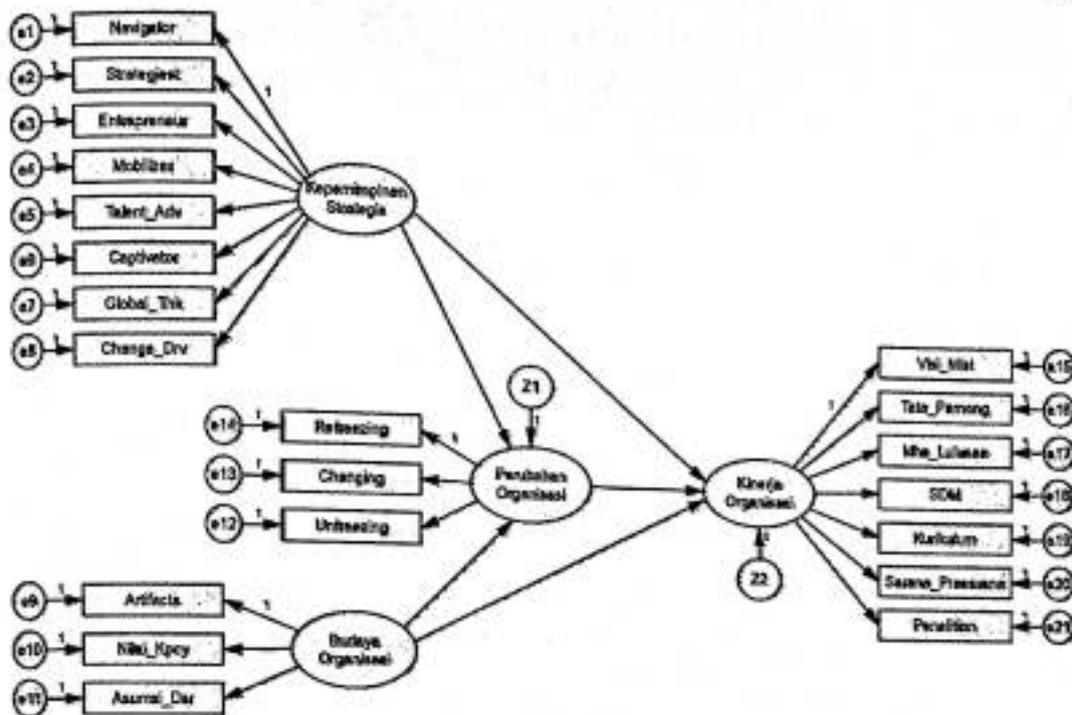
Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi outer model dan inner model. Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses interaksi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan composite reliability) diperoleh, termasuk nilai  $R^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi. Sedangkan inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses bootstrapping, parameter uji T-statistic diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas.

### 1. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pada tahap ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun pengembangan diagram jalur penelitian dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.1 Pengembangan diagram jalur penelitian  
Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## 2. Mengubah Diagram Alur Kedalam Persamaan.

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Dalam Ferdinand (2000;41) dijelaskan bahwa persamaan yang dibangun terdiri dari :

### a. Persamaan-persamaan Struktur (*Structural Equations*)

Persamaan ini dimaksudkan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan Struktural:

$$\text{Perubahan Organisasi} = \beta_1 \text{ Kepemimpinan Strategis} + \beta_2$$

$$\text{Budaya Organisasi} + z_1$$

Kinerja organisasi =  $\alpha_1$  Kepemimpinan Strategis +  $\alpha_2$  Budaya Organisasi +  $\alpha_3$  Perubahan Organisasi +  $z_2$

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Models*)

Pada tahap ini ditentukan variabel apa mengukur konstruk apa, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 4.2 Model Pengukuran**

<b>Konsep Eksogen</b>	
Navigator	= $\lambda_1$ Kepemimpinan Strategis + $e_1$
Strategiest	= $\lambda_2$ Kepemimpinan Strategis + $e_2$
Entrepreneur	= $\lambda_3$ Kepemimpinan Strategis + $e_3$
Mobilizer	= $\lambda_4$ Kepemimpinan Strategis + $e_4$
Talent Advocate	= $\lambda_5$ Kepemimpinan Strategis + $e_5$
Captivator	= $\lambda_6$ Kepemimpinan Strategis + $e_6$
Global Thinker	= $\lambda_7$ Kepemimpinan Strategis + $e_7$
Change Driver	= $\lambda_8$ Kepemimpinan Strategis + $e_8$
Artifacts	= $\lambda_9$ Budaya Organisasi + $e_9$
Nilai dan Kepercayaan	= $\lambda_{10}$ Budaya Organisasi + $e_{10}$
Asumsi Dasar	= $\lambda_{11}$ Budaya Organisasi + $e_{11}$
<b>Konsep Endogen</b>	
Unfreezing	= $\lambda_{12}$ Perubahan Organisasi + $e_{12}$
Changing	= $\lambda_{13}$ Perubahan Organisasi + $e_{13}$
Refreezing	= $\lambda_{14}$ Perubahan Organisasi + $e_{14}$
Visi, Misi dan Tujuan	= $\lambda_{15}$ Kinerja Organisasi + $e_{15}$
Tata Pamong	= $\lambda_{16}$ Kinerja Organisasi + $e_{16}$
Mahasiswa dan Lulusan	= $\lambda_{17}$ Kinerja Organisasi + $e_{17}$
SDM	= $\lambda_{18}$ Kinerja Organisasi + $e_{18}$
Kurikulum	= $\lambda_{19}$ Kinerja Organisasi + $e_{19}$
Sarana dan Prasarana	= $\lambda_{20}$ Kinerja Organisasi + $e_{20}$
Penelitian	= $\lambda_{21}$ Kinerja Organisasi + $e_{21}$

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

### 3. Evaluasi *Outer Model*

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap



purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuisioner atau instrumen penelitian. Evaluasi untuk *outer model* dapat dilakukan melalui (Jogiyanto dan Abdilah, 2009):

#### 1. Uji Validitas

Validitas terdiri atas validitas eksternal dan validitas internal. Validitas eksternal menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid yang dapat digeneralisir ke semua objek, situasi dan waktu yang berbeda. Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep. Validitas internal terdiri atas validitas kualitatif dan validitas konstruk. Validitas kualitatif terdiri atas validitas tampang (*face validity*) dan validitas isi (*content validity*). Validitas isi menunjukkan kemampuan item-item di instrumen mewakili konsep yang diukur. Validitas tampang menunjukkan bahwa item-item mengukur suatu konsep jika dari penampilan tampilannya seperti mengukur konsep tersebut. Validitas kualitatif dilakukan berdasarkan pendapat atau evaluasi dari panel pakar atau dari orang lain yang ahli tentang

konsep yang diukur. Beberapa peneliti tidak menganggap validitas kualitatif sebagai validitas internal yang cukup valid.

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukuran sesuai teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk. Korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan.

#### a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 0.30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk *loading*  $\pm 0.40$  dianggap lebih baik, dan untuk *loading*  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktikal. Dengan demikian, semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin

penting peranan *loading* dalam menginterpretasikan matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah faktor *loading* > 0.5.

#### b. Validitas Diskriminan

*Discriminant validity* merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dinilai berdasarkan pengukuran cross loading dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Selain itu *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. Selain itu, nilai AVE direkomendasikan lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2011). Adapun rumus/formula untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana  $\lambda_i$  = faktor loading dan  $\varepsilon_i = 1 - \lambda_i^2$

## 2. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dengan menggunakan metode *composite reliability*. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel belum tentu valid. Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \sigma^2(e_i)}$$

## 4. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sebagai contoh, jika nilai  $R^2$  sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen

adalah sebesar 70 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan. Namun,  $R^2$  bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi, karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) agar sebuah hubungan pengaruh dapat dikatakan signifikan.

Uji *Stone-Geisser* ( $Q^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Perhitungan  $Q^2$  dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Di mana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah R-square variabel endogen dalam model

$Q^2$  dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika  $Q^2 > 0$  berarti menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2011).

## BAB V

### HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan yang dilakukan meliputi gambaran umum objek penelitian, gambaran tentang variable penelitian, selanjutnya dilakukan analisis struktural yang telah dimodelkan dengan *Partial Least Square* (PLS) yang meliputi Evaluasi *Outer Model* dan Evaluasi *Inner Model*.

#### 5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa obyek penelitian pada disertasi ini adalah Perguruan Tinggi yang terdapat dikota Surabaya. Perguruan tinggi tersebut masuk dalam wilayah kerja Kopertis wilayah VII yang meliputi area provinsi Jawa Timur dengan jumlah program studi 2044 ( sumber : BAN PT 2013) . Untuk wilayah kota Surabaya sendiri terdapat 84 Perguruan Tinggi dengan 403 program studi . Sedangkan yang terakreditasi A dan B adalah 231 program studi ( dengan catatan pada saat dilakukan penelitian waktu kadaluwarsa minimal kurang lebih adalah 6 bulan sebelum kadaluwarsa ).

Berikut ini adalah tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pengumpulan data :

1. Pengumpulan data dimulai dengan meminta surat ijin riset dari program studi s3 ilmu ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Menyampaikan surat tersebut pada perguruan tinggi tujuan
3. Menunggu jawaban penerimaan atau penolakan dalam waktu dua minggu.
4. Menghubungi program studi yang bersedia dijadikan sebagai obyek penelitian.
5. Menyebarkan kuesioner pada program studi yang bersedia
6. Kuesioner disampaikan langsung kepada ketua program studi atau disampaikan melalui kepala tata usaha pada masing-masing program studi. Dengan catatan peneliti meminta ada perwakilan kaprodi, dosen, karyawan dan mahasiswa dalam mengisi kuesioner.
7. Kuesioner dikembalikan langsung apabila sudah terisi atau dapat dikembalikan dalam waktu 2 - 4 minggu dari waktu penyerahan kuesioner.
8. Apabila dalam 2 minggu pertama kuesioner belum dapat diambil maka akan ditunggu sampai 2 minggu berikutnya. Tetapi apabila dalam waktu satu bulan belum dapat diambil kembali maka dianggap tidak ada respon atau gagal.
9. Dari 400 eksemplar kuesioner yang disebar yang dapat diterima kembali hanya 239 eksemplar.
10. Selain dengan metode angket penelitian ini menggunakan deep interview yang dilakukan dengan para pemimpin strategis untuk memperoleh data yang lebih dalam dari temuan yang ada,

Setelah data terkumpul langkah selanjutnya yang dilakukan adalah memeriksa kelayakan data. Kelayakan data disini dapat diartikan sebagai pemeriksaan pada data responden yang dianggap meragukan (Santoso dan Tjiptono, 2001). Data - data tersebut dianggap meragukan misalnya apabila terdapat jawaban responden yang semua sama untuk semua variabel yang ada. Data seperti ini dianggap tidak layak atau rusak. Setelah melakukan pemeriksaan terhadap kelayakan data selanjutnya dilakukan tabulasi dan pengolahan data. Uraian mengenai obyek

penelitian dalam penulisan disertasi ini, yang terdiri dari nama perguruan tinggi, program studi, jumlah program studi, akreditasi dan jumlah kuesioner yang diterima kembali oleh peneliti akan diuraikan pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1 Perguruan tinggi dan program studi obyek penelitian**

No	PT	Prodi	Akreditasi	Jumlah Prodi	Kuisisioner Kembali
1	PENS	DIV Teknik Elektro Industri	A	5	20
		DIII Teknik Elektro Industri	A		
		DIV Teknik Elektronika	A		
		DIV Teknik Informatika	B		
		DIV Teknik Komputer	B		
2	STIESIA	S1 Akuntansi	B	4	14
		S1 Manajemen	A		
		S2 Akuntansi	B		
		DIII Manajemen Perpajakan	B		
3	STIE Perbanas	S1 Akuntansi	A	3	10
		S1 Manajemen	B		
		DIII Akuntansi	B		
4	Univ. Muhammadiyah Sby	S1 Pend. Bahasa dan Sastra Indonesia	B	2	8
		S1 Pend. Bahasa Inggris	B		
5	UNAIR	S1 Psikologi	A	15	49
		S1 Ilmu Farmasi	A		
		S1 Fisika	B		
		S1 Ekonomi Pembangunan	A		
		S1 Ilmu Adm. Negara	A		
		S1 Ilmu Hub. Internasional	A		

No	PT	Prodi	Akreditasi	Jumlah Prodi	Kuisisioner Kembali
		S1 Ilmu Hukum	A		
		S1 Kimia	A		
		S1 Ilmu Komunikasi	A		
		S1 Ilmu Politik	A		
		S1 Ilmu Sejarah	A		
		S1 Sastra Indonesia	B		
		S1 Sastra Inggris	A		
		S1 Sastra Jepang	B		
		S1 Biologi	A		
		6	UNESA		
S1 Pend. Sejarah	A				
S1 Pend. Teknik Bangunan	A				
S1 Pend. Kimia	A				
S1 Pend. Teknik Elektro	A				
S1 Matematika	B				
S1 Pend. Bhs dan Sastra Ind.	B				
S1 Biologi	B				
S1 Fisika	B				
S1 Pend. Biologi	A				
S1 Pend. Ekonomi	B				
S1 Pend. Fisika	B				
S1 Pend. Geografi	B				
S1 Pend. Bhs. Inggris	B				
S1 Pend. Bhs. Jepang	B				
S1 Pend. Bhs. Jerman	B				
7	UWM	S1 Akuntansi	A	5	15
		S1 Farmasi	A		
		S1 Psikologi	B		
		S1 Teknik Elektro	B		
		S1 Manajemen	A		
8	UWK	S1 Agribisnis	B	10	29

No	PT	Prodi	Akreditasi	Jumlah Prodi	Kuisisioner Kembali
		S1 Akuntansi	B		
		S1 Ilmu Hukum	A		
		S1 Ilmu Politik	B		
		S1 Manajemen	B		
		S1 Sosiologi	B		
		S1 Tek. Hasil Pertanian	B		
		S1 Agroteknologi	B		
		S1 Pend. Biologi	B		
		S1 Ilmu Kesejahteraan Sosial	B		
9	UBHARA	S1 Ilmu Hukum	B	4	15
		S1 Ilmu Komunikasi	B		
		S1 Manajemen	B		
		S1 Teknik Elektro	B		
10	UNITOMO	S1 Ilmu Hukum	B	7	14
		S1 Ilmu Komunikasi	B		
		S1 Sastra Inggris	B		
		S1 Ilmu Adm. Negara	B		
		S1 Ilmu Adm. Niaga	B		
		S1 Pemanfaatan Sumber Daya Perikanan	B		
11	UNTAG	S1 Ilmu Hukum	B	2	8
		S1 Manajemen	B		
Jumlah Prodi Keseluruhan				72	239
Jumlah Kuisisioner rusak					9
Jumlah Kuisisioner diolah					230

Sumber : Data yang diolah peneliti

Obyek penelitian dalam penulisan disertasi ini terdiri dari 11 perguruan tinggi dengan 72 program studi. Dari 400 eksemplar kuesioner yang disebar, yang diterima kembali oleh peneliti berjumlah 239

eksemplar yaitu sekitar 59,75 % . Namun data yang dapat diolah hanya berjumlah 230 eksemplar atau 96,23%. Hal tersebut dikarenakan 9 eksemplar atau 3,77 % dianggap tidak lengkap atau rusak .

## 5.2. Analisis Deskriptif

### 5.2.1 Deskripsi Perguruan Tinggi

Tabel 5.2 menyajikan Analisis Deskriptif persentase jumlah data yang didapatkan pada program studi perguruan tinggi di Surabaya yang menjadi obyek peneliti, serta pengelompokan perguruan tinggi tersebut berdasarkan kategori perguruan tinggi .

Tabel 5.2 Analisis Deskriptif persentase jumlah data

No	Perguruan Tinggi	Jumlah Prodi	Persentase
1	PENS	5	6.95
2	STIESIA	4	5.50
3	STIE Perbanas	4	5.50
4	Univ Muhamadiyah	2	2.80
5	UNAIR	15	20.80
6	UNESA	16	22.20
7	UWM	5	6.90
8	UWK	10	13.88
9	UBHARA	4	5.50
10	UNITOMO	7	9.72
11	UNTAG	2	2.80
Jumlah prodi		72	100

Sumber: Lampiran 2

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian pada program studi sebagai unit analisis penelitian ini yaitu pada Universitas Negeri Surabaya, yaitu dengan persentase sebesar 22.2% dari total keseluruhan. Jumlah terbanyak berikutnya dengan persentase di 20.8% yaitu Universitas Airlangga Surabaya dan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dengan persentase 13.88% dan Universitas dr Sutomo 9.72%. Sementara sisanya dengan jumlah total sekitar 33.4%, yaitu pada perguruan tinggi Politeknik Elektronika Negeri Surabaya, Perbanas, STIESIA, Ubhara, Unitomo, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Universitas 17 agustus 1945 Surabaya dan Universitas Widya Mandala.

a. Kategori perguruan tinggi negeri dan swasta

Tabel 5.3 adalah pengelompokan program studi pada perguruan tinggi negeri dan swasta di Surabaya yang menjadi obyek penelitian:

Tabel 5.3 Distribusi program studi berdasarkan negeri dan swasta

Kategori Perguruan Tinggi	Frekwensi Program Studi	Persentase
Perguruan tinggi negeri	36	50
Perguruan tinggi swasta	36	50

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan diagram di atas dapat diketahui bahwa program studi pada perguruan tinggi negeri pada penelitian ini yaitu sebanyak 50%, sedangkan pada perguruan tinggi swasta yaitu sebanyak 40%. Hasil ini memberikan informasi bahwa sebagian besar data diolah pada penelitian ini didapatkan di perguruan tinggi negeri.

## 5.2.2 Distribusi Jawaban Responden

Distribusi jawaban responden bertujuan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden pada setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian, yang terdiri dari: kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi, dan kinerja organisasi. Untuk memperoleh gambaran jawaban responden terhadap pertanyaan pada kuesioner pada setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian, maka dilakukan analisis statistika deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan dengan mendapatkan rata-rata jawaban responden pada masing-masing program studi di perguruan tinggi yang menjadi obyek penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stemple, Jr (2004) sebagaimana digambarkan pada tabel 5.4 . Berikut ini disajikan deskripsi rata-rata jawaban pada masing-masing indikator penelitian:

Tabel 5.4 Dasar Interpretasi Skor Item

No	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1.8	Jelek/ Tidak Penting
2	1.8 - 2.6	Kurang
3	2.6 - 3.4	Cukup
4	3.4 - 4.2	Bagus/ Penting
5	4.2 - 5.0	Sangat Bagus/ Sangat Penting

Sumber: Modifikasi dari Stemple, Jr (2004)

### a. Variabel Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan Strategis diukur dengan delapan indikator yaitu *Navigator* (KS1), *Strategiest* (KS2), *Entrepreneur* (KS3), *Mobilizer* (KS4), *Talent Advocate* (KS5), *Captivator* (KS6), *Global Thinker* (KS7),

dan *Change Driver* (KS8). Berikut adalah distribusi jawaban responden pada masing-masing indikator variabel Kepemimpinan Strategis:

i. *Navigator* (KS1) .

Indikator *Navigator* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.5.

Tabel 5.5 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Navigator*

Item	Pernyataan	Mean
KS1.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi akar suatu permasalahan secara cepat.	4.07
KS1.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mempertimbangkan skala prioritas pada suatu masalah .	4.03
KS1.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan menerjemahkan kompleksitas situasi menjadi lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami.	3.94
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.01

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator *Navigator* yang dirasakan oleh responden yaitu pada adanya kecepatan pimpinan perguruan tinggi dalam mengidentifikasi akar permasalahan, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.07 pada item KS1.1, sedangkan penilaian terendah mengenai indikator *Navigator* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kemampuan dari pimpinan perguruan tinggi untuk menerjemahkan kompleksitas situasi menjadi lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami, yaitu ditunjukkan dengan

Tabel 5.6 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Strategiest*

Item	Pernyataan	Mean
KS2.1	Pimpinan pada universitas ini mampu mengendalikan organisasi untuk mencapai visi organisasi.	4.08
KS2.2	Pimpinan pada universitas ini berpikir jauh ke depan .	4.12
KS2.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki pemahaman terhadap kompleksitas informasi pada masa yang akan datang.	4.03
Mean Keseluruhan		4.08

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.6 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator *Strategiest* dirasakan oleh responden yaitu pada kecenderungan dari pimpinan untuk berpikir jauh ke depan, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.12 pada item KS2.2. sedangkan persepsi terendah mengenai *Strategiest* dirasakan oleh responden berkaitan dengan pemahaman dari pimpinan terhadap kompleksitas informasi pada masa yang akan datang, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 4.03 pada item KS2.3. Dalam hal ini kemampuan seorang pemimpin strategis pada universitas dalam menerjemahkan informasi yang begitu kompleks dan berkaitan dengan keputusan strategis untuk masa yang akan datang perlu untuk lebih ditingkatkan. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.08 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai item *Strategiest* dapat dikatakan penting atau tinggi.

Tingginya penilaian responden pada item strategis dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa strategis adalah unsur penting pembentuk kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi -perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya ini telah mampu mengembangkan rencana tindakan-tindakan jangka panjang sesuai dengan visi dan misi organisasi ( Dess & Miller,1993), berpikir strategis juga terkait dengan keputusan-keputusan strategis organisasi, berpikir secara holistik, dan menganalisa perubahan lingkungan yang terjadi baik pada lingkungan eksternal maupun internal organisasi , sekaligus meformulasikan dan memberikan strategi alternatif untuk mencapai visi dan tujuan organisasi.

iii. *Entrepreneur* (KS3)

Indikator *Entrepreneur* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.7 .

Berdasarkan Tabel 5.7 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator *Entrepreneur* dirasakan oleh responden yaitu pada kemampuan dari pimpinan untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.13 pada item KS3.1, sedangkan persepsi terendah mengenai *Entrepreneur* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kemampuan pimpinan untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman, yaitu ditunjukkan

dengan rata-rata sebesar 3.88 pada item KS3.3. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan seorang pemimpin strategis untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.97 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai item *Entrepreneur* dapat dikatakan penting.

Tabel 5.7 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Entrepreneur*

Item	Pernyataan	Mean
KS3.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif.	4.13
KS3.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengubah kekuatan organisasi menjadi peluang .	3.91
KS3.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman	3.88
	<i>Mean Keseluruhan</i>	3.97

Sumber: Lampiran 2

#### iv. *Mobilizer* (KS4)

Indikator *Mobilizer* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.8 . Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator mobilizer dirasakan oleh responden yaitu pada kemampuan pimpinan untuk bertindak sebagai penggerak setiap anggota organisasi, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.97 pada item KS4.1, sedangkan penilaian terendah mengenai *Mobilizer* dirasakan oleh responden berkaitan dengan

kemampuan pimpinan mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.86 pada item KS4.2.

Tabel 5.8 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Mobilizer*

Item	Pernyataan	Mean
KS4.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu bertindak sebagai penggerak bagi setiap anggota organisasi.	3.97
KS4.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan	3.86
KS4.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menggunakan tehnik negosiasi yang tepat untuk memperoleh dukungan dari pembuat keputusan.	3.91
Mean Keseluruhan		3.92

Sumber: Lampiran 2

Dalam hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan seorang pemimpin strategis pada universitas yang terkait dengan kemampuan pimpinan mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan masih perlu ditingkatkan. Seorang pemimpin strategis diharapkan dapat memberikan solusi atau pemecahan masalah atas hambatan dan halangan yang terjadi didalam melaksanakan tugas atau pekerjaan bagi orang-orang atau karyawan pada level yang lebih bawah . Baik berupa keputusan atau kebijakan untuk menghilangkan halangan tersebut. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.92 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Mobilizer* dapat dikatakan penting.



v. *Talent Advocate* (KS5)

Indikator *Talent Advocate* terdiri dari dua item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.9 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Talent Advocate*

Item	Pernyataan	Mean
KS5.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjamin bahwa organisasi memiliki orang-orang terbaik dengan ketrampilan dan motivasi yang tinggi.	3.92
KS5.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi .	3.92
<i>Mean Keseluruhan</i>		3.92

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat diketahui bahwa penilaian jawaban pada kedua item indikator *Talent Advocate* dirasakan oleh responden relatif sama hal ini menunjukkan bahwa penilaian responden tentang adanya jaminan dari pimpinan bahwa organisasi ini telah memiliki orang-orang terbaik dengan keterampilan dan motivasi yang tinggi relatif seimbang dengan penilaian tentang kemampuan dari pimpinan untuk mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.92 pada item KS5.1 dan KS5.2.

Jawaban responden dengan rata-rata hanya 3.92 menunjukkan bahwa kemampuan seorang pemimpin strategis pada universitas untuk memberikan jaminan bahwa organisasi ini telah memiliki orang-orang terbaik dengan keterampilan dan motivasi yang tinggi serta mengaitkannya dengan pengembangan tugas dan kebutuhan organisasi

masih perlu untuk ditingkatkan. Hal tersebut perlu untuk menjadi catatan bahwa kepercayaan seluruh anggota organisasi tentang hal tersebut akan berdampak pada *good image* bagi organisasi secara menyeluruh. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.92 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Talent Advocate* dapat dikatakan penting.

vi. *Captivator* (KS6)

Indikator *Captivator* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.10. Berdasarkan Tabel 5.10 dapat diketahui bahwa persepsi tertinggi pada indikator *Captivator* dirasakan oleh responden yaitu pada kemampuan dari pimpinan untuk membangun komitmen menuju sasaran bersama, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.11 pada item KS6.1, sedangkan penilaian terendah mengenai *Captivator* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kemampuan pimpinan untuk membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.95 pada item KS6.3.

Tabel 5.10 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Captivator*

Item	Pernyataan	Mean
KS6.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu membangun komitmen menuju sasaran bersama.	4.11
KS6.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menyampaikan visi organisasi secara sederhana.	4.00
KS6.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi	3.95
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.02

Sumber: Lampiran 2

vii. *Global Thinker* (KS7)

Indikator *Global Thinker* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.11. Meskipun secara rata-rata responden mengatakan kemampuan pemimpin strategis pada indikator ini dikatakan baik. Namun berkaitan dengan kemampuan pimpinan untuk membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi masih perlu untuk ditingkatkan. Hal tersebut perlu untuk menjadi perhatian sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam membangun rasa kepemilikan yang kuat pada organisasi akan mampu memotivasi masing-masing individu untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.02 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Captivator* dapat dikatakan penting.

Tabel 5.11 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Global Thinker*

Item	Pernyataan	Mean
KS7.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mempertimbangkan implikasi dari isu-isu yang terkait dengan globalisasi	3.96
KS7.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi kesempatan mengembangkan strategi riset berskala global.	3.89
KS7.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memahami perbedaan kultural.	3.93
Mean Keseluruhan		3.92

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.11 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator *Global Thinker* dirasakan oleh responden yaitu pada kemampuan dari pimpinan untuk mempertimbangkan implikasi dari isu-isu yang terkait dengan globalisasi, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.96 pada item KS7.1, sedangkan persepsi terendah mengenai *Global Thinker* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kemampuan pimpinan untuk mengidentifikasi kesempatan mengembangkan strategi riset berskala global, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.89 pada item KS7.2. Meskipun secara rata-rata kedua item ini adalah 3,92 dan dianggap baik namun demikian kemampuan seorang pemimpin strategis sebagai seorang *global thinker* pada universitas harus ditingkatkan. Sebab sebuah universitas tidak dapat lepas dari pengaruh global. Hal tersebut hanya dapat diatasi dengan seorang pemimpin yang mampu bertindak sebagai seorang *global thinker*. Artinya seorang pemimpin yang mampu melihat suatu peluang masa depan dan mewujudkannya pada strategi-strategi jangka pendek.

Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.92 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Global Thinker* dapat dikatakan penting.

viii. *Change Driver* (KS8)

Indikator *Change Driver* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.12 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Change Driver*

Item	Pernyataan	Mean
KS8.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini fokus pada peningkatan secara terus menerus ( <i>countinuous improvement</i> )	4.04
KS8.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan.	4.02
KS8.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjadi kekuatan pendorong untuk suatu perubahan.	3.97
Mean Keseluruhan		4.01

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.12 dapat diketahui bahwa persepsi tertinggi pada indikator *Change Driver* dirasakan oleh responden yaitu pada kemampuan dari pimpinan untuk fokus pada peningkatan secara terus menerus (*countinuous improvement*), yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.04 pada item KS8.1, sedangkan persepsi terendah mengenai *Change Driver* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kemampuan pimpinan untuk menjadi kekuatan pendorong untuk suatu perubahan, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.97 pada item KS8.3. Hal ini berarti bahwa pemimpin strategis pada universitas masih

perlu meningkatkan kemampuannya dalam bertindak sebagai kekuatan pendorong untuk suatu perubahan. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.01 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Change Driver* dapat dikatakan penting.

#### b. Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi diukur dengan tiga indikator yaitu *Artifacts* (BO1), Nilai-nilai dan Kepercayaan (BO2), dan Asumsi-asumsi Dasar (BO3). Berikut adalah distribusi jawaban responden pada masing-masing indikator variabel Budaya Organisasi:

##### i. *Artifacts* (BO1)

Indikator *Artifacts* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.13 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Artifacts*

Item	Pernyataan	Mean
BO1.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas perundang-undangan yang berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.18
BO1.2	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas prosedur pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi misalnya : kelengkapan GPP-SAP untuk pengajaran.	4.16
BO1.3	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini melengkapi setiap aktivitas tri dharma perguruan tinggi dengan teknologi informasi.	4.09
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.14

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.13 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator *Artifacts* dirasakan oleh responden yaitu pada pengetahuan dari pimpinan untuk tentang perundang-undangan yang berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.18 pada item BO1.1, sedangkan penilaian terendah mengenai *Artifacts* dirasakan oleh responden berkaitan dengan kecenderungan dari pimpinan untuk melengkapi setiap aktivitas tri darma perguruan tinggi dengan teknologi informasi, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 4.09 pada item BO1.3. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kecenderungan seorang pemimpin strategis pada universitas ini untuk melengkapi segala aktivitas tri darma perguruan tinggi dengan teknologi informasi masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai *Artifacts* dapat dikatakan penting.

ii. Nilai-nilai dan Kepercayaan (BO2)

Indikator nilai-nilai dan kepercayaan terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.14.

Berdasarkan Tabel 5.14 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator Nilai-nilai dan kepercayaan dirasakan oleh responden yaitu pada kecenderungan dari pimpinan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian

masyarakat, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.12 pada item BO2.1, sedangkan penilaian terendah mengenai nilai-nilai dan kepercayaan dirasakan oleh responden berkaitan dengan penekanan transparansi dalam semua aktivitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 4.02 pada item BO2.2. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.08 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai nilai-nilai dan kepercayaan dapat dikatakan baik.

Tabel 5.14 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Nilai-nilai dan Kepercayaan

Item	Pernyataan	Mean
BO2.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.12
BO2.2	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan transparansi dalam semua aktivitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.02
BO2.3	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan budaya belajar tanpa henti sebagai hal yang wajib bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.10
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.08

Sumber: Lampiran 2

### iii. Asumsi-asumsi dasar (BO3)

Indikator asumsi-asumsi dasar terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.15.

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator Asumsi-asumsi dasar dirasakan oleh responden yaitu pada penekanan untuk menjaga hubungan baik bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.11 pada item BO3.1, sedangkan penilaian terendah mengenai asumsi-asumsi dasar dirasakan oleh responden berkaitan dengan penekanan pada kemampuan bekerja dalam sebuah tim serta aspek ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang terkait dengan melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 4.10 pada item BO3.2 dan BO3.3 .

Tabel 5.15 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Asumsi-asumsi dasar

Item	Pernyataan	Mean
BO3.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan untuk menjaga hubungan baik bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.11
BO3.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan kemampuan bekerja dalam sebuah tim dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.10
BO3.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang terkait dengan melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	4.10
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.11

Sumber: Lampiran 2

Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.11 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai asumsi-asumsi dasar dapat dikatakan penting .

### c. Variabel Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi diukur dengan tiga indikator yaitu *Unfreezing* (PO1), *Changing* (PO2), dan *Refreezing* (PO3). Berikut adalah distribusi jawaban responden pada masing-masing indikator variabel Perubahan Organisasi:

#### i. *Unfreezing* (PO1)

Indikator *unfreezing* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.16 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Unfreezing*

Item	Pernyataan	Mean
PO1.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini berusaha meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi .	3.76
PO1.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini akan menyesuaikan struktur organisasi terhadap perubahan yang terjadi .	3.87
PO1.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memberikan peluang untuk perubahan dari semua pihak.	3.91
<i>Mean Keseluruhan</i>		3.84

Sumber: Lampiran 2

ii. *Changing* (PO2)

Indikator *changing* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.17. Berdasarkan Tabel 5.16 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator Unfreezing dirasakan oleh responden yaitu pada adanya peluang yang diberikan pimpinan untuk perubahan bagi semua pihak, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.91 pada item PO1.3, sedangkan persepsi terendah mengenai unfreezing dirasakan oleh responden berkaitan usaha dari pimpinan untuk meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.87 pada item PO1.2. Hal tersebut dapat diartikan bahwa perlunya peningkatan upaya pimpinan untuk meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.84 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai unfreezing dapat dikatakan penting.

Berdasarkan Tabel 5.17 dapat diketahui bahwa persepsi tertinggi pada indikator *Changing* dirasakan oleh responden yaitu pada adanya dukungan penggunaan teknologi dalam pelaksanaan perubahan organisasi, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.99 pada item PO2.1, sedangkan penilaian terendah mengenai *changing* dirasakan oleh responden berkaitan adanya pembekalan berupa training (pelatihan) oleh pimpinan perguruan tinggi dalam melakukan perubahan organisasi, yaitu

ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.90 pada item PO2.2. Hal ini berarti secara umum perlu peningkatan pembekalan berupa training (pelatihan) untuk menghadapi perubahan organisasi. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.94 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai changing dapat dikatakan penting.

Tabel 5.17 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Changing*

Item	Pernyataan	Mean
PO2.1	Dalam pelaksanaan perubahan organisasi pimpinan padaperguruan tinggi mendukung dengan penggunaan teknologi .	3.99
PO2.2	Dalam melakukan perubahan organisasi pimpinan akan membekali orang-orang yang terlibat dengan pelatihan (training).	3.90
PO2.3	Pimpinan pada organisasi ini memperhatikan ketepatan waktu dalam implementasi perubahan	3.93
<i>Mean Keseluruhan</i>		3.94

Sumber: Lampiran 2

### iii. *Refreezing* (PO3)

Indikator *refreezing* terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.18.

Tabel 5.18 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator *Refreezing*

Item	Pernyataan	Mean
PO3.1	Pimpinan pada organisasi ini selalu melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan tersebut.	3.98
PO3.2	Pimpinan pada organisasi ini menekan pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal .	3.79
PO3.3	Pimpinan pada organisasi ini berupaya untuk meningkatkan hasil perubahan yang terjadi.	3.91
<i>Mean Keseluruhan</i>		3.89

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.18 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator refreezing dirasakan oleh responden yaitu pada adanya evaluasi oleh pimpinan terhadap hasil perubahan, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.98 pada item PO3.1, sedangkan penilaian terendah mengenai refreezing dirasakan oleh responden berkaitan dengan penekanan pada pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.79 pada item PO3.2.

Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.89 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai refreezing dapat dikatakan penting .

#### **d. Variabel Kinerja Organisasi**

Kinerja Organisasi diukur dengan tujuh indikator yaitu Visi, misi dan tujuan (KO1), Tata pamong dan pengelolaan (KO2), Mahasiswa dan lulusan (KO3), Sumber daya manusia (KO4), Kurikulum (KO5), Sarana dan prasarana (KO6) dan Penelitian (KO7). Berikut adalah distribusi jawaban responden pada masing-masing indikator variabel Kinerja Organisasi:

##### **i. Visi, misi dan tujuan (KO1)**

Indikator visi, misi dan tujuan terdiri dari lima item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.19.

Berdasarkan Tabel 5.19 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator visi, misi dan tujuan dirasakan oleh responden yaitu pada

adanya visi program studi yang memberikan gambaran yang jelas tentang linearitas antara visi universitas, fakultas dan program studi tersebut serta adanya kesesuaian antara tri darma perguruan tinggi dengan misi dari perguruan tinggi, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.12 pada item KO1.1 dan KO1.3, sedangkan penilaian terendah mengenai visi, misi dan tujuan dirasakan oleh responden berkaitan dengan kondisi ideal dari program studi untuk mencapai tujuan, dan sasaran organisasi dengan baik, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.93 pada item KO1.2. Hal itu berarti program studi perlu meningkatkan kondisi idealnya untuk mencapai tujuan, dan sasaran organisasi dengan baik. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.05 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai visi, misi dan tujuan dapat dikatakan penting.

Tabel 5.19 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Visi, misi dan tujuan

Item	Pernyataan	Mean
KO1.1	Visi program studi ini memberikan gambaran yang jelas tentang linearitas antara visi universitas, fakultas dan program studi.	4.12
KO1.2	Program studi berada pada kondisi ideal untuk mencapai tujuan, dan sasaran organisasi dengan baik.	3.93
KO1.3	Program studi ini melakukan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan misi perguruan tinggi.	4.12
KO1.4	Program studi ini memiliki standard yang jelas tentang pencapaian pelaksanaan tri darma perguruan tinggi.	4.05
KO1.5	Tri darma perguruan tinggi dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan .	4.01
Mean Keseluruhan		4.05

Sumber: Lampiran 2

ii. Tata pamong dan pengelolaan (KO2)

Indikator tata pamong dan pengelolaan terdiri dari empat item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.20.

Tabel 5.20 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Tata pamong dan pengelolaan

Item	Pernyataan	Mean
KO2.1	Program studi ini melakukan administrasi dengan tertib sesuai dengan tata kelola yang disyaratkan (good university governance)	4.09
KO2.2	Pimpinan program studi ini memiliki kecakapan operasional, organisasi maupun publik.	4.00
KO2.3	Program studi ini melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan dan pengawasan dengan baik.	3.99
KO2.4	Sistem penjaminan mutu pada program studi ini berpedoman pada perbaikan kualitas berkelanjutan sehingga dapat memuaskan pelanggan.	4.04
Mean Keseluruhan		4.03

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.20 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator tata pamong dan pengelolaan dirasakan oleh responden yaitu pada program studi ini yang melakukan administrasi dengan tertib sesuai dengan tata kelola yang disyaratkan (good university governance), yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.09 pada item KO2.1, sedangkan penilaian terendah mengenai tata pamong dan pengelolaan dirasakan oleh responden berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan dan pengawasan dengan baik oleh program studi, yaitu ditunjukkan dengan

rata-rata sebesar 3.99 pada item KO2.3. Hal ini dapat diartikan bahwa melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang baik masih perlu untuk ditingkatkan. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.03 yang menunjukkan bahwa penilaian responden mengenai tata pamong dan pengelolaan dapat dikatakan penting .

iii. Mahasiswa dan lulusan (KO3)

Indikator mahasiswa dan lulusan terdiri dari empat item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.21 .

Berdasarkan Tabel 5.21 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator mahasiswa dan lulusan dirasakan oleh responden yaitu pada kecenderungan dari lulusan program studi yang mampu diserap pasar tenaga kerja dengan baik, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.05 pada item KO3.3, sedangkan penilaian terendah mengenai mahasiswa dan lulusan dirasakan oleh responden berkaitan dengan siklus waktu tunggu bagi lulusan untuk memperoleh pekerjaan dengan sangat singkat (rata-rata kurang dari 3 tahun), yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.95 pada item KO3.2. Hal tersebut dapat diartikan bahwa program studi perlu meningkatkan upaya-upaya untuk memperpendek siklus masa tunggu lulusan. Salah satu contoh adalah dengan membekali mahasiswa dengan kemampuan berbahasa asing yang baik. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator

ini adalah sebesar 4.01 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai mahasiswa dan lulusan dapat dikatakan penting.

Tabel 5.21 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Mahasiswa dan lulusan

Item	Pernyataan	Mean
KO3.1	Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) yang dicapai mahasiswa program studi ini selama lima tahun terakhir ini memiliki rata-rata diatas 2.75 .	4.04
KO3.2	Siklus waktu tunggu bagi lulusan untuk memperoleh pekerjaan sangat singkat (rata-rata kurang dari 3 tahun).	3.95
KO3.3	Lulusan program studi ini mampu diserap pasar tenaga kerja dengan baik.	4.05
KO3.4	Instansi pengguna lulusan merasa puasterhadap mutu alumni yang bekerja pada instansi tersebut.	4.01
<i>Mean Keseluruhan</i>		4.01

Sumber: Lampiran 2

#### iv. Sumber daya manusia (KO4)

Indikator sumber daya manusia terdiri dari empat item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.22 . Berdasarkan Tabel 5.22 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator sumber daya manusia dirasakan oleh responden yaitu pada aspek program studi yang memiliki dosen tetap berpendidikan S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi tersebut, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.21 pada item KO4.3, sedangkan penilaian terendah mengenai sumber daya manusia dirasakan oleh responden berkaitan dengan rasio pegawai dan mahasiswa yang sesuai standar

yang ditentukan, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.84 pada item KO4.2. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja pogram studi yang terkait dengan rasio pegawai dan mahasiswa masih perlu untuk ditingkatkan . Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.96 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai sumber daya manusia dapat dikatakan penting.

Tabel 5.22 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Sumber daya manusia

Item	Pernyataan	Mean
KO4.1	Program studi ini memiliki rasio dosen dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan.	3.86
KO4.2	Program studi ini memiliki rasio pegawai dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan.	3.84
KO4.3	Program studi ini memiliki dosen tetap berpendidikan S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi.	4.21
KO4.4	Program studi ini memiliki dosen-dosen yang berprestasi sehingga mendapatkan penghargaan tingkat nasionalmaupun internasional.	3.93
Mean Keseluruhan		3.96

Sumber: Lampiran 2

v. Kurikulum (KO5) Indikator kurikulum terdiri dari tiga item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.23 Berdasarkan Tabel 5.23 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator kurikulum dirasakan oleh responden yaitu pada kurikulum pembelajaran program studi yang sesuai dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan pemangku kepentingan, yaitu

ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.11 pada item KO5.1, sedangkan penilaian terendah mengenai kurikulum dirasakan oleh responden berkaitan dengan adanya simposium, seminar atau loka karya yang diadakan program studi dalam upaya terjadinya interaksi antara dosen dan mahasiswa, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.97 pada item KO5.3. Hal ini dapat diartikan perlunya upaya peningkatan interaksi dosen dan mahasiswa terutama berkaitan dengan adanya simposium, seminar atau loka karya yang diadakan program studi. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 4.04 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai kurikulum dapat dikatakan penting.

Tabel 5.23 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator Kurikulum

Item	Pernyataan	Mean
KO5.1	Program studi ini memiliki kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan pemangku kepentingan	4.11
KO5.2	Program studi ini telah melakukan upaya perbaikan sistem pembelajaran selama tiga tahun terakhir.	4.06
KO5.3	Program studi ini mengadakan simposium, seminar atau loka karya dalam upaya terjadinya interaksi antara dosen dan mahasiswa	3.97
Mean Keseluruhan		4.04

Sumber: Lampiran 2

vi. Sarana dan prasarana (KO6)

Indikator sarana dan prasarana terdiri dari empat item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel 5.24. Berdasarkan Tabel 5.24

dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator sarana dan prasarana dirasakan oleh responden yaitu pada adanya ruangan kelas yang layak pakai untuk menunjang kegiatan belajar mengajar, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4.10 pada item KO6.3, sedangkan penilaian terendah mengenai sarana dan prasarana dirasakan oleh responden berkaitan dengan perpustakaan pada program studi yang memiliki bahan pustaka berupa jurnal ilmiah internasional, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.75 pada item KO6.5. Hal tersebut dapat artikan bahwa perlu peningkatan upaya program studi untuk meningkatkan akses terhadap sarana dan prasarana terutama terkait dengan perpustakaan yang berupa jurnal ilmiah internasional. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.96 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai sarana dan prasarana dapat dikatakan penting.

Tabel 5.24 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator sarana dan prasarana

Item	Pernyataan	Mean
KO6.1	Program studi ini memiliki ruangan kantor administrasi yang baik untuk menunjang kegiatan administrasi.	3.92
KO6.2	Program studi ini memiliki ruangan dosen yang baik untuk menunjang kegiatan pembelajaran .	4.08
KO6.3	Program studi ini memiliki ruangan kelas yang layak pakai untuk menunjang kegiatan belajar mengajar .	4.10
KO6.4	Perpustakaan pada program studi ini memiliki keragaman dan jumlah koleksi buku yang cukup dalam menunjang proses pembelajaran.	3.93
KO6.5	Perpustakaan pada program studi ini memiliki bahan pustaka berupa jurnal ilmiah internasional.	3.75
Mean Keseluruhan		3.96

Sumber: Lampiran 2

### vii. Penelitian (KO7)

Indikator penelitian terdiri dari empat item pernyataan. Hasil rekapitulasi frekuensi jawaban responden pada item-item pernyataan dari indikator ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.25 Distribusi frekuensi dan rata-rata indikator penelitian

Item	Pernyataan	Mean
KO7.1	Dosen tetap pada program studi ini melakukan penelitian yang sesuai dengan bidang keahliannya minimal 1 penelitian per semester .	3.80
KO7.2	Dosen pada program studi ini menerbitkan karya tulis minimal 1 karya tulis per semester	3.67
KO7.3	Dosen pada program studi ini melakukan pengabdian pada masyarakat yang sesuai dengan bidang keahliannya selama tiga tahun terakhir ini	3.93
KO7.4	Mahasiswa pada program studi ini terlibat dalam kegiatan pengabdian pada masyarakatselama tiga tahun terakhir ini	3.82
<i>Mean Keseluruhan</i>		3.80

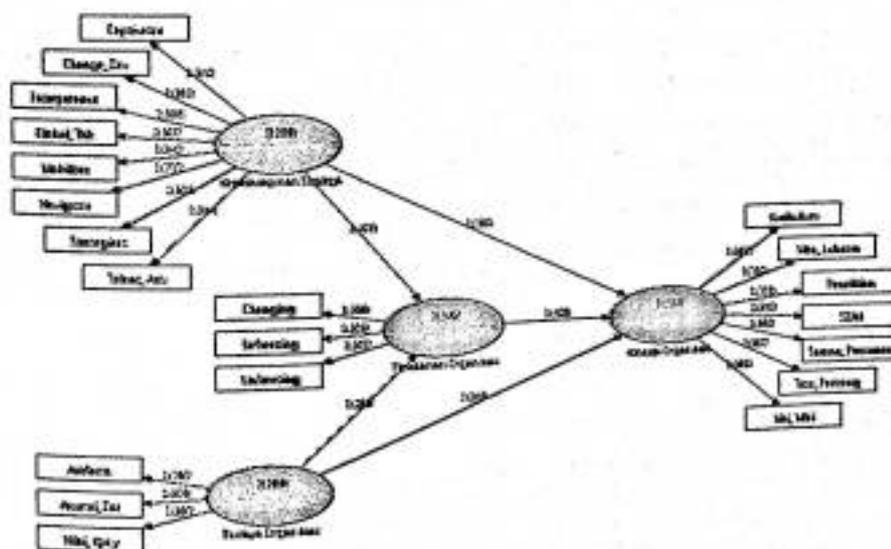
Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 5.25 dapat diketahui bahwa penilaian tertinggi pada indikator penelitian dirasakan oleh responden yaitu pada kecenderungan dari dosen pada program studi yang melakukan pengabdian pada masyarakat yang sesuai dengan bidang keahliannya selama tiga tahun terakhir ini, yaitu ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3.93 pada item KO7.3, sedangkan penilaian terendah mengenai penelitian dirasakan oleh responden berkaitan dengan kecenderungan dari dosen pada program studi yang menerbitkan karya tulis minimal 1 karya tulis per semester, yaitu ditunjukkan dengan rata-rata sebesar 3.67 pada item KO7.2. Hal tersebut dapat artikan bahwa perlu peningkatan upaya program studi untuk mendorong dosen pada program studi

melakukan penelitian dan menerbitkan karya ilmiah minimal 1 karya tulis per semester. Salah satu contoh upaya misalnya dengan memberikan insentif atau penghargaan bagi dosen yang berhasil melakukan tugas tersebut dengan baik. Secara keseluruhan diketahui bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator ini adalah sebesar 3.80 yang menunjukkan bahwa penilaian mengenai penelitian dapat dikatakan penting.

### 5.3. Partial Least Square (PLS)

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart PLS 2.0. Model struktural untuk memvisualisasikan hubungan antar variable-variabel penelitian disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.1  
Model Persamaan Struktural

### 5.3.1 Evaluasi Outer Model

#### a. Convergent Validity

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Untuk mengukur *convergent validity* yaitu dengan melihat nilai dari masing-masing *outer loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading* > 0.5. Berikut adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 5.26 Nilai Outer Loading

Indikator	Variabel			
	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Artifacts	0.787			
Asumsi Dsr	0.878			
Nilai Kpcy	0.887			
Captivator		0.812		
Change Drv		0.862		
Entrepreneur		0.886		
Global Thk		0.807		
Mobilizer		0.842		
Navigator		0.777		
Strategiest		0.833		
Talent Adv		0.814		
Changing				0.889
Refreezing				0.839
Unfreezing				0.837
Kurikulum			0.855	
Mhs Lulusan			0.762	
Penelitian			0.703	
Sarana Prasarana			0.892	
SDM			0.810	
Tata Pamong			0.807	
Visi Misi			0.860	

Sumber. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.26 diketahui bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada keempat variabel penelitian semuanya bernilai lebih dari 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

b. ***Discriminat Validity (Validitas Diskriminan)***

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. Untuk mengukur *discriminant validity* digunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel yang lainnya. Tabel 5.27 menunjukkan nilai *cross loading* masing masing variabel:

Tabel 5.27. Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Artifacts	<b>0.787</b>	0.500	0.281	0.391
Asumsi Dsr	<b>0.878</b>	0.320	0.360	0.418
Nilai Kpcy	<b>0.887</b>	0.470	0.394	0.392
Captivator	0.411	<b>0.812</b>	0.433	0.410
Change Drv	0.430	<b>0.862</b>	0.496	0.411
Entrepreneur	0.409	<b>0.886</b>	0.556	0.430
Global Thk	0.367	<b>0.807</b>	0.575	0.473
Mobilizer	0.349	<b>0.842</b>	0.470	0.372
Navigator	0.367	<b>0.777</b>	0.312	0.358
Strategiest	0.477	<b>0.833</b>	0.547	0.484
Talent Adv	0.475	<b>0.814</b>	0.608	0.557
Changing	0.393	0.508	0.589	<b>0.889</b>
Refreezing	0.461	0.441	0.541	<b>0.839</b>
Unfreezing	0.347	0.423	0.502	<b>0.837</b>
Kurikulum	0.360	0.536	<b>0.855</b>	0.573
Mhs Lulusan	0.339	0.612	<b>0.762</b>	0.436
Penelitian	0.274	0.431	<b>0.703</b>	0.404

Indikator	Variabel			
	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Sarana Prasarana	0.349	0.521	0.892	0.560
SDM	0.245	0.379	0.810	0.461
Tata Pamong	0.346	0.535	0.807	0.570
Visi Misi	0.385	0.477	0.860	0.600

Sumber. Lampiran 4

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengetahui *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai dari akar AVE tiap variabel dengan korelasi yang melibatkan variabel yang bersangkutan dengan variabel yang lainnya di dalam model. Jika nilai dari akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi-korelasi antar variabel, maka dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi. Berikut adalah pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan perbandingan antara akar AVE dan korelasi antar variabel:

Tabel 5.28. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	AKAR AVE	Budaya Org.	Kep. Strategis	Kinerja Org.	Perubahan Org.
Budaya Org.	0.726	0.852	1			
Kep. Strategis	0.688	0.830	0.500	1		
Kinerja Org.	0.664	0.815	0.408	0.618	1	
Perubahan Org.	0.732	0.856	0.469	0.537	0.638	1

Sumber. Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.28 dapat diketahui bahwa nilai akar AVE setiap variabel adalah lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi

antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang cukup baik.

### c. **Composite Reliability**

Evaluasi terakhir pada *outer model* adalah *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0.7. Berikut adalah nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel:

Tabel 5.29. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.888
Kepemimpinan Strategis	0.946
Kinerja Organisasi	0.932
Perubahan Organisasi	0.891

Sumber. Lampiran 4

Tabel 5.29 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi kriteria *composite reliability* yang diharapkan.

### 5.3.2 Evaluasi *Inner Model*

#### a. Nilai R-Square

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai R-Square. Berdasarkan pengolahan data dengan SmartPLS 2.0, dihasilkan nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 5.30. Nilai R-Square

Variabel	R Square
Perubahan Organisasi	0,342
Kinerja Organisasi	0,514

Sumber. Lampiran 5

Nilai R-Square untuk Perubahan Organisasi sebesar 0,342, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel Perubahan Organisasi yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi adalah sebesar 34,2%, atau dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi sebesar 34,2% Perubahan Organisasi, sedangkan sisanya yaitu 65,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi.

Nilai R-Square untuk Kinerja Organisasi sebesar 0,514, memiliki arti bahwa prosentase besarnya keragaman data pada variabel Kinerja Organisasi yang dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perubahan Organisasi adalah sebesar 51,4%, atau dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perubahan Organisasi dapat mempengaruhi sebesar 51,4% Kinerja Organisasi, sedangkan sisanya yaitu 48,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi.

Pada model PLS, penilaian goodness of fit diketahui dari nilai Q-Square. Semakin tinggi nilai Q-Square (mendekati 1), maka model dapat

dikatakan semakin fit dengan data. Dari Tabel 5.30 dapat dihitung nilai Q-Square sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0,342) \times (1 - 0,514) \\ &= 0.680\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q-Square sebesar 0.680 yang artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 68%, sedangkan 32% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

## b. Uji Hipotesis

### 1. Pengaruh Langsung

Keputusan untuk menjawab hipotesis tentang pengaruh antar variabel pada penelitian dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai *t* hitung (*t-statistic*) lebih besar dari *t* tabel pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien dan nilai *t* hitung (*t-statistic*) yang merupakan ringkasan uji kausalitas pada model persamaan struktural:

Tabel 5.31 menunjukkan bahwa hasil estimasi parameter pengaruh antar variabel dapat dilakukan pembuktian hipotesis penelitian sebagai berikut:



a. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi

Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi yaitu pada program studi di perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian adalah positif dengan nilai t statistics sebesar 4.270 yang lebih besar dari 1.96. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0.380 dengan arah pengaruh positif. Hipotesis pertama dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Secara statistik besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar kekuatan kepemimpinan strategis akan semakin meningkatkan kinerja organisasi .

Tabel 5.31 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

H	Hubungan Pengaruh	Koefisien	T Statistics	Ket.
H1	Kep. Strategis => Kinerja Org.	0.380	4.270	Signifikan
H2	Kep. Strategis => Perubahan Org.	0.403	4.358	Signifikan
H3	Perubahan Org. => Kinerja Org.	0.426	4.569	Signifikan
H4	Budaya Org. => Perubahan Org.	0.268	2.611	Signifikan
H5	Budaya Org. => Kinerja Org.	0.018	0.211	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 5

b. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi.

Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi yaitu pada program studi di perguruan tinggi yang menjadi sampel

penelitian adalah positif dengan nilai *t statistics* sebesar 4.358 yang lebih besar dari 1.96. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi adalah signifikan. Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0.403 dengan arah pengaruh positif. Hipotesis kedua dalam penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Secara statistik besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar kekuatan kepemimpinan strategis akan semakin meningkatkan perubahan pada organisasi (dalam penelitian ini yang dimaksud adalah perubahan kinerja program studi pada perguruan tinggi).

c. Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi

Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi yaitu program studi di perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian adalah positif dengan nilai *t statistics* sebesar 4.569 yang lebih besar dari 1.96. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0.426 dengan arah pengaruh positif. Hipotesis ketiga dalam penelitian yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Secara statistik besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar kekuatan pimpinan strategis melakukan perubahan organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

d. Pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi

Pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi yaitu pada program studi di perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian adalah positif dengan nilai *t statistics* sebesar 2.611 yang lebih besar dari 1.96. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi adalah signifikan. Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0.268 dengan arah pengaruh positif. Hipotesis keempat dalam penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Secara statistik besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar kekuatan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan perubahan organisasi.

e. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi yaitu pada program studi di perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian adalah positif dengan nilai *t statistics* sebesar 0.211 yang lebih kecil dari 1.96. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan, Besar pengaruh yang diperoleh adalah 0.018 dengan arah pengaruh positif. Hipotesis kelima dalam penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini tidak terbukti kebenarannya.

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Hasil analisis pada model *structural* dapat digunakan untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel kepemimpinan strategis, budaya organisasi, terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi. Secara konsep sebuah variabel akan memediasi hubungan pengaruh antar dua variabel yang lain jika pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) lebih besar daripada pengaruh langsungnya (*direct effect*). Secara ringkas perbandingan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), disajikan sebagai berikut.

a. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi

Tabel 5.32 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis H6 penelitian menyimpulkan bahwa besar pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0.172, sedangkan pengaruh langsung yang didapatkan sebesar 0.380. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya, namun karena sifat pengaruh dari variabel perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, maka dapat dikatakan bahwa variabel perubahan organisasi dapat memediasi sebagian (*partially mediation*) hubungan antara kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi. Dari hasil ini hipotesis keenam dalam penelitian yang menyatakan bahwa

perubahan organisasi dapat terbukti kebenarannya. Hasil perhitungan statistik ini mengidikasikan bahwa semakin kuat kepemimpinan strategis berarti akan semakin meningkatkan kinerja organisasi tetapi harus melalui media variabel perubahan organisasi.

Tabel 5.32. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Pengaruh Langsung (Direct effect)	Pengaruh Tidak Langsung (Indirect effect)
H6	Kepemimpinan Strategis => Kinerja Organisasi	0.380**	-
	Kepemimpinan Strategis => Perubahan Organisasi	0.403**	-
	Perubahan Organisasi => Kinerja Organisasi	0.426**	-
	Pengaruh Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Organisasi melalui Perubahan Organisasi	-	$0.403 \times 0.426 = 0.172$
H7	Budaya Organisasi => Kinerja Organisasi	0.018	-
	Budaya Organisasi => Perubahan Organisasi	0.268**	-
	Perubahan Organisasi => Kinerja Organisasi	0.426**	-
	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi melalui Perubahan Organisasi	-	$0.268 \times 0.426 = 0.114$

Sumber: Lampiran 4

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi

Berdasarkan Tabel 5.32 dapat diketahui bahwa besar pengaruh tidak langsung (indirect effect) dari budaya organisasi terhadap kinerja

organisasi melalui perubahan organisasi adalah sebesar 0.114, sedangkan pengaruh langsung yang didapatkan sebesar 0.018. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya, maka dapat dikatakan bahwa variabel perubahan organisasi dapat memediasi penuh (fully mediation) hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dari hasil ini hipotesis ketujuh dalam penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dapat terbukti kebenarannya. Hasil perhitungan statistik ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi berarti akan semakin meningkatkan kinerja organisasi melalui media perubahan organisasi. Dalam kasus ini perubahan organisasi adalah sebagai mediator penuh (fully mediation).

#### 5.4 Hasil deep interview

Deep interview dilakukan dengan dengan pemimpin strategis seperti Rektor atau Pembantu Rektor, Dekan atau pembantu dekan, Ketua program studi wakilnya . Dalam penelitian ini deep interview telah dilakukan dengan Dr. Yuni Sri Rahayu, M.Si, (Pembantu rektor I Unessa). Prof.Dr Ekohariadi,Mpd. M.T (Pembantu dekan I fakultas teknik Unessa ), Mas Suryanto sekretaris jurusan teknik sipil dan ketua program studi D3 Teknik sipil ibu Nur Andjani (Unessa). Dra. Ec. Tri Yuniati.M.M (Ketua program studi manajemen S1 STIESIA ).

Hasil deep interview dengan Dr. Yuni Sri Rahayu, M.Si, (pembantu rektor I Unessa).

**1. Pertanyaan : Apa visi ,misi , Unessa**

Jawab : Visi "Ungggul dalam pendidikan dan kukuh dalam keilmuan"  
(Excellence in education, strong in science).

Misi "Berdasarkan visi tersebut maka ,Unessa mempunyai misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan akses dan pemerataan pendidikan
2. Meningkatkan mutu dan relevansi pemerataan pendidikan
3. Meningkatkan pembinaan mahasiswa yang komprehensif dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa.
4. Meningkatkan pengembangan dan penerapan IPTEKS dalam bidang pendidikan dan non kependidikan.
5. Mengembangkan Unessa sebagai pusat keilmuan dan pusat pendidikan dasar dan menengah.
6. Membangun system manajemen perguruan tinggi yang efektif, efisisen ,transparan dan mandiri

Tujuan :

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau professional yang dapat menerapkan , mengembangkan, memperkaya khasanah ipteks ;

2. Mengembangkan dan menyebarluaskan ipteks serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional;
3. Mendukung pembangunan masyarakat madani (civil society) yang demokratis dengan berperan sebagai kekuatan moral yang mandiri;
4. Mencapai keunggulan kompetitif dan komparatif melalui penerapan pengelolaan sumber daya sesuai dengan asas pengelolaan yang professional.

**2. Pertanyaan: Apa Perubahan yang terjadi pada organisasi ini,**

Jawab : Pada tanggal 19 September 1964 dengan nama IKIP Malang Cabang Surabaya dinyatakan sebagai IKIP Induk dengan nama IKIP Surabaya, yang dipimpin oleh suatu presidium sesuai dengan SK Menteri PTIP No. 182 tahun 1964. IKIP Surabaya berdasarkan surat keputusan tersebut memiliki 5 Fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Keguruan Ilmu Sosial (FKIS), Fakultas Keguruan Sastra dan Seni (FKSS), Fakultas Keguruan Ilmu Eksakta (FKIE) dan Fakultas Keguruan Ilmu Teknik (FKIT), yang disahkan dengan Surat Keputusan Presiden RI No. 260 tahun 1965. Selanjutnya pada tahun 1977 Sekolah Tinggi Olahraga (STO) Surabaya berintegrasi dan menjadi Fakultas Keguruan Ilmu Keolahragaan (FKIK) sesuai dengan SK Menteri P dan K No. 042/O/1977 Tanggal 22 Februari 1977.

Dengan demikian pada perkembangannya IKIP Surabaya mempunyai 6 fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (FPBS), Fakultas Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FPMIPA), Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (FPIPS), Fakultas Pendidikan Teknik dan Kerumahtanggaan (FPTK) dan Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kepelatihan (FPOK) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1981.

Pada tahun akademik 1998 IKIP Surabaya dipercaya mengemban perluasan mandat (*wider mandate*) untuk mengelola program non kependidikan. Kemudian melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 93 tahun 1999 tanggal 4 Agustus 1999 secara resmi IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dengan enam fakultas, yaitu Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Bahasa dan Seni (FBS), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Ilmu Sosial (FIS), Fakultas Teknik (FT), dan Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK).

Berdasarkan pasal 2 dokumen perubahan status tersebut, Unesa menyelenggarakan dua program yaitu program pendidikan dan program non kependidikan.

Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) sebagai salah satu fakultas dari enam fakultas yang dimiliki IKIP Surabaya yang sekarang menjadi Universitas Negeri Surabaya tetap konsisten baik dalam hal nama (FIP) maupun program yang dikelola yaitu Program Kependidikan.

Dengan berpedoman pada Higher Education Long Term Strategics (HELTS) 2003- 2010, saat ini Unesa sedang dalam tahap finalisasi proses revisi Renstra, yang nantinya dinamakan Renstra Unesa 2005-2015. Revisi ini dipandang perlu untuk mengakomodasi tuntutan peningkatan kualitas pengembangan daya saing bangsa, dan pengembangan Unesa yang sesuai dengan kebijakan pada HELTS 2003-2010 dan tuntutan stakeholders.

**Hasil rekap deep interview dengan Pembantu Dekan I Fakultas teknik: Prof.Dr Ekohariadi,Mpd. M.T**

**1. Pertanyaan :** Apa visi misi fakultas tehnik

**Jawab:** Visi: Excellent in technology and vocational education. Unggul dalam teknologi dan pendidikan kejuruan.

**Misi :**

1. Memberikan layanan pendidikan tinggi yang bermutu, berdaya saing, global dan relevan dengan kebutuhan masyarakat
2. Menghasilkan tenaga kependidikan dan nonkependidikan yang kompeten, professional, religious, kreatif, mandiri dan berjiwa pemimpin serta berkemampuan kewirausahaan
3. Mengembangkan riset dalam bidang iptek dan pendidikan kejuruan yang dilandasi profesionalisme untuk diterapkan kepada masyarakat dan dunia pendidikan

4. Mengembangkan kerjasama kemitraan yang sinergis dengan berbagai perguruan tinggi, pemerintah, dunia usaha dan industry, organisasi masyarakat, serta asosiasi profesi dan industry
5. Membangun institusi yang sehat, efisien, efektif produktif, transparan, akuntabel, sejahtera dan berkeadilan;
6. Menjadikan Fakultas Teknik Unesa sebagai pusat pengembangan pendidikan teknologi dan kejuruan; serta
7. Memberdayakan alumni dalam rangka peningkatan peran dan citra Faklutas Teknik Unesa

Penjelasan masih dilanjutkan , " bahwa sebenarnya visi misi ini dibuat tanpa memperhatikan renstra universitas. Tetapi masih tetap dalam rangka mendukung (wider mandate) untuk mengelola program non kependidikan. Jadi disini terdapat dua hal yang harus tetap dikembangkan. Unessa memang berbeda dengan universitas lain . Unesa berdiri dari cikal bakal sebuah perguruan kependidikan yang memperoleh wider mandate. Artinya sejak tahun 1999 terjadinya perubahan status dari perguruan tinggi kependidikan menjadi sebuah universiats maka banyak hal yang harus diperhatikan dan yaitu menyelenggarakan program kependidikan dan program non kependidikan, sehingga UNESA tetap bertugas sebagai penghasil tenaga kependidikan untuk pendidikan prasekolah, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sesuai Keppres RI No. 93 Tahun 1999, UNESA mempunyai tugas: Sebagai universitas

pendidikan (*teaching university*) dan universitas riset (*research university*).

**2.Pertanyaan** : Permasalahan apa yang dihadapi dalam menjalankan wider mandate terkait dengan perubahan yang terjadi.

Jawab : Permasalahan yang terjadi yaitu terkait dengan perolehan mahasiswa. Sejak dibukanya program studi program studi yang merupakan program studi non kependidikan peminat pada program studi kependidikan semakin lama semakin menurun. Kebalikannya program studi non kependidikan peminatnya bertambah besar dari waktu ke waktu.

Contohnya program studi teknik sipil peminatnya sangat luar biasa . Hal sebaliknya terjadi penerunan peminat pada program studi kependidikan teknik sipil. Terdapat dua pandangan dalam hal ini salah satu sisi menyatakan bahwa Unessa seharusnya bertahan dengan core basis sebagai *teaching university* artinya tidak usah mengembangkan keilmuan murni. Disisi lain program studi non kependidikan sangat menjanjikan untuk dikelola dengan baik dengan tingginya peminat terhadap program studi tersebut.

Keputusannya kedua program studi tetap dikembangkan dengan mengacu win win solution . Program studi non kependidikan bersaing ketat dengan jurusan yang sama yang dimiliki ITS sehingga yang kami kembangkan adalah Program studi yang dimiliki oleh Fakultas Teknik unessa misalnya, Program Studi Teknik sipil yang ada pada ITS

umumnya lebih menekankan pada plan (rencana), sedangkan yang ada di unessa lebih menekankan pada pelaksanaan proyek dilapangan yang mengarah pada konstruksi fisik. Sehingga program studi ini memiliki ciri khusus.

Permasalahan berikutnya yang terjadi adalah perkembangan jumlah mahasiswa tidak sesuai dengan perkembangan jumlah tenaga pengajar (Dosen) sehingga rasio dosen mahasiswa yang ideal masih belum tercapai. Pembukaan proram studi non kependidikan belum diikuti dengan penambahan tenaga pengajar sehingga ini juga menjadi kendala dalam proses belajar mengajar. Karena yang terjadi adalah resources sharing tenaga dosen.

**Hasil rekap deep interview dengan sekretaris jurusan program studi teknik sipil Fakultas teknik: Mas Suryanto sekretaris jurusan tenik sipil dan ketua program studi D3 Teknik sipil ibu Nur Andjani**

**1. Pertanyaan** : Apa Visi, misi, dan Renstra Program Studi, nilai-nilai keyakinan, prinsip dasar FT "Excellen in Technology and Vocational Education. Bagaimana dengan Program studi teknik sipil?

**Jawab** : Visi . Program Studi D3 Teknik Sipil Jurusan Teknik Sipil Fakultas Teknik Universitas Negeri Surabaya menghasilkan sarjana teknik sipil yang mempunyai keahlian dalam bidang pelaksanaan pekerjaan

ketekniksipilan yang profesional, berwawasan lingkungan, berjiwa wirausaha, berkarakter, dan berorientasi pada keselamatan kerja.

Misi:

- a. Menciptakan suasana akademis dalam penyelenggaraan pendidikan.
- b. Menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran yang memadai, baik teori maupun praktik yang berbasis teknologi informasi.
- c. Melaksanakan proses pembelajaran untuk menghasilkan sarjana teknik sipil yang mempunyai keahlian dalam bidang pelaksanaan pekerjaan ketekniksipilan yang profesional, berwawasan lingkungan, berjiwa kewirausahaan, berkarakter, dan berorientasi pada keselamatan kerja.
- d. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang pelaksanaan proyek yang dilandasi dengan jiwa profesionalisme.
- e. Menjalin kerja sama dengan instansi lain, yang terkait dengan pekerjaan pelaksanaan ketekniksipilan dalam dan luar negeri.

Rencana Strategis:

- a. Perolehan calon mahasiswa yang kompetitif ditandai dengan luasnya penyebaran daerah asal dan sekolah serta terdapat peningkatan jumlah peminat. Untuk mencapai sasaran ini dilakukan dengan cara:
  - 1) Memperluas cakupan sekolah sasaran dengan road show pencitraan program studi yang dilakukan sejak enam bulan sebelum

seleksi masuk mahasiswa baru, disesuaikan dengan kegiatan/kalender akademik di sekolah

2) Memperluas cakupan sasaran calon mahasiswa dengan penyebaran brosur, yang dilakukan sejak enam bulan sebelum penerimaan mahasiswa baru (November-Januari).

3) Mensosialisasikan program studi melalui website: [www.unesa.ac.id](http://www.unesa.ac.id) dan [www.tekniksipil.webs.co.id](http://www.tekniksipil.webs.co.id).

4) Meningkatkan pencitraan program studi melalui penyebarluasan brosur, lomba dalam bidang ketekniksipilan, dan seminar nasional.

5) Melakukan seleksi melalui nilai rapor, ujian nasional, ujian tulis, tes keterampilan, dan tes wawancara.

b. Pembelajaran dengan penuh tanggung jawab dan konsekuen, dilaksanakan dengan cara mendorong dosen untuk memenuhi standar kompetensi yang diharapkan, dilakukan dengan cara:

1) Melakukan pemutakhiran kurikulum bersama lembaga pendidikan dan pengguna lulusan untuk menyelaraskan kurikulum program studi sesuai kebutuhan masyarakat dalam negeri dan luar negeri.

2) Mewajibkan dosen untuk menyusun perangkat pembelajaran (silabus dan SAP) setiap semester sebagai kontrak perkuliahan.

- 3) Melakukan monitoring kinerja dosen menggunakan angket yang diisi oleh mahasiswa.
- c. Pelibatan mahasiswa melaksanakan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dosen, dalam rangka meningkatkan kemampuan dosen dan mahasiswa untuk berlatih menerapkan dan mengembangkan ipteks, yang dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun, dengan cara:
- 1) Melakukan sosialisasi ke seluruh dosen mengenai peluang berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan melibatkan mahasiswa baik yang didanai oleh jurusan, universitas, Dikti, dan instansi terkait.
  - 2) Mendorong dosen dan mahasiswa untuk berpartisipasi secara aktif.
  - 3) Mendorong dan memberi kesempatan kepada dosen muda untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat swadana dengan bimbingan dosen senior.
- d. Dosen menulis karya ilmiah yang dipublikasikan, sekurang-kurangnya satu artikel dalam satu tahun, dilakukan dengan cara:
- 1) Menerbitkan jurnal dalam bidang Teknik Sipil dengan nama REKATS (Rekayasa Teknik Sipil).

- 2). Melakukan sosialisasi kepada seluruh dosen mengenai jurnal-jurnal yang dapat dimanfaatkan sebagai wadah memublikasikan artikel bidang Teknik Sipil.
  - 3) Mengirim dosen mengikuti pendidikan dan pelatihan penulisan artikel ilmiah.
  - 4) Mendorong dosen untuk aktif menulis artikel dalam jurnal ilmiah.
- e. Kelulusan mahasiswa dalam waktu delapan semester, memiliki sikap, nilai, dan tanggung jawab, serta berkarakter dilakukan dengan cara:
- 1) Pelaksanaan kegiatan akademik dilakukan dengan sistem SKS berpedoman pada kurikulum yang berlaku.
  - 2) Kurikulum yang wajib diprogram mahasiswa memuat mata kuliah-mata kuliah yang bercirikan aspek nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku; pembentukan sikap; kepribadian; pengetahuan dan keterampilan di bidang teknik sipil dan implikasinya di dunia kerja yang sebenarnya, dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan.
  - 3) Menciptakan kebiasaan pembentukan kepribadian berkarakter bagi mahasiswa untuk dapat bekerja di Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI). Pembentukan tersebut melalui pemberian peringatan atau teguran atas kekurangtepatan dalam bertindak, berlaku jujur, cerdas, tangguh, peduli, sopan kepada siapa saja, berpenampilan rapi, berbicara santun, termasuk kedisiplinan dalam belajar, dan



penyelesaian tugas-tugas perkuliahan, yang dilakukan oleh setiap dosen.

- 4) Mengirim perkembangan hasil studi kepada orang tua melalui mahasiswa yang bersangkutan, dalam rangka mendekatkan hubungan antara orang tua dengan lembaga demi kemajuan prestasi mahasiswa.
- f. Lulusan terserap di dunia usaha/dunia industri jasa konstruksi dalam dan luar negeri sekurang-kurangnya 80% dengan masa tunggu selambat-lambatnya tiga bulan, dilakukan dengan cara:
- 1) Memberi pengarahan kepada mahasiswa agar mencoba melaksanakan bermacam jenis pekerjaan yang sesuai bidang ketekniksipilan, tidak hanya mempertimbangkan jumlah pendapatan, tetapi agar mendapat banyak pengalaman dan meningkatkan kualitas kompetensi.
  - 2) Memberikan pengarahan kepada mahasiswa untuk membuka jaringan komunikasi dengan alumni untuk memperoleh informasi peluang kerja.
  - 3) Melaksanakan bimbingan karier di bidang Teknik Sipil yang meliputi identifikasi problem kemampuan, pelatihan, dan penyampaian informasi lowongan kerja.
  - 4) Melibatkan mahasiswa sebagai asisten instruktur dalam kegiatan pelatihan-pelatihan kerjasama dengan instansi terkait.

- 5) Melibatkan mahasiswa dalam kegiatan-kegiatan pencitraan publik untuk memperkenalkan kompetensi yang dimiliki mahasiswa kepada DU/DI.
  - 6). Mendorong mahasiswa untuk berlatih Bahasa Inggris secara aktif setiap hari.
- g. Pengakuan kualitas positif (profesional) terhadap lulusan dari lembaga pengguna baik dari segi kognitif, afektif maupun psikomotor dilakukan dengan cara:
- 1) Melaksanakan penelusuran kualitas lulusan kepada pihak pengguna yang dilakukan secara periodik dua tahun sekali melalui tracer study.
  - 2) Melakukan analisis kelemahan dan kekuatan lulusan.
  - 3) Melaksanakan pelatihan minimal satu tahun sekali untuk menyiapkan mahasiswa dalam memasuki dunia kerja.
  - 4) Melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan di proyek pembangunan ketekniksipilan untuk mencapai profesionalisme sebagai bekal memasuki dunia kerja.

2. **Pertanyaan :** Regulasi atau kebijakan yang mem-back up tercapainya visi dan misi tersebut? Misalnya adakah kurikulum atau mata kuliah yang mem-back up tercapainya visi, misi tersebut?

Jawab : kurikulum yang membackup antara lain Ilmu Ukur Tanah I & Praktikum , Ilmu Ukur Tanah II & Praktikum , Manajemen Konstruksi II

Rencana Anggaran Biaya , Metode Konstruksi & K3 , PTM & Alat Berat  
Pengendalian Mutu Konstruksi, Manajemen Logistik, Teknik Lingkungan  
Teknik Pengendalian Proyek, Kewirausahaan, Praktik Kerja Lapangan I  
Praktik Kerja Lapangan II. Semua Kurikulum ini dirancang untuk  
memenuhi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disesuaikan  
dengan kebutuhan eksternal stake holder yaitu para pemakai tenaga  
lulusan yang dihasilkan oleh program studi ini.

**Pertanyaan :** Kurikulum apa yang menjadikan program studi ini unggul  
dalam teknologi dan kejuruan?

Banyaknya mata kuliah yang mengarah pada pelaksanaan pekerjaan di  
lapangan, jika dibandingkan dengan program studi sejenis di perguruan  
tinggi lainnya.

Kesimpulannya terdapat perbedaan antara visi misi universitas dan  
visi misi fakultas. Unesa memang berbeda dengan universitas lain.  
Meskipun terdapat perbedaan penjabaran visimisi pada fakultas namun  
visi ,misi fakultas masih dapat dianggap sejalan dengan apa yang menjadi  
visi misi universitas. Unesa berdiri dari cikal bakal sebuah perguruan  
kependidikan yang memperoleh wider mandate. Artinya sejak tahun 1999  
terjadinya perubahan status dari perguruan tinggi kependidikan menjadi  
sebuah universiats maka banyak hal yang harus diperhatikan dan yaitu  
menyelenggarakan program kependidikan dan program non kependidikan.

Dengan berubahnya organisasi menjadi pelaksana wider mandate Unesa mengalami penurunan kinerja penerimaan mahasiswa khususnya pada program studi kependidikan . tetapi sebaliknya terjadi peningkatan permintaan untuk kelas yang murni. Sehingga kepemimpinan strategis yang ada harus menyesuaikan lagi strategi startegi yang telah dirancang sebelumnya. Kendala yang dihadapi masalah sharing resource tenga pengajar. Artinya pembukaan program studi baru belum diikuti dengan penambahan tenaga pengajar.

Hasil deep interview dengan ketua program studi S1 Manajemen STIESIA. Strata Satu (S-I), Program Studi Manajemen . Status Terakreditasi A. Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 038/BAN-PT/Ak-XIII/S1/I/2011

1. Pertanyaan :Apa, visi , misi dan tujuan Program Studi ini:

Sasaran

1. Meningkatkan citra baik Program Studi S1 Manajemen di masyarakat;
2. Meningkatkan kualitas lulusan (indeks prestasi dan ketepatan waktu masa studi);
3. Meningkatkan kualitas penelitian mahasiswa;
4. Meningkatkan kuantitas, kualitas, dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen untuk menunjang proses pembelajaran;

5. Meningkatkan kuantitas dan kualitas karya ilmiah publikasian oleh sivitas akademika;
6. Mengembangkan budaya akademik;
7. Meningkatkan kerjasama, aliansi strategis, dan jejaring dengan pihak eksternal;
8. Memantau posisi dan peran alumni di masyarakat melalui studi pelacakan (tracer study).

#### Tujuan

1. Menghasilkan sumberdaya manusia (lulusan) yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan luas, menjadi pembelajar berkelanjutan, mampu mengembangkan diri, dan berintegritas tinggi, sehingga mampu berkompetisi di tingkat nasional maupun internasional;
2. Menghasilkan karya penelitian pada berbagai bidang manajemen yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen, serta bermanfaat bagi kemaslahatan masyarakat, bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, maupun masyarakat internasional;
3. Menghasilkan sumberdaya manusia (lulusan) yang memiliki kepekaan dan kepedulian sosial yang tinggi, sehingga mampu berperan secara nyata dalam pemberdayaan masyarakat pada umumnya, serta memberdayakan masyarakat untuk mampu mempertimbangkan

berbagai aspek manajemen dalam setiap pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan.

#### Visi

Program Studi S-1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya menjadi penyelenggara pendidikan akademik yang menghasilkan lulusan di bidang manajemen yang kompetitif bertaraf nasional dan internasional, andal dan bermartabat pada tahun 2021.

#### Misi

Program Studi S-1 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya menjadi penyelenggara pendidikan akademik yang menghasilkan lulusan di bidang manajemen yang kompetitif bertaraf nasional dan internasional, andal dan bermartabat pada tahun 2021

1. Menyelenggarakan kegiatan belajar-mengajar dengan dukungan:

Kurikulum yang adaptif terhadap perubahan, sesuai kompetensi dan kebutuhan stakeholder; Tenaga pendidik dan kependidikan yang kompeten; Suasana akademik yang kondusif, dan Fasilitas yang memadai.

2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian secara kreatif, inovatif dan aplikatif untuk mengembangkan ilmu dan praktik manajemen yang bermanfaat bagi masyarakat.

3. Menyelenggarakan kegiatan pemenuhan tanggung-jawab sosial secara optimal melalui tindakan nyata berupa pelayanan atau pengabdian kepada masyarakat.

Pertanyaan : Apa Isu Strategis pada program studi ini

- a. Kualitas Lulusan Sararan 2012 : Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar.
- b. Meningkatkan intensitas penguasaan bahasa asing terutama bahasa Inggris dan teknologi informasi bagi mahasiswa dan tenaga pengajar.
- c. Menetapkan standar kompetensi lulusan.
- d. Menata kurikulum program studi agar relevan dengan kebutuhan stakeholder.
- e. Memantapkan student center learning dalam proses pembelajaran.
- f. Menentukan bidang garapan program studi yang merupakan keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif program studi bersangkutan.

Kesimpulan dari hasil deep interview yang telah dilakukan banyak terjadi permasalahan belum tercapainya kinerja dengan baik permasalahan yang terjadi baik pada program studi pada universirtas negeri maupun swasta secara umum banyak persamaan antara lain :

1. Belum sejalannya antara visi misi universitas dengan visi misi fakultas.
2. Masalah kinerja ketepatanwaktuan lulusan dalam penyelesaian masa studi.

3. Masalah belum terpenuhinya kewajiban melakukan publikasi ilmiah yang seharusnya memenuhi minimal kriteria yang ditentukan.
4. Masalah kuantitas, kualitas, dan relevansi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh dosen untuk menunjang proses pembelajaran.
5. Masalah berikutnya adalah rasio dosen mahasiswa juga masih menjadi terkendalanya proses belajar mengajar yang baik.
6. Masalah budaya yang kondusif yang menyangkut bagaimana terciptanya suasana yang mendukung berkembangnya ilmu pengetahuan.
7. Masalah penguasaan bahasa asing bagi para dosen maupun para lulusan dalam era informasi dan globalisasi seperti ini masih kurang.
8. Masalah relevansi pendidikan yang belum sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional, sehingga hasil output lulusan terasa kurang menunjang pembangunan nasional.
9. Hal tersebut terkait dengan pembaharuan kurikulum pada masing masing program studi secara berkala. Untuk itu masing masing program studi perlu melakukan perubahan perubahan pada rencana strategis (Renstra) maupun rencana operasional dalam jangka panjang maupun dalam janga pendek.

10. Baik universitas negeri maupun swasta memerlukan kepemimpinan strategis yang diikuti dengan budaya kualitas sehingga perubahan organisasi dapat berjalan dengan baik.

## BAB VI

### PEMBAHASAN

#### 6. Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Pada bagian ini akan dijabarkan hasil analisis dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dikemukakan pada bab terdahulu diketahui bahwa variabel kepemimpinan strategis berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan strategis berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Perubahan organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun penelitian ini tidak dapat membuktikan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Meskipun penelitian ini gagal membuktikan pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi, namun hasil analisis secara tidak langsung dapat membuktikan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dapat terbukti kebenarannya. Pembahasan lebih dalam mengenai pengaruh dari masing-masing

variabel baik secara langsung yang nampak pada pengujian hipotesis 1 sampai 5 maupun secara tidak langsung yaitu terlihat pada hipotesis 6 dan 7 akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

### 6.1 Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi

Hasil uji statistik membuktikan bahwa faktor kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi-perguruan tinggi yang ada di Surabaya merupakan faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Hambrick & Mason (1984) yang meneliti keterkaitan antara kepemimpinan strategis dan kinerja organisasi yang dikenal dengan Upper Echelon teori. Hasil penelitian Hambrick & Mason didukung oleh peneliti-peneliti seperti: Zaccaro (1996) yang menyatakan bahwa "*Strategic leaders make and communicate decisions for their organization's future*"; Warren Bennis (1997); Hit dan Ireland (2002); Boal and Hooijberg (2001); (Bass, 2007); Phipps and Burbach (2010); Ayi Ahadiat (2009); Ussahawanit Chakit (2011); Seerwat et al (2011) dan Gaspersz, 2012).

Menurut Boal & Hooijberg beberapa hal yang terkait dengan aktifitas seorang pemimpin strategis adalah :

*Activities often associated with strategic leadership include making strategic decisions; creating and communicating a vision of the future; developing key competencies and capabilities; developing organizational structures, processes, and controls; managing multiple constituencies; selecting and developing the next generation of leaders and infusing ethical value systems into an organization's culture (Boal & Hooijberg, 2001, p. 516).*

Sedangkan menurut Hit dan Ireland, 2002 pentingnya kepemimpinan strategis adalah sebagai berikut :

".....The strategic leadership needed in 21st century firms is involved with building company resources and capabilities with an emphasis on intangible human capital and social capital ..... (Hit dan Ireland, 2002).

Kutipan tulisan Boal dan Hitt dan Ireland tersebut mengemukakan bahwa Kepemimpinan strategis sangat dibutuhkan untuk kesuksesan sebuah organisasi dalam kondisi lingkungan yang begitu dinamis dan dibarengi dengan tingkat kompetisi yang begitu tinggi dengan catatan hal tersebut perlu didukung dengan sumber daya - sumber daya dan kemampuan yang difokuskan pada modal manusia dan modal sosial yang tidak berwujud. Kepemimpinan strategis bertugas untuk membuat keputusan-keputusan strategis untuk masa yang akan datang dan sekaligus mengkomunikasikannya, memformulasikan tujuan organisasi, strategi organisasi, mengembangkan struktur, proses, dan pengendalian dari semua kompetensi inti yang dimiliki organisasi sekaligus mengembangkan, memelihara budaya organisasi, memelihara sistem nilai-nilai maupun etis yang berguna untuk efektifitas kinerja organisasi (Zaccaro, 1996; Boal & Hooijberg, 2001; Hit dan Ireland 2002; Bass, 2007).

Point – point penting yang dipaparkan oleh Zaccaro, Boal, Hitt dan Ireland, Bass, maupun pakar-pakar kepemimpinan strategis yang lain tentang kepemimpinan strategis bukan hanya dapat diaplikasikan pada organisasi yang berorientasi profit tetapi juga dapat diaplikasikan pada organisasi nirlaba (*non profit*) Phipps and Burbach, 2010 contohnya adalah perguruan tinggi (Drew, 2010). Dalam studinya tentang

kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi Drew (2010) mengungkapkan bahwa :

*"The study found that the most significant challenges centered around the need for strategic leadership, flexibility, creativity and change-capability; responding to competing tensions and remaining relevant; maintaining academic quality; and managing fiscal and people resources."*

Menurut Drew tantangan terpenting dalam pengelolaan sebuah perguruan tinggi terpusat pada kepemimpinan strategis yang memiliki : fleksibilitas, kreativitas, kapabilitas untuk berubah, dalam upayanya untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan dengan tetap mempertahankan kualitas akademik dengan cara mengelola dengan baik segala sumber daya fiskal maupun sumber daya manusia. Seorang pemimpin strategis pada perguruan tinggi merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja universitas pada masa yang akan datang, namun sekaligus harus berhadapan dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat (Ball, 2007; Davies and Davies, 2004; Glenys, 2010; Kezar & Eckel, 2004).

Secara rinci pengaruh masing – masing komponen dari kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi di Surabaya jawa timur dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **a. Navigator**

Secara teori navigator adalah kemampuan seorang pemimpin strategis dalam menerjemahkan situasi yang kompleks menjadi sederhana, sebuah kemampuan untuk membuat arahan, peta atau petunjuk untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat memudahkan follower ataupun orang-orang yang berada dibawah pengaruhnya dalam

menyelesaikan suatu permasalahan (Dess and Miller, 1993; Gaspersz, 2012). Salah satu karakteristik seorang pemimpin strategis yang memiliki kemampuan sebagai navigator bahwa pemimpin tersebut memiliki visi yang luas, mampu menjabarkannya dalam praktik ataupun operasional untuk selanjutnya mampu mengkomunikasikannya dengan jelas pada seluruh anggota organisasi sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan sampai pada level operasionalisasi (Dess and Miller, 1993; Gaspersz, 2012).

Peta, arahan atau petunjuk ini merupakan petunjuk yang memberikan penjabaran secara kongkrit bagaimana mengoperasionalkan visi, misi, target, dan sasaran organisasi, baik itu untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Selanjutnya pencapaian-pencapaian target dan sasaran tersebut akan di evaluasi dengan membandingkan pencapaian kinerja sesungguhnya dengan pencapaian kinerja yang diharapkan. Dengan demikian diharapkan orang – orang yang berada dibawah pengaruh seorang pemimpin strategis dalam hal ini yaitu individu – individu seperti ketua program studi, dosen, karyawan dan mahasiswa sehingga lebih mudah untuk mencapai target dan sasaran operasional organisasi. Tentu saja semua ini harus didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif dan didukung oleh struktur organisasi yang kuat (Dess and Miller, 1993; Vincent Gaspersz 2002; Bass, 2007).

Temuan pada bagian ini yang difokuskan yang pada pengamatan item navigator pada kepemimpinan strategis yang memperlihatkan bahwa navigator adalah salah satu unsur penting pembentuk kepemimpinan

strategis yang ada pada perguruan tinggi di Surabaya. Hal ini berarti kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi yang terdapat di Surabaya mampu memberikan arahan, peta atau petunjuk bagi bawahan atau follower dalam mencapai visi misi serta tujuan organisasi dengan baik. Sehingga orang-orang yang berada dibawah pengaruh kepemimpinan tersebut mampu untuk mencapai visi misi serta tujuan tujuan organisasi dengan baik sehingga mampu meningkatkan efektifitas pencapaian kinerja organisasi. Dengan kata lain pemimpin strategis yang ada pada perguruan tinggi-perguruan tinggi di Surabaya mampu memberikan gambaran dengan jelas linearitas antara visi universitas, visi fakultas dan visi program studi, mampu membuat program studi berada pada kondisi ideal untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, mampu membuat program studi melakukan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan misi perguruan tinggi, mampu membuat program studi yang ada memiliki standard yang jelas tentang pencapaian pelaksanaan tri darma perguruan tinggi, dan mampu membuat tri darma perguruan tinggi dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan.

Dalam penelitian ini seorang navigator dapat diterjemahkan pada kemampuan pimpinan strategis seperti rektor, dekan dan ketua program studi pada perguruan tinggi di Surabaya memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi akar suatu permasalahan secara cepat, mempertimbangkan skala prioritas pada suatu masalah, memiliki kemampuan menterjemahkan situasi kompleks menjadi lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami. Kemampuan ini sangat dibutuhkan

dalam mengarahkan orang lain untuk dapat bekerja sesuai dengan target target yang telah ditentukan. Contoh nyata dari kemampuan ini adalah berdasarkan deep interview yang dilakukan dengan pembantu dekan I fakultas teknik Universitas Negeri Surabaya. Berikut ini adalah kutipan pernyataan " Permasalahan yang terjadi yaitu terkait dengan perolehan mahasiswa. Contohnya program studi teknik sipil peminatnya sangat luar bisa . Hal sebaliknya terjadi penerunan peminat pada program studi kependidikan teknik sipil. Terdapat dua pandangan dalam hal ini salah satu sisi menyatakan bahwa Universitas negeri Surabaya seharusnya bertahan dengan core basis sebagai teaching university artinya tidak disarankan untuk mengembangkan keilmuan murni. Disisi lain program studi non kependidikan sangat menjanjikan untuk dikelola dengan baik dengan tingginya peminat terhadap program studi tersebut. Keputusan dari pemimpin strategis pada Universitas negeri Surabaya bahwa kedua program studi tetap dikembangkan dengan mengacu pada win win solution . Program studi non kependidikan bersaing ketat dengan jurusan yang sama yang dimiliki ITS . Sehingga program studi yang dimiliki oleh Fakultas Teknik unessa misalnya, adalah program studi teknik sipil yang berbeda dengan program studi teknik sipil yang ada pada ITS umumnya. Misalnya program studi teknik sipil lebih yang ada pada ITS lebih menekankan pada plan (perencanaan), sedangkan program studi teknik sipil yang ada di unessa lebih menekankan pada pelaksanaan proyek dilapangan yang mengarah pada konstruksi fisik. Sehingga program studi

ini memiliki ciri khusus yang dapat membedakannya dengan program studi yang sama pada perguruan tinggi lain "

Kesimpulanya keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin strategis dalam memberikan arahan yaitu dengan membuat suatu program studi yang memiliki ciri khusus yang berbeda dengan program studi yang sama pada universitas lain. Temuan-temuan pada penelitian ini sejalan dengan teori - teori yang dikembangkan oleh Dess and Miller, 1993; Warren Bennis, 1997; Ireland and Hitt, 1998; Boal & Hooijberg, 2001; Bass, 2007; Gaspersz, 2012.

#### **b.Strategiest**

Secara teori strategiest adalah kemampuan seorang pemimpin strategis dalam mengembangkan rencana tindakan-tindakan jangka panjang sesuai dengan visi dan misi organisasi (Gaspersz, 2012; Warren Bennis, 1997). Strategiest juga meliputi kemampuan berpikir secara holistik, kemampuan untuk menganalisa perubahan lingkungan yang terjadi baik pada lingkungan ekstrnal maupun internal organisasi , sekaligus meformulasikan dan memberikan strategi alternatif untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Point-point yang perlu digaris bawahi bahwa seorang strategis adalah kemampuan untuk mengidentifikasi strategi-strategi alternatif untuk selanjutnya menjabarkannya ke dalam sejumlah alternatif-alternatif pilihan strategi terbaik (Dess & Miller, 1993; Warren Bennis, 1997; Ireland and Hitt, 1998; Bass, 2007; Gaspersz, 2012).

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa item strategi salah satu unsur penting pembentuk kepemimpinan strategis dalam penelitian ini. Artinya dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya ini telah berjalan dengan baik. Kepemimpinan strategis yang ada pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu mengembangkan rencana tindakan-tindakan jangka panjang sesuai dengan visi dan misi organisasi, mampu untuk membuat keputusan-keputusan strategis organisasi, mampu berpikir secara holistik, dan mampu menganalisa perubahan lingkungan yang terjadi baik pada lingkungan eksternal maupun internal organisasi sekaligus mampu untuk mempersiapkan strategi-strategi alternatif untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya yang ditekankan pada kemampuan sebagai seorang strategi sudah berjalan dengan baik sehingga dapat mendukung efektifitas pencapaian kinerja organisasi. Dalam penelitian kemampuan seorang pemimpin sebagai seorang strategi pada perguruan tinggi di Surabaya dapat diterjemahkan menjadi kemampuan dalam mengendalikan organisasi untuk mencapai visi organisasi, berpikir jauh ke depan, memiliki pemahaman terhadap informasi yang kompleks pada masa yang akan datang. Temuan - temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori- teori yang dikembangkan oleh Dess & Miller, 1993; Warren Bennis, 1997 ; Ireland and Hitt, 1999 ; Bass, 2007; Gaspersz, 2012.

### c. Entrepreneur

Secara teoritis entrepreneur adalah kemampuan mengidentifikasi, mengeksploitasi, mengembangkan ide-ide baru yang belum pernah dipikirkan sebelumnya dan mengubah ancaman – ancaman mejadi kesempatan (Gazpser,2012). Menurut Mintzberg dan Gosling (2002) sebagai entrepreneurial seorang manager akan berperan atau bertindak sebagai inisiator disainer pengendali perubahan. Sedangkan Bolton and Thompson (2000) mendefinisikan entrepreneur sebagai berikut :

- \* *Entrepreneur as someone who habitually creates and innovates to build something of recognised value around perceived opportunities. Entrepreneur's as starting organisations and running or working in organisations "*

Temuan pada item entrepreneur dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa, entrepreneur adalah salah satu unsur penting pembentuk kepemimpinan strategis. Sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu mengidentifikasi, mengeksploitasi, mengembangkan ide-ide baru yang belum pernah dipikirkan sebelumnya dan mengubah ancaman – ancaman mejadi kesempatan. Dalam penelitian ini kemampuan sebagai seorang entrepreneur dapat diartikan sebagai kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif, kemampuan untuk mengubah kekuatan organisasi menjadi peluang, kemampuan untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman. Kemampuan menjadi inisiator atau disainer pengendali perubahan yang akan dilakukan salah contoh kongkritnya bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi di Surabaya mampu mempegaruhi salah satu program studi agar memiliki

kurikulum pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan ipteks yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan misalnya pada universitas Wijaya Kusuma yang membekali lulusannya dengan kemampuan berbahasa Mandarin disamping kemampuan wajib yaitu mampu berbahasa Inggris dengan baik. Hal tersebut akan berpengaruh pada efektifitas peningkatan kinerja organisasi dimana salah satu kriteria dalam kinerja organisasi bahwa sebuah program studi memiliki kurikulum yang dapat memberikan nilai tambah pada kualitas lulusan. Temuan ini sejalan dengan teori - teori yang dikembangkan oleh Mintzberg dan Gosling (2002) Bolton dan Thompson ,2000; Gazpser, 2012.

#### **d.Mobilizer**

Secara teori mobilizer adalah kemampuan mendorong dan mengintegrasikan kapabilitas sumber-sumber daya untuk kepentingan berbagai pihak pada semua level organisasi agar dapat mencapai tujuan-tujuan pada berbagai tingkatan organisasi (Gasperz,2012). Esensi dari kepemimpinan strategis yang memiliki kemampuan sebagai mobilizer adalah kemampuan mengintegrasikan, memanage sumber daya - sumber daya yang ada pada semua level organisasi, mengantisipasi segala hambatan, mengembangkan rencana-rencana alternative sekaligus memberdayakan orang lain untuk mencapai sasaran organisasi hal tersebut merupakan kegiatan vital untuk para pemimpin strategis ( Kotter, 1982: Gasperz,2012). Sedangkan apabila ditinjau dari pendekatan Resources Based View (RBV) dari manajemen strategis dikemukakan

bahwa tugas pemimpin strategis adalah memenage sumber daya sumber daya ada, yang dianggap sebagai sesuatu yang unik dan susah untuk ditiru tersebut dengan sebaik-baiknya. Sumber daya sumber daya seperti itu merupakan sumber competitive advantage bagi sebuah organisasi (Kuratko,Ireland dan Hornsby,2001).

Temuan pada penelitian ini memperlihatkan bahwa item mobilizer merupakan salah satu unsur penting pembentuk kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu mendorong dan mengintegrasikan kapabilitas sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk kepentingan berbagai pihak pada semua level organisasi yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud adalah baik sumberdaya yang merupakan tangible aset seperti gedung dan berupa kekayaan lain yang bewujud fisik , maupun sumberdaya-sumber daya intangible seperti knowledge yang tampak maupun tacit knowledge yang dimiliki oleh sumber daya manusia seperti kaprodi, dosen karyawan bahkan, mahasiswa pada perguruan tinggi tersebut. Sehingga hal tersebut mampu menunjang efektifitas peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Dalam penelitian ini kemampuan sebagai seorang mobilizer dapat diterjemahkan sebagai mobilizer kemampuan bertindak sebagai penggerak bagi setiap anggota organisasi, kemampuan mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan, kemampuan menggunakan tehnik negosiasi yang tepat untuk memperoleh dukungan

dari pembuat keputusan. Temuan ini sejalan dengan teori-teori yang dikembangkan oleh Kotter, 1982; Kuratko, Ireland dan Hornsby, 2001; dan Gasperz, 2012.

#### e. Talent advocate

Sumber daya manusia memainkan peran strategis dalam menggerakkan kinerja organisasi (Daft, 2011). Sumber daya manusia adalah aset yang paling penting dalam sebuah organisasi, sehingga kemampuan dalam memanager Sumber daya manusia adalah salah satu kemampuan yang mutlak untuk dimiliki oleh seorang pemimpin strategis. Secara teori talent advocate adalah kemampuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan dan menjamin talenta yang dimiliki oleh anggota organisasi yang disertai dengan keterampilan dan motivasi tinggi berada pada posisi dan waktu yang tepat dan dengan menekankan kerjasama tim yang baik dalam sebuah organisasi (Bennis, 1997 Gasperz, 2012) sehingga ketepatan dalam mengembangkan dan megerahkan atau menggerakkan sumberdaya tersebut akan berdampak pada efektifitas peningkatan kinerja organisasi (Hit and Ireland, 2002; Bennis 1997; Daft, 2011; Gasperz, 2012). Dalam penelitian ini kemampuan seorang pemimpin strategis pada perguruan tinggi di Surabaya dapat diterjemahkan sebagai kemampuan menjamin bahwa organisasi memiliki orang-orang terbaik dengan ketrampilan dan motivasi yang tinggi, kemampuan mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi. Temuan pada penelitian ini memperlihatkan bahwa talent

advocate adalah salah satu unsur penting yang membentuk kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pemimpin strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya telah mampu untuk menyediakan tenaga kerja yang efektif melalui perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan penyeleksian pegawai dengan baik. Hal tersebut diikuti dengan mengembangkan, mempertahankan talenta dan menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam hal ini contohnya adalah ketersediaan dosen dengan jumlah dan tingkat pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing program studi. Tersedianya karyawan dengan ketrampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi seperti bagian keuangan, administrasi, pustakawan, dengan jumlah yang sesuai dengan yang di syaratkan. Hal selanjutnya yang dilakukan pemimpin strategis tersebut adalah mengembangkan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan pengembangan melalui beberapa cara antara lain memberikan pelatihan saat bekerja (*on the job training*), memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir atau dengan kata lain adanya kesempatan kenaikan jabatan dengan memberikan tantangan tantangan tertentu, mentoring dan bimbingan (*coaching*) dan memberikan penilaian kinerja secara akurat (Daft, 2011 p. 122-124).

Dalam hal mentoring dan bimbingan misalnya disini dicontohkan oleh seorang nara sumber dari Unesa Surabaya Dian Arlupi Utami (Kaprod

jurusan administrasi niaga, yang mengemukakan bahwa seorang dosen junior akan dibimbing oleh dosen senior yang lebih berpengalaman yang akan memberikan arahan, atau instruksi dalam hal bagaimana berbur dan berkembang di lingkungan kelas, penguasaan mahasiswa di kelas (*class handling*) dengan tujuan untuk mengembangkan ketrampilan mengajar dan mengembangkan kompetensi pribadi dari dosen junior tersebut. Dosen senior yang bertindak sebagai mentor akan memberikan umpan balik terhadap perkembangan keahlian dosen junior tersebut. Berbagai temuan yang terkait dengan talent advocate tersebut akan berimbas pada keefektifan pencapaian kinerja organisasi yang di tetapkan. Semua temuan di lapangan tersebut sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Bennis, 1997; Hit dan Ireland, 2002, Daft, 2011 dan Gasperz, 2012 .

#### **f. Captivator**

Secara teori *captivator* adalah kemampuan menyampaikan visi dan sasaran organisasi secara sederhana sehingga mampu membawa orang-orang disekitarnya bersedia untuk bertanggung jawab terhadap strategi atau visi organisasi serta memberdayakan mereka untuk melaksanakannya (Bass, 2007 dan Gasperz, 2012)

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa *captivator* adalah salah satu item penting pembentuk kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi -

perguruan tinggi di Surabaya memiliki kemampuan menyampaikan visi dan sasaran organisasi secara sederhana sehingga dapat mempengaruhi orang-orang disekitarnya bersedia bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap pelaksanaan strategi tersebut. Artinya kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini kemampuan sebagai seorang *captivator* dapat diterjemahkan sebagai kemampuan membangun komitmen menuju sasaran bersama, kemampuan menyampaikan visi organisasi secara sederhana, kemampuan membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi. Hal tersebut akan berimbas pada keefektifan pencapaian kinerja organisasi yang di tetapkan. Sehingga hal tersebut dapat secara efektif meningkatkan kinerja organisasi. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Bass (2007) dan Gasperz (2012).

#### **g.Global thinker**

Global thinker adalah kemampuan mengintegrasikan informasi dari semua sumber kemudian menyebarkannya agar dapat digunakan untuk mengoptimalkan kinerja organisasi, yang disertai dengan pemahaman terhadap perbedaan kultur maupun perbedaan individu. (Ireland dan Hitt, 1999 ; Bass, 2007; Gasperz, 2012)

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa global thinker adalah salah satu item penting pembentuk kepemimpinan strategis pada

perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Dengan kata lain para pemimpin strategis seperti rektor dan para pembantunya, para dekan dan para pembantunya telah mengintegrasikan informasi - informasi dari berbagai sumber untuk dapat dimanfaatkan secara baik. Dalam penelitian ini kemampuan sebagai seorang global thinker dari pemimpin strategis pada perguruan tinggi di Surabaya adalah kemampuan dalam mempertimbangkan implikasi dari isu-isu yang terkait dengan globalisasi, kemampuan mengidentifikasi kesempatan-kesempatan, mengembangkan strategi riset berskala global, dan memahami perbedaan kultural. Temuan temuan dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ireland dan Hitt 1999 ; Bass, 2007 dan Gasperz , 2012.

#### **h.Change driver**

Secara teori change driver adalah kemampuan menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, membuat perubahan itu terjadi, dan berfokus pada peningkatan terus menerus (*continuous improvement*). Kepemimpinan strategis bertindak sebagai katalisator untuk terjadinya suatu perubahan. *Strategic leader know how manage change in good time and bad time* (Hitt, 1999; Bass, 2007; dan Gasperz, 2012)

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa *captivator* adalah salah satu item penting pembentuk kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis dari pemimpin-pemimpin strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya, seperti rektor dan para pembantunya, para dekan dan para pembantunya memiliki kemampuan menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, membuat perubahan itu terjadi, dan berfokus pada peningkatan terus menerus (*countinuous improvement*). Selain itu para pemimpin tersebut telah bertindak sebagai katalisator atau media untuk suatu perubahan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa dalam pengelolaan perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini kemampuan pemimpin strategis pada perguruan tinggi di Surabaya fokus pada peningkatan secara terus menerus (*countinuous improvement*), mampu menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, dan mampu menjadi kekuatan pendorong untuk suatu perubahan. Para pemimpin strategis ini mampu menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, membuat perubahan itu terjadi, dan berfokus pada peningkatan terus menerus dan bersedia menjadi media untuk terjadinya perubahan berkelanjutan (*countinuous improvement*). Semua temuan ini dalam penelitian ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Hitt 1999 ; Bass 2007 dan Gasperz , 2012.



## 6.2 Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi

Hasil uji statistik membuktikan bahwa faktor kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi di Surabaya merupakan faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan perubahan organisasi. Sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap perubahan organisasi terbukti kebenarannya.

Secara teori kepemimpinan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin strategis untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi (Ireland dan Hitt, 1999; Gasperzs, 2012). Kepemimpinan strategis bertindak sebagai inisiator, creates, desainer, pengendali perubahan baik dalam proses maupun konten perubahan dalam struktur ataupun perubahan strategi itu sendiri dalam konteks lingkungan dan organisasi (Bolton and Thompson 2000). Para pemimpin pada masa yang akan datang harus belajar bagaimana menciptakan lingkungan yang siap menghadapi perubahan, bukan menganggap perubahan sebagai ancaman melainkan menganggap perubahan sebagai kesempatan (Warren Bennis, 1996). Kepemimpinan strategis juga harus mampu bertindak sebagai media untuk terjadinya sebuah perubahan. Hal tersebut akan akan mengakibatkan peningkatan efektifitas kinerja organisasi sebagai hasil akhir (Warren Bennis, 1996;

Ireland dan Hitt 1999; Bolton and Thompson 2000; Gasperzs, 2012; Ahadiyat,2009).

Dalam penelitian ini kemampuan melakukan perubahan organisasi bagi seorang pemimpin strategis pada perguruan tinggi di Surabaya dapat diartikan sebagai kemampuan dalam meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi, kemampuan menyesuaikan struktur organisasi terhadap perubahan yang terjadi, memberikan peluang untuk terjadinya perubahan dari semua pihak. Temuan-temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa item kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya berpengaruh secara langsung terhadap perubahan organisasi. Hal tersebut berarti dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi sudah berjalan dengan baik. Masing-masing item pembentuk kepemimpinan strategis seperti kemampuan sebagai navigator, strategis, entrepreneur, talent advocate, captivator, change driver, dan global thinker memberikan kontribusi yang cukup pada perubahan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Hit & Irreland (1999); Bolton and Thompson 2000; Bianco and Schermerhorn (2004); Smits (2005); Appel Baum et al (1998); Abudho et all (2012). Hit & Irreland (1999). Secara rinci uraian mengenai pengaruh kepemimpinan strategis terhadap masing masing-masin item perubahan organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mempertahankan perubahan (Develop ways to sustain the change). Secara umum kemampuan seorang pemimpin strategis sebagai navigator, strategis, entrepreneur, talent advocate,

*captivator*, *change driver*, dan *global thinker* memberikan kontribusi yang cukup pada perubahan organisasi. Sesuai dengan teori yang ada yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis bertindak sebagai inisiator, *creates*, desainer, pengendali perubahan baik dalam proses, konten maupun struktur perubahan itu sendiri (Bolton and Thompson, 2000). Makna dari temuan ini adalah semakin besar kemampuan seorang pemimpin strategis dengan berbagai macam kemampuan tersebut maka seorang pemimpin strategis akan mempertahankan cara untuk mempertahankan perubahan (*Develop ways to sustain the change*) dengan cara meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi, menyesuaikan struktur organisasi dengan perubahan yang terjadi, memberikan peluang untuk terjadinya perubahan dari semua pihak.

b. Menyediakan dukungan dan pelatihan (*Provide support and training*)

Sesuai dengan teori yang ada yang menyatakan bahwa kepemimpinan strategis bertindak sebagai inisiator, *creates*, desainer, pengendali perubahan baik dalam proses, konten maupun struktur dari perubahan itu sendiri. Dengan semakin besar kemampuan tersebut seorang pemimpin strategis memberikan kontribusi yang cukup untuk terjadinya perubahan organisasi. Makna dari temuan ini adalah dalam pelaksanaan perubahan organisasi pimpinan strategis pada perguruan tinggi

perguruan tinggi di Surabaya akan mendukung sebuah perubahan organisasi dengan penggunaan teknologi informasi, membekali orang-orang yang terlibat dengan pelatihan (training), memperhatikan ketepatan waktu dalam implementasi perubahan.

### 3. Refreeze

Fase Penyegaran (refreezing) yang merupakan tahap terakhir dari proses perencanaan perubahan dalam hal ini perubahan merupakan reinforcement yang positif. Makna dari temuan ini adalah sebagai seorang pemimpin strategis dengan berbagai macam kemampuan tersebut maka seorang pemimpin strategis akan melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan, menekan pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal, berupaya untuk meningkatkan hasil perubahan yang terjadi.

Salah satu kemampuan seorang pemimpin strategis yang sangat berperan dalam perubahan organisasi adalah change driver. Change driver memberikan kontribusi yang cukup terhadap perubahan organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena sebagai seorang change driver maka seorang pemimpin strategis memiliki kemampuan menciptakan suatu lingkungan yang menyukai perubahan, membuat perubahan itu terjadi, dan berfokus pada peningkatan terus menerus (*continuous improvement*).

Tingginya pengaruh kepemimpinan strategis terhadap perubahan organisasi menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Warren Bennis, 1996 ; Ireland dan Hitt 1999; Bolton and Thompson 2000; Burke-Litwin, 2001; Bass, 2007; Ahadiyat,2009 dan Gasperz, 2012 ).

### **6.3 Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil uji statistik membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara positif dan signifikan. Hal ini berarti hipotesis ketiga dalam penelitian yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Temuan ini sejalan dengan teori teori yang dikembangkan oleh Burke dan Litwin (1992) dan Porras dan Robertson (1992) dan didukung oleh Appelbaum (1998) ; Zhou et all (2006); Ting (2011); dan Zahi and Adnan(2012) Aljaradat et al (2013).

Belakangan ini telah terjadi peningkatan penekanan pada perubahan organisasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan organisasi (Drucker, 1999; Burnnes, 2004). Penelitian pada perubahan organisasi, telah berubah menjadi variabel dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Florida, 2005; Friedman, 2005; Howkins, 2001). Burke-Litwin model mengemukakan berbagai faktor yang menjadi penyebab untuk terjadinya sebuah perubahan. Beberapa faktor tersebut anatara lain lingkungan eksternal organisasi ( seperti pasar,

perundan-undangan, persaingan, dan kondisi ekonomi) misi dan strategi, kepemimpinan (leadership), budaya organisasi, struktur organisasi, lingkungan kerja, skills/abilities dari masing-masing individu, nilai dan kebutuhan masing-masing individu dan motivasi. Berbagai faktor tersebut diatas perlu mendapat perhatian bagi pemimpin strategis dalam melakukan perubahan organisasi.

Dalam penelitian ini pengamatan pada perubahan organisasi diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu:

- 1) Mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan (Develop ways to sustain the change). Temuan pada penelitian ini yang difokuskan yang pada pengamatan item mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan ini memperlihatkan bahwa item ini memberikan kontribusi yang cukup dalam pembentukan perubahan organisasi yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan oleh pemimpin strategis pada perguruan tinggi yang ada di Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden yang menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi maka pemimpin strategis melakukan perubahan terhadap organisasi dengan mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan yaitu dengan cara meminimalkan resistansi, mengadakan penyesuaian terhadap srtuktur organisasi, dan dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait dengan perubahan yang akan dilakukan.

2. Menyediakan dukungan dan pelatihan (*Provide support and training*). Temuan pada penelitian ini yang difokuskan yang pada pengamatan pada item penyediaan dukungan dan pelatihan (*Provide support and training*) terhadap perubahan organisasi memperlihatkan bahwa item tersebut memberikan kontribusi yang cukup dalam pembentukan perubahan organisasi yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan oleh pimpinan strategis pada perguruan tinggi yang ada di Surabaya telah berjalan dengan baik. Implementasi dari hal tersebut bahwa pemimpin strategis pada perguruan tinggi yang ada di Surabaya dalam upayanya meningkatkan kinerja organisasi akan melakukan perubahan organisasi yang didukung dengan adanya dukungan dan pelatihan (*Provide support and training*).

### 3. Refreeze

Fase Penyegaran (*refreezing*) yang merupakan tahap terakhir dari proses perencanaan perubahan dalam hal ini perubahan merupakan reinforcement yang positif. Temuan pada penelitian ini yang difokuskan yang pada pengamatan pada item refreeze terhadap perubahan organisasi memperlihatkan bahwa item tersebut memberikan kontribusi yang cukup dalam pembentukan perubahan organisasi yang berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan

organisasi yang dilakukan oleh pemimpin strategis pada perguruan tinggi yang ada di Surabaya telah berjalan dengan baik. Implementasi dari hal tersebut bahwa pemimpin strategis pada perguruan tinggi yang ada di Surabaya dalam upayanya meningkatkan kinerja organisasi akan melakukan perubahan organisasi dengan melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan, menekan pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal dan berupaya untuk meningkatkan hasil perubahan yang terjadi.

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa perubahan organisasi telah terjadi pada perguruan tinggi di Surabaya seperti perubahan organisasi dari IKIP Surabaya menjadi Universitas Negeri Surabaya (Unesa). Perubahan Politeknik Elektronika Surabaya (PENS) yang memisahkan diri dari ITS dan perubahan-perubahan program studi – program studi baik pada universitas negeri maupun universitas swasta yang telah berubah dari yang sebelumnya belum terakreditasi menjadi terakreditasi, ataupun bagi yang sudah terakreditasi berubah untuk melakukan re-akreditasi maupun berubah untuk mencapai grade yang lebih tinggi. Semua perubahan yang dilakukan terkait dengan pencapaian kinerja organisasi. Temuan-temuan dalam penelitian ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Boyatzis dan McKee (2006) yang menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi dibangun di atas tiga unsur penting: pemahaman tentang di mana organisasi saat ini

berada di lingkungan, perubahan apa yang harus terjadi, dan konseptualisasi hasil setelah terjadi perubahan.

#### **6.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi**

Hasil uji statistik membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi adalah positif signifikan. Hal ini berarti hipotesis keempat dalam penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini terbukti kebenarannya. Secara statistik besarnya nilai ini menunjukkan bahwa semakin besar kekuatan budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan perubahan organisasi. Temuan dalam penelitian ini sejalan oleh Barnet and Shore (2008); Al-Zu'bi (2011); Rizwana Iqbal (2011); Keng Sheng Ting (2011); Janicijevic (2012); dan Soparnot (2011).

Secara teoritis budaya organisasi adalah suatu nilai - nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus menyerap nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi adalah salah satu unsur penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Peran budaya organisasi adalah untuk mengintegrasikan lingkungan internal dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal (Edgar Schein, 1992).

Budaya organisasi perguruan tinggi adalah nilai - nilai yang dikembangkan untuk menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan internal dan eksternal perguruan tinggi tersebut. Sedangkan pemahaman budaya perguruan tinggi menurut Kuh & Whitt, 2000 adalah sebagai berikut :

*University culture as a particular form of organisational culture can be defined "as the collective, mutually shaping patterns of norms, values, practices, beliefs, and assumptions that guide the behaviour of individuals and groups in an institute of higher education and provide a frame of reference within which to interpret the meaning of events and actions on and off campus" (Kuh & Whitt, 2000, p.162).*

Budaya universitas sebagai bentuk khusus dari budaya organisasi dapat didefinisikan " sebagai kumpulan , pola saling membentuk norma , nilai-nilai, praktek, keyakinan, dan asumsi yang memandu perilaku individu dan kelompok dalam lembaga pendidikan tinggi dan memberikan kerangka acuan di mana untuk menafsirkan makna seluruh peristiwa dan aktifitas yang ada di kampus " ( Kuh & Whitt, 2000 ). Sedangkan menurut Tierney (1988) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi konflik dalam kelompok pada perguruan tinggi. Pandangan serupa tentang hal tersebut dikemukakan oleh Kezar dan Eckel (2002).

Uraian secara rinci mengenai temuan dalam penelitian ini yang difokuskan pada pengamatan budaya organisasi dijelaskan dalam 3 item

*Schein (2004) describes three levels of culture. The first level consists of visible organisational structures and actions, such as dress code, facilities and procedures. This level of culture can be easily observed. The second level consists of espoused values manifested in the public images of organisations, such as strategies, goals, and philosophies. While not as visible as the artefacts present in the first level, these values can be ascertained by norms, the way things are done in the organisation. The third level consists of basic assumptions, or unconscious beliefs, perceptions, thoughts, and feelings. These determine both behaviour norms (the way people should behave) and organisational values (the things that are highly valued).*

Uraian dari artefak, nilai-nilai dan kepercayaan dan asumsi-  
asumsi dasar adalah sebagai berikut :

a. Artefak

Artefak adalah hal - hal yang bersifat material (logo organisasi, pernyataan visi-misi organisasi), tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku , simbol dan peraturan, sistem, prosedur-progam. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa artefak salah satu unsur penting pembentuk budaya organisasi . Artefak dalam penelitian ini dijabarkan dalam 3 poin :

1. Artefak adalah kemampuan pimpinan pada perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas perundang- undangan yang berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
2. Artefak adalah kemampuan pimpinan pada perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas prosedur pelaksanaan tri darma perguruan tinggi.
3. Artefak adalah kemampuan pimpinan pada perguruan tinggi ini melengkapi setiap aktivitas tri darma perguruan tinggi dengan teknologi

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi pada perguruan tinggi -perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu

membuat budaya organisasi pada item artefak berkontribusi untuk keefektifan terjadinya perubahan organisasi.

*"Artifacts can be an important part of employees' perceptions of their organizations; artifact identification is associated with cognitive and behavioral support in the later stages of a change effort; a positive perception of the change mediates between identification and cognitive and behavioral support, and also facilitates affective support. (Buono and Bowditch, 1989)*

Artefak bisa menjadi bagian penting dari persepsi karyawan terhadap organisasi mereka. Identifikasi artefak dikaitkan dengan dukungan kognitif dan perilaku pada tahap selanjutnya adalah bagian dari upaya perubahan. Persepsi positif dari perubahan menengahi antara identifikasi dan kognitif dan dukungan perilaku, dan juga memfasilitasi dukungan afektif. "(Buono dan Bowditch, 1989). Kebanyakan peneliti setuju bahwa budaya subjektif lebih penting sebagai penentu yang signifikan dari kepercayaan, sikap, dan perilaku, dan dengan demikian memberikan dasar yang lebih khas untuk mengkarakterisasi dan menafsirkan persamaan dan perbedaan antara orang-orang dalam organisasi yang berbeda "(Buono dan Bowditch, 1989)

#### b. Nilai-nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai adalah kode-kode moral, etika untuk menentukan apa yang sebaiknya dilakukan atau tidak. Sedangkan kepercayaan adalah apa yang dipikirkan benar atau tidak benar untuk dilakukan oleh organisasi beserta seluruh anggotanya. Nilai-nilai dan kepercayaan dalam penelitian ini

adalah salah satu unsur penting pembentuk budaya organisasi. Nilai-nilai dan kepercayaan dalam penelitian ini dijabarkan dalam 3 poin :

1. Nilai-nilai dan kepercayaan adalah kemampuan pimpinan pada perguruan tinggi di Surabaya dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
2. Nilai-nilai dan kepercayaan adalah kemampuan pimpinan strategis pada perguruan tinggi di Surabaya untuk menekankan transparansi dalam semua aktivitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.
3. Nilai-nilai dan kepercayaan adalah kemampuan pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan budaya belajar tanpa henti sebagai hal yang wajib bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi.

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi pada item nilai-nilai dan kepercayaan pada perguruan tinggi -perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu menjadikan budaya organisasi pada item nilai nilai dan kepercayaan berkontribusi untuk keefektifan peningkatan perubahan organisasi. Dengan cara menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, menekankan transparansi menekankan budaya belajar tanpa henti dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi.

### c. Asumsi – asumsi dasar

Secara teori asumsi – asumsi dasar adalah hal yang merupakan sesuatu hal yang harus diterima sebagai solusi (*taken for granted as the solution*) untuk mengidentifikasi masalah yang timbul. Beberapa dimensi yang terdapat dalam asumsi-asumsi dasar adalah : keterkaitan dengan lingkungan organisasi, hakikat kegiatan manusia, hakikat hubungan antar manusia, dan hakikat waktu. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa asumsi – asumsi dasar adalah salah satu unsur penting pembentuk budaya organisasi. Asumsi–asumsi dasar dalam penelitian ini dijabarkan dalam 3 poin :

1. Asumsi–asumsi dasar dijabarkan sebagai suatu aturan yang tak tertulis dari pimpinan pada perguruan tinggi ini yang menekankan untuk menjaga hubungan baik bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi
2. Asumsi–asumsi dasar dijabarkan sebagai suatu aturan yang tak tertulis dari pimpinan pada perguruan tinggi ini yang menekankan kemampuan bekerja dalam sebuah tim dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi
3. Asumsi–asumsi dasar dijabarkan sebagai suatu aturan yang tak tertulis dari pimpinan pada perguruan tinggi ini yang menekankan pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang terkait dengan pelaksanaan tri darma perguruan tinggi.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa asumsi – asumsi asumsi – asumsi dasar adalah salah satu unsur penting pembentuk budaya organisasi. Asumsi–asumsi dasar yang dalam penelitian ini dijabarkan dalam 3 poin memperlihatkan bahwa budaya organisasi pada item pada perguruan tinggi -perguruan tinggi di Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di Surabaya mampu membuat budaya organisasi pada item asumsi – asumsi dasar berkontribusi untuk keefektifan peningkatan perubahan organisasi.

#### **6.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil uji statistik membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan. Hipotesis kelima dalam penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini tidak terbukti kebenarannya. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Marcoulides and Heck, 1993; Ogbonna and Harris (2000, 2002) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Budaya Organisasi diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku anggotanya yang merupakan sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan karena bentuk prosedur organisasi, menyatukan kemampuan organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh,

yang dapat memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi, dan dengan demikian, budaya dapat menjadi penghalang atau fasilitator pencapaian tujuannya organisasi (Yilmaz, 2008).

Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan hal yang sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Marcoulides and Heck, 1993; Ogbonna and Harris (2000, 2002) yang mengemukakan bahwa " *the only variable that had a purely direct effect on performance was innovative culture while the competitive culture had both a direct and indirect effect*". Dengan kata lain innovative culture dan competitive culture memiliki pengaruh secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Marcoulides and Heck, 1993 membuktikan bahwa tidak ditemukan hubungan secara langsung antara budaya organisasi dan kinerja ( Scott et al., 2003).

*Studi that conducted by Marcoulides and Heck, 1993; Ogbonna and Harris 2000,2002, all the other studies that examined the culture-performance link failed to discuss the influence of other variables such as organizational structure or leadership. For this reason the future investigations of this relationship have to take into consideration and remove the effect of other factors (Scott et al., 2003).*

Hal ini berarti temuan ini bertolak belakang atau bertentangan dengan: Chi et al (2011); Duke and Edet (2012) ; Ting (2011); Muya and Wesonga (2012); Nazir et all (2012); Sakil Ahmad (2012); Shahzd et al (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja organisasi secara langsung.

Walaupun temuan ini dalam penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung bukan berarti budaya organisasi tidak berjalan dalam organisasi

tersebut. Beberapa alasan budaya organisasi tidak signifikan antara lain terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja, selain itu terlalu banyaknya definisi tentang budaya organisasi mempersulit untuk memberikan suatu definisi tentang budaya organisasi secara umum. Berikut ini adalah alasan lebih terperinci mengapa budaya organisasi dalam penelitian ini tidak signifikan :

1. Dalam penelitian ini definisi budaya organisasi mengacu pada definisi budaya organisasi oleh Schein yang menyarankan penelitian budaya organisasi sebaiknya menggunakan metode kualitatif. Schein menganggap konstruk budaya organisasi adalah sebuah konstruk yang begitu kompleks. Schein menyarankan menggunakan dua metode baik kuantitatif maupun kualitatif, Schein percaya penelitian kuantitatif yang dilakukan terpisah dari penelitian kualitatif akan menyediakan hasil analisa konstruk yang dangkal dan gagal untuk mengevaluasi asumsi-asumsi utama budaya organisasi. Selain Schein beberapa peneliti juga percaya bahwa pendekatan kuantitatif dianggap kurang efektif untuk mempelajari budaya organisasi yang dianggap sebagai sebuah konstruk yang begitu kompleks.
2. Alasan yang berikutnya bahwa budaya organisasi seperti yang didefinisikan oleh Schein adalah suatu budaya yang keberadaanya sangat kuat karena budaya organisasi tersebut dibangun oleh pendiri organisasi (*fouder*) yang dishare dan diajarkan kepada seluruh anggota organisasi terutama bagi anggota baru sebagai

sesuatu yang dianggap sebagai pedoman bagaimana berperilaku atau bersikap dalam menghadapi suatu masalah baik eksternal maupun internal organisasi (*taken for granted*). Sedangkan tugas seorang pemimpin yang dianggap sebagai pendiri organisasi adalah mentransfer budaya tersebut pada seluruh anggota organisasi. Tetapi temuan dilapangan memperlihatkan bahwa pada perguruan tinggi negeri maupun swasta pemimpin strategis pada organisasi ini selalu berganti selang periode waktu tertentu. Misalnya untuk perguruan tinggi negeri setiap empat tahun terjadi pergantian rektor dan para wakilnya, diikuti dengan pergantian dekan beserta pembantu-pembantunya, bahkan pergantian terjadi sampai pada level proram studi. Selanjutnya masing-masing pemimpin strategis ini berasal dari sub culture yang beragam seperti dari suku (ethnic) apa dia berasal , background pendidikan apakah lulusan luar negeri atau dalam negeri. Kalau lulusan luar negeri hal tersebut masih terbagi kembali aliran style atau gaya perilaku dalam memimpin organisasi juga dipengaruhi oleh tempat atau negara dimana mereka memperoleh pendidikan. Misalnya seorang pemimpin yang memperoleh pendidikan di Amerika stylenya akan berbeda dengan seorang pemimpin yang memperoleh pendidikan seperti Jerman atau Jepang. Bahkan untuk lulusan dalam negeri pun masih sangat kental apakah seorang pemimpin tersebut merupakan lulusan Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Universitas Airlangga, ataupun ITB hal

Strategi), Leadership (Kepemimpinan), Stucture (Struktur), Management Practice (Praktek Manajemen), System (Sistem) yang berbeda pada setiap organisasi, Work Unit Climate (Iklim Unit Kerja), Task Requirement and Individual Skills or Abilities, Motivation (Motivasi), Individual Needs and Value (Kebutuhan dan Nilai individu), Kinerja Individu dan kinerja Organisasi. Mengamati model Burke dan Litwin (1992) tersebut terlihat bahwa masih banyak faktor lain seperti yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya dimana yang tidak digunakan sebagai variabel penelitian dalam penelitian ini padahal beberapa faktor tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi dalam penelitian untuk melihat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perubahan organisasi yang berujung pada kinerja organisasi. Banyaknya variabel lain yang saling mempengaruhi atau saling terkait berpengaruh pada pola jawaban responden.

Dari ketiga alasan berdasarkan temuan lapangan dalam penelitian maka dapat disimpulkan bawa dimensi budaya organisasi begitu kompleks dan luas terutama yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang ada. Padahal Schein telah mengemukakan bahwa kepemimpinan dan budaya merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat terpisahkan satu sama lain. Temuan dalam penelitian ini mendukung penelitian House et al, 2002 dalam project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) dimana riset ini difokuskan pada penelitian

hubungan budaya dan kepemimpinan pada 61 negara. Dimana budaya diteliti dalam dimensi yg begitu kompleks dan difokuskan pada lintas budaya. Dimana isu lintas budaya ini dapat membantu peneliti memahami bahwa masih terdapat banyak faktor lain yang belum dipertimbangkan dalam teori kepemimpinan seperti pentingnya religi, bahasa, latar belakang etnic, sejarah atau sistem politik (Dorfman, 1996).

Temuan berikutnya dalam penelitian ini memperlihatkan masih banyak dimensi budaya organisasi yang belum dapat terungkap dalam penelitian ini, sehingga hal ini berpengaruh terhadap pola jawaban responden pada penelitian ini.

#### **6.6. Pengaruh kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi.**

Hasil uji statistik ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya, maka dapat dikatakan bahwa variabel perubahan organisasi dapat memediasi penuh (fully mediation). Secara teoritis kepemimpinan startegis memiliki kemampuan sebagai seorang navigator, strategiest, entrepreneur, mobilizer, talent advocate, captivator, global thinker, and change driver (Gazpersz, 2012).

Secara umum seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan sebuah organisasi dan memastikan bahwa organisasi tersebut akan dapat mencapai visi dan misi dengan baik. Dalam konteks ini para pemimpin strategis dianggap bertanggung jawab atas tercapainya

visi dan misi tersebut secara baik. Mengembangkan, memodifikasi, termasuk mengadakan perubahan terhadap visi misi yang telah ditetapkan guna tercapainya tujuan organisasi adalah hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin strategis. Penggunaan dukungan teknologi dalam proses belajar dan mengajar, maupun dalam proses administrasi dan tata kelola yang baik (*good governance*) dan transparansi dalam setiap kegiatan akademik, dan didukung dengan pengelolaan finansial yang baik akan menciptakan efisiensi dan efektifitas bagi pencapaian kinerja pada sebuah universitas atau lembaga pendidikan tinggi lainnya.

Sedangkan Drew, (2010) mengemukakan pentingnya kepemimpinan strategis dalam lingkungan akademik adalah

*".....the most significant challenges centred around the need for strategic leadership, flexibility, creativity and change-capability; responding to competing tensions and remaining relevant; maintaining academic quality; and managing fiscal and people resources. Sound interpersonal engagement, particularly in terms of change leadership capability, was found to be critical to meeting the key challenges identified by most participants (Drew, 2010).*

Alasan mengapa organisasi harus melakukan perubahan menurut Jones, 2004 adalah sebagai berikut :

*From a passive perspective, organizational change occurs as a reaction to an ever-changing environment or as a response to a current crisis situation. On the other hand, a more proactive viewpoint is that it is triggered by a progressive manager.*

Perubahan terjadi sebagai reaksi atas perubahan lingkungan yang sedang terjadi atau untuk menghadapi situasi yang begitu kritis. Temuan dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan strategis yang memiliki kapabilitas - kapabilitas sebagaimana yang telah diungkapkan pada bagian terdahulu

ditambah dengan perubahan organisasi akan berpengaruh terhadap efektifitas kinerja organisasi pada perguruan tinggi perguruan tinggi yang ada di Surabaya Jawa timur. Temuan dalam penelitian sejalan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Drew, (2010) dan Gazpersz, 2012.

#### **6.7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi**

Hasil uji statistik membuktikan bahwa faktor budaya organisasi pada perguruan tinggi merupakan faktor yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Tierney, 1988; Bartell, 2003 mengemukakan bahwa pada sebuah universitas budaya budaya dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) dari stake holder universitas itu sendiri seperti (bagian administrasi, fakultas, mahasiswa, semua civitas akademika) yang berdasarakan tradisi hal tersebut akan dikomunikasikan baik secara verbal maupun non verbal (Deal and Kennedy, 1982; Bartell, 2003). Nilai (*Values*) dan kepercayaan (*beliefs*) hal tersebut berpengaruh dalam proses pembuatan keputusan pada universitas (Tierney, 1988; Bartell, 2003) yang pada akhirnya budaya organisai tersebut akan menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku.

Budaya organisasi pada perguruan dapat dipandang sebagai *personality* dari organisasi itu sendiri. Budaya organisasi itu sendiri dapat diamati arsitektur bangunan kampus, fasilitas kampus, interaksi

mahasiswa dalam kampus, dan cerita prestasi kampus dan orang-orang yang terlibat didalamnya. Peran pemimpin pada universitas adalah meningkatkan konsep budaya organisasi itu sendiri dan peranan penting budaya organisasi dalam perubahan dan pengembangan universitas.

*Kotter and Heskett postulates that organizational culture influences economic performance for better or worse. They argued strong and strategic cultures were believed to create excellent business performance. However, Kotter and Heskett have shown that these two aspects are not sole predictors of positive economic performance: What also need to be included in the analysis are the shared values and practices within these strong and strategic cultures. In short, looking closely at what is being encouraged in an organization is just as, if not more, important than looking at the organization's strengths and strategies (Kotter & Heskett, 1992)*

Apa yang dikemukakan oleh Kotter dan Hasket memperlihatkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Selanjutnya kinerja organisasi bukan hanya ditentukan oleh budaya organisasi yang kuat, tetapi juga harus dibarengi dengan penggunaan kekuatan – kekuatan organisasi yang diimbangi dengan strategi yang baik untuk dilaksanakan. Sehingga apa yang dikemukakan oleh Hasket sejalan dengan temuan yang ada dalam penelitian ini yang mengemukakan apabila budaya organisasi disandingkan dengan perubahan organisasi, dimana perubahan organisasi dianggap sebagai sesuatu yang dipertahankan keberadaannya karena akan berakibat pada efisiensi maupun efektifitas. Literatur tentang perilaku organisasi dan pendidikan tinggi menggaris bawahi karakteristik perubahan yang berhasil adalah sebagai organisasi yang terus-menerus berubah, secara rutin, mudah, dan responsif, tapi perubahan dalam organisasi tidak dapat terjadi secara begitu saja. Strategi perubahan organisasi yang berhasil memerlukan

upaya yang telah direncanakan dengan baik oleh anggota organisasi yang disertai dengan investasi oleh pemangku kepentingan utama. Strategi ini memprioritaskan, budaya institusi yang unik yang dibina secara tersendiri oleh masing-masing Organisasi (Keup et al 2001; Kezar dan Eckel 2002; Tierney 1988).

Dalam penelitian ini misalnya dicontohkan apabila terjadi perubahan kurikulum pembelajaran maka akan terjadi suatu tantangan (*challenges*) dan perubahan terhadap asumsi asumsi yang ada, begitu pula dengan praktik dilapangan pasti banyak terjadi perubahan. Dimana perubahan yang terjadi ini berikutnya akan berdampak pada kelompok-kelompok kerja yang tergabung dalam sebuah tim, perubahan juga berpengaruh pada hubungan antar individu, dan akan terjadi pula perubahan-perubahan pada harapan baik pada level individu maupun kelompok. Pengembangan kurikulum maupun hanya redesain bentuk kurikulum itu sendiri akan menghasilkan perubahan pada kurikulum yang sudah ada sebelumnya (*establish*) sehingga pola pikir yang telah terbentuk mengenai budaya organisasi dapat saja berubah sesuai dengan kondisi yang ada. Semua itu memerlukan perubahan perilaku orang-orang, sikap mental dan praktek pekerjaan dalam berbagai cara.

Temuan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh (Deal & Kennedy, 1982; Wilkins dan Ouchi, 1983 dan Schein, 1984) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi akan sangat bergantung pada budaya organisasi dan hal tersebut berhubungan secara langsung .

Temuan pada penelitian ini mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh faktor perubahan organisasi. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Harris dan Ogbona, 2000 sebagai mana kutipan dibawah ini:

*"This paper examines the nature of this relationship and presents empirical evidence which suggests that the relationship between leadership style and performance is mediated by the form of organizational culture that is present" ( Harris dan Ogbona 2000)*

Temuan pada penelitian ini dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi pada perguruan – perguruan tinggi di Surabaya berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh perubahan organisasi. Makna dari temuan dalam penelitian ini bahwa budaya organisasi dapat mempertinggi efektifitas kinerja organisasi pada perguruan tinggi – perguruan tinggi di Surabaya apabila disandingkan bersama dengan variabel perubahan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Harris dan Ogbona 2000.

#### **6.8 Pembahasan secara keseluruhan dengan menggunakan social exchange theory .**

Secara umum hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori pertukaran social (*social exchange teori*) atau yang biasa dikenal dengan teori saling ketergantungan. Dalam teori, interaksi ini biasanya dilihat sebagai saling

tergantung dan bergantung pada tindakan orang lain disini terdapat 3 kata kunci yaitu, Intrinsic / Extrinsic reward power, Imbalanced Exchange .

*A stable social relationship requires that individuals make some investments to bring it into being and maintain it in existence, and it is to the advantage of each party to have the other or others assume a disproportionate share of the commitments that secure their continuing association. Hence the common interest of individuals in sustaining a relation between them tends to be accompanied by conflicting interests as to whose investment should contribute most to its sustenance.—Peter M. Blau*

Menurut Blau hubungan sosial yang stabil mengharuskan individu membuat beberapa investasi untuk membawanya menjadi ada dan mempertahankannya untuk selalu ada, dan itu adalah untuk keuntungan masing-masing pihak yang memiliki hubungan tersebut. Apabila terdapat pihak yang lain atau orang lain menganggap terdapat bagian yang tidak proporsional dari komitmen yang mengikat hubungan mereka maka hubungan tersebut sulit untuk berlanjut. Oleh karena itu dalam mempertahankan hubungan tersebut baik untuk kepentingan umum maupun individu di antara mereka cenderung disertai dengan konflik kepentingan. Dimana selanjutnya untuk keberlangsungan hubungan tersebut harus disertai investasi yang besar untuk kelangsungannya.

(Peter M. Blau)

Perilaku organisasi (*organization behavior*) adalah bidang interdisipliner yang didedikasikan untuk pembelajaran sikap, perilaku, dan kinerja manusia dalam sebuah organisasi. Teori pertukaran social (*social exchange teori*) dalam perilaku organisasi mengambil konsep dari berbagai disiplin ilmu, diantaranya psikologi, sosiologi, antropologi budaya, teknik industry, ekonomi, etika serta manajemen. Perilaku

organisasi adalah bidang interdisipliner yang didedikasikan pada penelitian tentang bagaimana individu dan kelompok cenderung bersikap dalam organisasi.

Konsep dan prinsip perilaku organisasi adalah hal yang penting untuk diperhatikan bagi pemimpin organisasi karena dalam setiap organisasi, manusia pada akhirnya akan mengambil sebuah keputusan yang mengontrol bagaimana organisasi mendapatkan dan menggunakan seluruh sumber daya yang dimilikinya (Daft, 2011). Keyakinan dan penilaian tentang dirinya, rekan kerjanya, pemimpinnya dan organisasi akan membentuk suatu rangkaian pemikiran tentang bagaimana mereka melakukan suatu kegiatan dan seberapa baik hal tersebut dapat dilakukan. Orang – orang tersebut bisa saja terlibat dalam suatu konflik dan persaingan dalam organisasi atau sebaliknya mereka dapat menggabungkan talenta dan pemikiran mereka yang beragam untuk mencapai lebih banyak hal sebagai sebuah kelompok.

Dalam penelitian ini exchange teori digunakan sebagai dasar dari berbagai variabel yang menjadi obyek pengamatan dalam hal ini adalah kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi dan berujung pada kinerja organisasi. Dalam penelitian ini exchange teori menjadi dasar perilaku semua anggota organisasi yang melakukan pertukaran baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Sebagai contoh proses transaksi pertukaran yang terjadi antara pemimpin strategis yang ada di perguruan tinggi dengan individu seperti kaprodi, dosen, karyawan dan mahasiswa. Para individu tersebut bersedia

untuk bergabung dalam organisasi perguruan tinggi, berkomitmen mendukung kebijakan pemimpin yang ada dengan harapan bahwa dari apa yang mereka berikan akan memperoleh suatu imbalan misalnya peningkatan jenjang karir yang jelas karena terkait dengan penilaian terhadap performance secara individu maupun secara kolektif. Disini akan terlihat adanya sesuatu yang dipertukarkan antara organisasi yang memiliki pemimpin dengan kepemimpinan strategis yang baik. Dapat dicontohkan disini seperti kaprodi dan dosen dengan dengan reward yang diperoleh dari organisasi, kepuasan kerja, loyalitas terhadap organisasi, karyawan dan komitmen dan kepuasan kerjanya, mahasiswa dengan loyalitas pada almamaternya. Artinya semua individu - individu ini bersedia untuk mempertukarkan sesuatu hal. Misalnya mempertukarkan loyalitas, kepuasan kerja, komitmen, dan bersedia bergabung dalam organisasi dengan mempelajari budaya organisasi yang ada dengan harapan bahwa apa yang mereka berikan akan diberikan imbalan yang seimbang dari organisasi tentu saja hal tersebut harus didukung oleh adanya pemimpin yang memperoleh kepercayaan dari para pengikutnya.

Pertukaran yang terjadi antara individu seperti kaprodi, dosen, karyawan dan mahasiswa pada program studi yang ada pada sebuah perguruan tinggi diatur dengan adanya suatu aturan atau norma yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan transaksi pertukaran. Siklus pertukaran ini akan terus berlangsung selama kedua belah pihak merasa memperoleh win win solution atas pertukaran yang terjadi (Emerson, 1976). Disini jelas terlihat terpenuhinya syarat terjadinya suatu

pertukaran social pada perguruan tinggi - perguruan di Surabaya yaitu misalnya:

1. Adanya sekumpulan aktor atau individu atau aktor kolektif disini bisa dilihat bahwa pertukaran terjadi diantara individu seperti kaprodi, dosen, karyawan, mahasiswa, dengan individu seperti para pemimpin strategis yaitu rektu dan pembantunya, dekan dan pembantunya, atupun pertukaran kolektif antara program studi dengan fakultas maupun universitas itu sendiri.
2. Sumber yang bernilai terdistribusikan dikalangan aktor dalam hal ini dapat terlihat dari kaprodi, dosen dan karyawan yang memiliki knowledge, tingkat pendidikan sesuai dengan kebutuhan organisasi, karyawan dengan ketrampilannya dan hal ini akan dipertukarkan dengan imbalan, reward tangible maupun intangible (*cost and reward*).
3. Ada sekumpulan peluang pertukaran diantara semua aktor dalam jaringan, artinya terdapat peluang atau kesempatan yang sama diantara sesama anggota organisasi untuk terjadinya transaksi pertukaran
4. Hubungan pertukaran atau peluang pertukaran ada diantara aktor.
5. Hubungan pertukaran saling berkaitan dalam sebuah struktur jaringan tunggal. Artinya terjadi transaksi pertukaran dalam perguruan tinggi di Surabaya yang terjadi dalam sebuah struktur jaringan social yaitu organisasi perguruan tinggi atau universitas yang terbentuk dua actor atau lebih yang mengakibatkan terjadinya hubungan pertukaran diantara para actor yaitu anggota organisasi.

Sebuah jaringan pertukaran adalah sebuah struktur sosial khusus yang dibentuk oleh dua aktor atau lebih yang menghubungkan hubungan pertukaran diantara aktor (Cook et al., 1983; 277 dalam Ritzer, 2014; 353). Lebih jauh Emerson mengemukakan definisinya tentang kekuasaan, menurut Emerson kekuasaan adalah tingkat biaya potensial yang menyebabkan seorang aktor dapat memaksa aktor lain menerima, sedangkan ketergantungan melibatkan tingkat biaya potensial yang diterima seorang aktor dalam suatu relasi. Definisi ini mengarah ke teori kekuasaan-ketergantungan. Cook dan kawan-kawannya menganggap kekuasaan seseorang atas orang lain dalam hubungan pertukaran adalah kebalikan fungsi ketergantungannya terhadap orang lain.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan strategis telah berjalan dengan baik pada perguruan tinggi-perguruan tinggi yang ada di Surabaya, dengan dibarengi dengan adanya budaya organisasi yang memperkuat terjadinya perubahan organisasi dimana hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Semua temua-temuan dalam penelitian ini dapat membuktikan bahwa social exchange teori (social exchange teori – SET) dapat diterapkan pada organisasi pendidikan tinggi seperti universitas dapat dibuktikan dari rekapitulasi jawaban responden yang menunjukkan nilai yang tinggi atas item-item kepemimpinan strategis yang disandingkan dengan budaya organisasi yang lebih kondusif sehingga memudahkan anggota organisasi untuk menerima perubahan yang sedang atau akan

terjadi sehingga hal ini mampu mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

### **6.9. Implikakasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini mempunyai implikasi teori dan praktis yaitu :

1. Implikasi secara teoritis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dapat digunakan model kepemimpinan strategis, budaya organisasi dan perubahan organisasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kinerja organisasi akan dapat ditingkatkan apabila kepemimpinan strategis yang ada dalam organisasi tersebut mampu untuk menjadi media atau agen dari suatu perubahan organisasi. Sedangkan budaya organisasi dianggap mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi apabila di barengi dengan adanya perubahan organisasi.
2. Implikasi temuan empirik pada penelitian ini adalah didapatkannya suatu formulasi bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan meningkatkan pengaruh kepemimpinan strategis untuk terjadinya suatu perubahan organisasi secara terus menerus yang dibarengi dengan adanya budaya organisasi yang mendukung terjadinya suatu perubahan sehingga diharapkan akan berujung pada meningkatnya kinerja organisasi secara menyeluruh.

### 6.10 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, model yang diajukan untuk meningkatkan kinerja organisasi hanya menggunakan variabel kepemimpinan strategis budaya organisasi dan perubahan organisasi sebagai variabel antara. Masih banyak variabel lain yang belum diakomodir dalam model pada penelitian ini seperti lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sehingga diharapkan bagi peneliti yang tertarik pada pengembangan sumber daya manusia dan organisasi masih dapat menambahkan beberapa variabel tersebut.

## BAB VII

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Memperhatikan kembali rumusan masalah dan tujuan penelitian yang disandingkan dengan tujuh hipotesis yang dirumuskan dari berbagai teori terkait, maka hasil pembahasan dan pengujian hipotesis melahirkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi-perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa - Timur menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Makna dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis telah berjalan dengan baik sehingga berdampak pada efektifitas kinerja organisasi pada perguruan-perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur. Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategis yang proyeksikan dalam kemampuan kepemimpinan pemimpin-pemimpin strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur dalam bertindak sebagai seorang navigator, strategiest, entrepreneurr, talent advocate, captivator, global thinker, change driver telah diaplikasikan dengan baik dalam mengefektifkan peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan pada

semua dimensi maupun indikator yang berimplikasi pada tingginya yang hasil yang didapatkan dalam dimensi maupun indikator kinerja organisasi. Temuan ini juga mendukung temuan temuan terdahulu bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat tergantung pada kinerja pemimpinnya.

2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Makna dari temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan strategis terhadap efektifitas kinerja organisasi pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur. Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategis yang proyeksikan dalam kemampuan kepemimpinan dari pemimpin-pemimpin strategis yang ada pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur tersebut dalam bertindak sebagai navigator, strategiest, entrepreneur, mobilizer, talent advocate, captivator, global thinker, dan change driver telah diaplikasikan dengan baik dalam mengefektifkan peningkatan perubahan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan pada semua dimensi maupun indikator yang berimplikasi pada tingginya yang hasil

yang didapatkan dalam dimensi maupun indikator – indikator kinerja organisasi.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur . Makna dari temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan strategis terhadap efektifitas kinerja organisasi pada perguruan tinggi – perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur. Hal ini membuktikan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategis yang proyeksikan dalam kemampuan kepemimpinan pemimpin-pemimpin strategis tersebut dalam bertindak untuk mengembang cara mempertahankan perubahan (*Develop ways to sustain the change*), menyediakan dukungan dan pelatihan. (*Provide support and training*), menjaga agar perubahan tetap bekesinambungan (*Refreeze*) telah diaplikasikan dengan baik pada kehidupan organisasi sehingga dapat mengefektifkan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan pada semua dimensi maupun indikator yang berimplikasi pada tingginya hasil yang didapatkan dalam dimensi maupun indikator – indikator kinerja organisasi.
4. Hasil pengujian hipotesis ke-empat menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan organisasi Makna dari temuan

dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan perubahan organisasi pada perguruan tinggi. – perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang proyeksikan dalam 3 dimensi yaitu artefak, nilai dan kepercayaan dan asumsi asumsi dasar yang dikembangkan oleh pemimpin-pemimpin strategis tersebut dalam bertindak untuk mengembang cara mempertahankan perubahan (*Develop ways to sustain the change*), menyediakan dukungan dan pelatihan. (*Provide support and training*, menjaga agar perubahan tetap bekesinambungan (*Refreeze*) telah diaplikasikan dengan baik pada kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengamatan pada semua dimensi maupun indikator yang berimplikasi pada tingginya hasil yang didapatkan dalam dimensi maupun indikator – indikator perubahan organisasi.

5. Hasil pengujian hipotesis ke-lima menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja organisasi, gagal dibuktikan. Meskipun banyak peneliti yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, namun penelitian ini memperoleh hasil yang berkebalikan. Posisi budaya organisasi

sebagai variabel bebas dalam penelitian ini terbukti tidak signifikan mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Artinya masih dibutuhkan variabel lain sebagai variabel mediator untuk dapat membuat budaya organisasi dapat berpengaruh pada kinerja organisasi perguruan tinggi-perguruan tinggi di Surabaya Jawa timur. Hal tersebut didukung dengan hasil hipotesis ke tujuh yang membuktikan bahwa apabila budaya organisasi disandingkan bersama dengan perubahan organisasi maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Makna temuan ini dapat menjelaskan bahwa pengaplikasian budaya organisasi sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitive organisasi tidak begitu saja dapat terjadi tetapi memerlukan beberapa syarat tertentu. Syarat pertama yaitu adanya seorang leader yang bertindak sebagai pendiri (*founder*) yang harus memiliki kemampuan untuk bertindak sebagai agen perubahan organisasi, dan mentransfer budaya organisasi kepada anggota organisasi yang lain. Kedua pengaplikasian budaya organisasi membutuhkan suatu kondisi lingkungan akademis (*academic environment*) yang kondusif dari lingkungan dimana organisasi berada, Ke tiga pengaplikasian budaya organisasi membutuhkan dukungan dan kesiapan seperti struktur organisasi yang memiliki tata kelola yang baik (*good governance*) beserta jajaran civitas akademika memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat,

sarana dan prasarana penunjang yang memadai, dan semua anggota organisasi yang berkomitmen untuk dapat menerima budaya organisasi sebagai suatu pedoman dalam memecahkan segala persoalan yang berasal baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Ke-empat dari sisi kepemimpinan organisasi sendiri penerimaan budaya organisasi bergantung pada perilaku, gaya (style) seorang pemimpin yang ada harus dapat diterima dengan baik oleh anggota organisasi seperti ketua program studi, dosen, karyawan dan mahasiswa. Berjalannya budaya organisasi dengan baik memerlukan suatu wawasan pengetahuan yang cukup tentang apa dan bagaimana peran budaya organisasi dalam kehidupan organisasi sehari-hari, seperti apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan anggota organisasi dengan kata lain harus ada batasan – batasan yang jelas dalam anggota organisasi berperilaku baik itu tertulis maupun tidak tertulis. Pemimpin organisasi berperan kritis untuk dapat terlaksananya budaya organisasi dengan baik pada sebuah organisasi. Temuan dalam penelitian ini juga mendukung literature yang menyatakan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja dengan baik maka manajemen pengelola perguruan tinggi yang ada harus memperhatikan beberapa hal seperti pemanfaatan infra struktur dan semua sumber daya organisasi secara optimal, tim work yang solut, gaya kepemimpinan yang sesuai, tingkat kepuasan kerja, transfer

teknologi, kreativitas pengetahuan, dan umpan balik dari kinerja yang telah dicapai.

6. Hipotesis ke enam dari penelitian ini dipergunakan untuk menguji besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya, namun karena sifat pengaruh dari variabel perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, maka dapat dikatakan bahwa variabel perubahan organisasi dapat memediasi sebagian (*partially mediation*) hubungan antara kepemimpinan strategis terhadap kinerja organisasi. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi - perguruan tinggi di kota Surabaya Jawa-Timur yang dimediasi oleh adanya perubahan organisasi yang terdiri dari pencairan, perubahan, dan pembekuan ulang telah berjalan dengan baik yang pada akhirnya mampu mempengaruhi efektifitas kinerja organisasi. Temuan dalam penelitian ini juga menggaris bawahi bahwa di dalam upaya untuk memacu kinerja organisasi maka para pemimpin strategis pada perguruan tinggi di Surabaya diharapkan untuk dapat mengembangkan cara untuk mempertahankan perubahan (*Develop ways to sustain the change*), menyediakan dukungan dan pelatihan. (*Provide support and training*), *Refreeze* yaitu perubahan

merupakan reinforcement yang positif bagi seluruh anggota organisasi. Temuan ini juga memberikan pilihan kebijakan yang terkait dengan perubahan organisasi yang sesuai dengan dimensi kinerja yang telah diprioritaskan untuk dilakukan perubahan. Temuan-temuan ini juga sekaligus memperkuat temuan-temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin beserta perubahan-perubahan organisasi yang dilakukannya.

7. Pengujian hipotesis ke-tujuh berikutnya yang menghubungkan pengaruh budaya organisasi bersama dengan perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi telah terbukti menunjukkan hasil positif dan signifikan. Hal ini menyiratkan bahwa dapat dikatakan bahwa variabel perubahan organisasi dapat memediasi secara penuh (fully mediation) hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terdapat pada perguruan tinggi-perguruan perguruan tinggi di Surabaya yang disandingkan dengan perubahan organisasi yang terencana dan di pertahankan keberlangsungannya (*Develop ways to sustain the change*), yang didukung dengan pelatihan (*Provide support and training*) akan berpengaruh pada kinerja organisasi program studi pada perguruan tinggi-perguruan tinggi di Surabaya Jawa timur .



8. Secara umum Sosial Exchange teori dapat diaplikasikan pada penelitian ini. Variabel – variabel kepemimpinan strategis dan budaya organisasi dan perubahan organisasi dapat terangkum dengan baik dalam social exchange teori. Teori ini mengatakan bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Di dalam hubungan tersebut, terdapat unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan. Jadi, perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Temuan dalam penelitian ini memperkuat apa yang telah dikemukakan oleh Blau beserta murid muridnya seperti Emerson dan kawan kawan. Temuan dalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa penelitian pada bidang perilaku organisasi, manajemen sumberdaya manusia berkaitan erat dengan disiplin lain seperti sosiologi maupun psikologi. Teori pertukaran sosial ini penting, karena berusaha menjelaskan fenomena kelompok dalam lingkup konsep-konsep ekonomi dan perilaku mengenai biaya dan imbalan.

**7.2 Saran-Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan temuan-temuan penelitian, maka dapat dikemukakan beberapa saran yang terkait dengan pengelolaan industri pendidikan tinggi di Surabaya Jawa Timur adalah, sebagai

berikut ; Peningkatan kinerja organisasi pada program studi – program studi yang terdapat pada perguruan tinggi di Surabaya tidak dapat hanya dilakukan dengan memperhatikan faktor kepemimpinan strategis, budaya organisasi dan perubahan organisasi tetapi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai faktor terkait seperti infra struktur dan pemanfaatan sumberdaya–sumberdaya organisasi secara tepat , lingkungan akademik yang kondusif, tim work, gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, transfer teknologi, penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dan adanya proses umpan balik dan dilakukan secara terus-menerus. Langkah selanjutnya adalah dengan membangun komitmen yang kuat diantara civitas akademika secara bersamaan dan diikuti dengan sosialisasi budaya belajar secara berkelanjutan oleh pemimpin strategis yang ada . Beberapa point tersebut pun perlu di ikuti dengan kesediaan untuk menerima perubahan organisasi oleh seluruh civitas akademika. Kepemimpinan strategis dari perguruan tinggi tersebut memiliki tugas untuk meningkatkan program penyebarluasan tentang visi misi organisasi sampai pada level opsional, sinkronisasi dan perlunya membangun tim work yang terpadu antara bagian perencanaan strategis dan bagian manajemen resources yang ada dalam organisasi program studi.

## Daftar Pustaka

- Abudho Riwo et all (2012) , *The Role of Strategic Leadership during Change*. KJBM Vol.4 Issue No.1. © 2012 KCA University, Nairobi, Kenya
- Adrianna J. Kezar, Peter D. Eckel (2002) The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education* Vol. 73 (2002)
- Agus Rahayu (2008), *Membangun kelayakan stratejik perguruan tinggi melalui penjaminan mutu; Manajemen corporate & strategi pemasaran jasa pendidikan tinggi*. Alfabeta Bandung.
- Ahmad M Shakil (2012) Impact of organizational culture on Performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal* - January, 2012 Vol.5 No.1
- Ahmad Sobirin (2007) *Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. UPP STIM YKPN Yogyakarta
- Appelbaum Steven H, St-Pierre Normand, Glavas William (1998) *Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity* .*Management Decision* 36/5 [1998] 289-301 MCB University Press.
- Aluko M.A.O. (2003) *The Impact Of Culture On Organizational Performance in Selected Textile Firms In Nigeria*. *Nordic Journal OF African Studies* 12(2) : 164-179
- Al-Zu'bi Hasan Ali (2011) Investigating the Relationship between Corporate Culture and Organizational Change: An Empirical Investigation. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 2 (2): 111-116 Scholarlink Research Institute Journals, 2011 (ISSN: 2141-7024) [jetems.scholarlinkresearch.org](http://jetems.scholarlinkresearch.org)
- Anantonakis John( 2006) *Leadership : What is it and How It Is Implicated In Strategic Change?* *International Journal of Management Cases*
- Ball Stephen,(2007). *Leadership of academics in research*. *Educational Management, Administration & leadership*, 35(4), 449-477.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. 1997. *The secrets of great groups*. *Leader to Leader*, 3: 29-33.

- Bennis, W. 2007. The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1): 2-5.
- Battilana J et all (2010) *Leadership competencies for implementing planned organizational change*. *The Leadership Quarterly* 21 (2010) 422-438
- Buwono Pancer Honggo, (2008) Pengaruh Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Program Studi Melalui Faktor Tata Kelola Yang Baik pada Fakultas Ekonomi Di Bawah Perguruan Tinggi di Surabaya dan Malang .(Skrpisi pada Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga)
- Bass Bernard M.(1999) *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 1999, 8 (1), 9-32.
- Barnet K Carole and Shore Barry (2008) *Reinventing program design challenges in leading sustainable institutional change*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 16-35
- Barnett, R. (2004). *Learning for an unknown future*. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- Boal dan Hooijberg (2001) *Strategic Leadership Research: Moving On*. *Leadership Quarterly*, Vol 11 (4), 515-549.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003) *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre.( Exeter: University of Exeter, Centre for Leadership Studies).
- Bryman Alan (2007) *Effective Leadership in Higher Education*, Summary of findings, Research And Development Series , Published by the Leadership Foundation for Higher Education, London England
- Burke, W., Litwin, G. (2001), "A casual model of organizational performance and change", *Journal of Management*, 18(3), pp. 523-545
- Burns, J.M. (1978) *Leadership* New York, Harper and Row
- Cummings and Worley (2005) *Organization Development & Change* . Eighth edition . South Westrn Thompson and Thompson, United State of America

Chih et al., (2011) *Organizational culture and performance: The mediating roles of innovation capacity*. African Journal of Business Management Vol. 5(21), pp. 8500-8510

DATA PTS Kopertis VII.htm

Davies, B.J. and Davies, B. (2004) 'The nature of strategic leadership', *School Leadership and Management*, 4(1): 29-38

Daft Richard L.(1999) *Leadership Theory and Practice*. The Dryden Press, United State of America.

Daft Richard L.& Adnrew – Pirola Merlo (2009) *The Leadership Experience*. First Asia-Pacific edition published by Cengage Learning Australia in 2009

Ery Setiono (2008) Pengaruh Kepemimpinan Strategis Melalui Faktor Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Program Studi Pada Fakultas Ekonomi Di Surabaya Dan Malang. (Skrpisi pada Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga)

Eckel, Peter; Green, Madeleine; Hill, Barbara (2001): *Riding the Waves of Change: Insights from Transforming Institutions*. Series of the ACE Project on Leadership and Institutional Transformation and The Kellogg Forum on Higher Education Transformation. Washington: ACE.

Erni R Ernawan (2011) *Organizational Culture : Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*, Penerbit Alfabeta Bandung.

Farid Ahmad (2012) Pengaruh Kepemimpinan Strategik Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan pada PT.PGN SBU II Surabaya. (Thesis , Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya)

Fralinger, Barbara (2011) *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*. *Journal of College Teaching & Learning* – November 2007 Volume 4, Number 11

Fuad Mas'ud (2004) *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Gary Hameland C.K Prahalad(1989). *Strategic Intent* : Harvard Business Review May – June 1989

Gaspersz Vincent,(2012) *All-In-One Practical Management Excellence Contoh dan Aplikasi pada Bisnis dan Industri Modern*. Penerbit Vinchristo Publication, Bogor .

- Gavrea et al (2011) *Determinants of Organizational Performance : The Case of Romania. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300
- Hanna, D. E. (2003). *Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education*. Educause, July-August, 25-34.
- Hambrick and Mason, (1984) *Upper Echelon : The organization as reflection of its top managers*. The Academy of Management Review, vol 9 issue 2 (April 1984) 193-206.
- Hechanova R M and Olpoc R C, (2012) *Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations*. Asia-Pacific Edu Res (2013) 22:11-19
- Hitt Michael A and Ireland R. Duane (1999) *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*, Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No.4 (Reprinted from 1999, Vol. 13, No. 1)
- Hitt, Keats, and DeMarie (1998) *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Academy of Management Executive, 1998, Vol. 12, No. 4
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. (1984) *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc.Hlm. 89
- Horner, M. (1997). *Leadership theory: past, present and future*. Team Performance Management 3(4): 270 -.
- House Robert J. and Aditya Ram N. (1997) *The social scientific study of leadership: quo vadis?*. Journal of Management May-June 1997 v23 n3 p409 (65)
- House R, et all (2002) *Understanding cultures and implicit theories across the globe: an introduction to project Globe*. Journal of World Business 37(2002) 3-10.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol.10, No. 2 : 124-135
- Iqbal Rizwana (2011) *Impact of Organizational Change to Achieve Competitive Edge*. European Journal of Business and

- Indriantoro, N. dan Supomo, B. (2002) *Metode Penelitian Bisnis Untuk Akutansi dan Manajemen*. Edisi ketiga, Penerbit Erlangga.
- Jogiyanto, A & Abdillah, W (2009). Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Jones, G. R. (2004). *Organization Theory, Design, and Change*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Janicijevic Nebojsa (2012) *The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards the Choice of Organizational Change Strategy*. Economic Annals, Volume LVII, No. 193 / April – June 2012 UDC: 3.33 ISSN: 0013-3264
- Kym Fraser, ((2005) *Education Development and Leadership in Higher Education Developing an effective institutional strategy*. Published by Routledge Falmer 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN. This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2005
- Kezar, A. and P.D. Eckel (2004), "Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship", *The Journal of Higher Education*, Vol. 75, pp. 371-399.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kuncoro, (2008) *Leadership sebagai primary forces dalam competitive strength, competitive area, competitive result guna meningkatkan daya saing perguruan tinggi : Manajemen corporate & strategi pemasaran jasa pendidikan tinggi*. Alfabeta Bandung.
- Kompas.com Jakarta, Rabu (20/1/2010)
- Luthans Fred (2006) *Organizational Behavior* (terjemahan) Edisi 10 . Penerbit Andi Yogyakarta.
- Luthans Fred (2011) *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 12th Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. New York – America
- Mintzberg H and Gosling J (2002). Reality programming for MBAs. *Strategy and Business*, 26 (1), pp 28-31

- Moh. Pambudu Tika (2010) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara Jakarta.
- Ogbonna, E and Harris, L. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies*. International Journal of Human Resources Management, 11(4), 766-788.
- Ogbonna, E and Harris, L. (2002). *Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry*. Human Resource Management Journal, 12(1), 22-53.
- Ong Yu Sing (2012) *Coplexities of Multiple Paradigms in Higher Education on Leadership Today* . Journal of Global Management July 2012. Volume 4. No 1.
- O'Reilly C.A. et all, (2010) *How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation*. The Leadership Quarterly 21 (2010) 104–113.
- Peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan no 87 tahun 2014 tentang akreditasi program studi dan perguruan tinggi.
- Phipps, K., & Burbach, M. (2010). *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research*. Journal of Behavioral and Applied Management, 11(2), pp.137-154.
- Robert L. Mathis dan John H Jackson (2002) , *Human Resource Managemet: Essential Perspectives*, 2<sup>nd</sup> edition. Cincinannati , OH: South-Western Publishing.
- Ritzer, George, 2014. *Teori Sosiologi Modern*. Edisi ketujuh Kencana. Jakarta.
- Robbins, S. P. and Judge, T. (2009) *An Organizational Behavior*, thirteenth edition, Pearson Prentice Hall
- Rowe, W. Glenn (2001) *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership* Academy of Management Executive; Feb 2001, Vol. 15 Issue 1, p81
- Sallis Edward (1993) *Total Quality Management in Education* .Third edition, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2005
- Shattock, M. (2003) *Managing Successful Universities*. Maidenhead, SRHE/Open University Press.
- Sashkin Marshal and Sashkin Molly G. (2011) *Leadership That Matter* (terjemahan), Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Serfontein Jacob Jacobus (2010) *The Impact of Strategic Leadership on The Operational Strategy and Performance of Business Organisation in South Africa*. Dissertation at the University of Stellenbosch.
- Solimun, 2005, *Structural Equation Modeling (SEM); Aplikasi Software Amos*, Malang : FMIPA Universitas Brawijaya.
- Soparnot Richard (2011) The concept of organizational change capacity, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 24 No. 5, 2011 pp. 640-661
- Susanto A.B. dkk (2008) *A strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*, The Jakarta Consulting Group
- Schein Edgar H (2009) *Corporate Culture Survival Guide*, Published by Jousey-Bass A Wiley Imprint , San Francisco.
- Shahzad Fakhar et all, (2012) *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol 3, No 9.
- Smith Ian (2005) *Achieving readiness for organizational change*. *Library Management* Vol. 26 No. 6/7, 2005 pp. 408-412
- Smith et all, (2010) *Artifacts, identification and support for change after an acquisition* *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 6, 2011 pp. 584-604 Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437731111161076
- Subroto and Sumarto (2011) *Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia*. *International Journal of Innovation Management and Technology*, Vol. 2, No. 5, October 2011
- Sugiyono (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung .
- Strategi dan Kebijakan Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi ( 2004).
- Scott, T., Mannion, R., Davis, H., and Marshall, M. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments*. *Health Services Research*, 38(3), 923-945
- Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research* New York, Free Press.

- Temam Koesmono (2005) *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
- Ting Keng-Sheng (2011) *Research on the Influence of Organizational Culture and Organizational Restructuring on Organizational Performance: Taking Old Folks Nursing Organization in Taiwan as an Example*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* Vol. 7, Num. 2.
- Tierney William G. (1988) *Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials*. *The Journal of Higher Education*, Vol. 59, No. 1 (Jan. - Feb., 1988), pp. 2-21. Published by: Ohio State University Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1981868>
- Ussahawanitchakit Phapruek, (2011) *Moderating Effects Of Environment On The Strategic Leadership Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships*. *Journal Of International Bussiness And Economics*, Volume 11, Number 2, 2011
- Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945) Pasal 31
- Undang-undang no 12 tahun 2012
- Undang-undang No. 20 tahun 2003
- Weiner, N., Mahoney, T. (1981), "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences", *Academy of Management Journal*, 24, pp. 453-470
- Wilson Bangun (2008) *Budaya organisasi : dampak pada daya saing perusahaan*. *Jurnal manajemen* volume 8 no1, 2008
- WEF (2011) *The Global Competitiveness Report 2011-2012*
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zahi Yazeen and Adnan Okour (2012) *Managing organizational change: Decision's maker perceptions in the UAE manufacturing industry*. *International Journal of Research Studies in Management* Volume 1 Number 1, 97-108
- Zoogah David B. (2009) *Cultural Value Orientation, Personality, and Motivational Determinants of Strategic Leadership in Africa*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 Iss. 2, 2009, p. 202-222

<http://edukasi.kompas.com/read/xml/2009/11/16/12133939/kualitas.pendidika.tinggi.indonesia.tertinggal.jauh> 16 November 2009

<http://edukasi.kompas.com/2009/11/16/12133939/kualitas.pendidikan.Indonesia.masih.rendah>

[http://www.psp.kemdiknas.go.id/uploads/Statistik%20Pendidikan/0910/index\\_pt%281%29\\_0910.pdf](http://www.psp.kemdiknas.go.id/uploads/Statistik%20Pendidikan/0910/index_pt%281%29_0910.pdf)

No Responden  
Nama PT  
Fakultas  
Program studi

.....(di isi oleh peneliti)  
.....  
.....  
.....  
.....

Responden yang terhormat,

Tujuan survey ini adalah untuk mengungkapkan pandangan Bapak/Ibu/Sdr terhadap kepemimpinan strategis, budaya organisasi, perubahan organisasi dan kinerja pada perguruan tinggi dimana Bapak/Ibu/Sdr bekerja atau belajar. Untuk setiap pernyataan, silahkan anda memberi tanda silang pada salah satu angka (5,4,3,2,atau 1) yang paling benar menurut anda pada saat ini sesuai dengan kondisi organisasi anda saat ini. Misalnya, jika Bapak/Ibu/Sdr memberi tanda silang pada angka 5, berarti anda sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Kami mohon waktu Bapak/Ibu/Sdr sekitar 30-40 menit untuk menjawab semua pertanyaan. Bapak/Ibu/Sdr dimohon untuk mengemukakan pendapat sejujurnya berdasarkan kondisi saat ini. Silahkan Bapak/Ibu/Sdr menentukan angka yang menurut anda sangat sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Sdr, dengan mengisi pernyataan-pernyataan dalam lembar kuesioner terlampir.

Catatan :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr, meluangkan waktu untuk mengisi pertanyaan ini kami mengucapkan terima kasih.

Surabaya, April.... 2014

Hormat kami,

Elly Noer

## DAFTAR PERTANYAAN

No	Pertanyaan Kepemimpinan Strategis	SS	S	N	TS	STS
KS1.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi akar suatu permasalahan secara cepat.	5	4	3	2	1
KS1.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mempertimbangkan skala prioritas pada suatu masalah.	5	4	3	2	1
KS1.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan menerjemahkan kompleksitas situasi menjadi lebih sederhana sehingga mudah untuk dipahami.	5	4	3	2	1
KS2.1	Pimpinan pada universitas ini mampu mengendalikan organisasi untuk mencapai visi organisasi.	5	4	3	2	1
KS2.2	Pimpinan pada universitas ini berpikir jauh ke depan.	5	4	3	2	1
KS2.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki pemahaman terhadap kompleksitas informasi pada masa yang akan datang.	5	4	3	2	1
KS3.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif.	5	4	3	2	1
KS3.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengubah kekuatan organisasi menjadi peluang.	5	4	3	2	1
KS3.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memiliki kemampuan untuk mengeliminir kelemahan organisasi agar tidak menjadi ancaman.	5	4	3	2	1
KS4.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu bertindak sebagai penggerak bagi setiap anggota organisasi.	5	4	3	2	1
KS4.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengantisipasi hambatan dalam menuju sasaran yang diinginkan.	5	4	3	2	1
KS4.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menggunakan tehnik negosiasi yang tepat untuk memperoleh dukungan dari pembuat keputusan.	5	4	3	2	1
KS5.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjamin bahwa organisasi memiliki orang-orang terbaik dengan ketrampilan dan motivasi yang tinggi.	5	4	3	2	1
KS5.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengaitkan pengembangan tugas dengan kebutuhan organisasi.	5	4	3	2	1
KS6.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu membangun komitmen menuju sasaran bersama.	5	4	3	2	1
KS6.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu menyampaikan visi organisasi secara sederhana.	5	4	3	2	1
KS6.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini membangun landasan kepercayaan untuk menanamkan rasa kepemilikan yang kuat bagi anggota organisasi.	5	4	3	2	1
KS7.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mempertimbangkan implikasi dari isu-isu yang terkait dengan globalisasi.	5	4	3	2	1
KS7.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini mampu mengidentifikasi kesempatan mengembangkan strategi riset berskala global.	5	4	3	2	1
KS7.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memahami perbedaan kultural.	5	4	3	2	1
KS8.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini fokus pada peningkatan secara terus menerus ( <i>continuous</i> )	5	4	3	2	1

	improvement).					
OSA.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menciptakan lingkungan yang menyukai perubahan.	5	4	3	2	1
OSA.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menjadi pendorong untuk suatu perubahan.	5	4	3	2	1

No	Pertanyaan Budaya Organisasi	SS	S	N	TS	STS
BO1.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas perundang-undangan yang berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO1.2	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini mengetahui dengan jelas prosedur pelaksanaan tri darma perguruan tinggi misalnya : kelengkapan GPP-SAP untuk pengajaran.	5	4	3	2	1
BO1.3	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini melengkapi setiap aktivitas tri darma perguruan tinggi dengan teknologi informasi.	5	4	3	2	1
BO2.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menjunjung tinggi nilai kejujuran dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO2.2	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan transparansi dalam semua aktivitas pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO2.3	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan budaya belajar tanpa henti sebagai hal yang wajib bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO3.1	Pimpinan pada Perguruan tinggi ini menekankan untuk menjaga hubungan baik bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO3.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan kemampuan bekerja dalam sebuah tim dalam melaksanakan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1
BO3.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini menekankan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang terkait dengan pelaksanaan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.	5	4	3	2	1

No	Pertanyaan Perubahan Organisasi	SS	S	N	TS	STS
PO1.1	Pimpinan pada perguruan tinggi ini berusaha meminimalkan resistansi terhadap perubahan yang terjadi .	5	4	3	2	1
PO1.2	Pimpinan pada perguruan tinggi ini akan menyesuaikan struktur organisasi terhadap perubahan yang terjadi .	5	4	3	2	1
PO1.3	Pimpinan pada perguruan tinggi ini memberikan peluang untuk perubahan dari semua pihak.	5	4	3	2	1
PO2.1	Dalam pelaksanaan perubahan organisasi pimpinan pada perguruan tinggi mendukung dengan penggunaan teknologi .	5	4	3	2	1
PO2.2	Dalam melakukan perubahan organisasi pimpinan akan membekali orang-orang yang terlibat dengan pelatihan	5	4	3	2	1

	(training).					
K02.3	Pimpinan pada organisasi ini memperhatikan ketepatan waktu dalam implementasi perubahan	5	4	3	2	1
K03.1	Pimpinan pada organisasi ini selalu melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan tersebut.	5	4	3	2	1
K03.2	Pimpinan pada organisasi ini menekankan pemanfaatan hasil perubahan secara maksimal.	5	4	3	2	1
K03.3	Pimpinan pada organisasi ini berupaya untuk meningkatkan hasil perubahan yang terjadi.	5	4	3	2	1

No	Pertanyaan Kinerja Organisasi	SS	S	N	TS	STS
K01.1	Visi program studi ini memberikan gambaran yang jelas tentang linearitas antara visi universitas, fakultas dan program studi.	5	4	3	2	1
K01.2	Program studi berada pada kondisi ideal untuk mencapai tujuan, dan sasaran organisasi dengan baik.	5	4	3	2	1
K01.3	Program studi ini melakukan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan misi perguruan tinggi.	5	4	3	2	1
K01.4	Program studi ini memiliki standard yang jelas tentang pencapaian pelaksanaan tri darma perguruan tinggi.	5	4	3	2	1
K01.5	Tri darma perguruan tinggi dipahami dan didukung oleh seluruh pemangku kepentingan.	5	4	3	2	1
K02.1	Program studi ini melakukan administrasi dengan tertib sesuai dengan tata kelola yang disyaratkan (good university governance)	5	4	3	2	1
K02.2	Pimpinan program studi ini memiliki kecakapan operasional, organisasi maupun publik.	5	4	3	2	1
K02.3	Program studi ini melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, pengarahan dan pengawasan dengan baik.	5	4	3	2	1
K02.4	Sistem penjaminan mutu pada program studi ini berpedoman pada perbaikan kualitas berkelanjutan sehingga dapat memuaskan pelanggan.	5	4	3	2	1
K03.1	Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) yang dicapai mahasiswa program studi ini selama lima tahun terakhir ini memiliki rata-rata diatas 2.75.	5	4	3	2	1
K03.2	Siklus waktu tunggu bagi lulusan untuk memperoleh pekerjaan sangat singkat (rata-rata kurang dari 3 tahun).	5	4	3	2	1
K03.3	Lulusan program studi ini mampu diserap pasar tenaga kerja dengan baik.	5	4	3	2	1
K03.4	Instansi pengguna lulusan merasa puas terhadap mutu alumni yang bekerja pada instansi tersebut.	5	4	3	2	1
K04.1	Program studi ini memiliki rasio dosen dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan.	5	4	3	2	1
K04.2	Program studi ini memiliki rasio pegawai dan mahasiswa sesuai standar yang ditentukan.	5	4	3	2	1
K04.3	Program studi ini memiliki dosen tetap berpendidikan S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi.	5	4	3	2	1
K04.4	Program studi ini memiliki dosen-dosen yang berprestasi sehingga mendapatkan penghargaan tingkat nasional maupun internasional.	5	4	3	2	1
K05.1	Program studi ini memiliki kurikulum pembelajaran yang	5	4	3	2	1

	sesuai dengan perkembangan ipteks dan kebutuhan pemangku kepentingan					
K06.2	Program studi ini telah melakukan upaya perbaikan sistem pembelajaran selama tiga tahun terakhir.	5	4	3	2	1
K06.3	Program studi ini mengadakan simposium, seminar atau loka karya dalam upaya terjadinya interaksi antara dosen dan mahasiswa	5	4	3	2	1
K06.1	Program studi ini memiliki ruangan kantor administrasi yang baik untuk menunjang kegiatan administrasi.	5	4	3	2	1
K06.2	Program studi ini memiliki ruangan dosen yang baik untuk menunjang kegiatan pembelajaran.	5	4	3	2	1
K06.3	Program studi ini memiliki ruangan kelas yang layak pakai untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.	5	4	3	2	1
K06.4	Perpustakaan pada program studi ini memiliki keragaman dan jumlah koleksi buku yang cukup dalam menunjang proses pembelajaran.	5	4	3	2	1
K06.5	Perpustakaan pada program studi ini memiliki bahan pustaka berupa jurnal ilmiah internasional.	5	4	3	2	1
K07.1	Dosen tetap pada program studi ini melakukan penelitian yang sesuai dengan bidang keahliannya minimal 1 penelitian per semester.	5	4	3	2	1
K07.2	Dosen pada program studi ini menerbitkan karya tulis minimal 1 karya tulis per semester	5	4	3	2	1
K07.3	Dosen pada program studi ini melakukan pengabdian pada masyarakat yang sesuai dengan bidang keahliannya selama tiga tahun terakhir ini	5	4	3	2	1
K07.4	Mahasiswa pada program studi ini terlibat dalam kegiatan pengabdian pada masyarakat selama tiga tahun terakhir ini	5	4	3	2	1

#### Karakteristik Responden

1. Jenis kelamin anda	[.....] perempuan [.....] laki-laki
2. Berapa usia anda	[.....] <25 [.....] 25-30 [.....] 31-40 [.....] 41-50 [.....] 51-60 [.....] >60
3. Pekerjaan/jabatan	[.....] mahasiswa [.....] dosen [.....] karyawan [.....] pimpinan
4. Pendidikan terakhir	[.....] SMP [.....] SMA [.....] S1 [.....] S2 [.....] S3
5. Lama bergabung dalam organisasi ini	[.....] < 1 th [.....] 1-5 th [.....] 5-10 th [.....] >10 th

**Lampiran 2.**  
**Deskripsi Universitas dan Program Studi serta Distribusi Jawaban**  
**Responden**

**Frequency Table**

		Universitas			
Valid	o	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	PENS	19	8.3	8.3	8.3
	PERBANAS	10	4.3	4.3	12.6
	STIESIA	13	5.7	5.7	18.3
	UBHARA	14	6.1	6.1	24.3
	UNAIR	47	20.4	20.4	44.8
	UNESA	55	23.9	23.9	68.7
	UNITOMO	13	5.7	5.7	74.3
	Univ. Muhammadiyah Sby	8	3.5	3.5	77.8
	UNTAG 17 AGUSTUS	8	3.5	3.5	81.3
	UWK	28	12.2	12.2	93.5
	UWM	15	6.5	6.5	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

**Kategori Universitas (Negeri/ Swasta)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Negeri	121	52.6	52.6	52.6
	Swasta	109	47.4	47.4	100.0
	Total	230	100.0	100.0	

		Program Studi			
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	DIII Akuntansi	3	1.3		
	DIII Manajemen Perpajakan	3	1.3	1.3	1.3
	DIII Teknik Elektro Industri	4	1.7	1.3	2.6
	DIV Teknik Elektro Industri	4	1.7	1.7	4.3
	DIV Teknik Elektronika	4	1.7	1.7	6.1
	DIV Teknik Informatika	4	1.7	1.7	7.8
	DIV Teknik Komputer	3	1.3	1.7	9.6
	S1 Agribisnis	3	1.3	1.3	10.9
	S1 Agroteknologi	2	.9	1.3	12.2
	S1 Akuntansi	12	5.2	.9	13.0
	S1 Biologi	8	3.5	5.2	18.3
	S1 Ekonomi Pembangunan	4	1.7	3.5	21.7
	S1 Farmasi	3	1.3	1.7	23.5
	S1 Fisika	7	3.0	1.3	24.8
	S1 Ilmu Adm. Negara	8	3.5	3.0	27.8
	S1 Ilmu Adm. Niaga	2	.9	3.5	31.3
	S1 Ilmu Farmasi	3	1.3	.9	32.2
	S1 Ilmu Hub. Internasional	3	1.3	1.3	33.5
	S1 Ilmu Hukum	16	7.0	1.3	34.8
	S1 Ilmu Kesejahteraan Sosial	2	.9	7.0	41.7
	S1 Ilmu Komunikasi	8	3.5	.9	42.6
	S1 Ilmu Politik	6	2.6	3.5	46.1
	S1 Ilmu Sejarah	3	1.3	2.6	48.7
	S1 Kimia	3	1.3	1.3	50.0
	S1 Manajemen	22	9.6	1.3	51.3
	S1 Matematika	4	1.7	1.3	51.3
	S1 Pemanfaatan Sumber Daya Perikanan	2	.9	9.6	60.9
	S1 Pend. Bahasa dan Sastra Indonesia	4	1.7	1.7	62.6
	S1 Pend. Bahasa Inggris	4	1.7	.9	63.5
	S1 Pend. Bhs dan Sastra Ind.	3	1.3	1.7	65.2
	S1 Pend. Bhs. Inggris	3	1.3	1.3	67.0
	S1 Pend. Bhs. Jepang	3	1.3	1.3	68.3
	S1 Pend. Bhs. Jerman	3	1.3	1.3	69.6
	S1 Pend. Biologi	6	2.6	1.3	70.9
	S1 Pend. Ekonomi	4	1.7	1.3	72.2
	S1 Pend. Fisika	4	1.7	1.3	74.8
	S1 Pend. Geografi	3	1.3	1.3	76.5
	S1 Pend. Kimia	4	1.7	1.7	78.3
	S1 Pend. Sejarah	3	1.3	1.3	79.6
	S1 Pend. Teknik Bangunan	3	1.3	1.3	81.3
	S1 Pend. Teknik Elektro	3	1.3	1.3	82.6
	S1 Psikologi	7	3.0	1.3	83.9
	S1 Sastra Indonesia	3	1.3	1.3	85.2
	S1 Sastra Inggris	5	2.2	1.3	85.2
	S1 Sastra Jepang	4	1.7	1.3	86.3
	S1 Sosiologi	3	1.3	1.3	88.3
	S1 Tek. Hasil Pertanian	3	1.3	1.3	89.6
	S1 Teknik Elektro	6	2.6	2.2	91.7
	S2 Akuntansi	3	1.3	1.7	93.5
	Total	230	100.0	100.0	94.8

### Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS1.1	1	.4%	2	.9%	32	13.9%	139	60.4%	56	24.3%
KS1.2	0	.0%	1	.4%	36	16.5%	145	63.0%	46	20.0%
KS1.3	0	.0%	5	2.2%	41	17.8%	146	63.5%	38	16.5%

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS1.1	230	1	5	4.07	.673
KS1.2	230	2	5	4.03	.619
KS1.3	230	2	5	3.94	.655
Valid N (listwise)	230				

### Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS2.1	0	.0%	0	.0%	32	13.9%	147	63.9%	51	22.2%
KS2.2	0	.0%	5	2.2%	27	11.7%	134	58.3%	64	27.8%
KS2.3	0	.0%	7	3.0%	29	12.6%	144	62.6%	50	21.7%

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS2.1	230	3	5	4.08	.596
KS2.2	230	2	5	4.12	.666
KS2.3	230	2	5	4.03	.683
Valid N (listwise)	230				

### Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS3.1	0	.0%	1	.4%	29	12.6%	140	60.9%	47	20.4%
KS3.2	0	.0%	12	5.2%	43	18.7%	128	55.7%	37	16.1%
KS3.3	0	.0%	5	2.2%	54	23.5%	134	58.3%		

## Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS3.1	230	2	5	4.13	.625
KS3.2	230	2	5	3.91	.771
KS3.3	230	2	5	3.88	.686
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS4.1	0	.0%	11	4.8%	33	14.3%	137	59.6%	49	21.3%
KS4.2	0	.0%	3	1.3%	57	24.8%	139	60.4%	31	13.5%
KS4.3	0	.0%	5	2.2%	53	23.0%	129	56.1%	43	18.7%

## Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS4.1	230	2	5	3.97	.741
KS4.2	230	2	5	3.86	.646
KS4.3	230	2	5	3.91	.708
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS5.1	2	.9%	9	3.9%	49	21.3%	115	50.0%	55	23.9%
KS5.2	0	.0%	3	1.3%	48	20.9%	144	62.6%	35	15.2%

## Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS5.1	230	1	5	3.92	.827
KS5.2	230	2	5	3.92	.639
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS6.1	0	.0%	2	.9%	31	13.5%	128	58.1%	61	26.5%
KS6.2	0	.0%	3	1.3%	46	20.0%	129	56.1%	52	22.6%
KS6.3	0	.0%	9	3.9%	46	20.0%	123	53.5%	52	22.6%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS6.1	230	2	5	4.11	.851
KS6.2	230	2	5	4.00	.893
KS6.3	230	2	5	3.95	.763
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS7.1	0	.0%	8	3.5%	45	19.6%	128	54.8%	51	22.2%
KS7.2	1	.4%	6	2.6%	52	22.6%	130	56.5%	41	17.8%
KS7.3	0	.0%	3	1.3%	51	22.2%	136	58.1%	40	17.4%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS7.1	230	2	5	3.96	.746
KS7.2	230	1	5	3.89	.733
KS7.3	230	2	5	3.93	.667
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KS8.1	0	.0%	3	1.3%	41	17.6%	129	56.1%	57	24.6%
KS8.2	0	.0%	7	3.0%	34	14.8%	136	59.1%	53	23.0%
KS8.3	0	.0%	6	2.6%	43	18.7%	133	57.8%	48	20.9%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KS8.1	230	2	5	4.04	.692
KS8.2	230	2	5	4.02	.708
KS8.3	230	2	5	3.97	.708
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
BO1.1	0	.0%	0	.0%	32	13.9%	124	53.9%	74	32.2%
BO1.2	0	.0%	1	.4%	26	11.3%	138	60.0%	65	28.3%
BO1.3	0	.0%	4	1.7%	27	11.7%	143	62.2%	56	24.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BO1.1	230	3	5	4.18	.655
BO1.2	230	2	5	4.16	.624
BO1.3	230	2	5	4.09	.651
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
BO2.1	0	.0%	5	2.2%	33	14.3%	121	52.6%	71	30.9%
BO2.2	0	.0%	8	3.5%	32	13.9%	137	59.6%	53	23.0%
BO2.3	0	.0%	1	.4%	43	18.7%	119	51.7%	67	29.1%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BO2.1	230	2	5	4.12	.726
BO2.2	230	2	5	4.02	.714
BO2.3	230	2	5	4.10	.699
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
BO3.1	0	.0%	0	.0%	28	11.3%	152	68.1%	52	22.6%
BO3.2	0	.0%	0	.0%	33	14.3%	140	60.9%	57	24.8%
BO3.3	0	.0%	3	1.3%	35	15.2%	127	55.2%	65	28.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BO3.1	230	3	5	4.11	.573
BO3.2	230	3	5	4.10	.618
BO3.3	230	2	5	4.10	.691
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
PO1.1	0	.0%	8	3.5%	67	29.1%	129	55.7%	27	11.7%
PO1.2	0	.0%	0	.0%	57	24.8%	147	63.9%	26	11.3%
PO1.3	1	.4%	4	1.7%	51	22.2%	132	57.4%	42	18.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PO1.1	230	2	5	3.76	.700
PO1.2	230	3	5	3.87	.587
PO1.3	230	1	5	3.91	.713
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
PO2.1	0	.0%	7	3.0%	38	16.5%	135	58.7%	50	21.7%
PO2.2	0	.0%	3	1.3%	53	23.0%	138	60.4%	35	15.2%
PO2.3	0	.0%	8	3.5%	43	18.7%	137	59.6%	42	18.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PO2.1	230	2	5	3.99	.712
PO2.2	230	2	5	3.90	.652
PO2.3	230	2	5	3.93	.711
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
PO3.1	0	.0%	8	3.5%	33	14.3%	145	63.0%	44	19.1%
PO3.2	0	.0%	11	4.8%	53	23.0%	140	60.0%	26	11.3%
PO3.3	0	.0%	4	1.7%	44	19.1%	151	65.7%	31	13.5%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PO3.1	230	2	5	3.98	.690
PO3.2	230	2	5	3.79	.701
PO3.3	230	2	5	3.91	.624
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO1.1	0	.0%	4	1.7%	26	11.3%	139	60.4%	81	28.5%
KO1.2	0	.0%	6	2.6%	41	17.8%	146	63.5%	37	16.1%
KO1.3	0	.0%	1	.4%	35	15.2%	129	56.1%	85	28.3%
KO1.4	0	.0%	4	1.7%	26	11.3%	155	67.4%	45	19.6%
KO1.5	0	.0%	3	1.3%	48	20.0%	127	55.2%	54	23.5%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO1.1	230	2	5	4.12	.660
KO1.2	230	2	5	3.93	.664
KO1.3	230	2	5	4.12	.663
KO1.4	230	2	5	4.05	.615
KO1.5	230	2	5	4.01	.699
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO2.1	0	.0%	3	1.3%	29	12.6%	143	62.2%	55	23.9%
KO2.2	0	.0%	2	.9%	41	17.8%	142	61.7%	45	19.6%
KO2.3	0	.0%	0	.0%	46	20.0%	140	60.9%	44	19.1%
KO2.4	0	.0%	3	1.3%	40	17.4%	131	57.0%	56	24.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO2.1	230	2	5	4.09	.642
KO2.2	230	2	5	4.00	.641
KO2.3	230	3	5	3.99	.627
KO2.4	230	2	5	4.04	.685
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO3.1	0	.0%	7	3.0%	40	17.4%	119	51.7%	64	27.8%
KO3.2	1	.4%	7	3.0%	53	23.0%	111	48.3%	58	25.2%
KO3.3	0	.0%	5	2.2%	43	18.7%	118	51.3%	64	27.8%
KO3.4	0	.0%	0	.0%	48	20.9%	131	57.0%	51	22.2%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO3.1	230	2	5	4.04	.758
KO3.2	230	1	5	3.95	.802
KO3.3	230	2	5	4.05	.743
KO3.4	230	3	5	4.01	.657
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO4.1	0	.0%	10	4.3%	49	21.3%	135	58.7%	36	15.7%
KO4.2	0	.0%	13	5.7%	42	18.3%	143	62.2%	32	13.5%
KO4.3	0	.0%	7	3.0%	20	8.7%	121	52.6%	82	35.7%
KO4.4	0	.0%	4	1.7%	52	22.6%	131	57.0%	43	18.7%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO4.1	230	2	5	3.86	.725
KO4.2	230	2	5	3.84	.725
KO4.3	230	2	5	4.21	.724
KO4.4	230	2	5	3.93	.692
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO5.1	0	.0%	0	.0%	27	11.7%	151	65.7%	52	22.6%
KO5.2	0	.0%	1	.4%	38	15.7%	142	61.7%	51	22.2%
KO5.3	0	.0%	3	1.3%	48	20.9%	132	57.4%	47	20.4%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KO5.1	230	3	5	4.11	.577
KO5.2	230	2	5	4.06	.628
KO5.3	230	2	5	3.97	.683
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
KO6.1	0	.0%	7	3.0%	44	19.1%	139	60.4%	40	17.4%
KO6.2	0	.0%	5	2.2%	33	14.3%	130	56.5%	59	25.7%
KO6.3	0	.0%	10	4.3%	15	6.5%	148	63.5%	45	19.6%
KO6.4	0	.0%	14	6.1%	34	14.8%	137	59.6%	41	17.8%
KO6.5	3	1.3%	17	7.4%	56	24.3%	113	49.1%		

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K06.1	230	2	5	3.92	.695
K06.2	230	2	5	4.08	.704
K06.3	230	2	5	4.10	.698
K06.4	230	2	5	3.93	.764
K06.5	230	1	5	3.75	.890
Valid N (listwise)	230				

## Custom Tables

	STS		TS		N		S		SS	
	Count	Row N %								
K07.1	0	.0%	7	3.0%	86	28.7%	124	53.9%	33	14.3%
K07.2	0	.0%	11	4.8%	82	35.7%	109	47.4%	28	12.2%
K07.3	0	.0%	5	2.2%	45	19.6%	142	61.7%	38	16.5%
K07.4	0	.0%	8	3.5%	59	25.7%	130	56.5%	33	14.3%

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
K07.1	230	2	5	3.80	.716
K07.2	230	2	5	3.67	.750
K07.3	230	2	5	3.93	.667
K07.4	230	2	5	3.82	.713
Valid N (listwise)	230				

### Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas (Data Pre-Sampling) Correlations

		KS1.1	KS1.2	KS1.3	TotalKS1
KS1.1	Pearson Correlation	1	.424**	.371**	.799**
	Sig. (2-tailed)		.002	.008	.000
	N	50	50	50	50
KS1.2	Pearson Correlation	.424**	1	.351*	.761**
	Sig. (2-tailed)	.002		.013	.000
	N	50	50	50	50
KS1.3	Pearson Correlation	.371**	.351*	1	.739**
	Sig. (2-tailed)	.008	.013		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS1	Pearson Correlation	.799**	.761**	.739**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.649	3

## Correlations

		KS2.1	KS2.2	KS2.3	TotalKS2
KS2.1	Pearson Correlation	1	.302*	.361*	.731**
	Sig. (2-tailed)		.033	.010	.000
	N	50	50	50	50
KS2.2	Pearson Correlation	.302*	1	.505**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.033		.000	.000
	N	50	50	50	50
KS2.3	Pearson Correlation	.361*	.505**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS2	Pearson Correlation	.731**	.789**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.651	3

## Correlations

		KS4.1	KS4.2	KS4.3	TotalKS4
KS4.1	Pearson Correlation	1	.515**	.183	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.204	.000
	N	50	50	50	50
KS4.2	Pearson Correlation	.515**	1	.522**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
KS4.3	Pearson Correlation	.183	.522**	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.204	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS4	Pearson Correlation	.712**	.873**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.672	3

## Correlations

		KS5.1	KS5.2	TotalKS5
KS5.1	Pearson Correlation	1	.605**	.917**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	50	50	50
KS5.2	Pearson Correlation	.605**	1	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	50	50	50
TotalKS5	Pearson Correlation	.917**	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	2

## Correlations

		KS6.1	KS6.2	KS6.3	TotalKS6
KS6.1	Pearson Correlation	1	.649**	.487**	.826**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
KS6.2	Pearson Correlation	.649**	1	.574**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
KS6.3	Pearson Correlation	.487**	.574**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS6	Pearson Correlation	.826**	.880**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	3

## Correlations

		KS7.1	KS7.2	KS7.3	TotalKS7
KS7.1	Pearson Correlation		.548**	.299*	.838**
	Sig. (2-tailed)		.000	.035	.000
	N	50	50	50	50
KS7.2	Pearson Correlation	.548**		.218	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.129	.000
	N	50	50	50	50
KS7.3	Pearson Correlation	.299*	.218		.611**
	Sig. (2-tailed)	.035	.129		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS7	Pearson Correlation	.838**	.809**	.611**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	3

## Correlations

		KS8.1	KS8.2	KS8.3	TotalKS8
KS8.1	Pearson Correlation		.270	.303*	.681**
	Sig. (2-tailed)		.057	.033	.000
	N	50	50	50	50
KS8.2	Pearson Correlation	.270		.553**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.057		.000	.000
	N	50	50	50	50
KS8.3	Pearson Correlation	.303*	.553**		.820**
	Sig. (2-tailed)	.033	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalKS8	Pearson Correlation	.681**	.790**	.820**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	3



## Correlations

		BO1.1	BO1.2	BO1.3	TotalBO1
BO1.1	Pearson Correlation	1	.643**	.502**	.853**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
BO1.2	Pearson Correlation	.643**	1	.484**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
BO1.3	Pearson Correlation	.502**	.484**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalBO1	Pearson Correlation	.853**	.859**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

## Correlations

		BO2.1	BO2.2	BO2.3	TotalBO2
BO2.1	Pearson Correlation	1	.485**	.267	.757**
	Sig. (2-tailed)		.000	.061	.000
	N	50	50	50	50
BO2.2	Pearson Correlation	.485**	1	.399**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000
	N	50	50	50	50
BO2.3	Pearson Correlation	.267	.399**	1	.759**
	Sig. (2-tailed)	.061	.004		.000
	N	50	50	50	50
TotalBO2	Pearson Correlation	.757**	.782**	.759**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.633	3

## Correlations

		BO3.1	BO3.2	BO3.3	TotalBO3
BO3.1	Pearson Correlation	1	.668**	.592**	.841**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
BO3.2	Pearson Correlation	.668**	1	.706**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
BO3.3	Pearson Correlation	.592**	.706**	1	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalBO3	Pearson Correlation	.841**	.901**	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	3

## Correlations

		PO1.1	PO1.2	PO1.3	TotalPO1
PO1.1	Pearson Correlation	1	.480**	.557**	.844**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
PO1.2	Pearson Correlation	.480**	1	.719**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
PO1.3	Pearson Correlation	.557**	.719**	1	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalPO1	Pearson Correlation	.844**	.827**	.872**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	3

## Correlations

		PO2.1	PO2.2	PO2.3	TotalPO2
PO2.1	Pearson Correlation	1	.323*	.479**	.707**
	Sig. (2-tailed)		.022	.000	.000
	N	50	50	50	50
PO2.2	Pearson Correlation	.323*	1	.637**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.022		.000	.000
	N	50	50	50	50
PO2.3	Pearson Correlation	.479**	.637**	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50
TotalPO2	Pearson Correlation	.707**	.829**	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	3

## Correlations

		PO3.1	PO3.2	PO3.3	TotalPO3
PO3.1	Pearson Correlation	1	.454**	.542**	.852**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	50	50	50	50
PO3.2	Pearson Correlation	.454**	1	.387**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.001		.005	.000
	N	50	50	50	50
PO3.3	Pearson Correlation	.542**	.387**	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005		.000
	N	50	50	50	50
TotalPO3	Pearson Correlation	.852**	.772**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	3

## Correlations

		KO1.1	KO1.2	KO1.3	KO1.4	KO1.5	TotalKO1
KO1.1	Pearson Correlation	1	.675**	.539**	.430**	.473**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO1.2	Pearson Correlation	.675**	1	.415**	.337*	.441**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.017	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO1.3	Pearson Correlation	.539**	.415**	1	.430**	.418**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.002	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO1.4	Pearson Correlation	.430**	.337*	.430**	1	.526**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.002	.017	.002		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO1.5	Pearson Correlation	.473**	.441**	.418**	.526**	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.002	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
TotalKO1	Pearson Correlation	.821**	.741**	.742**	.710**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	5

## Correlations

		KO2.1	KO2.2	KO2.3	KO2.4	TotalKO2
KO2.1	Pearson Correlation	1	.577**	.373**	.462**	.791**
	Sig. (2-tailed)		.000	.008	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
KO2.2	Pearson Correlation	.577**	1	.402**	.248	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.082	.000
	N	50	50	50	50	50
KO2.3	Pearson Correlation	.373**	.402**	1	.445**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.008	.004		.001	.000
	N	50	50	50	50	50
KO2.4	Pearson Correlation	.462**	.248	.445**	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.001	.082	.001		.000
	N	50	50	50	50	50
TotalKO2	Pearson Correlation	.791**	.737**	.744**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	4

## Correlations

		KO3.1	KO3.2	KO3.3	KO3.4	TotalKO3
KO3.1	Pearson Correlation	1	.367**	.456**	.550**	.743**
	Sig. (2-tailed)		.009	.001	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
KO3.2	Pearson Correlation	.367**	1	.715**	.560**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
KO3.3	Pearson Correlation	.456**	.715**	1	.478**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
KO3.4	Pearson Correlation	.550**	.560**	.478**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
TotalKO3	Pearson Correlation	.743**	.823**	.832**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	4

## Correlations

		KO4.1	KO4.2	KO4.3	KO4.4	TotalKO4
KO4.1	Pearson Correlation	1	.815**	.584**	.287*	.859**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.000
	N	50	50	50	50	50
KO4.2	Pearson Correlation	.815**	1	.563**	.358*	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.000
	N	50	50	50	50	50
KO4.3	Pearson Correlation	.584**	.563**	1	.266	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.062	.000
	N	50	50	50	50	50
KO4.4	Pearson Correlation	.287*	.358*	.266	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.043	.011	.062		.000
	N	50	50	50	50	50
TotalKO4	Pearson Correlation	.859**	.864**	.779**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	4



## Correlations

		KO5.1	KO5.2	KO5.3	TotalKO5
KO5.1	Pearson Correlation	1	.505**	.476**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
KO5.2	Pearson Correlation	.505**	1	.471**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000
	N	50	50	50	50
KO5.3	Pearson Correlation	.476**	.471**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000
	N	50	50	50	50
TotalKO5	Pearson Correlation	.809**	.809**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

## Correlations

		KO6.1	KO6.2	KO6.3	KO6.4	KO6.5	TotalKO6
KO6.1	Pearson Correlation	1	.738**	.548**	.508**	.446**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO6.2	Pearson Correlation	.738**	1	.686**	.620**	.505**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO6.3	Pearson Correlation	.548**	.686**	1	.493**	.497**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO6.4	Pearson Correlation	.508**	.620**	.493**	1	.399**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.004	.000
	N	50	50	50	50	50	50
KO6.5	Pearson Correlation	.446**	.505**	.497**	.399**	1	.735**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.004		.000
	N	50	50	50	50	50	50
TotalKO6	Pearson Correlation	.815**	.897**	.813**	.717**	.735**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	5

## Correlations

		KO7.1	KO7.2	KO7.3	KO7.4	TotalKO7
KO7.1	Pearson Correlation	1	.729**	.600**	.398**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000
	N	50	50	50	50	50
KO7.2	Pearson Correlation	.729**	1	.652**	.606**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
KO7.3	Pearson Correlation	.600**	.652**	1	.691**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
KO7.4	Pearson Correlation	.398**	.606**	.691**	1	.881**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
TotalKO7	Pearson Correlation	.656**	.865**	.879**	.881**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

## Reliability

### Case Processing Summary

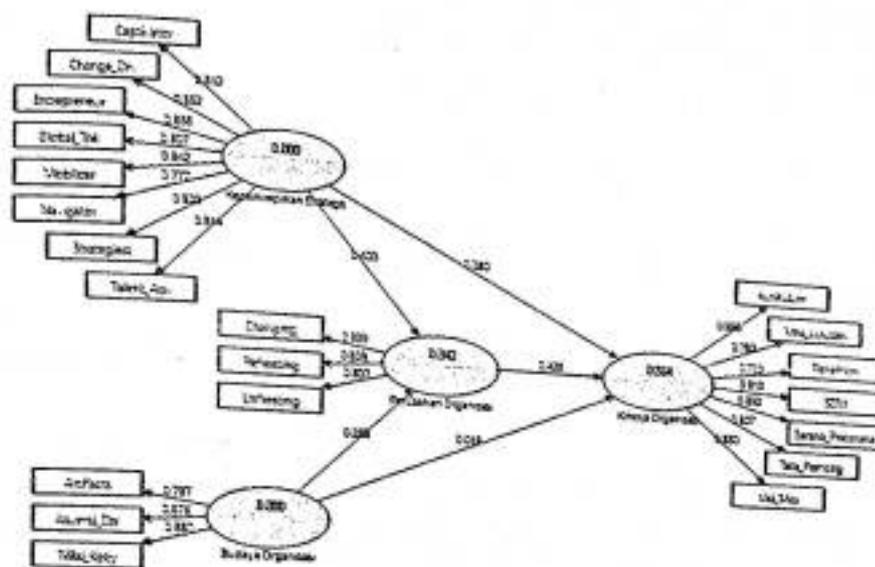
		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	4

## Lampiran 4. Evaluasi Outer Model



## Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Artifacts	0.787400			
Asumsi_Dsr	0.878383			
Captivator		0.811529		
Change_Drv		0.861510		
Changing				0.889452
Entrepreneur		0.885548		
Global_Thk		0.807280		
Kurikulum			0.854767	
Mhs_Lulusan			0.762036	
Mobilizer		0.842158		
Navigator		0.777419		
Nilai_Kpcy	0.887154		0.702981	
Penelitian				0.839350
Refreezing			0.810374	
SDM			0.892085	
Sarana_Prasarana				

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Strategiest				
Talent_Adv		0.832843		
Tata_Pamong		0.813778		
Unfreezing			0.806632	
Visi_Misi				0.837009
			0.860348	

### Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi	Perubahan Organisasi
Artifacts	0.787400	0.500366	0.280573	0.391266
Asumsi_Dsr	0.878383	0.319740	0.360331	0.417845
Captivator	0.410827	0.811529	0.432793	0.410375
Change_Drv	0.429557	0.861510	0.495626	0.410964
Changing	0.393028	0.508144	0.589353	0.889452
Entrepreneur	0.408643	0.885548	0.555555	0.430297
Global_Thk	0.367316	0.807280	0.574704	0.472771
Kurikulum	0.359734	0.535869	0.854767	0.572985
Mhs_Lulusan	0.338645	0.611979	0.762036	0.435844
Mobilizer	0.349462	0.842158	0.469926	0.371726
Navigators	0.367447	0.777419	0.311874	0.357587
Nilai_Kpcy	0.887154	0.469549	0.394475	0.391645
Penelitian	0.274477	0.430824	0.702981	0.404263
Refreezing	0.460573	0.441430	0.541202	0.839350
SDM	0.245449	0.378625	0.810374	0.461464
Sarana_Prasarana	0.349022	0.521493	0.892085	0.559674
Strategiest	0.477436	0.832843	0.546511	0.484072
Talent_Adv	0.474617	0.813778	0.608000	0.556577
Tata_Pamong	0.346268	0.534990	0.806632	0.569706
Unfreezing	0.347297	0.422751	0.502392	0.837009
Visi_Misi	0.384781	0.476795	0.860348	0.599999

**AVE**

	<b>AVE</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.726200
<b>Kepemimpinan Strategis</b>	0.688268
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.664126
<b>Perubahan Organisasi</b>	0.732072

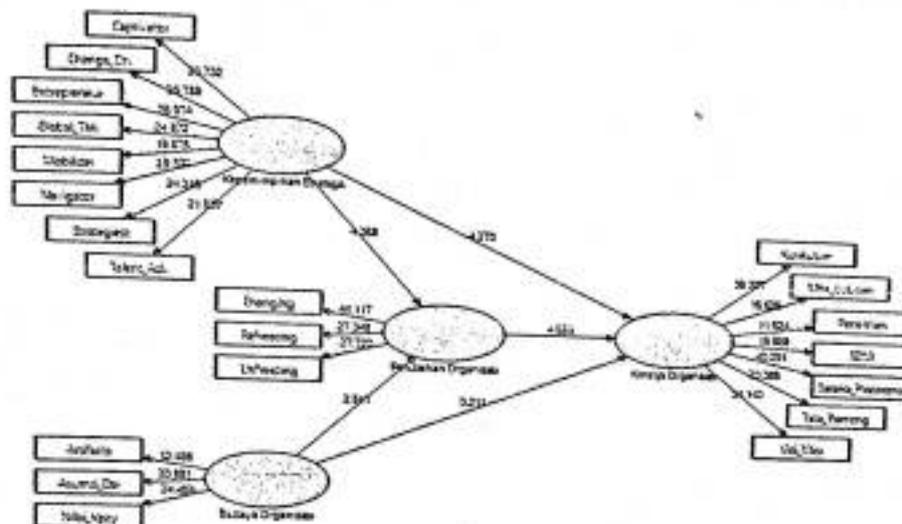
**Latent Variable Correlations**

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kepemimpinan Strategis</b>	<b>Kinerja Organisasi</b>	<b>Perubahan Organisasi</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	1.000000			
<b>Kepemimpinan Strategis</b>	0.499721	1.000000		
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.407704	0.617529	1.000000	
<b>Perubahan Organisasi</b>	0.469175	0.536581	0.638142	1.000000

**Composite Reliability**

	<b>Composite Reliability</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.888076
<b>Kepemimpinan Strategis</b>	0.946344
<b>Kinerja Organisasi</b>	0.932280
<b>Perubahan Organisasi</b>	0.891192

## Lampiran 5. Evaluasi Inner Model



## R Square

	R Square
Budaya Organisasi	
Kepemimpinan Strategis	
Kinerja Organisasi	0.513741
Perubahan Organisasi	0.341785

## Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.018023	0.028993	0.085382	0.085382	0.211089
Budaya Organisasi -> Perubahan Organisasi	0.267946	0.280433	0.102632	0.102632	2.610744
Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Organisasi	0.380076	0.378388	0.089004	0.089004	4.270314
Kepemimpinan Strategis -> Perubahan Organisasi	0.402683	0.405985	0.092410	0.092410	4.357547
Perubahan Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.425744	0.416958	0.093186	0.093186	4.568751

