

## DETERMINASI KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN BUDAYA ORGANISASI PADA KINERJA PERGURUAN TINGGI DI SURABAYA JAWA TIMUR

Elly Noer

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Musamus

Email : [noerelly6968@gmail.com](mailto:noerelly6968@gmail.com)

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi kepemimpinan strategis dan budaya organisasi pada kinerja perguruan tinggi di Surabaya Jawa Timur. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif, dimana sampel penelitian berjumlah 72 program studi pada perguruan tinggi swasta dan perguruan negeri di Surabaya Jawa Timur dengan kriteria terakreditasi minimal A atau B. Metode yang digunakan dalam analisis data adalah Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis memiliki determinan yang positif dan signifikan, sedangkan budaya organisasi memiliki determinasi positif tetapi tidak signifikan pada kinerja perguruan tinggi di Surabaya Jawa Timur.*

*Kata kunci : Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi*

### ABSTRACT

*This study aims to determine whether there is positive between strategic leadership and organisational culture to the organisational performance in university at Surabaya, East Java. This research is a quantitative study, where samples numbered 72 study program both private and public university at Surabaya, East Java which have at least A or B category. The method used in the data analysis was Partial Least Square. The results of this study indicate that strategic leadership have a positive significant determinant to organisational performance, and also organisational culture have positive not significant determinant to organisational performance in university at Surabaya, East Java*

*Key Words : Strategic Leadership, Organisational Culture, Organisational Performance*

### PENDAHULUAN

Perguruan tinggi berperan dalam mencerdaskan kehidupan suatu bangsa, memajukan teknologi, pemberdayaan masyarakat, pemerataan pendidikan dan sekaligus meningkatkan daya saing bangsa. Untuk dapat memenuhi peran yang sangat strategis tersebut maka dibutuhkan upaya peningkatan kualitas manajemen pengelolaan perguruan tinggi secara menyeluruh. Perguruan tinggi perlu ditata, diatur, dikelola, dan diberdayakan agar memiliki kompetensi dan daya saing serta memiliki kinerja yang unggul untuk dapat menghasilkan lulusan atau keluaran (*ouput*) yang berdaya saing baik dalam skala nasional maupun internasional

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting bagi kesuksesan organisasi (Gavrea, 2011). Kepemimpinan dianggap sebagai isu utama bagi sebuah perguruan tinggi, kepemimpinan dianggap berpengaruh bagi peningkatan kinerja pada semua kegiatan organisasi perguruan tinggi, termasuk kegiatan penelitian (Ball, 2007). Kepemimpinan adalah kunci keberhasilan pada industri pendidikan tinggi (Hana, 2003; Bryman, 2007) yang berhadapan dengan situasi pasar global dengan persaingan yang sangat kompetitif, menghadapi perubahan lingkungan pendidikan massa yang lebih besar, pertumbuhan pengetahuan, pengurangan subsidi dari pemerintah, meningkatnya tekanan pada keterampilan tenaga kerja yang dimiliki, tekanan untuk lebih akuntabilitas dan transparan dalam kehidupan akademis. Sedang di sisi lainnya perguruan tinggi juga dituntut untuk dapat melayani baik pasar baru maupun pasar yang berbeda. Perguruan tinggi juga berhadapan dengan kepentingan yang lebih besar seperti kepentingan yang bersumber dari pemerintah dan masyarakat (Davies & Davies, 2004).

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 perguruan tinggi tersebut beroperasi. Kepemimpinan strategis pada perguruan tinggi akan membuat organisasi tersebut menjadi 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 (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 (Gaspersz, 2012). Hal ini sejalan dengan Ireland dan Hitt (1999) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan strategis dan strategi inovasi sangat krusial pada persaingan abad 21.

Menurut Ireland dan Hitt (1999) beberapa tugas kepemimpinan strategis 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. Perubahan lingkungan eksternal seperti perubahan sosial, ekonomi, politik, globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi juga menjadi faktor pemicu pada berbagai tekanan yang terjadi pada organisasi perguruan tinggi. Berbagai hal tersebut menyebabkan meningkatnya tekanan dan kompleksitas dalam pengelolaan institusi pendidikan tinggi di seluruh dunia.

Berdasarkan uraian tersebut jelas bahwa seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat besar dan kompleks pada pengelolaan sebuah perguruan tinggi. Selain itu paradigma pengaruh dan peranan kepemimpinan dalam perguruan tinggi pada saat ini masih tumpang tindih (Ong, 2012). Hal tersebut membuat bidang ini masih menjadi hal yang cukup menarik untuk menjadi bahan kajian bagi peneliti saat ini.

Ireland dan Hitt, 1999 mengemukakan bahwa mempertahankan budaya organisasi yang efektif merupakan salah satu hal yang menyebabkan meningkatnya kinerja sebuah organisasi. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Schein (2009) bahwa budaya organisasi adalah salah satu unsur penting yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Gagasan proses pembentukan budaya organisasi bisa berasal dari mana saja, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Akan tetapi dalam sebuah perusahaan budaya organisasi, sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal yang mengartikulusikannya sebagai suatu visi, strategi bisnis, filosofi atau ketiga-tiganya (Kotter dan Heskett, 1992).

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. Berkaitan dengan budaya organisasi pada perguruan tinggi, Tierney (1988) mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi konflik dalam kelompok pada perguruan tinggi.

Perguruan tinggi yang ada di Indonesia khususnya perguruan tinggi yang berada di Surabaya Jawa Timur tidak dapat terhindar dari tantangan kompetisi yang semakin ketat. Hal tersebut diperkuat dengan data Webometrics periode Desember tahun 2014, dimana perguruan tinggi di Indonesia sampai saat ini masih belum mampu menembus 200 besar peringkat perguruan tinggi di dunia.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang telah dilakukan peneliti didapatkan beberapa permasalahan yang terjadi pada perguruan tinggi di Surabaya Jawa Timur yaitu terkait dengan perolehan jumlah mahasiswa baru. 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. 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 program studi non kependidikan belum diikuti dengan penambahan tenaga pengajar sehingga ini juga menjadi kendala dalam proses belajar mengajar. Karena yg terjadi adalah *resources sharing* tenaga dosen. Lain halnya dengan fenomena

pada perguruan tinggi swasta di Surabaya, secara umum kompetisi yang semakin tinggi antar perguruan tinggi swasta berakibat pada menurunnya jumlah mahasiswa baru di beberapa perguruan tinggi.

Berdasarkan fenomena - fenomena tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui determinasi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Perguruan Tinggi di Surabaya Jawa Timur.

## **LANDASAN TEORITIS**

### ***Kepemimpinan Strategis***

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et all., 1997). 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 (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. 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.

Luthans, 2006 menyatakan bahwa terdapat beberapa basis teoritis dalam pengembangan teori kepemimpinan tradisional, yaitu:

- a. Teori kepemimpinan berdasarkan sifat (traits theory)
- b. Teori kepemimpinan kelompok dan teori kepemimpinan pertukaran
- c. Teori kepemimpinan kontigensi
- d. Teori kepemimpinan path-goal

Sedangkan teori-teori yang digolongkan sebagai teori kepemimpinan modern adalah:

- a. Kepemimpinan karismatik
- b. Kepemimpinan transformasional
- c. Kepemimpinan transaksional
- d. Kepemimpinan strategis

Ireland & Hitt (1999) 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 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*
2. *Strategiest*
3. *Entrepreneur*
4. *Mobilizer*
5. *Talent Advocate*
6. *Captivator*
7. *Global Thinker*
8. *Change Driver*
9. *Enterprise Guardian*

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya 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).

Luthans (2006) 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

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.

Menurut Robbins (2009), terdapat tujuh karakteristik primer hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

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

1. *Observed behavioral regularities*
2. *Norms*
3. *Dominant values*
4. *Philosophy*
5. *Rules*
6. *Organization climate*

Menurut Bennis dalam Susanto (2008), ada tiga tingkatan elemen budaya organisasi. Pertama adalah *artifacts*, adalah sesuatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu, Kedua adalah *espoused values* atau nilai-nilai pendukung. Nilai-nilai pendukung ini mencakup strategi, tujuan, dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan, 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.

### **Kinerja Organisasi**

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.

Pambudu Tika (2010) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* 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. Kinerja organisasi adalah pencapaian organisasi atas seperangkat target yang telah ditentukan. Target yang dimaksud terdiri dari baik target objective maupun subjective. 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 diatas 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.

#### ***Kepemimpinan Strategis dan Kinerja Organisasi***

Kepemimpinan adalah isu utama bagi perguruan tinggi dan semakin dianggap menguntungkan bagi peningkatan kinerja di semua kegiatan (Bal 2007). 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 manager dengan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Hambrick & Mason (1984); Hit & Ireland (1999); Boal and Hooijberg (2001); Phipps and Burbach (2010); Ussahawanit Chakit (2011); dan Gaspersz, (2012). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis, yaitu :

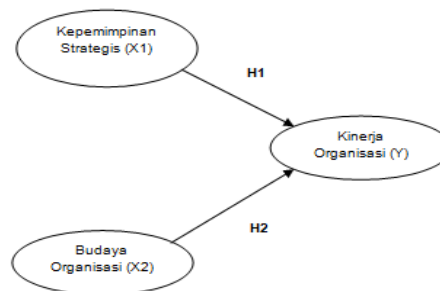
*H<sub>1</sub>: Kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap kinerja organisasi*

#### ***Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi***

Fralinger (2007) mengemukakan bahwa budaya pada pendidikan tinggi atau perguruan tinggi, 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 proses pengambilan keputusan di perguruan tinggi (Tierney, 1988) dan membentuk perilaku individu dan organisasi. Perilaku yang mendasari setiap kegiatan individu maupun organisasi didasarkan pada asumsi dan keyakinan yang mendasar yang 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 Kotter dan Heskett (1992) yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kinerja. Sedangkan Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa organisasi yang sukses memiliki ciri keunggulan budaya tertentu. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Chi et al (2011); dan Shahzad et al (2012). Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa:

*H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi*



Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



## METODE PENELITIAN

Pengukuran untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Strategis (X1) sebagai variabel independen diartikan sebagai kapabilitas kepemimpinan 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.
- b. Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel independen diartikan sebagai 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.
- c. Kinerja Organisasi (Y) sebagai variabel dependen diartikan sebagai 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. Variabel kinerja organisasi dijabarkan dalam 7 indikator dan diukur dengan menggunakan pertanyaan yang menggunakan skala 1-5.

Populasi dalam penelitian ini adalah program studi yang terdapat pada perguruan tinggi negeri dan swasta di kota Surabaya dan akan diambil sampel sebanyak 72 program studi dengan kriteria program studi tersebut sudah terakreditasi minimal A atau B, serta tidak kadaluwarsa (minimal 6 bulan sebelum kadaluwarsa). Metode sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Alat analisis yang dipergunakan untuk menjawab rumusan masalah adalah dengan metode *Partial Least Square*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Deskriptif Statistik

Indikator	Min	Max	Mean	Kategori
Kepemimpinan Strategis	1	5	3.98	Setuju
Budaya Organisasi	1	5	4.11	Setuju
Kinerja Organisasi	1	5	3.98	Sangat Setuju

Tabel 1 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi yang ditunjukkan oleh program studi pada perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian dapat dikategorikan baik atau penting.

Tabel 2. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Strategis (X1)	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
Budaya Organisasi (X2)	Artifacts	0.787
	Asumsi_Dsr	0.878
	Nilai_Kpcy	0.887
Kinerja Organisasi (Y)	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

Tabel 2 menunjukkan bahwa indikator pada setiap variabel penelitian yaitu Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi kriteria dari *convergent validity*.

Tabel 3. *Cross Loading*

Indikator	Variabel		
	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi
Artifacts	<b>0.787</b>	<b>0.500</b>	<b>0.281</b>
Asumsi_Dsr	<b>0.878</b>	<b>0.320</b>	<b>0.360</b>
Nilai_Kpcy	<b>0.887</b>	<b>0.470</b>	<b>0.394</b>
Captivator	0.411	<b>0.812</b>	<b>0.433</b>
Change_Drv	0.430	<b>0.862</b>	<b>0.496</b>
Entrepreneur	0.409	<b>0.886</b>	<b>0.556</b>
Global_Thk	0.367	<b>0.807</b>	<b>0.575</b>
Mobilizer	0.349	<b>0.842</b>	<b>0.470</b>
Navigator	0.367	<b>0.777</b>	<b>0.312</b>
Strategiest	0.477	<b>0.833</b>	<b>0.547</b>
Talent_Adv	0.475	<b>0.814</b>	<b>0.608</b>
Changing	0.393	<b>0.508</b>	<b>0.589</b>
Refreezing	0.461	<b>0.441</b>	<b>0.541</b>
Unfreezing	0.347	<b>0.423</b>	<b>0.502</b>
Kurikulum	0.360	<b>0.536</b>	<b>0.855</b>
Mhs_Lulusan	0.339	<b>0.612</b>	<b>0.762</b>
Penelitian	0.274	<b>0.431</b>	<b>0.703</b>
Sarana_Prasaran	0.349	<b>0.521</b>	<b>0.892</b>
SDM	0.245	<b>0.379</b>	<b>0.810</b>
Tata_Pamong	0.346	<b>0.535</b>	<b>0.807</b>
Visi_Misi	0.385	<b>0.477</b>	<b>0.860</b>

Tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator telah memiliki *outer loading* paling tinggi pada tiap variabel yang disusunnya, bila dibandingkan dengan variable yang lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa *discriminant validity* juga telah terpenuhi.

Tabel 4. AVE dan Akar AVE

Variabel	AVE	AKAR AVE	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Strategis	Kinerja Organisasi
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

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai akar AVE pada setiap variabel penelitian secara umum masih lebih besar jika dibandingkan korelasi yang terjadi di tiap variabel tersebut sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria dari *discriminant validity*.

Tabel 5. *Composite Reliability*

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

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk setiap variabel penelitian sudah lebih besar dari kriteria 0,70, sehingga *composite reliability* juga telah terpenuhi.

Tabel 6. *R-Square*

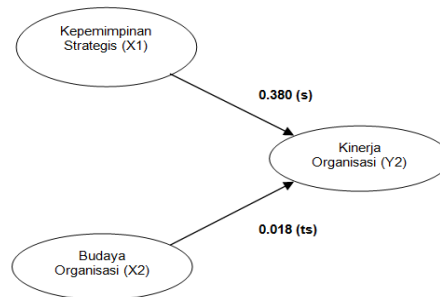
Variabel	R Square
Kinerja Organisasi	0.514

Hasil perhitungan pada Tabel 6 untuk R-Square adalah sebesar 0.514 menunjukkan bahwa besarnya persentase pengaruh kepemimpinan strategis dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 51.4%, sedangkan 48.6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang cukup baik.

Tabel 7. *Inner Weight*

H	Hubungan Pengaruh	Koefisien	T Statistics	Ket.
H1	Kep. Strategis => Kinerja Org.	0.380	4.270	Signifikan
H2	Budaya Org. => Kinerja Org.	0.018	0.211	Tidak Signifikan

Tabel 7 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Organisasi program studi pada perguruan tinggi yang menjadi sampel penelitian, sementara itu budaya organisasi disimpulkan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian diterima sementara hipotesis kedua penelitian tidak dapat diterima kebenarannya.



Gambar 2. Model Pengukuran

## KESIMPULAN

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 pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi gagal dibuktikan. Meskipun banyak peneliti yang

mengemukakan 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.

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 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, Ketiga 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. Keempat 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 kaprodi,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.

## 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.

1. Peningkatan kinerja organisasi pada program studi – program studi yang terdapat pada perguruan tinggi di Surabaya tidak dapat hanya dilakukan dengan memperhatikan faktor kepemimpinan strategis dan budaya organisasi tetapi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai faktor terkait seperti infra struktur dan pemanfaatan sumberdaya–sumberdaya organisasi secara tepat, lingkungan ademik 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.
2. 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. Kepemimpinan strategis dari perguruan tinggi tersebut memiliki tugas untuk meningkatkan program penyebarluasan tentang visi misi organisasi sampai pada level operasional, sinkronisasi dan perlunya membangun tim work yang terpadu antara bagian perencanaan strategis dan bagian manajemen sumber daya (resources) yang ada dalam organisasi program studi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ball Stephen. (2007). Leadership of academics in research. *Educational Management, Administration & Leadership*, 35(4), 449–477.
- Boal and Hooijberg (2001) Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*, Vol 11 (4), 515-549.
- 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
- 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
- Davies, B.J. and Davies, B. (2004). 'The nature of strategic leadership', *School Leadership and Management*, 4(1): 29–38.
- Daft Richard L. & Andrew – Pirola Merlo. (2009). *The Leadership Experience*. First Asia-Pacific edition published by Cengage Learning Australia in 2009
- Drew, Glenys M. (2010) Issues and challenges in higher education leadership : engaging for change. *Australian Educational Researcher*, 37(3), pp. 57-76.

- 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.
- Gaspersz Vincent, (2012) All-In-One Practical Excellence Contoh dan Aplikasi pada Bisnis dan Industri Modern. Penerbit Vinchristo Publication, Bogor .
- Gavrea et all (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.
- 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)
- 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 Robert, et all (2002)Understanding cultures and implicit theories across the globe: an introduction to project Globe. *Journal of World Business* 37(2002) 3-10.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Luthans Fred (2006) *Organizational Behavior* (terjemahan) Edisi 10 . Penerbit Andi Yogyakarta.
- Luthans Fred (2011) *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 12th Edition. Mc Graw-Hill Companies, Inc. New York–America
- Moh. Pambudu Tika (2010) *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara Jakarta.
- Ong Yu Sing (2012) Complexities of Multiple Paradigms in Higher Education on Leadership Today . *Journal of Global Management* July 2012. Volume 4. No 1.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In search of Excellence*. New York, NY: Harper & Row.
- 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.
- Robbins, S. P. and Judge, T.(2009) *An Organizational Behavior*, thirteenth edition, Pearson Prentice Hall
- 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 Joosey-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.
- Strategi dan Kebijakan Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi( 2004).

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

WEF (2011) *The Global Competitiveness Report 2011-2012*