# KINERJA MANAJERIAL PERGURUAN TINGGI TEORI DAN PRAKTIK

*by* Anuar Sanusi

**Submission date:** 06-Sep-2019 07:50PM (UTC-0700)
**Submission ID:** 1168484056
**File name:** 3_BUKU AJAR KINERJA PERGURUAN TINGGI.doc (1.16M)
**Word count:** 33140
**Character count:** 217019

# KINERJA MANAJERIAL PERGURUAN TINGGI

# TEORI DAN PRAKTIK

# DAFTAR ISI

**BAB I KEPEMIMPINAN YANG VISIONER DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGGI**

**BAB II KERANGKA PEMIKIRAN KINERJA MANAJERIAL, KEPEMIMPIAN, BUDAYA INFORMASI DAN PEMBERDAYAAN**

**BAB III KAJIAN MODEL KINERJA MANAJERIAL**

**BAB IV MANAJERIAL KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, PEMBERDAYAAN, TATA KELOLA DAN KINERJA PERGURUAN TINGGI**

**BAB V TEORITIK DAN REFLEKSI**

# BAB I

# LEMAHNYA KEPEMIMPINAN YANG VISIONER DALAM PENGELOLAAN PERGURUAN TINGGGI

**ERA GLOBALISASI** diwarnai oleh berbagai perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, sebagai dampak dari perkembangan tersebut sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam mencapai keberhasilan suatu pembangunan. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, akan sulit bagi dunia pendidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan berbagai masalah. Oleh karena itu, pembinaan bagi peningkatan sumber daya manusia sangat mutlak adanya bagi ketercapaian tujuan lembaga terutama dalam mewujudkan kepemimpinan sehingga dapat berkompetisi secara baik juga dapat menyelesaikan wewenang dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin.

Konsep strategis untuk mendukung tersedianya sumber daya manusia yang professional melalui dunia pendidikan, khususnya melalui pendidikan tinggi. Peningkatkan kualitas sumber daya manusia pada pendidikan tinggi tidak dapat diabaikan, bila penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia tidak segera melakukan upaya nyata untuk meningkatkan kualitas input, proses, output, maupun outcomenya, maka eksistensi perguruan tinggi yang bersangkutan akan semakin sulit bersaing secara sehat dalam mencapai tujuan sebagaimana yang tertuang dalam visi dan misi perguruan tinggi.

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia untuk menghasilkan sumber daya manusia yang

berkualitas maka Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasioanal Republik Indonesia telah memiliki konsep strategis jangka panjang yang dikenal dengan *Higher Educations Long Term Strategy* (HELTS) 2003-2010 yang berfokus pada konsep; peningkatan kemandirian perguruan tinggi, kesehatan organisasi *(organization helth),* dan daya saing bangsa *(nation's competitiveness).*[1] Salah satu fokus yang utama dari konsep strategis jangka panjang sebagai prasyarat untuk meningkatkan kualitas tersebut adalah kesehatan organisasi. Dengan kata lain agar pengelolaan pendidikan tinggi baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta berjalan sesuai dengan harapan, diperlukan suatu organisasi yang sehat. 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. Sementara itu, perguruan tinggi juga diharapkan meningkatkan kinerjanya dalam melayani *stakeholder* dan senantiasa berupaya menghasilkan lulusan yang berkualitas. Sejalan dengan pelaksanaan tugas perguruan tinggi yang sehat, maka dapat diartikan bahwa jika keadaan perguruan tinggi melalui fungsinya secara optimal dapat mewujutkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pimpinan selaku manajer pendidikan dituntut secara dinamis meningkatkan kualitas kinerja manajerialnya dengan memberikan kebebasan akademik dan melakukan perbaikan proses perubahan yang terus-menerus. Program pengemnbangan dan perbaikan kualitas kepemimpinan, mendororong pimpinan akses untuk merealisasikan visi dan misi pendidikan tinggi Swasta sesuai acuan dokumen *Higher Educations Long Term Strategy* akan berjalan dengan efektif apabila kinerja manajerial pimpinan dapat berjalan optimal.Pengembangan sistem dan manajemen pendidikan tinggi yang implementasinya memerlukan

---

[1] Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, (Jakarta, Dirjen DIKTI 2004),p.9

pemberdayaan dan partisipasi serta dukungan dari semua unsur *stakeholders.*

Konsep yang mendukung starategis perguruan tinggi yang merupakan salah satu unsur pentingnya adalah masyarakat perguruan tinggi; pimpinan, dosen, staf pendukung dan mahasiswa memerlukan dokumen *Higher Educations Long Term Strategy* (HELTH) sebagai acuan utama untuk meningkatkan peran pendidikan tinggi di Indonesia dalam konteks persaingan global terutama fokus dalam manajemen perguruan tinggi guna mencapai kesehatan organisasi *(organization helth).* Peningkatan ini sangat diperlukan untuk menjalankan *derivatif* pencapaian atas pelaksanaan pekerjaan atau tugas tertentu, masyarakat pengguna pendidikan tinggi *(stakeholders)* sehingga lebih implementatif dalam upaya meningkatkan manajemen melalui kinerja manajerial perguruan tinggi. Manajemen perguruan tinggi merupakan upaya perbaikan dalam pengelolaan sebagai upaya untuk menggunakan sumber daya secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian.

Dalam organisasi yang besar, kesempatan pimpinan atau manajer untuk mengadakan kontrak secara langsung dengan bawahan relatif kecil sekali atau bahkan pada organisasi yang ruang lingkup organisasi berskala nasional atau bahkan internasional. Kegiatan mengintegrasikan, mengkoordinasikan dan menggerakkan para bawahan oleh pimpinan atau *team leader* sebagai manajer puncak dilakukan melalui pendelegasian wewenang kepada manajer menengah dan manajer pengawas. Kemampuan manajerial itu lahir dari suatu proses yang panjang yang terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana *team* kerja mereka mampu berkinerja secara optimal.

Kinerja manajerial yang dihasilkan merupakan bukti bahwa para manajer mampu memahami secara jelas kinerja yang

diharapkan akan menentukan peran yang disandang oleh pimpinan atau team leader. Kinerja manajerial dan peran yang dimiliki oleh team akan menghasilkan kinerja tertentu yang diharapkan. Ada beberapa gejala (*symptom*) yang dapat mengidentifikasi rendahnya kemampuan manajerial pimpinan atau *team leader*, antara lain: rendahnya inisiatif bawahan, banyaknya desas desus, kurangnya antuisme bawahan terhadap penugasan baru, katidakmampuan orang untuk mengambil keputusan atau adanya proses pengambilan keputusan yang panjang, rendahnya partisipasi dalam pertemuan formal, ketakutan dan sikap diam yang berlebihan, rendahnya budaya kerja, rendahnya kontribusi melalui pemberdayaan karyawan, kepemimpinan yang tidak visioner dan rendahnya pemahaman pimpinan terhadap tata kelola. Bila kita menjumpai beberapa gejala di atas hal tersebut menggambarkan bahwa kemampuan manajerial pimpinan atau *team leader* yang sedang manjadi masalah dalam *team* kerja. Untuk dapat menyelesaikannya kita perlu menggali apa yang manjadi penyebab rendahnya kemampuan manajerial di dalam suatu *team* kerja dalam organisasi termasuk organisasi pendidikan atau perguruan tinggi.

Rendahnya kemampuan manajerial pimpinan atau *team leader* perguruan tinggi indikatornya adalah rendahnya kinerja karyawan dan dosen perguruan tinggi saat ini yang belum profesional. Hal ini dapat dilihat dari komposisi jabatan akademik pimpinan dan dosen perguruan tinggi swasta dalam wilayah Kopertis Wilayah II. Rasio perbandingan pimpinan dan dosen non PNS adalah Guru Besar 0,02 %, Lektor Kepala 1,50%, Lektor 5,49% dan Asisten Ahli dan tenaga pengajar 92,69%. Sedangkan komposisi perbandingan pimpinan dan dosen untuk PNS-DPK pada Perguruan Tinggi Swasta kopertis wilayah II adalah dengan rasio, guru besar 0,31 %, Lektor Kepala 29,74%, Lektor 39,30% sedangkan asisten ahli dan tenaga pengajar 29,74%.

Perbandingan komposisi jabatan akademik pimpinan dan dosen dapat dilihat bahwa masih banyak pimpinan dan dosen yang belum memiliki jenjang akademik dan Guru besar pada kopertis wilayah II masih sangat kurang baik dosen Yayasan maupun dosen PNS–Dipekerjakan merupakan indikasi rendahnya kinerja manajerial di Perguruan Tinggi Swasta yang tergabung di Kopertis Wilayah II.

Peningkatan kinerja manajerial dalam mendorong *stakeholders* melalui cara bekerja dengan penuh semangat, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal, maka kinerja manajerial pada semua elemen organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, baik kinerja individu maupun kelompok. Melalui kinerja manajerial maka informasi, efektifitas, efisiensi dan penyediaan layanan akan mudah diketahui. Kinerja manajerial mulai dari pengukuran sampai dengan pemanfaatan informasi tentang tingkat pencapaian atas pelaksanaan pekerjaan atau tugas tertentu yang dihasilkan untuk pengambilan keputusan, pendistribusian sumberdaya, dan peningkatan layanan pendidikan tinggi pada hakekatnya merupakan kinerja manajerial sebuah organisasi pendidikan yang melibatkan semua sumber daya. Berbagai sumber daya akademisi mulai dari rektor, dekan, dosen, karyawan, dan mahasiswa merupakan sumber daya dalam pengelolaan organisasi yang harus ditingkatkan secara terus menerus. Persaingan antar institusi pendidikan yang semakin terjerat dalam persaingan bersifat material, pada hal masih banyak patokan keberhasilan variabel lainnya yaitu kinerja manajerial sebagai variabel pemacu dalam mencapai tujuan institusinya.

Variabel yang berkaitan dengan kinerja manajerial adalah anggaran partisipasi, budaya organisasi, pemahaman manajer dan good corporate governance, job relevant information serta komitmen organisasi pada perusahaan Retail di Jawa Timur cukup signifikan. Keterkaitan ini dapat di reduksi dalam organisasi pendidikan tinggi, dan salah satu variabel yang

direkomendasikan dari hasil studi ini adalah top manajemen perguruan tinggi sebagai manajer memberikan kesempatan pada bawahan agar berpartisipasi aktif dalam proses penyusunan anggaran guna mendorong tercapainya tujuan perguruan tinggi. Pada sisi lain pemilik dan manajemen ritel diharapkan menumbuhkan budaya kuat yang mampu mendorong karyawan untuk bersikap agresif, inovatif dan memiliki loyalitas tinggi pada perguruaan tiggi tempat mereka bekerja.

Berbagai kajian tentang kinerja manajerial yang dikutip oleh berbagai penulis sebelumnya untuk memenuhi kebutuhan dalam peningkatan kinerja guna mengantisipasi era persaingan bebas, banyak perusahaan merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang dikembangkan saat ini yang mayoritas didasarkan pada sistem pengukukuran financial belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan.

Usaha optimal pada hampir setiap dimensi dengan fokus utama pada pengurangan anggaran dan peningkatan produtivitas tidak lagi memadai. Kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan strategi *manufaktur* yang konsisten dengan keseluruhan strategi perguruan tinggi adalah mutlak adanya. Dari pernyataan tersebut, tampak jelas bahwa era penggunaan rasio finansial tidak cukup untuk menganalisis kinerja perguruan tinggi, harus ditambah dengan usaha ekstra lain untuk mencapai tujuannya, dari berbagai rangkaian kelemahan tersebut, saat ini pengukuran kinerja berbasis nonfinansial menjadi semakin penting karena meningkatnya minat level manajemen yang lebih tinggi untuk menemukan ”jantung”, dari proses operasi bisnis. Salah satu keuntungan dari penggunaan kriteria nonfinansial adalah variabel-variabel lebih mudah dimengerti, sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasional perusahaan manufaktur maupun jasa lainnya termasuk jasa pendidikan dapat dikenali sesegera mungkin sebagai analogi antara kinerja manajerial melalui siklus perencanaan.

Mengacu pada patokan keberhasilan kinerja manajerial dan hasil kajian sebelumnya di berbagai pengelola perguruan tinggi maka kualitas manajemen perguruan tinggi di Indonesia seyogianya memandang bahwa sistem pengukuran hasil kerja serta pengukuran efisiensi dari pelaksanaan program atau pelayanan dari suatu perguruan tinggi, yang dilaksanakan secara berkala dengan prosedur yang baku dapat dilakukan. Melalui patokan keberhasilan tersebut kinerja manajerial tidak hanya diukur untuk perusahaan, tetapi dapat juga dilakukan dalam manajemen perguruan tinggi.

Kinerja manajerial dalam perguruan tinggi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: layanan manajemen, kinerja akademik, dosen, kemahasiswaan, relevansi, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Melalui kinerja manajerial yang merupakan dasar falsafah, konsep & aplikasi utama dalam rangka perbaikan perubahan konsep trend pendidikan tinggi. Agenda utama yang berkaitan dengan trend tersebut antara lain; kinerja manajerial, kinerja organisasi, pemantauan & evaluasi kinerja yang dicerminkan dalam indikator mutu kinerja di perguruan tinggi. Agenda untuk merealisasikan kinerja manajerial pimpinan dengan melakukan perbaikan kinerja secara bertahap mulai dari perbaikan organisasi, manajemen, keuangan dan recruitment karyawan. Mutu kinerja pendidikan tinggi di Indonesia saat ini sebagian relatif rendah. Indikasi rendahnya mutu perguruan tinggi di Indonesia saat ini dikarenakan oleh; (1) sebagian besar perguruan tinggi belum mampu menghasilkan lulusan yang dapat beradaptasi pada kebutuhan dunia industri modern (2) tidak masuknya Perguruan Tinggi di Indonesia dalam peringkat terbaik dari 100 di ASIA dan 500 Perguruan Tinggi di Dunia (DIKTI:2004).

Kepemimpinan *(leadership)* tidak *visioner* dalam melaksanakan kinerjanya sebagai pemimpin Perguruan Tinggi hal ini disebabkan karena rendahnya kemampuan merumuskan visi yang realistik, kredibel dan menarik terhadap masa depan perguruan tinggi yang dipimpinnya. Hal lain yang menyebabkan

rendahnya mutu perguruan tinggi karena pemahaman & penerapan prinsip-prinsip good governance, penyebabnya karena kuatnya budaya birokrasi dan akuntabilitas pimpinan kepada atasan di pemerintah pusat dan bukan kepada stakeholder, sedangkan intern dalam pendidikan tinggi itu sendiri disebabkan karena besarnya kewenangan yayasan yang menyebabkan hilangnya otonomi penegelolaan lembaga.

Penyebab lain rendahnya mutu pendidikan tinggi di Indonesia adalah pemberdayaan sumber daya manusia yang rendah atas tata kelola hal ini disebabkan belum kuatnya budaya organisasi dalam membentuk kesepakatan dalam sistem yang melekat dan mengakomodasi nilai, norma, struktur, peran, fungsi dan aspirasi kepentingan lembaga.

Karena *s*ebagian besar perguruan tinggi di Indonesia belum mampu menghasilkan lulusan yang dapat beradaptasi dengan kebutuhan dunia industri modern. Rendahnya Kinerja Manajerial perguruan tinggi di Indonesia ini menunjukkkan bahwa, Perguruan Tinggi di Indonesia tidak masuk dalam peringkat Perguruan Tinggi terbaik dari 100 Perguruan Tinggi di ASIA dan 500 Perguruan Tinggi Dunia atau masih jauh dari yang diharapkan. Indikasi rendahnya kinerja manajerial tersebut disebabkan oleh beberapa hal antara lain; kinerja manajerial yang tidak didukung oleh kinerja organisasi, peranan manajemen, kompetensi individu praktek tata kelola universitas *(Good university goverrnance)* di Perguruan Tinggi yang belum melembaga, kuatnya budaya birokrasi dan akuntabilitas pimpinan Perguruan Tinggi yang hanya kepada atasan (single accountability) di pemerintah pusat dan bukan kepada *stakeholders serta,* sangat besarnya kewenangan yayasan sehingga hilangnya otonomi pengelolaan (educatif autonomi management*)* perguruan Tinggi dengan baik. Selain dari itu penerapan prinsip-prinsip tata kelola universitas (Good university governance*)* yang buruk juga tidak dapat mendukung kinerja manajerial.

Mengatasi masalah tersebut di atas, diperlukan penerapan langkah-langkah pencapaian keberhasilan dalam pengukuran kinerja manajerial oleh manajer pendidikan Tinggi selaku pelaku praktek pengukuran kinerja manajerial. Selain itu diperlukan komitmen manajer pendidikan tinggi dalam menerapkan prinsip-prinsip kinerja manajerial. Sejalan dengan paradigma pengukuran kinerja dalam sistem manajemen kinerja memiliki siklus; a) pengukuran kinerja, b) evaluasi kinerja, c) *diagnosis,* dan d) tindak lanjut dari proses diagnosis tersebut. Pencapaian kinerja manajerial yang optimal pihak manajemen harus mencari unsur-unsur yang berkaitan untuk dapat mempengaruhinya. faktor-faktor yang berkaitan untuk mendukung kinerja manajerial yaitu; tata kelola. Pada perinsipnya, perguruan tinggi diharapkan untuk dikelola secara profesional dengan mengedepankan prinsip tata kelola universitas (*good university governance)* serta mengutamakan mutu pelayanan khususnya untuk mahasiswa, dosen dan karyawan (*stakeholder internal)*. Membangun tata kelola melalui ketaatan dan komitmen yang baik, perguruan tinggi harus memeliki kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) yang akan mempengaruhi seluruh individu dan kelompok dalam pencapaian tujuan dalam kinerja manajerial, pemberdayaan (*empowerman*) atas tata kelola/tata pamong yang baik *(good governance)* program studi dapat memberdayakan *(empowermenting)* sistem pengelolaan yang baik, berorientasi pada prinsip pengelolaan perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, kepemimpinan *(leadership)* yang kuat adalah kepemimpinan yang *visioner* (yang mampu merumuskan dan mengartikulasikan visi dan misi yang realistik, kredibel, menarik tentang masa depan), dan budaya organisasi (*Organization cultur*) yang kuat yang akhirnya membentuk kesepakatan dalam sistem yang melekat dan mengakomodasi semua nilai, norma, struktur, peran, fungsi dan aspirasi melalui pemangku kepentingan program studi menunjukkan

tercerminnya pelaksanaan tata kelola universitas (*good university governance).* Selain hal tersebut diatas faktor-faktor yang memperkuat keterkaitannya dengan kinerja manajerial yaitu faktor yang diadopsi dari paradigma baru tentang manajemen kualitas perguruan tinggi modern, strategi (*Strategie issu*) yang *focus* pada keterampilan kualitas kepemimpinan (*leadership)* dan pemberdayaan *(empowerment*) serta partisipasi aktif karyawan.

# BAB II

# KERANGKA PEMIKIRAN KINERJA MANAJERIAL, KEPEMIMPIAN,

# BUDAYA INFORMASI DAN PEMBERDAYAAN

## Kinerja Manajerial (*Mangerial performance*)

Kinerja dalam pengertiannnya adalah: (1) terjemahan dari bahasa Inggris *performance*, (2) tampilan berupa proses dan hasil kerja yang dapat diamati dan diukur, dan (3) kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk proses dan hasil kerja oleh karyawan. Performance sering diartikan sebagai hasil kerja, atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.[2] Mahoney menyatakan bahwa kinerja *(performance)* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi.[3] Kinerja *(performance)* merupakan sesuatu yang dicapai dalam bekerja, atau dengan kata lain kinerja merupakan prestasi yang diperlihatkan oleh seseorang dalam organisatoris, termasuk juga kinerja sebuah perguruan tinggi merupakan yang cerminan dari kinerja tiap-tiap bidang/unit kerjanya.[4] Berkaitan dengan kinerja perguruan

---

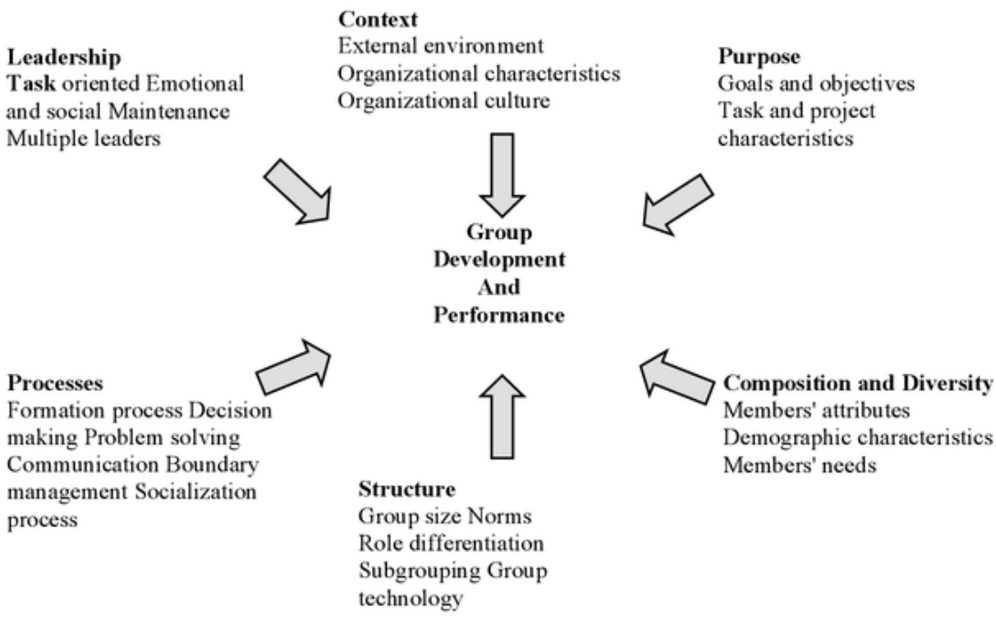
[2] *Amstrong dan Baron,* dalam Wibowo. Manajemen Kinerja (Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2007: p. 2).

[3] Mahoney, et al, *Development of Managerial Performance: A. Research Approachn* (Cincinnati, OH: South western publising company, 1993). P.96

[4] Peraturan Pemerintah No.6 *tentang pendidikan tinggi*.pasal 59.1999

tinggi yang menjadi perhatian dalam penulisan disertasi, Shani, et al, mengatakan: *There are many factors that can affect the potential development and performance of teams. These elements can be clustered into six board categories: context, purpose, composition and diversity, structure, processes, and leadership.*[5] Dengan kata lain banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan potensi dan kinerja tim leader. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi enam kategori: konteks, tujuan, komposisi dan keanekaragaman, struktur, proses, dan kepemimpinan. Faktor-faktor efektif ini, dikemas dalam bentuk gambar berikut ini:

***Menurut Shani, et al,***




**Gambar 2.1**

Faktor-faktor mempengaruhi Perkembagan & Kinerja Kelompok Orgnaisasi Perusahaan

Sumber : Shani, A.B, et al. *Behavior in Organizations* , 2009, hlm. 331

---

[5] Shani, A.B, et al. *Behavior in Organizations* (Mc.GRAW.HILL INTERNATIONAL EDITION, 2009: 331)

Model teori yang melatarbelakangi kajian buku ini secara rinci mengarah pada pembahasan tentang faktor-faktor yang diteliti, yaitu terfokus terhadap perkembagan kelompok perusahaan dan kinerja manajerial pimpinan. Faktor-faktor mempengaruhi perkembangan kelompok perusahaan dan kinerja merupakan kajian yang difokuskan pada beberapa hal berikut:

1. Context, merupakan lingkup dimana lingkungan komponen atau group perusahaan beroperasi yang meliputi; lingkungan organisasi itu sendiri (intern) maupun di luar (eksternal). Faktor-faktor konteks ini adalah faktor yang mempengaruhi evolusi dari kelompok dan kinerjanya yang mencakup karakteristik organisasi, budaya organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal.
2. Purpose adalah semua perusahaan mempunyai tujuan atau target yang didefinisikan objektif, effektif dan kritikal dari kinerja perusahaan *(goal).*
3. Composition and Diversity, elemen-elemen yang berhubungan dengan karakteristik individu yang dibawa bersama untuk suatu tugas atau projek.
4. Structure, merupakan sifat-sifat psikologi tertentu di-sharing yang dihasilkan dari interaksi formal maupun informal dari anggota organisasi. Elemen struktur tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan kinerja ini dibedakan menajdi 2 (dua) kategori yaitu; kinerja informal dan formal.
5. Processes, merupakan susunan dan sosialisasi yang memegang peranan dalam kritikal mengembangkan perusahaan dan kinerja.
6. Kepemimipinan *(leadership)* dalam perusahaan sangat penting dalam menggerakan perusahaan dan kinerjanya. Ada 2 (dua) fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan;

monitoring, memelihara, dan menciptakan kondisi kinerja yang nyaman.

Teori lain terhadap hal yang mepengaruhi kinerja kepemimpinan dalam rangka mencapai prestasi kerja pimpinan dan komitmennya terhadap organisasi seperti yang dikemukakan oleh Colquitt bahwa "*Motivation also influences the Leadership (Power and Influence) in order to reach the job performance and organizational commitment. Talking about what the writer has menioned before, motivation is a critical consideration because job performance is largely a function of two factors: motivation and ability*[6]. Dengan kata lain motivasi juga mepengaruhi kepemimpinan (kekuasaan dan pengaruh) dalam rangka mencapai prestasi kerja dan komitmen organisasi. Berbicara tentang apa yang penulis telah sebutkan sebelumnya bahwa motivasi merupakan sebuah pertimbangan penting karena kinerja sebagian besar fungsi dari dua faktor: motivasi dan kemampuan. Manajerial merupakan aplikasi manajemen yang mempunyai makna yaitu aktivitas yang berhubungan dengan kepemimpinan atau pengelolaan. Sedangkan sinonims dari *managerial* adalah supervisory, administrative, executive,dan decision-making serta management. Dengan nada yang sama, pembahasan tentang manajerial jaringan yang mendasari kepemimpinan. Mullins menyatakan, bahwa:

> *One means of describing and evaluating different styles of management, was discussed there is a grid that provides a basis of comparison of managerial. It is called Managerial Grid or Leadership Grid. He further says that there are two terms of participial dimensions in Management style, those are concern for production and concern for people.*[7]

---

[6]Colquitt, Jason A, et al. *Organizational Behavior* (McGRAW.HILL INTERNATIONAL EDITION, 2009:175, 177)

[7]Mullins, laurie J. *Management and Organisational Behaviour*. (*England, Prentice Hall*: 2005), p. 241.

Adanya jaringan tersebut memiliki dua aspek dimensi dalam gaya kepemimpinan; yaitu a) aspek yang mengindikasikan sebuah karakter dan seberapa kuatnya tingkah laku, dan b) gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Hal tersebut juga harus berkaitan dengan produksi dan manusia yang kemudian didukung oleh lima dasar tingkatan kombinasi antara keduanya. Kelima dasar kombinasi yang mengacu kepada aspek karakter dan gaya kepemimpinan manajerial, meliputi: (1) *The Impoverished Manager,* pemimpin dengan dasar kombinasi ini cenderung mengontrol dari aspek mana yang lebih rendah dan percaya pada pergerakan yang paling rendah di keadaan yang ada sekarang. Mereka melakukan sekecil-kecilnya pergerakan yang mereka bisa terhadap produksi dan manusia. Terlalu banyak perhatian terhadap produksi akan menyebabkan kesulitan pada karyawan, sedangkan terlalu banyak perhatian terhadap kebutuhan karyawan akan menyebabkan masalah dengan produksi, dengan kata lain dasar kombinasi ini cenderung merujuk kepada rendahnya perhatian baik terhadap produksi maupun terhadap manusia, (2) *The Authority-Compliance Manage,* pemimpin dengan dasar kombinasi ini bersifat otokratis, mereka cenderung bergantung kepada sistem yang memusat dan penggunaan kekuasaan. Karyawan dipandang sebagai sebuah alat dari produksi dan motivasi yang mendasar pada kompetisi antar manusia agar dapat menyelesaikan pekerjaannya. Apabila karyawan meragukan sebuah perintah atau meragukan tata cara yang standar maka mereka seperti terlihat tidak suka bekerja sama *(unco-operative).* Kecakapan dalam cara kerja ini berakhir dari kondisi pengaturan dalam pekerjaan dengan jalan bahwa unsur manusia bertentangan dengan tingkatan yang paling rendah, dengan kata lain terdapat perhatian terhadap produksi yang tinggi dan perhatian terhadap manusia yang rendah di sini, (3) *The Country Club Manager*, ini merupakan tingkatan dimana pemimpin percaya bahwa seorang karyawan yang puas akan bertanggung jawab atas apa yang diwajibkan kepada mereka dan mencapai tingkatan hasil

produksi yang bijaksana. Produksi merupakan hal yang dianggap kurang penting untuk menghindari komplek dan memelihara keserasian diantara para karyawan. Pemimpin akan berusaha untuk menemukan persetujuan antara karyawan dan solusi yang mampu diterima setiap orang walaupun pembaharuan dapat juga mendukung mereka cendrung menolak ide-ide baik jika terlihat membuat kesulitan antar karyawan. Perhatian yang penuh kepada kebutuhan untuk kepuasan manusia membawa sebuah hubungan menjadi nyaman dan membangun suasana dalam berorganisasi dan bekerja jadi lebih baik dalam hal ini terdapat rendahnya perhatian terhadap produksi dan tingginya perhatian terhadap manusia, (4) *The middle-of-the-road manager, moderate concern for production and moderate concern for people*, pemimpin dengan peringkat ini memiliki kepemimpinan yang bersifat di tengah-tengah dengan pendekatan bertoleransi dan sebuah kecendrungan untuk menghindari isu-isu yang sebenarnya. Gaya kepemimpinan ini cenderung menjadi tugas pemimpin dimana ketegangan-ketegangan ini menghubungkan dan menyebabkan kekesalan kepada karyawan jika ada gangguan yang terlalu banyak pemimpin akan mengambil pendekatan yang lebih ketat dan keras. Kinerja organisasi akan memadai melalui penyeimbangan kebutuhan untuk mendapatkan pekerjaan sambil mempertahankan moral manusia pada tingkat yang memuaskan. Dengan kata lain perhatian pemimpin terhadap produksi maupun manusia berada di tengah-tengah atau memusat di tengah-tengan, dan (5) *The team manager,* pemimpin dengan peringkat ini percaya pada mengentegrasikan kebutuhan tugas dan kepedulian kepada manusia. Mereka percaya dalam menciptakan situasi dimana manusia dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan komitmen terhadap tujuan organisasi pemimpin akan mendiskusikan masalah dengan karyawannya, mencari ide-ide mereka dan memberi mereka kebebasan bertindak. Kesulitan dalam hubungan kerja akan ditangani dengan membicarakannya secara langsung dan

mencoba untuk mencari solusi dengan mereka. Tingkatan ini merupakan prestasi kerja dari orang-orang yang berkomitmen, saling ketergantungan melalui ''*common stake.*" terhadap tujuan organisasi yang mengarah kepada hubungan kepercayaan dan rasa hormat. Pada dasarnya terdapat perhatian yang tinggi baik dalam ketentuan produksi maupun manusia. Selanutnya Mullins berargumen bahwa:

> *Basic managerial philosophies it is the belief of the author that there are a number of basic, underlying philosophies which are likely to make for the successful management of people and lead to improved work performance.*[8]

Kepercayaan penulis tentang adanya sejumlah dasar yang berkaitan dengan dasar filosofi kepemimpinan, dimana filosofi tersebut adalah yang mendasari kemungkinan untuk membuat sebuah keberhasilan dalam pengelolaan terhadap manusia yang mengarah pada pengembangan kinerja pekerjaan. Berikut Gibson et, al, menegaskan, bahwa:

> *The nature of managerial work is then to coordinate the work of individuals, group, and organizations by performing four management functions: planning, organizing, leading, and controlling.*[9]

Konsep manajerial kepemimpinan yang dikembangkan di sini didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan untuk mengelola muncul setiap kali kerja khususnya yang dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih. Dalam lingkup tersebut, kinerja khusus harus dikoordinasikan untuk menciptakan kebutuhan dalam pekerjaan yang berhubungan dengan kepemimpinan manajerial.

Berdasarkan konsep manajerial penekanan tanggung jawab akhir para pimpinan organisasi adalah mencapai kinerja, yang

---

[8] *Ibid*., p. 252.

[9] Gibson et al. Organizations, Behavior, Structure, Processes (Mc Graw. Hill *International Inc*., 2009), pp.15-18.

didasari oleh kemampuan untuk meraih tujuan-tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efektif. Studi buku ini didasari oleh teori pendekatan proses pencapaian sasaran-sasaran dengan cara yang efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Relevansi teori Gibson dan lain-lain dalam studi in mengacu pada kerja manajerial yang terdapat empat fungsi efektif manajerial, yakni:

1. Perencanaan kinerja: Fungsi perencanaan mencakup tujuan yang akan dicapai dan menentukan cara yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Perencanaan tidak hanya melibatkan penentuan dimana organisasi, akan tetapi juga bagaimana hal tersebut menuju sebuah organisasi. Secara khusus alternatif harus dianalisa dan dievaluasi dalam hal kriteria mengikuti dari tercapainya misi. Demikian juga pemimpin dengan keputusan sendiri dapat mempengaruhi bagaimana mereka dan organisasi akan di-evaluasi. Mereka menentukan apakah akhir yang masuk akal, logis. Oleh karena itu kriteria apa yang relevan. Cara yang tepat ditentukan pada manajerial berikutnya pengorganisasian harus dilakukan.
2. Pengorganisasian kinerja: Fungsi pengorganisasian meliputi semua kegiatan manajerial yang memerlukan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas dan wewenang. Dalam arti praktis, fungsi pengorganisasian melibatkan (a) merancang tanggung jawab dan wewenang setiap pekerjaan individu dan (b) menentukan pekerjaan mana yang akan dikelompokkan dalam departemen yang lebih spesifik. Struktur organisasi terdiri dari berbagai individu dan kelompok dalam melakukan kegiatan yang berbeda. Kegiatan yang berbeda ini harus diintegrasikan ke dalam sebuah koordinasi. Ini adalah tanggung jawab kepemimpinan untuk merancang mengintegrasikan metode dan proses.

3. Memimpin kinerja: Fungsi dalam memimpin melibatkan seorang pemimpin dalam mendekatkan hubungan sehari-hari dengan individu dan kelompok. Memimpin melibatkan interaksi dari hari ke hari antara manajer dan bawahan mereka. Dalam interaksi terdapat suasana yang berubah-ubah dan dipenuhi tingkah laku yang jelas. Setiap individu, bekerja, bermain, berkomunikasi, bersaing, menerima dan menolak orang lain, bergabung dengan kelompok, meninggalkan kelompok, menerima penghargaan dan mengatasi ketegangan. Dari semua fungsi kepemimpinan memimpin adalah orientasi yang paling merujuk kepada manusi. Pemimpin pada posisi *eksekutif* yang efektif menggunakan kata-kata dan simbol untuk mengekpresikan cita-cita ideal organisasi dan untuk apa hal tersebut ada.
4. Mengawasi kinerja: Fungsi pengawasan mencakup kegiatan bahwa pemimpin meyakinkan untuk menjamin bahwa hasil yang sebenarnya merupakan konsisten dengan hasil yang direncanakan. Kegiatan ini merupakan pengendalian termasuh seleksi karyawan dan penempatannya, pemeriksaan bahan, evaluasi kinerja, analisa laporan keuangan, dan teknik manajerial yang diakui Fungsi pengawasan melibatkan pertimbangan efektivitas eksplisit pada ketiga tingkat yaitu; individu, kelompok, dan organisasi dimana pemimpin organisasi memiliki tanggung jawab. Selanjutnya khusus untuk perbaikan perilaku dalam perspektif manajerial Gibson et al, menambahkan:

> *The proposed application of behavior modification in organizations follows a five-step problem-solving process: (1) managers must identify and define the specific behavior, (2) managers must measure or count the occurrences of the pinpointed behavior, (3) managers counduct an analysis of the ABC's of the behavior, also called functionailly analyzing the behavior, (4) the fourth step involves the strategies for accomplishing these goals.*

*They are positive reinforcers, negative reinforcers, punishment, and extinction, (5) the fifth step involves evaluation .*[10]

Usul perbaikan perilaku pimpinan dalam organisasi dimaksud focus pada lima langkah pemecahan masalah sebagai berikut:

1. Pemimpin harus mengidentifikasi dan menentukan perilaku tertentu. Sebuah perilaku bermakna ketika itu bisa akurat diteliti dan mampu di catat;
2. Pemimpin harus mengukur atau menghitung kejadian dari perilaku yang diimplementasikan. Perhitungan ini menyediakan pemimpin dalam perspektif yang jelas pada kekuatan perilaku dibawah keadaan sekarang atau sebelum perubahan situasi. Perhitungan berfungsi sebagai sarana evaluasi setiap perubahan perilaku kemudian. Pemimpin dapat menggambarkan grafik dari data tersebut untuk menentukan apakah perilaku tersebut meningkat, menurun, atau tetap sama,
3. Pemimpin melakukan analisis ABC dalam berperilaku juga disebut menganalisis berdasarkan fungsinya. Analisis ABC memungkinkan pemimpin untuk mempertimbangkan kinerja sebuah pertanyaan dalam merumuskan program khusus. Analisis ABC secara sistematis melihat masalah ketidakhadiran dalam ketentuan pengalaman/riwayat hidup.perilaku dan konskuensi,
4. Langkah keempat melibatkan strategi untuk mencapai tujuan. Mereka adalah kekuatan positif, kekuatan negatif, hukuman dan kepunahan. Pemimpin lebih suka menggunakan tindakan memperkuat strategi positif di sebagian besar program perbaikan perilaku yang diterpkan, dan

---

[10] *Ibid*.,pp.164-166.

5. Langkah kelima melibatkan evaluasi. Evaluasi mengizinkan pemimpin untuk mengukur secara berkelanjutan. Selain itu, evaluasi dapat memberikan umpan balik kepada pemimpin dalam perilaku yang dipamerkan. Unpan balik ini memungkinkan pemimpin untuk mengoreksi hal yang perlu dan tepat waktu dalam program ini.

Pentingnya praktek efektifitas dalam manajerial. M.Vijayalakshmi menambahkan: *Definition of managerial effectiveness redden-the manager must also be adaptable in adopting the appropriate style of behaviour which will determine effectiveness in achieving the output requirements of the jobs.* [11] Definisi dari keefektivitasan manajerial yang sesuai, pemimpin juga harus mampu menyesuaikan diri dalam mengadopsi gaya perilaku yang tepat yang akan menentukan keefektifan dalam mencapai kebutuhan pengeluaran dari pekerjaan. Selanjutnya Vijayalakshmi menyarankan bahwa pentingnya praktek keefektivitasan dalam manajerial berikut ini:

> *Essential practices of managerial effectiveness: (1) management of time,(2) judgement in decision making, (3) establishing priorities, (4) concentration on major areas of performance, (5) outward contribution in term of results rather than work, and (6) building on existing strengths of people. Measure of effectiveness; strength of motivation and morale of staff, success of their training and development, organizational environme–staff work willingly and effectively.*[12]

Praktek keefektivitasan manajerial diantaranya adalah: (1) pengelolaan waktu, (2) pertimbangan dalam pengambilan keputusan, (3) penentuan prioritas, (4) konsentrasi pada bidang utama dari kinerja, dan (5) kontribusi luar-dalam pada ketentuan hasil daripada kerja, (6) mengukur keefektivitasan,

---

[11] *Vijayalakshmi, M.* Jurnal Riset Akuntansi Indonesia vol. 3 (16 Agust. 2006), hlm.134 *(http//www.ira.org).*

[12] *Ibid.,* p.3

kekuatan motivasi dan semangat karyawan, keberhasilan pelatihan dan pengembangan, organisasi kerja lingkungan karyawan yang rela dan efektif. Selain dari itu, untuk mengukur manajerial efektif Vijayalakshmi mengatakan:

> *Managerial effectiveness, effectiveness areas (production, marketing), effectiveness standards (measurement criteria) and effectiveness objectives. Measures of effective training; a) the objective of training should be in interest of the organization, b) deliverance- specific, interesting and should meet the objectives of training, c) facilitator-sessions interactive and actively oriented d) receiver-adaptable and listen empathetically.*[13]

Keefektivitasan managerial, keefektivitasan area (produksi, pemasaran), keefektivitasan standar (kriteria pengukuran) dan tujuan keefektivitasan. Pengukuran pelatihan yang efektif yaitu: (a) tujuan pelatihan harus dalam kepentingan organisasi, (b) pembebasan-spesifik, menarik dan harus memenuhi tujuan dari pelatihan, (c) fasilitator-sesi interaktif dan aktif berorientasi, serta (d) penerima penyesuaian dan mendengarkan secara empati.

Menurut Gary A. Yulk, pendekatan yang paling banyak diterima untuk menggolongkan keterampilan manajerial dalam kaitannya dengan sebuah tasonomi ada tiga keterampilan yaitu; keterampilan teknis terutama berhubungan dengan benda, keterampilan hubungan antarpribadi terutama berhubungan dengan orang, dan keterampilan konseptual terutama berhubungan dengan ide-ide dan konsep.[14] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, menjelaskan:

---

[13] *Ibid*., p.5

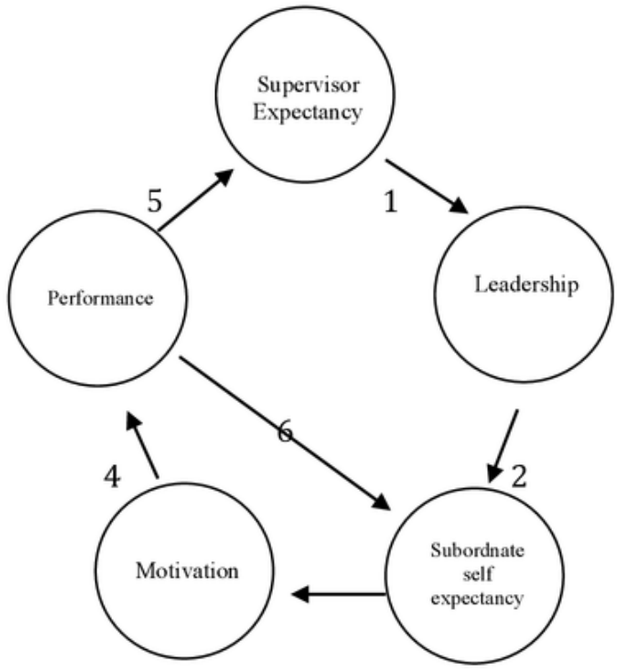
[14] Gary Yulk. "Kepemimpinan dalam organisasi" (New jersey: Prentice Hall, Inc, 2001, hal 212.

*Presents a model of the self-fufilling prophecy that helps explain these results. This model at-tempts to outline how suvervisory expectations affect employee performance. As indcated, high supervisory expectancy produces better leadersihip (linkage 1), which subsequently leads employees to develop higher self-expectations (linkage 2), Higher expec tations motive workers to exert more effort (linkage 3), ultimately in-ccreasing performance (linkage 4), and supervisory expectancies (linkage 5). Successful performance also improves an employee's self-expectancy for achievement (linkage 6), Researchers coined the term Golem effect to represent the negative side of the performance enhancing process".*[15]

Model prediksi pencapaian kinerja supervisor/manajerial. Model teori ini menjelaskan bahwa prediksi pencapaian kinerja supervisor/manajerial adalah untuk menyajikan bagaimana harapan supervisor/manajerial atau pengawas mempengaruhi kinerja pimpinan yang ditandai oleh harapan manajerial/sopervisor yang tinggi untuk menciptakan: (a) kepemimpinan yang lebih baik, (b) kemudian pimpinan memimpin/mengarahkan para karyawan untuk mengembangkan harapan pribadi yang lebih tinggi, (c) berikutnya harapan yang lebih tinggi dapat memotivasi pekerja untuk melimpahkan usaha yang lebih tinggi, (d) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, (e) seterusnya juga meningkatkan harapan sopervisor, dan (f), dan pada akhirnya kinerja yang sukses juga meningkat. Teori mereka di atas, dikemas dalam bentuk gambar berikut ini:

---

[15] *Robert Kreitner, Angelo Kinicki*. "*Organizational Behavior*". (New York, Both of Arizona State University 7th ed: 2007), p. 222-223.




**Gambar 2.2**
*A Model of the Self-Fulfiling Prophecy*

Sumber : Robert Kreitner, dan Angelo Kinicki. *Organizational Behavior,* 2007, hlm. 221.

Sedangkan menurut Robins, tindakan manajerial yang diambil pimpinan untuk membuat budaya menjadi lebih tanggap terhadap *stakeholder yang* dirancang untuk menciptakan karyawan dengan kompetensi, kemampuan, dan keinginan untuk menyelesaikan masalah adalah; 1) seleksi, tempat untuk mulai membangun budaya tanggap terhadap penggan adalah memperkerjakan orang yang memiliki kepribadian dan sikap yang konsisten terhadap orientasi layanan yang tinggi, di bidang kontak - layanan, 2) pelatihan dan sosialisasi, organisasi yang berusaha menjadi lebih tanggap terhadap pelanggan tidak selalu harus melakukan perekrutan semua karyawan baru. Yang lebih umum, adalah bahwa manajemen menghadapi tantangan tantangan untuk membuat

karyawan yang sekarang ada menjadi lebih berfokus pada pelanggan, 3) rancangan struktural, struktur organisasi perlu lebih banyak memberikan kendali ke karyawan. Ini dapat dicapai dengan mengurangi kaidah dan aturan, 4) pemberdayaan, konsisten dengan formalisasi yang rendah adalah pemberdayaan karyawan dengan memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan dari hari ke hari menyangkut kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Itu merupakan komponen yang perlu pada budaya yang tanggap-terhadap pelanggan karena komponen ini memungkinkan karyawan jasa membuat keputusan di tempat secara cepat sehingga benar-benar memuaskan pelanggan, dan 5) kepemimpinan, para pemimpin menyampaikan budaya organisasi melalui apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Para pemimpin yang efektif dalam budaya yang tanggap terhadap pelanggan menyampaikan budaya tersebut melalui penganutan visi yang berfokus pada pelanggan dan menunjukkannya malalui perilaku terus menerus mereka bahwa mereka setia kepada pelanggan.[16]

Menurut Fred Luthans, kegiatan manajerial para manajer paling efektif dalam pekerjaan, juga merupakan manajer-manajer yang dipromosikan paling cepat, tetapi bukanlah yang berarti apa yang tampak terjadi. Hasil temuan mereka setelah mempelajari 450 manajer yang semuanya melakukan empat kegiatan manajerial[17]:

1) Manajemen tradisional; mengambil keputusan, merencanakan, dan mengedalikan.
2) Komunikasi; mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen.

---

[16]Robbins, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia: 2006), p.743.

[17]*Fred Luthans Cs, Organization Behavior (New* York,McGraw-Hill Book Company ,2001), p 176.

3) Manajemen Sumber Daya Manusi; memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konplik, pengisian staff (*staffing*), dan melatih.

4) Membentuk jaringan; bersosialisasi, berpolitik, dan berintraksi dengan orang-orang luar.

Mahoney dan kawan-kawan yang dikutip oleh Hepi Prayudiawan dan Arif Ramadani mendefinisikan kinerja manajerial sebagai hasil kerja yang dapat dicapai para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial berupa, perencanaan (*planning)*, investigasi (*investigation*), koordinasi (*coordination),* supervisi, pengaturan staff, negotiation *(negotiation*) dan representasi *(representation).*[18] Sedangkan Menurut Stoner, dalam Fitri, Aditya S. dan Erlina kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.[19]

Berdasarkan beberapa teori, definisi dan pendapat di atas, maka sintesis dari kinerja manajerial adalah perilaku seseorang sebagai pimpinan dalam mengupayakan agar sumberdaya yang dimanfaatkan organisasi dapat menunjang ketercapaian tujuan organisasi melalui upaya-upaya yang dilakukan manajer dalam pengaturan: sumber daya manusia, waktu, keuangan, dan fasilitas fisik, serta pengaturan informasi melalui aplikasi fungsi manajemen yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

### 1. Kepemimpinan *(Leadership)*.

Kata pimpinan dalam hal ini sinonim dengan manajer, untuk membedakan dari pemimpin yang mengandung makna lebih

---

[18] Mahonet et al. dalam Prayudiawan, Hepi, dan Ramadan, Arif. "Pengaruh TQM dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial dengan Profit Center Sebagai V. Moderating" Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing . Vol 1, p.5, 2008 (F.E. UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta)

[19] Fitri, Aditya S. dan Erlina "Pengaruh Pengetahuan Akuntansi dan Keperibadian Wirausaha Terhadap Kinerja Manajerial." p.2, 2009 (http://akuntansi.usu.ac.id/jurnal-akuntansi-2.html).

luas dan umum. Arti pimpinan juga terkandung dalam arti pemimpin. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi pengikut bukan dengan paksaan untuk memotivasi orang mencapai tujuan tertentu. Untuk menjadi pemimpin maka seseorang harus mengetahui bahwa posisi mereka menempati lapisan dari kepemimpinan. Hal di atas menunjukkan bahwa, pentingnya untuk latihan kepemimpinan (*leadership)* dan pengaturan kesamaan. Sebagai contoh, hanya perbedaan kata-kata untuk menggambarkan pikiran yang sama. Satu jalan untuk menunjukkan pertanyaan ini untuk melatih pengakuan keseluruhan fungsi dari pengelolaan, dimana biasanya mengambil beberapa kombinasi dari rencana, pengaturan, penunjuk, dan pengelolaan. Para manajer biasanya mempunyai tujuan dan pencapaian yang objektif dan mengharapkan untuk mengerjakannya dalam tujuan dalam organisasi Gibson et, al, menegaskan:

> *Leadership defined is an attemtt to use influence to motivate individuals to accomplish some goal. Leaddership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group. The leadership definition implies that it involves the use of influence and that all interpersonal relationships can involve leadership. The definition focuses on accomplishing goals. The effective leader may have to deal with individual, group, and organizational goals. Leadership is a narrower concepst than management. A manager in a formal organization is responsible for and entrusted with such functions as planning, organizing, and controlling, but not necessarily leading. A leader can make a defference in measures of organizational effectiveness: production, efficiency, quality, flexibility, satisfaction, competitiveness, and development.*[20]

---

[20] *Ibid.,*pp.312-313.

Kepemimpinan merupakan upaya untuk menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan terjadi ketika salah satu anggota kelompok yang memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa dengan melibatkan penggunaan pengaruh dan melibatkan semua hubungan interpersonal. Definisi kepemimpinan berfokus pada tujuan pelaksanaanya pada para pemimpin yang efektif mungkin harus berusaha dengan individu, kelompok dan tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah konsep sempit dari manajemen. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi formal bertanggung jawab untuk dipercayakan dengan fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, tetapi tidak selaku fungsi memimpin. Seorang pemimpin bisa membuat perbedaan dalam pengukuran efektivitas organisasi, produksi, efisiensi, kualitas, fleksibelitas, kepuasan, daya saing dan pembangunan. Hal ini dapat dilihat dalam contoh berikut ini Gibson dan yang lain menjelaskan:

> *Traits That Appear to Identify Leaders. Trait theory of leadership is theory that attempts to identify specific characteristics (physical, mental personality) associated with leadership success. Relise on research that relates various traits to certain success criteria: (a) Abilities, effective leader's share certain abilities and skills that enable them to do their job, (b) personality traits, same research results suggest that such personality traits as alertness, energy level, tolerance, for stress, emotional maturity, originality, personal integrity, and self-confidence are associated with effective leadership, (c) Motivation, leaders seem to exhibit a relatively high need for power, but they act on that need in socially acceptable ways, (d) Synopsis of traits theory, although some studies conclude that traits , research findings are still contradictory for a number of possible reasons. First, the list of potentially importants it endless. Second,*

*trait test scores aren't consistently predictive of leader effectiveness.*[21]

Mengedentifikasi karakteristik seorang pemimpin, adalah dengan memperhatikan (fisik, mental, & keperibadian) dan keberhasilan seorang kepemimpinan bergantung pada penelitian yang berhubungan dengan sifat kriteria dalam keberhasilan tertentu; sifat-sifat tersebut telah berkorelasi hamper disetiap karakteristik yang terukur dari pemimpin yang meliputi: (1) kemampuan *(ability)*, para pemimpin yang efektif berbagi kemampuan dan keterampilan tertentu yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Beberapa kemampuan pemimpin yang berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan mencakup kemampuan untuk bersosialisasi. Keterampilan interpersonal disini meliputi; persuasi, bijaksana dan diplomasi, (2) personality traits, beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri keperibadian seperti kewaspadaan, kematangan emosi, integritas pribadi dan percaya diri, dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif. Untuk menberdayakan sumber daya manusia dalam organisasi dapat menggunakan standar di atas, selain itu jaga dapat dipergunakan untuk mengedentifikasi cirri-ciri keperibadian para karyawan, (3) mempunyai power yang kuat, mampu bersosialisasil dan dapat memotivasi, (4) mampu menjelaskan tentang kemampuan teoritis,temuan yang dianggap penting,potensial secara konsisten.

Ramsden, dalam bukunya *Manageng Succesful Universities*, Kepemimpinan (*Leadership*) di-Universitas dapat berbeda sesuai dengan universitasnya, meskipun demikian, gaya kepemimpinan haruslah berkualitas dengan menerapkan budaya disiplin pada universitasnya.[22] Krisis di universitas dapat ditangani dengan baik apabila memiliki pemimpin yang kharismatik. Kesusksesan universitas dapat terwujud bila

---

[21] *Ibid.*,pp.314-315.

[22] Ramsden, *Managing Succesful*, (*The Society for Research into Higher Education & Open University Press*, 2000). P..56

pemimpin memiliki kepercayaan diri tinggi untuk membawa organisasinya mencapai sukses. Ramsden juga menampilkan perinsip model kepemimpinan *(leadership)* antara lain; 1) kepemimpinan merupakan proses yang dinamis dimana diperlukan kreaktivitas dalam mengelola suatu organisasi, 2) kepemimpinan berfokus pada hasil, 3) kepemimpinan harus dapat menerima dan mengakomodir seluruh staf, 4) kepemimpinan merupakan sebuah hubungan, 5) kepemimpinan harus terus dipelajari, 6) kepemimpinan akademik harus *transformative,* dan *7)* struktur universitas harus dapat mendukung kepemimpinan yang baik dan memberikan kesempatan pada tiap pimpinan di tiap level untuk berkontribusi terhadap kebijakan-kebijakan yang dibuat.

Menurut As-Suwaidan & Basyarahil kepemimpinan, yaitu suatu proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan.[23] Selanjutnya dijelaskan pentingnya kepemimpinan, dimana: (1) kepemimpinan harus ada dalam kehidupan sehingga kehidupan bisa teratur dengan rapi, keadilan dapat ditegakkan dan kesewenang-wenangan pihak yang kuat terhadap yang lemah bisa dihalangi, (2) urgensinya tersembunyi bahwa kepemimpinan merupakan mata rantai yang terwujud dalam kekuatan yang mengalir deras untuk mengarahkan potensi-potensi dengan cara yang harmonis dan menjamin kerja para karyawan antara rancangan kerja institusi dan gambaran-gambaran masa depan mereka, (3) mendukung tingkah laku yang positif dan mengeliminasi hal-hal yang negatif. Dalam hal ini, pemimpin bertindak seperti kapten kapal, (4) menangani semua permasalahan kerja dan membuat rencana yang diperlukan untuk mengatasinya, (5) menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada di sekitarnya dan memanfaatkan perubahan untuk kepentingan organisasi, (6) membuat strategi yang terpadu dalam proses menggerakkan yang dinamis menuju tujuan yang mulia, (7) mengembangkan, melatih, dan menjaga

---

[23] Tharig M. As-Suwaidan & Faisal Umar Basyarahil, *Melahirkan pemimpin Masa Depan* (Jakarta :Gema Insani, 2005), pp. 12-13.

anggota, (8) mengembalikan keseimbangan dalam kehidupan. Veithzal Rivai, mengatakan:

> Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas- aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang–orang diluar kelompok atau organisasi.[24]

Salusu mendefinisikan kepemimpinan sebagai kekuatan yang menyeleksi mimpin anda dan sesudah itu menetapkan tujuan-tujuan anda. Pengertian kepemimpinan, ada beberapa pengertian tentang kepemimpinan.[25]

Fiedler mendefinisikan kepemimpinan adalah posisi kekuasaan yang dicapai melalui otoritas formal dan merupakan dimensi yang penting didalam suasana yang menyenangkan[26]. Sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya

Tujuan yang dibangun bersama yang dimaksud lebih cenderung untuk melihat kepemimpinan dari segi kualitas sehingga kepemimpinan yang berkualitas adalah kemampuan atau seni memimpin orang biasa untuk mencapai hasil yang luar biasa.

---

[24] *Veithzal Rivai,Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.2006) p.15

[25] J.Salusu *Pengambilan keputusan Startejik* (Jakarta:PT Gramedia Widiasarana Indonesia,1996).p21

[26] Fred E.Fiedler,*A Theory of Ledership Effectivness*, (New York,McGrow Hill Book Company,1997),p.132

Gary A.Yulk, mendefinisikan kepemimpinan adalah : *the behavior o fan individual when he is directing the activities of a group toward a share goal.,*[27] kepemimpinan adalah prilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas statu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama

Katz mendefinisikan kepemimpinan : *the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization,* atau peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, dan berada di atas kepatuhan mekanisme bagi pengarahan-pengarahan rutin organisasi[28].

Tannenbaun, mendefinisikan kepemimpinan: *Interpersonal influence, exercised in a situation, and directed, throuugh the comunication process, toward the attinment of a specified goal or goals*[29], kepemimpinanan adalah pengaruh antara pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu.

Rauch and Behling mengartikan kepemimpinan : *the process of influencing the activities of and organizad group toward goal achievement*[30], jadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

Robbins mendefinisikan kepemimpinan adalah *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*[31] Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan

Stoner and Freeman mendefinisikan kepemimpinan: *the process of directing and inspiring workers to perform the task-*

---

[27] Gary A.Yulk, *Leadhership in Organizations* (New Jersey: Prentice–Hall.Inc ., 2002).,p.21

[28] Daniel Katz,*Productivity.Supervision and Morale in an Office Situasion,*(University of Michigan ,1998).p. 62

[29] Robert Tanembaun, *How to Choose a Leadership Pattern,*(Harvard Busines Review,1998),p.96

[30] C.F. Rauch & Behling, *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*, (Elmsford New York: Pergamon Press, 2004), p.45

[31] Stephen P. Robbins, 0p.cit., p.365.

*related activities of the group*[32], Jadi kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Winardi mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.[33] Dengan demikian bahwa kepemimpinan berhubungan dengan satu orang yang mempengaruhi pihak lain di dalam kelompok yang bersangkutan.

Jadi kepemimpinan yaitu sebagai: (1) perintis *(pathfinding)*: bagaimana upaya perilaku sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder–nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi strateginya, yaitu kemana organisasi akan dibawah dan bagaimana caranya agar sampai ke sana, (2) penyelaras *(aligning)*: berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling sinergis, sesuai strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan, (3) pemberdaya *(empowering)* : berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kyat, dan (4) panutan *(modeling)* : bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi karyawannya.

Bennis, menjelaskan sifat-sifat dasar kepemimpinan adalah: (1) visioner *(guiding vision)* : anda mempunyai ide yang jelas tentang apa yang anda inginkan secara profesional atau pribadi dan punya kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kegagalan/kemunduran, (2) berkemauan kuat *(passion)*: anda

---

[32] James Stoner and Edward R.Freeman. *Management*.(New Jersey:Prentce Hall.1998). p.65

[33] Winardi,*Azas-azas Manajemen*,(Bandung,Alumni.1981),p.327

mencintai apa yang anda kerjakan, anda mempunyai kesungguhan yang luar biasa dalam menjalani hidup, dikombinasikan dengan kesungguhan dalam bekerja, menjalani profesi dan bertindak, (3) integritas *(integrity)*: diperoleh dengan pengetahuan sendiri, kecerdasan,mengetahui kelemahan dan kekuatan kita, teguh memegang prinsip, dan relajar dari pengalaman bagaimana relajar dari dan bekerja dengan orang lain, (4) amanah *(trust)*: anda memperoleh kepercayaan dari orang lain, (5) rasa ingin tahu *(curiosity)*: anda ingin tahu segala hal dan ingin belajar sebanyak mungkin, dan (6) berani (courage): anda berani mengambil resiko, bereksperimen, dan mencoba hal-hal baru.[34]

Terry berpendapat ada sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu; (1) kekuatan, (2) stabilitas emosi, (3) pengetahuan tentang relasi insani, (4) kejujuran, (5) objektif, (6) dorongan pribadi, (7) keterampilan berkomunikasi, (8) kemampuan mengajar, (9) keterampilan sosial, (10) kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.[35]

Veithzal Rivai mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya[36]..

Jadi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang – orang diluar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-

---

[34] Daulat Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu* .(Jakarta:.Gramedia 2001), P 100.

[35] Terry dalam Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Pers, 1992), p. 47.

[36] *Veithzal Rivai, Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), p.23

aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Lebih lanjut Veithzal Rivai berpendapat kepemimpinan adalah sikap, gaya dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan atau pemimpin. Sedangkan pimpinan adalah seseorang yang ditugaskan memimpin Perguruan Tinggi atau suatu departemen/unitnya pada suatu lapisan manajemen seperti fakultas, jurusan, lembaga dan biro[37]. Sedangkan menurut Catherene Borgh, kepemimpinan yang baik meliputi; pendayagunaan pengaruh, hubungan antar manusia, proses komunikasi dan pencapaian tujuan[38]. Berdasarkan beberapa berukut ini dijelaskan, bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dan berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, sebagai berikut; (1) yaitu perilaku kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain yakni para karyawan atau pengikut *(follwers)*, (2) kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan *(power distribution)* yang tidak sama antara pemimpin dengan para anggota organisasi, (3) kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya dalam berbagai cara, (4) kepemimpinan harus mempunyai kompetensi yang cukup, integrasi moral, dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan suri tauladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi.

---

[37] *Veithzal Rivai*,Loc.Cit.p34

[38] *Ibid*., p. 100

Berdasarkan beberapa definis di atas maka yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah perilaku individu sebagai pimpinan untuk mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kekuasaannya, melibatkan orang lain, dan menjadi suri tauladan bagi pengikutnya guna dapat mencapai tujuan organisasi.

## Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering diartikan sebagai persepsi yang sama di kalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. nilai-nilai keyakinan yang memberikan filosofi dasar bagi organisasi tertentu, kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan, dan kesediaanya meningkatkan produktivitas kerjanya. Gibson mengatakan: *Organizational Culture is a part of organizational life that influences the behavior, attitudes, and overall effectveness of employees. Organizational Culture is what the employees percieve and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.*[39] Dengan kata lain, bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari kehidupan organisasi yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan efektivitas keseluruhan karayawan. Selain dari itu budaya organisasi juga sebagai perspektif dari mana untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang memiliki batasannya tersendiri. Beberapa definisi budaya dijabarkan sebagai simbol, bahasa, ideologi, ritual dan mitos. Naskah organisasi berasal dari naskah peribadi pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan. Di dalam budaya, juga termasuk produk, sejarah, simbol, dan abstraksi dari perilaku. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah apa yang karyawan pandang dan bagaimana

---

[39]Gibson et al. Organizations, Behavior, Structure, Processes (Mc Graw. Hill *International Inc*., 2009), P..30.

persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai dan harapan. Ada beberapa demensi budaya yang membedakan budaya. Dimensi-dimensi budaya dapat mempengaruhi perilaku yang dapat menyebabkan kesalahpahaman, perselisihan, atau konflik. Dimensi budaya adalah termasuk hubungan masyarakat dengan individualitas versus kolektivitas, waktu berorientasi, orientasi kegiatan, tingkat formalitas, bahasa dan agama. Schein, dalam Gibson mengemukakan:

> *An organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of exsternal adaption and internal integration that has worked well enough to be considered alid and to be taught to new members as the correct way to perceive, thanks and feel in relation to the these problems*[40].

Budaya organisasi adalah seuatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu seperti belajar untuk mengatasi masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, rasa terimakasih, dan merasakan keterkaitan dalam masalah tersebut.

Menurut Colquitt, LePine dan Wesson, budaya organisasi adalah *"a shared social knowledge within an orga-nization regarding the rules, norms, and values that shape the attitude and beha-viors of its employees,"* (2009: 546).[41] Budaya organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu (1) artefak yang

---

[40]Edgar H. Schein, dalam Gibson. *An Organizations:Behavior, Structure, Processes* .(Mc Graw-Hill International, Inc, 2009) .P.30.

[41]Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* (New York: McGraw Hill, 2009.),p. 546.

dapat di observasi (*observable artifacts*), (2) nilai-nilai yang terekspose (*expoused values*) dan (3) asumsi yang sangat mendasar (*basic underlying assumptions)*.

Sebagai suatu bagian persamaan makna, maka Kinicki dan Kreitner men-definisikan budaya organisasi sebagai "*the set of shared, taken-for-granted impli-cit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various envi-ronments,"* (2008: 41).

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi itu merupakan "*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations,"* (2009: 585). Pendapat lain tentang budaya organisasi seperti dikutip oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson adalah "*what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values and expectations,"* (2009: 37). Adapun secara sederhana Andre menya-takan bahwa budaya adalah "*its system of shared values and norms, along with rela-ted behaviors,"* (2008: 446).

Schermerhorn and Hunt, mengemukakan bahwa "*organization's culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members"*[42]. Dengan kata lain Budaya Organisasi adalah Norma-norma dan nilai-nilai organisasi, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi system dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan perinsip-perinsip tersebut.

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi itu merupakan "*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations,"* (2009: 585). Robbins, menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah *the dominant values espoused by an organization*. Dengan kata lain budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung

---

[42]John R. Schermerhorn dan James G. Hunt "*Managing Organizational Behavior*". (New York: John Publishing Inc, 1991).,P. 340.

oleh organisasi. Robbins, menambahkan budaya organisasi adalah *refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on coser examination, a seto f key characteristics that the organization value.*[43] Budaya organisasi merupakan budaya yang mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organiasi dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan pelanggan. Robbins menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini Robbins memberikan 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas dan, stabilitas[44]

Hadary Nawawi mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi filsafat utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasi.[45] Sedangkan Gureth mendefinisikan budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai yang mengendalikan interaksi dengan sistem dan lingkungan organisasi lainnya.[46] Sedangkan Tuzo, Rizzo dan Caroll mendefinisikan budaya organisasi adalah pola atau cara pikir,

---

[43]Robbins, Stephen,. "*Orgazation Behavior, Concepts, Controversies, Application*," (Englewood Clifts and Jakarta:Seventh Edition dan PT. Prenhallindo, 1998), P. 248

[44].Robbins,*Op.Cit*,p.18

[45]Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006)., p.283.

[46]Hadari Nawawi, *Op Cit*. p.284.

merasakan dan bereaksi yang terdapat di lingkungan suatu organisasi atau sub sector sebuah organisasi.[47]

Budaya organisasi di kalangan para ahli di kenal juga dengan diistilahkan budaya prerusahaan. Keith Davis dan Jhon W. Newstrom, mengemukakan bahwa, *"Organizational culture is the set of assumptions, belliefs, values, and norms that is shared among its members"*[48] Dengan kata lain budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/ pedoman berperilaku di dalam organisasi ). Sedangkan Hamdten and Turner dalam Wibowo mendefinisikan budaya organisasi adalah: *ways of actino, feeling and thinking, which are learned by group of people rather than being biologically determined*[49]*.* Dari pendapat para ahli diatas maka budaya perusahaan adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk bertindak, mengungkapkan perasaan dan berpikir yang semuannya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok orang yang tidak disebabkan oleh faktor keturunan.

Deal and Kenney dalam Robibins, mendefinisikan budaya organisasi adalah *the dominant values espoused by an organization*.[50] Dengan kata lain budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Sedangkan Pascale dan Athos[51] mendefinisikan budaya organisasi adalah *the philosophy that guides an organization's policy toward employees and customers,* atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.

---

[47] Tuzo, Rizzo dan Caroll.,*Making Organization Perform*,(New York.Macmilan Publishing Co.Inc). 1992.p.124

[48] Davis and Newstorm, *Human Behavior IT Work : Organization Behavior (*New York :McGraw Hill International, 1989) p.60.

[49] Hamdten and Turner *dalam Wibowo,Manajemen Kinerja,(Jakarta:PT Raja Grafindo Persada1998)p.45*

[50] Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure Designs and Application* (Englewood Clifs:Prentice-hall, Inc, 1990), p.438.

[51] *Ibid*., p. 438.

[51] *Ibid*., p. 248.

Menurut Robbins, pengertian budaya organisasi adalah: *refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on coser examination, a seto f key characteristics that the organization value.*[52] Jadi budaya organisasi adalah mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Selanjutnya Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide Soedjono, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi–Universitas Kristen Petra karyawan; (2) Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain : dilakukan pencatatan jumlah arus kendaraan dan penumpang yang keluar masuk terminal, memeriksa kelengkapan adminstrasi persyaratan teknis dan laik jalan kendaraan; (3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: melaksanakan penjualan TPR pangkalan, pemungutan retribusi, menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas; (4) Berorientasi kepada

---

[52] Steven P. Robins, *Organization Behavior (San Diego*: Prentice Hall International, INC, 1983), p.602.

manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide; (5) Berorientasi tiem (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain; (6) Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orangorang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal; (7) Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan. Penerapan dalam organisasi terminal penumpang umum antara lain: manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan kepada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

Yulk, menggambarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) mekanisme utama; (a) hal apa yang dimaksud oleh pimpinan, (b) cara-cara memberikan reaksi terhadap krisis, (c) pembuatan model peran, (d) Kriteria utama mengalokasikan penghargaan, dan (e) criteria untuk seleksi dan pemberhentian, (2) mekanisme sekunder: (a) rancangan system dan prosedur manajemen, (b)

rancangan struktur organisasi, (c) rancangan fasilitas, (d) cerita, legenda, mitos, dan (e) pernyataan formal.[53]

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah-masalah eksternal dan integrasi internal. Lebih lanjut pedoman ini dimanifestasikan dalam bentuk norma-norma perilaku para individu atau kelompok organisasi.

## Pemberdayaan *(Empowermrnt)*.

Pemberdayaan adalah kunci utama keberhasilan Perguruan Tinggi dalam usaha meningkatan mutu secara berkebelanjutan. Menurut *Webster* pemberdayaan merupakan suatu konsep yang diadopsi dari kata *"empowerment"*. Kata *empowerment* atau *empower* mengandung dua pengertian yaitu; 1) *to give power or authority to*, 2) *to give ability or enable*. Jadi dapat dipahami pengertian pertama sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Sedangkan pengertian kedua dipahami sebagai upaya untuk memberikan kemampuan atau keberdayaan.[54]

Menurut Noe et.al pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.[55] David Parmenter mengatakan:

> *Empowerment is an outcome of a process that matches competencies, skill, and motivations with the*

---

[53] Gary A. Yulk, *Leadership in organization (New Jersey*: Prentice-Hall. Inc, 2002), p.335

[54] *Webster, Oxford English Dictionary* (Priyono dan Pranarka, 1996).p.46

[55] .Noe at All,The, *Concept of tit in Contigency Theory,Reseach in organizational* behavior,2000), p. 143

*required level of autonomy and responsilbility in the workplace.*[56]

Dengan kata lain pemberdayaan adalah hasil dari suatu proses yang mengungkapkan kecocokan antara kompetensi, dan motivasi pada tingkatan yang diharapkan dari wewenang dan tanggung jawab di dalam lingkungan kerja.

Memberi pengertian pemberdayaan (*empowerment)* merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam membuat keputusan.[57]

Giersch & Davis, dalam Tampubolon, "Perguruan Tinggi Bermutu" menyatukan pengertian pemberdayaan dengan pengertian partisipasi *(involvement)* yaitu total *employee involvement and empowerment* (*TELE*), yang berarti bahwa pemberdayaan para karyawan terjadi hanya apabila mereka berpartisipasi aktif sepenuhnya dalam proses–proses pemikiran dan kegiatan pada semua tingkatan organisasi.[58] Dalam partisipasi itu setiap karyawan diberi kesempatan luas dan difasilitasi untuk memberikan sumbangan pemikiran, mengadakan inovasi atau kreaktivitas, sehingga dia dapat mengembangkan dirinya. Tampa adanya partisipasi seperti itu pemberdayaan SDM tidak akan terjadi. Pemberdayaan tidak akan terjadi melalui perintah, petunjuk, atau pengarahan.[59] Dalam Manajmen Mutu Terpadu partisipasi aktif yang sepenuhnya dan setulus hati adalah kunci keberhasilan dalam usaha peningkatan mutu pembelajaran.

Menurut Derek Rollinson, David Edwards, and Aysen Broadfield, pemberdayaan adalah:

---

[56]David Parmater,*Key Performance Indicators,Developing,Implementing,and Using Winning KPLs*,Printed in the United States of America,p.15.

[58] *Giersch & Davis* dalam Tampubolon, Perguruan Tinggi Bermutu (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama 2001),p.121

[59] Ibid. p.169

*empowerment is giving people the aouthority to make decisions in their own area of operations without the approval of someone above. Iddeally empowerment results in the delegation of power downwards and an expanded level of involvement for employees.*[60]

Dengan kata lain pemberdayaan adalah memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan di dalam lingkungan kerja mereka sendiri tanpa membutuhkan pengakuan dari pihak lain (bawahan). Hasil dari pemberdayaan dalam pendelegasian kekuatan pada bawahan dan pada tingkatan yang lebih luas dari keterlibatan karyawan.

Daulat mendefinisikan pemberdayaan merupakan penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang di Perguruan Tinggi, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.[61]

Cook dan Macaulay dikutip oleh Wibowo, mendefinisikan pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk merah tujuan organisasi.[62]

Menurut Smith memberdayakan orang berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan berarti memberi kesempatan untuk menunjukkan bahwa mereka dapat memberikan gagasan baik dan mempunyai keterampilan mewujudkan gagasannya menjadi realitas.[63]

---

[60] *Derek Rollinson, David Edwards, and Aysen Broadfield, Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach,* ( New York: Publishsed in the United States of Amerika by Addison Wesley Longman, 1998), p.55

[61] Daulat Tampubolon,*Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*,(Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama ,2001),p.169

[62] Wibowo, "*Manajemen Kinerja*"(PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta 2007). P.112.

[63] *Ibid*. P.113

Menurut Robbins, Stephen P. Pemberdayaan *(empowerment)* adalah memberi tanggungjawab kepada para pekerja mengenai apa yang Harus dikerjakan oleh para karyawan.[64] Melalui pemberdayaan para manajer harus belajar bagaimana menyerahkan pengendalian dan para karyawan belajar bagaimana mengambil tanggung jawab akan pekerjaan mereka dan mereka mengambil keputusan yang benar. Dengan demikian empowerment adalah bagaimana mengubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara kerja itu dirancang, dan cara organisasi – organisasi distrukturkan.

Sementara itu itu, Robbins dalam Wibowo, "Manajemen Kinerja" memberikan pengertian pemberdayaan sebagai menempatkan pekerja bertanggungjawab atas apa yang mereka kerjakan. Pemberdayaan dapat mengubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang, dan cara organisasi distrukturkan. Menurut Greenberberg dan Baron dalam Syarif Makmur, pemberdayaan merupakan suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonom dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka.[65]

Menurut *Grenberg and Baron* pemberdayaan merupakan suatu proses di mana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka [66]

Sementara itu *David,* menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan setiap proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pekerja melalui saling menukar informasi yang relevan dan ketentuan pengawasan atas faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.[67] Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan

---

[64] Stephen P. Robbins *Prilaku Organisasi Jilid 1 Pearson Education ASIA* pte.Ltd, dan PT. Prenhallindo, Jakarta ((2001: 16)

[65] Syarif Makmur, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2008), p. 120.

[66] *Ibid* P.113

[67].David goetch,Introduction to Total Quality,(New York:Prentics Hall,Inc,2001),p.126

sambil meningkatkan perasaan self-efficacy pekerja. Dengan kata lain bahwa, suatu perasaan yang menunjukkan dirinnya mempunyai kemampuan menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya, namun perlu didukung dengan kemampuan yang actual.

Sutjipto, dalam bukunya "Kesaksian Seorang Rektor" mendefinisikan pemberdayaan adalah sebuah kata yang ada hubungannya dengan penindasan, yang ditindas dan yang menindas, atau paling tidak yang dikuasai dan yang menguasai.[68] Pemberdayaan adalah membangun kapasitas (*capacity building*) sehingga subjek tersebut dapat berdaya atau mempunyai kekuatan untuk berbuat.

Sedangkan menurut Sharafat Khan, mendefinisikan pemberdayaan adalah merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.[69] Sharafat Khan menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu orgnisasi. Model Pemberdayaan yang dimaksud Sharafat Khan antara lain; *desire, trus, confident, credebility, accountability, dan communication.*[70] Dari definisi diatas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan yaitu: 1) pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan, 2) menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan, 3) adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Jadi, dapat disimpulkan, bahwa syintesis dari pengertian pemberdayaan adalah suatu kegiatan atau proses yang ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan,

---

[68]Sutjipto,, *Kesaksian Sedorang Rektor (Jakarta*: PT Global Mahardika Netama & UNJ , 2004), p.180

[69]*Sharafat Khan*, *Behavior in Organizations: Understanding & Managing The Human Side of Work*,(Prentice Hall International Inc.1997), p: 283 – 322.

[70] Ibid,*p345*

sikap, pengertian, dan kinerja dalam peranannya dengan memberi tanggungjawab, untuk menyelesaikan masalah dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi.

## Tata kelola *(Good governance)*

Menurut Loina Lalolo Krina, *Good governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang substancial dan penerapannya untuk menunjang pembangunan yang stabil dengan syarat utama efisien dan relatif merata (masalah perimbangan antara negara pasar dan masyarakat).[71]

Max H. Pohan, Tata kelola (*Good governance* ) adalah tradisi dan institusi yang menjalankan kekuasaan di dalam suatu negara, termasuk (1) proses pemerintah dipilih, dipantau, dan di gantikan, (2) kapasitas pemerintah untuk memfomulasikan dan melaksanakan kebijakan secara efektif, dan (3) pengakuan masyarakat dan negara terhadap berbagai institusi yang mengatur interaksi antara mereka. Dari sini terlihat bahwa *Good governance* merupakan; 1) interaksi antara pemerintah, dunia usaha swasta, dan masyarakat yang bersendikan transparansi, akuntabilitas, partisipatif, dsb, 2) apabila sendi-sendi tersebut dipenuhi, maka tata kelola akan menjadi lebih baik.[72]

Michael Shattock mendefiniskan tata kelola adalah: *Good governance is congrent with an institution's aims, objectives and culture can make a sinnificant contribution to it.*[73] Dengan

---

[71] Loina Lalolo Krina, "Indikator & Alat Ukur Prinsip Akuntanbilitas, Transparansi & Partisipasi," makalah disampaikan pada Konvensi Kasional Sekretariat Good Publik Governance BAPENAS, Jakarta – Agustus 2003.

[72] Max H. Pohan, "Mewujudkan Tata Pemerintahan Lokal yang baik (local *Good Governance)* dalam Era Otonomi Daerah," makalah disampaikan pada Musyawarah Besar Pembangunan Musi Banyu Asin Ketiga, BAPPENAS, Sekayu, 29 September – 01 Oktober 2000.

[73] *Michael Shattock . Managing Successful Universities*. And Two Penn Plaza(, New York, 2006), p.97.

kata lain tata kelola adalah menciptakan dan membangun tujuan institusi secara bersama objektif serta memberi kontribusi positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Schact dalam Ahmed Shafiqul Huque dan Habib Zafarullah mengatakan:

> *Governance is about power, relationships, and accountability-who hasinfluence, who decides, hawcitizens and other stakeholders have their say, and howdecision makers are held accountable. Good governance, in all its facets, has been demonstrated to be positively correlated with the achievement of better growth rates, particularly through the building of institutions in support of markets.*[74]

Tata kelola berkaitan dengan kekuatan, kesesuaian dan akuntabilitas, dayabeda, ketenaran dan medengarkan suara alumni, akuntabilitas pemimpin. Pemerintahan yang baik adalah yang selalu menapilkan kepemimpinan yang demokratis yang mendengarkan suara yang dipimpinnya, pembangunan yang berkesinanbunag yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Sedangkan tata kelola yang dikemukakan oleh Solihin, Dadang, H., adalah: (1) mengandung makna tata kepemerintahan yang baik, pengelolaan pemerintahan yang baik, penyelenggaraan pemerintahan yang baik, penyelenggaraan negara yang baik ataupun administrasi negara yang baik, (2) penerapan prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas diakui sebagai landasan awal bagi terwujudnya tata kepemerintahan yang baik secara umum, dan (3) suatu gagasan dan nilai untuk mengatur pola hubungan antara pemerintah, dunia usaha swasta, dan masyarakat.[75] Ahmed Shafiqul Huque, menambahkan: *Good governance is about power, relationship, and accountability.*[76] Jadi tata kelola merupakan suatu kekuatan, dan akuntabiliatas

---

[74] *Schact* dalam Ahmed Shafiqul Huque dan Habib Zafarullah. "*Handbook of international development governance*"(Jakarta:Gema Insani, 2006).p.25

[75] Solihin.H.Dadang, p. 18, 2001 (*Taken from : http://www.orou.gov/pbn)*

[76] Ahmed Shafiqul Huque, *International Development Governance*, (*Crc Tailir dan Francis*, 2005), p.23

terhadap penyelenggaraan Negara yang baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Menurut Sulistyani, berpendapat secara umum:

> Definisi governance adalah tradisi dan institusi yang menjalankan kekuasaan di dalam suatu negara, termasuk: (1) proses pemerintah dipilih, dipantau, dan digantikan, (2) kapasitas pemerintah untuk memformulasikan dan melaksanakan kebijakan secara efektif, dan (3) pengakuan masyarakat dan negara terhadap berbagai institusi yang mengatur interaksi antara mereka.[77]

BAN-PT "Standar dan Prosedur Akreditasi" Tata kelola merupakan sistem untuk memelihara efektifitas peran para konstiuen dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan, dan penyelenggaraan program studi.[78] Tata kelola yang baik dapat terlihat atau ditunjukkan oleh lima kriteria yaitu: kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan keadilan. Dirjen Dikti Depdiknas dalam dokumen Higher Education Long Term Strategy (HELTS), *Governnence* merupakan cara pengelolaan perguruan tinggi berbeda dengan organisasi pemerintah bisnis atau industri. Secara universal pendidikan tinggi mempunyai keunikan dalam mengembangkan sistem nilai dan norma mendasar seperti pencarian kebenaran, kejujuran, dan rasa saling menghormati. Untuk menjadi statu organisasi yang sehat dan mampu menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu, efisien, produktif, dan akuntabel terhadap stakeholder-nya, maka perguruan tinggi perlu dikelola secara otonomi.[79]. Dengan kata lain tata kelola merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta

---

[77] Sulistyani, *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya manusia*, (Yogyakarta : Penerbit Gava Media, 2004), p.9

[78] BAN-PT, "*Stándar dan Prosedur Akreditasi*" 2008.,p.6.

[79] Dikti Depdiknas dalam dokumen*, Higher Education Long Term Strategy* (HELTS), 2004, p. 10

adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen terkait.

Sutiono, menyatakan pendapatnya, bahwa tata kelola *(Good governance)* tidak menjamin kesuksesan Universitas tetapi efektifitas dari pimpinan dengan tujuan yang ingin dicapai akan menghasilkan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan Universitas. Kontribusi dari senat dan pimpinan akademik amat berpengaruh terhadap kesuksesan kegiatan universitas.[80] Universitas yang sukses akan berusaha untuk menjaga kekuatan *Governance* tetap seimbang karena kontribusi yang diberikannya cukup besar. Oleh karena itu perlu dibina hubungan yang baik sehingga dapat memberikan kontribusi baik bagi kesuksesan universitas. Sutiono dalam Dikti, memberi contoh bahwa UNDP (United Nations Development Program) mendeskripsikan adanya 6 (enam) indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik yaitu; mengikutsertakan semua, transparan dan bertanggung jawab, efektif dan adil, menjamin supremasi hukum, menjamin bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat, dan memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.[81]

Berikut rumusan tata kelola *(good governance)* oleh Sutiono cocok untuk perguruan tinggi adalah sebagai berikut: (1) transparansi, (2) pengorganisasian, (3) partisipasi, (4) responsivitas, (5) efisiensi dan efektivitas, (6) akuntabilitas, (7) kepemimpinan. Sedangkan menurut UNDP ada 10 perinsip Tata kelola (Good governance) yang baik antara lain; (1) penegakan hukum, (2) transparasi, (3) tesetaraan, (4) daya tanggap, (5) wawasan kedepan, (6) akuntabilitas. (7) pengawasan, (8) efesiensi, (9) efektifitas, dan (10) profesionalisme. Sedangkan lingkup Tata kelola dalam perguruan tinggi pada umumnya meliputi unsur-unsur; perencanaan, pelaksanaan, pengendalian,

---

[80] *Ibid*.p.9.

[81] Sutiono, Higher Education Long Term Strategy 2003-2010, 2005, (Jakarta: Dikti 2005), p.11

dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas Perguruan Tinggi secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

## ↘ Konsep Kepemimpian Manajemen Perguruan Tinggi

Dalam konsep manajemen pergurun tinggi modern, kualitas suatu perguruan tinggi ditentukan oleh reputasi atau peningkatan institusi terhadap isu strategis (*Strategie Issu)*, antara lain; peningkatan kualitas relevansi (*relevance quality*), suasana akademik (*academic atmosphere*), manajemen internal dan organisasi (*intern management and organization*), efisiensi dan produktivitas (*efisiency and productivity*), kepemimpinan (*leadership*) dan pemerataan (*access equity*) yang biasa disebut issu (L-RAISE*).* Indikator peningkatan isu strategis ditunjukkan oleh menigkatnya aktivitas Internal manajemen dan Organisasi melalui; Optimalisasi pemberdayaan, budaya organisasi, dan penguatan kepemimpinan, serta dapat dipercepat melalui perbaikan sistem tata kelola. Optimalisasi pemberdayaan, penguatan budaya organisasi, dan kepemimpinan serta perbaikan tata kelola diprediksi akan memperkuat kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta.

Berdasarkan hal-hal diatas, maka dibawah ini dapat dikembangkan suatu kerangka pemikiran atas rencana studi buku ini sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan atas Kinerja Manajerial

Kepemimpinan (*leadership*) adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Unsur kunci dari kepemimpinan itu ada pemimpin, pengikut, pengaruh, tujuan bersama, keinginan atau niat, tanggungjawab pribadi dan

perubahan. Dengan demikian kepemimpinan itu melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi pada umumnnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Penting kepemimpinan dalam kehidupan bersama dan kepemimpinan itu harus mengena kepada orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti harus diakui secara timbal balik, misalnya sasaran dipimpin harus mengakui bahwa orang tersebut adalah pimpinannya. Kepemimpinan itu dapat dikatakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Tujuan dari kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas, untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja. Oleh sebab itu dalam usaha untuk mencapai kinerja tersebut diperlukan memperhatikan unsur-unsur penentu yang terkandung dalam pengertian kepemiminan. Unsur–unsur penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan antara lain; pendayagunaan pengaruh, hubungan antar manusia, proses komunikasi, dan pencapaian tujuan. Berhasil atau tidaknya kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberi serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut.

Kinerja manajerial merupakan evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh pimpinan yang tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing organisasi. Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial tersebut

berdasarkan perspektif nonkeuangan yaitu; kemampuan manajer untuk membuat perencanaan, mencapai target, dan kiprah manajer di luar perusahaan. Peranan manajer dalam mewakili organisasi menunjukkan tingkat kinerja manajerial yang dimaksud meliputi; delapan demensi; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff dan negosiasi, serta perwakilan. Kegiatan pimpinan atau manajer mencakup empat kegiatan manajerial, yaitu: (1) manajemen tradisional yang merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, merencanakan, dan mengedalikan, (2) komunikasi merupakan kegiatan untuk mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen, (3) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkaitan dengan memotivasi, kedisiplinan, mengelola konflik, pengisian staff, dan melatih, dan (4) membentuk jaringan yaitu kegiatan yang berkaitan dengan sosialisasi, berpolitik, dan berintraksi dengan orang-orang luar. Faktor yang menetukan pentingnya dalam menunjang kinerja manajerial adalah kualitas SDM. Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam kaitannya dengan struktur dan kultur organisasi, termasuk organisasi-organisasi dalam sektor pendidikan. Dalam hal ini faktor sumber daya manusia sangat mempengaruhi pengembangan atau reformasi organisasi dimana dalam upaya reformasi tersebut pengembangan manajemen sumber daya manusia sudah menjadi suatu keharusan. Pimpinan perguruan tinggi selaku manajer pendidikan dalam menjalankan aktifitas organisasi diharapkan fokus utama pada pengembagan pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal. Jadi dapat dikatakan bahwa, peranan utama pimpinan adalah cara mewujudkan kinerja manajerial dengan menggunakan ukuran yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Model lain yang diprediksi untuk meningkatkan kinerja manajerial pimpinan adalah model pencapaian diri. Model ini adalah suatu model untuk menyajikan bagaimana harapan pengawas mempengaruhi kinerja manajerial pimpinan yang

ditandai oleh harapan sopervisor yang tinggi untuk menciptakan kepemimpinan yang lebih baik, kemudian pimpinan mengarahkan para karyawan untuk mengembangkan harapan pribadi yang lebih tinggi, harapan berikutnya yang lebih tinggi tersebut dapat memotivasi pekerja untuk melimpahkan usaha yang lebih tinggi juga sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja manajerial pimpinan sekaligus juga akan meningkatkan harapan sopervisor (5) dan pada akhirnya kinerja yang sukses juga meningkatkan harapan individu para karyawan dalam pencapaian tujuan berupa visi lembaga. Model prediksi pencapaian diri ini cukup beralasan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pimpinan. Adanya pengaruh tersebut dikarenakan adanya unsur-unsur dalam kepemimpinan dan ada juga pada unsur kinerja manajerial. Pengaruh ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dianjurkan oleh peneliti Aditya Fitri Siregar dan Erlina Universitas Sumatra Utara untuk melihat faktor-faktor prediktor meningkatkan kinerja manajerial selain dari variabel pengetahuan akuntansi dan keperibadian wirausaha terhadap kinerja manajerial adalah variabel kepemimpinan manajer, motivasi kerja, dan rasa kompeten.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka terdapat pengaruh langsung positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta yang tergabung di lingkungan kopertis wilayah II Sumatera Bagian Selatan.

**2. Pemberdayaan atas kinerja manajerial**

Pemberdayaan *(empowerment)* adalah kunci utama keberhasilan perguruan tinggi dalam usaha peningkatan mutu berkebelanjutan. Definisi pemberdayaan (*empowerment*) adalah sebagai penciptaan dan pengembangan situasi menang-menang dalam perguruan tinggi, sehingga semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi, berinovasi, serta mengembangkan diri.

Pemberdayaan adalah mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dalam keputusan dan aktifitas yang mempengruhi pekerjaan mereka. Melalui pemberdayaan, maka pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan yang menyangkut semua pengembangan kinerja dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Dengan kata lain pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam membuat keputusan.

Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pengetian ini dapat disimpulkan makin optimal pemberdayaan yang dilakukan oleh pimpinan suatu perguruan tinggi, maka makin efektif penerapan pola kinerja manajerial pada perguruan tinggi. Pemberdaya berarti mampu dan selalu berusaha mendorong, memotivasi dan membantu orang lain untuk mengembangkan untuk dirinya menjadi lebih bermutu. Pemberdaya mengimplikasikan adanya sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan; demokratis, terbuka, delegatif, komunikatif, empatik, tanggap dan memotivasi. Hubungan kepemimpinan dengan budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga terdapat pengaruh langsung positif antara variabel pemberdayaan terhadap variabel kinerja manajerial yaitu semakin kuat pemberdayaan akan semakin kuat pula kinerja manajerial pimpinan.

### 3. Tata kelola atas kinerja manajerial

Tata kelola adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh pimpinan perguruan tinggi swasta untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Secara teknis tata kelola dinyatakan sebagai upaya

sistematis dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, melalui fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan tindak lanjut peningkatan. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas PTS secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi. Variabel kinerja ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan. Pengukuran ini terdiri dari satu dimensi keseluruhan kinerja ditambah delapan sub-dimensi yaitu planning, investigating, coordinating, evaluating, supervising, staffing, negotiating, and represenin Maka hasil pengukuran kinerja dimaksud sangat tergantung dari efektif tidaknya metode yang digunakan untuk mendayagunakan sumberdaya yang tersedia secara optimal. Jadi usaha untuk mencapai tata kelola yang baik diperlukan optimalisasi pemberdayaan SDM atau unsur-unsur dengan segala potensi yang dimilikinya dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi melalui keputusan bersama. Hal tersebut sangat ditentukan oleh metode yang digunakan oleh organisasi sehingga tata kelola dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta se-sumbagsel.

Berdasarkan keterangan di atas maka di duga terdapat pengaruh langsung positif antara tata kelola terhadap kinerja manajerial yang artinya semakin baik tata kelola akan membawa dampak kepada kuatnya kinerja majerial.

**4. Kepemimpinan atas tata kelola**

Kepemimpinan (*leadership)* merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata dan kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan

ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Melalui kepemimpinan seseorang, maka tujuan suatu perusahaan untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, kualitas, meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja seseorang. Oleh sebab itu dalam usaha untuk mencapai kinerja tersebut diperlukan memperhatikan faktor-faktor penentu yang terkandung dalam pengertian kepemiminan. Pendayagunaan pengaruh, hubungan antar manusia, proses komunikasi, dan pencapaian tujuan.

Jadi Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberi serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut. Guna meningkatkan mutu dalam pola kinerja manajerial secara berkebelanjutan dan untuk tercapainya tujuan tergantung dari gaya dan situasi.

**5. Budaya Organisasi atas Tata Kelola**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlihat di dalam organisasi mereka, yang dapat dijadikan sebagai faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan prilaku anggota organisasi dan interaksi dengan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu pola manajemen industri modern yang saat ini banyak diterapkan pada berbagai bidang termasuk bidang pendidikan.

Organisasi harus memiliki nilai-nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi mengggambarkan sebuah perangkat yang terdiri dari saling ketergantungan antara nilai dan cara berperilaku umum dalam komunitas yang cenderung mengabadikan dirinya, kadang-kadang dalam periode waktu yang panjang. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, berupa nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Organisasi harus memiliki nilai–nilai yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Terdapat tujuh karakteristik nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi itu membentuk suatu budaya organisasi: 1) inovasi dan pengambilan resiko; (2) perhatian terhadap detil; (3) berorientasi pada hasil: (4) berorientasi pada manusia; (5) berorientasi pada tim; (6) agresivitas; (7) stabilitas.

Sedangkan tata kelola merupakan sistem untuk memelihara efektifitas peran para konstiuen dalam pengembangan kebijakan, pengambilan keputusan, dan penyelenggaraan organisasi. Tata kelola yang baik dapat terlihat atau ditunjukkan oleh lima kriteria yaitu; kredibilitas, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan keadilan. Tata kelola merupakan cara mengelola perguruan tinggi yang berbeda dengan organisasi pemerintah bisnis atau industri. Secara universal pendidikan tinggi mempunyai keunikan dalam mengembangkan sistem nilai dan norma mendasar seperti pencarian kebenaran, kejujuran, dan rasa saling menghormati. Untuk menjadi organisasi yang sehat dan mampu menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu, efisien, produktif, dan akuntabel terhadap stakeholder-nya, maka perguruan tinggi perlu dikelola secara otonomi. Melalui tata kelola yang baik dan otonomi maka budaya berperilaku dalam organisasi termasuk diperguruan tinggi swasta untuk manfaatkan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, sehingga dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Berdasarkan hal-hal mendasar dari pengertian budaya organisasi yaitu suatu makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, seperti nilai-nilai dominan yang didukung

oleh organisasi yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak oleh kebanyakan anggota organisasi sebagai aturan main yang sah untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, membuat nilai-nilai itu menjadi budaya organisasi. Sedangkan hal-hal yang mendasar dari pengertian tata kelola adalah cara pengelolaan organisasi berbeda pengelolaannya dengan organisasi lainnya termasuk mengelola perguruan tinggi, pemerintah bisnis atau industri, akan tetapi secara universal pendidikan tinggi mempunyai keunikan dalam mengembangkan sistem nilai dan norma mendasar seperti pencarian kebenaran, kejujuran, dan rasa saling menghormati.

Demikian juga dalam tata kelola adanya perbedaan cara pengelolaan organisasi dengan organisasi lainnya termasuk mengelola perguruan tinggi, pemerintah bisnis atau industri, akan tetapi secara universal walaupun adannya perbedaan tersebut tetapi baik konsep budaya organisasi maupun tata kelola sama-sama mempunyai peran strategis untuk mengembangkan sistem nilai dan norma mendasar seperti pencarian kebenaran, kejujuran, dan rasa saling menghormati dalam organisasi. Melalui budaya organisasi yang kuat akan dapat merubah tata kelola, karena unsur-unsur yang mendorong peningkatan mutu tata kelola dalam organisasi juga ditentukan oleh kuatnya unsur – unsur yang ada dalam budaya organisasi. Makin kuat tata kelola pada perguruan tinggi swasta Kopertis wilayah II sumatra bagian selatan (Sumbagsel).

Unsur-unsur yang melekat pada makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain terletak pada nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi yang telah diyakini, dijunjung tinggi, dan menjadi motor penggerak organisasi yang sejalan dengan orientasi tata kelola untuk mengelola seluruh potensi yang ada salah satunya potensi sumberya manusia dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap tata kelola. Oleh karena semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin baik tata kelola pada perguruan tinggi swasta Kopertis wilayah II sumatra bagian selatan.

**6. Pemberdayaan atas tata kelola**

Pemberdayaan ***s***umber daya manusia merupakan kunci utama keberhasilan perguruan tinggi dalam usaha peningkatan mutu berkebelanjutan. Oleh karena itu maka melalui pemberdayaan terciptanya pengembangan organisasi perguruan tinggi swasta, akan mudah diterapkan. Pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain pemberdayaan adalah suatu hasil dari suatu proses yang mengungkapkan kecocokan antara kompetensi, kemampuan dan motivasi dengan tingkatan yang diharapkan dari wewenang dan tanggung jawab di dalam lingkungan kerja. Memberi pengertian pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam membuat keputusan.

Tata kelola adalah menciptakan dan membangun tujuan institusi secara bersama objektif serta memberi kontribusi positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Tata kelola yang cocok untuk perguruan tinggi adalah sebagai berikut; (1) transparansi, (2) pengorganisasian, (3) partisipasi, (4) responsivitas, (5) efisiensi dan efektivitas, (6) akuntabilitas, (7) kepemimpinan. Ada 10 perinsip tata kelola *(good governance)* yang baik antara lain; (1) penegakan hukum, (2) transparasi, (3) kesetaraan, (4) daya tanggap, (5) wawasan kedepan, (6) akuntabilitas. (7) pengawasan, (8) efesiensi, (9) efektifitas, dan (10) profesionalisme. Sedangkan lingkup tata kelola dalam perguruan tinggi pada umumnya meliputi unsur-unsur; perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan

kualitas secara terus menerus. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas perguruan tinggi secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan pemberdayaan berpengaruh secara langsung positif terhadap tata kelola karena indikator yang sama seperti transparasi, akuntabilitas, pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan.

Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan atas kinerja manajerial melalui tata kelola akan diuraikan berikut ini. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke-arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Dengan demikian bahwa kepemimpinan berhubungan dengan satu orang yang mempengaruhi pihak lain di dalam kelompok yang bersangkutan. Kepemimpinan adalah: (1) perintis *(pathfinding)*, bagaimana upaya perilaku sang pemimpin memahami dan memenuhi kebutuhan utama para stakeholder-nya, misi dan nilai-nilai yang dianutnya, serta yang berkaitan dengan visi strateginya, yaitu kemana organisasi akan dibawah dan bagaimana caranya agar sampai ke sana, (2) penyelaras *(aligning)*: berkaitan dengan bagaimana pemimpin menyelaraskan keseluruhan sistem dalam organisasi agar mampu bekerja dan saling sinergis, sesuai strategi untuk mencapai visi yang telah digariskan, (3) pemberdaya: berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi mampu

melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kyat, dan (4) panuta: bagaimana agar pemimpin dapat menjadi panutan bagi karyawannya.Seorang yang profesionalisme yang mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk menjalani hidupnya sehingga kebutuhan tersebut menimbulkan dorongan-dorongan di dalam dirinya untuk melakukan sesuatu, terbentuknya perilaku yang mengarah pada upaya untuk memenuhi keinginan-keinginannya, sehingga dapat disimpulkan bahwa makin kuat budaya organisasi dalam suatu perguruan tinggi, maka makin meningkat pula kinerja manajerial. Demikian juga semakin optimal pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial di perguruan tinggi swasta wilayah II Sumatra bagian selatan.

Tata kelola adalah menciptakan dan membangun tujuan institusi secara bersama objektif serta memberi kontribusi positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Tata kelola yang cocok untuk perguruan tinggi adalah sebagai berikut; (1) transparansi, (2) pengorganisasian, (3) partisipasi, (4) responsivitas, (5) efisiensi dan efektivitas, (6) akuntabilitas, (7) kepemimpinan. Ada 10 perinsip tata kelola yang baik antara lain; (1) penegakan hukum, (2) transparasi, (3) tesetaraan, (4) daya tanggap, (5) wawasan kedepan, (6) akuntabilitas, (7) pengawasan, (8) efesiensi, (9) efektifitas, dan (10) profesionalisme. Sedangkan lingkup tata kelola dalam perguruan tinggi pada umumnya meliputi unsur-unsur; perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terus menerus.

Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan, akan tetapi ada beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial; kemampuan manajer untuk membuat perencanaan. Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam manangani

pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer, Kemampuan untuk mencapai target. Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan, target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas, dan Kiprah manajer di luar perusahaan. Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola, karena unsur-unsur yang ada pada kepemimpinan dan tata kelola juga ada pada kinerja manajerial seperti unsur tujuan.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan aturan main yang mengatur interaksi internal dan eksternal organisasi, antar organisasi, dan antara organisasi dan lingkungannya. Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat. Pertama, kuat *(strong)*, artinya budaya organisasi yang dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku *(behavior)* para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan anggota organisasi) untuk menyelaraskan *(goals congruence)* antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang dibangun tersebut harus mampu mendorong para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki tujuan *(goals),* sasaran *(objectives),* persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka

mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif *(dynamic and adaptive)* artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi *(mega environments)* seperti tuntutan dari *stakeholders* eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, pemanufakturan dan lainnya.

Selain ditentukan oleh budaya organisasi, faktor yang tak kalah penting dalam menunjang kinerja manajerial adalah kualitas SDM. Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam kaitannya dengan struktur dan kultur organisasi, termasuk organisasi-organisasi dalam sektor pendidikan. Dalam hal ini faktor sumber daya manusia sangat mempengaruhi pengembangan atau reformasi organisasi dimana dalam upaya reformasi tersebut pengembangan manajemen sumber daya manusia sudah menjadi suatu keharusan.

Tata kelola adalah menciptakan dan membangun tujuan institusi secara bersama objektif serta memberi kontribusi positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Tata kelola yang cocok untuk perguruan tinggi adalah sebagai berikut; (1) transparansi, (2) pengorganisasian, (3) partisipasi, (4) responsivitas, (5) efisiensi dan efektivitas, (6) akuntabilitas, (7) kepemimpinan. Ada 10 perinsip tata kelola yang baik antara lain; (1) penegakan hukum, (2) transparasi, (3) tesetaraan, (4) daya tanggap, (5) wawasan kedepan, (6) akuntabilitas. (7) pengawasan, (8) efesiensi, (9) efektifitas, dan (10) profesionalisme. Sedangkan lingkup tata kelola dalam perguruan tinggi pada umumnya meliputi unsur-unsur; perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas perguruan tinggi.

Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan, akan tetapi ada beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial.[82] Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer, Kemampuan untuk mencapai target. Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan, target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas, dan Kiprah manajer di luar perusahaan. Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan buadaya organisasi berpengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola, karena unsur-unsur yang ada pada kepemimpinan dan tata kelola juga ada pada kinerja manajerial seperti unsur tujuan.

Pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain pemberdayaan adalah suatu hasil dari suatu proses yang mengungkapkan kecocokan antara kompetensi, kemampuan dan motivasi dengan tingkatan yang diharapkan dari wewenang dan tanggung jawab di dalam lingkungan kerja. Memberi pengertian pemberdayaan merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pemberian tanggung jawab pada bawahan dalam

---

[82] Ivancevich,Gibson and Donnely, *Organizations :Behavior, structure, Pronceses (*USA: Busness, Publications, INC., 1999)., p.187

membuat keputusan. Pemberdayaan ***s***umber daya manusia merupakan kunci utama keberhasilan perguruan tinggi dalam usaha peningkatan mutu berkebelanjutan. Oleh karena itu maka melalui pemberdayaan terciptanya pengembangan organisasi perguruan tinggi swasta, akan mudah diterapkan. Seorang yang profesionalisme yang mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk menjalani hidupnya sehingga kebutuhan tersebut menimbulkan dorongan-dorongan di dalam dirinya untuk melakukan sesuatu, terbentuknya perilaku yang mengarah pada upaya untuk memenuhi keinginan-keinginannya, sehingga dapat disimpulkan bahwa makin kuat budaya organisasi dalam suatu perguruan tinggi, maka makin meningkat pula kinerja manajerial. Demikian juga semakin optimal pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial di perguruan tinggi swasta wilayah II Sumatra bagian selatan.

Tata kelola adalah menciptakan dan membangun tujuan institusi secara bersama objektif serta memberi kontribusi positif terhadap budaya organisasi secara signifikan. Tata kelola yang cocok untuk perguruan tinggi adalah sebagai berikut; transparansi, pengorganisasian, partisipasi, responsivitas, efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas, dan kepemimpinan. Ada 10 perinsip tata kelola yang baik antara lain; (1) penegakan hukum, (2) transparasi, (3) tesetaraan, (4) daya tanggap, (5) wawasan kedepan, (6) akuntabilitas. (7) pengawasan, (8) efesiensi, (9) efektifitas, dan (10) profesionalisme. Sedangkan lingkup tata kelola (pengelolaan) dalam perguruan tinggi pada umumnya meliputi unsur-unsur; perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Dengan demikian, tata kelola selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas perguruan tinggi secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Kinerja manajerial sebagai variabel dependen mencakup kecakapan pimpinan dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi,

pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Aktivitas manajemen yang dikaitkan dengan kegiatan pimpinan yang paling efektif, terdapat empat kegiatan yang membentuk kinerja manajerial yaitu: (1) manajemen sebagai alat pengambilan keputusan, merencanakan, dan mengedalikan, (2) komunikasi untuk mempertukarkan informasi rutin dan memproses dokumen, (3) manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konplik, pengisian staff, dan melatih, dan (4) membentuk jaringan sebagai alat bersosialisasi, berpolitik, dan berintraksi dengan orang-orang luar. Menurut Stoner, dalam Erlina kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan, akan tetapi ada beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial; kemampuan manajer untuk membuat perencanaan. Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam manangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer, Kemampuan untuk mencapai target. Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan, target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas, dan Kiprah manajer di luar perusahaan. Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer.

Pemberdayaan dan tata kelola menjadi elemen penting yang mendukung terciptanya sebuah strategi yang dapat

meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Pentingnya elemen-elemen ini dikarenakan Pemberdayaan dan tata kelola merupakan fenomena yang saling bergantung yaitu setiap aspek dari pemberdayaan akhirnya membantu membentuk kinerja manajerial, sebaliknya pemberdayaan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja manajerial seorang pemimpin, akan tetapi apabila meningkatkan pemberdayaan secara bersamaan dengan tata kelola justru akan menurukan kinerja manajerial.

# BAB III

# MODEL KAJIAN

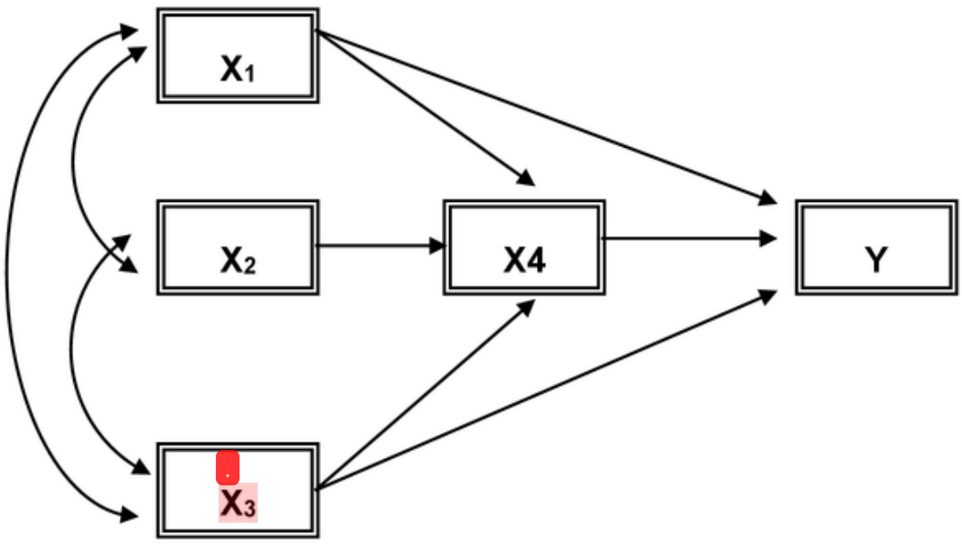
Tujuan dari kajian ini adalah untuk mendiskripsikan dan mengetahui kelima variabel penelitian yang telah ditetapkan, untuk sebagai berikut: 1) pegaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja manajerial, 2) pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja manajerial, 3) pengaruh langsung tata kelola terhadap kinerja manajerial, 4) pengaruh kepemimpinan terhadap tata kelola, 5) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap tata kelola, dan mengetahui pengaruh pemberdayaan terhadap tata kelola.

Lokasi kajian adalah Perguruan Tinggi Swasta yang meliputi; Universitas, Sekolah Tinggi, Institut dan Program Diplam Tiga (DIII)/Politeknik yang tergabung pada Kopertis Wilayah II, yang berada di-Wilayah; Sumatra selatan, Lampung, Bangka Belitung dan Bengkulu.

Prosedur pengumpulan data dalam studi ini dengan penyebaran angket (koesiner) dan wawancara dengan pimpinan perguruan tinggi swasta yang tergabung dalam lingkungan kopertis wilayah II Sumatra Bagian Selatan.

Metode yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dan pengujian hipotesis menggunakan metode survei dengan teknik analisis jalur *(path analisys).* Berdasarkan metode ini data dikumpulkan melalui instrumen yang dikembangkan melalui teknik survei dengan menggunakan kuesioner. Instrumen yang dikembangkan oleh peneliti yang akan dikaji terdiri dari 5 (lima) variabel, yaitu: a) kepemimpinan, b) budaya organisasi, c) pemberdayaan, d) tata kelola, dan e) kinerja manajerial.

Model hipotetik penelitian digambarkan sebagai berikut:




Gambar 3.1. : Konstelasi Variabel Penelitian

Keterangan :

$X_1$ = Kepemimpinan
$X_2$ = Budaya Organisasi
$X_3$ = Pemberdayaan SDM
$X_4$ = Tata Kelola
Y = Kinerja Manajerial Pimpinan

Populasi dalam studi ini terdiri dari 195 pimpinan perguruan tinggi swasta yang tergabung di-Lingkungan Kopertis wilayah II, masing-masing pimpinan perguruan tinggi tersebut, yaitu; (1) Direktur program Akademi/ Diploma Tiga dan Politeknik, (2) Ketua Sekolah Tinggi, dan (3) Rektor Institut dan Universitas.

Asumsi populasi dan sampel sebagai unit analisis adalah perilaku kepemimpinan dan bukan subtansi kepemimpinan itu sendiri yang berlaku di Perguruan Tinggi Swasta, yaitu Universitas, Sekolah Tinggi maupun Akademi, misalnya kepemimpinan akademik yang dilihat adalah perilaku pemimpin yang bersangkutan dan bukan pada tingkat kompleksitas dalam kepemimpinan akademik itu. Dalam kajian

ini yang menjadi objek atau **unit analisis** adalah pimpinan perguruan tinggi sawasta yang tersebar di empat wilayah yang meliputi; Lampung, Palembang, Bengkulu dan Bangka Belitung.

Secara lengkap rekapitulasi jumlah pimpinan perguruan tinggi Swasta di-Kopertis Wilayah II Sumatra dalam penelitian ini , berikut ini:

**Tabel 3.1 Pimpinan dan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah II**

| Rekapitulasi Jumlah Pimpinan perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah II | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| No. | Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta | Sumsel | Lampung | Bengkulu | Bangka Belitung | Jumlah |
| 1 | Universitas & Institut | 12 | 8 | 4 | 1 | 25 |
| 2 | Sekolah Tinggi | 54 | 30 | 6 | 5 | 95 |
| 3 | Akademi/DIII & Politeknik | 34 | 31 | 5 | 5 | 75 |
| Jumlah | | 100 | 69 | 15 | 11 | 195 |

Sumber : Kantor Kopertis wilayah II Palembang tahun 2009.

Penentuan jumlah sampel pimpinan perguruan tinggi swasta sebagai unit analisis dalam studi ini menggunakan teknik *Isaac & Michael* dalam Sukardi.[83] Hasil perhitungan sampel dengan menggunakan teknik tersebut, maka dihasilkan 130 responden (Lampiran 15).

Teknik sampling untuk penetapan sampel dilakukan secara *proportionate stratified random sampling,* yaitu untuk mendapatkan jumlah sampel yang proporsional atau proporsi yang sama dalam sampel seperti dalam populasi, penulis menentukan komposisi dari sampel dengan mengambil setiap proporsi dari kelompok karakteristik pada populasi dan mengalikannya dengan ukuran sampel. Penarikan sampel menggunakan teknik *proporsional stratified random sampling,*

[83] Sukardi, *Path Analysis*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2006). P.50.

yaitu pengambilan sampel dari populasi masing-masing staratum sebanding, yaitu dengan menentukan ukuran sampel masing-masing stratum ($n_i$) adalah besarnya sampel (n) dibagi banyaknya populasi (N) atau dengan rumus ni = n/N.[84] Dari populasi di atas, sampel untuk pimpinan untuk universitas dan institut adalah 0,13 x 130 = 17; sampel untuk pimpinan sekolah tinggi adalah 0,49 x 130 = 67; dan sampel untuk pimpinan Akademi/Program DIII & Politeknik adalha 0,38 x 130 = 49.

Setelah diketahui jumlah sampel dari pimpinan Perguruan Tinggi Swasta masing-masing, maka responden pimpinan Perguruan Tinggi Swasta seperti terlihat pada tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Distribusi pimpinan berdasarkan tingkatan manajemen**

| No. | Pimpinan Perguruan Tinggi Swasta | Komposisi populasi | Proporsi tiap starata (%) | Jumlah sampel |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Universitas & Institut | 25 | 13 | 17 (0,13 x 130) |
| 2 | Sekolah Tinggi | 95 | 49 | 64 (0,49 x 130) |
| 3 | Akademi/Program DIII & Politeknik | 75 | 38 | 49 (0,38 x 130) |
| Jumlah | | 195 | 100 | **130** |

Pengumpulan data studi ini mencakup 5 (lima) variabel, yaitu; 1) kepemimpian, 2) budaya organisasi, pemberdayaan, 4) tata kelola dan 5) kinerja manajerial. Metode penelitian ini menggunakan studi lapangan dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan cara pengumpulan data dan skala pengukuran untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini mengacu pada

[84] Ulber Silalahi, "Metode Penelitian Sosial," (Bandung: Refika Aditama, 2009), p. 267

skala likert dengan 5 (lima) rentangan sehingga pada skala nilai 5 untuk peringkat jawaban tertinggi dan skala nilai 1 untuk jawaban terendah.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala penilaian *(rating scale),* untuk menilai kinerja manajerial pimpinan pada 130 perguruan tinggi swasta yang di jadikan sampel. Sampel ini juga merupakan unit analisis sebagai responden untuk mendapatkan data lima variabel yang di teliti.

Responden berjumlah 130 pimpinan perguruan tinggi swasta yang diambil secara proporsional. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh peneliti. Instrument tersebut setelah di uji cobakan kemudian di validasi dengan rumus product moment. Sedangkan reliabilitas total akhir diukur dengan menggunakan Koefisien Alpha (Alpha **Cronbach).**

## A. Konsep Kinerja Manajerial

**Definisi Konseptual.** Kinerja Manajerial adalah perilaku seseorang dalam mengupayakan agar sumberdaya yang di manfaatkan dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif untuk menunjang tercapaiannya tujuan organisasi.

**Definisi Operasional.** Kinerja manajerial adalah persepsi pimpinan perguruan tinggi swasta untuk meraih tujuan-tujuanya melalui upaya-upaya pemakaian sumber daya secara efektif dengan indikator untuk mengatur sumber daya manusia, waktu, keuangan, fasilitas fisik dan informasi. Upaya-upaya tindakan pimpinan dalam memanfaatkan sumberdaya tersebut dicerminkan dari hasil pengukuran penelitian yaitu melalui fungsi manajerial yang meliputi; fungsi perencanaan, pengorganisan, kepemimpinan dan pengawasan.

### c. Kisi-Kisi Instrumen

Tabel 3.3 Kisi -kisi Instrumen Kinerja Manajerial

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| Kinerja Manajerial (Y) | 1. Perencanaan | 1.1 Pengembangan SDM | a. Perencanaan promosi SDM<br>b. Perencanaan penetatapan *reward*<br>c. Perencanaan pemberian *isentif*<br>d. Perencanaan rasio komposisi jenjang akademik Dosen<br>e. Pengembagan melalui Studi lanjut & pelatihan |
| | | 1.2 Pengaturan waktu | a. Waktu menyelesaikan studi.<br>b. Waktu untuk merealisasi visi dan misi<br>c. Waktu *review* |
| | | 1.3 Pengaturan Keuangan | a. Sumber keuangan<br>b. Menetapkan biaya operasional<br>c. Penilaian terhadap anggaran |
| | | 1.4 Pengaturan fasilitas fisik | a. Prasarana dan sarana<br>b. Pemeliharaan prasarana dan sarana.<br>c. Penyesuaian SIM terhadap kersediaan atas prasarana & sarana |
| | | 1.5 Pengaturan informasi | a. Penyusunan sistem informasi SDM<br>b. Review efektifitas sistem informasi.<br>c. Jaringan komputer<br>d. Penyediaan *website* |
| | 2. Pengorganisasian | 2.1 Pengembangan SDM | a. Pembagian tugas SDM |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | | 2.2 Pengaturan waktu | a. Monitoring kegiatan dosen<br>b. Waktu menyelesaikan tugas SDM |
| | | 2.3 Pengaturan keuangan | a. Sumber pendanaan<br>b. Pedoman pengelolaan keuangan<br>c. Mekanisme usulan penganggaran. |
| | | 2.4 Pengaturan fasilitas fisik | a. Penggunaan fasilitas fisik.<br>b. Prinsip sharing dalam penggunaan fasilitas fisik.<br>c. Pemeliharaan prasaran & sarana.<br>d. Efisiensi pemeliharaan prasara & sarana. |
| | | 2.5 Pengaturan informasi | a. Sistem jaringan komputer.<br>b. Sistem jaringan terpadu. |
| | 3. Kepemimpinan | 3.1 Pengembangan SDM | a. Pembinaan karir<br>b. Atttude/Moral |
| | | 3.2 Pengaturan waktu | a. Penetapan waktu rerutmen dosen. |
| | | 3.3 Pengaturan Keuangan | a. Penggunaan alokasi dana<br>b. Pertanggung – jawaban penggunaan dana |
| | | 3.4 Pengaturan fasilitas fisik | a. Kelengkapan fasilitas perpustakaan |
| | | 3.5 Pengaturan informasi | a. Kalender akademik |
| | 4. Pengendalian | 4.1 Pengembangan SDM | a. Evaluasi terhadap kinerja SDM. |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | | | b. Kemampuan mengevaluasi hasil belajar mengajar |
| | | 4.2 Pengaturan waktu | a. Penetapan waktu evaluasi beban kerja<br>b. Penetapan waktu mengevaluasi dan analisis penyerahan nilai ujian |
| | | 4.3 Pengaturan keuangan | a. Evaluasi penggunaan dana<br>b. Pertanggung-jawaban keuangan |
| | | 4.4 Pengaturan fasilitas fisik | a. Pememahaman standar awal pemakaian fasilitas fisik<br>b. Pemakaian aktual fasilitas sesuai dengan manfaat standar |
| | | 4.5 Pengaturan informasi | a. Umpan balik dari informasi hasil pemantauan ujian. |

Dari tabel 3.3 di atas bisa dilihat bahwa, indikator dan butir pertanyaan variabel kinerja manajerial secara lebih rinci dalam tabel 3.4 di bawah ini:

Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Butir Angket Kinerja Manajerial

| Dimensi | Indikator | Nomor Pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|
| 1. **Perencanaan** | 1.1 Pengembangan SDM | 1, 2, 3, 4, & 5 | 18 |
| | 1.2 Pengaturan waktu | 6, 7, & 8 | |
| | 1.3 Pengaturan keuangan | 9, 10, & 11 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 1.4 Fasilitas fisik | 12, 13, & 14 | |
| | 1.5 Pengaturan informasi | 15,16, 17, & 18 | |
| **2. Pengorganisasian** | 2.1 Pengembangan SDM | 19, & 20 | 12 |
| | 2.2 Pengaturan waktu | 21 | |
| | 2.3 Pengaturan keuangan | 22, & 23 | |
| | 2.4 Fasilitas fisik | 24, 25, & 26 | |
| | 2.5 Pengaturan informasi | 27, & 28 | |
| 3. **Kepemimpinan** | 3.1 Pengembangan SDM | 29, & 30 | 8 |
| | 3.2 Pengaturan waktu | 31, & 32 | |
| | 3.3 Pengaturan keuangan | 33, & 34 | |
| | 3.4 Fasilitas fisik | 35 | |
| | 3.5 Pengaturan informasi | 36 | |
| 4. **Pengendalian** | 4.1 Pengembangan SDM | 37, & 38 | 6 |
| | 4.2 Pengaturan waktu | 39 | |
| | 4.3 Pengaturan keuangan | 40, & 41 | |
| | 4.4 Fasilitas fisik | 42, & 43 | |
| | 4.5 Pengaturan informasi | 44 | |
| | Jumlah | | 44 |

Sebelum dilakukan penyebaran angket terlebih dahulu dilakukan uji coba validitas dan reliabilitas terhadap instrumen vatriabel dalam penelitian penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi product moment, dengan rumus sebagai betikut :

$$t = \frac{n\sum XY - \sum X.\sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X^2\right) - \left(\sum X\right)^2.\left(n\sum Y^2\right) - \left(\sum Y\right)^2\right]}}$$

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t, dengan rumus sebagai betikut :

$$t - hitung = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r}}$$

Ketetangan :

t = nilai $t_{hitung}$

t = Koefisien korelasi hasil $t_{hitung}$

n = Banyaknya sampel

Adapun ktitetia pengujian, yaitu :

- Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka valid
- Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak valid

  $t_{tabel}$ dengan dk = n-2 dan taraf signifikansi $\alpha$ =0.05 dipetoleh.

Langkah dalam menguji validitas butir angket adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis

   Ho= Skor butir berkorelasi positif dengan skor faktor.

   Hi = Skor butir tidak berkorelasi positif dengan skor faktor.

b. Menentukan nilai r tabel

   Dari tabel untuk df = jumlah kasus – 2, atau dalam konteks penelitian ini df = n-1 pada tingkat signifikansi 5 %.

c. Mencari r hasil

   Corrected Item dalam pengujian ini, r hasil untuk tiap butir (variabel) bisa dilihat pada Total Correlation (lampiran 11).

d. Mengambil keputusan

   Dasar pengambilan keputusan adalah: variabel tersebut valid, Jika r hasil tidak positif, dan r hasil < r tabel, maka butir tersebut tidak valid. Jadi, jika r hasil > r tabel tapi bertanda negatif, Ho tetap ditolak. Sedangkan untuk reliabilitas hanya dilhitung dengan koefisien alpha (Alpha cronbach).

Hasil uji validitas dan perhitungan reliabilitas terhadap variabel kepemimpinan ($X_1$), budaya organisasi ($X_2$), pemebrdayaan ($X_3$), tata kelola ($X_4$) dan variabel kinerja manajerial (Y) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**1) Validitas *(Tes of Validity)***

Uji validasi dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang perlu diukur. Validasi dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurannya.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variabel kinerja manajerial ( y) dapat disimpulkan bahwa dari 44 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ( dk = n-2 ) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel}$ = 2,160 perhitungan dalam laporan uji coba instrumen (lampiran 2.5).

**2) Reliabilitas**

Hasil perhitungan reliabelitas variabel kinerja manajeria (y) didapat r alpha sebesar 0, 977. Berdasarkan kriteria reliabilitas berada pada rentang koefisien r = 0,8000-1,0000 maka, variabel kinerja manajerial dinyatakan sangat reliabel. Ini berarti kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil yang konsisten (Lampiran 3.5).

## B. Konsep Kepemimpinan

**Definisi Konseptual.** Kepemimpinan adalah perilaku pimpinan dalam mempengaruhi suatu kelompok atau orang lain dengan menggunakan kekuasaan supaya dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan ke arah tercapainya tujuan.

**Definisi Operasional**. Kepemimpinan adalah penilaian terhadap pimpinan perguruan tinggi swasta dalam mempengaruhi karyawannya dengan indikator; berkontribusi, menggerakkan, mendorong, memberi sanksi dan memberikan penghargaan berupa *reward.* Tindakan pimpinan mempengaruhi

melalui kekuasaanya tersebut diarahkan supaya karyawan dapat bekerja dengan efetif yang tercermin dari hasil penelitian yaitu; pekerjaan dalam bidang pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

### a. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.5 Kisi -Kisi Instrumen Instrumen Kepemimpinan

| Variabel Penelitian | Sub Variabel | Indikator Penelitian | Butir Angket |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan ($X_1$) | 1. Pendidikan & pengajaran | 1.1 Kontribusi | a. Perencanaan bidang akademik<br>b. Pengembangan SDM |
| | | 1.2 Menggerakkan | a. Pendidikan singkat<br>b. Menciptakan suasana belajar kondusip |
| | | 1.3 Mendorong | a. Menerapkan metode efektif dalam pembelajaran<br>b. Memotivasi mahaisiswa belajar.<br>c. Manfaatkan prasarana dan prasarana belajar.<br>d. Meningkatkan mutu pembelajaran |
| | | 1.4 Sanksi | a. Sanksi akademik |
| | | 1.5 Penghargaan dalam bentuk reward | a. Pemberian insentif |
| | 2. Penelitian | 2.1 Kontribusi | a. Meningkatkan pengetahuan.<br>b. Meningkatkatkan pengalaman.<br>c. Meningkatkan pemahaman tata cara penelitian.<br>d. Publikasi hasil penelitian. |
| | | 2.2 Menggerakkan | a. Publikasi skripsi sarjana pada jurnal nasional terakreditasi |
| | | 2.3 Mendorong | a. Informasi sumber penelitian<br>b. Hak peten hasil penelitian.<br>c. Mendorong para dosen melakukan penelitian |

| Variabel Penelitian | Sub Variabel | Indikator Penelitian | Butir Angket |
|---|---|---|---|
| | | | d. Seminar dan konferensi hasil penelitian |
| | | 2.4 Sanksi | a. Penundaan kenaikan jenjang akademik.<br>b. Penundaan usul jenjang akademik dosen yunior. |
| | | 2.5 Penghargaan dalam bentuk reward | a. Reward kesejahtraan bidang penelitian.<br>b. Bantuan dana penelitian |
| | 3.Pengabdian Masyarakat | 3.1 Kontribusi | a. Mempelajari peraturan dan kebijakan.<br>b. Mengikuti pelatihan.<br>c. Meningkatkan pengalaman<br>d. Publikasi hasil pengabdian masyarakat.<br>e. Mutu pengabdian. |
| | | 3.2 Menggerakkan | a. Akses pengabdian sesuai program kerja LPPM.<br>b. Mewajibkan mempelajari cara-cara pengabdian masyarakat. |
| | | 3.3 Mendorong | a. Sponsor dana pengabdian masyarakat.<br>b. Kompetensi menangani proyek-proyek sebagai wujud pengabdian.<br>c. Melakukan paket pelatihan di masyarakat. |
| | | 3.4 Sanksi | a. Penundaan kenaikan jenjang akademik<br>b. Penundaan usul jenjang akademik dosen yunior. |
| | | 3.5 Penghargaan/ reward | a. Kesempatan berprestasi.<br>b. Isentif/reward sebagaiwujud |

| Variabel Penelitian | Sub Variabel | Indikator Penelitian | Butir Angket |
|---|---|---|---|
| | | | kesejahtraan. |

Tabel 3.5 di atas merupakan dimensi, indikator dan nomor pernyataa variabel kepemimpinan yang dicerminkan dalam kisi-kisi instrumen. Berdasarkan tabel diatas terhadap variabel kepemimpinan dalam kajian ini lebih rinci dapat di lihat pada tabel 3.6 di bawah ini:

Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Butir Instrumen Kepemimpinan

| Dimensi | Indikator | Nomor pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|
| 1. Pendidikan & pengajaran | 1.1 Kontribusi | 1, & 2 | 10 |
| | 1.2 Menggerakkan | 3, & 4 | |
| | 1.3 Memberikan dorongan | 5, 6,7, & 8 | |
| | 1.4 Memberikan sanksi | 9 | |
| | 1.5 Penghargaan (reward) | 10 | |
| 2. Pelaksanaan penelitian | 2.1 Kontribusi | 11,12,13, &14 | 13 |
| | 2.2 Menggerakkan | 15 | |
| | 2.3 Memberikan dorongan | 16, 17,18, & 19 | |
| | 2.4 Penghargaan (reward) | 20, & 21 | |
| | 2.5 Memberiakan sanksi | 22, & 23 | |
| 3. Pengabdian masyarakat | 3.1 Kontribusi | 24,25, & 26 | 14 |
| | 3.2 Menggerakkan | 27, & 28 | |
| | 3.3 Menggerakkan | 29, 30,& 31 | |
| | 3.4 Memberikan dorongan | 32, & 33 | |
| | 3.5 Memberikan sanksi | 34, & 35 | |
| | 3.6 Penghargaan (reward) | 36, & 37 | |
| | **Jumlah** | | **37** |

## Uji Coba Instrumen

### 1) Validitas

**Uji Validasi *(Tes of Validity)*** dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-

benar mampu mengukur apa yang perlu diukur. Uji validasi dimaksudkan sebagai ukuran seberapa cermat suatu alat ukur melakukan fungsi ukurannya.

**Variabel**–setiap karakteristik yang : (1) bisa diklasifikasikan ke dalam sekurang-kurangnya dua klasifikasi yang berbeda; atau (2) bisa memberikan sekurang-kurangnya dua hasil penghitungan yang berbeda.

**Variable kepemimpinan** ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat disimpulkan bahwa dari 37 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ( dk = n-2 ) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$ perhitungan dalam laporan uji coba instrumen (lampiran 2.1).

**2) Reliabilitas**

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kepemimpinan didapat koefisien sebesar 0,973. Ini berarti bahwa kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama (Lampiran 3.1).

## C. Budaya Organisasi

**Definisi Konseptual.** Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai dominan, keyakinan (*belief*), dan norma yang dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi.

**Definisi Operasional.** Budaya organisasi adalah persepsi nilai-nilai, keyakinan (belief) dan norma yang menjadi pedoman dalam berdindak dimiliki oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan di-perguruan tinggi swasta dengan indikator dari nilai, norma, dan aturan yang tercermin dari hasil penelitian dan akan atau dapat diukur melalui dimensi; perilaku, kerjasama, partisipasi, inovasi, orientasi hasil, dan status serta penghargaan.

## C. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.7 Kisi -Kisi Instrumen Budaya organisasi

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| Budaya organisasi ($X_2$) | 1. Perilaku | 1.1 Nilai | a. Menghargai nama baik lembaga |
| | | 1.2 Norma | a. Reward wujud kesejahtran<br>b. Visi dan misi |
| | | 1.3 Aturan | 1. Pembagian tugas<br>2. Prosedur standar kerja/SOP<br>3. Promosi karyawan |
| | 2. Kerjasama | 2.1 Nilai | a. Ramah dalam pergaulan |
| | | 2.2 Norma | a. Saling menghargai |
| | | 2.3 Aturan | a. Kesepakatan dasar dalam pengambilan keputusan |
| | 3. Partisipasi | 3.1 Nilai | a. Kerja.sama<br>b. Motivasi kerja |
| | | 3.2 Norma | a. Saling memahami<br>b. Menghargai perbedaan pendapat |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | | 3.3 Aturan | a. Sharing pendapat dalam pengabilan keputusan. |
| | 4. Inovasi | 4.1 Nilai | a. Metode pengelolaan Sumberdaya.<br>b. Kualitas sistem administrasi akademik. |
| | | 4.2 Norma | a. Kualitas sistem kepegawaia<br>b. Kualitas SDM.<br>c. Kualitas prasarana dan sarana.<br>d. Sumber dan pengelolaan dana |
| | | 4.3 Aturan | a. Kerjasama antar *stakeholder*<br>b. Pembinaan kemahasiswaan |
| | 5. Orientasi hasil | 5.1 Nilai | a. Orientasi visi dan misi<br>b. Orientasi kesejahtraan. |
| | | 5.2 Norma | a. Target tugas pokok<br>b. Target rencana jabatan |
| | | 5.3 Aturan | *a.* Target dalam bekerja transparan/ *akuntabel.*<br>b. Target tugas orientasi mutu. |
| | 6. Status | 6.1 Nilai | a. Program kerja.<br>b. Kedudukan pimpinan. |
| | | 6.2 Norma | a. Kebiasaan pimpinan |
| | | 6.3 Aturan | b. Kepuasan<br>c. Pembinaan |
| | 7. Penghargaan | 7.1 Nilai | a. Kesungguhan |
| | | 7.2 Norma | a. Penghargaan pada prestasi persona |
| | | 7.3 Aturan | a. Peraturan.<br>b. Standar kerja.<br>c. Promosi karyawan. |

Dari tabel kisi-kisi instrumen butir angket budaya organisasi dalam kajian ini, lebih rinci dapat dilihat dalam tabel 3.8 di bawah ini:

Tabel 3.8 Kisi-kisi Instrumen Budaya organisasi

| Dimensi | Indikator | Nomor Pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| **a.** Perilaku | 1.1 Nilai | 1 | 6 |
| | 1.2 Norma | 2, & 3 | |
| | 1.3 Aturan | 4,5, & 6 | |
| 3. Kerjasama | 2.1 Nilai | 7 | 4 |
| | 2.2 Norma | 8 | |
| | 2.3 Aturan | 9, & 10 | |
| 4. Partisipasi | 3.1 Nilai | 11, & 12 | 5 |
| | 3.2 Norma | 13, & 14 | |
| | 3.3 Aturan | 15 | |
| 5. Inovasi | 4.1 Nilai | 16, & 17 | 8 |
| | 4.2 Norma | 18,19,20, & 21 | |
| | 4.3 Aturan | 22, & 23 | |
| 6. Orientasi hasil | 5.1 Nilai | 24,25, & 26 | 7 |
| | 5.2 Norma | 27, & 28 | |
| | 5.3 Aturan | 29, & 30 | |
| 7. Status | 6.1 Nilai | 31, & 32 | 6 |
| | 6.2 Norma | 33, & 34 | |
| | 6.3 Aturan | 35, & 36 | |
| 8. Penghargaan | 7.1 Nilai | 37 | 5 |
| | 7.2 Norma | 38 | |
| | 7.3 Aturan | 39,40, & 41 | |
| Jumlah | | | 41 |

### d) Uji Coba Instrumen

### 1) Validitas

Uji Validasi *(Tes of Validity)* dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang perlu diukur. Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian

untuk variable budaya organissi ( $X_2$) dapat disimpulkan bahwa dari 41 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan drajat kebebasan ( dk = n-2 ) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel} = 2.160$ perhitungan dalam laporan uji coba instrumen (lampiran 2.2).

**2). Reliabilitas**

Berdasarkan hasil perhitungan didapat r alpha sebesar 0, 978. Berdasarkan kriteria reliabilitas berada pada rentang koefisien r 0,8000-1,0000 maka, variabel budaya organisasi dinyatakan sangat reliabel. Hasil perhitungan dari data menunjukan, bahwa sangat kuat (reliabel), oleh karena itu kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil yang konsisten terhadap instrumen (lampiran 3.2).

## D. Pemberdayaan (*Empowermrnt*)

**Definisi Konseptual.** Pemberdayaan adalah memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam melakukan suatu kegiatan di lingkungan kerja mereka sendiri tanpa membutuhkan pengakuan dari pihak lain.

**Definisi Operasional.** Pemberdayaan adalah prilaku pimpinan dalam memberikan tanggung jawab terhadap karyawan untuk mengambil keputusan membangun kapasitas (*capacity building*) sehingga subjek atau karyawan tersebut dapat berdaya atau mempunyai kekuatan untuk berbuat. Pemberian tanggung jawab dimaksud dengan indikator; peningkatan partisipasi, mendorong kemauan, dan memberikan kesempatan yang dapat diukur dan dicerminkan dari hasil penelitian dalam pendidikan/ pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

### a. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 3.9 Kisi -Kisi Instrumen Instrumen Pemberdayaan

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| Pemberdayaan ($X_3$) | 1 Kemampuan Akademik | 1.1 Meningkatkan partisipasi | a. Penguasaan teknik pengajaran.<br>b. Perencanaan program pembelajaran.<br>c. Memperluas wawasan.<br>d. Mengikuti kemajuan bidang iptek.<br>e. Meningkatkan pengetahuan secara terus- menerus.<br>f. Peraturan peneyelenggaraan pendidikan.<br>g. Penghargaan terhadap dosen yang berprestasi.<br>h. Bimbingan terhadap dosen yuni |
| | | 1.2 Mendorong kemauan | a. Menulis, dan mengulas buku/makaslah.<br>b. Mengembangkan karir akademik.<br>c. Orasi ilmiah.<br>d. Menyempurnakan metode pengajaran. |
| | | 1.3 Memberi-kan kesempatan | a. Partisipasi dosen dalam evaluasi pembelajaran.<br>b. Kesempatan mengituti pendidikan S2/S3<br>c. Kesempatan mengituti berbagai pelatihan singkat. |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | 2. Kemampuan dalam penelitian | 2.1 Meningkatkan partisipasi | a. Target dalam mutu penelitian.<br>b. Iinformasi penelitian.<br>c. Publikasi jurnal hasil penelitian.<br>d. Ketersediaan prsarana jurnal LPPM.<br>e. Melakukan seminar hasil penelitian.<br>f. Program kerja LPPM.<br>g. Interaksi mahasiswa dan dosen dalam penelitian bersama |
| | | 2.2 Mendorong kemauan | a. Budaya meneliti<br>b. Meningkatkan pengetahuan bidang ilmu terkait dengan penelitian<br>c. Meningkatkan pengalaman melalui berbagai penelitian<br>d. Meningkatkan target mutu hasil penelitian<br>e. Melakukan seminar ilmiah |
| | | 2.3 Memberikan kesempatan | a. Komunikasi itensif dengan peneliti.<br>b. Penghargaan terhadap peneliti<br>c. Kontribusi penelitian terhadap pembelajaran<br>d. Evaluasi terhadap hasil penelitian. |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | 3. Kemampuan pengabdian pada masyarakat | 3.1 Meningkat-kan partisipasi | a. Publikasi hasil pengabdian masyarakat.<br>b. Tata cara administrasi sistem informasi<br>c. Program kerja LPPM |
| | | 3.2 Mendorong kemauan | a. Memotivasi para dosen melakukan pengabdian pada masyarakat.<br>b. Meningkatkan pelayanan pengabdian pada masyarakat.<br>c. Penjadualan seminar hasil pengabdian masyarakat.<br>d. Publikasi terhadap hasil pengabdian masyarakat. |
| | | 3.3 Memberikan kesempatan | a. Enghargaan<br>b. Sosialisasi informasi<br>c. Interaksi antar civitas akademik.<br>d. Dampak dari target kuantitas pengabdian<br>e. Target dalam mutu pengabdian masyarakat. |

Berikut dimensi, indikator dan butir nomor pertanyaan dari variabel pemberdayaan dalam kajian ini, secara lebih rinci dalam tabel 3.10 di bawah ini:

Tabel 3.10 Kisi-kisi Instrumen Butir Instrumen Pemberdayaan

| Dimensi | Indikator | Nomor Pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|
| 1. Kemampuan Akademik | 1.1 Meningkatkan partisipasi. | 1,2,3,4,5, 6, 7, & 8 | 22 |
| | 1.2 Mendorong kemauan. | 9,10,11, & 12 | |
| | 1.3 Memberikan kesempatan. | 13,14, & 15 | |
| | 1.4 Meningkatkan partisipasi. | 16,17,18,19,20,21,& 22 | |
| 2. Kemampuan dalam penelitian | 2.1 Mendorong kemauan. | 23,24,25,26,27, & 28 | 22 |
| | 2.2 Memberikan kesempatan. | 29,30,31, & 32 | |
| | 2.3 Meningkatkan partisipasi. | 33, & 34 | |
| 3. Kemampuan dalam pengabdian pada masyarakat | 3.1 Mendorong kemauan. | 35,36,37, & 38 | |
| | 3.2 Memberikan kesempatan. | 39,40,41,42,43, & 44 | |
| | **Jumlah** | | **44** |

**d) Uji Coba Instrumen**

**1)** Validitas

Uji Validasi *(Tes of Validity)* dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang perlu diukur.

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable pemberdayaan ($x_3$) dapat disimpulkan bahwa dari 43 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf

signifikan α = 0.05 dan dk = n-2 = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel}$ = 2.160. Hasil pengujian uji coba instrumen (Lampiran 2.3).

**2**) Reliabilitas

Berdasarkan hasil perhitungan, maka diperoleh r alpha atau koefisien r sebesar 0,986. Berdasarkan kriteria reliabilitas berada pada rentang koefisien r = 0,8000-1,0000 maka, variabel pemberdayaan dinyatakan sangat kuat (reliabel). Ini berarti bahwa kuisioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama, uji coba instrumen (lampiran 3.3).

## E. Tata Kelola ($x_4$)

**Definisi Konseptual.** Tata kelola adalah menciptakan, membangun tujuan institusi secara bersama, objektif dan memberi kontribusi positif secara profesional dengan menggunakan metode yang efektif terhadap budaya kerja yang signifikan dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

**Definisi Operasional.**Tata kelola adalah upaya pimpinan secara profesional menggunakan metode efektif pada perguruan tinggi swasta untuk menciptakan, membangun tujuan institusi secara bersama, objektif dan memberi kontribusi positif terhadap budaya kerja secara signifikan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dengan indikator transparansi, akuntabilitas, responsibitas, keadilan, efisiensi dan efektif yang tercermin dan akan diukur dari hasil penelitian melalui kegiatan administrasi dan pelaksanaan administrasi akademik.

**a. Kisi-kisi Instrumen**

Tabel 3.11 Kisi -Kisi Instrumen Instrumen Tata Kelola

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| Tata Kelola ($X_4$) | 1. Kegiatan Administrasi | 1.1 Transparansi | a. Kebijakan strategis.<br>b. Kebijakan anggaran.<br>c. Prosedur administrasi akademik<br>d. Program administrasi akademik. |
| | | 1.2 Akuntabilitas | a. Peraturan akademik<br>b. Tanggung jawab menggunakan anggaran<br>c. Sistem evaluasi dan monitoring |
| | | 1.3 Responsibitas | a. Pengalokasian anggaran dan menerapkan sistem evaluasi dan monitoring<br>b. Ketaatan pada peraturan akademik |
| | | 1.4 Keadilan | a. Pemberlakuan perundangan perlindungan hak terhadap stakeholder<br>b. Kesetaraan kedudukan yayasan dalam organisasi |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | | 1.5 Efisiensi dan efektivitas | a. Penggunaan anggaran yang efektif dan efisien.<br>b. Administrasi penerapan aturan dan regulasi akademik |
| | 2. Pelaksanaan Akademik | 2.1 Transparansi | a. Program kerja akademik.<br>b. Pengembangan akademik.<br>c. Regulasi/peraturan yang dibuat.<br>d. Kebijakan dalam kegiatan akademik |
| | | 2.2 Akuntabilitas | a. Tingkat pertanggung-jawaban pimpinan dalam melaksanakan tugas<br>b. Pendelagasian tanggung-jawab yang tegas |
| | | 2.3 Responsibitas | a. Kebijakan akademik<br>b. Regulasi/ peraturan akademik.<br>c. Pelaksanaan Tanggungjawab dan tugas |
| | | 2.4 Keadilan | a. Hak mendapat informasi yang relevan dari *stakeholder*<br>b. Pemahaman bersama terhadap administrasi akademik |

| Variabel Penelitian | Dimensi | Indikator | Butir Pertanyaan |
|---|---|---|---|
| | | 2.5 Efisiensi dan efektivitas | a. Komitmen terhadap kebijakan.<br>b. Komitmen terhadap peraturan.<br>c. Komitmen terhadap program.<br>d. Pemberdayaan SDM<br>e. Evaluasi terhadap keberhasilan berkala |

Kisi - kisi instrumen diatas menunjukkan penelitian, dimensi, indikator dari variabel tata kelola. Sedangkan butir nomor pertanyaan dari variabel tata kelola dalam penelitian ini secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel 3.12 di bawah ini:

Tabel 3.12 Kisi-kisi Instrumen Butir Instrumen Tata Kelola

| Dimensi | Indikator | Nomor Pertanyaan | Jumlah |
|---|---|---|---|
| 1. Kegiatan Administrasi | 1.1 Transparansi | 1,2,3,4, 5, 6, 7, 8, & 9 | 22 |
| | 1.2 Akuntabilitas | 18, 19, & 20 | |
| | 1.3 Responsibitas | 24, 25, & 26 | |
| | 1.4 Keadilan | 30, 31, & 32 | |
| | 1.5 Efisiensi & efektivitas | 36, 37,38, & 39 | |
| | 1.6 Transparansi | 10,11,12, 3,14,15, 16, & 17 | |
| 2. Pelaksanaan Akademik | 2.1 Akuntabilitas | 21, 22, & 23 | 22 |
| | 2.2 Responsibilitas | 27, 28,29, & 30 | |
| | 2.3 Keadilan | 33, 34, & 35 | |
| | 2.4 Efisiensi & efektivitas | 40, 41,42,43,& 44 | |
| | Jumlah | | 44 |

**d). Uji Coba Instrumen**

**1) Validitas**

Uji Validasi *(Tes of Validity)* dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang perlu diukur. Berdasarkan hasil pengolahan data hasil uji coba instrumen penelitian untuk variable kinerja manajerial ($x_4$) dapat disimpulkan bahwa dari 44 item pertanyaan dinyatakan valid, karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikan $\alpha = 0.05$ dan dk = n-2 ) = 15-2 = 13 diperoleh $t_{tabel}$ = 2,160 (lapiran 2.4)

**2) Reliabilitas**

Berdasarkan hasil perhitungan didapat r alpha atau koefisien r sebesar 0, 983. Berdasarkan kriteria reliabilitas berada pada rentang koefisien r = 0,8000-1,0000 maka, variabel tatakelola dinyatakan sangat kuat (reliabel). Ini berarti bahwa alat ukur (kuisioner) yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama (lampiran 3.4).

Kriteria Hasil Perhitungan Kerealibelan (Reliability) sebagai berikut:

Tabel 3.13 Kriteria reliabilitas adalah:

| No | Koefisien r | *Reliabilitas* |
|---|---|---|
| 1 | 0,8000-1,0000 | Sangat kuat |
| 2 | 0,6000-0,7999 | Tinggi |
| 3 | 0,4000-0,5999 | Sedang/Cukup |
| 4 | 0,2000-0,3999 | Rendah |
| 5 | 0,0000-0,1999 | Sangat rendah |

**Sumber :** Sugiyono,. Statistik untuk Penelitian, 2006, hlm. 273

Berdasarkan hasil perhitungan, maka alat ukur untuk variable kepemimpinan ($X_1$), Budaya Organisasi ($X_2$), Pemberdayaan ($X_3$), Tata Kelola ($X_4$) dan Kinerja Manajerial (Y), dinyatakan reliabel dengan taraf signifikan 0.05 dan dk

= N-1. Ini berarti alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Hasil perhitungan uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 3.14 Hasil Perhitungan koefisien Reliabilitas

| No | Variabel | *Alpha Cronbach's* | Tingkat Reliabilitas |
|---|---|---|---|
| 1 | Kepemimpinan ($X_1$) | 0.973 | Sangat kuat |
| 2 | Budaya Organisasi ($X_2$) | 0.978 | Sangat kuat |
| 3 | Pemberdayaan ($X_3$) | 0.986 | Sangat kuat |
| 4 | Tata Kelola ($X_4$) | 0.983 | Sangat kuat |
| 5 | Kinerja Manjerial (Y) | 0.977 | Sangat kuat |

Berdasarkan hasil analisis pada nilai r alpha untuk variabel $X_1$, $X_2$, $X_3$, dan $x_4$ serta variabel y yang semuanya memiliki r alpha > r tabel. Oleh karena itu, semua butir-butir tersebut adalah reliabel. Dengan demikian, semua butir tersebut akan terlihat apakah valid dan reliabel.

Tabel 3.15 Rekapitulasi hasil uji validitas dan reliabilitas

| No | Variabel | *Item* | Validitas | Reliabilitas |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Kepemimpinan (*Ladership)* | 37 | Valid (Lamp. 2.1) | Reliabel (Lamp. 3.1) |
| 2 | Budaya Organisasi *(Oganization Culture)* | 41 | Valid (Lamp. 2.2) | Reliabel (Lamp. 3.2) |
| 3 | Pemberdayaan (*Empowerment )* | 44 | Valid (Lamp. 2.3) | Reliabel (Lamp. 3.3) |
| 4 | Tata Kelola *(Good governance )* | 44 | Valid (Lamp. 2.4) | Reliabel (Lamp. 3.4) |
| 4 | Kinerja Manajerial *(Peformance Managerial )* | 44 | Valid (Lamp. 2.5) | Reliabel (Lamp. 3.5) |

**Teknik Analisis Data.** Analisis jalur merupakan kumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian terhadap serangkaian hubungan yang relatif rumit dan simultan. Persamaan Struktural konseptual, dikembangkan model *structural* analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur (*path analisis*) adalah suatu bentuk terapan dari analisis multi-regresi. Dalam analisis ini digunakan diagram jalur untuk membantu konseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan dalam penyajian data, ukuran data sentral serta ukuran penyebaran. Penyajian data mencakup daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median dan modus. Ukuran penyebaran berupa varians dan simpangan baku atau standar deviasi. Sedangkan analisis *inferensial* digunakan untuk menguji hipotesis memakai Analisis Jalur (*Path Analysis*). Untuk menentukan koefisien jalur diperlukan persyaratan :

1) Hubungan antar tiap dua variabel harus merupakan hubungan linier, aditif dan kausal;
2) Sistem menganut prinsip rekursif
3) Semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab.
4) Data masing-masing variabel adalah kontinum.

Sebelum diadakan pengujian hipotesis terlebih dahulu diadakan uji persyaratan analisis, yaitu uji normalitas, uji homogenitas varians, dan uji linieritas.

a) Uji normalitas galat taksiran

Uji galat taksiran ini dimaksudkan untuk menentukan normal tidaknya distribusi data penelitian. Uji

normalitas yang digunakan "Uji Komogrov Sminov. "Galat taksiran dinyatakan normal apabila harga $L_{hitung} < L_{tabel}$, diuji dengan taraf signifikansi ά = 0,05".

b) Uji homogenitas data Y menurut pengelompokan data X

Uji ini dimaksudkan untuk menguji kesamaan varians populasi yang berdistribusi normal. Uji homogen menggunakan "Uji Barlett." Varian dinyatakan homogen jika F hitung < F tabel, diuji dengan taraf signifikansi ά = 0,05.

c) Uji linieritas data dan keberartian regresi.

Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah regresi yang diperoleh "berarti" apabila digunakan untuk membuat kesimpulan antar variabel yang sedang dianalisis. Uji linieritas dengan menggunakan tabel "ANAVA," (Uji F) regresi linier $F_{hitung} < F_{tabel,}$ diuji dengan taraf signifikansi ά = 0,05.

**1. Hipotesis statistik**

Pengujian hipotesis statistik kajian ini digunakan analisis jalur (Path analysis) dengan terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi tiap variabel yang diduga berkorelasi langsung yang dilanjutka dengan koefisien jalur masing-masing koefisien korelasi yang telah dihitung.

Hipotesis statistik yang akan dibuktikan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_1$ terhadap Y

   $H_0 : Py_1 \leq 0$

   $H_1 : Py_1 > 0$

2. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_3$ terhadap Y

   $H_0 : Py_3 \leq 0$

   $H_1 : Py_3 > 0$

3. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_4$ terhadap Y

$H_0 : P_{y4} \leq 0$

$H_1 : Py_4 > 0$

4. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_1$ terhadap $X_4$

   $H_0 : P_{41} \leq 0$

   $H_1 : P_{41} > 0$

5. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_2$ terhadap $X_4$

   $H_0 : P_{42} \leq 0$

   $H_1 : P_{42} > 0$

6. Hipotesis pertama: pengujian pengaruh $X_3$ terhadap $X_4$

   $H_0 : P_{43} \leq 0$

   $H_1 : P_{43} > 0$

Keterangan notasi yang dipergunakan dalam hipotesis statitik adalah sbb :

$H_0$ = Hipotesis nol

$H_1$ = Hipotesis alternatif

$Py_1$ = koefisien jalur variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap variabel kinerja manajerial (y)

$Py_3$ = koefisien jalur variabel pemberdayaan ($x_3$) terhadap variabel kinerja manajerial (y)

$Py_4$ = koefisien jalur variabel tata kelola ($x_4$) terhadap variabel kinerja manajerial (y)

$P_{41}$ = koefisien jalur variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap variabel tata kelola ($x_4$)

$P_{42}$ = koefisien jalur variabel budaya organisasi ($x_2$) terhadap variabel tata kelola ($x_4$)

P43 = koefisien jalur variabel pemberdayaan (X3 ) terhadap variabel tata kelola (x4)

# BAB IV

# PENGARUH MANAJERIAL KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, PEMBERDAYAAN, DAN TATA KELOLA TERHADAP KINERJA PERGURUAN TINGGI

## A. Hasil Penyebaran Instrumen tentang Kepemimpinan

Analisis deskriptif berdasarkan persentase dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat ditampilkan dalam ganbar histogram tabel 4.1 tentang kepemimpinan diajukan 38 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden. Rentang skor jalawaban responden pada variabel kepemimpinan ($X_1$) mempunyai skor teoretik antara 44 sampai dengan 185 sedangkan skor empiris menyebar antara 55 sampai dengan 190.[85] Hasil pengolahan data menunjukan skor rara-rara ($\overline{X}_1$) sebesar 124,9 simpangan baku ($SD_1$) sebesar 24,9315 median (Me ) sebesar 126.09 dan modus ($M_0$) sebesar 123,54.[86]

Berdasarkan nilai tersebut dibuat histogram dan tabel distribusi frekuensi berikut ini;

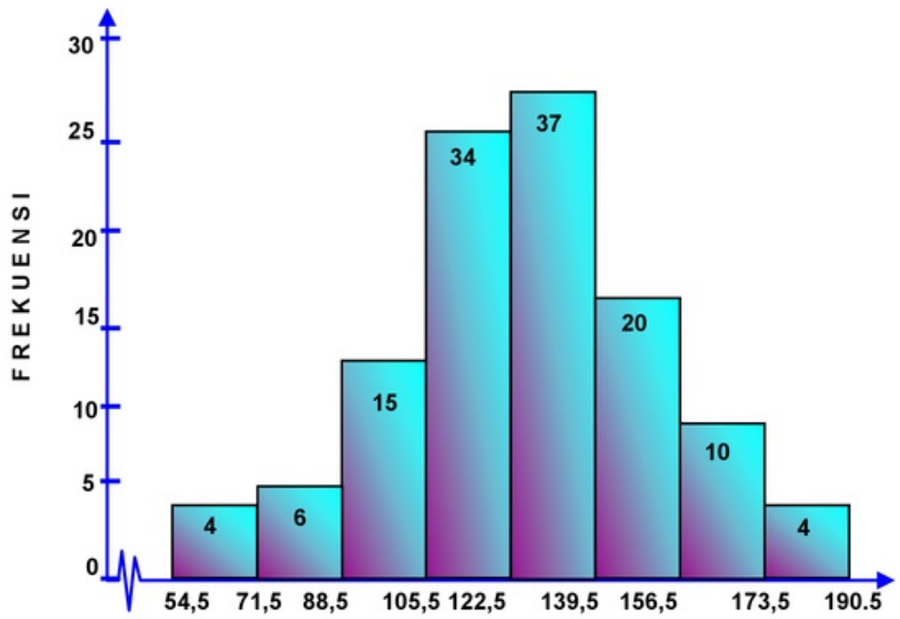
---

[85] Data Lengkap Lihat Lampiran 5 pp 115.
[86] Perhitungan Lihat Lampiran 6, pp 116

**Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Data Kelompok Variabel Kepemimpinan**

| Kelas | Rentang Kelas | Frekuensi | Persentase | Persentase Kumulatif |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 55 - 71 | 4 | 3.08 | 3.08 |
| 2 | 72 - 88 | 6 | 4.62 | 7.69 |
| 3 | 89 - 105 | 15 | 11.54 | 19.23 |
| 4 | 106 - 122 | 34 | 26.15 | 45.38 |
| 5 | 123 - 139 | 37 | 28.46 | 73.85 |
| 6 | 140 - 156 | 20 | 15.38 | 89.23 |
| 7 | 157 - 173 | 10 | 7.69 | 96.92 |
| 8 | 174 - 190 | 4 | 3.08 | 100.00 |
| | **JUMLAH** | **130** | **100.00** | |

**Grafik histogram yang terbentuk adalah sebagai berikut:**




**Gambar 4.1 Grafik Histogram Kepemimpinan ($X_1$)**

## B. Hasil Penyebaran Instrumen Tentang Budaya Organisasi *(Orgazation Culture)*

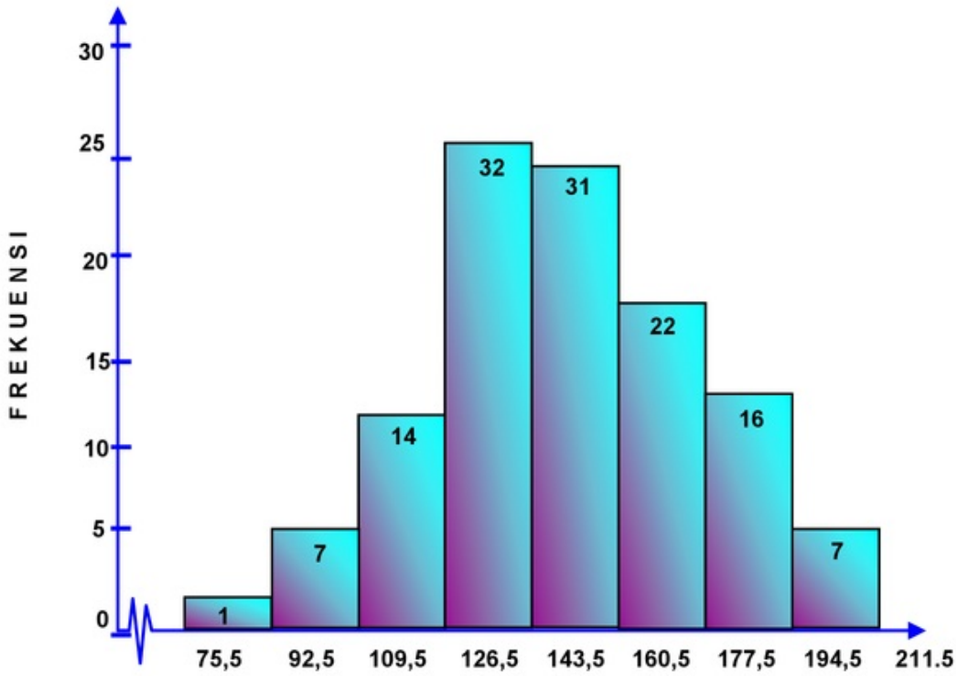
Analisis deskriptif berdasarkan persentase dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat ditampilkan dalam ganbar histogram 4.2 tentang budaya organisasi diajukan 37 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden. Rentang skor jalawaban responden pada variabel budaya organisasi ($X_2$) mempunyai skor teoretik antara 41 sampai dengan 205 sedangkan skor empiris menyebar antara 76 sampai dengan 211. Hasil pengolahan data menunjukan skor rara-rara ($\overline{X}_2$) sebesar 151,1 simpangan baku ($SD_1$) sebesar 26,334 median (Me ) sebesar 149,177 dan modus ($M_0$) sebesar 141,656

Berdasarkan nilai tersebut dibuat Histogram dan tabel distribusi frekuensi berikut ini:

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Data Kelompok Variabel Budaya Organisasi**

| Kelas | Rentang Kelas | | | Frekuensi | Persentase | Persentase Kumulatif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 76 | - | 92 | 1 | 0.77 | 0.77 |
| 2 | 93 | - | 109 | 7 | 5.38 | 6.15 |
| 3 | 110 | - | 126 | 14 | 10.77 | 16.92 |
| 4 | 127 | - | 143 | 32 | 24.62 | 41.54 |
| 5 | 144 | - | 160 | 31 | 23.85 | 65.39 |
| 6 | 161 | - | 177 | 22 | 16.92 | 82.31 |
| 7 | 178 | - | 194 | 16 | 12.31 | 94.62 |
| 8 | 195 | - | 211 | 7 | 5.38 | 100.00 |
| | **JUMLAH** | | | **130** | **100.00** | |

Grafik histogram yang terbentuk adalah sebagai berikut:




**Gambar 4.2 Grafik Histogram Budaya Organisasi ($X_2$)**

## C. Hasil Penyebaran Instrumen Tentang Pemberdayaan *(Empowermat)*

Analisis deskriptif berdasarkan persentase dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat ditampilkan dalam ganbar histogram 4.2 tentang pemberdayaan diajukan 44 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden. Rentang skor jalawaban responden pada variabel pemberdayaan ($X_3$) mempunyai skor teoretik antara 44 sampai dengan 220 sedangkan skor empiris menyebar antara 92 sampai dengan 227. Hasil pengolahan data menunjukan skor rara-rara ($\overline{X}_3$) sebesar **154,3** simpangan baku ($SD_1$) sebesar 30,445 median (Me) sebesar **163.71** dan modus ($M_0$) sebesar **150,18**

Analisis deskriptif berdasarkan *persentase* dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat

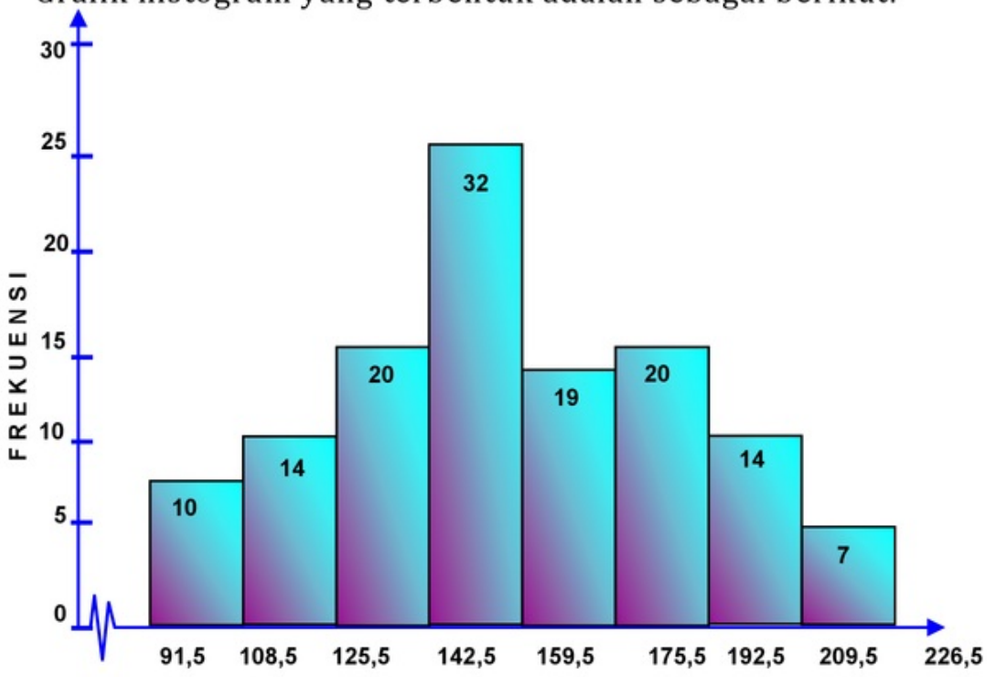
ditampilkan dalam tabel 4.3 tentang pemberdayaan diajukan 43 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden.

Berdasarkan nilai tersebut dibuat Histogram dan tabel distribusi rekuensi berikut ini :

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Data Kelompok Variabel Pemberdayaan**

| Kelas | Rentang Kelas | Frekuensi | Persentase | Persentase Kumulatif |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 92 - 108 | 10 | 7.69 | 7.69 |
| 2 | 109 - 125 | 14 | 10.77 | 18.46 |
| 3 | 126 - 142 | 20 | 15.38 | 33.84 |
| 4 | 143 - 159 | 32 | 24.62 | 58.46 |
| 5 | 160 - 176 | 19 | 14.62 | 73.07 |
| 6 | 177 - 193 | 20 | 15.38 | 88.46 |
| 7 | 194 - 210 | 14 | 10.77 | 99.23 |
| 8 | 211 - 227 | 1 | 0.77 | 100.00 |
| | JUMLAH | 130 | 100.00 | |

Grafik histogram yang terbentuk adalah sebagai berikut:




**Gambar 4.3 Grafik Histogram Pemberdayaan ($X_3$)**

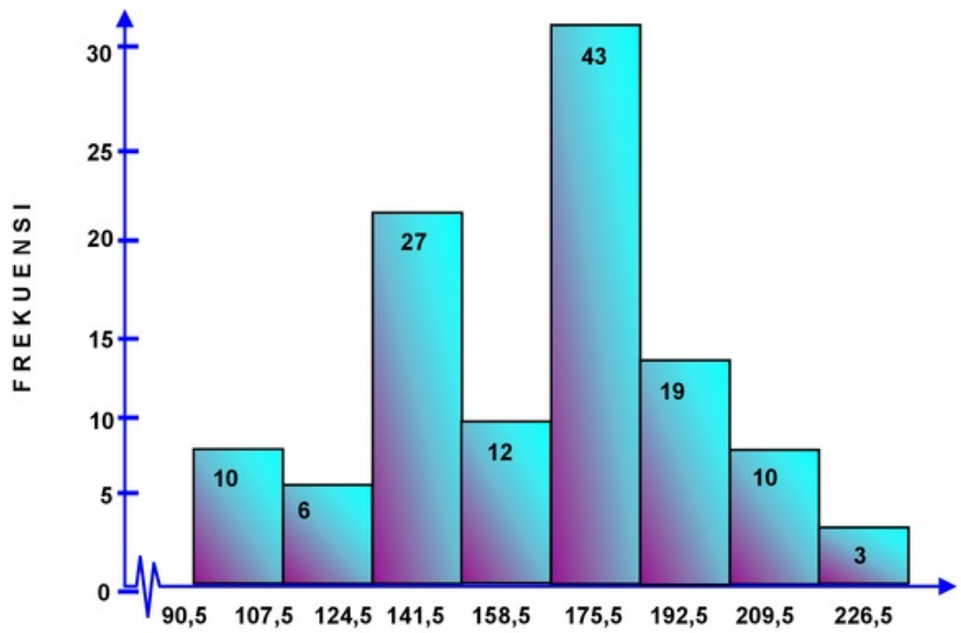
## D. Hasil Penyebaran Instrumen tentang Tata Kelola *(Good Guvernance)*

Analisis deskriptif berdasarkan persentase dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat ditampilkan dalam ganbar histogram 4.4 tentang tata kelola diajukan 44 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden. Rentang skor jalawaban responden pada variabel pemberdayaan ($X_4$) mempunyai skor teoretik antara 44 sampai dengan 220 sedangkan skor empiris menyebar antara 91 sampai dengan 226. Hasil pengolahan data menunjukan skor rara-rara ($\overline{X}_4$) sebesar **156,5** simpangan baku ($SD_1$) sebesar **29,301** median (Me) sebesar **162,22** dan modus ($M_0$) sebesar **167,52.** Berdasarkan nilai-nilai tersebut dibuat Histogram dan tabel distribusi frekuensi berikut ini :

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Data Kelompok Variabel Tata Kelola**

| Kelas | Rentang Kelas | Frekuensi | Persentase | Persentase Kumulatif |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 91 - 107 | 10 | 7.69 | 7.69 |
| 2 | 108 - 124 | 6 | 4.62 | 12.31 |
| 3 | 125 - 141 | 27 | 20.77 | 33.07 |
| 4 | 142 - 158 | 12 | 9.23 | 42.31 |
| 5 | 159 - 175 | 43 | 33.08 | 75.38 |
| 6 | 176 - 192 | 19 | 14.62 | 90.00 |
| 7 | 193 - 209 | 10 | 7.69 | 97.69 |
| 8 | 210 - 226 | 3 | 2.31 | 100.00 |
| | **JUMLAH** | **130** | **100.00** | |

Grafik histogram yang terbentuk adalah sebagai berikut:




**Gambar 4.4 Grafik Histogram Tata Kelola ($X_4$)**

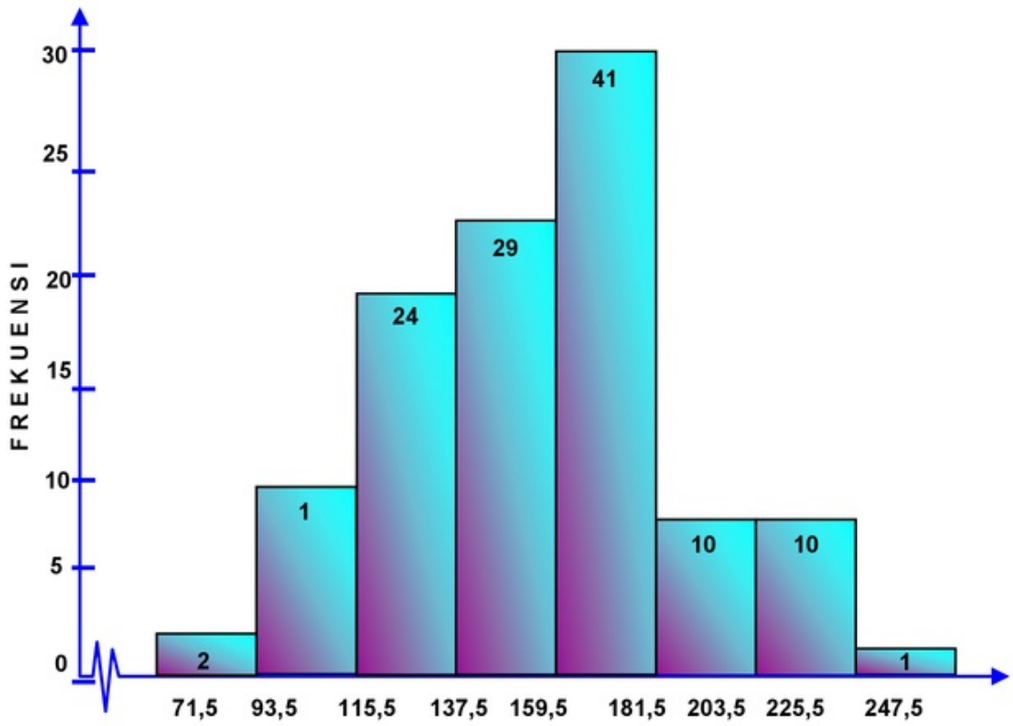
## E. Hasil Penyebaran Instrumen tentang Kinerja Manajerial *(Mangerial Peformance)*

Analisis deskriptif berdasarkan persentase dengan melihat pilihan responden atas skala likert (1-5) yang secara singkat ditampilkan dalam ganbar histogram 4.4 tentang tata kelola diajukan 44 item pertanyaan/pernyataan kepada 130 responden. Rentang skor jalawaban responden pada variabel pemberdayaan (Y) mempunyai skor teoretik antara 44 sampai dengan 220 sedangkan skor empiris menyebar antara 91 sampai dengan 226. Hasil pengolahan data menunjukan skor rara-rara ($\overline{Y}$) sebesar 154,7 simpangan baku ($SD_1$) sebesar 31,402 median (Me) sebesar 156,33 dan modus ($M_0$) sebesar 178,89. Berdasarkan nilai-nilai tersebut dibuat Histogram dan tabel distribusi frekuensi berikut ini :

**Tabel 4..5 Distribusi Frekuensi Data Kelompok Variabel Kinerja Manajerial**

| Kelas | Rentang Kelas | Frekuensi | Persentase | Persentase Kumulatif |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 72 - 93 | 2 | 1.54 | 7.69 |
| 2 | 94 - 115 | 13 | 10.00 | 17.69 |
| 3 | 116 - 137 | 24 | 18.46 | 36.15 |
| 4 | 138 - 159 | 29 | 22.31 | 58.46 |
| 5 | 160 - 181 | 41 | 31.54 | 90.00 |
| 6 | 182 - 203 | 10 | 7.69 | 97.69 |
| 7 | 204 - 225 | 10 | 7.69 | 105.38 |
| 8 | 226 - 247 | 1 | 0.77 | 106.15 |
| | **JUMLAH** | **130** | **100.00** | |

**Grafik histogram yang terbentuk adalah sebagai berikut:**




**Gambar 4.5 Grafik Histogram Kinerja Manajerial (Y)**

Setelah dilakukan analisis data deskriptif diperoleh angka-angka yang menunjukkan ukuran sentral dan penyebaran data yang bersumber dari data–data variabel kepemimpinan, budaya organisasi, pemberdayaan, tata kelola dan kinerja manajerial sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Rekapitulasi Angka Statistik Data per Variabel.**

| Jenis Data | Rata-rata | Sim. Baku | Median | Modus |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan | 124,9 | 24,9315 | 126.09 | 123,54 |
| Budaya Organisasi | 151,1 | 26,334 | 149,177 | 141,656 |
| Pemberdayaan | 154,3 | 30,445 | 163.71 | 150,18 |
| Tata Kelola | 156,5 | 29,301 | 162,22 | 167,52 |
| Kinerja Manajerial | 154,7 | 31,402 | 156,33 | 178,89 |

## A. PENGUJIAN PERSYARATAN ANALISIS

Analisis jalur *(Path Analysis)* mempersyaratkan data yang akan dianalisis memenuhi beberapa uji statistik. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan. Beberapa uji statistik yang harus dipenuhi data dalam analisis jalur adalah (1) Uji Normalitas; (2) Uji Homogenitas; serta (3) Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Koefisien Regresi. Bagian ini akan dipaparkan ketiga uji statistik yang dipersyaratkan dalam Analisis Jalur ***(Path Analysis).***

### 1. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Pemeriksaan dilakukan dengan melihat nilai Z score pada setiap indikator, Zscore dikatakan normal apabila -2,58 ≤ Z score ≤ 2,58, jika berada di luar interval tersebut dapat diindikasi bahwa ada tanggapan responden pada indikator tersebut yang tidak normal. Apabila pada suatu indikator ada yang tidak normal, maka akan dicari tanggapan responden yang menyebabkan ketidaknormalan tersebut dan akan diberi penjelasan. Jadi

pada uji normalitas tidak ada pengeluaran responden dari indikator dan akan tetap dipertahankan 130 responden untuk analisis tabel 4.7 (Lampiran 8).

Pengujian untuk kenormalan dirumuskan dengan hipotesis :

Ho = Data berasal dari populasi berdistribusi normal

Ha = Data berasal dari populasi yang tidak berdistribusi normal

Dengan pengambilan keputusan :

Tolak Ho apabila nilai sig. < 0,05 berarti distribusi populasi tidak normal.

Terima Ho apabila nilai sig. > 0,05 berarti distribusi populasi normal.

Dari hasil uji melalui aplikasi prgram SPSS di dapat hasil sebagai berikut:

**a) Variabel Kepemimpinan ($X_1$)**

Berdasarkan data pada tabel 4.7 lampiran 8 menunjukkan bahwa angka sig. untuk variabel kepemimpinan pada uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikan 0,200 > 0,05 dan pada uji Shapiro-Wilk diperoleh signifikan 0,440 > 0,05, maka distribusi data variabel kepemimpinan adalah normal (terima Ho) tabel 4.7 lampiran 8.

Berdasarkan grafik Normal Q-Q Plot tersebut di atas, terlihat bahwa seluruh data tersebar di sekitar dan mendekati garis lurus (gambar 4.6). Hal ini berarti bahwa data variabel kepemimpinan adalah normal. Dengan demikian, maka data adalah normal untuk diolah dan digunakan.

**b) Variabel Budaya Organisasi ($X_2$)**

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa angka sig. untuk variabel Budaya Organisasi pada uji

Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikan 0,076 > 0,05 dan pada uji Shapiro-Wilk diperoleh signifikan 0,255 > 0,05, maka distribusi data variabel budaya organisasi adalah normal (terima Ho).

Berdasarkan grafik Normal Q-Q Plot tersebut di atas, terlihat bahwa seluruh data tersebar di sekitar dan mendekati garis lurus (Gambar 4.7). Hal ini berarti bahwa data variabel budaya organisasi adalah normal. Dengan demikian, maka data adalah normal untuk diolah dan digunakan.

**c) Variabel Pemberdayaan ($X_3$)**

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa angka sig. untuk variabel Pemberdayaan pada uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikan 0,052 > 0,05 dan pada uji Shapiro-Wilk diperoleh signifikan 0,214 > 0,05, maka distribusi data variabel pemberdayaan adalah normal (terima Ho).

Berdasarkan grafik Normal Q-Q Plot tersebut di atas, terlihat bahwa seluruh data tersebar di sekitar dan mendekati garis lurus (Gambar 4.8). Hal ini berarti bahwa data variabel pemberdayaan adalah normal. Dengan demikian, maka data adalah normal untuk diolah dan digunakan.

**d) Variabel Tata Kelola ($X_4$)**

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa angka sig. untuk variabel Tata Kelola pada uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikan 0,111 > 0,05 maka distribusi data variabel pemberdayaan adalah normal (terima Ho). Uji Shapiro-Wilk diperoleh signifikan 0 < 0,05, maka distribusi data variabel pemberdayaan adalah tidak normal (tidak terima Ho), hal ini dikarenakan kesalahan dalam mengambil sampel.

Berdasarkan grafik Normal Q-Q Plot tersebut di atas, terlihat bahwa seluruh data tersebar di sekitar dan mendekati garis lurus (Gambar 4.9). Hal ini berarti bahwa data variabel Tata Kelola adalah normal. Dengan demikian, maka data adalah normal untuk diolah dan digunakan.

**e) Variabel Kinerja Manajerial (Y)**

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa angka sig. untuk variabel Kinerja Manajerial pada uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh signifikan 0,061 > 0,05 dan pada uji Shapiro-Wilk diperoleh signifikan 0,562 > 0,05, maka distribusi data variabel Kinerja Manajerial adalah normal (terima Ho).

Berdasarkan grafik Normal Q-Q Plot tersebut di atas, terlihat bahwa seluruh data tersebar di sekitar dan mendekati garis lurus (Gambar 4.10). Hal ini berarti bahwa data variabel Kinerja Manajerial adalah normal. Dengan demikian, maka data adalah normal untuk diolah dan digunakan.

**Tabel 4.7 Rangkuman Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.**

| Taksiran Regresi | $L_{hitung}$ | $L_{tabel}$ pada $\alpha$ = 5% | Kesimpulan |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan ($X_1$) | 0,200 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Budaya Organisasi ($X_2$) | 0,076 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Pemberdayaan ($X_3$) | 0,052 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Tata Kelola (X4) | 0,111 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Kinerja Manajerial (Y) | 0,061 | 0,05 | Berdistribusi Normal |

**Tabel 4..8 Rangkuman Uji Normalitas Shapiro-Wilk.**

| Taksiran Regresi | $L_{hitung}$ | $L_{tabel}$ pada $\alpha$ = 5% | Kesimpulan |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan ($X_1$) | 0,440 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Budaya Organisasi ($X_2$) | 0,255 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Pemberdayaan ($X_3$) | 0,214 | 0,05 | Berdistribusi Normal |
| Tata Kelola (X4) | 0,047 | 0,05 | Berdistribusi Tdk Normal |
| Kinerja Manajerial (Y) | 0,562 | 0,05 | Berdistribusi Normal |

## 2. Uji Homogenitas

Uji homogenitas varians dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji Barlett. Hipotesis statistik yang diuji dinyatakan sebagai berikut:

$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 = \sigma_4^2 = \sigma_5^2$

$H_1$ : paling sedikit satu tanda sama dengan tidak berlaku

Formula yang digunakan untuk uji Barlett:

$\chi^2 = (\ln 10) \{B - \Sigma (db).\log si^2 \}$

B = $(\Sigma$ db) log s2; $\chi^2$ = ; $s_i^2$ varians masing-masing kelompok db = n – 1;

n = banyaknya subyek setiap kelompok yaitu 382 orang. Kriteria pengujian:

Tolak $H_0$ jika $\chi^2 \geq \chi^2 (1 - \alpha)(k - 1)$ dan Terima Ho jika $\chi^2 \leq \chi^2 (1 - \alpha)(k - 1)$

$\chi^2$ (1 – a)(k – 1) merupkan daftar distribusi chi-kuadrat dengan peluang (1 – α)

dan db = k – 1 (k = banyaknya kelompok) . Dengan taraf nyata α = 0,05. Data berasal dari populasi yang memiliki varian homogen apabila $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$. Perhitungan lengkap uji homogenitas dapat dilihat dari lampiran 14.

**Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Hasil perhitungan statistik *Chi Square* hitung varians variabel kepemimpinan ($X_1$) atas kinerja manajerial ($X_3$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{\text{hitung}}$ = 39.793. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $\mathbf{X_{2\ tabel}}$ $\mathbf{(\acute{\alpha} = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 39.793 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok kepemimpinan ($X_1$) atas kinerja manajerial ($X_3$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**a) Pemberdayaan ($X_3$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Hasil perhitungan statistik *Chi Square* hitung varians variabel pemberdayaan ($X_3$) atas kinerja manajerial (Y) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $X^2_{\text{hitung}}$ = 39.793. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $\mathbf{X_{2\ tabel}}$ $\mathbf{(\acute{\alpha} = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 39.793 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok pemberdayaan ($x_3$) atas atas kinerja manajerial (Y) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**b) Tata Kelola ($X_4$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Hasil perhitungan statistik Chi Square hitung varians variabel tata kelola ($X_3$) atas kinerja manajerial (Y) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{\text{hitung}}$ = 39.793. 39. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $\mathbf{X_{2\ tabel}}$ $\mathbf{(\acute{\alpha} = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 39.793 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok tata kelola ($X_4$) atas atas kinerja manajerial (Y) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**c) Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

Hasil perhitungan statistik *Chi Square* hitung varians variabel kepemimpinan ($X_1$) atas tata kelola ($X_4$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{\text{hitung}}$ = 39.793. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $X_{2\ \text{tabel}\ (\alpha = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 39.793 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok kepemimpinan ($X_1$) atas tata kelola ($X_4$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**d) Budaya Organisasi ($X_2$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

Hasil perhitungan statistik Chi Square hitung varians variabel budaya organisasi ($X_2$) atas tata kelola ($X_4$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{\text{hitung}}$ = 39.793. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $X_{2\ \text{tabel}\ (\alpha = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 39.793 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok budaya organisasi ($X_2$) atas tata kelola ($X_4$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**e) Pemberdayaan ($X_3$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

Hasil perhitungan statistik Chi Square hitung varians variabel pemberdayaan ($X_3$) atas tata kelola ($X_4$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini idapatkan nilai $\chi^2_{\text{hitung}}$ =. 60.895. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $X_{2\ \text{tabel}\ (\alpha = 0{,}05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{\text{hitung}} < \chi^2_{\text{tabel}}$ atau 60.895 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok pemberdayaan ($x_3$) atas tata kelola ($X_4$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**f) Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Budaya Organisasi ($X_2$)**

Hasil perhitungan statistik Chi Square hitung varians variabel kepemimpinan ($X_1$) atas budaya organisasi ($X_2$)

sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{hitung}$ = 39.793. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $\chi^2_{tabel\ (\acute{\alpha} = 0,05;\ dk = 61)}$ = 80.232 ($\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau 39.793 < 80.232).Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok kepemimpinan ($X_1$) atas budaya organisasi ($X_2$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**g) Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Pemberdayaan (X3)**

Hasil perhitungan statistik *Chi Square* hitung varians variabel kepemimpinan ($X_1$) atas pemberdayaan ($X_3$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{hitung}$ = 49.262. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $\chi^2_{tabel\ (\acute{\alpha} = 0,05;\ dk = 61)}$ = 80.232 ($\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau 49.262 < 80.232). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok kepemimpinan ($X_1$) atas pemberdayaan ($X_3$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14).

**h) Budaya Organisasi ($X_2$) Terhadap Pemberdayaan ($X_3$)**

Hasil perhitungan statistik Chi Square hitung varians variabel budaya organisasi ($X_2$) atas pemberdayaan ($X_3$) sebagaimana tampak dalam tabel dibawah ini didapatkan nilai $\chi^2_{hitung}$ = 60.895. Ternyata nilai ini lebih kecil daripada $X_{2\ tabel\ (\acute{\alpha} = 0,05;\ dk = 63)}$ = 82.529 ($\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ atau 60.895 < 82.529). Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa varian kelompok budaya organisasi ($X_2$) atas pemberdayaan ($X_3$) berasal dari populasi yang mempunyai varian homogen (Lampiran 14)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik uji homogen dengan *Chi Square* hitung varians secara keseluruhan ditampilkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Homogenitas**

| No | Varians $y_i$ atas pengelompokan $x_j$ dan y atas $x_j$ | Dk | Uji Homogenitas | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | $\chi^2$ hitung | $\chi^2$ tabel | |
| 1 | $X_1$ terhadap Y | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 2 | $X_3$ terhadap Y | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 3 | $X_4$ terhadap Y | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 4 | $X_1$ terhadap $X_4$ | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 5 | $X_2$ terhadap $X_4$ | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 6 | $X_3$terhadap $X_4$ | 63 | 60.895 | 82.529 | Homogen |
| 7 | $X_1$ terhadap $X_2$ | 61 | 39.793 | 80.232. | Homogen |
| 8 | $X_1$ terhadap $X_3$ | 61 | 49.262 | 80.232 | Homogen |
| 9 | $X_2$ terhadap $X_3$ | 63 | 60.895 | 82.529 | Homogen |

### 3. Uji Linearitas dan Signifikansi koefisien Regresi

Uji Linieritas Model Pertama $X_1$ & $X_4$; dan $X_3$ Terhadap Y (Perhitungan ditunjukan pada tabel 4.11 Anova).

Ho : Model regresi berbentuk non linier

$H_1$ : Model regresi berbentuk linier

Ketentuan penilaian

Jika Sig. < alpha maka Ho ditolak

Jika Sig. > alpha maka Ho diterima

#### a) Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

#### 1. Persamaan reggresi $Y= 51{,}221+0{,}829X_1$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 57.47, sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0{,}05$ dan $\alpha = 0{,}01$, (dk) diperoleh masing-masing Ftabel = 3,92 dan Ftabel = 6,84 karena Fhitung > Ftabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat kualitas kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pimpinan.

## 2. Hasil Uji Linieritas

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 0,018, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing Ftabel = 1,54 dan Ftabel = 1,84. Oleh karena F-hitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel kinerja manajerial dan variabel kepemimpinan yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pimpinan pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.10**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-itung | F-tabel | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ά = 0,05 | ά = 0,01 | |
| Koefisien (a) | 1 | 3,239.924 | 3,239.92 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 55,079.29 | 55,079.3 | 57.47 | 3,92 | 6,84 | **Signifikan** |
| Sisa | 128 | 16,879.35 | 131,87 | | | | |
| Tuna Cocok | 64 | 1,725. 21 | 26,14 | 0,018 | 1,54 | 1,84 | **Linier** |
| Galat | 66 | 5,490.50 | 88,56 | | | | |

## b) Pemberdayaan ($X_3$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

### 1. Persamaan reggresi Y=56,121+0,639X3

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 34.89, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 3,92 dan Ftabel = 8,84 karena F-hitung > Ftabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi

dalam melihat kualitas pemberdayaan terhadap kinerja manajerial pimpinan.

**2. Hasil Uji Linieritas**

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 2,23, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 2,84 dan Ftabel = 2,42. Oleh karena F-hitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel kinerja manajerial dan variabel pemberdayaan yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi pemberdayaan terhadap kinerja manajerial pimpinan pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.11**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Pemberdayaan Terhadap Kinerja Manajerial**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-hitung | F tabel | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ά = 0,05 | ά =0,01 | |
| Koefisien (a) | 1 | 3,112,718.9 | 3,112,718.8 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 254,698,876 | 254,698,876 | 34.89 | 3,92 | 8,84 | Signifikan |
| Sisa | 128 | 11,420,639.5 | 89,223.74 | | | | |
| Tuna Cocok | 48 | 30,453,164.4 | 634,440.92 | 2.23 | 2,84 | 2,42 | Linier |
| Galat | 80 | 1,124.60 | 14.05 | | | | |

**c) Tata Kelola ($X_4$) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

**1. Persamaan reggresi Y=43,805+0,709X4**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 3.42, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing Ftabel = 1,63 dan F-tabel = 2,03 karena Fhitung > Ftabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat

signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat kualitas tata kelola terhadap kinerja manajerial pimpinan.

**Hasil Uji Linieritas**

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 1,53, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 1,81 dan F-tabel = 2,3. Oleh karena Fhitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel kinerja manajerial dan variabel tata kelola yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi tata kelola terhadap kinerja manajerial pimpinan pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.12**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Tata Kelola Terhadap Kinerja Manajerial**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-hitung | F-tabel | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ά= 0,05 | ά=0,01 | |
| Koefisien (a) | 1 | 24,922,461.5 | 24,922,461.54 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 2,279.5 | 2,279.51 | 3.41 | 1,63 | 2,03 | **Signifikan** |
| Sisa | 128 | 935.49 | 7,308,515.62 | | | | |
| Tuna Cocok | 64 | 62,497.48 | 976,523.13 | 1.53 | 1.81 | 2.3 | **Linier** |
| Galat | 66 | 802.95 | 12,165,909.09 | | | | |

**d) Kepemimpinan ($X_1$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

**1. Persamaan reggresi $X4=60,176+0,771X_1$**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 96,68, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 3,99 dan F-tabel = 7,94 karena Fhitung > Ftabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat

signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat kualitas kepemimpinan terhadap tata kelola.

**2. Hasil Uji Linieritas**

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 0,09, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 1,68 dan F-tabel = 2,09. Oleh karena F-hitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel tata kelola dan variabel kepemimpinan yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi kepemimpinan terhadap tata kelola pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.13**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Kepemimpinan Terhadap Tata Kelola**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-hitung | F-tabel | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | α=0,05 | α=0,01 | |
| Koefisien (a) | 1 | 25.34 | 25,34 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 1,957.5 | 1,957.6 | 96,68 | 3,99 | 7,94 | **Signifikan** |
| Sisa | 128 | 1,311.5 | 10,25 | | | | |
| Tuna Cocok | 64 | 103,233.46 | 1,613.2 | 0,09 | 1,68 | 2,09 | **Linier** |
| Galat | 66 | 103.23 | 1,564 | | | | |

**e) Budaya Organisasai ($X_2$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

**1. Persamaan reggresi $X4=26,809+0,858X_2$**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 187,8 sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 3,92 dan F-tabel = 6,84 karena F-hitung > F-tabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi

dalam melihat kualitas budaya organisasi terhadap tata kelola.

**2. Hasil Uji Linieritas**

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 0,88, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 1,54 dan F-tabel = 1,84. Oleh karena F-hitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel tata kelola dan variabel budaya organisasi yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi budaya organisasi terhadap tata kelola pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.14**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Budaya Organisasi Terhadap Tata Kelola**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-*hitung* | F-*tabel* | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | *ά = 0,05* | *ά =0,01* | |
| Koefisien (a) | 1 | 25,34 | 25,34 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 2,637,739 | 2,637,739,6 | 187,8 | 3,92 | 6,84 | **Signifikan** |
| Sisa | 128 | 851,894,6 | 4,732,7 | | | | |
| Tuna Cocok | 64 | 26,402,736 | 41,254,27 | 0,88 | 1,54 | 1,84 | **Linier** |
| Galat | 66 | 3,492,168 | 52,911,6 | | | | |

**f) Pemberdayaan ($X_3$) Terhadap Tata Kelola ($X_4$)**

**1. Persamaan reggresi X4=58,452+0,635X3**

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 98,94, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 3,99 dan F-tabel = 7,04 karena F-hitung > F-tabel, maka berarti bahwa persamaan regresi yang terbentuk diyakini sangat signifikan dan dapat dijadikan sebagai alat prediksi dalam melihat kualitas pemberdayaan terhadap tata kelola.

## 2. Hasil Uji Linieritas

Berdasarkan hasil perhitungan dalam uji linieritas diperoleh nilai F-hitung = 0,49, sedangkan pada taraf nyata α = 0,05 dan α = 0,01, (dk) diperoleh masing-masing F-tabel = 1,63 dan F-tabel = 2,00. Oleh karena F-hitung < F-tabel dengan demikian sebaran data pada variabel tata kelola dan variabel pemberdayaan yang terestimasi membentuk garis linier.

Berikut disajikan hasil analisis varians untuk signifikansi dan linieritas regresi pemberdayaan terhadap tata kelola pada tabel 4.10, berikut ini.

**Tabel 4.15**
**Tabel Anava untuk Linieritas Regresi Pemberdayaan Terhadap Tata Kelola**

| Sumber Variabel | db | JK | RJK | F-hitung | F-tabel | | Ket. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ά = 0,05 | ά = 0,01 | |
| Koefisien (a) | 1 | 25,38 | 25,38 | | | | |
| Regersi (b/a) | 1 | 3,135,395.7 | 3,135,395.7 | 98,94 | 3,99 | 7.04 | Signifikan |
| Sisa | 128 | 6,541,111.5 | 51,102.4 | | | | |
| Tuna Cocok | 64 | 3,135,420,5 | 48,990.9 | 0,49 | 1,63 | 2,00 | Linier |
| Galat | 66 | 9,676,532,6 | 146,614,13 | | | | |

Berdasarkan hasil print out uji dengan menggunakan program SPSS 16.00 didapat hasil **uji regresi Linear** untuk variable-variabel berikut ini ; (1) dari hasil pengolahan pada tabel ANOVA untuk variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* > α atau 0,067 > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier. Dari hasil pengolahan pada table ANOVA untuk variabel Peberdayaan terhadap Kinerja Manajerial diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* > α atau 0,119 > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier, (2) untuk variabel Tata Kelola terhadap Kinerja Manajerial diperoleh nilai

sig. pada *Deviation from Linearity* > α atau 0,670 > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier, (3) untuk variabel Kepemimpinan terhadap Tata Kelola diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* < α atau **0,008 < 0,05** dengan demikian maka Ho diterima yang menyatakan regresi berbentuk non linier, (4) untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Tata Kelola diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* > α atau 0,185 > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier, (5) untuk variabel Peberdayaan ($X_3$) terhadap Tata Kelola diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* > α atau 0,860 > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier, dan (6) untuk variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial diperoleh nilai sig. pada *Deviation from Linearity* > α **atau 0,550** > 0,05 dengan demikian maka Ho ditolak dan $H_1$ diterima yang menyatakan regresi berbentuk linier.

**Tabel 4.16**

**Tabel Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Regresi dan Linearitas**

| No | Varians $x_{4i}$ atas pengelompokan $X_j$ dan y atas $X_j$ | Dk | Uji Homogenitas | | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Signifikansi* | $\acute{\alpha}_{tabel}$ | |
| 1 | $X_1$ atas Y | 61 | 0,067 | 0,05 | Berarti & Linier |
| 2 | $X_3$ atas Y | 63 | 0,119 | 0,05 | Berarti & Linier |
| 3 | $X_4$ atas Y | 63 | 0,670 | 0,05 | Berarti & Linier |
| 4 | $X_1$ atas $X_4$ | 61 | 0,08 | 0,05 | Berarti & Linier. |
| 5 | $X_2$ atas $X_4$ | 61 | 0,185 | 0,05 | Berarti & Linier. |
| 6 | $X_3$ atas $X_4$ | 63 | 0,860 | 0,05 | Berarti & Linier |
| 7 | $X_2$ atas Y | 61 | 0,550 | 0,05 | Berarti & Linier |

## B. SIGNIFIKANSI KORELASI ANTAR VARIABEL

Berdasarkan model kerangkah teoritik yang dijadikan sebagai acuan maka diperoleh hasil rangkuman korelasi. Setelah

melakukan perhitungan dan pengujian maka, diperoleh nilai-nilai koefisien korelasi .

Hasil pengujian koefisien korelasi dari SPSS 14 antar variabel model akan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan ($X_1$) atas budaya Organisasi ($X_2$)**

   Koefisien korelasi antara kepemimpinan ($X_1$) dengan Budaya Organisasi ($X_2$) sebesara 0, 629** atau $r_{21}$ = 0,629. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung}$ = 6,91 dan $t_{tabel}$ = 1,96 pada ά = 0,05. Ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (691 > 1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{12}$ = 0,629 adalah significan pada ά = 0,05.

2. Kepemimpinan ($X_1$) dengan Pemberdayaan ($X_3$)

   Koefisien korelasi antara Kepemimpinan ($X_1$) dengan Pemberdayaan ($X_3$) sebesar 0, 634** atau $r_{31}$ = 0,634. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung}$ = 6,05 dan $t_{tabel}$ = 1,96 pada ά = 0,05. Ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (6,05 > 1,96) dan $ά_{hitung} < ά_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{13}$ = 0,634 adalah significan pada ά = 0,05.

3. Kepemimpinan ($X_1$) dengan Tata Kelola ($X_4$)

   Koefisien korelasi antara kepemimpinan ($X_1$) dengan Tata Kelola ($X_4$) sebesara 0, 656**atau $r_{41}$ = 0,656. Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{41}$ = 0,634 adalah significan pada ά = 0,05.

4. Kepemimpinan ($X_1$) dengan Kinerja Manajerial (Y)

   Koefisien korelasi antara kepemimpinan ($X_1$) dengan Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0, 658** atau ($r_{y1}$ = 0,658). Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0,658 adalah significan pada ά = 0,05.

5. Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Pemberdayaan ($X_3$)

   Koefisien korelasi antara Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Pemberdayaan ($X_3$) sebesara 0, 632**, atau $r_{32}$ = 0,632. Hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung}$ = 5,98 dan $t_{tabel}$ = 1,96 pada ά = 0,05. Ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,98 > 1,96) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{23}$ = 0,632 adalah significan pada ά = 0,05.

6. Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Tata Kelola ($X_4$)

   Koefisien korelasi antara Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Tata Kelola ($X_4$) sebesara 0,771** atau $r_{42}$ = 0,771. Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0, 771 adalah significan pada ά = 0,05.

7. Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Kinerja Manajerial (y)

   Koefisien korelasi antara Budaya Organisasi ($X_2$) dengan Kinerja Manajerial (y) sebesar 0.658** atau $r_{y2}$ = 0,658. Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0,658 adalah significan pada ά = 0,05.

8. Pemberdayaan ($X_3$) dengan Tata Kelola ($X_4$

   Koefisien korelasi antara Pemberdayaan ($X_3$) dengan Tata Kelola ($X_4$) sebesar 0.660** atau $r_{43}$ = 0,660. Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0,660 adalah significan pada ά = 0,05.

9. Pemberdayaan ($X_3$) dengan Kinerja Manajerial (Y)

   Koefisien korelasi antara Pemberdayaan ($X_3$) dengan Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0, 620** atau $r_{y3}$ = 0,0,620. Ini menunjukkan bahwa $ά\text{-}_{hitung} < ά\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0,620 adalah significan pada ά = 0,05.

10. Tata Kelola ($X_4$) dengan Kinerja Manajerial (Y)

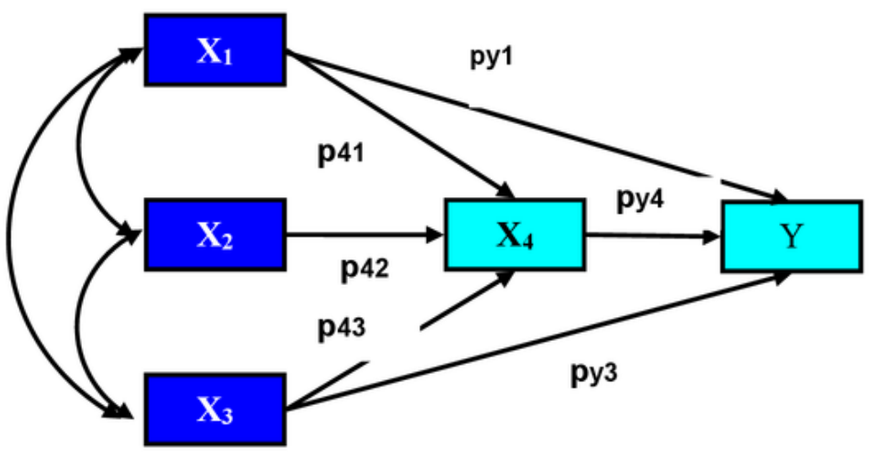
Koefisien korelasi antara Tata Kelola ($X_4$) dengan Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0.661** atau $r_{y4}$ = 0,661. Ini menunjukkan bahwa $\acute{\alpha}\text{-}_{hitung} < \acute{\alpha}\text{-}_{tabel}$ (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y1}$ = 0,661 adalah signifikan pada $\acute{\alpha}$ = 0,05.

**Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Koefisien korelasi diantara variabel**

| KORELASI | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | Y |
|---|---|---|---|---|---|
| $X_1$ | 1 | - | - | - | - |
| $X_2$ | 0.629** | 1 | - | - | - |
| $X_3$ | 0.634** | 0.632** | 1 | - | - |
| $X_4$ | 0.656** | 0.771** | 0.660** | 1 | - |
| Y | 0.658** | 0.658** | 0.620** | 0.661** | 1 |

## C. PENGUJIAN HIPOTESIS

Setelah semua persyaratan terpenuhi maka analisis jalur dapat dilakukan. Berdasarkan model causal yang dibentuk secara teoretik diperoleh diagram jalur pada gambar berikut ini.




**Gambar 4.6 Diagram Jalur antara Model Konstelasi Penelitian**

Untuk menentukan apakah hipotesis yang telah diajukan diterima atau ditolak, maka dilakukan pengujuijan hipotesis,

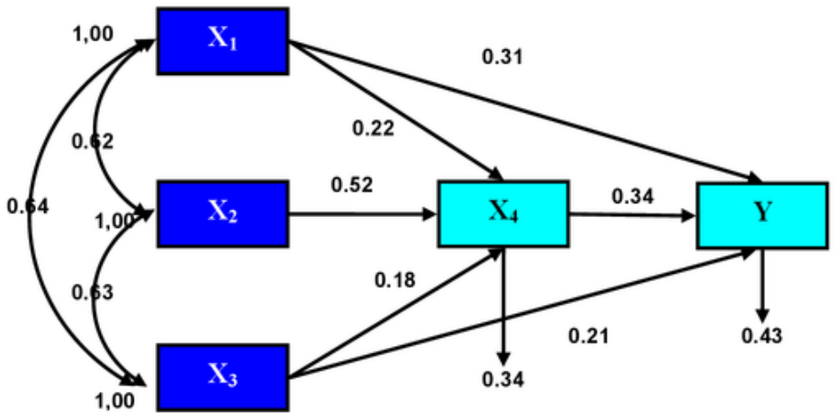
setelah persyaratan untuk analisis jalur terpenuhi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Path Análisis.Untuk menguji hipotesis dimaksud dengan cara menghitung besarnya koefisien jalurnya terhadap instrumen penelitian dan penskalaan. Data yang diperoleh selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipótesis berdasarkan struktur model antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis yang diajukan pada koefisien jalur yang akan dianalisis, yaitu; $p_{y1}$, $p_{42}$, $p_{y3}$, $p_{y4}$, $p_{41}$, $p_{43}$, $p_{y14}$, $p_{y24}$, dan $p_{y34}$.

Kriteria yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah bila koefisien jalur kurang dari 0,05, maka dianggap jalur tersebut tidak berarti. Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus maka diperoleh rangkuman hasil perhitungan koefisien jalur yang ditunjukkan pada diagram jalur atau gambar seperti yang terlihat pada gambar sebagai berikut:

**1) Menghitung Koefisien Jalur Substruktur**

Perhitungan keseluruhan koefisien jalur pada substruktur model melalui pembentukan persamaan rekurssif, penyelesaian dengan analisis jalur (Path analisis) dan bantuan paket *software* ***lisrel*** dihasilkan uji model dibawah ini:

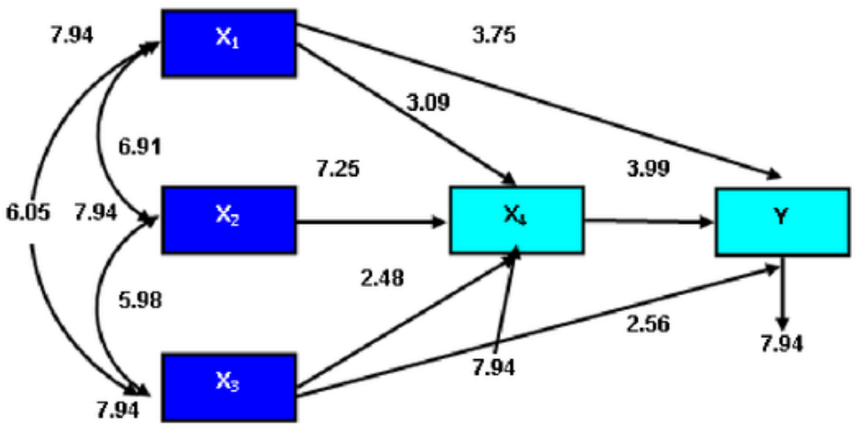
**Gambar 4.7 Diagram jalur antara $x_1$,$x_2$,$x_3$ & $x_4$ terhadap y**




**Chi-square=7.21, df=1, p-value=0.00727, RMSEA=0.222**

**Model hipotesis di atas di uji dengan t-value sebagai berikut :**

Gambar 4.8 Model Diagram Uji dengan t-Value




**Chi-square=7.21, df=1, p-value=0.00727, RMSEA=0.222**

## 2) Hipotesis Statistik

Setelah persyaratan semua terpenuhi, maka analisis jalur dapat dilakukan, yang selanjutnya dijadikan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis dan menarik kesimpulan dalam penelitian ini diterima atau ditolak. Penjelasan atas jawaban hipotesis dapat disajikan dalam tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18

Rekapitulasi koefisien jalur dan Uji Signifikansi koefisien jalur

| Koefisien Jalur | | $t_{hitung}$ | $t_{tabel}$ | |
|---|---|---|---|---|
| | | | $\acute{\alpha} = 0,05$ | $\acute{\alpha} = 0,01$ |
| $p_{Y1}$ | 0,31 | 3,75** | 1,96 | 2,57 |
| $p_{Y3}$ | 0,21 | 2,56** | 1,96 | 2,57 |
| $p_{Y4}$ | 0,34 | 3,99** | 1,96 | 2,57 |
| $p_{41}$ | 0,22 | 3,09** | 1,96 | 2,57 |
| $p_{42}$ | 0,52 | 7,25** | 1,96 | 2,57 |
| $p_{43}$ | 0,18 | 2,48** | 1,96 | 2,57 |

Keterangan:

**artinya koefisien jalur signifikan pada ά = 5%

**artinya koefisien jalur signifikan pada ά = 1%

*signifikan, ** = sangat signifikan, dan ns = non signifikan

Sedangkan rekapitulasi hasil analisis dan uji statistik terhadap hipotesis yang diajukan, maka dapat dikemukakan hasil pengujian untuk setiap hipotesis sebagaimana jawaban hipotesis secara lengkap disajikan dalam tabel 4.19 berikut ini:

**Tabel 4.19 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

| No | Hipotesis | Uji Statistik | Hasil uji hipotesis | | Keputusan | Kesimpulan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | $t_{hitung}$ | $t_{tabel}$ *(ά= 0,05)* | | |
| 1 | Kepemimpinan ($X_1$) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Y) | $H_0 : Py_1 \leq 0$<br>$H_1 : P_{y1} > 0$ | 3,75 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |
| 2 | Pemberdayaan ($X_3$) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Y) | $H_0 : P_{y3} \leq 0$<br>$H_1 : P_{y3} > 0$ | 2,56 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |
| 3 | Tata kelola ($X_4$) berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (Y) | $H_0 : P_{y4} \leq 0$<br>$H_1 : P_{y4} > 0$ | 3,99 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |
| 4 | Kepemimpinan ($X_1$) berpengaruh langsung terhadap tata kelola ($X_4$) | $H_0 : P_{41} \leq 0$<br>$H_1 : P_{41} > 0$ | 3,09 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |
| 5 | Budaya Organisasi ($X_2$) berpengaruh langsung terhadap tata kelola ($X_4$) | $H_0 : P_{42} \leq 0$<br>$H_1 : P_{42} > 0$ | 7,25 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |
| 6 | Pemberdayaan ($X_3$) berpengaruh langsung terhadap tata keloal ($X_4$) | $H_0 : P_{43} \leq 0$<br>$H_1 : P_{43} > 0$ | 2,48 | 1,96 | Ho ditolak | Berpengaruh langsung |

Keterangan:

Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur sangat signifikan dan Ho ditolak.

Berdasarkan hasil perhitungan yang terangkum dalam tabel 4.18 dan tabel 4.19 diatas, secara statistik hipotesis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

**1. Pengaruh kepemimpinan ($X_1$) terhadap kinerja manajerial (Y)**

Hipotesis pertama yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajerial". Secara statistik hipotesis tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : Py_1 \leq 0$

$H_1 : P_{y1} > 0$

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial ($Py_1$) diperoleh nilai sebesar 0,31. Nilai sebesar 0,31 ini diuji keberartiannya dengan uji t; nilai $t_{\text{-hitung}}$ dipeoleh sebesar 3,75, dan nilai $t_{\text{-tabel}}$ untuk $\acute{\alpha}$ = 0,05 adalah 1,96 dan $\acute{\alpha}$ = 0,01 adalah 2,57 ($\acute{\alpha}$ = 0,05 dan 0,01; 130) ternyata t-hitung > t-tabel ($\acute{\alpha}$ = 0,05 dan 0,01 :1,96 dan 2,57). Jika demikian berarti $H_0$ ditolak dan $H_1$ diterima. Dengan demikian dalam penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajerial. Artinya perbaikan kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

**2. Pengaruh pemberdayaan ($X_3$) terhadap kinerja manajerial (Y)**

Hipotesis kedua yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah "pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajerial". Secara statistik hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : P_{y3} \leq 0$

$H_1 : P_{y3} > 0$

Diketahui koefisien jalur pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja manajerial ($P_{y3}$) sebesar 0,21, dengan nilai t-

$_{hitung}$ diperoleh sebesar 2,56 sedangkan untuk nilai t-$_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ adalah 1,96. Ternyata nilai t-$_{hitung}$ > t-$_{tabel}$ (2,56 > 1,96), jika demikian berarti Ho ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian peneliti menemukan, bahwa pemberdayaan berpengaruh **positif** langsung terhadap kinerja manajerial. Artinya perbaikan pemberdayaan sumber daya manusia, akan meningkatkan kinerja manajerial.

### 3. Pengaruh tata kelola ($X_4$) terhadap kinerja manajerial (Y)

Hipotesis ketiga, yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah "tata kelola berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajerial. Secara statistik hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : P_{y4} \leq 0$

$H_1 : P_{y4} > 0$

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pengaruh langsung tata kelola terhadap kinerja manajerial ($P_{y4}$) maka, diperoleh nilai sebesar 0,34. Nilai sebesar 0,34 ini di uji kerartiannya dengan uji t; nilai uji t-$_{hitung}$ diperoleh adalah 3,99 ($\acute{\alpha}$ = 0,05; 130) > nilai t-$_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ : 1,96. Jika demikian $H_0$ ditolak dan H1 diterima. Artinya perbaikan kelola sangat akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial.

### 4. Pengaruh kepemimpinan ($X_1$) terhadap tata kelola ($X_4$)

Hipotesis keempat, yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah "kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap tata kelola. Secara statistik hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : P_{41} \leq 0$

$H_1 : P_{41} > 0$

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pengaruh langsung **positif** kepemimpinan terhadap tata kelola, maka diperoleh nilai sebesar 0,22. Nilai sebesar 0,22 ini diuji

keberartiannya dengan uji t; nilai $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 3,09 ($\acute{\alpha}$ = 0,05; 130) > t-tabel ($\acute{\alpha}$ = 0,05: 1,96, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 3,09 > 1,96. Jika demikian berarti Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya perbaikan peningkatan kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan tata kelola.

**5. Pengaruh Budaya Organisasi ($X_2$) terhadap tata kelola ($X_4$)**

Hipotesis kelima, yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: "budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap tata kelola. Secara statistik hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : P_{42} \leq 0$

$H_1 : P_{42} > 0$

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap tata kelola maka diperoleh niai sebesar 0,52. Nilai sebesar 0,52 ini setelah di uji keberartiannya dengan uji t; nilai $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 3,09 ($\acute{\alpha}$ = 0,05;130) > $t_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,57, karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 3,09 > 1,96. Jika demikian berarti Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya perbaikan budaya organisasi mengakibatkan peningkatan tata kelola.

**6. Pengaruh pemberdayaan ( $X_3$) terhadap tata kelola ($X_4$)**

Hipotesis keenam, yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah "pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap tata keloala. Secara statistik hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : P_{43} \leq 0$

$H_1 : P_{43} > 0$

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap tata kelola, maka diperoleh nilai sebesar 0,18. Nilai sebesar 0,18 ini di uji keberartiannya dengan uji t; nilai uji $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar adalah 2,48 ($\acute{\alpha}$ = 0,05;130) > ($\acute{\alpha}$ :0,05: 1,96).

Jika demikian berarti $H_0$ ditolak dan H1 diterima. Artinya perbaikan pemberdayaan SDM akan mengakibatkan peningkatan tata kelola.

## D. PENGARUH LANGSUNG, PENGARUH TIDAK LANGSUNG DAN PENGARUH TOTAL VARIABEL *EKSOGENUS* TERHADAP VARIABEL ENDOGENUS

Berdasarkan besaran nilai koefisien korelasi yang diperoleh dan untuk selanjutnya disubstitusikan ke dalam persamaan rekursif, maka diperoleh koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total serta koefisien nilai $t_{\text{-hitung}}$ yang perhitungan dan rangkumannya akan diuraikan berikut ini:

### 1) Pengaruh Langsung *(Direct Effects)*

Berdasarkan model analisis jalur yang dijadikan sebagai acuan dari analisis penelitian ini diketahui bahwa terdapat 6 (enam) hipotesis pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

**1.** Hipotesis ke-1

Pengaruh langsung kepemimpinan ($X_1$) terhadap Kinerja manajerial (Y) sebesar = 0,31. Besaran dari koefisien nilai pengaruh $X_1$ terhadap Y dinyatakan sangat signifikan atau memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan oleh $t_{\text{hitung}}$ sebesar 3,75. Besarnya nilai $t_{\text{hitung}}$ tersebut > dari nilai $t_{\text{-tabel}}$ baik pada $\acute{\alpha}$ = 0,05 maupun $\acute{\alpha}$ = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel $X_1$ terhadap Y sebesar $(0,31)^2$ x 100% = 9,61%.

**2.** Hipotesis-2

Pengaruh langsung pemberdayaan ($X_3$) terhadap kinerja manajerial (Y) nilai koefisien jalur $Py_3$ sebesar 0,21 dengan nilai $t_{\text{hitung}}$ sebesar 2.56 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $X_3$ terhadap Y dinyatakan sangat signifikan / memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan

oleh $t_{-hitung}$ sebesar 2,56. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 2,56 > dari nilai $t_{-tabel}$ pada ά = 0,05 maupun ά = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel pemberdayaan ($x_3$) terhadap variabel kinerja manajerial (y) sebesar $(0,21)^2$ x 100% = 4,41%.

3. Hipotesis ke-3

   Pengaruh langsung variabel $x_4$ terhadap ydengan nilai koefisien jalur $py_4$ sebesar 0,34, dengan nilai $t_{hitung}$ sebesar 3.99 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $x_4$ terhadap y dinyatakan sangat signifikan / memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan oleh $t_{-hitung}$ sebesar 3,99. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 3,99 > dari nilai $t_{-tabel}$ pada ά = 0,05 maupun ά = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel tata kelola ($x_4$) terhadap variabel kinerja manajerial (y) sebesar $(0,34)^2$ x 100% = 11,56%.

4. Hipotesis ke-4

   Pengaruh langsung variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap $x_4$ dengan nilai koefisien jalur $P_{41}$ sebesar 0,22, dengan nilai $t_{hitung}$ sebesar 3.09 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $x_1$ terhadap $x_4$ dinyatakan sangat signifikan / memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan oleh $t_{-hitung}$ sebesar 3,09. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 3,09 > dari nilai $t_{-tabel}$ pada ά = 0,05 maupun ά = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap variabel tata kelola ($x_4$) sebesar $(0,22)^2$ x 100% = 4,84%.

5. Hipotesis ke-5

   Pengaruh langsung budaya organisasi ($X_2$) terhadap tata kelola ($X_4$) nilai koefisien jalurnya $P_{42}$ sebesar 0,52.

Besaran dari koefisien pengaruh $X_2$ terhadap $X_4$ dinyatakan sangat signifikan/memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan oleh $t_{\text{-hitung}}$ sebesar 2,57. Besarnya nilai $t_{\text{hitung}}$ tersebut sebesar 2,57 > dari nilai $t_{\text{-tabel}}$ baik pada $\acute{\alpha}$ = 0,05 maupun $\acute{\alpha}$ = 0,01 yaitu 1,96. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel budaya organisasi ($X_2$) terhadap variabel tata kelola ($X_4$) sebesar $(0,52)^2$ x 100% = 27,04%.

**6.** Hipotesis ke-6

Pengaruh langsung variabel pemberdayaan ($X_3$) terhadap tata kelola ($X_4$) dengan nilai koefisien jalur $P_{43}$ sebesar 0,18, dengan nilai $t_{\text{hitung}}$ sebesar 2,48 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $x_3$ terhadap $x_4$ dinyatakan sangat signifikan / memiliki keberartian. Hal ini ditunjukkan oleh $t_{\text{-hitung}}$ sebesar 2,48. Besarnya nilai $t_{\text{hitung}}$ tersebut sebesar 2,48 > dari nilai $t_{\text{-tabel}}$ pada $\acute{\alpha}$ = 0,05 maupun $\acute{\alpha}$ = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel pemberdayaan ($X_3$) terhadap variabel tata kelola ($X_4$) sebesar $(0,18)^2$ x 100% = 3,24%.

Berdasarkan model analisis yang ditawarkan terdapat dua Sub-struktur persamaan yang dibentuk masing-masing, yakni :

**(a)** Persamaan Sub-struktur 1: Persamaan struktur yang dibentuk $X_1$, $X_4$ dan $X_3$ secara bersama-sama terhadap Y.

Pada Substruktur -1 ini terdapat sebuah variabel endogen, yaitu kinerja manajerial dan tiga variabel eksogen, yaitu kepemimpinan, pemberdayaan dan tata kelola. Besar pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen diringkaskan pada tabel 4.20.

Tabel 4.20
Besar pengaruh langsung Variabel Eksogen $X_1$, $X_4$ dan $X_3$ terhadap Variabel Endogen (Y) pada Substruktur-1

| Variabel Eksogen | Pengaruh langsung terhadap Kinerja Manajerial (Y) | Total |
|---|---|---|
| Kepemimpinan ($X_1$) | 0.31 | 0,31 |
| Pemberdayaan($X_3$) | 0.22 | 0,22 |
| Tata Kelola ($X_4$) | 0.33 | 0,34 |

Sedangkan bentuk persamaan subtruktur -1 dimaksud adalah:

$Y = 17.17 + 0.31*X1 + 0.22*X3 + 0.34*X_4$;

$R^2y_{143} = 0.58$; Errorvar = 0.42

Persamaan struktur yang dibentuk dinyatakan signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk melihat gejala yang terjadi pada variabel y disebabkan oleh perlakuan perubahan yang diberikan oleh variabel $X_1$, $X_3$, dan $X_4$.

Berdasarkan persamaan struktural di-atas memberikan gambaran, bahwa kinerja manajerial dapat diakibatkan oleh adanya tata kelola, kepemimpinan dan pemberdayaan. Jika pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel dapat diterangkan berdasarkan peningkatan sebesar 0,31 satuan pada variabel kepemimpinan secara bersamaan terjadi peningkatan sebesar 0,21 satuan variabel pemberdayaan dan 0,34 variabel tata keloal, maka dapat diprediksi terjadinya peningkatan sebesar 0,57 satuan pada variabel kinerja manajerial.

**(b)** Sub-struktur 2: persamaan struktural yang dibentuk oleh $X_1$, $X_2$ dan $X_3$ secara bersama-sama terhadap $X_4$.

Pada Substruktur -2 ini terdapat sebuah variabel endogen, yaitu tata kelola dan tiga variabel eksogen, yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan. Besar

pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen diringkaskan pada tabel 4.21.

Tabel 4.21
Besar pengaruh langsung Variabel Eksogen $X_1$, $X_2$ dan $X_3$ terhadap Variabel Endogen ($X_4$) pada Substruktur-1

| Variabel Eksogen | Pengaruh langsung terhadap Tata Kelola (X4) | Total |
|---|---|---|
| Kepemimpinan (X1) | 0.20 | 0,22 |
| Budaya Organisasi (X2) | 0.52 | 0,52 |
| Pemberdayaan (X3) | 0.18 | 0,18 |

Sedangkan persamaan yang terbentuk dari hasil perhitungan terhadap variabel-variabel pada substruktur -2 dimaksud adalah;

$X_4 = 9.95 + 0.20*X1 + 0.52*X2 + 0.18*X3;$

$R^2x_{4123} = 0,66$ ; Errorvar = 0.34

Persamaan struktur yang dibentuk dinyatakan signifikan dapat dijadikan sebagai alat prediksi untuk melihat gejala yang terjadi pada variabel $X_4$ disebabkan oleh perlakuan perubahan yang diberikan oleh variabel $X_1$, $X_2$ dan $X_3$.

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk diatas dapat memberikan gambaran bahwa, perubahan yang terjadi pada tata kelola dapat terjadi disebabkan oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan. Jika pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel dapat diterangkan berdasarkan peningkatan sebesar 0,22 satuan pada variabel kepemimpinan secara bersamaan terjadi peningkatan sebesar 0,52 satuan variabel budaya organisasi dan 0,18 variabel pemberdayaan, maka dapat diprediksi

terjadinya peningkatan sebesar 0,66 satuan pada variabel tata kelola.

**2) Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effects)***

Berdasarkan model analisis jalur yang dijadikan sebagai acuan dari analisis penelitian diketahui bahwa terdapat tiga pengaruh tidak langsung sebagai berikut;

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola

Hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur, koefisien korelasi dan uji t, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola disajikan dalam tabel 4.22 berikut ini.

**Tabel 4.22**
**Koefisien Jalur Pengaruh kepemimpian terhadap Kinerja Manajerial melalui Tata Kelola**

| Jumlah Observasi (n) | Koefisien Jalur ($Py_{14}$) | $t_{-hitung}$ | $t_{-tabel}$ | |
|---|---|---|---|---|
| | | | $\acute{\alpha} = 0,05$ | $\acute{\alpha} = 0,01$ |
| 130 | 0,07 | 1,30 | 1,96 | 2,57 |

Keterangan: ns = koefisien jalur non signifikan

Pengaruh kepemimpinan ($x_1$) terhadap kinerja manajerial (y) secara langsung sebesar 0,22. Sedangkan pengaruh kepemimpinan dengan memasukan tata kelola ($x_4$) sebagai variabel antara atau berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial (y) sebesar 0,07 dengan nilai koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 1,30 sedangkan untuk nilai $t_{tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung ($py_1$) tidak signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila tata kelola dimasukkan sebagai variabel antara (*intervening)*, maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial akan melemah. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa kepemimpinan ($x_1$) tidak berpengaruh secara tidak

langsung terhadap kinerja manajerial (y) melalui tata kelola ($x_4$).

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola

Hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur, koefisien korelasi dan uji t, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola disajikan dalam tabel 4.23 berikut ini.

**Tabel 4.23**
**Koefisien Jalur Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja Manajerial melalui Tata Kelola**

| Jumlah Observasi (n) | Koefisien Jalur ($Py_{24}$) | $t_{hitung}$ | $t_{tabel}$ | |
|---|---|---|---|---|
| | | | $\alpha = 0,05$ | $\alpha = 0,01$ |
| 130 | 0,18** | 3,07 | 1,96 | 2,57 |

Keterangan: ** koefisien jalur sangat signifikan

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui tata kelola terhadap kinerja manajerial, maka diperoleh nilai sebesar 0,18 atau (0,52 x 0,34). Nilai sebesar 0,18 ini di uji keberartiannya dengan uji t; nilai uji $t_{hitung}$ yang diperoleh adalah 3,07 ($\alpha$ = 0,05;130) > $t_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha$ = 0,05: 1,96, untuk nilai $t_{tabel}$ pada taraf signifikan $\alpha_{(0,05)}$ = 1,96 karena t-hitung > t-tabel yaitu; 3,07 > 1,96, maka H1 diterima dan Ho ditolak. Temuan hasil penelitian ini membuktikan, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja manajerial. Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi tata kelola terhadap keinerja manajerial di-perguruan tinggi swasta baik secara langsung maupun tidak langsung. Budaya organisasi ($x_2$) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial (y) melalui tata kelola ($x_4$) sebesar 0,18, koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 3,07

sedangkan untuk nilai $t\text{-}_{tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung $py_2$ terbukti sangat signifikan sebagai bagian dari model yang diajukan.atau lebih besar dari pada 0,05. Dapat dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi terhadap kinerja manajerial akan menguat jika melibatkan tata kelola. Disamping itu, semua dari indeks ketepatan model mendukung model final untuk penelitian ini. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa budaya organisasi ($X_2$) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) yaitu melalui tata kelola ($X_4$). Dikarenakan tidak terdapat jalur pengaruh langsung yang menghubungkan variabel $X_2$ ke Y maka pengaruh total $Px_2$ sama dengan nilai kodefisien pengaruh tidak langsung dari $X_2$ ke Y demikian juga dengan pengaruh total dari $X_2$ ke Y. Dengan kata lain dikarenakan tidak terdapat jalur pengaruh langsung yang menghubungkan variabel $X_2$ ke Y maka pengaruh total $Py_2$ sama dengan nilai kodefisien pengaruh tidak langsung dari $X_2$ ke Y demikian juga dengan pengaruh total dari $X_2$ ke Y. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa budaya organisasi ($X_2$) berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perbaikan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan tata kelola dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja manajerial pimpinan pada Perguruan Tinggi Swasta.

3) Pengaruh Pemberdayaan terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola

Hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur, koefisien korelasi dan uji t, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja manajerial melalui tata kelola disajikan dalam tabel 4.24 berikut ini.

Tabel 4.24
Koefisien Jalur Pengaruh budaya organisasi terhadap
Kinerja Manajerial melalui Tata Kelola

| **Jumlah Observasi (n)** | **Koefisien Jalur** ($Py_{24}$) | $t_{-hitung}$ | $t_{-tabel}$ | |
|---|---|---|---|---|
| | | | $\acute{\alpha}$ = **0,05** | $\acute{\alpha}$ = **0,01** |
| 130 | 0,06 | 1,06 | 1,96 | 2,57 |

Keterangan: ns = koefisien jalur non signifikan

Pengaruh pemberdayaan secara langsung terhadap kinerja manajerial sebesar 0,21. Sedangkan besarnya pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja manajerial secara tidak langsung melalui tata kelola (sebagai variabel *intervening)* sebesar 0,06. Dengan demikian, adanya variabel tata kelola sebagai variabel *intervening* melemahkan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya pengaruh tidak langsung pemberdayaan ($X_3$) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$) sebesar 0,06 dengan nilai koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 1,06 sedangkan untuk nilai $t_{-tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung $py_3$ tidak signifikan karena lebih kecil dari pada 0,05. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa pemberdayaan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial tetapi secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Rangkuman koefisien pengaruh tidak langsung dan koefisien nilai signifikansi tersebut ditampilkan melalui tabel berikut ini:

Tabel 4.25

Koefisien Pengaruh Tidak Langsung & Nilai Signifikansi.

| Variabel | PENGARUH | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Tidak Langsung | | $t_{tabel}$ | |
| | $\rho$ | $t_{hitung}$ | 0,05* | 0,01** |
| $X_{1-4-Y}$ | 0,07 | 1,30 | 1,96 | 2,576 |
| $X_{2-4-Y}$ | 0,18 | 3,07 | | |
| $X_{3-4-Y}$ | 0,06 | 1,06 | | |

Sumber : Perhitungan lengkap oleh Anuar Sanusi (Lamp.13)

### 3). Pengaruh Total (*Total Effects)*

Berdasarkan model analisis jalur yang dijadikan sebagai acuan dari analisis penelitian diketahui bahwa terdapat 3 (tiga) pengaruh total sebagai berikut;

1. Pengaruh total $X_1$ terhadap Y melalui $X_4$ sebesar 0,63. Pengaruh total didapat dari : $P_{41} + Py_4 + (P_{41} \times Py_4) = 0,22 + 0,34 + (0,22 \times 0,34) = 0,63$.

2. Pengaruh total $X_3$ terhadap Y melalui $X_4$ sebesar 0,18. Angka tersebut didapat dari $p_{42} \times p_{Y4} = 0,52 \times 0,34 = 0,18$.

   Pengaruh total $X_2$ terhadap Y melalui $X_4$ sebesar 1,18. Nilai tersebut dikarenakan tidak terdapat jalur pengaruh langsung yang menghubungkan variabel $X_2$ ke Y maka pengaruh total $P_{Y2}$ sama dengan nilai kodefisien pengaruh tidak langsung dari $X_2$ ke Y demikian juga dengan pengaruh total dari $X_2$ ke Y sebesar 1,18.

3. Pengaruh total $X_3$ terhadap Y melalui $X_4$ sebesar 0,58. Pengaruh total didapat dari : $P_{43} + P_{Y4} + (P_{43} \times P_{Y4}) = 0,18 + 0,34 + (0,18 \times 0,34) = 0,58$.

   Pengaruh total $X_2$ terhadap Y melalui $X_4$ sebesar 3,07.

   Secara ringkas pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total sebagai berikut:

**Tabel 4.26**
**Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

| Pengaruh Variabel | Langsung (%) | Tidak Langsung (%) | Total (%) |
|---|---|---|---|
| $X_1$ terhadap Y | 0,31 | ---- | 0,31 |
| $X_3$ terhadap Y | 0,21 | ---- | 0,21 |
| $X_4$ terhadap Y | 0,34 | ---- | 0,34 |
| $X_1$ terhadap $X_4$ | 0,22 | --- | 0,22 |
| $X_2$ terhadap $X_4$ | 0,52 | ---- | 0,52 |
| $X_3$ terhadap $X_4$ | 0,18 | --- | 0,18 |
| $X_3$ terhadap Y melalui X4 | 0,31 | 0,07 | 0,63 |
| X2 terhadap Y melalui X4 | 0,34 | 0,18 | 1,18 |
| X3 terhadap Y melalui X4 | 0,18 | 0,06 | 0,58 |

## E. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Temuan penulis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diukur oleh kinerja manajerial memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap baik tidaknya kinerja manajerial. Artinya baik tidaknya kinerja manajerial dijelaskan oleh kepemimpinan perguruan tinggi swasta. Besarnya kontribusi kepemimpinan secara langsung berkontribusi terhadap kinerja manajerial sebesar $(0,31)^2$ x 100% = 9,61%. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja manajerial harus diupayakan agar dapat meningkatkan kepemimpinan pimpinan, sehingga pihak manajemen perguruan tinggi swasta diharuskan mengupayakan sumber daya melalui pengaturan; sumber daya manusia, waktu, keuangan, fasilitas fisik dan informasi yang meliputi; fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Temuan penelitian ini sesuai dengan saran sebelumnya yang dianjurkan oleh peneliti Aditya Fitri Siregar dan Erlina Universitas Sumatra Utara untuk melihat faktor-faktor predikator meningkatkan kinerja manajerial selain dari variabel pengetahuan akuntansi dan keperibadian wirausaha terhadap kinerja manajerial seperti variabel kepemimpinan manajer, motivasi kerja, dan rasa kompeten. Temuan ini

mendukung teori Shani, et al, (2009: 331) mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan potensi dan kinerja tim leader (kinerja manajerial pimpinan) dikelompokkan menjadi enam kategori: konteks, tujuan, komposisi dan keanekaragaman, struktur, proses, dan kepemimpinan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial menurut Shani, et al, adalah kepemimipinan *(leadership*). Dalam perusahaan sangat penting dalam menggerakan perusahaan dan kinerjanya, setidaknya ada 2 (dua) fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan yaitu; monitoring, memelihara, dan menciptakan kondisi kinerja yang nyaman.

Relevansi hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pimpinan sebesar 9,61%. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh peneliti Aditya Fitri Siregar dan Erlina Universitas Sumatra Utara dalam penelitiannya bahwa: "Faktor-faktor predikator meningkatkan kinerja manajerial selain dari variabel pengetahuan akuntansi dan keperibadian wirausaha terhadap kinerja manajerial seperti variabel kepemimpinan manajer, motivasi kerja, dan rasa kompeten. Temuan ini mendukung teori Gibson, et al., (2009:15) bahwa: konsep kinerja manajerial pimpinan yang dikembangkan disini didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan untuk mengelola muncul setiap kali kerja khususnya yang dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih. Dalam lingkup tersebut, kinerja khusus harus dikoordinasikan untuk menciptakan kebutuhan dalam pekerjaan yang berhubungan dengan kinerja manajerial kepemimpinan. Sikap kerja kinerja manajerial ini kemudian untuk mengkoordinasikan pekerjaan individu, kelompok, & organisasi yang didasarkan pada faktor–faktor fungsi efektif manajerial yaitu: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadapa kinerja manajerial menurut Gibson, et al, adalah kepemimpinan

1. Pemberdayaan ($X_3$), berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pemberdayaan secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial (y) sebesar $(0,21)^2$ x 100% = 4,41%. Oleh karenan itu, untuk mengoptimalkan kinerja manajerial, maka pemberdayaan di- perguruan tinggi swasta diupayakan memberdayakan sumber daya manusia untuk meningkatkan partisifasinya, mendorong kemauannya dan memberikan kesempatan dalam peningkatan kemampuan akademik, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Upaya untuk memperjelas bagaimana persepsi bisa muncul dalam organisasi, yaitu apabila ditopang oleh adanya faktor-faktor dorongan, kemauaan dan kesempatan. Relevansi penelitian ini yang menjukkan kontribusi pemberdayaan secara langsung terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 4,41% yaitu pentingnya memberdayakan sumber daya manusia yang belum berdaya menjadi lebih berdaya guna. Dalam upaya memberdayakan perguruan tinggi swasta perlu diupayakan bagaimana menumbuhkan ketiga faktor; dorongan, kemauan dan kesempatan pada sumber daya manusia yang bekerja di perguruan tinggi swasta bersangkutan. Pemberdayaan SDM yang berhasil akan mengubah suasana kerja, semangat kerja, semangat kerjasama dalam meningkatkan kemauan baik bidang pendidikan dan pengajaran maupun bidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Peningkatan kemauaan SDM dalam bidang-bidang tersebut yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi yang lebih bermutu. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Margono Slamet dalam penelitiannya bahwa pemberdayaan sumber daya manusia adalah kunci penting meraih mutu organisasi. Lebih lanjut dikatakan beliau bahwa ” pemberdayaan atau empowerment adalah proses membangun dedikasi dan komitmen yang tinggi sehingga organisasi itu bisa menjadi

sangat efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya dengan mutu yang tinggi.

2. Tata Kelola ($X_4$), berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Pengaruh langsung variabel $x_4$ terhadap y dengan nilai koefisien jalur $Py_4$ sebesar 0,34, dengan nilai $t_{hitung}$ sebesar 3.99 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $x_4$ terhadap y dinyatakan sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh t-hitung sebesar 3,99. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 3,99 > dari nilai $t_{-tabel}$ pada ά = 0,05 maupun ά = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur, diketahui bahwa kontribusi yang diberikan variabel tata kelola ($x_4$) terhadap variabel kinerja manajerial (y) sebesar $(0,34)^2$ x 100% = 11,56%. Variabel tata kelola memiliki pengaruh langsung sebesar 0,34 terhadap kinerja manajerial hal ini merupakan angka pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial pimpinan dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel lain. Pengaruh langsung yang besar ini memungkinkan kinerja manajerial memiliki pengaruh total yang juga terbesar terhadap kooperatif yaitu sebesar 0,34. Angka ini sekaligus juga merupakan pengaruh total variabel tata kelola terhadap kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta yang menjadi obyek penelitian. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja manajerial harus diupayakan meningkatkan tata kelola yang baik, sehingga pihak manajemen perguruan tinggi swasta diharuskan pemanfaatan sumber daya melalui pengaturan; sumber daya manusia, waktu, keuangan, fasilitas fisik dan informasi yang meliputi; fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

3. Kepemimpinan ($X_1$) berpengaruh signifikan terhadap Tata Kelola ($X_4$)

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap $x_4$ dengan nilai koefisien jalur $P_{41}$ sebesar 0,22, dengan nilai $t_{hitung}$ sebesar 3.09 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari

koefisien pengaruh $x_1$ terhadap $x_4$ dinyatakan sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh t-hitung sebesar 3,09. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 3,09 > dari nilai $t_{-tabel}$ pada ά = 0,05 maupun ά = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan oleh variabel kepemimpinan ($x_1$) terhadap variabel tata kelola ($x_4$) sebesar $(0,22)^2$ x 100% = 4,84%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang di ukur oleh tata kelola memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap baik buruknya tata kelola. Artinya baik buruknya tata kelola dijelaskan oleh kepemimpinan di perguruan tinggi swasta. Besarnya kontribusi kepemimpinan secara langsung berkontribusi terhadap $(0,22)^2$ x 100% = 4,84%. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan tata kelola yang baik. diharuskan meningkatkan kepemimpinan. Kepemimpinan perguruan tinggi swasta diharuskan agar memanfaatkan secara optimal tridharma perguruan tinggi yaitu melalui pengaturan kegiatan administrasi akademik maupun pelaksanaan akademik yang meliputi; transparansi, akuntabel, responsibilitas, berkeadilan dan efisien serta efektif.

4. Budaya Organisasi ($X_2$) berpengaruh signifikan terhadap Tata Kelola ($X_4$)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi Budaya Organisasi secara langsung berkontribusi terhadap tata kelola sebesar $(0,52)^2$ = 27,04% (sesuai dengan hal 50-51). Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung sebesar 0,52 terhadap tata kelola dan hal ini merupakan angka pengaruh langsung terbesar terhadap tata kelola dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel lain. Budaya organisasi yang posititif akan mendorong peningkatan tata kelola dalam penelitian ini organisasi tersebut adalah perguruan tinggi swasta kopertis wilayah II. Dengan demikian untuk mengoptimalkan tata kelola, maka pimpinan yang bersangkutan harus mempunyai budaya yang kuat. Begitu juga pihak-pihak yang terkait seperti civitas akademika dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan pendidikan dan

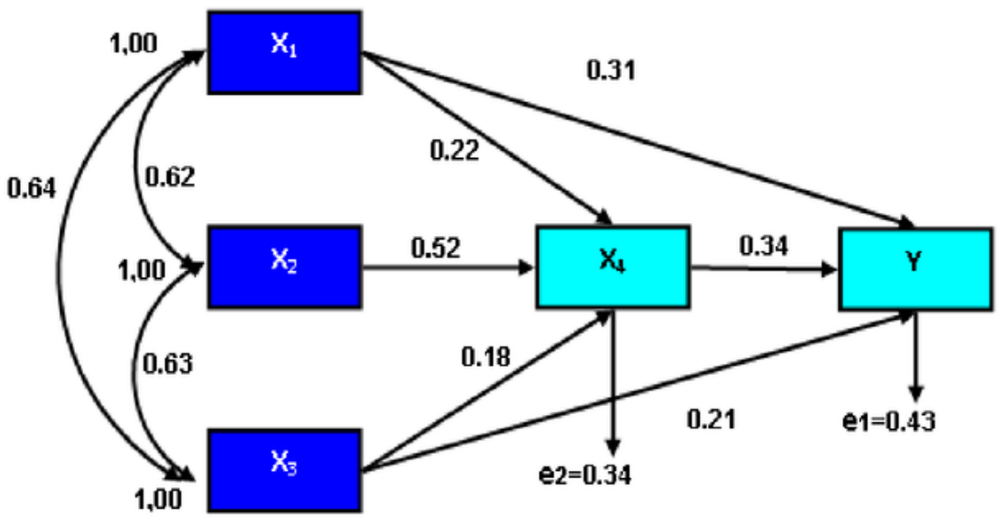
pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Upaya pimpinan mengoptimalkan tridharma perguruan tinggi yaitu melalui pengaturan kegiatan administrasi akademik maupun pelaksanaan akademik yang meliputi; transparansi, akuntabel, responsibilitas, berkeadilan dan efisien serta efektif.

5. Pemberdayaan ($X_3$) berpengaruh signifikan terhadap Tata Kelola ($X_4$)

Pengaruh langsung variabel pemberdayaan ($X_3$) terhadap tata kelola ($X_4$) dengan nilai koefisien jalur $P_{43}$ sebesar 0,18, dengan nilai $t_{hitung}$ sebesar 2,48 atau lebih besar dari pada 0,05. Besaran dari koefisien pengaruh $X_3$ terhadap $X_4$ dinyatakan sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh t-hitung sebesar 2,48. Besarnya nilai $t_{hitung}$ tersebut sebesar 2,48 > dari nilai $t_{tabel}$ pada $\acute{\alpha}$ = 0,05 maupun $\acute{\alpha}$ = 0,01 yaitu 1,96 maupun 2,57. Dari nilai koefisien jalur diketahui bahwa, kontribusi yang diberikan variabel pemberdayaan ($X_3$) terhadap variabel tata kelola ($X_4$) sebesar $(0,18)^2$ x 100% = 3,24%. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberdayan yang di ukur oleh tata kelola memiliki kontribusi yang positif terhadap baik buruknya tata kelola perguruan tinggi swasta. Artinya dapat dijelaskan oleh variabel pemberdayaan sumber daya manusia/karyawan di perguruan tinggi swasta. Besarnya kontribusi pemberdayaan secara langsung berkontribusi terhadap kinerja manajerial sebesar sebesar $(0,18)^2$ x 100% = 3,24%. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan tata kelola yang baik, melalui pemberdayaan sumber daya manusia di perguruan tinggi secara optimal memberi peluang berpartipasi, mendorong kemauan dan memberikan kesempatan terhadap Sumber Daya Manusia tersebut dengan meningkatkan kemampuan akademik, penelitian dan pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan tata kelola harus diupayakan agar meningkatkan pemberdayaan. Upaya-upaya yang harus dilakukan pimpinan perguruan tinggi swasta adalah mengupayakan secara optimal pemberdayaan dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi yaitu melalui pengaturan kegiatan

administrasi akademik maupun pelaksanaan akademik secara transparansi, akuntabel, responsibilitas, berkeadilan dan efisien serta efektif.

Bertitik tolak dari hasil pengujian koefisien jalur baik untuk sub struktur pertama maupun sub struktur kedua, maka dapat dikemukakan diagram jalur lengkap yang menggabarkan hubungan kausal empiris antara variabel penelitian kepemimpinan ($X_1$), budaya organisasi ($X_{22}$ ), pemberdayaan ($X_3$), tata kelola ($X_4$), kinerja manajerial (Y) sebagai mana di tampilkan gambar 4.27 berikut dibawah ini.




Gambar 4.9:Hubungan Kausal Empiris Antar Variabel $X_1$,$X_2$,$X_3$ & $X_4$ dan Y

Mencermati gambar 4.9 korelasional yang digragakan dengan tanda panah ganda antara variabel kepemimpinan ($X_1$) dan variabel budaya organisasi ($X_2$) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,62, korelasional variabel budaya organisasi ($X_2$) dan pembedayaan ($X_3$) dengan nilai koefisien sebesar 0,63, dan korelasional kepemimpinan ($X_1$) dan pemberdayaan ($X_3$) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,64. Nilai koefisien

tersebut setelah dilakukan uji t menunjukkan hasil nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel. Artinya, hubungan antara variabel kepemimpinan dan variabel budaya organisasi, variabel budaya organisasi dan pembedayaan serta variabel kepemimpinan dan pemberdayaan signifikan, dan hubungan yang terjadi di antara kesatu, kedua dan ketiga menjadi berarti. Dalam analisis LISREL yang divisualkan dalam gambar 4.9 di atas berikut ini diuraikan pembahasan pengaruh tidak langsung antar variabel.

Kepemimpinan ($X_1$) secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui Tata Kelola ($X_4$). Hasil output Lisrel diperoleh nilai-nilai jalur kepemimpinan ($X_1$) terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung berpengaruh sebesar 0,22 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial melalui (tidak langsung) tata kelola ($X_4$) yaitu sebesar 0,07, sehingga kepemimpinan melalui tata kelola tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat mempengaruhi secara langsung kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta tanpa melalui tata kelola. Berdasarkan nilai koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 1,30 sedangkan untuk nilai $t_{-tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur secara tidak langsung tidak berpengaruh ($py_1$) tidak signifikan sebagai bagian dari model yang diajukan. Disamping itu, semua dari indeks ketepatan tidak mendukung model yang final dalam penelitian ini. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa kepemimpinan ($X_1$) tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi kepemimpinan ($X_1$) terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$) sebesar 0,07 atau koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 1,30 sedangkan untuk nilai $t_{-tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung $py_1$ tidak terbukti atau tidak

signifikan sebagai bagian dari model yang diajukan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja manajerial, pimpinan selaku manager pendidikan diharapkan untuk mengupayakan kepemimpinan yang kuat. Melalui kepemimpinan yang kuat akan menciptakan kinerja yang kuat, dan akan melemah jika memasukan tata kelola.

Budaya organisasi ($X_2$) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$). Temuan penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi secara simultan antara kepemimpinan, tata kelola dan pemberdayaan secara signifikan terhadap kinerja manajerial sebesar (0,31 x 0,658) + (0,34 x 0,66) + (0,21 x 0,62) = 0.57 (57%). Sisanya yaitu sebesar 43% merupakan pengaruh yang datang dari faktor - faktor lain. Misalnya pengetahuan, motivasi, reputasi, iklim organisasi, etos kerja, partisipasi dan lain-lain. Budaya organisasi ($X_2$) berkontribusi tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$) sebesar 0,18, koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 3,07 sedangkan untuk nilai $t_{tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung $py_2$ terbukti sangat signifikan sebagai bagian dari model yang diajukan.atau lebih besar dari pada 0,05. Oleh karena itu dapat ditampilkan bahwa budaya organisasi ($X_2$) berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial (Y) melalui tata kelola ($X_4$). Bertolak dari makna dari variabel moderating yang dalam penelitian ini tata kelola merupakan variabel yang menentukan kuat atau tidaknya pengaruh variabel bebas budaya organisasi dan variabel yang memilki efek kontingensi (tata kelola). Sejalan dengan makna variabel moderating tersebut yang mengakibatkan perubahan dalam variabel bebas secara langsung mengakibatkan perubahan dalam variabel terikat kinerja manajerial yang kuat tidaknya tergantung pada kondisi tertentu. Upaya - upaya pimpinan diharapkan untuk mengoptimalkan kinerja manajerial pimpinan selaku manager pendidikan diharapkan untuk mengupayakan perubahan

budaya organisasi yang kuat. Melalui budaya organisasi yang kuat akan menciptakan tata kelola yang baik dan dengan sendirinya menciptakan kinerja manajerial yang kuat.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh implikasi penelitian yang dianjurkan oleh peneliti Kusnasriyanti-Yusuf Ningrum dan Imam Ghozali Universitas Diponegoro Semarang (2005:13), untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial selain dari variabel partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini sesuai dengan apa yang dituliskan oleh Robert Kreitner, Angelo Kinicki (2001:212) dalam *Organizational Behavior*, yaitu: Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan kelompok perusahaan dan kinerja manajerial merupakan kajian yang difokuskan pada beberapa hal-hal berikut: (1) Context, merupakan lingkup dimana lingkungan komponen atau lembaga beroperasi yang meliputi; lingkungan organisasi itu sendiri (intern) maupun diluar (eksternal). Faktor-faktor konteks ini adalah faktor yang mempengaruhi evolusi dari kelompok dan kinerjanya yang mencakup karakteristik organisasi, budaya organisasi, dan karakteristik lingkungan eksternal, (2) purpose adalah semua perusahaan mempunyai tujuan atau target yang didefinisikan objektif, effektif dan kritikal dari kinerja lembaga *(goal),* (3) Composition and Diversity, elemen-elemen yang berhubungan dengan karakteristik individu yang dibawa bersama untuk suatu tugas atau projek, (4) structure, merupakan sifat-sifat psikologi tertentu *di-sharing* yang dihasilkan dari interaksi formal maupun informal dari anggota organisasi. Elemen struktur tersebut dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan kinerja ini, (5) dibedakan menajdi 2 (dua) kategori yaitu; kinerja informal dan formal, (6) processes, merupakan susunan dan sosialisasi yang memegang peranan dalam kritikal mengembangkan lembaga dan kinerja dan (7) leadership, dalam lembaga sangat penting dalam menggerakkan lembaga dan kinerjanya. Ada 2 (dua) fungsi kepemimpinan dalam suatu perusahaan; monitoring, memelihara, dan menciptakan kondisi

kinerja yang nyaman. Variabel lain yang diprediksi dapat dimasukkan dalam model ini adalah budaya organisasi khususnya pada dimensi budaya *power distance* sebagai variabel moderating. Relevansi dengan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh secara tidak langsung sebesar 3,24% adalah mendukung penelitian sebelumnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Kusnariyanti Yusfaningrum dan Imam Ghozali dalam penelitiannya bahwa variabel yang diprediksi dan dapat dimasukkan ke dalam model faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah buadaya organisasi khususnya budaya *power distance* variabel moderating.

Pemberdayaan ($X_3$) secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) Melalui Tata Kelola ($X_4$). Hasil output Lisrel diperoleh nilai-nilai jalur pemberdayaan ($X_3$) terhadap kinerja manajerial (Y) secara langsung berpengaruh sebesar 0,21 lebih besar dibandingkan dengan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja manajerial melalui (tidak langsung) tata kelola ($X_4$) yaitu sebesar 0,06 sehingga kepemimpinan melalui tata kelola tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan yang kuat dapat mempengaruhi secara langsung kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta tanpa melalui tata kelola. Koefisien $t_{hitung}$ yang diperoleh sebesar 1,06 sedangkan untuk nilai $t_{-tabel}$ pada taraf siqnifikansi $\acute{\alpha}_{(0,05)}$ = 1,96 dan $\acute{\alpha}_{(0,01)}$ = 2,59 maka koefisien jalur pengaruh tidak langsung $py_3$ tidak signifikan sebagai bagian dari model yang diajukan.atau lebih kecil dari pada 0,05.

Temuan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan secara langsung berkontribusi terhadap tata kelola dan tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Artinya setiap adanya perubahan peningkatan secara bersamaan pemberdayaan akan meningkatkan perubahan kinerja manajerial, tetapi akan melemah jira memasukkan tata kelola. Relevansi dengan penelitian dengan kriteria bahwa variabel

moderating yang mengatakan fungsi variabel tersebut menentukan kuat atau tidaknya hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan variabel yang memiliki efek kontingensi atau moderating. Hasil penelitian yang menunjukkan kuat atau tidaknya pengaruh tersebut tidak signifikan, hal ini mencerminkan bahwa secara tidak langsung variabel pemberdayaan terhadap kinerja manajerial melalui variabel tata kelola dapat dijadikan acuan. Artinya setiap adanya perubahan dalam variabel bebas secara langsung mengakibatkan perubahan dalam variabel terikat, tetapi kuat atau tidaknya akibat perubahan tersebut tergantung dari kondisi tertentu. Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu variabel tata kelola sebagai variabel moderating tidak kondusif, maka pengaruh variabel independen pemberdayaan dan variabel dependen kinerja manajerial akan lemah atau menurun. Sebaliknya jika kondisi variabel moderating (tata kelola) dalam kondisi yang normal atau kuat, dengan sendirinya mempunyai hubungan dan pengaruh variabel pemberdayaan dan variabel kinerja manajerial akan kuat atau meninggi. Dengan mengacu pada temuan hasil penelitian ini yaitu variabel pemberdayaan dengan variabel kinerja manajerial tidak ada pengaruh secara tidak langsung maka setiap adanya perubahan variabel pemberdayaan secara langsung akan mempengaruhi variabel kinerja manajerial, tetapi apabila dibarengi oleh perubahan variabel tata kelola tidak akan merubah kuat atau lemahnya kinerja manajerial.

Berdasarkan rangkuman koefisien baik pengaruh lanhsung maupun pengaruh tidak langsung dan koefisien nilai signifikansi, maka temuan penelitian ini menunjukkan bahwa, konsekuensi hubungan kausal interelasi variabel, kepemimpinan, budaya oragnisasi, pemberdayaan dan tata kelola terhadap kinerja manajerial yang masing-masing variabel. Konsekuensi model hipotetis hubungan kausal interelasi variabel-variabel tersebut mempunyai peranan strategis untuk meningkatkan kinerja manajerial pimpinan

perguruan tinggi swasta. Temuan lain dari penelitian ini ditemukannya efek yang berasal dari luar berdasarkan koefisien determinasi dapat diidentifikasi faktor residual yaitu besarnya pengaruh variabel lain diluar variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap variabel tata kelola yang tidak diteliti ($px_k.e_i$). Demikian juga efek yang berasal dari vaeriabel kepemimpinan, tata kelola dan pemberdayaan di luar penelitian ini terhadap kinerja manajerial, sehingga penelitian ini perlu di perluas lagi dengan memasukan variabel-variabel lainya untuk menjawab persoalan–persoalan usaha meningkatkan kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta selaku manajer pendidikan tinggi.

# BAB V

# IMPLIKASI TEORITIK

# DAN PRAKTIK

Berdasarkan pembahasan di muka menjadi jelaslah bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan kesimpulan tersebut jika akan memperbaiki kinerja manajerial perguruan tinggi swasta di lingkungan kopertis wilayah II sumatera selatan diperlukan memperbaiki kualitas kepemimpinan para pimpinannya. Perbaikan kualitas kepemimpinan yang kuat *(steering core)* bagi pimpinan untuk melakukan kinerja manajerial yang optimal dengan berkontribusi, menggerakkan, mendorong, memberi sangsi, memberi penghargaan dalam bidang pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada lembaga yang dipimpinya. Selain dari itu perbaikan kualitas kepemimpinan dengan menerapkan kepemimpinan *(leadership)* yang *visioner* untuk mewujudkan kinerja manajerial yaitu; meningkatkan kemampuan dalam merumuskan & mengartikulasi visi yang realistik, kredibel dan menarik tentang masa depan perguruan tinggi. Dengan kata lain selaku manajer pendidikan pimpinan perguruan tinggi jika memiliki keinginan untuk berhasil dan berprestasi pada pekerjaanya, maka harus bekerja keras, cerdas, dan berpikir untuk maju serta menjadi teladan bagi bawahannya.

Demikian juga dengan pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap tata kelola. Jika akan memperbaiki kinerja manajerial maka terlebih dahulu memperbaiki kualitas pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) di perguruan tinggi

swasta yang dipimpinnya. Perbaikan kualitas pemberdayaan melalui partisipasi, dan kemampuan dalam penelitian, serta pengabdian pada masyarakat, maka berimplikasi pada menenigkatnya kinerja manajerial pimpinan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis wilayah II pada lembaga yang dipimpinnya.

Perbaikan kualitas kinerja manajerial pimpinan melalui perbaikan pemberdayaan yaitu dengan meningkatkan partisipasi SDM guna meningkatkan kemampuan akademik, kemampuan dalam penelitian, dan kemampuan dalam pengabdian pada masyarakat. Pendekatan memberdayakan SDM yang diperlukan saat ini berupa peningkatkan pengetahuan secara terus menerus, merealisasikan peraturan penyelenggaraan pendidikan, melakukan kontrak penelitian, menggunakan fasilitas fisik kampus secara optimal, menjual produk dan mengupayakan partisipasi alumni. Berbagai upaya dapat dilakukan pimpinan dalam meningkatkan kinerja manajerial yang dicerminkan indikator penelitian yaitu; peningkatan kemampuan pendidikan, dalam penelitian, dan kemampuan pengabdian pada masyarakat.

Upaya-upaya dimaksud adalah sebagai berikut; (1) peningkatan kemampuan SDM dalam fungsi pendidikan pimpinan diharapkan membantu para SDM untuk meningkatkan kemampuannya dalam bidang pendidikan, menguasai bidang ilmu serta mengikuti per kembangannya agar dapat menyampaikannya dengan baik, benar dan mutakhir kepada mahasiswa dan membantu mengikuti kemajuan bidang ilmunya, 2) pimpinan perlu mendorong dan membantu para dosen dalam kegiatan penelitian, dan 3) pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan tridharma perguruan tinggi.

Sementara itu, dalam hal upaya peningkatan kinerja manajerial pimpinan dapat dilakukan dengan perbaikan tata kelola institusi. Dukungan terhadap pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan atau menjalankan fungsi manajerial sangat penting. Oleh karena itu, atasan perlu fokus lebih pada

pelaksanaan tata kelola melalui kegiatan administrasi maupun pelaksanaan akademik yang transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan serta efisiensi dan efektifitas. Hal ini dapat dilakukan pimpinan disesuaikan dengan kompetensi dan komitmen SDM dalam melaksanakan pekerjaannya. Perbaikan kualitas terhadap terhadap kinerja manajerial pimpinan dimaksud adalah dengan memperbaiki baik pelaksanaan kegiatan administrasi maupun pelaksanaan akademik tersebut melalui terkait dengan indikator kegiatan yang transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan serta efisiensi dan efektifitas.

Selanjutnya, jika kita akan memperbaiki tata kelola perguruan tinggi swasta maka diperlukan terlebih dahulu memperbaiki kualitas kepemimpinan pimpinannya. Perbaikan yang mendesak saat ini adalah menjalankan secara optimal tridharma perguruan tinggi melalui pengaturan kegiatan administrasi akademik maupun pelaksanaan akademik. Perbaikan ini diharapkan secara transparansi, akuntabel, responsibilitas, efektif, efisiensi dan berkeadilan, sehingga melalui perbaikan kepemimpinan ini berpotensi kuat akan dapat memperbaiki sistem tata kelola dan atau pengelolaan adminstrasi perguruan tinggi swasta yang dipimpinnya.

Dalam hal budaya organisasi, jika akan memperbaiki tata kelola di perguruan tinggi swasta, maka diperlukan perbaikan kualitas budaya organisasi yang kuat. Perbaikan yang diperlukan saat ini memperkuat tata kelola melalui budaya kerja pimpinan perguruan tinggi swasta terutama memperbaiki kualitas pelaksanaan bidang administrasi akademik, mendukung kesepakatan dasar dalam bekerja, transparan/akuntabel, mempunyai target tugas dan berorientasi pada tugas, pengaturan standar kerja dan promosi karyawan secara berkesinambungan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Budaya organisasi akan terus dipertahankan dan dikembangkan dengan dukungan seluruh warga kampus. Budaya organisasi diakui sebagai salah satu alat

dalam mewujudkan tujuan dan menyelesaikan masalah di kampus erat kaitannya dengan peran para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kesesuaian antara keinginan pegawai dengan nilai-nilai yang dikembangkan dalam budaya organisasi akan menimbulkan penilaian positif para pegawai terhadap pekerjaannya. Selain perbaikan penegagakan norma–norma perlu juga disosialisasikan secara periodik dan dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan norma-norma tersebut sehingga pada akhirnya peran pimpinan perguruan tinggi swasta secara konsisten diharapkan dapat menegakkan norma-norna terhadap semua karyawan di semua lapisan organisasi. Hal di atas berimplikasi terhadap tata kelola yaitu dengan pimpinan memiliki budaya organisasi yang kuat di perguruan tinggi swasta berarti juga akan meningkatkan tata kelola dan civitas akademikanya. Artinya pimpinan selaku manajer pendidikan diharapkan untuk mendorong terciptanya nilai-nilai luhur yang dikembangkan di kampus.

Dalam hal pemberdayaan, lembaga pendidikan tinggi penting untuk merealisasikan tata kelola yang baik yaitu dengan cara melakukan pemberdayaan sumber daya manusia yang kuat dan optimal. Dengan kata lain, jika pimpinan lembaga ingin melakukan perbaikan kualitas tata kelola perguruan tinggi, maka diperlukan upaya pimpinan memperbaiki pemberdayaan yang optimal untuk memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas. Perbaikan yang layak diupayakan saat ini adalah merealisasikan tata kelola yang baik akan didukung oleh pemberdayaan sumber daya manusia yang berkualitas. Pemberdayaan yang berkualitas dan kuat berimplikasi memberi peluang kepada SDM untuk berpartisipasi, mendorong kemauan serta memberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan akademiknya

Mengacu kepada kesimpulan dan implikasi hasil studi ini, berikut ini penulis tawarkan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja manajerial pimpinan perguruan tinggi swasta sebagai

berikut: *pertama*, manajemen kepemimpinan yang berpengaruh langsung positif terhadap kinerja manajerial pimpinan maka di sini diperlukan penguatan komitmen pimpinan dalam pelaksanaan mengelola perguruan tinggi swasta yang lebih optimal. Sedangkan implikasi dalam studi ini jika ingin memperbaiki kinerja manajerial, maka diperlukan perbaikan kualitas kepemimpinan pada lembaga yang dipimpinnya.

*Kedua*, komitmen pimpinan perguruan tinggi swasta diharapkan secara terus menerus meningkatkan kinerja manajerial dengan mempertimbangkan pengaruh langsung variabel pemberdayaan. Sejalan dengan pengaruh dan implikasi diatas, maka penulis merekomendasikan kepada pimpinan perguruan tinggi swasta kopertis wilayah II untuk memperbaiki kinerja manajerial pimpinan melalui peningkatan partisipasi melalui kemampuan akademik, kemampuan dalam penelitian, dan kemampuan dalam pengabdian pada masyarakat Teknis yang direkomendasikan dalam perbaikan kinerja melalui perbaikan kualitas pemberdayaan yaitu; memberdayakan SDM untuk meningkatkan pengetahuan secara terus menerus, merealisasikan peraturan penyelenggaraan pendidikan, melakukan kontrak penelitian, menggunakan fasilitas fisik kampus secara optimal, menjual produk dan mengupayakan partisipasi alumni.

*Ketiga,* untuk meningkatkan perbaikan tata kelola melalui indikator kepemimpinan, yaitu: berkontribusi, menggerakkan, mendorong, memberi sangsi, memberi penghargaan dalam bidang pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat pada lembaga yang dipimpinya, penulis merekomendasikan agar melakukan perbaikan secara optimal tridharma perguruan tinggi melalui pengaturan kegiatan administrasi akademik maupun pelaksanaan akademik yang dilakukan secara transparansi, akuntabel, responsibilitas, efektif, efisiensi dan berkeadilan, sehingga dengan perbaikan ini memicu kepemimpinan yasng pada akhirnya berpotensi untuk

dapat memperbaiki sistem tata kelola dan atau pengelolaan adminstrasi perguruan tinggi swasta yang dipimpinnya.

*Keempat,* budaya organisasi yang berpengaruh terhadap tata kelola maka direkomendasikan pada pimpinan perguruan tinggi swasta kopertis wilayah II untuk meningkatkan perbaikan budaya lokal untuk adaptasi atau diwarnai adanya budaya regional, nasional dan global untuk mengembangkan tata kelola yang lebih baik bagi pengguna atau stakeholder perguruan tinggi swasta sehingga ada perubahan lebih baik secara terus menerus, dan pada masa akan datang akan lebih baik dari sebelumnya. Rekomendasi dalam penelitian ini sesuai dengan indikator yang dibangun yaitu perbaikan budaya organisasi perguruan tinggi swasta dengan merealisasikan pelaksanaan administrasi akademik, mendukung kesepakatan dasar dalam bekerja, transparan/akuntabel, mempunyai target tugas dan berorientasi pada tugas, pengaturan standar kerja dan promosi karyawan secara berkesinambungan. Selain dari itu pimpinan perguruan tinggi memberikan dorongan atau semangat secara terus menerus kepada para karyawan untuk terus berusaha meningkatkan budaya kerja positif dan menerapkan tata kelola yang baik.

*Terakhir*, jika perguran tinggi ingin memperbaiki tata kelola maka terlebih dahulu harus memperbaiki pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal. Oleh sebab itu direkomendasikan untuk melakukan perbaikan tata kelola melalui perbaikan pemberdayaan sumber daya manusia yang berkualitas yang meliputi; partisipasi, mendorong kemauan serta memberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan akademiknya, pemberdayaan SDM dengan sendirinya akan meningkatkan kualitas tata kelola dan pada akhirnya tujuan lembaga dalam melaksanakan Tridarma perguruan tinggi akan tercapai.

# DAFTAR PUSTAKA


Antonio, Muhammad Syafii, 2007., Muhammad SAW the Super Leader Suver Manager. Jakarta:Prophetic leadership & Management Centre.

Artley, Will and Stroh, Suzanne., 2001, The Performance-Based Management Handbook: *A Six – Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the Government Performance and Resuts of 1993 (GPRA), Volume Two Establishing an Integrated Performance Measurement System.*

Al Rasyid, Harun 2001. Penarikan Sampel dan Penyusunan skala. Makalah Kuliah Program Pasca Sarjana, UNPAD, Bandung.

Alhusin, Syahri,. Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS 10 For Windows: Yogyakarta Penerbit Graha Ilmu, 2002.

As-Swaidan, Thariq M & Basyarahil Faishal Umar. Melahirkan Pemimpin Masa Depan. Jakarta: Gema Insan, 2005,

Andrew Podger., 2002, "Performance Management,": Commonwealth of Australia, Series Book List.

Brownell, and McInnes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance.* The Accounting Review. pp. 587-600. Brownell, P. 1982. Participation in Budgeting Process: When it Works and when it *doesn't.* Journal of Accounting Literatur. pp. 124-153.

Cohen, J. And Cohen, N. 1993. *Applied Multiple Regression/Corrrelation Analysis For The Behaviorall Sciences.* Second Edition, Lawrencwe Erlbaum Association,USA.

Catherine Bargh, et al. 2000. *"University Leadership"*: The Role of the Chief Executive, The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

Colquitt, Jason A. et al. 2009. *Organizational Behavior (Improving Performance and Commitment in the Workplace).* United States: McGRAW.HILL INTERNATIONAL EDITION.

_____.Carnegie Mellon., " Performance Review Guidelines,"

Dale McManis., 2000, "The Role of Comprehensive School Health Education Programs in the link Between Health and Academic Performance," : A Literature Review.

Derek Rollinson, David Edwards, Aysen Broadfield., 1998, "Organizational Behaviour and Analysis,": *An Integrated Approach,* Addison – Wesley Longman.

_____.Dikti, Higher Education Long Term Strategy 2003-2010

Gosling, David., D'Andrea, Vaneeta., 2001, *Quality Development: a new concept for higher education*, Proceeding of The Sixth QHE Seminar.

Giovanni Dosi, Patrick Llerena, Mauro Sylos Labini., *2005,* "Eavaluating and Comparing the innovation performance of the United States and the European Union,":*Expert report prepared for the TrendChart Policy Workshop, Jun.*

Gibson, Ivancevich & Donnelly.1985., Organizations : Behavior, Structure, Processes. USA : Business Publications, Inc.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. *Organisasi, Perilaku Struktur, Proses* (terjemahan Nunuk Ardiani). Jakarta : Binarupa Akasara, 1996.

Gibson, James L., Ivancevich, John M. & Donnelly, James H. Jr. Organizations.: Boston: McGrow-Hill, 2006.

Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. Behavior in Organizations. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Gilmore, Thomas N. 1997. Organizational learning and the leadership skill of time travel. Juurnal of Management Development, vol. 16 No. 4 1997.

Kusnendi. *Analisis Jalur:* Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS dan Lisrel 8. Bandung : Badan Penerbit Jurusan Ekonomi UPI, Bandung, 2005.

Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. "Organizational Behavior". New York, Both of Arizona State University, 2007.

Hughes, Richard L., Robert Crdon J. Leadership: Enhancing the Lesson of Experience. New York: McGraw – Hill, 2002.

Ivancevih, John, M., Donnelly, James H., Gibson, James L. Manajement:Principles and Funtions. India : Richard D. Irwin , Inc, 2003.

Ivancevih, John, M., Robert Konopaske, and Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008.

Kartono, Kartini, 1992., Pemimpin dan Kepemimpinan Jakarta: Rajawali Pers.

John Maynard Keynes., "Marketing: investment advisor to the businesss; The performance manager series COGNOS An IBM COMPANY

Juran, Joseph M. Dalam Tjiptono, Fandiy & Diana, Anastasia. Total Quality Management. Yogyakarta: Andi, 2003.

Kerlinger, Freed N. Asas-asas Penelitian Behavioral. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1990.

Mahoney, T. A., T. H. Jerdee, and S. J. Carrol. 1963. *Development of Managerial Performance: A. Research Approach.* Cincinnati, OH: South western publising company.

Mangunegara, A.A. Anwar Prabu, 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Malhotra, Yogesh., 2000, "Knowledge Management for E-Busness Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time," CRC Press.

Marshall Mcluhan., "Information Technology: a pathfinder tobetter performance; The performance manager series COGNOS An IBM COMPANY.

Mullins, Laurie J. "Management And Organisational Behaviour: *Prentice Hall Financial Times*, 2005.

Nawawi, H. Hadari. 2006., Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

LAtchem, Colin., Parker, Lesley., 1995, *Developing a Teaching and Learning Strategic Plan : A Case Study*, Proceeding of HERDSA '95 annual conference, UCQ, Rockampton.

Luthans, Pred. Organization Behavior, Eleventh Edition, Boston; in Organization McGRAW.HILL, 2008.

Sarwono, Jonathan. Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS: Yogyakarata : Penerbit Andi Offset, 2006.

Shani, A.B, et al. Behavior in Organization (An Experimantal Approach). 2009. Singapore: McGRAW.HILL INTERNATIONAL EDITION.

Tampubolon, P. Daulat., 2001, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Bermutu Menghadapi Tantangan Abad ke-21, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.

Tohmas Brailsford., "Human Resources: manajemen or administration of human capital; The performance manager series COGNOS An IBM COMPANY.

Peter Jarvis, 2001, "Universities and Corporate Universities,": *The Higher Learning Industry in Global Society,* KOGAN PAGE.

_____.Pedomana Penulisan Tesis & Disertasi:Jakarta Penerbit Program Pascasarjana, 2007. Website :http//www.ppsunj.org.

_____.Performance Management Guidelines, Sectin July, 1991.

Salusu, J., 1996, Pengambilan Keputusan Stratejikk.Roberts, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. , 1996.

Siagian, Sondan, P., 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja .Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Schein, H., Edgar. *"An Organizational Culture and leadership"*.(San Fransisco: Yossey Bass Publisher. 1992

Schein, Edgar. *Organizational Culture and leadership"*. San Fransisco: JohnWiley & Son, 2004.

Schermerhon, John R., Hunt, James G. Jr., and Osborn, Richard N. *Managing Organizational Behavior New York:*.JohnWiley and Sons, 1995.

Silalahi, Ulber. "Metode Penelitian Sosial," Bandung: Refika Aditama, 2009.

Sugiyono, 2006, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Penerbit Alfabeta Bandung, Cetakan kesatu.

Sulistyani. A. T. (Editor), 2004. Memahami *Good Governance* dalam Perspektif Sumberdaya Manusia. Penerbit Gava Media. Yogyakarta

Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1992.

Roberts, Carole., Anderson, Lisa., Betts, Martin., Oakey, Dorotho., 2002, *Developing a Supportive Culture for Teaching and Learning: A University, Faculty and School Perspective*, http://

Robbins, Stephen P., 0rgazation Behavior, Concepts, Controversies, Application. Seventh Edition Englewood Clifts dan PT. Prenhallindo, Jakarta. 1998

Robbins, Stephen P. Essentials A. Judge. Orgazation Behavior. New Jersey: Person Educations, Inc, Upper River, 2007.

Robbins, Stephen P., and Timothy Essentials Of Orgazation Behavior. New Jersey: Pentice Hall, 2000.

Riduwan dan Engkos, Achmad Kuncoro. Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur *(Path Analisis)* : Badan penerbit ALFABETA, Bandung 40153, 2008

_____.2005, University of California Higher Education Compact Performance Measures.

_____.2004, Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 (HELTS): Meningkatkan peran serta masyarakat., Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

Wahr, Fiona., Radloff Alex., 2002, *Using quality assurance to drive a teaching and learning agenda : Taking a risk, meeting the challenge*., Proceeding of HERDSA, 2002.

Ward, Janet., Lee, Cheryl L., 2004, *Teaching Strategies for FCS: Student Achievement in Problem-Based Learning Versus Lecture-Based Instruction*, Journal of Family and Consumer Services, page 73, Januari 2004 Vol 96 No 1, USA.

Wibisono, Dermawan.,2006., "Manajemen Kinerja,": Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan, Penerbit Erlangga Ciracas, Jakarta 13740. http://www, erlangga. co. id e-mail :editorerlangga. net (Anggota IKAPI).

Wibowo. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2007.

Yulk, Gary . “Leadership Organization. Upper Sadddle River, New Jersey: Person Prentice- Hall, 2006.

# KINERJA MANAJERIAL PERGURUAN TINGGI TEORI DAN PRAKTIK

ORIGINALITY REPORT

| 11% | 7% | 0% | 4% |
|---|---|---|---|
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

4%

★ Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

| | | | |
|---|---|---|---|
| Exclude quotes | On | Exclude matches | < 300 words |
| Exclude bibliography | On | | |