

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Learning Organization* Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya

(The Effect of Transformational Leadership and Learning Organizations on the Performance of Private Universities in Surabaya)

Dyah Agustin Widhi Yanti

**Jurusan Teknika, Program Diploma Pelayaran,
Universitas Hang Tuah Surabaya**

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *learning organization* terhadap kinerja perguruan tinggi swasta di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini seluruh pimpinan PTS di wilayah Surabaya. Metode penarikan sampel menggunakan metode sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Hasil Penelitian: 1). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak menjamin bisa meningkatkan kinerja walaupun dalam kepemimpinan transformasional pemimpin pemberian inspirasi dan motivasi terhadap dosen maupun tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang lebih baik dari yang direncanakan, maka tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja dosen dimana pekerjaan dosen bersifat mandiri lebih pada memotivasi diri untuk menjalankan tugas sendiri tanpa banyak dipengaruhi oleh pimpinannya serta kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. 2). Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa *Learning Organization* harus tetap dijaga dan bahkan ditingkatkan oleh organisasi Perguruan Tinggi, karena dalam variabel-variabel ini merupakan faktor yang harus diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik di perguruan tinggi dalam mencapai kinerja yang optimal mengingat pencapaian kinerja di perguruan tinggi penting sebagai dasar dalam mendapatkan penilaian akreditasi dan prestasi perguruan tinggi lainnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Learning Organization, Kinerja Organisasi

Abstract: The aim of this study is to examine and analyze the influence of transformational leadership and learning organization on the performance of private universities in Surabaya. The population in this study were all private university's leaders in Surabaya area. The sampling method uses census method, where all members of the population are made as research samples. Research Results: 1). Transformational leadership has no significant effect on organizational performance. The results of this study indicate that the application of transformational leadership does not guarantee that it can improve performance even though in transformational leadership the leader provides inspiration and motivation to lecturers and education personnel to achieve better results than planned, it does not affect organizational performance because organizational performance is determined by performance lecturers where the lecturers' work is independent rather than motivating themselves to carry out their own tasks without being influenced by their leaders and lack of communication between leaders and subordinates. 2). The results of this study found that Learning Organization has a significant effect on Organizational Performance. The findings in the field indicate that Learning Organization must be maintained and even increased by Higher Education organizations, because in these variables it is a factor that must be considered and implemented well in universities in achieving optimal performance given the achievement of important universities as a basis for obtaining accreditation and other university achievements.

Keywords: Transformational Leadership, Learning Organization, Organizational Performance

Alamat korespondensi:

Dyah Agustin Widhi Yanti, Program Diploma Pelayaran, Universitas Hang Tuah, Jalan A. R. Hakim 150, Surabaya. e-mail: jurnal_pdp@yahoo.co.id

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan yang

memiliki potensi sumber daya manusia dan agen perubahan dalam masyarakat perlu memberdayakan sumber daya

yang dimilikinya, terutama pimpinan selaku pengelola dan penanggung jawab kinerja lembaga, karena persoalan mutu dan kinerja pendidikan akan banyak berkaitan dengan soal bagaimana profesionalisme pimpinan dalam mengelola lembaganya.

Adapun misi pokok perguruan tinggi adalah mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan melalui pengalaman Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan menempatkan dosen sebagai sumber daya manusia yang utama sebagai penggerak dari semua aktivitas di Perguruan Tinggi (Sonhadji, 1990:1). Mahasiswa baru dipandang sebagai bahan baku (masukan) dalam proses pendidikan diharapkan mempunyai kualifikasi yang baik dan homogen yakni tingkat kemampuan yang tidak jauh berbeda. Masukan instrumental berupa dosen, tenaga administrasi, kurikulum, metode mengajar, dan sarana dan prasarana. Hasil akhir dari proses pendidikan tersebut adalah Tridharma Perguruan Tinggi.

Salah satu faktor internal perguruan tinggi yang sangat mempengaruhi kinerja perguruan tinggi adalah kinerja dosen. Berbagai indikator membuktikan bahwa kemerosotan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia akibat kondisi-kondisi internal perguruan tinggi itu sendiri, antara lain adalah kinerja dosen yang rendah jika dilihat dari berbagai kegiatannya. Kegiatan yang dilakukan hanya terfokus pada salah satu kegiatan mengajar saja. Untuk itu berbagai upaya perlu terus dilakukan oleh semua Perguruan Tinggi baik Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta agar perguruan tingginya semakin lebih baik.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat

dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Suranta, 2002). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge (2007, p.387) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma. Sedangkan menurut Newstrom dan Bass (dalam Sadeghi dan Pihie, 2012) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melalui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Learning Organization (LO) menggambarkan bahwa learning (pembelajaran) adalah prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi (Che Rose et al. 2009). Pembelajaran dapat meningkatkan kapabilitas intelektual staf, sehingga organisasi menjadi lebih baik karena memiliki staf yang senantiasa belajar, (Watkins dan Marsick, 1997). Argyris dan Schon (1996) mengatakan bahwa budaya belajar, dengan kondisi individu dalam organisasi bekerja secara bersama, memungkinkan terjadinya LO dan pengembangan pengetahuan. Senge, P.M. (1999) mengusulkan lima elemen dasar LO, yaitu personal mastery, mental models, shared vision, team learning, dan system thinking. Watkins dan Marsick (2003), memandang LO

sebagai sebuah sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar. Ada tiga hal mendasar yang diusung dalam memahami konsep LO Watkins dan Marsick (1997), yaitu: (1) proses belajar organisasi, (2) berpikir secara kolektif dalam kaitan dengan sekumpulan orang dan kompetensi, dan (3) lingkungan yang sistematis dimana setiap komponen dari organisasi dapat terhubung sehingga memungkinkan terjadinya pembelajaran secara terus menerus. Berdasarkan dari fenomena-fenomena yang terjadi di Perguruan tinggi peneliti tertarik mengambil Judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Learning Organization Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya ?
2. Apakah learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya ?

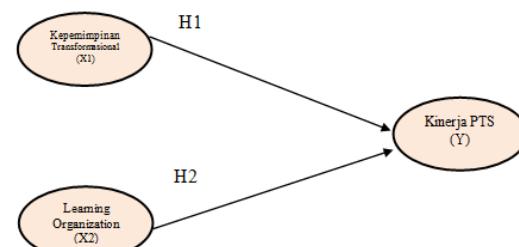
Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terkait dengan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. secara khusus bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh learning organization terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konsep penelitian merupakan bagian terpenting selain pengolahan data, karena disamping sebagai gambaran penelitian juga sebagai gambaran umum dari mekanisme penelitian. Menurut Sekaran (2006:14) kerangka konseptual merupakan model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor atau variabel, yang telah dikenali atau diidentifikasi sebagai masalah yang penting sekali. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti. Ketiga variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel Bebas yaitu : kepemimpinan transformasional (X_1), dan learning organization (X_2).
 2. Variabel Terikat Kinerja (Y).
- Sedangkan kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.
2. Learning Organization (X_2) berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei.

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu kepemimpinan transformasional dan learning organization terhadap variabel terikat (*dependent variable*), yaitu variabel Kinerja PTS. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian survei.

Selanjutnya untuk menguji hipotesis yang diajukan, peneliti mengumpulkan data dengan teknik survei dimana variabel-variabel yang diteliti tidak dikendalikan (*ex post facto*) dengan pengertian sebagai berikut.

1. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 2006:16).
2. Survei merupakan suatu jenis metode penelitian deskriptif yang dilakukan terhadap sekelompok subyek dan obyek penelitian dalam jumlah tertentu dalam waktu yang bersamaan. Pada dasarnya survei bukan semata-mata hanya dilakukan untuk membuat deskripsi tentang suatu keadaan, melainkan juga untuk menjelaskan tentang hubungan antara berbagai variabel yang diteliti dari obyek yang mempunyai unit atau individu cukup banyak.

Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiono (2005:72), adalah wilayah generalisasi

yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Ridwan (2005:53) mengemukakan bahwa populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan obyek yang lengkap. Menurut Ridwan (2005:53), populasi menurut jenis dan sifatnya dapat dibagi atau dikelompokkan sebagai berikut :

1. Menurut jenisnya, populasi dapat dibagi menjadi dua yaitu populasi terbatas dan populasi tak terbatas (tak terhingga). Populasi terbatas adalah mempunyai sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya. Populasi tak terbatas adalah sumber datanya tidak dapat ditentukan batasan-batasannya sehingga relatif tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah.
2. Menurut sifatnya, populasi dapat dibagi menjadi dua yaitu populasi homogen dan populasi heterogen. Populasi homogen adalah sumber data yang unsurnya memiliki sifat yang sama sehingga tidak perlu mempersoalkan jumlahnya secara kuantitatif. Populasi heterogen adalah sumber data yang unsurnya memiliki sifat atau keadaan yang berbeda (bervariasi), sehingga perlu ditetapkan batas-batasnya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, populasi dalam penelitian ini menurut jenisnya adalah populasi terbatas dan menurut sifatnya adalah populasi homogen. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan PTS di wilayah Surabaya yang berjumlah 72 Perguruan Tinggi.

Sampel Penelitian

Sampel menurut Sugiono (2005:73), adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh perguruan tinggi yang berbentuk universitas yang dijadikan sampel penelitian, yakni 24 pimpinan PTS Wilayah Surabaya. Sehingga metode penarikan sampel dengan menggunakan metode sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Variabel Penelitian

Berdasarkan pengaruh hubungannya dengan variabel lain variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadikan variabel independen dan variabel dependen :

1. Variabel independen
Variabel independen dalam penelitian ini yaitu : kepemimpinan transformasional dan learning organization.
2. Variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel lainnya. Variabel ini diberikan simbol Y yaitu variabel Kinerja PTS

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel atau konstruk tersebut (Nazir, 2005). Konstruk atau konsepsi teoritik didefinisikan secara operasional dalam bentuk indikator-indikator agar dapat diukur. Data kuisioner yang diolah dianggap sebagai data interval walaupun datanya bertingkat. Dalam pengumpulan data, data dilihat dulu distribusinya, kalau distribusinya tidak normal maka diolah menggunakan metode statistik non parametrik.

A. Kepemimpinan Transformasional

Adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan, karakteristik kepemimpinan transformasional memberikan alternatif bagi pemecahan masalah yang sulit, sehingga memperbaiki keefektifan organisasi, dengan indikator (Bass & Avolio, 1993), yaitu

1. *Idealized Influence* (kharisma)
2. *Role model*
3. *Antusiasme*
4. *Inspirational Motivation*

B. Learning Organization

Adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengakuisisi, dan mentransfer pengetahuan serta perilaku-perilakunya dalam menyongsong pengetahuan dan wawasan baru, dengan indikator (Mondy, 2008) sebagai berikut.

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi
3. Adanya insentif bagi para manajer
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan
5. Adanya keterbukaan sistem manajemen
6. Keterbukaan komunikasi
7. Rational experiment

C. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator (Mathis dan Jackson, 2003):

1. Layanan berkualitas dan tepat waktu
2. Pegawai yang bermutu tinggi dan terlatih
3. Dosen yang berkualitas

4. Sistem pengajaran yang efektif dan efisien
5. Kelengkapan sarana dan prasarana

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian kuesioner, yaitu berupa seperangkat pertanyaan-pertanyaan yang ditujukan kepada para responden untuk mendapatkan informasi secara tertulis yang berhubungan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan learning organization dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu variabel kinerja perguruan tinggi.

Untuk mengukur data yang dibutuhkan, maka Skala likert digunakan dalam penelitian ini. Menurut Kinnear (1988) dalam Umar (2005:63), skala likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya setuju, tidak setuju, senang, tidak senang dan baik, tidak baik. Adapun skala likert yang digunakan melalui 5 jenjang dengan nilai sebagai berikut :

- a. Kategori sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1
- b. Kategori tidak setuju (ST) diberi nilai 2
- c. Kategori netral (N) diberi nilai 3
- d. Kategori setuju (S) diberi nilai 4
- e. Kategori sangat setuju (SS) diberi nilai 5

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PTS di Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dengan melakukan pengamatan langsung, *kuisisioner*, dan *interview guide* (wawancara), maka desain yang dibuat seefisien mungkin dengan alat dan teknik serta karakteristik dari responden (Nazir, 2005). Sedangkan teknik yang

digunakan untuk mengumpulkan data primer sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara atau interview adalah suatu cara menghasilkan data dengan menanyakan langsung kepada informan atau pihak yang kompeten dalam suatu permasalahan. Wawancara dengan pihak pimpinan PTS di Surabaya.

2. Kuisisioner

Penyebar kuesioner/angket (jawaban tertulis dari informasi atas daftar kuesioner dari peneliti). Disebarkan kepada responden yang telah dipilih sesuai kriteria peneliti.

Pengolahan dan Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dengan pendekatan kuantitatif yang menggunakan model matematika dan statistika yang diklasifikasikan dalam kategori untuk mempermudah dalam melakukan analisis data dengan menggunakan program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versi 16 for windows. Dengan demikian tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan menganalisis data adalah sebagai berikut:

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), deviasi, maksimum, minimum, (Ghozali, 2013:19). Hal ini berlaku untuk semua variabel yang terdapat dalam penelitian baik variabel dependen maupun variabel independen.

Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Analisis Deskriptif

Data statistik diolah menggunakan berbagai metode statistik. Namun sebelum dilakukan pengolahan lebih jauh, yang dinamakan proses inferensi, dilakukan penggambaran (deskripsi) terhadap data, proses ini dinamakan statistik deskriptif.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan pada masing-masing indikator variabel terhadap konstruknya menggunakan *loading factor* atau koefisien lamda (λ). Kriteria pengujian yang digunakan adalah semakin besar nilai λ maka semakin valid (ditunjukkan dengan nilai $c.r > 2,0$). Indikator tersebut juga dikatakan valid bila hasil uji t signifikan pada p value $\leq 0,05$.

Uji reliabilitas menggunakan *indikator reliability*, yang diperoleh dari nilai λ standar dengan rumus ($\lambda - \text{error}$) dan hasilnya tidak boleh kurang dari 0,50 atau menggunakan *construct reliability* (CR) yang nilainya juga tidak boleh kurang dari 0,50. Tiga kriteria untuk menentukan validitas instrumen dalam SEM yaitu : 1) *indikator reliability*, 2) *construct reliability*, 3) *variance extracted*. Perhitungannya (Hair *et al.*, 2004:215) sebagai berikut.

Indikator reliability =

$I \text{ Error} \longrightarrow \text{ nilainya harus} > 0.5$

Construct Reliability =

$$\frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \longrightarrow \text{ nilai} \geq 0.7$$

Variance Extracted =

$$\frac{\sum (\text{Std. Loading})^2}{\sum (\text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j} \longrightarrow \text{ nilai} > 0.5$$

Pengujian Hipotesis

Menurut Hair *et al.*, (2004:218) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu

1. Pengembangan model berbasis teori
Peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka untuk mendapatkan justifikasi atau model teoritis yang dikembangkan.
2. Pengembangan diagram alur (path diagram)
Peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor, yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan
Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari dua persamaan yaitu :
 - a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk
 - b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, peneliti menentukan variabel yang mengukur suatu konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel sesuai dengan hipotesis.
4. Memilih matriks input dan estimasi model
Input data yang digunakan pada metode SEM menggunakan matrik varians/covarians.
5. Memilih identifikasi masalah
Identifikasi masalah dapat muncul melalui gejala berikut yaitu :
 - a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien terlalu besar.
 - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
 - c. Muncul angka yang aneh misalnya varians error yang negatif.

- d. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat misalnya lebih dari 0,9.
- e. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul adanya identifikasi masalah, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

ANALISIS DAN PEMBAHAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Organisasi Kopertis mulai dibentuk pada tahun 1967 dengan nama KOPERTI (Koordinasi Perguruan Tinggi) yang meliputi wilayah Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah. Pemimpin pertama KOPERTI adalah Prof. Dr. Eri Soedewo.

Pada tahun 1974 KOPERTI diubah menjadi KOPERTIS Wilayah VII dengan wilayah kerja sebanyak tujuh (7) Provinsi; yaitu : Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur yang dipimpin oleh Prof. Dr. Kwari Satjadibrata.

Pada tahun 1982, diubah lagi menjadi KOPERTIS Wilayah VII dan terjadi pengurangan wilayah kerja menjadi empat (4) Provinsi meliputi : Jawa Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Timur, dipimpin oleh Prof. Dr. Soedarso Djojonegoro sebagai koordinator.

Pada tahun 1990 terjadi lagi pengurangan wilayah kerja di KOPERTIS Wilayah VII, yaitu hanya meliputi Jawa Timur, hingga saat ini para pejabat sebagai koordinator KOPERTIS Wilayah VII secara berturut-turut adalah : Prof. Abdoel Gani, SH., MS. (almarhum); Prof. Dr. Harsono, SE. (almarhum); Prof. Ir. H.

Pinardi Kustalan, MSc.; Prof. Dr. H. Rochiman Sasmita, MS., Drh.; Prof. Dr. Ir. H. Nadjadji Anwar, M.Sc., dan yang masih menjabat saat ini adalah Prof. Dr. H. Sugijanto, MS. Apt.

Kopertis berfungsi mengkoordinasikan Perguruan Tinggi Swasta agar dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi secara akuntabel. Adapun tugas-tugas yang dilakukan adalah melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam pengawasan, pengendalian, pembinaan perguruan tinggi meliputi :

1. Melaksanakan pemantauan dan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi swasta termasuk pemberian sangsi sesuai peraturan yang berlaku.
2. Melaksanakan evaluasi kinerja penyelenggaraan perguruan tinggi swasta.
3. Melaksanakan klarifikasi atau verifikasi terhadap usulan pendirian perguruan tinggi swasta dan program studi baru.
4. Merencanakan, melaksanakan dan memonitor pemberian bantuan kepada perguruan tinggi swasta.
5. Mengembangkan sistem informasi manajemen akademik dan administratif di Kopertis.
6. Melaksanakan sosialisasi peraturan dan kebijakan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
7. Mengolah dan menganalisis laporan evaluasi dari perguruan tinggi swasta.
8. Melegalisir foto copy ijazah lulusan perguruan tinggi swasta yang ijazahnya pernah ditandasahkan oleh Koordinator Kopertis dan perguruan tinggi swasta yang bersangkutan telah ditutup.
9. Melaksanakan evaluasi terhadap perkembangan penyelenggaraan program studi dan melaporkannya kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.

Kopertis Wilayah VII Jawa Timur dengan komitmen tinggi dalam mencerdasakan kehidupan bangsa guna meningkatkan daya saing. Untuk menjalankan visinya, Kopertis Wilayah VII Jawa Timur memiliki Misi: melaksanakan pengamatan, pengendalian dan pembinaan Perguruan Tinggi di Jawa Timur melalui pelayanan prima.

Berikut akan peneliti sajikan daftar 70 Universitas Swasta di Surabaya. Sebelumnya telah dibahas mengenai perguruan tinggi negeri di Surabaya, maka dalam artikel ini akan dibahas mengenai perguruan tinggi swasta di Surabaya. Kota Surabaya adalah kota terbesar kedua yang menyediakan banyak sarana pendidikan. Salah satunya bisa dilihat dari banyaknya tempat kuliah di Surabaya, baik itu politeknik, institut, sekolah tinggi atau akademi.

Kampus di Surabaya pun tidak hanya yang negeri saja, namun juga yang swasta. Jika membahas mengenai universitas swasta di Surabaya, maka jumlahnya ada sangat banyak. Beberapa di antaranya memiliki kualitas bagus dan bahkan menjadi universitas terfavorit yang tidak kalah dari universitas negeri di Surabaya sekalipun. Contoh universitas swasta terbaik di Surabaya antara lain adalah Universitas Kristen Petra, Universitas Wijaya Kusuma, Universitas Ciputra dan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain itu banyak perguruan tinggi swasta lain yang tersebar di berbagai wilayah baik di Surabaya Utara, Surabaya Barat, Surabaya Timur, maupun Surabaya Selatan.

Sebagai ibu kota Jawa Timur, Surabaya bukan hanya pusat pemerintahan saja. Tapi juga dapat dikatakan pusat pendidikan. Jumlah perguruan tinggi di Surabaya cukup menjamur. Data dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) VII, ada 72 perguruan tinggi swasta

(PTS) di Kota Pahlawan ini. Sedangkan pergutuan tinggi negeri (PTN) mencakup antara lain Universitas Airlangga (Unair), Universitas Negeri Surabaya (Unesa), Universitas Pembangunan Nasional (UPN), Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA), dan Institut Teknologi 10 Nopember (ITS). Sehingga, jumlah total perguruan tinggi di Surabaya sebanyak 77. Lebih banyak dari daerah manapun lainnya di Jatim. Termasuk juga Malang yang mencapai 59 perguruan tinggi. Hanya saja, ternyata hampir separuh dari PTS di Surabaya belum terakreditasi. Tercatat sebanyak 36 PTS belum terakreditasi. Jika dipersentase, angkanya mencapai 48,6 persen. Jumlah itu masih ditambah lagi dengan PTS yang terakreditasi C. Ada 20 PTS yang masih berakreditasi C atau berarti 27,02 persen. Sedangkan PTS yang sudah terakreditasi A di Surabaya ternyata masih dalam hitungan jari alias empat saja. Yaitu, Universitas Surabaya (Ubaya), Universitas Petra, STIE Perbanas, dan Universitas Widya Mandala.

Kepala Seksi Kelembagaan dan Kerja Sama Kopertis VII Budi Hasan menyatakan, akreditasi tersebut menjamin adanya kualitas pendidikan di dalamnya. Sementara yang belum akreditasi tidak diketahui kualitasnya, karena belum teruji dari Badan Akreditasi Nasional. "Akreditasi A berarti dari kualitasnya sudah bagus, mapan dan ekselen. Jika B berarti sedang. Dan untuk C bukan berarti buruk, tapi masih proses," ujarnya kepada SurabayaTIMES. Sementara yang belum terakreditasi, menurut Budi, bisa saja masih proses mengurus. Namun bukan pihaknya yang melakukan verifikasi, melainkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BANPT). "BANPT adalah lembaga independen yang menguji sendiri," bebernya.

Daftar Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya

Daftar Universitas Swasta di Surabaya

1. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
2. Universitas 45 Surabaya
3. Universitas Bhayangkara
4. Universitas Ciputra Surabaya
5. Universitas Dr. Soetomo
6. Universitas Hang Tuah
7. Universitas Kartini Surabaya
8. Universitas Katolik Darma Cendika
9. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
10. Universitas Kristen Petra
11. Universitas Merdeka Surabaya
12. Universitas Muhammadiyah Surabaya
13. Universitas Narotama
14. Universitas Pelita Harapan Surabaya
15. Universitas PGRI Adi Buana
16. Universitas Sunan Giri Surabaya
17. Universitas Surabaya
18. Universitas Teknologi Surabaya
19. Universitas Tri Tunggal
20. Universitas W. R. Supratman Surabaya
21. Universitas Widya Kartika Surabaya
22. Universitas Wijaya Kusuma Surabaya
23. Universitas Wijaya Putra
24. Universitas Yos Sudarso Surabaya

Daftar Institut Swasta di Surabaya

1. Institut Teknologi Pembangunan Surabaya
2. Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
3. Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Widya Darma
4. Institut Informatika Indonesia Surabaya

Daftar Politeknik Swasta di Surabaya

1. Politeknik NSC Surabaya

2. Politeknik Sakti Surabaya
3. Politeknik Surabaya
4. Politeknik Ubaya

Daftar Sekolah Tinggi Swasta di Surabaya

1. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi dan Manajemen Kepelabuhan Barunawati
2. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Panglima Sudirman
3. Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa dan Sastra Satya Widya
4. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Fatahillah
5. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMT
6. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IEU
7. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
8. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika
9. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Satya Widya
10. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya
11. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prima Visi
12. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Urip Sumohardjo
13. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Darma
14. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Wilwatikta
15. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan
16. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Artha Bodhi Iswara
17. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Surabaya
18. Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Aws
19. Sekolah Tinggi Manajemen Infomatika dan Teknik Komputer Surabaya
20. Sekolah Tinggi Pariwisata Satya Widya
21. Sekolah Tinggi Teknik Cakrawala
22. Sekolah Tinggi Teknik Surabaya

23. Sekolah Tinggi Teknik Widya Darma
24. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Artha Bodhi Iswara
25. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Katolik St. Vincentius a Paulo Surabaya
26. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Insan Unggul Surabaya
27. Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Bina Insan Mandiri
28. Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Surabaya
29. Sekolah Tinggi Agama Islam Luqman Al-Hakim
30. Sekolah Tinggi Agama Islam Ali bin Abi Thalib Surabaya

Daftar Akademi Swasta di Surabaya

1. Akademi Akupunktur Surabaya
2. Akademi Analis Kesehatan Unmuh Surabaya
3. Akademi Bahasa Asing Webb
4. Akademi Kebidanan Yarsis Surabaya
5. Akademi Keperawatan Yarsis Surabaya
6. Akademi Kuliner Monas Pasifik
7. Akademi Perekam Medik dan Infokes Pena Husada
8. Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia
9. Akademi Sekretari Widya Mandala Surabaya
10. Akademi Teknik Industri Tekstil Surabaya

Analisis Hasil Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 24 pimpinan universitas di kota Surabaya.

Analisis Deskripsi

a. Tanggapan Responden tentang Kepemimpinan Transformasional

Tabel 1 memberikan informasi tentang variabel

Kepemimpinan Transformasional pada perguruan tinggi swasta di Surabaya, dimana dalam tabel 1 memberikan informasi tentang tanggapan responden tentang Kepemimpinan Transformasional, dalam penelitian ini Kepemimpinan Transformasional memiliki 4 (empat) indikator yang antara lain adalah *Idealized Influence* (kharisma), Ketahanan *Role model*, *Antusiasme*, dan *Inspirational Motivation*. Masing-masing indikator dari variabel tersebut telah dijabarkan ke dalam 8 (delapan) item pernyataan yang diajukan terhadap 200 responden atau pejabat struktural, dosen dan tenaga pendidik pada perguruan tinggi swasta di Surabaya dan hampir semuanya memberikan respon bahwa pada perguruan tinggi swasta di Surabaya telah menerapkan Kepemimpinan Transformasional yang tinggi dan ini telah dicerminkan di hampir semua item pernyataan yang dijawab dengan Sangat Setuju atau dengan nilai rata-rata 4,444 dengan standar deviasi sebesar 0,6580.

Tabel 1
Diskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Mean	SD	Keterangan
1	Pemimpin mempunyai visi dan <i>sense of mission</i>	4,575	0,6051	Sangat Setuju
2	Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan bawahan	4,395	0,6717	Sangat Setuju
3	Pemimpin cakap dalam memotivasi	4,585	0,5869	Sangat Setuju
4	Pemimpin mudah dalam berkomunikasi	4,360	0,6948	Sangat Setuju
5	Pemimpin mampu memberikan petunjuk yang benar tentang apa yang seharusnya dilakukan	4,385	0,6994	Sangat Setuju
6	Pemimpin mampu memberikan petunjuk bagaimana pekerjaan itu dikerjakan	4,445	0,6551	Sangat Setuju
7	Pemimpin memberikan dukungan pada bawahan untuk meningkatkan kemampuan	4,370	0,6968	Sangat Setuju
8	Pimpinan bertindak sebagai partner untuk mengembangkan keberhasilan bawahannya	4,440	0,6546	Sangat Setuju
Mean		4,444	0,6580	Sangat Tinggi

Sumber: Lampiran 5

Dari 8 (Delapan) item dan keseluruhan item pernyataan tentang Kepemimpinan Transformasional mendapatkan jawaban sangat setuju dan yang memiliki nilai tertinggi dengan nilai mean 4,585 adalah Pemimpin cakap dalam memotivasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional pada perguruan tinggi swasta di Surabaya dinilai dalam kategori Sangat Tinggi.

b. Tanggapan Responden Tentang Learning Organization

Hasil Analisis diskripsi untuk variabel *Learning Organization* dalam penelitian ini dapat di lihat pada Tabel 2 dimana Variabel *Learning Organization* dalam penelitian ini terdiri dari 7 (tujuh) indikator yaitu Peluang untuk belajar, Perancangan struktur dan budaya organisasi, Insentif, Pembelajaran, Keterbukaan, Komunikasi, dan Keputusan Pimpinan, dimana kesemuanya telah didiskripsikan ke dalam 14 (empat belas) item pernyataan yang telah dinilai responden dengan skala 1 sampai dengan 5 pilihan jawaban atas pernyataan yang telah disediakan, dan diskripsi hasil jawaban terhadap kuesioner dalam penelitian hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2
Diskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Struktur *Learning Organization*

No	Pernyataan	Mean	SD	Keterangans
1	Adanya kesempatan belajar guna pengembangan kompetensi	4,620	0,5720	Sangat Setuju
2	Adanya dukungan dari pimpinan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi	4,415	0,6362	Sangat Setuju
3	Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin	4,435	0,7200	Sangat Setuju
4	Adanya aturan yang mungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar	4,540	0,6788	Sangat Setuju
5	Adanya struktur dan skala insentif yang dibuat untuk ukuran penilaian	4,440	0,7134	Sangat Setuju
6	Besarnya kecilnya insentif didasarkan pada perbedaan kualifikasi pendidikan	4,550	0,6555	Sangat Setuju
7	Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran	4,455	0,6481	Sangat Setuju
8	Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran	4,615	0,5988	Sangat Setuju
9	Adanya keterbukaan sistem manajemen	4,585	0,5954	Sangat Setuju
10	Adanya prinsip keadilan pada anggota organisasi	4,615	0,5988	Sangat Setuju
11	Adanya komunikasi yang baik antara anggota organisasi dan pihak manajerial	4,615	0,5988	Sangat Setuju
12	Anggota organisasi mendapat informasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab	4,640	0,5675	Sangat Setuju
13	Pemimpin berdiskusi tentang berbagai permasalahan dan solusinya	4,615	0,5988	Sangat Setuju
14	Pemimpin memberi pengarahan untuk mencapai tujuan organisasi	4,440	0,7134	Sangat Setuju
Mean		4,541	0,6354	Sangat Tinggi

Sumber: Lampiran 5

Dari 14 (empat belas) item pernyataan untuk variabel *Learning Organization* telah direspon oleh responden dengan nilai rata-rata sebesar 4.541 dan standar deviasi sebesar 0.6354 ini menunjukkan bahwa hampir semua responden menjawab sangat setuju terhadap Pernyataan yang diajukan tentang Indikator-indikator *Learning Organization* dimana dari 14 (empat belas) pernyataan secara keseluruhan telah dijawab dengan kategori sangat setuju sedangkan item pertanyaan yang memiliki nilai tertinggi adalah Adanya kesempatan belajar guna pengembangan kompetensi. Ini berarti bahwa *Learning Organization* telah dimiliki pada perguruan tinggi swasta di Surabaya.

c. Tanggapan Responden Kinerja Organisasi

Tabel 3 menunjukkan hasil analisis diskripsi variabel Kinerja Organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya. Kinerja Organisasi dalam penelitian ini merupakan variabel terikat (Y) yang diukur dengan 5 (Lima) Indikator Kuantitas, Kualitas, Keandalan, Kehadiran, dan Kemampuan bekerja sama, dari 5 (Lima) indikator dirumuskan ke dalam 10 (sepuluh) item Pernyataan dengan hasil seperti yang dilihat pada Tabel 3 dimana hasil jawaban responden terhadap 10 (sepuluh) item pernyataan dengan rata-rata sebesar 4.504 dan standar deviasi sebesar 0.6379. Ini berarti menunjukkan bahwa variabel *Kinerja Organisasi* perguruan tinggi swasta di Surabaya telah dinilai dalam kategori Sangat Tinggi oleh responden.

Tabel 3
Diskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Organisasi

No	Pernyataan	Mean	SD	Keterangan
1	Perguruan tinggi telah memberikan layanan dengan tepat waktu baik secara internal maupun eksternal	4,460	0,6638	Sangat Setuju
2	Perguruan tinggi telah memberikan layanan yang berkualitas baik secara internal maupun eksternal	4,435	0,7338	Sangat Setuju
3	Perguruan Tinggi ini telah memiliki pegawai yang berpendidikan sesuai dengan bidangnya	4,630	0,5698	Sangat Setuju
4	Perguruan Tinggi ini telah memiliki pegawai/tenaga kependidikan yang kompeten	4,550	0,6400	Sangat Setuju
5	Dosen di Perguruan Tinggi ini memiliki kemampuan melaksanakan tugasnya di bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi	4,455	0,5741	Sangat Setuju
6	Dosen di Perguruan Tinggi ini telah menjalankan tugasnya di bidang Tri Dharma dengan tepat waktu	4,345	0,5981	Sangat Setuju
7	Perguruan tinggi ini telah menyusun kurikulum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja	4,555	0,6155	Sangat Setuju
8	Metode Pembelajaran yang di terapkan di Perguruan tinggi ini telah dinilai efektif	4,620	0,5894	Sangat Setuju
9	Sarana dan prasarana serta fasilitas yang ada di perguruan tinggi ini sudah lengkap	4,645	0,5573	Sangat Setuju
10	Perguruan tinggi ini telah melakukan kerjasama dengan instansi lain untuk menunjang kegiatan Tri Dharma PT	4,435	0,7200	Sangat Setuju
	Mean	4,513	0,6262	Sangat Tinggi

Sumber: Lampiran 5

Jika dilihat dari masing-masing item pernyataan hampir semua item pernyataan mendapatkan jawaban dengan kategori Sangat Setuju, hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya yang menjadi responden dalam penelitian ini menjawab dengan kategori Sangat Baik, dan kinerja organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya item pertanyaan yang paling tinggi adalah sarana dan prasarana serta fasilitas yang ada di perguruan tinggi ini sudah lengkap, hal ini mengindikasikan bahwa perguruan tinggi swasta di Surabaya telah memiliki sarana dan prasarana seperti yang ditentukan oleh DIKTI.

Hasil Analisis deskripsi masing-masing variabel dalam penelitian ini seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4 dimana dari 6 (enam) variabel dalam penelitian ini yang mendapatkan respons paling tinggi adalah *Learning Organization* (4,541) dalam kategori sangat tinggi, dan tertinggi kedua adalah variabel Kinerja Organisasi (4,513) dalam kategori Sangat tinggi, selanjutnya adalah

variabel Komitmen Organisasional dengan penilaian dalam kategori sangat tinggi (4,999), Lingkungan Organisasi dalam kategori sangat baik (4,463), Kepemimpinan Transformasional dalam kategori sangat tinggi (4,444), dan Budaya Organisasi juga dalam kategori Sangat Baik (4,325).

Tabel 4
Diskripsi Rata-rata dari Setiap Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Rata-rata	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	4,444	Sangat Tinggi
<i>Learning Organization</i>	4,541	Sangat Tinggi
Kinerja Organisasi	4,513	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel yang paling tinggi yang dimiliki oleh perguruan tinggi swasta di Surabaya adalah *Learning Organization* dengan nilai rata-rata sebesar 4,541 (Sangat Kuat) karena berdasarkan pengamatan peneliti bahwa variabel *Learning Organization* merupakan hal yang memang harus dimiliki oleh perguruan tinggi swasta di Surabaya karena di dalam dunia pendidikan saat ini dituntut pengembangan teori dan teknologi serta peraturan pemerintah tentang pendidikan tinggi yang sering berubah, oleh karena itu perguruan tinggi swasta di Surabaya memang dituntut untuk terus belajar.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuisioner. Berikut ini adalah hasil uji validitas dari kuisioner yang telah dilakukan peneliti :

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Variabel	Faktor Loading	Estimate	S.E.	C.R.	P
X2.4	--- Kepemimpinan transformasional	0.590	1.000			
X2.3	--- Kepemimpinan transformasional	0.825	1.529	0.187	8.161	***
X2.2	--- Kepemimpinan transformasional	0.840	1.422	0.173	8.196	***
X2.1	--- Kepemimpinan transformasional	0.662	1.054	0.146	7.199	***

Sumber: Lampiran diolah penulis

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* dari setiap indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional yang disyaratkan telah terpenuhi yaitu mencapai $\geq 0,50$ dimana masing-masing indikator mendapatkan nilai antara 0,590–0,840, sehingga keempat indikator yang membentuk variabel Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dianggap tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya dalam menjelaskan sebuah variabel laten, disamping itu nilai *Critical Ratio* (CR) menunjukkan nilai yang lebih besar daripada $2 \times \text{standar error}$ (SE) serta nilai probabilitas dari masing-masing indikator dan probability signifikansi menunjukkan angka lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator yang membentuk variabel Kepemimpinan Transformasional telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Variabel Learning Organization

Indikator	Variabel	Faktor Loading	Estimate	S.E.	C.R.	P
Z1.7	<-- Learning Organization	0.893	1.000			
Z1.6	<-- Learning Organization	0.761	0.951	0.070	13.512 ***	
Z1.5	<-- Learning Organization	0.759	0.868	0.065	13.426 ***	
Z1.4	<-- Learning Organization	0.836	1.024	0.064	15.981 ***	
Z1.3	<-- Learning Organization	0.812	1.008	0.067	15.120 ***	
Z1.2	<-- Learning Organization	0.813	1.046	0.069	15.173 ***	
Z1.1	<-- Learning Organization	0.598	0.717	0.076	9.425 ***	

Sumber: Lampiran 6

Tabel 6 menunjukkan bahwa Variabel Learning Organization mempunyai 7 (tujuh) indikator, yaitu peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi (Z_{1.1}), perancangan struktur dan budaya organisasi (Z_{1.2}), insentif bagi para manajer (Z_{1.3}), prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan (Z_{1.4}), keterbukaan sistem manajemen (Z_{1.5}), keterbukaan komunikasi (Z_{1.6}), dan rational experiment (Z_{1.7}). Untuk mengetahui apakah indikator-indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas konvergen seperti yang dapat dilihat

dimana nilai-nilai *factor loading* sebesar antara 0,598 sampai dengan 0,893 dan ketujuh Indikator tersebut menunjukkan angka *Factor Loading* $\geq 0,50$, demikian juga nilai *Critical Ration* (CR) menunjukkan angka lebih besar dari pada $2 \times \text{standar error}$ (SE) serta nilai probabilitas dari masing-masing indikator menunjukkan angka lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dipastikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel Learning Organization telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja Organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Variabel	Faktor Loading	Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1.5	Kinerja Organisasi	0.863	1.000			
	Kinerja Organisasi	0.756	0.883	0.072	12.293 ***	
	Kinerja Organisasi	0.755	0.888	0.072	12.263 ***	
	Kinerja Organisasi	0.835	0.999	0.070	14.178 ***	
	Kinerja Organisasi	0.699	0.781	0.071	11.011 ***	

Sumber: Lampiran 6

Tabel 7 menunjukkan bahwa indikator dari Kinerja Organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya yang terdiri dari 5 (lima) indikator yaitu Kuantitas (Y_{1.1}), Kualitas (Y_{1.2}), Keandalan (Y_{1.3}), Kehadiran (Y_{1.4}), dan Kemampuan Bekerja Sama (Y_{1.5}), kesemuanya mendapatkan nilai *Loading factor* diatas 0,5 dan nilai *Critical Ratio* (CR) mendapatkan nilai yang lebih besar dari pada $2 \times \text{standar error}$ (SE) serta nilai probabilitas dari masing-masing indikator menunjukkan angka lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat dipastikan bahwa semua indikator yang membentuk variabel Kinerja organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji Reliabilitas

Tahap selanjutnya dilakukan uji reliabilitas, yang bertujuan untuk mengetahui keandalan tanggapan responden pada setiap indikatornya.

Uji Reliabilitas untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dapat dilihat dari perhitungan yang dapat kita lihat pada Tabel 8.

Tabel 8
Reliabilitas Konstruk Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Standar Loading (λ)	(λ^2)	Measurement Error (1- λ^2)
X2.1	0,662	0,438	0,562
X2.2	0,84	0,706	0,294
X2.3	0,825	0,681	0,319
X2.4	0,59	0,348	0,652
Jumlah	2,917		1,827

Sumber : lampiran diolah penulis

Uji Reliabilitas Konstruk untuk Variabel *Learning Organization* (X2) dapat dilihat dari perhitungan yang dapat kita lihat pada Tabel 9 sebagai berikut.

Tabel 9
Reliabilitas Konstruk Learning Organization

Indikator	Standar Loading (λ)	(λ^2)	Measurement error (1- λ^2)
Z1.1	0,598	0,358	0,642
Z1.2	0,813	0,661	0,339
Z1.3	0,812	0,659	0,341
Z1.4	0,836	0,699	0,301
Z1.5	0,759	0,576	0,424
Z1.6	0,761	0,579	0,421
Z1.7	0,893	0,797	0,203
Jumlah	5,472		2,671

Sumber : lampiran diolah penulis

Hasil Analisis Uji Reliabilitas Konstruk untuk Variabel Kinerja Organisasi perguruan tinggi swasta di Surabaya (Y) dapat dilihat dari perhitungan yang dapat kita lihat pada Tabel 10 sebagai berikut.

Tabel 10
Reliabilitas Konstruk Kinerja

Indikator	Standar Loading (λ)	(λ^2)	Measurement error (1- λ^2)
Y1.1	0,699	0,489	0,511
Y1.2	0,835	0,697	0,303
Y1.3	0,755	0,570	0,430
Y1.4	0,756	0,572	0,428
Y1.5	0,863	0,745	0,255
Jumlah	3,908		1,928

Sumber : lampiran diolah penulis

Berdasarkan penghitungan, diperoleh dikatakan Reliabel karena nilai Reliabilitas menunjukkan angka diatas 0,70 yang ditetapkan.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Tabel 11 juga dapat diketahui hasil pengujian hipotesis.

Tabel 11
Hasil Pengujian Hipotesis

Hip	Pengaruh	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
H ₁	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja	0,624	0,872	0,383	Tidak Signifikan
H ₂	Learning Organization → Kinerja	0,960	3,268	0,005	Signifikan

Tabel 11 menjelaskan tentang nilai-nilai yang dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Nilai koefisien *Standardized Regression* perpengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,624, artinya jika Kepemimpinan Transformasional naik maka Kinerja Organisasi juga naik sebesar 0,624. Nilai *Critical Ratio* sebesar 0,872 menunjukkan angka yang lebih kecil dengan nilai *Z-score* sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar 0,383 menunjukkan angka di bawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Kinerja Organisasi(Y) adalah tidak signifikan, jadi hipotesis pertama yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak.
2. Nilai koefisien *Standardized Regression* perpengaruh *Learning Organization* (X₂) terhadap Kinerja Organisasi (Y) sebesar 0,960, artinya jika *Learning Organization* naik maka Kinerja Organisasi juga naik sebesar 0,960 Nilai *Critical Ratio* sebesar 3,268 menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai *Z-score* sebesar 1,96 dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar 0,005 yang menunjukkan angka lebih kecil dari nilai error sebesar 0,05 maka dapat

dikatakan bahwa pengaruh *Learning Organization* (Z_1) terhadap Kinerja Organisasi (Y) adalah signifikan, jadi hipotesis kedua yang menyatakan *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan causal antar variabel-variabel di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasi yang terdiri Kepemimpinan transformasional, *Learning Organization*, dan Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi swasta di Surabaya. Variabel dalam penelitian ini telah di analisis secara diskriptif dan dilakukan pengujian model, dan hasil analisis kemudian di interpretasikan lebih lanjut dengan mengaitkan antara hasil penelitian ini dengan teori dan hasil penelitian empiris untuk membuktikan hipotesis yang telah di rumuskan dalam penelitian ini.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menggunakan AMOS dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized Regression* menunjukkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi tidak signifikan, artinya jika Kepemimpinan Transformasional diterapkan dengan baik, maka tidak akan berdampak terhadap Kinerja Organisasi, dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar 0.383 menunjukkan angka di bawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi adalah tidak signifikan, jadi hipotesis pertama yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak menjamin bisa meningkatkan kinerja walaupun dalam kepemimpinan transformasional pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi terhadap dosen maupun tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang lebih baik dari yang direncanakan, maka tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, karena kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja dosen dimana pekerjaan dosen bersifat mandiri lebih pada memotivasi diri untuk menjalankan tugas sendiri tanpa banyak dipengaruhi oleh pimpinannya, serta kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Adanya kebijakan yang kurang tepat dari manajemen terhadap karyawan.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis nilai koefisien *Standardized Regression* menunjukkan pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi, artinya jika *Learning Organization* naik, maka Kinerja Organisasi juga naik dan nilai *probability* juga menunjukkan angka sebesar 0.005 yang menunjukkan angka lebih kecil dari nilai error sebesar 0,05 maka dapat dikatakan bahwa pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Organisasi adalah signifikan, jadi hipotesis kedua yang menyatakan *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi diterima.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja dosen di Perguruan tinggi diperlukan dukungan dari organisasi dalam memfasilitasi dosen untuk mendapatkan pengetahuan baru, mentransfer knowledge dari fasilitas yang disediakan oleh perguruan tinggi, karena dosen tugasnya di bidang

pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, untuk itu penting bagi dosen untuk selalu menambah wawasan dan pengetahuan baru agar ilmunya selalu update.

Implikasi Praktis

Dari hasil temuan secara empiris, maka dapat dijelaskan bahwa Kinerja Organisasi perguruan tinggi dengan indikator terdiri dari layanan berkualitas dan tepat waktu; yaitu terdapatnya pelayanan yang diberikan dengan tepat waktu dan berkualitas, pegawai yang bermutu tinggi dan terlatih; yaitu tingkat ketrampilan dan pendidikan pegawai yang sesuai dengan bidang kerja; Dosen yang berkualitas; yaitu Kehadiran, Keterlambatan, Penelitian, Publikasi dan Kegiatan Pengabdian Masyarakat; Sistem Pengajaran yang efektif dan efisien; yaitu efektifitas metode pengajaran, Kurikulum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja; dan Kelengkapan sarana dan prasarana serta kerjasama atau kesesuaian fasilitas pendukung perguruan tinggi dengan standar dan kerjasama yang ditetapkan oleh Dikti, ini telah direspon oleh responden dengan kategori sangat tinggi, temuan dalam penelitian ini membawa implikasi secara empirik bahwa organisasional, dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi di Surabaya.

Kepemimpinan

Transformasional dan *Learning Organization* belum tentu dapat meningkatkan kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi, hal ini kemungkinan disebabkan bahwa pekerjaan anggota organisasi terutama dosen lebih dituntut untuk kerja mandiri sehingga motivasi dan inspirasi dari pimpinan Perguruan tinggi kurang memiliki peran, demikian juga *Learning Organization* merupakan suatu kewajiban bagi anggota organisasi dalam mengembangkan ilmu materi perkuliahan, seminar, penelitian, dan

pengabdian masyarakat merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap dosen sebagai anggota organisasi dalam Perguruan Tinggi.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa *Learning Organization* harus tetap dijaga dan bahkan ditingkatkan oleh organisasi Perguruan Tinggi, karena dalam variabel-variabel ini merupakan faktor yang harus diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik di perguruan tinggi dalam mencapai kinerja yang optimal mengingat pencapaian kinerja di perguruan tinggi penting sebagai dasar dalam mendapatkan penilaian akreditasi dan prestasi perguruan tinggi lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan, kajian teori dan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan, maka di simpulan dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional tidak menjamin bisa meningkatkan kinerja organisasi, karena kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja dosen dimana pekerjaan dosen bersifat mandiri lebih pada memotivasi diri untuk menjalankan tugas sendiri tanpa banyak dipengaruhi oleh pimpinannya serta kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa *Learning Organization* harus tetap dijaga dan bahkan ditingkatkan oleh organisasi Perguruan Tinggi, karena dalam variabel-variabel ini

merupakan faktor yang harus diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik di perguruan tinggi dalam mencapai kinerja yang optimal mengingat pencapaian kinerja di perguruan tinggi penting sebagai dasar dalam mendapatkan penilaian akreditasi dan prestasi perguruan tinggi lainnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka disarankan kepada pengambil kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia di Lingkungan Perguruan Tinggi di Surabaya, agar meningkatkan Kinerja Organisasi dalam memenuhi standar Dirjen Dikti antara lain adalah sebagai berikut.

1. Learning Organization berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi swasta di Surabaya, maka bisa dijadikan model bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan kinerja mereka, sehingga Perguruan Tinggi memiliki tata kelola yang baik mampu memenuhi standar Dikti dan mampu meningkatkan akreditasi mereka, sehingga terjaga eksistensi dan mampu bersaing secara lokal maupun nasional dan bahkan internasional.
2. Meskipun kinerja Perguruan Tinggi di Surabaya berada dalam kategori sangat tinggi, hal ini perlu diditingkatkan lagi, mengingat bahwa penerapan dan implementasi faktor-faktor yang mendorong dan mempengaruhi kinerja organisasi juga masih bisa lebih dioptimalkan.
3. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk meneliti tentang kebijakan-kebijakan di bidang Sumber Daya Manusia di Lingkungan Perguruan Tinggi dalam mendukung tercapainya kinerja Perguruan Tinggi yang lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow. (1994). Motivasi dan Kepribadian (teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia). Jakarta: PT. PBP
- As'ad. (2003). *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Ed.2. Yogyakarta: Liberty. Avanti, Fontana, 2011.
- Barling, J., Sivanathan N., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2003). *Leading others to well being: Transformational leadership and employee well-being*. Manuscript submitted for publication.
- Blakely, G.L. (1993). The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational behavior and human decision process*. 54(1): 57-80
- Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves., Duarte, Cristiano Jose Pereira., Gobbo, Anna Maria Calvao. (2013). Authentic leader, safe work: the influence of leadership on safety performance., Brazilian Business Review; Vol. 10(6): 95-119.
- Dimitrios Belias Athanasios Koustelios "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture "European Scientific Journal March 2014 edition vol.10, No.7 ISSN: 1857 – 7881 (Print), e - ISSN 1857-7431
- Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Haris. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical evidence from UK Companies. Int. J. of Human Resource Management 11:4 August. ISSN 0958-5192

- F.X. Soewarto Citro Taruno. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Maajemen*. Vol 10, No 3.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Ibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly, Jr., JH. (1991). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (terj.) Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lussier, A. (2010). Effective Leadership. 5th ed. Cengage Learning. South Western.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI
- Maholtra. (2005). Riset Penelitian. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketujuh. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990), A review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*. Vol. 108.
- Mathis , Robert L. & Jackson John H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L. R. and Jackson, H. J. (2006) *Human Resource Management. Essential Perspectives*. Third Edition. South Western:Thomson Corporation.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. (2003). *Human Resource Management*. Tenth Editon. Ohio: South-Western.
- Mutmainah, Eka Afnan Troena dan Noermijati. (2013) "Organizational Culture, Leadership Style Influence on Organizational Commitment and Performance of Teachers." *International Journal of Business and Behavioral Sciences*. Vol. 3, No.10. pp.54-65.
- Schein, E. H. (2008). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates'attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals of Leader Performance. *Academy of Management Journal*, 41: 387–409.
- Steers, M. Richard and Porter M. (2004). *Introduction to Organizational Behavior*. 4th Edition, New Jersey: Harper Collins Publisher.
- SuChao Chang and Ming-Shing Lee (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational, The Operation of Learning Organization and Employees'Job Satisfaction. *The Learning Organization Jurnal*, 14, 2, 155-185
- Suharto Babun. (2005). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja bawahan pada Sekolah Tinggi Agama Islam di Jawa Timur, *Disertasi*, Universitas 17 Agustus 1945. Surabaya.

- Xia-Dong dan Xu Jian Zhong AN
Universitas Zhejiang. (2013).
The Impact of substitutes for
leadership on job satisfaction
and performance. Social
Behavior and Personality, 4 (4),
675-686
- Yukl. (2005). Kepemimpinan dalam
Organisasi. Jakarta: Indeks.