



PENGARUH KAPASITAS ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI STIA LAN BANDUNG

Eris Yustiono

STIA LAN Bandung, Jalan Cimandiri 34-38 Bandung 40115

e-mail: erisyustiono@gmail.com

Abstrak

Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari berbagai faktor yang mempengaruhinya. Dari berbagai faktor tersebut, nampaknya kapasitas organisasi memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap pencapaian kinerja suatu organisasi. Adapun yang mendasari penelitian ini adalah adanya berbagai fenomena yang mengindikasikan kinerja STIA LAN Bandung belum optimal.

Dalam penelitian ini, kapasitas organisasi diteliti dengan menggunakan delapan dimensi yaitu kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi. Sedangkan kinerja organisasi diteliti dengan menggunakan empat dimensi yaitu efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kelayakan keuangan.

Analisis hasil penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa dari delapan dimensi kapasitas organisasi, hanya satu dimensi yang tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yaitu manajemen proses. Sedangkan ketujuh dimensi yang lain memberikan kontribusi kepada kinerja organisasi.

Kata kunci: *kapasitas organisasi, kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, hubungan antar organisasi, kinerja organisasi.*

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CAPACITY TO ORGANIZATION'S PERFORMANCE AT STIA LAN BANDUNG

Abstract

Organizational performance is the accumulation of various factors that influence it. Among those factors, it appears that the organizational capacity provides relatively strong influence on the achievement of an organization's performance. Based on observation, there are some phenomena that indicate the performance of the LAN STIA Bandung has not optimal yet.

In this research, the organizational capacity is examined using eight dimensions namely strategic leadership, organizational structure, human resources, finance, infrastructure, program management, process management, and inter-organizational linkages. While the organization's performance is evaluated using four dimensions namely effectiveness, efficiency, relevance, and financial viability.

Path analysis is used as a tool for analysing data. Based on this research, it is known that only one out of eight dimensions of organizational capacity does not affect the performance of the organization, namely the management process. While the other seven dimensions give a contribution to organization's performance.

Keywords: *organizational capacity, strategic leadership, organizational structure, human resources, finance, infrastructure, program management, process management, inter-organizational linkages, organization's performance.*

A. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi, apakah organisasi yang bergerak di sektor publik atau privat, organisasi berskala besar atau kecil, organisasi sipil atau militer, organisasi non-pendidikan maupun pendidikan, dalam operasionalisasinya memerlukan pengukuran kinerja. Pentingnya pengukuran kinerja dinyatakan oleh Shand (Imbaruddin, 2010) sebagai berikut: "Apabila suatu organisasi tidak mengukur kinerjanya maka organisasi tersebut tidak akan mengetahui apa yang sudah dikerjakan". Pernyataan senada dikemukakan oleh Scot (Imbaruddin, 2010) dengan mengatakan bahwa apabila suatu organisasi tidak mengukur kinerjanya maka tidak akan diketahui dimana organisasi tersebut

berada.

Dari kedua pernyataan tersebut terlihat bahwa pengukuran kinerja bukan hanya pelengkap dalam siklus pengelolaan organisasi, akan tetapi merupakan proses yang krusial bagi suatu organisasi. Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui keberhasilan dan/atau kegagalan organisasi dalam menjalankan misinya. Selain itu, pengukuran kinerja dapat memberikan informasi mengenai kelebihan, kekurangan, peluang, dan tantangan yang ada di lingkungan internal dan eksternal. Informasi yang diperoleh dari proses pengukuran kinerja sangat membantu pimpinan dalam melakukan proses pengambilan keputusan bagi organisasi. Kemudian, informasi yang diperoleh dari hasil



pengukuran kinerja dapat dijadikan salah satu sumber penentuan kebijakan dan arah organisasi pada masa yang akan datang.

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa pengukuran kinerja menjadi menu wajib bagi setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi/institusi pendidikan. Seperti tujuan pendiriannya, maka organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan mempunyai peran penting dalam peningkatan kompetensi anak didiknya, sesuai dengan tingkat penyelenggaraannya, yang dalam konteks penelitian ini adalah pendidikan tinggi.

Pendidikan tinggi mempunyai peran yang sangat penting dalam konteks perubahan bangsa ke arah yang lebih baik. Melalui pendidikan tinggi, sepanjang perguruan tinggi yang bersangkutan menjaga kualitasnya dan sesuai dengan kebutuhan lingkungan, proses pembangunan bangsa dapat berjalan relatif lebih baik. Setiap perguruan tinggi, baik perguruan tinggi negeri maupun swasta pada umumnya mempunyai misi mencerdaskan kehidupan bangsa melalui program-program pendidikan yang diselenggarakannya.

STIA LAN merupakan salah satu perguruan tinggi yang keberadaannya sudah cukup lama sebagai institusi pendidikan tinggi bagi SDM aparatur. STIA LAN merupakan salah satu bentuk perguruan tinggi yang ada di Indonesia, yaitu perguruan tinggi kedinasan. Keberadaan STIA LAN sebagai perguruan tinggi kedinasan (PTK) dinyatakan dalam pasal 1 Keppres 100 tahun 1999 tentang Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara sebagai berikut: "Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya dalam Keputusan Presiden ini disingkat STIA-LAN adalah perguruan Tinggi Kedinasan yang berkedudukan di Jakarta, Bandung, dan Ujung Pandang". Adapun tugas STIA LAN dinyatakan dalam pasal 3 Keppres 100 tahun 1999 sebagai berikut: "STIA LAN mempunyai tugas menyelenggarakan program pendidikan akademik dan profesional di bidang Ilmu Administrasi Negara bagi pegawai negeri".

Pasal 3 Keppres 100 tahun 1999 pada dasarnya menempatkan STIA LAN dalam posisi yang penting sebagai institusi pengembang kompetensi SDM aparatur. STIA LAN ditugaskan secara khusus sebagai salah satu institusi pendidikan dalam rangka menciptakan SDM aparatur yang mempunyai kompetensi yang diperlukan. Penempatan STIA LAN sebagai salah satu institusi khusus ini menjadi penting

mengingat karakteristik SDM aparatur yang sarat dengan tugas pelayanan pada masyarakat, sehingga memerlukan suatu model pendidikan yang ditujukan khusus untuk pengembangan kompetensi mereka. Mengingat pentingnya peran STIA LAN Bandung, maka seperti layaknya organisasi yang lain, perlu melakukan pengukuran kinerja.

Berdasarkan data di lapangan, diperoleh informasi bahwa kinerja STIA LAN sebagai suatu pendidikan tinggi belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena sebagai berikut:

1. Dalam hal penelitian, jumlah penelitian di STIA LAN Bandung dari tahun ke tahun sangat minim. Adapun kondisi penelitian di STIA LAN dapat dijelaskan sebagai berikut: Pada tahun 2009 hanya ada satu penelitian yang dikerjakan secara bersama-sama oleh para dosen di lingkungan STIA LAN Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian gabungan dimana seluruh dosen melakukan penelitian dengan topik yang sama namun dengan lokus yang berbeda. Pada tahun 2010, tidak ada penelitian yang dilakukan oleh lembaga. Pada tahun ini hanya ada penelitian mandiri yang dilakukan oleh para Dosen di lingkungan STIA LAN Bandung. Pada tahun 2011, juga tidak ada penelitian yang dilakukan lembaga. Sama halnya dengan tahun 2011, pada tahun 2011, hanya ada penelitian mandiri yang dilakukan oleh dosen. Persoalan ini terjadi karena karena dana penelitian dialihkan ke advokasi sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat.
2. Dalam hal kegiatan pengabdian pada masyarakat, nampaknya kinerja STIA LAN Bandung dari aspek ini pun belum dapat dikatakan optimal. Bentuk-bentuk kegiatan pengabdian pada masyarakat nampaknya belum terprogram dengan benar. Adapun kegiatan yang diklaim sebagai pengabdian pada masyarakat diantaranya adalah sebagai berikut:
Kegiatan pengabdian masyarakat pada tahun 2009 adalah sebagai berikut:
 - a. Pengembangan instrument EKUDA
 - b. Penerbitan Jurnal
 - c. Advokasi peningkatan pelayanan publik
 - d. Ceramah umum
 - e. Seminar alumni
 - f. Bedah buku
 - g. Pelatihan metodologi penelitian



Tabel 1. Jumlah dan Persentase Kelulusan Mahasiswa Program Studi MPD dalam Delapan Semester

Angkatan	Jumlah Mahasiswa	Target		Realisasi		Deviasi	
		f	%	f	%	f	%
2005	93	56	60,00	25	26,88	31	33,12
2006	43	26	60,00	15	34,88	11	25,12
2007	65	39	60,00	31	47,69	8	12,31
2008	49	29	60,00	23	46,94	6	13,06
Rata-rata	63	38	60,00	24	39,10	14	20,90

Sumber: Borang Program Studi MPD, 2012

Kegiatan-kegiatan ini nampaknya belum mencerminkan hakekat kegiatan pengabdian pada masyarakat yang sesungguhnya.

- Salah satu sasaran mutu STIA LAN adalah ketepatan waktu lulus mahasiswa. Dalam pedoman penyelenggaraan pendidikan dikatakan sekurang-kurangnya, 60% mahasiswa dapat lulus tepat waktu (S-1 lulus dalam 2 semester dan S-2 lulus dalam 4 semester) dengan IPK minimal 3,51 untuk mahasiswa Program Sarjana dan untuk mahasiswa Program Pascasarjana 3,71.

Dari Tabel 1 terlihat bahwa selama 4 angkatan, yaitu 2005-2008, pada program studi Manajemen Pembangunan Daerah (MPD) tidak ada satu angkatan pun yang dapat mencapai target kelulusan 60% dalam delapan semester. Sekalipun dari sisi persentase realisasi, pada 2 angkatan terakhir menunjukkan peningkatan, namun hal ini tetap mengindikasikan sasaran yang dibangun tidak dapat dicapai. Bahkan jika diukur deviasi (penyimpangannya), dalam 4 angkatan tersebut, deviasinya sebesar 20,90%. Angka ini tentu bukan angka yang menggembarakan.

Kondisi yang sama terjadi juga pada program studi Manajemen Ekonomi Publik (MEP). Data lengkap mengenai jumlah dan persentase kelulusan Program Studi MEP dapat dilihat pada Tabel 2.

Dari Tabel 2 terlihat bahwa selama 4 angkatan, yaitu 2005-2008, pada program

studi Manajemen Ekonomi Publik (MEP) tidak ada satu angkatan pun yang dapat mencapai target kelulusan 60% dalam delapan semester. Sama halnya dengan program studi MPD, pada 2 angkatan terakhir menunjukkan peningkatan, namun hal ini tetap mengindikasikan sasaran yang dibangun tidak dapat dicapai. Adapun deviasi untuk program studi MEP sebesar 22,62%.

- Sasaran mutu lain berkaitan dengan kinerja dosen yang di STIA LAN disebut dengan Indeks Kinerja Akademik Dosen (IKAD).

Namun demikian, ternyata, berdasarkan data hasil perhitungan IKAD tahun 2010 s.d. 2012, target tersebut belum tercapai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari Tabel 3 terlihat bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, IKAD yang dicanangkan tidak pernah tercapai. Hal ini tentu mengkhawatirkan mengingat salah satu faktor penentu kualitas pendidikan adalah kinerja dosen yang optimal.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum tercapai sebagaimana mestinya. Jika hal ini dibiarkan, maka akan memberikan dampak yang buruk, khususnya pada tujuan pendidikan STIA LAN. Dari berbagai fenomena yang telah disebutkan sebelumnya, dan dikaitkan dengan fungsi STIA LAN sebagai suatu perguruan tinggi, maka kajian mengenai kinerja STIA LAN sebagai suatu

Tabel 2. Jumlah dan Persentase Kelulusan Mahasiswa Program Studi MEP dalam Delapan Semester

Angkatan	Jumlah Mahasiswa	Target		Realisasi		Deviasi	
		f	%	f	%	f	%
2005	35	21	60,00	7	20,00	14	40,00
2006	43	26	60,00	15	34,88	11	25,12
2007	65	39	60,00	31	47,69	8	12,31
2008	49	29	60,00	23	46,94	6	13,06
Rata-rata	48	29	60,00	19	37,38	10	22,62

Sumber: Borang Program Studi MEP, 2012



Tabel 3. Indeks Kinerja Akademik Dosen

Kategori	TA 2010				TA 2011				TA 2012				Rata-rata	
	Gasal		Genap		Gasal		Genap		Gasal		Genap			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sangat Baik	68	44,74	70	45,75	83	53,21	69	51,11	102	62,58	84	57,53	79	52,60
Baik	80	52,63	81	52,94	69	44,23	61	45,19	60	36,81	62	42,47	69	45,64
Cukup Baik	4	2,63	1	0,65	4	2,56	5	3,70	1	0,61	0	0,00	3	1,66
Kurang Baik	0	0,00	1	0,65	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,11
Tidak Baik	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jumlah	152	100,00	153	100,00	156	100,00	135	100,00	163	100,00	146	100,00	151	100,00

Sumber: Bagian Administrasi Akademik

institusi pendidikan menjadi relevan untuk dilakukan.

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pembatasan masalah, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran mengenai kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, hubungan antar organisasi, dan kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh keuangan terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh infrastruktur terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
8. Seberapa besar pengaruh manajemen program terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
9. Seberapa besar pengaruh manajemen proses terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?
10. Seberapa besar pengaruh hubungan antar

organisasi terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung?

2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui:

1. Gambaran mengenai kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, hubungan antar organisasi, dan kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
2. Pengaruh kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
3. Pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
4. Pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
5. Pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
6. Pengaruh keuangan terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
7. Pengaruh infrastruktur terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
8. Pengaruh manajemen program terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
9. Pengaruh manajemen proses terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.
10. Pengaruh hubungan antar organisasi terhadap kinerja organisasi di STIA LAN Bandung.

3. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, diharapkan diperoleh beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu proses dalam pengembangan konsep kinerja organisasi.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan



dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam melakukan proses peningkatan kinerja organisasi, khususnya di lingkungan STIA LAN.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Kinerja organisasi terbentuk karena ada faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhinya. Lynch & Cross pernah menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh sistem kerja dalam organisasi tersebut. Namun demikian, nampaknya, selain sistem kerja, kinerja organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Ruky (Tangkilisan, 2007: 180), faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan - semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Ruky memandang bahwa kinerja organisasi berkaitan erat dengan faktor-faktor yang melingkupinya. Teknologi, dalam pandangannya, memegang peranan penting karena keberadaannya dapat mendongkrak kinerja organisasi yang bersangkutan. Selain itu, dalam pandangan Ruky, kualitas input atau material sangat berkontribusi pada kinerja organisasi. Selain kedua hal tersebut, Ruky juga menyoroti pentingnya aspek-aspek non fisik seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan

pengelolaan SDM.

Sedangkan menurut Atmosoeparto, (Hessel Nogi, 2005: 181) kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

a. Faktor eksternal:

- 1) Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
- 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor internal:

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi, yang merupakan hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- 3) Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Sementara itu, Lusthaus et al (2002: xi) dalam kaitannya dengan kinerja organisasi menyatakan sebagai berikut:

"In general, the framework posits that organizational performance is a function of its enabling environment, capacity and organizational motivation. It goes into a great deal of detail in trying to capture the ideas and concepts that underpin each of the four broad organizational ideas (performance, environment, capacity and motivation). In this framework, organizational performance is seen as a result of the organization's work."

Dari pernyataan tersebut, Lusthaus menekankan bahwa kinerja organisasi



merupakan kontribusi dari ketiga dimensi yang melingkupinya. Adapun ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut: *organization motivation*, yang terdiri dari *history, mission, culture, dan incentive/rewards*. Kemudian *environment* yang terdiri dari *administrative, political, social/cultural, technological, economic, dan stakeholders*. Adapun dimensi ketiga adalah *organization capacity*, yang terdiri dari *strategic leadership, structure, human resources, finance, program/services, infrastructure, technology, dan inter-organizational linkages*.

Dalam bentuk bagan, konsep Lusthaus et al (2002: 10) tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Dalam penjelasannya, Lusthaus menyatakan bahwa organisasi terdiri dari empat perspektif/dimensi yaitu kinerja, lingkungan, motivasi organisasi, dan kapasitas organisasi. Adapun kinerja organisasi dibangun oleh ketiga dimensi yang lain. Melalui model yang dibangunnya, Lusthaus menyatakan bahwa yang menjadi ukuran kinerja organisasi adalah efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), relevansi (*relevance*), dan kelayakan keuangan (*financial viability*). Untuk keempat dimensi ini, Lusthaus et al (2002: 11) memberikan pernyataan sebagai berikut:

“Our framework defines an organization as a good performer when it balance effectiveness, efficiency and relevance while being financially viable.”

2. Kapasitas Organisasi

Menurut Lusthaus et al (2002: 9):

“Organizational capacity is the ability of an organization to use its resources to perform.”

Dari pernyataan ini terlihat bahwa kapasitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam menggunakan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan yang terbaik. Dalam pandangan Lusthaus et al (2002: 9), kapasitas organisasi terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

a. *Strategic Leadership* (Kepemimpinan Strategik)

Menurut Mintzberg and Quinn (Lusthaus et al, 2002: 42), manajemen strategik dimaknai sebagai:

“The process of setting clear organizational goals and directing the efforts of staff and other stakeholders toward fulfilling organizational objectives.”

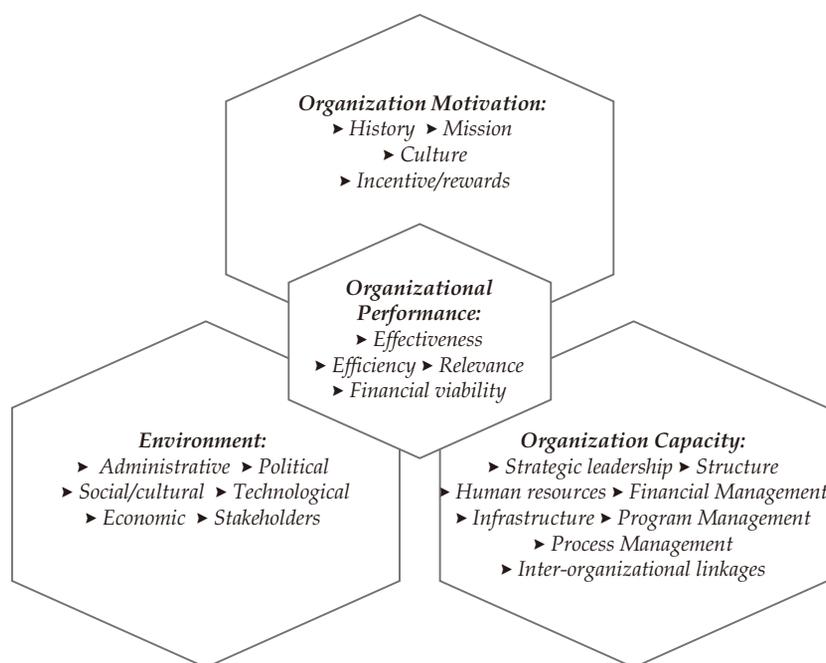
Sedangkan menurut Lusthaus et al (2002: 43) sendiri, makna manajemen strategik adalah:

“The ability to manage through others, to foresee opportunities and constraints, to help the organization change successfully and accordingly in the process of effecting change, and to accommodate and reconcile both external and internal conditions.”

Dari beberapa pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan strategik adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memahami organisasinya, baik internal maupun eksternal, dan mampu mengendalikan orang/pihak lain agar organisasi tetap eksis dan mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Dalam pandangan Lusthaus et al (2002: 44), kepemimpinan strategik terdiri dari 3 dimensi yaitu dimensions:

“Leadership, strategic planning and niche management.” Leadership atau kepemimpinan



Gambar 1
Organizational Performance



menjadi aspek penting dalam kepemimpinan stratejik.

(1) *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan merupakan faktor sentral dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Salopek (Lusthaus et al, 2002: 44) menggambarkan 4 kemampuan dan peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin:

- ▶ *Collaborators skilled at facilitating, coaching and fostering dialogue;*
- ▶ *Innovators skilled at visioning, championing and diffusing;*
- ▶ *Integrators skilled at organizing, improving and bridging;*
- ▶ *Producers skilled at targeting, improving and measuring.*

Dari pernyataan Salopek tersebut, ternyata seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kompetensi dan berperan dalam lebih dari satu peran. Seorang pemimpin harus mampu berperan sebagai seorang kolaborator, inovator, integrator, dan produser. Keempat peran tersebut menuntut kompetensi tersendiri. Namun demikian, seorang pemimpin yang handal harus mampu menggabungkan keempat kompetensi tersebut dan memainkan perannya sebaik mungkin.

Kemudian, dalam kaitannya dengan kepemimpinan, Blazey (2009: 83) menyatakan sebagai berikut:

"The leadership system must promote organizational core values, set performance expectations, and promote an organization-wide focus on stakeholders, customers, workforce engagement, empowerment, learning, and innovation. The leadership category looks at how senior leaders guide and sustain the organization; set directions and organizational vision, values, and performance expectations; enhance their personal leadership skills; participate in organization learning and develop future leaders; measure organizational performance; and develop an environment to support ethical behaviour and high performance."

Dari pendapat-pendapat tersebut terlihat bahwa seorang pemimpin memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Pemimpin harus mampu menjaga dan memelihara organisasi agar terus tetap bertahan. Kemudian, pemimpin harus mampu memenuhi segala peraturan yang

ada dan memberikan dukungan kepada masyarakat. Selain itu, pemimpin harus mampu membangkitkan nilai-nilai organisasi, menentukan sasaran kinerja, dan fokus pada organisasi secara lebih luas, yaitu pada stakeholders, pelanggan, kohesivitas diantara pegawai, pemberdayaan, pembelajaran, dan inovasi.

(2) *Strategic Planning* (Perencanaan Stratejik)

Pengertian perencanaan stratejik menurut Lusthaus et al (2002: 45) adalah sebagai berikut:

"Strategic planning refers to the pattern of calculated responses to the environment, including resource deployment, that enable an organization to achieve its goals."

Dalam pernyataannya, Lusthaus menegaskan bahwa perencanaan stratejik merujuk pada pertimbangan terhadap kondisi lingkungan sedemikian rupa yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dengan kata lain, dalam perencanaan stratejik, organisasi harus memperhitungkan dengan tepat kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dihadapi. Selain itu, hal lain yang tidak kalah penting adalah bahwa perencanaan stratejik pada hakekatnya tidak dapat dilakukan oleh pihak manajemen semata. Perencanaan stratejik menuntut partisipasi dan komitmen dari seluruh anggota organisasi.

Sedangkan Blazey (2009: 103) memaknai perencanaan stratejik sebagai berikut:

"The strategic planning category examines how your organization develops strategic objectives and action plans. Also examined are how your chosen strategic objectives and action plans are deployed and changed if circumstances require, and how progress is measured."

Dari pengertian tersebut terlihat bahwa perencanaan stratejik berkaitan erat dengan pembahasan mengenai bagaimana organisasi mempersiapkan dan mengembangkan tujuan-tujuan strategis dan rencana-rencana tindakannya. Selain itu, dalam perencanaan stratejik dibahas pula mengenai bagaimana pemilihan rencana stratejik dan rencana tindak tersebut diimplementasikan dan diubah sesuai dengan kondisi lingkungan. Kemudian, dalam perencanaan stratejik dibahas pula mengukur kemajuan yang telah dicapai.

(3) *Niche Management* (Peran Manajemen)



Menurut Lusthaus et al (2002: 47):

"Niche management essentially involves identifying and then concentrating on a competitively valuable capability (or set of capabilities) that the organization possesses more of, or can do better, than its rivals".

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa yang dimaksud dengan peran manajemen disini adalah upaya untuk mengidentifikasi kapasitas organisasi yang mempunyai nilai manfaat dan kompetitif.

Dalam perkembangan global, suatu organisasi dituntut untuk mempunyai kapabilitas unik dan memainkan perannya sedemikian rupa dengan membuat dan/atau menawarkan produk-produk yang khas yang membedakannya dengan organisasi lain. Dengan kata lain, suatu organisasi 'dipaksa' untuk memperhatikan hal-hal yang tidak hanya bersifat internal organisasi, akan tetapi lebih luas lagi. Organisasi dituntut untuk dapat mengidentifikasi perubahan strategis agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

b. *Organizational Structure* (Struktur Organisasi)

Menurut Lusthaus et al (2002: 50):

"Organizational structure is defined as the ability of an organization to divide labor and assign roles and responsibilities to individuals and groups in the organization, as well as the process by which the organization attempts to coordinate its labor and groups."

Dari pernyataan Lusthaus tersebut, terlihat bahwa struktur organisasi berkaitan dengan pembagian peran dan tanggung jawab diantara anggota organisasi, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Tujuan pembagian peran dan tanggung jawab ini adalah agar terdapat kejelasan peran dan tanggung jawab diantara anggota organisasi. Dengan adanya kejelasan tersebut, maka proses koordinasi dapat dilaksanakan dengan relatif lebih baik.

c. *Human Resources* (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang penting dalam suatu organisasi. Bahkan beberapa pakar mengatakan bahwa SDM merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi. Mengingat pentingnya peran SDM dalam suatu organisasi, maka manajemen atau pengelolaannya harus mendapatkan perhatian yang serius dari organisasi.

Dalam beberapa kesempatan, SDM diartikan juga sebagai tenaga kerja (*workforce*). Dalam

BNQP (2009: 20) dijelaskan sebagai berikut:

"Workforce refers to the people actively involved in accomplishing the work of your organization. It includes your organization's permanent, temporary, and part-time personnel, as well as any contract employees supervised by your organization. It includes team leaders, supervisors, faculty leaders, and administrators at all levels."

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa yang dimaksud dengan tenaga kerja (*workforce*) adalah setiap individu dalam organisasi yang terlibat dalam operasionalisasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dalam konteks ini, *workforce* tidak hanya berkaitan dengan pegawai tetap, akan tetapi termasuk juga para pegawai yang bekerja secara paruh waktu atau pegawai kontrak.

Selanjutnya, dalam BNQP (2009: 19) dan Blazey (2009: 165) dikatakan sebagai berikut:

"The workforce focus category examines how your organization engages, manages, and develops your workforce to utilize its full potential in alignment with your organization's overall mission, strategy, and action plans. The category examines your ability to assess workforce capability and capacity needs and to build a workforce environment conducive to high performance."

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa fokus pada SDM berkaitan erat dengan upaya organisasi dalam melibatkan, mengelola, dan mengembangkan potensi SDM dalam kaitannya dengan visi, misi, strategi, dan rencana tindak organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus mampu memahami kapabilitas anggota organisasi dan kebutuhan-kebutuhannya serta membangun lingkungan yang kondusif dalam rangka mencapai kinerja yang diharapkan.

Adapun konsepsi Lusthaus et al (2002: 57) mengenai manajemen SDM adalah sebagai berikut:

"Human resource management involves the planning, implementation and monitoring of the organization's labor force. Another way of looking at the organization's human resources is in terms of "human capital," which refers to the knowledge and skills of the labor force."

Dalam pernyataannya, Lusthaus menekankan bahwa MSDM berkaitan erat dengan perencanaan, penerapan, dan pemantauan para pegawai. Selain itu, Lusthaus juga menekankan pentingnya melihat SDM dalam suatu organisasi sebagai *human capital*, yang artinya fokus pada pengetahuan dan keahlian SDM yang bersangkutan.

d. *Finance* (Keuangan)



Pengelolaan sumber daya keuangan, merupakan salah satu hal yang penting bagi suatu organisasi. Pengelolaan yang baik akan memberikan manfaat bagi organisasi, khususnya manajemen dalam mengambil keputusan dan mengalokasikan sumber daya lainnya.

Menurut Lusthaus et al (2002: 65):

“Financial management involves the planning, implementation and monitoring of the monetary resources of an organization. Along with human resources, it provides the major inputs upon which an organization builds its products and services.”

Seperti halnya MSDM, dalam manajemen keuangan, dilakukan perencanaan, implementasi, dan pemantauan atas sumber daya keuangan. Hal ini penting, karena keuangan bersama-sama dengan SDM merupakan input utama organisasi dalam membangun produk dan/atau jasa.

Menurut Lusthaus et al (2002: 66-68), manajemen keuangan berkaitan dengan beberapa aspek penting sebagai berikut:

1. *Financial Planning*

Financial planning is the organization's ability to forecast its future monetary needs and requirements. This involves a variety of forecasting tools.

2. *Financial Accountability*

Keeping track of financial resources is one of the more structured aspects of organizational life. In most government and private organizations, there are procedures that govern the request and use of financial resources. Normally, organizational members cannot draw on the financial resources of an organization unless they follow established rules and obtain the various required approvals. The basis of financial accountability is the ability to account for the use of resources provided to an organization.

3. *Financial Monitoring*

Financial monitoring involves the development and creation of timely reports so that managers can make timely financial decisions.

e. *Program/Services (Program/Jasa)*

Berdasarkan pengalaman praktis/empiris, seringkali organisasi mendapat bantuan dana untuk melaksanakan berbagai kegiatan. Namun demikian, program/kegiatan yang diminta oleh si penyandang dana kadang-kadang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, maka organisasi harus berupaya untuk mengkaitkan kegiatan tersebut dengan tujuan organisasi agar menghasilkan output yang maksimal. Oleh karena itu, organisasi

harus mempunyai manajemen program yang baik. Dalam konteks ini, Lusthaus et al (2002: 73) menyatakan sebagai berikut:

“Good program management requires a cycle of careful planning, implementation and evaluation. All programs go through this either formally or informally.”

Dalam pernyataannya, Lusthaus menekankan pentingnya siklus perencanaan, implementasi, dan evaluasi suatu program/kegiatan. Dalam praktiknya, hal tersebut dapat dilaksanakan baik secara formal maupun informal.

f. *Infrastructure (Infrastruktur)*

Menurut Lusthaus et al (2002: 69):

“Infrastructure refers to the basic conditions (facilities and technology) that allow an organization's work to proceed.”

Dalam pernyataannya, Lusthaus secara implisit menekankan pentingnya infrastruktur dalam mendukung terlaksananya proses kerja dalam organisasi. Infrastruktur dalam hal ini adalah prasarana dan sarana yang mendukung para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Prasarana dan sarana yang terbatas dapat menyebabkan pegawai tidak dapat bekerja secara optimal yang berdampak pada kinerja organisasi.

Salah satu aspek dari infrastruktur adalah ketersediaan dan pemanfaatan teknologi. Dalam kaitannya dengan teknologi, Lusthaus et al (2002: 71) menyatakan sebagai berikut:

“The technological resources of an organization encompass all of the equipment, machinery and systems (including the library, information systems hardware and software) that are essential for the organization to function properly. Still, the instruments of technology are merely tools for enhancing services and products: ideas must still inspire the technology.”

Lusthaus menekankan pentingnya teknologi dalam mendukung dan/atau kinerja organisasi. Hal tersebut terasa sangat wajar, terlebih bila mengingat perkembangan teknologi yang sangat pesat. Teknologi bukan lagi dianggap sebagai pelengkap, akan tetapi menajisi salah satu unsur utama dalam organisasi.

g. *Process Management (Manajemen Proses)*

Manajemen proses merupakan konsekuensi logis dari banyaknya aktivitas dalam organisasi. Banyaknya aktivitas dalam organisasi yang melibatkan orang-orang yang berbeda, atau kelompok-kelompok kerja yang berbeda, tidak



jarang menimbulkan konflik kepentingan. Sementara itu, di sisi lain, semua kegiatan tersebut penting bagi organisasi. Melalui manajemen proses, diharapkan semua aktivitas, yang tidak jarang berbeda sama sekali, dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Dalam kaitannya dengan teknologi, Lusthaus et al (2002: 76) menyatakan sebagai berikut:

"Thus, process management is the task of aligning and integrating the various practices and cultures of different segments of an organization through the introduction of common systems and operations that apply uniformly to all segments of the organization. These common operations or processes include problem-solving, planning, decision-making, communication, and monitoring and evaluation."

h. *Inter-organizational linkages* (Hubungan antar Organisasi)

Dalam perspektif kesisteman, suatu organisasi merupakan bagian atau sub sistem dari organisasi yang lebih besar. Oleh karena itu, sebagai suatu sub sistem, maka suatu organisasi harus membangun hubungan dengan organisasi lain. Dalam hal ini Lusthaus et al (2002: 81) menyatakan sebagai berikut:

"Having regular contact with other institutions, organizations and groups of strategic importance to the organization's work can result in a healthy exchange of approaches and resources (including knowledge and expertise)."

Dalam pernyataannya, Lusthaus menekankan pentingnya bagi suatu organisasi untuk membangun hubungan dengan organisasi lain karena akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi yang bersangkutan.

Dalam pandangan Lusthaus (2002: 82), hubungan antar organisasi dapat dibangun dengan 2 cara, yaitu:

"New forms of relationships (such as networks, joint ventures, partnerships and coalitions) and electronic linkages."

Bentuk baru dari suatu hubungan, seperti yang dikatakan oleh Lusthaus, terjadi karena banyak organisasi yang tidak mampu mencapai misinya tanpa bantuan dari organisasi lain. Bentuk baru ini biasanya merupakan hubungan yang bersifat informal. Namun demikian, bukan tidak mungkin hubungan seperti ini dikembangkan menjadi hubungan formal melalui kesepakatan bersama.

Sedangkan yang dimaksud dengan *electronic linkages* oleh Lusthaus (2002: 83) adalah sebagai berikut:

"Electronic linkages are a worldwide assembly of systems, including communication networks, information equipment, information resources, and people of all skill levels and backgrounds."

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa Lusthaus memandang pentingnya penggunaan teknologi dalam membangun suatu jaringan karena cakupannya yang begitu luas.

3. Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang mencerminkan pencapaian organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian atas kinerja organisasi menjadi penting agar organisasi mengetahui seberapa jauh capaian yang telah diperoleh.

Menurut Çiçek & Özer (Khan et al, 2012: 21):

"An organizational performance is defined as the organization's ability to attain its goals by using resources in an efficient and effective manner."

Sedangkan menurut Lusthaus et al (2002: 108) kinerja organisasi adalah:

"The overall organizational result (the combined results of individual, team and program performance)."

Dari pernyataan tersebut, Lusthaus menekankan bahwa kinerja organisasi merupakan kombinasi atau gabungan dari kinerja individu, kinerja tim, dan kinerja program. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerjanya sangat tergantung pada kinerja unsur-unsur yang ada di dalamnya.

Agar kinerja organisasi dapat diukur dengan benar, maka selayaknya terdapat indikator-indikator yang jelas yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi. Tujuan penilaian kinerja organisasi menurut Mahmudi (2007: 14) adalah sebagai berikut:

- Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
- Memotivasi pegawai
- Menciptakan akuntabilitas publik

Pernyataan Mahmudi tersebut menyiratkan banyaknya manfaat yang diperoleh dari suatu hasil penilaian kinerja organisasi. Secara garis besar, manfaatnya dapat dirasakan oleh individu dan oleh organisasi.

Dalam hal pengukuran kinerja organisasi



publik, menurut Dwiyanto (2002) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yaitu:

1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

Sedangkan dalam pandangan Kumorotomo (1996), beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi
2. Efektivitas
3. Keadilan
4. Daya Tanggap

Adapun Lusthaus et al (2002: 108) menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah: *"The overall organizational result (the combined results of individual, team and program performance)."*

Seperti terlihat pada Gambar 1, Lusthaus menyatakan bahwa kinerja organisasi terdiri dari 4 dimensi, yaitu *effectiveness*, *efficiency*, *relevance* dan *financial viability*.

a) *Effectiveness* (Efektivitas)

Efektivitas menjadi pijakan penting dalam menilai kinerja organisasi. Menurut Lusthaus, efektivitas organisasi merupakan prasyarat bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengertian efektivitas menurut Lusthaus et al (2002: 109) adalah sebagai berikut:

"The extent to which an organization is able to fulfill its goals."

b) *Efficiency* (Efisiensi)

Efisiensi merupakan salah satu ukuran kinerja organisasi. Efisiensi menjadi salah satu ukuran karena setiap organisasi tentu mempunyai sumber-sumber daya, yang terbatas. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memanfaatkannya secara efisien untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Menurut Lusthaus et al (2002: 114) pengertian efisiensi adalah sebagai berikut: *"A ratio that reflects a comparison of outputs accomplished to the costs incurred for accomplishing these goals."*

Kemudian Lusthaus et al (2002: 114) melanjutkan dengan menyatakan sebagai berikut:

"There are two aspects of efficiency. The first is the units of production or services that relate to the organizational purpose, and the second is how much it costs to produce those goods and services."

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa efisiensi berkaitan dengan produksi dan/atau jasa yang dihasilkan yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Kemudian yang kedua adalah bahwa efisiensi berkaitan dengan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa tersebut.

c) *Relevance* (Relevansi)

Dalam literatur modern, organisasi dipandang sebagai jejaring hubungan diantara para stakeholders organisasi. Oleh karena itu, stakeholders merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan. Organisasi dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan stakeholders. Oleh karena itu, relevansi atau keterkaitan antara apa yang dihasilkan oleh organisasi dan apa yang dibutuhkan oleh stakeholders penting untuk diperhatikan. Lusthaus et al (2002: 120) menyatakan bahwa relevansi dimaknai sebagai berikut:

"The ability of an organization to meet the needs and gain the support of its priority stakeholders in the past, present and future."

d) *Financial Viability* (Kelayakan Keuangan)

Financial viability menurut Lusthaus et al (2002: 124) adalah sebagai berikut:

"The ability of an organization to raise the funds required to meet its functional requirements in the short, medium and long term."

Dari pernyataan tersebut Lusthaus jelas-jelas menekankan pentingnya kemampuan suatu organisasi dalam menjaga kelangsungan hidupnya dengan cara mengumpulkan dan mengelola dana sebaik mungkin.

Lusthaus et al (2002: 124) kemudian melanjutkan dengan menyatakan bahwa kelayakan keuangan suatu organisasi dapat dilihat dari 3 dimensi sebagai berikut:

"There are three dimensions to assessing the financial viability of an organization. The first relates to the ability of an organization to generate enough cash to pay its bills, and in the case of not-for-profit organizations, to be prosperous and profitable.... The second dimension of assessing financial viability deals with the sources and types of revenues on which the organization bases its costs. The third dimension is the ability of an



organization to live within its allocation.“

4. Operasionalisasi Variabel

Pada penelitian ini, yang dimaksud dengan kapasitas organisasi adalah kemampuan organisasi dalam memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan kinerjanya. Kapasitas organisasi terdiri dari delapan dimensi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan strategik, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menata organisasi untuk mencapai misinya.
2. Struktur organisasi, yaitu kemampuan organisasi dalam memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab kepada anggota organisasi.
3. Sumber daya manusia, yaitu kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan melakukan pemantauan SDM dalam organisasi serta penyiapan lingkungan kerja yang nyaman bagi anggota organisasi.
4. Keuangan, yaitu kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan melakukan pemantauan keuangan organisasi.
5. Infrastruktur, yaitu kondisi-kondisi mendasar yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
6. Manajemen Program, yaitu kemampuan organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan program.
7. Manajemen Proses, yaitu upaya untuk menyelaraskan aktivitas dalam organisasi.
8. Hubungan Antar Organisasi, yaitu upaya untuk membangun hubungan kerja dengan organisasi lain.

Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja

organisasi adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang mencerminkan pencapaian organisasi dalam kurun waktu tertentu. Kinerja organisasi terdiri dari empat dimensi sebagai berikut:

1. Efektivitas yaitu kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. Efisiensi yaitu kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya organisasi untuk untuk mendapatkah hasil yang optimal.
3. Relevansi yaitu kemampuan untuk untuk melaksanakan aktivitas sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*.
4. Kelayakan keuangan yaitu kemampuan organisasi dalam mengumpulkan dana/anggaran untuk membiayai operasionalnya.

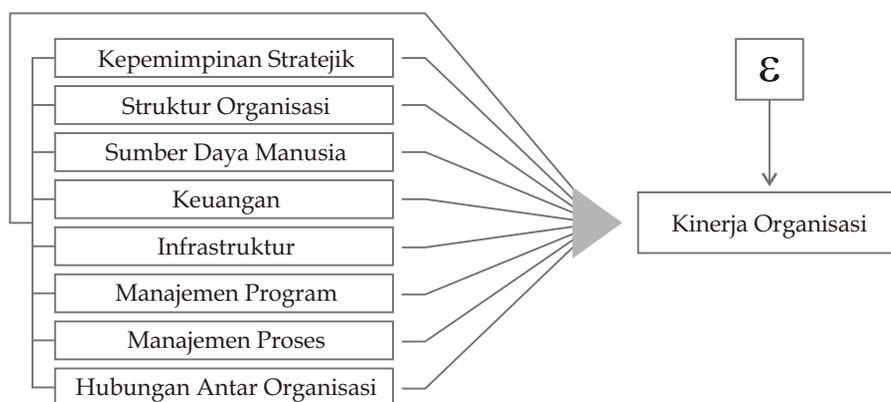
5. Model Penelitian

Berdasarkan landasan teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti menyusun model penelitian seperti terlihat pada Gambar 2.

6. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₀₁ : Kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- H_{a1} : Kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan berpengaruh terhadap



Gambar 2
Model Penelitian



- kinerja organisasi.
- H02 : Kepemimpinan strategik tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha2 : Kepemimpinan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H03 : Struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha3 : Struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H04 : Sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha4 : Sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H05 : Keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha5 : Keuangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H06 : Infrastruktur tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha6 : Infrastruktur berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H07 : Manajemen program tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha7 : Manajemen program berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H08 : Manajemen proses tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha8 : Manajemen proses berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - H09 : Hubungan antar organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 - Ha9 : Hubungan antar organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

C. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode survey dan eksplanasi. Adapun populasi penelitian ini adalah para pegawai STIA LAN Bandung sebanyak 47 orang. Sedangkan jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dan menghasilkan sampel sebanyak 42 sampel. Mengingat kelompok populasi beragam, dalam menentukan jumlah sampel untuk setiap sub populasi, penulis menggunakan teknik disproportionate random sampling. Kemudian, dengan mempertimbangkan metode dan pendekatan penelitian, maka teknik pengumpulan data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah: penyebaran angket/kuesioner dan studi dokumentasi.

Tahapan dalam pengolahan dan analisis data merujuk pada pendapat Margono (Zuriah, 2009: 199) sebagai berikut:

Kegiatan pengolahan data dalam penelitian kuantitatif adalah sebagai berikut:

- (1) Pengklasifikasian data, yaitu menggolongkan aneka jawaban ke dalam kategori-kategori yang jumlahnya lebih terbatas.
- (2) Koding, yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden dengan jalan menandai masing-masing kode tertentu.
- (3) Tabulasi, yaitu usaha penyajian data, terutama pengolahan data yang akan menjurus ke analisis kuantitatif, biasanya menggunakan tabel, baik tabel distribusi frekuensi maupun tabel silang.

Kemudian, untuk mengetahui korelasi antara variabel-variabel yang diteliti, penulis menggunakan koefisien korelasi Pearson *Product Moment* (Hasan, 2006: 61) sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi Pearson

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

Sedangkan penafsiran terhadap koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan pedoman pada seperti terlihat pada Tabel 4.

Kuesioner yang digunakan sebagai instrumen utama penelitian ini didisain dalam bentuk pernyataan dimana masing-masing pernyataan diberi alternatif pilihan jawaban/respon sebanyak 5 pilihan yang masing-masing mempunyai bobot. Adapun alternatif pilihan jawaban tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.

Mengingat data hasil kuesioner berupa data

Tabel 4. Interval Koefisien dan Tingkat Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2006: 216)



Tabel 5. Persentase dan Kategorisasi Hasil Penelitian

Alternatif Pilihan Jawaban	Bobot/Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

ordinal, sedangkan penggunaan korelasi Pearson Product Moment mensyaratkan data interval, maka penulis melakukan transformasi data dengan teknik yang dikenal dengan sebutan Method of Successive Interval (MSI). Untuk menafsirkan hasil penelitian, digunakan kriteria seperti terlihat pada Tabel 6.

Sedangkan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dilakukan analisis jalur (path analysis).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, pada bagian ini akan disajikan gambaran hasil penelitian mengenai masing-masing variabel penelitian sebelum dilanjutkan dengan analisis mengenai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel kapasitas organisasi diteliti melalui delapan dimensi yaitu kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya

Tabel 6. Persentase dan Kategorisasi Hasil Penelitian

Bobot/Skor	Kategori
86,67 - 100,00	Sangat Baik
73,33 - 86,66	Baik
60,00 - 73,32	Cukup Baik
46,67 - 59,99	Kurang Baik
33,33 - 46,66	Tidak Baik
20,00 - 33,32	Sangat Tidak Baik

manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi. Hasil perhitungan mengenai variabel kapasitas organisasi, dapat dilihat pada Tabel 7.

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 7, terlihat bahwa skor hasil penelitian untuk variabel kapasitas organisasi adalah 72,12. Jika dikaitkan dengan Tabel 6, maka dapat dikatakan bahwa kapasitas organisasi termasuk dalam kategori Cukup Baik.

Sedangkan variabel kinerja organisasi diteliti melalui empat dimensi, yaitu efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kelayakan keuangan. Hasil perhitungan mengenai variabel kapasitas organisasi, dapat dilihat pada Tabel 8.

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 8, terlihat bahwa persentase skor hasil penelitian untuk variabel kinerja organisasi adalah 70,39. Jika dikaitkan dengan Tabel 6, maka dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi termasuk dalam kategori Cukup Baik.

Tabel 7. Rekapitulasi Perhitungan Variabel X (Kapasitas Organisasi)

Kategori	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		% Skor	Ket.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kepemimpinan strategik	21	3,89	233	43,15	208	38,52	50	9,26	28	5,19	540	100	66,26	CB
Struktur organisasi	50	11,11	215	47,78	145	32,22	31	6,89	9	2,00	450	100	71,82	CB
Sumber daya manusia	24	3,56	238	35,26	290	42,96	88	13,04	35	5,19	675	100	63,79	CB
Keuangan	39	17,33	149	66,22	30	13,33	2	0,89	5	2,22	225	100	79,11	B
Infrastruktur	71	19,72	161	44,72	94	26,11	26	7,22	8	2,22	360	100	74,50	B
Manajemen program	33	10,48	205	65,08	68	21,59	8	2,54	1	0,32	315	100	76,57	B
Manajemen proses	34	8,40	229	56,54	101	24,94	32	7,90	9	2,22	405	100	72,20	CB
Hubungan antar organisasi	23	8,52	150	55,56	78	28,89	13	4,81	6	2,22	270	100	72,67	CB
Jumlah	295		1.580		1.014		250		101		3.240	800		
Rata-rata		9,10		48,77		31,30		7,72		3,12	405	100	72,12	CB

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013



Tabel 8. Rekapitulasi Perhitungan Variabel Y (Kinerja Organisasi)

Kategori	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		% Skor	Ket.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Efektivitas	32	14,22	63	28,00	94	41,78	26	11,56	10	4,44	225	100	67,20	CB
Efisiensi	9	5,00	92	51,11	65	36,11	12	6,67	2	1,11	180	100	70,44	CB
Relevansi	9	4,00	118	52,44	74	32,89	18	8,00	6	2,67	225	100	69,42	CB
Kelayakan Keuangan	24	10,67	141	62,67	41	18,22	12	5,33	7	3,11	225	100	74,49	B
Jumlah	74		414		274		68		25		855	400		
Rata-rata		8,65		48,42		32,05		7,95		2,92	214	100	70,39	

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

2. Uji Hipotesis dan Pembahasan Hasil Penelitian

a. Uji Hipotesis

Berikut ini dilakukan dilakukan perhitungan sekaligus uji hipotesis variabel Kepemimpinan Strategik, Struktur Organisasi, Sumber Daya Manusia, Keuangan, Infrastruktur, Manajemen Program, Manajemen Proses, Hubungan Antar Organisasi dengan Kinerja Organisasi. Untuk mengetahui signifikansi analisis jalur, dilakukan perbandingan nilai probabilitas sebesar 0,05 dengan nilai probabilitas sig. hasil perhitungan. Adapun kriterianya menurut Riduwan dan Kuncoro (:132) adalah sebagai berikut:

- ▶ Jika nilai probabilitas (0,05) lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $0,05 \leq \text{Sig}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- ▶ Jika nilai probabilitas (0,05) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig. atau $0,05 \geq \text{Sig}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan."

Berikut akan dilakukan uji hipotesis untuk masing-masing variabel. Pengujian dilakukan dengan bantuan *software* SPSS dengan teknik regresi.

Hipotesis ke-1 yang diuji adalah sebagai berikut:

H_{01} : Kepemimpinan stratejik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a1} : Kepemimpinan stratejik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dari Tabel 9 terlihat bahwa nilai F sebesar 453,412 dengan nilai Sig 0,000. Karena nilai Sig lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_{01} ditolak dan H_{a1} diterima. Karena H_{a1} diterima, maka pengujian secara individual dapat dilanjutkan. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan stratejik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 10.

Dari Tabel 10 terlihat bahwa nilai R sebesar 0,995. Artinya, besarnya pengaruh

Tabel 9. Anova

Model		Sum of square	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	3650.965	8	456.371	453.412	.000a
	Residual	36.235	36	1.007		
	Total	3687.200	44			

a Predictors: (Constant), HAO, Keu, KS, Inf, SO, MPg, SDM, MPs

b Dependent Variable: KO

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013



Tabel 10. Model Summary

Model	R	R-square	Adjusted R-square	Std. Error of the Estimate
1	.995a	.990	.988	1.003

Predictors: (Constant), HAO, Keu, KS, Inf, SO, MPg, SDM, Mps

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

kepemimpinan stratejik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi secara simultan terhadap kinerja organisasi adalah 99,5%. Adapun kontribusinya sebesar 0,990 atau 99,0%. Sedangkan besarnya pengaruh variabel lain terhadap Kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

$$Y = \sqrt{1-RSquare}$$

$$Y = \sqrt{1-0,990}$$

$$Y = \sqrt{0,010}$$

$$Y = 0,100$$

Kemudian, untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel X terhadap variabel Y (Kinerja Organisasi) dilakukan perhitungan yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 11. Hasil perhitungan seperti terlihat pada Tabel 11 akan digunakan untuk melakukan uji hipotesis.

Hipotesis ke-2 yang diuji adalah sebagai berikut:

H02 : Kepemimpinan stratejik tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Ha2 : Kepemimpinan stratejik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Kepemimpinan Stratejik adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 (0,000 < 0,05). Dengan demikian H02 ditolak dan Ha2 diterima, artinya Kepemimpinan Stratejik berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Kepemimpinan Stratejik terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,228 atau 22,8%.

Hipotesis ke-3 yang diuji adalah sebagai berikut:

H03 : Struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Ha3 : Struktur organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Struktur Organisasi adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 (0,000 < 0,05). Dengan demikian H03 ditolak dan Ha3 diterima, artinya Struktur Organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,146 atau 14,6%.

Hipotesis ke-4 yang diuji adalah sebagai berikut:

H04 : Sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tabel 11. Perhitungan Besaran Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.489	1.402		.349	.729
KS	.266	.036	.228	7.312	.000
SO	.240	.053	.146	4.538	.000
SDM	.347	.039	.342	8.833	.000
Keu	.128	.089	.045	1.427	.162
Inf	.298	.048	.170	6.182	.000
MPg	.272	.089	.094	3.060	.004
MPs	.200	.067	.120	2.993	.005
HAO	.243	.079	.083	3.082	.004

a Dependent Variable: KO

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013



H_{a4} : Sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Sumber Daya Manusia adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian H₀₄ ditolak dan H_{a4} diterima, artinya Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,342 atau 34,2%.

Hipotesis ke-5 yang diuji adalah sebagai berikut:

H₀₅ : Keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a5} : Keuangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Keuangan adalah 0,162. Nilai tersebut lebih besar daripada 0,05 ($0,162 > 0,05$). Dengan demikian H₀₅ diterima dan H_{a5} ditolak, artinya Keuangan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis ke-6 yang diuji adalah sebagai berikut:

H₀₆ : Infrastruktur tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a6} : Infrastruktur berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Infrastruktur adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian H₀₆ ditolak dan H_{a6} diterima, artinya Infrastruktur berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Infrastruktur terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,170 atau 17,0%.

H₀₇ : Manajemen program tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a7} : Manajemen program berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Manajemen Program adalah 0,004. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 ($0,004 < 0,05$). Dengan demikian H₀₇ ditolak dan H_{a7} diterima, artinya Manajemen Program berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Manajemen Program terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu

sebesar 0,094 atau 9,4%.

H₀₈ : Manajemen proses tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a8} : Manajemen proses berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Manajemen Proses adalah 0,005. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 ($0,005 < 0,05$). Dengan demikian H₀₈ ditolak dan H_{a8} diterima, artinya Manajemen Proses berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Manajemen Proses terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,120 atau 12,0%.

H₀₉ : Hubungan antar organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

H_{a9} : Hubungan antar organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pada Tabel 11 terlihat bahwa nilai Sig untuk Hubungan Antar Organisasi adalah 0,004. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 ($0,004 < 0,05$). Dengan demikian H₀₉ ditolak dan H_{a9} diterima, artinya Hubungan Antar Organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Adapun besarnya pengaruh Hubungan Antar Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dapat dilihat pada kolom Beta, yaitu sebesar 0,083 atau 8,3%.

Dari hasil perhitungan tersebut, besaran pengaruh masing-masing variabel dapat disusun dari variabel yang mempunyai pengaruh terbesar sampai dengan terkecil. Adapun hasilnya dapat dilihat pada Tabel 12.

Sedangkan dalam bentuk gambar, besarnya pengaruh variabel X, baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel Y, dapat dilihat pada Gambar 3.

b. Pembahasan Hasil Penelitian

1) Kepemimpinan Stratejik

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, Kepemimpinan Stratejik merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menata organisasi untuk mencapai misinya. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Kepemimpinan Stratejik berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 22,8%. Jika dilihat dari sisi ini, dibandingkan dengan variabel yang lain, variabel Kepemimpinan



Tabel 12. Pengaruh Variabel X terhadap Variabel Y

Variabel X	r	r ² x 100%
Sumber Daya Manusia	0,342	11,70
Kepemimpinan Stratejik	0,228	5,20
Infrastruktur	0,170	2,89
Struktur Organisasi	0,146	2,13
Manajemen Proses	0,120	1,44
Manajemen Program	0,094	0,88
Hubungan Antar Organisasi	0,083	0,69
Keuangan	0,045	0,20

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2013

Stratejik merupakan salah satu variabel yang mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dengan variabel-variabel yang lain.

Namun demikian, jika dilakukan analisis item, variabel Kepemimpinan Stratejik nampaknya masih menyisakan banyak permasalahan. Dari tanggapan responden yang ada, persentase responden yang memberikan respon negatif responden terhadap item-item pernyataan tentang Kepemimpinan Stratejik (Kurang Setuju hingga Sangat Tidak Setuju) relatif besar. Secara keseluruhan, 52,96% responden memberikan tanggapan negatif. Sedangkan jika dilihat per item pernyataan, hanya ada satu item yang persentase tanggapan negatifnya di bawah 40%, yaitu item nomor 7 (Mendorong pengembangan sumber daya organisasi).

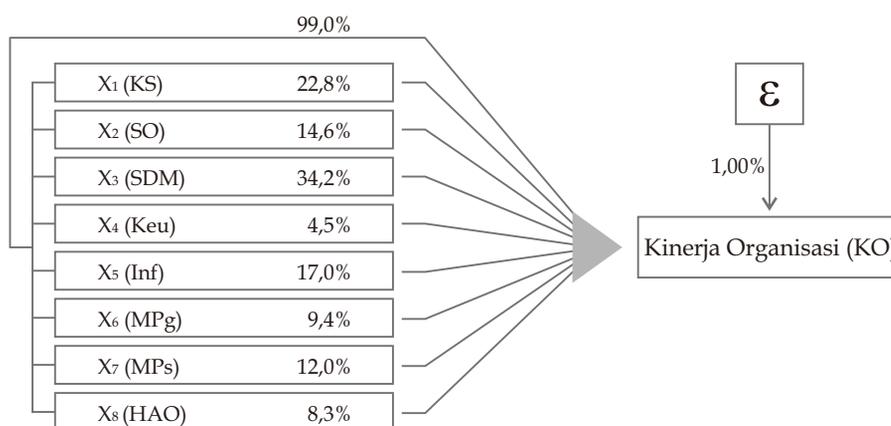
Dari data yang ada, aspek yang mendapat skor paling kecil adalah peran pemimpin sebagai role model atau contoh bagi yang lain. Di tengah kultur paternalistik yang masih kuat, keberadaan seorang pemimpin yang menjadi contoh bagi bawahannya merupakan hal yang

penting bagi suatu organisasi. Ketika seorang pemimpin memberikan contoh yang baik, maka akan menimbulkan kecenderungan kepada para bawahannya untuk berperilaku serupa. Sebaliknya, jika pimpinan tidak mampu menjadi *role model*, maka bawahan akan kehilangan panutan.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Blazey Blazey (2009: 22) sebagai berikut:

- *Effective leadership convey a strong sense of urgency to counter the natural resistance to change that can prevent the organization from taking the steps that these Core Values for success demand.*
- *Such leaders serve as enthusiastic role models, reinforcing and communicating the Core Values by their words and actions.*
- *Words alone are not sufficient. The actions of great leaders match their words.*

Pada butir kedua Blazey menekankan pentingnya seorang pemimpin menjadi role model bagi bawahannya. Bahkan Blazey menyatakan bahwa tindakan atau aksi seorang pimpinan harus sejalan dengan tindakannya



Gambar 3
Model Struktural Pengaruh Variabel X
Secara Simultan dan Parsial terhadap Variabel Y



atau perilakunya. Dari pendapat tersebut tersirat pentingnya seorang pimpinan untuk berperilaku yang sebagai panutan bagi bawahannya.

Aspek lain yang, sekalipun masuk kriteria cukup, namun ada pada peringkat bawah adalah penciptaan suasana kerja yang nyaman. Secara psikologis, suasana kerja yang nyaman akan membuat pegawai menikmati suasana kerjanya sehingga akan mendorong pegawai untuk berkontribusi optimal pada pekerjaannya.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah inovasi dalam memimpin organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan kurang mempunyai inovasi dalam memimpin organisasi. Nampaknya pimpinan lebih senang dengan posisi status quo sehingga tidak banyak terdapat inovasi yang dilakukan. Padahal inovasi merupakan salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Salopek (Lusthaus et al, 2002: 44) mengenai 4 kemampuan dan peran yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin sebagai berikut:

- ▶ *Collaborators skilled at facilitating, coaching and fostering dialogue;*
- ▶ *Innovators skilled at visioning, championing and diffusing;*
- ▶ *Integrators skilled at organizing, improving and bridging;*
- ▶ *Producers skilled at targeting, improving and measuring.*

Dari pendapat Salopek terlihat bahwa salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah berinovasi. Melalui inovasinya, diharapkan seorang pemimpin mampu membangun visi yang kredibel dan menanamkan nilai-nilai tangguh pada organisasi yang dipimpinya.

2) Struktur Organisasi

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, Struktur Organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab kepada anggota organisasi. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Struktur Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 14,6%. Jika dilihat dari sisi ini, dibandingkan dengan variabel yang lain, variabel Struktur Organisasi merupakan salah satu variabel yang pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi, tidak terlalu besar..

Jika dilakukan analisis item, variabel Struktur Organisasi nampaknya masih menyisakan

banyak permasalahan. Dari tanggapan responden yang ada, persentase responden yang memberikan respon negatif responden terhadap item-item pernyataan tentang Struktur Organisasi (Kurang Setuju hingga Sangat Tidak Setuju) relatif besar. Secara keseluruhan, 41,11% responden memberikan tanggapan negatif. Sedangkan jika dilihat per item pernyataan, dari 10 item yang diteliti, 6 item diantaranya mendapat tanggapan negatifnya di atas 40%.

Struktur organisasi, dalam konteks ini merupakan upaya untuk memberikan kejelasan kepada para pegawai mengenai tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Dalam hal ini, kejelasan peran dan tanggung jawab menjadi hal yang penting. Ketidakjelasan atas peran dan tanggung jawab berpotensi mengakibatkan adanya disharmoni dalam pelaksanaan pekerjaan karena pegawai tidak mempunyai pegangan yang pasti.

Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa di lingkungan STIA LAN, secara umum peran dan tanggung jawab anggota organisasi sudah relatif jelas. Hanya saja, organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada unit kerja yang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi, kejelasan mekanisme penilaian kinerja organisasi, dan kejelasan tanggung jawab pegawai ketika seorang pegawai dilibatkan dalam suatu kelompok kerja.

3) Sumber Daya Manusia

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan melakukan pemantauan SDM dalam organisasi serta penyiapan lingkungan kerja yang nyaman bagi anggota organisasi. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 34,2%. Jika dilihat dari sisi ini, dibandingkan dengan variabel yang lain, variabel Sumber Daya Manusia merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap Kinerja Organisasi.

Namun demikian, jika dilakukan analisis item, variabel Sumber Daya Manusia nampaknya masih menyisakan banyak permasalahan. Dari tanggapan responden yang ada, persentase responden yang memberikan respon negatif responden terhadap item-item pernyataan tentang Sumber Daya Manusia (Kurang Setuju hingga Sangat Tidak Setuju) relatif besar. Secara keseluruhan, 61,19%



responden memberikan tanggapan negatif. Sedangkan jika dilihat per item pernyataan, dari 15 item yang diteliti, seluruhnya mendapat tanggapan negatifnya di atas 40%.

Kondisi ini nampaknya bukan kondisi yang ideal mengingat seperti diketahui bahwa SDM merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pengelolaannya pun harus mendapat perhatian yang serius.

Keseriusan dalam pengelolaan SDM dimulai sejak perencanaan SDM. Seperti diketahui, perencanaan SDM merupakan upaya untuk mendapatkan atau memperoleh kuantitas dan kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itulah perencanaan SDM harus dilakukan dengan matang.

Kemudian, ketika sudah memasuki organisasi, pengelolaan SDM seharusnya tidak terhenti. Dalam kehidupan berorganisasi, setiap pegawai membutuhkan banyak kejelasan. Hal ini wajar mengingat seperti yang dikatakan oleh Maslow, bahwa manusia merupakan makhluk yang tidak pernah puas.

Ketidakpuasan ini tentu jangan dilihat dari perpektif negatif, akan tetapi dipandang sebagai adanya suatu kebutuhan. Kebutuhan ini bukan hanya yang bersifat fisik semata, akan tetapi juga kebutuhan akan kejelasan karir di tempatnya bekerja.

Dari hasil penelitian ditemukan informasi bahwa aspek terendah dalam konteks SDM adalah kurang jelasnya pola karir yang diberlakukan di STIA LAN Bandung. Ketidakjelasan pola karir akan membuat pegawai bingung dalam menentukan karirnya. Padahal, di sisi lain, pegawai membutuhkan panduan dalam menentukan karirnya dalam organisasi dimana dia bekerja.

Selain itu, aspek kejelasan program diklat menjadi salah satu aspek yang menonjol yang disoroti oleh para responden. Program diklat merupakan salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi SDM-nya. Program diklat yang tepat adalah yang sesuai dengan kebutuhan, dalam arti sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Ketidaktepatan program diklat hanya akan membawa inefisiensi dan tidak memberikan manfaat apapun.

4) Keuangan

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, Keuangan dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan melakukan pemantauan keuangan organisasi. Variabel

keuangan memang merupakan variabel yang penting dalam kehidupan berorganisasi. Namun demikian, dalam konteks tertentu, keuangan bukanlah yang segalanya. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Keuangan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini nampaknya berkaitan sifat statis kinerja organisasi sehingga tidak terpengaruh secara langsung oleh variabel keuangan.

Namun demikian, jika dilakukan analisis item, variabel Keuangan nampaknya merupakan variabel yang mendapatkan tanggapan positif dari para responden. dibandingkan dengan tiga variabel sebelumnya, variabel Keuangan tidak menyisakan banyak permasalahan.

5) Infrastruktur

Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Infrastruktur berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 17,0%. Jika dilihat dari sisi ini, dibandingkan dengan variabel yang lain, variabel Infrastruktur termasuk 3 besar variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap Kinerja Organisasi.

Infrastruktur, seperti disampaikan sebelumnya merupakan kondisi-kondisi mendasar yang harus dimiliki oleh suatu organisasi. Oleh karena itu, keberadaannya menjadi penting dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Keberadaan infrastruktur yang nyaman akan membuat pegawai tenang dalam bekerja karena merasa mendapat dukungan dari organisasi. Sebaliknya, kurang berfungsinya infrastruktur berpotensi menjadi faktor demotivator.

Dari hasil penelitian, aspek yang mendapat skor terendah dalam variabel infrastruktur adalah kelancaran jaringan internet. Di era saat ini, dimana komunikasi dan informasi sudah dianggap sebagai satu bagian dari unsur penting organisasi, organisasi harus berusaha mengimbangnya dengan penyediaan perangkat yang dapat mendukung lancarnya arus informasi. Terlebih jika disadari bahwa internet pada saat ini sudah menjadi suatu keharusan. Dengan lancarnya jaringan internet, anggota organisasi dengan mudah dapat mengakses berbagai iforamsi yang relevan.

Namun demikian, dari data yang ada, nampaknya kondisi ideal ini belum tercipta di lingkungan STIA LAN Bandung. Berdasarkan pengalaman empiris, kondisi tersebut tercipta karena tidak ada unit khusus yang menangani jaringan internet. Selama ini keberadaannya sangat



tergantung pada unit tata usaha dan Rumah Tangga. Di sisi lain, tidak semua pegawai yang ada pada unit tersebut memahami alur kerja jaringan, sehingga ketiak terjadi gangguan, butuh waktu yang relatif lama untuk membuatnya normal kembali.

Aspek Infrastruktur terendah berikutnya adalah keberfungsian printer. Seperti diketahui, printer merupakan media penting untuk menunjukkan hasil kerja pegawai, khususnya dalam bentuk laporan dan/atau output. Kekurangberfungsian sarana printer yang ada dapat menghambat kinerja pegawai yang berujung pada kurang baiknya kinerja organisasi.

6) Manajemen Program

Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Manajemen Program berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 9,4%. Seperti telah disampaikan sebelumnya, Manajemen program mencerminkan kemampuan organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan program-programnya. Ketidakmampuan organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan seharusnya akan berdampak pada tidak tercapainya tujuan organisasi.

Dari data yang ada, nampaknya Manajemen Program bukan merupakan permasalahan di STIA LAN Bandung. Artinya, STIA LAN Bandung sebagai suatu organisasi telah mampu dengan baik mengelola program dan kegiatan, sejak perencanaan sampai dengan pelaksanaan program dan/atau kegiatan tersebut.

7) Manajemen Proses

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa Manajemen Proses merupakan upaya untuk menyelaraskan aktivitas dalam organisasi. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Manajemen Proses berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 12,0%.

Berdasarkan analisis item Manajemen Proses mendapatkan kategori Cukup Baik. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa di lingkungan STIA LAN, untuk menyelaraskan aktivitas dalam organisasi relatif baik. Hanya saja, jika dicermati lebih lanjut, organisasi perlu lebih memperhatikan beberapa aspek seperti, pencarian akar masalah, penentuan alternatif pemecahan masalah, pemberian umpan balik dari atasan, dan evaluasi kegiatan. Aspek-aspek tersebut menjadi penekanan karena berdasarkan data yang ada, mendapat respon negatif oleh lebih dari 40% responden.

8) Hubungan Antar Organisasi

Hubungan Antar Organisasi yaitu upaya untuk membangun hubungan kerja dengan organisasi lain. Berdasarkan analisis jalur, diketahui bahwa Hubungan Antar Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi sebesar 6,9%.

Berdasarkan analisis item, hubungan antar organisasi mendapatkan kategori Cukup Baik. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa STIA LAN sebagai suatu organisasi telah berusaha membangun hubungan yang baik dengan organisasi lain. Hanya saja, jika dicermati lebih lanjut, organisasi perlu lebih memperhatikan pemanfaatan jejaring elektronik sebagai alat membangun kerjasama. Hal ini terlihat dari tanggapan responden, dimana untuk aspek pemanfaatan jejaring elektronik, responden yang memberikan tanggapan negatif sebanyak lebih dari 50%.

9) Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang mencerminkan pencapaian organisasi dalam kurun waktu tertentu. Informasi mengenai Kinerja Organisasi digali melalui empat dimensi, yaitu Efektivitas, Efisiensi, Relevansi, dan Kelayakan Keuangan.

berdasarkan data yang ada, dari keempat dimensi tersebut, dimensi Kelayakan Keuangan mendapat skor paling tinggi dengan kategori Baik. Sedangkan dimensi Efektivitas mendapatkan skor paling rendah dengan kategori Cukup Baik. Adapun kedua dimensi yang lain mendapatkan kategori Cukup Baik.

Secara keseluruhan, Kinerja Organisasi mendapatkan persentase rata-rata skor sebesar 70,00 dengan kategori Cukup Baik. Namun demikian, skor bukan satu-satunya ukuran penilaian kinerja organisasi.

Jika dilihat dari analisis item, ternyata terdapat beberapa item yang mendapatkan kesan negatif dari responden. Item-item tersebut berkaitan dengan kegiatan penelitian, program advokasi, dan program pengabdian pada masyarakat.

Ketiga hal tersebut pada hakekatnya merupakan core business STIA LAN Bandung sebagai suatu institusi pendidikan tinggi. Sudah selayaknya hal tersebut menjadi tujuan organisasi. Namun demikian, setelah ditelusuri, terdapat beberapa hal yang menyebabkan hal tersebut terjadi.

Jumlah penelitian di STIA LAN Bandung memang sangat terbatas. Hal ini tidak terlepas



dari dukungan anggaran yang ada. Alokasi anggaran yang disediakan oleh pemerintah untuk STIA LAN Bandung sangat terbatas, sehingga yang bisa dilakukan adalah melakukan penelitian mandiri dimana dosen-dosen tetap yang melakukan kegiatan penelitian dengan anggaran yang terbatas.

Kegiatan advokasi pun mengalami hal yang serupa. Keterbatasan anggaran menghalangi terciptanya kegiatan penelitian dan advokasi yang berkualitas.

Upaya untuk mencari sumber lain sudah dilakukan. Akan tetapi STIA LAN Bandung terkendala oleh PP Tarif yang harus diikuti. Artinya, segala macam tarif yang akan digunakan oleh STIA LAN Bandung, harus merujuk pada PP Tarif tersebut.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam menjalankan misinya. Kinerja organisasi dilihat dari bagaimana organisasi dapat memenuhi dimensi-dimensi yang ditentukan sebagai ukurannya. Pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang secara umum dapat dikatakan sebagai faktor internal dan faktor eksternal. Sejalan dengan kerangka pemikiran, penelitian ini hanya akan melihat faktor-faktor pembentuk kinerja organisasi dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab IV, penelitian ini menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Jika dilakukan secara simultan (secara bersama-sama), semua variabel berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Akan tetapi, jika dilakukan secara parsial, tidak semua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Variabel keuangan adalah variabel yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, jika dianalisis secara parsial, pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja organisasi relatif rendah. Artinya, kohesivitas kedelapan variabel tersebut sangat besar artinya dalam membentuk kinerja organisasi.
2. Dari delapan variabel yang secara teoritis berpengaruh terhadap kinerja organisasi, berdasarkan analisis item, variabel Keuangan dan Manajemen Program adalah dua variabel yang kondisinya dipersepsi paling baik

dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Sedangkan Variabel Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan adalah dua variabel yang dipersepsi paling rendah dibanding variabel-variabel yang lain.

3. Kinerja organisasi dipersepsi dalam kondisi Cukup Baik. Dari empat dimensi yang menjadi aspek kinerja organisasi, Kelayakan Keuangan menjadi dimensi yang dipersepsi paling tinggi dibandingkan dengan dimensi-dimensi yang lain. Sedangkan Efektivitas menjadi dimensi yang dipersepsi paling rendah dibandingkan dengan dimensi-dimensi yang lain.
4. Kinerja organisasi yang berkaitan dengan Efektivitas, terutama aspek penelitian menjadi aspek yang mendapat sorotan karena aspek ini yang dinilai paling kurang baik. Padahal, penelitian merupakan salah satu core business dalam suatu perguruan tinggi. Namun demikian, berdasarkan pengalaman empirik, faktor keterbatasan anggaran adalah salah satu kendala yang menyebabkan penelitian tidak dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

2. Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teori Lusthaus tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi di lokus penelitian. Namun demikian, dari beberapa kesimpulan yang telah dinyatakan sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan merupakan aspek yang perlu mendapat perhatian penuh mengingat melalui kepemimpinan yang efektif, tujuan organisasi bisa relatif mudah dicapai. Dalam rangka meningkatkan efektivitas kepemimpinan, maka nampaknya perlu dilakukan dialog terbuka antara pimpinan dengan para bawahannya. Pada saat dialog, para pegawai diberi kebebasan untuk menyampaikan apa yang dirasakan dan yang diharapkan dari pimpinan. Pada saat yang sama, pimpinan diberi kesempatan untuk memberikan klarifikasi atas apa yang telah dilakukannya selama ini. Hal ini penting agar tercipta kesamaan persepsi diantara pimpinan dengan bawahannya.
Situasi dialog seperti ini perlu dilakukan secara berkala, misalnya per triwulan semester atau per semester. Hal ini penting karena dalam perjalanan waktu sangat mungkin masing-masing pihak melupakan apa yang telah menjadi komitmen bersama.



2. Pengelolaan SDM yang baik merupakan salah satu syarat mutlak pencapaian kinerja organisasi yang efektif. Beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi, khususnya Subbag Kepegawaian, dalam rangka pembenahan SDM adalah sebagai berikut:
 - a. Melakukan analisis kebutuhan pegawai secara berkala.
Analisis kebutuhan pegawai merupakan hal yang mendasar karena dengan cara ini akan dapat diketahui kuantitas dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh organisasi. Analisis kebutuhan SDM dilakukan secara berkala, misalnya per tahun. Hal ini penting karena perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi kebutuhan pegawai.
 - b. Melakukan analisis kebutuhan diklat.
Analisis kebutuhan diklat dilakukan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi antara yang dimiliki oleh pegawai dengan kemampuan riil. Melalui analisis kebutuhan diklat, akan terpetakan kebutuhan-kebutuhan kompetensi SDM dalam organisasi. Selain itu, melalui kebutuhan diklat, organisasi dapat membuat perencanaan diklat yang lebih baik.
 - c. Menyusun pola rotasi yang jelas.
Rotasi, yang seharusnya merupakan salah satu upaya pengembangan SDM, seringkali dipandang sebagai ancaman oleh pegawai. Hal tersebut terjadi karena kurangnya informasi mengenai manfaat rotasi dan waktu pelaksanaan rotasi. Rotasi pada hakekatnya berkaitan dengan pengembangan karir pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun pola rotasi yang dilakukan secara berkala, misalnya dalam kurun waktu 3-5 tahun. Informasi mengenai rotasi ini disampaikan kepada seluruh pegawai agar tidak terjadi miskomunikasi dan mispersepsi.
3. Dalam rangka menyasiasi ketebatasan anggaran, khususnya dalam hal penelitian, STIA LAN Bandung perlu membangun komunikasi yang intensif dengan pihak Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, khususnya Dirjen Dikti. Hal ini penting karena Dirjen Dikti mempunyai cukup alokasi anggaran bagi dosen-dosen yang akan melakukan penelitian.
4. Penelitian ini mempunyai keterbatasan

karena hanya mengelaborasi faktor-faktor yang terdiri dari kepemimpinan strategik, struktur organisasi, sumber daya manusia, keuangan, infrastruktur, manajemen program, manajemen proses, dan hubungan antar organisasi. Oleh karena itu, agar lebih komprehensif, dapat dilanjutkan oleh peneliti lain dengan memasukkan dimensi-dimensi yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management - An Evidence-based guide to delivering High Performance*, 4th Edition. London: Kogan Page Ltd.
- Dwiyanto, Agus. Dkk., (2002). *Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Study Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Gudono. (2012). *Analisis Data Multivariat*. Yogyakarta: BPFE.
- Imbaruddin, A. (2010). *Kinerja Organisasi Publik: Kuantitas atau Kualitas atau Kuantitas dan Kualitas*. Orasi Ilmiah pada Pengukuhan Guru Besar di STIA LAN Makassar. 22 Mei 2010.
- International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 2, No.9; September 2012. *Connotation of Organizational Effectiveness and Factors Affecting It*. Dr. Muhammad Tariq Khan, Dr. Naseer Ahmed Khan, Sheraz Ahmed, & Mahfooz Ali. p21
- IUCN, (2004). *Assessing Organizational Performance. Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop*. Cape Town, South Africa, 29th - 30th November 2004. Universalia.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson G., Carden, F., and Montalván, G.P. (2002). *Organizational Assessment - A Framework For Improving Performance*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Pasolong, Harbani, (2008). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, E.A., dan Sulistyastuti, D.R. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. (Terjemahan). Jakarta: PT Indeks.
- Rowe, A. et al. (1995). *Strategic Management: Concept and Application*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



- Ruky, A.S. (2003). *SDM Berkualitas – Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sofyandi, H. dan Garniwa, I. (2007). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudjana, N. dan Ibrahim. (2001). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2010). *Analisis Multivariat - Arti & Interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tangkilisan, H.N.S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Thoha, M. (2003). *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- William, R.S. (2002). *Managing Employee Performance, Design, and Implementation in Organization*. London: Thomson-Learning.
- Wirjana, B. R., (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas – Organisasi, Kinerja, Program*. Yogyakarta: Andi.