

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *UNIVERSITY PERFORMANCE* DENGAN *LEARNING ORGANIZATION* DAN *UNIVERSITY CULTURE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Lianna Octavia dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *university performance* dengan *learning organization* dan *university culture* sebagai variabel *intervening*. Sampel dan data dalam penelitian ini diperoleh dari 420 mahasiswa pada 6 universitas swasta di Surabaya dengan menggunakan kuisioner. Pemilihan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dan analisa deskriptif menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *university performance*. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *learning organization* dan *university culture*. *Learning organization* dan *university culture* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *university performance*.

Kata kunci: *Transformational Leadership, University Performance, Learning Organization, University Culture, Partial Least Square, SPSS.*

ABSTRACT

This study aimed to examine the affect of transformational leadership on university performance with learning organization and university culture as the intervening variables. The samples and data used in this study were obtained from 420 students in 6 private universities in Surabaya by using questionnaire. The sample selection was done by purposive sampling. This hypothesis was tested by using Partial Least Square (PLS) and descriptive analysis by using SPSS. The results showed transformational leadership did not directly influence on university performance. Transformational leadership had significant and positive influence on learning organization and university culture. Learning organization and university culture had significant and positive influence on university performance.

Keywords: *Transformational Leadership, University Performance, Learning Organization, University Culture, Partial Least Square, SPSS.*

PENDAHULUAN

Pada saat ini, banyak organisasi mulai memperhatikan bagaimana cara untuk semakin meningkatkan kinerja organisasinya agar dapat bertahan dalam persaingan. Untuk itu, organisasi harus mulai memikirkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti tipe kepemimpinan yang digunakan, *organizational culture*, dan *learning organization*. Choudhary, et al (2013), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh tipe kepemimpinan dengan *organization performance* juga mengatakan berdasarkan hasil penelitiannya bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *organization performance*. Jika dikaitkan dalam dunia pendidikan, penelitian yang dilakukan oleh Kurland, et al, (2010) menjelaskan bahwa *transformational leadership*, visi dan proses *learning organization* adalah kunci untuk kemajuan sekolah. Selain kompetisi, baik inovasi dan budaya menentukan *organization performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Xenikou dan Simosi (2006), ditemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational culture*, yang pada akhirnya ditemukannya *organizational culture* sebagai mediasi untuk menyaring tipe kepemimpinan yang dapat mempengaruhi *organization performance*.

Pada saat ini, persaingan tidak hanya terjadi didalam dunia bisnis, tapi juga merambat dalam dunia pendidikan, sehingga tempat untuk mendapatkan pembelajaran seperti universitas juga perlu memperhatikan perubahan yang ada, sehingga dapat menanggapi perubahan tersebut. Adanya persaingan yang semakin lama semakin ketat dan menuntut setiap individu untuk berlomba-lomba menjadi lebih unggul lebih dari yang lain, juga menuntut universitas untuk menyediakan sarana yang sesuai untuk menanggapi hal tersebut. Dalam tipe kepemimpinan yang ada, *transformational leadership* adalah salah satu kepemimpinan yang mampu mengkoordinasi *learning organization* dan *university culture* yang baik, sehingga dapat meningkatkan *university performance*.

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa tahun 2010-2013

Universitas	Jumlah Mahasiswa			
	2010	2011	2012	2013
Universitas Kristen Petra (UKP)	7.467	7.431	7.698	7.937
Rasio Peningkatan		-0,5%	3,6%	3,1%
Universitas Surabaya (UBAYA)	7.281	7.058	7.247	8.248
Rasio Peningkatan		-3,1%	2,7%	13,8%
Universitas Ciputra (UC)	1.836	2.018	2.460	2.290
Rasio Peningkatan		9,9%	21,9%	-6,9%
Universitas Widya Mandala (WM)	5.057	5.477	5.311	5.031
Rasio Peningkatan		8,3%	-3,0%	-5,3%
Universitas Pelita Harapan (UPH)	614	759	660	558
Rasio Peningkatan		23,6%	-13,0%	-15,5%
Sekolah Tinggi Teknik Surabaya (STTS)	1.064	1.082	1.075	1.180
Rasio Peningkatan		1,7%	-0,6%	9,8%
Total	23.319	23.825	24.451	25.244

Berdasarkan data kementerian pendidikan dan kebudayaan yang diperoleh dari *website* dinas pendidikan dan telah diolah kembali di Tabel 1 dapat disimpulkan terjadi peningkatan dan penurunan jumlah mahasiswa. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa adanya peningkatan jumlah pelanggan, yang kemudian akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Jika dikaitkan dalam dunia pendidikan dengan data jumlah mahasiswa pada Tabel 1, menjelaskan bahwa adanya peningkatan naik dan turunnya jumlah mahasiswa tersebut dapat menunjukkan kinerja sebuah universitas, khususnya jika dikaitkan dengan kinerja keuangannya. Peningkatan jumlah mahasiswa ada kemungkinan dapat menyebabkan terjadi peningkatan kinerja keuangan universitas, akan tetapi jika yang terjadi adalah sebaliknya dimana jumlah mahasiswa mengalami penurunan, kemungkinan penurunan tersebut berdampak juga pada penurunan kinerja keuangan universitas. Jika dihubungkan dengan *transformational leadership*, maka *transformational leadership* merupakan tipe kepemimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan menciptakan hal baru yang dibutuhkan oleh mahasiswa. *Transformational leadership* akan menciptakan *learning organization* yang memadai dan *university culture* yang kuat dan sesuai sehingga mampu menciptakan keunggulan yang kuat dari universitas lainnya, dan mampu menarik

minat masyarakat. Dengan demikian, pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan universitas.

Transformational Leadership

Transformational Leadership adalah kepemimpinan yang mengembangkan kepercayaan diri para pengikutnya untuk mencapai misi organisasi (Avolio, et al, 2003). *Transformational Leadership* terletak pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan, loyalitas, dan kebanggaan para pengikutnya yang kemudian mensubordinasikan kepentingan masing-masing untuk kepentingan kelompok (Zagoršek, et al, 2009). Comez, (2013) mengatakan bahwa perilaku *transformational leadership* ditemukan mempengaruhi kinerja yang lebih positif. Terutama dalam lingkungan yang dinamis, pemimpin yang visioner dan sangat karismatik memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi

Untuk mengukur *Transformational Leadership*, menggunakan empat dimensi pengukuran Avolio, et al (2003), yaitu:

1. *Idealized Influence*
Tindakan seorang pemimpin yang karismatik yang berpusat pada nilai-nilai, keyakinan, dan misi.
2. *Inspirational Motivation*
Cara seorang pemimpin memotivasi pengikutnya dengan melihat masa depan dengan optimisme, memproyeksikan visi yang ideal dan dapat dicapai, dan menekankan tujuan ambisius.
3. *Individual Consideration*
Perilaku pemimpin yang memberikan kontribusi untuk kepuasan pengikut mereka dengan memberikan nasihat, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing individu.
4. *Intellectual Stimulation*
Tindakan pemimpin yang menantang para pengikutnya untuk berpikir lebih kreatif dan mencari solusi untuk masalah yang sulit, dengan bertindak sebagai stimulator mental.

Learning Organization

Learning organization adalah proses pembelajaran interaktif yang diperlukan untuk menanggapi perubahan internal maupun eksternal organisasi (Watkins and Marsick, 2003). Basim, Sesen, dan Korkmazyurek (2007) mengatakan

bahwa *learning organization* adalah organisme hidup dan merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari. *Learning organization* juga didefinisikan sebagai organisasi yang menganut prinsip-prinsip *organization learning* dan mendukung lingkungan dimana organisasi dapat berkembang (Loermans, 2002). *Organizational learning* adalah konsep yang digunakan untuk mendeskripsikan beberapa aktivitas yang terjadi dalam organisasi, sedangkan *learning organization* mengacu pada jenis tertentu dalam organisasi atau organisasi itu sendiri (Tsang, 1997). Ortenblad (2001) menjelaskan bahwa *learning organization* merupakan bentuk atau form dari organisasi ketika aktivitas atau proses dari pembelajaran terjadi dalam organisasi (*organizational learning*).

Menurut Watkins and Marsick (2003) menggunakan 7 dimensi untuk mengukur *learning organization*, yaitu:

1. *Continuous Learning*
Pembelajaran dirancang ke dalam pekerjaan sehingga orang dapat belajar pada peluang pekerjaan yang disediakan untuk pendidikan dan pertumbuhan berkelanjutan.
2. *Dialogue and Inquiry*
Terkait dengan upaya dalam menciptakan lingkungan yang sesuai yang membuat individu menjadi jauh lebih *open minded*, *learning organization* yang sekarang menciptakan lingkungan di mana pengalaman pengetahuan yang dipelajari melalui dialog dan interaksi hari demi hari.
3. *Team Learning*
Pekerjaan dirancang menggunakan kelompok untuk mengakses cara berpikir yang diharapkan untuk dipelajari bersama-sama dan bekerja sama dalam kolaborasi yang dinilai oleh budaya dan dihargai.
4. *Embedded Systems*
Kedua sistem teknologi tinggi dan rendah untuk berbagi pembelajaran yang dibuat dan diintegrasikan dengan akses pekerjaan yang disediakan untuk sistem yang dipertahankan.
5. *Empowerment*
Menandakan proses organisasi untuk menciptakan dan berbagi visi kolektif dan mendapatkan umpan balik dari para

anggotanya tentang kesenjangan antara status saat ini dan visi yang baru.

6. *System Connection*

Para anggota membantu untuk melihat efek dari pekerjaan mereka pada seluruh bagian perusahaan.

7. *Provide Leadership*

Model pemimpin, juara, dan dukungan belajar. Kepemimpinan menggunakan pembelajaran strategis untuk hasil bisnis.

University Culture

Moran, et al (2007), mengatakan bahwa *organizational culture* dapat didefinisikan sebagai pola asumsi bersama untuk nilai-nilai dan keyakinan yang membantu individu memahami fungsi-fungsi organisasi dengan menyajikan norma-norma atau perilaku dalam organisasi bagi mereka. *Organizational culture* adalah adaptif dan mendorong perbaikan terus-menerus dan perubahan, dan jaringan kelompok pribadi yang terbuka tanpa penyaringan, sedangkan organisasi tradisional yang ada di lingkungan yang stabil, memiliki struktur vertikal, dimana proses pengambilan keputusan secara terpusat, tugas tetap didefinisikan dan, budaya organisasi khusus yang tetap dan tahan terhadap perubahan (Theodore, 2013).

Behram, Nihal dan Özdemirci (2014) membagi Organizational Culture menjadi empat bagian, yaitu :

1. *Adhocracy*

Merupakan budaya dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi yang didukung dengan sistem yang terbuka yang mempromosikan keinginan untuk beraksi.

2. *Market*

Budaya ini menyebabkan orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk bekerja secara rasional dan secara jelas yang didapatkan dari tingkat produktivitas yang tinggi dan operasi ekonomi.

3. *Hierarchy*

Budaya ini memfokuskan pada perbaikan internal dan berjuan untuk stabilitas dan faktor-faktor motivasi yang didalamnya termasuk keamanan, pemesanan, peraturan, dan regulasi dan juga kriteria efektifitas di dalamnya termasuk kontrol, stabilitas, dan efisiensi kontrol melalui pengaturan tugas yang jelas dan peraturan yang ketat.

4. *Clan*

Budaya yang biasanya digunakan organisasi yang berkonsentrasi pada perbaikan internal dengan fleksibilitas, perhatian pada masyarakat, dan relasi antar manusia.

University Performance

Brown (2001), berpendapat bahwa kontrol fakultas yang lebih besar terhadap keputusan mengenai prestasi akademik dikaitkan dengan peningkatan kinerja universitas. Ejere dan Abasilim (2011), mengatakan bahwa *organizational performance* mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. akibatnya bukti dari output dari anggota organisasi diukur dari segi pendapatan, laba, pertumbuhan, pengembangan dan perluasan organisasi. Sangat penting bagi manajemen untuk mengembangkan cara yang efektif untuk melakukan evaluasi kinerja untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan dan menghubungkannya dengan tujuan perusahaan, yaitu model evaluasi menyeluruh kinerja universitas adalah kunci untuk kelangsungan hidup universitas (Zangoueinezhad, dan Moshabaki 2011).

Kaplan dan Norton(1992) menjelaskan empat perspektif untuk mengukur *organization performance*, sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard menuntut bahwa manajer menerjemahkan pernyataan misi umum mereka pada layanan pelanggan ke langkah-langkah spesifik yang mencerminkan faktor-faktor yang benar-benar penting bagi pelanggan.

2. Perspektif Internal.

Manajer perlu fokus pada operasi-operasi internal yang penting yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Langkah-langkah internal untuk *balanced scorecard* harus berasal dari proses bisnis yang memiliki dampak terbesar pada kepuasan pelanggan.

3. Perspektif Inovasi dan Learning.

Persaingan global yang ketat mengharuskan perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus untuk produk dan proses yang sudah ada dan memiliki kemampuan untuk memperkenalkan

produk-produk yang sama sekali baru dengan kemampuan yang diperluas.

4. Perspektif Keuangan.

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan eksekusinya berkontribusi terhadap peningkatan *bottom-line*.

Signaling Theory

Menurut Connelly, et al (2011), *signaling theory* digunakan untuk mendeskripsikan perilaku 2 pihak ketika mengakses informasi yang berbeda. Connelly, et al (2011), juga menjelaskan bahwa informasi berdampak pada proses pengambilan keputusan. Seseorang membuat keputusan berdasarkan informasi yang dipublikasikan secara bebas. Namun, ada beberapa informasi yang tidak dapat dipublikasikan (*private*) oleh karena itu maka terjadi informasi asimetri antara pihak yang mempunyai informasi tersebut dan pihak yang berpotensi dapat membuat keputusan yang lebih baik jika memiliki informasi tersebut.

Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Ejere dan Abasilim (2011), mengenai *transformational* dan *transactional leadership* keduanya berhubungan positif dengan *organization performance* tetapi *transformational leadership* lebih signifikan terkait dan berdampak pada *organization performance* daripada *transactional leadership*. Penelitian yang dilakukan oleh Sahaya (2012), menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *transactional leadership* memiliki dampak pada peningkatan *organizational performance* dibandingkan dengan *laissez faire*, pada *organizational performance* dibagian keuangan.

H₁: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap University Performance.

Learning organization adalah sarana yang layak dan penting untuk mengembangkan *organizational culture*. Beberapa penelitian penting telah menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempercepat penciptaan dan keberlangsungan *learning organization*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Singh (2008) mengenai *transformational leadership*, diidentifikasi dan dipelajari sebagai variabel penting yang mempengaruhi perkembangan *learning organization*. Sahaya (2012) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan harus mendorong proses *learning organization* dan sebaliknya, *learning organization* harus mendukung pengetahuan, *knowhow*, dan teknik untuk para pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

H₂: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Learning Organization.

Tipu, et al (2012), menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Xenikou, dan Simosi (2006) menunjukkan hasil bahwa *transformational leadership* mengarah ke orientasi budaya prestasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Feitler dan Gudgel (1994), mengarah pada sekolah, yang menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya kelas, bukan pada tingkat sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Shurbagi dan Zahari (2012), memperjelas bahwa *transformational leadership* berhubungan signifikan positif dengan *organizational culture* dengan budaya dominan adalah *hierarchy*.

H₃ : Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Univesity Culture.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahaya, (2012) menjelaskan bahwa memang, organisasi tidak dapat bertahan dan memperbaiki diri dengan pengetahuan mereka sebelumnya dan perlu belajar pengetahuan baru untuk berusaha keras untuk mengatasi kondisi yang kacau dan berubah. Dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Nordin, et al (2012) bahwa, *Learning organization* berdampak signifikan dalam *organizational performance* untuk *Non profit organization* disetiap level *learning organization*, dan organisasi yang mampu mendesain strategi *learning organization* dengan baik, dapat memaksimalkan *organizational performance*.

H₄: *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Univesity Performance*.

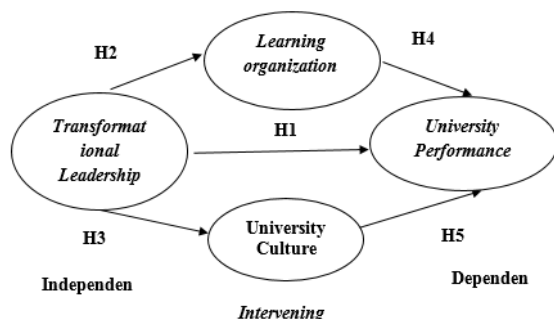
Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hsu (2014) disimpulkan bahwa, *organizational culture* memiliki dampak dalam kinerja bisnis, dan ditambahkan memang adanya hubungan antara *organizational culture* dengan *organization performance*. Lee dan Yu (2004), melakukan penelitian yang menjelaskan bahwa kekuatan dari kebudayaan yang dimiliki oleh organisasi menjadi salah satu pembeda mereka dengan rival-rivalnya, dengan adanya budaya yang kuat dalam organisasi, membuat mereka tidak mudah untuk di tiru oleh rival-rivalnya, sehingga dapat meningkatkan *organization performance* secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Uzkurt, et al (2013), *organizational culture* berdampak signifikan positif terhadap *organization performance* dimediasi dengan *organizational innovation*, dimana inovasi menggambarkan variasi elemen dalam *organization performance*.

H₅: *Univesity Culture* berpengaruh positif terhadap *Univesity Performance*.

METODOLOGI PENELITIAN

Model Analisis

Model dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1



Gambar 1. Model Analisis Hipotesis

Sumber Data

. Data primer adalah data yang

diperoleh secara langsung oleh penulis dari sumbernya untuk mendapatkan hasil yang *up to date*. Pengumpulan data primer dapat dilakukan melalui observasi, diskusi terfokus, wawancara, dan juga penyebaran kuesioner.

Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah universitas – universitas swasta yang ada di kota Surabaya, yaitu Universitas Kristen Petra (UK Petra), Universitas Surabaya (UBAYA), Universitas Ciputra (UC), Sekolah Tinggi Teknik Surabaya (STTS), Universitas Pelita Harapan Surabaya (UPH Surabaya), dan Universitas Widya Mandala (WM), dengan total seluruhnya berjumlah 25.244 mahasiswa pada tahun 2013.

Sampel dan Teknik Sampling

Sampel penelitian ini adalah 420 mahasiswa dari 6 perguruan tinggi swasta di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling*, karena dalam pengambilan sampel terdapat kriteria – kriteria tertentu antara lain, mahasiswa aktif pada universitas terpilih, telah mengalami proses kuliah minimal 3 semester dan maksimal 10 semester dengan minimal IPK 2,6. Pemilihan universitas terpilih ini berdasarkan pada segmen yang sama, nilai uang kuliah yang kurang lebih sama, dan etnis mahasiswanya mayoritas yang kurang lebih sama antar universitas.

Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah minimum sampel yang harus diambil. Rumus Slovin : $n = \frac{N}{1+N(d^2)}$, n adalah besar sampel, N adalah jumlah populasi, d adalah tingkat kesalahan pengambilan sampel. Dengan jumlah populasi 25.244 mahasiswa, jumlah minimal sampel adalah 393,82. Peneliti juga menggunakan *quota sampling*, yang nantinya sampel akan terbagi secara proporsional berdasarkan gender, IPK, dsb.

Rancangan Kuesioner

Kuisisioner dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kelompok pertanyaan dan pernyataan.

1. Kelompok pertanyaan demografi responden: (Jenis Kelamin, IPK, Jurusan, Universitas, Semester)
2. Pada bagian kelompok pernyataan, setiap pernyataan menunjukkan persepsi

seseorang terkait dengan variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikat. Untuk memberikan persepsi dalam pernyataan ini digunakan instrumen skala *Likert*, dimana jawaban yang diberikan antara 1 (Sangat Tidak Setuju) – 5 (Sangat Setuju). Kuesioner yang ada dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. *Independent Variable* : *Transformational Leadership* diadopsi dari Comez (2013).
- b. *Intervening Variable* : *Learning Organization* yang diadopsi dari Basin, Sesen, dan Korkmazurek (2007) dan *University Culture* yang diadopsi dari Behram dan Ozdemirci (2014).
- c. *Dependent Variable* : *University Performance* yang diadopsi dari Zangouinezhad, dan Moshabaki (2011)

Teknik Analisis Data

Analisis kausal digunakan untuk melihat hubungan pengaruh dan pengujian hipotesis, dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM). Dalam melakukan analisis kausal digunakan aplikasi SmartPLS. Dalam pengolahan data untuk hubungan antar variabel penelitian akan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), karena semua variabel penelitian merupakan variabel laten yang dapat diukur dengan indikator – indikator dan juga menggunakan uji statistik deskriptif menggunakan SPSS. *Partial Least Square* memiliki 2 model analisa, yaitu *inner model* dan *outer model*.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel laten. Ukuran reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup (Ghozali 2011).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel laten. Jika nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik.

Direkomendasikan nilai akar AVE harus lebih besar 0.50 (Ghozali, 2011). Perhitungan AVE dapat dilakukan dengan rumus :

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

Dimana λ_i = faktor loading dan $\varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

c. *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan derajat yang mengindikasikan *common laten* (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dan indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *realibilitas composite* adalah 0.60 (Ghozali 2011). Perhitungan *composite reliability* dapat dilakukan dengan rumus :

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i = faktor loading dan $\varepsilon_i - 1 - \lambda_i^2$

Model Struktural (*Inner Model*)

Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan uji t-statistik. Skor koefisien *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan di atas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80%. Nilai R² digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sedangkan untuk mengukur model konstruk digunakan *Q-square predictive relevance*. Jika *Q-square* > 0 berarti menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2011). Perhitungan *Q-square* dapat dilakukan dengan rumus :

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

Dimana R₁², R₂²... R_p² adalah *R-square* variabel endogen dalam model

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Jawaban Responden

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai *Transformasional Leadership dan Learning Organization*

Item	Rata-rata	Std. Deviasi	Item	Rata-rata	Std. Deviasi
TL1	3.943	0.761	LO1	3.936	0.856
TL2	3.962	0.740	LO2	4.017	0.847
TL3	3.736	0.781	LO3	4.029	0.817
TL4	3.636	0.819	LO4	3.931	0.839
Rata-rata	3.819		LO5	3.986	0.782
			LO6	4.007	0.816
			LO7	3.957	0.810
			Rata-rata	3.980	

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden mengenai *University Culture dan University Performance*

	Item	Rata-rata	Std. Deviasi	Item	Rata-rata	Std. Deviasi
Market	C1	3.600	0.819	UP1	3.521	0.948
	C2	3.867	0.812	UP2	3.531	0.853
	Rata-rata	3.733		UP3	3.586	0.901
Adhocracy	C3	3.693	0.834	UP4	3.731	0.789
	C4	3.810	0.839	Rata-rata	3.592	
Hierarchy	C5	3.695	0.915			
	C6	3.581	0.919			
	Rata-rata	3.638				
Clan	C7	3.721	0.858			
	C8	4.088	0.763			
	Rata-rata	3.905				

Convergent Validity

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
<i>Transformasional Leadership</i>	TL1	0,745
	TL2	0,759
	TL3	0,756
	TL4	0,761
<i>Learning Organization</i>	LO1	0,633
	LO2	0,744
	LO3	0,767
	LO4	0,746
	LO5	0,750
	LO6	0,736
	LO7	0,685
<i>University Culture</i>	UC1	0,799
	UC2	0,682
	UC3	0,644

	UC4	0,701
<i>University Performance</i>	UP1	0,737
	UP2	0,757
	UP3	0,637
	UP4	0,746

Berdasarkan Tabel 4. diketahui bahwa nilai *outer loading* > 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini *valid*.

Korelasi Antar Konstruk dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 5. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	AVE	Akar AVE
<i>Leraning Organization</i>	0,525	0,724
<i>Transformasional Leadership</i>	0,570	0,759
<i>University Culture</i>	0,502	0,709
<i>University Performance</i>	0,519	0,720

Berdasarkan Tabel 5. dapat diketahui bahwa nilai akar AVE > nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 6. Composite Reliability

Variabel	Nilai <i>Composite Reliability</i>
<i>Learning Organization</i>	0,885
<i>Transformasional Leadership</i>	0,841
<i>University Culture</i>	0,800
<i>University Performance</i>	0,811

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* > 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

R-Square

Tabel 7. Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai R-Square
<i>Learning Organization</i>	0,247
<i>University Culture</i>	0,243
<i>University Performance</i>	0,281

Semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Berdasarkan Tabel 9. dapat dihitung nilai Q² sebagai berikut:
 Nilai Q² = 1 - (1 - 0,247) x (1 - 0,243) x (1 - 0,281)
 = 0,590

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q² sebesar 0,590, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 59,0%, sedangkan 41,0% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t-hitung (*t-statistic*) > t-tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berikut adalah nilai koefisien path (*original sample estimate*) dan nilai t-hitung (*t-statistic*) pada *inner model*:

Tabel 8. Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

Hipotesis	Pengaruh	Nilai Koefisien Path	t-hitung
1	<i>Transformational Leadership</i> → <i>University Performance</i>	0,051	1,009
2	<i>Transformasional Leadership</i> → <i>Learning Organization</i>	0,497	11,662
3	<i>Transformasional Leadership</i> → <i>University Culture</i>	0,493	10,153
4	<i>Learning Organization</i> → <i>University Performance</i>	0,278	4,140
5	<i>University Culture</i> → <i>University Performance</i>	0,286	4,551

Tidak terdapat pengaruh antara *Transformational Leadership* dan *University Performance*. *Transformational Leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 1,009 lebih kecil dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Learning Organization*. *Transformational Leadership* memberikan pengaruh terhadap *Learning Organization*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 11,662 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dan *University Culture*. *Transformational Leadership* memberikan

pengaruh terhadap *University Culture*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 10,153 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* dan *University Performance*. *Learning Organization* memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,140 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis keempat diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *University Culture* dan *University Performance*. *University Culture* memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,551 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis kelima diterima.

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Learning Organization</i> → <i>University Performance</i>	0,497 x 0,278 = 0,138
<i>Transformational Leadership</i> → <i>University Culture</i> → <i>University Performance</i>	0,493 x 0,286 = 0,141

Dari tabel 9. dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *university performance* melalui *learning organization* dan *university culture* lebih besar dari pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *university performance* yang sebesar 0,051. Hal ini berarti *learning organization* dan *university culture* berhasil dalam menjadi variabel *intervening* antara *transformational leadership* terhadap *university performance*.

Besarnya pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *university performance* melalui *university culture* adalah 0,141. Besarnya pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *university performance* melalui *learning organization* adalah 0,138. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *university performance* lebih besar melalui *university culture* dari pada melalui *learning organization*.

KESIMPULAN

Tidak terdapat pengaruh antara *Transformational Leadership* dan *University Performance*. *Transformational Leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 1,009 lebih kecil dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Learning Organization*. *Transformational Leadership* memberikan pengaruh terhadap *Learning Organization*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 11,662 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dan *University Culture*. *Transformational Leadership* memberikan pengaruh terhadap *University Culture*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 10,153 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Learning Organization* dan *University Performance*. *Learning Organization* memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,140 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis keempat diterima.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *University Culture* dan *University Performance*. *University Culture* memberikan pengaruh terhadap *University Performance*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,551 lebih besar dari pada t-tabel 1,96. Dengan demikian hipotesis kelima diterima.

Besarnya pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *university performance* melalui *learning organization* dan *university culture* lebih besar dari pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *university performance* yang sebesar 0,051. Hal ini berarti *learning organization* dan *university culture* berhasil dalam menjadi variabel *intervening* antara *transformational leadership* terhadap *university performance*.

Saran

Berdasarkan jawaban kuisioner, indikator empirik terendah dalam setiap variabel, yaitu *Transformational Leadership* dimana peneliti menyarankan agar pemimpin program studi lebih memberikan perhatian kepada mahasiswanya dan menyediakan cara-cara yang mudah dimengerti, efektif dan efisien bagi mahasiswa untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (*Intellectual Stimulation*). *Learning Organization*, dimana peneliti menyarankan agar program studi lebih memberikan perhatian penggunaan komunikasi dua arah yang dapat mendukung proses belajar mengajar, seperti lebih memperhatikan saran yang diberikan mahasiswa pada kotak saran, mengevaluasi angket lebih baik lagi, dan menyediakan fasilitas-fasilitas lain yang dapat meningkatkan komunikasi dua arah secara efektif dan efisien bagi mahasiswa (*Embedded Systems*). *University Culture*, dimana peneliti menyarankan agar program studi lebih memberikan perhatian terhadap peraturan-peraturan formal yang ada di universitas, karena kemungkinan rendahnya indikator *hierarchy* pada variabel *university culture* adalah bahwa peraturan yang ada didalam universitas sangat kompleks dan sulit untuk dipahami atau kemungkinan lain adalah peraturan yang ada sangat sedikit dan sangat tidak efektif untuk mahasiswa, sehingga mahasiswa kurang merasa aman, sehingga perlu untuk memperhatikan peraturan-peraturan tertentu yang berfokus pada keamanan dan kenyamanan mahasiswa.

Indikator empirik terendah dari *University Performance* adalah Program studi memiliki banyak tawaran beasiswa dari industri, oleh karena itu peneliti menyarankan agar program studi lebih memberikan perhatian terhadap kerjasama industri, sehingga dapat memperoleh beasiswa yang cukup memadai. Selain itu, mempererat hubungan baik dan memperbanyak kerjasama dengan industri sangat diperlukan oleh universitas, sehingga ketika mahasiswa telah menyelesaikan studinya, mereka dapat dengan mudah mencari pekerjaan karena referensi industri yang cukup. Besarnya pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *university performance* melalui *university culture* lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung antara

transformational leadership terhadap *university performance* melalui *learning organization*. Peneliti menyarankan agar universitas lebih memperhatikan *university culture*, karena dapat membuat universitas mempertahankan bahkan meningkatkan *university performance*.

Keterbatasan Penelitian

Didalam penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan yaitu: Penelitian terbatas hanya di enam universitas swasta di Surabaya. Pada penelitian selanjutnya diharapkan penelitian dapat dilakukan pada lingkup universitas lebih luas. Penelitian ini terbatas pada variabel *Transformational Leadership*, *Learning Organization*, *University Culture*, dan *University Performance*. Pada penelitian selanjutnya diharapkan penelitian dapat dikembangkan lagi dengan variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi *University Performance*.

DAFTAR REFERENSI

- Avolio, B.J., et al. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Behram, N.K. & Özdemirci, A. (2014, February). The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 264-276.
- Brown, W.O., Jr. (2001, February). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(2), 129–143.
- Choudhary, A.I., et al. (2013, September). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440
- Comez, P. (2013, March). How Ambidexterity and Leadership Behaviors Affect Firm Performance: The Role of Market Turbulence. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 18(2), 350-358.
- Connelly, B.L., et al. (2011, January). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Ejere, E.I & Abasilim, U.D. (2011). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 31-41.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Indonesia. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. (n.d.). Rekap Jumlah Mahasiswa. Diambil pada 15 Juli 2014, dari <http://forlap.dikti.co.id>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992, February). The Balanced Scorecards – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurland, H., et al. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30
- Lee, S.K.J. & Yu, K. (2004, January). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Loermans, J. (2002). Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Managemet*, 6(3), 285-294.
- Moran, F., et al. (2007). An Exploratory Analysis of the Relationship between Organizational Culture, Regional Culture, Causal Ambiguity and Competitive Advantage in An International Setting. *Journal of*

- International Business Research*, 6(1), 61-75.
- Ortenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
- Nordin, R. *et al* (2012, June). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management*, 7(12), 4-35.
- Sahaya, N. (2012, July). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96-113.
- Hsu, S.H. (2014, February). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 50-58.
- Tseng, S.M. (2010, July). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Singh, K. (2008, May). Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership. *International Journal of Business and Management Science*, 1(1), 97-111.
- Shurbagi, A.M.A & Zahari, I.B. (2012, October). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Conference on History, Literature and Management*, 4(4), 26-34.
- Tipu, S.A.A., *et al*. (2012, July). Transformational leadership in Pakistan: An examination of the relationship of transformational leadership to organizational culture and innovation propensity. *Journal of Management & Organization*, 18(4), 461-480.
- Theodore, J. (2013, June). Absence Of Transformational Leadership In Greek Enterprises Results In The Inability Of Forming Learning Organizations. *International Business & Economics Research Journal*, 12(6), 701-706.
- Tsang, E.W.K. (1997, January). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prespective Research. *Human Relations*, 55(1), 73-89.
- Uzkurt, C., *et al*. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92-117.
- Watkins, K.E & Marsick, V.J. (2003, May). Demonstrating the Value of an Organizational Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006, June). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Zagoršek, H., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2009, December). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-165.
- Zangoueinezhad, A. & Moshabaki, A. (2011, March). Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.