

**PENGARUH PENGAWASAN , STRUKTUR ORGANISASI,
INTEGRASI, INOVASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING
DOSEN PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

(Studi Causal Pada Universitas Muhammadiyah Makassar)



BAHARUDDIN

No. Reg. 7617120579

Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagai
Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM DOKTORAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2015**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP**

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr.H.Thamrin Abdullah,. MM,M.Pd

Prof.Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd

Tanggal:

Tanggal:

**Mengetahui,
Ketua Program Studi MP S3 PPs UNJ**

Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd.

Tanggal.....

Nama : Baharuddin
No. Registrasi : 7617120579
Angkatan : 2012/2013

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRACT.....	ii
RINGKASAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah.....	11
E. Kegunaan Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI	14
A. Deskripsi Konsep	14
1. Keunggulan bersaing.....	14
2. Pengawasan.....	40
3. Struktur Organisasi.....	58
4. Integrasi.....	69
5. Inovasi.....	77
B. Penelitian Relevan.....	91
C. Kerangka Berpikir	94

1. Pengaruh langsung pengawasan terhadap inovasi	94
2. Pengaruh langsung pengawasan terhadap Keunggulan bersaing.....	95
3. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap Inovasi.....	96
4. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap keunggulan bersaing.	98
5. Pengaruh langsung inov v ip keunggulan bersaing.....	99
6. Pengaruh langsung integrasi terhadap keunggulan bersaing.....	101
7. Pengaruh langsung integrasi terhadap inovasi.....	102
8. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap integrasi	103
9. Pengaruh langsung pengawasan terhadap integrasi.....	104
D. Hipotesis Penelitian	105

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Peneltian.....	106
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	107
C. Metode Penelitian	107
D. Populasi dan Sampel.....	109
E. Teknik Pengumpulan Data.....	111
1. <i>Keunggulan bersaing</i>	112
a. Defenisi Konse ptual	112
b. Defenisi Operasional.....	112
c. Kisi-kisi Instrumen	112
d. Jenis Instrumen.....	113
2. <i>Pengawasan</i>	114
a. Defenisi Konseptual	114

b. Defenisi Operasional.....	114
c. Kisi-kisi instrument	114
d. Jenis Instrumen.....	115
3. Struktur Organisasi.....	116
a. Defenisi Konseptual	116
b. Defenisi Operasional.....	116
c. Kisi-kisi instrumen vi	117
d. Jenis Instrumen.....	117
4. Integrasi	118
a. Defenisi Konseptual	118
b. Defenisi Operasional	118
c. Kisi-kisi Instrumen.....	119
d. Jenis Instrumen	119
5. Inovasi	120
a. Defenisi Konseptual.....	120
b. Defenisi Operasional.....	121
c. Kisi-kisi Instrumen.....	121
d. Jenis Instrumen	122

F. Teknik Analisis Data.....	122
------------------------------	-----

G. Hipotesis tatistik	124
-----------------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA	126
-----------------------------	------------

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK PERBAIKAN SEMINAR PROPOSAL**

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr.H.Thamrin Abdullah,. MM,M.Pd

Prof.Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd

Tanggal:

Tanggal:

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan
Program Pascasarjana UNJ**

Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd.

Tanggal.....

Nama : Baharuddin
No. Registrasi : 7617120579
Angkatan : 2012/2013

BUKTI PERBAIKAN UJIAN KELAYAKAN

Nama : Baharuddin
No. Registrasi : 7617120579
Program Studi : Manajemen Pendidikan

No	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Direktur Prof.Dr. Moch Asmawi, M.Pd		
2	Asdir/Co-Promotor Prof.Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd		
3	Kaprog Prof.Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd		
4	Promotor Prof.Dr. Thamrin Abdullah, M.Pd		
5	Sekprog Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd		
6	Penguji Senat Prof. Dr. Suparno Eko Widodo		
7	Penguji Senat Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd		

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERTUTUP**

Promotor

Co-Promotor

Prof. Dr.H.Thamrin Abdullah,. MM,M.Pd

Prof.Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd

Tanggal:

Tanggal:

**Mengetahui,
Ketua Program Studi MP S3 PPs UNJ**

Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd.

Tanggal.....

Nama : Baharuddin
No. Registrasi : 7617120579
Angkatan : 2012/2013

**PENGARUH PENGAWASAN, STRUKTUR ORGANISASI, INTEGRASI DAN INOVASI
TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DOSEN PADA UNIVERSITAS
MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Kuesioner ini dibuat dalam rangka penyusunan tugas akhir mahasiswa Doktoral
Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Negeri

Jakarta

2015



BAHARUDDIN

NIM 7617120579

Petunjuk Pengisian:

Mohon mengisi/menjawab semua pernyataan dalam Kuesioner ini dengan member tanda CEK [√] sesuai dengan keadaan dan pengetahuan Anda yang sebenar-benarnya. Semoga nomor/butir diisi dengan baik dan lengkap. Terima kasih

KUESIONER 1 – KEUNGGULAN BERSAING DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH**Keterangan**

SS: Sangat Sering, SR: Sering, KK: Kadang-kadang, JR: Jarang, TP: Tidak Pernah

A. Melaksanakan Tugas-tugas Kerja

1. Memberikan perkuliahan yang efektif kepada mahasiswa

SS SR KK JR TP

2. Memberikan perkuliahan dengan sumber yang dapat diakses mahasiswa.

SS SR KK JR TP

3. Memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi mahasiswa

SS SR KK JR TP

4. Memberikan referensi-referensi jurnal terhadap mahasiswa

SS SR KK JR TP

5. Memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa selama perkuliahan.

SS SR KK JR TP

6. Memberikan kesempatan mengadakan kegiatan-kegiatan ilmiah untuk meningkatkan potensi dengan melibatkan seluruh mahasiswa.

SS SR KK JR TP

B. Menawarkan Nilai-nilai yang berkualitas

7. Melakukan pembinaan kemahasiswaan berdasarkan kebutuhan mahasiswa.

SS SR KK JR TP

8. Menempatkan mutu tujuan utama layanan akademik.

SS SR KK JR TP

9. Bahan perkuliahan mudah diperoleh mahasiswa

SS SR KK JR TP

10. Penelitian dosen mudah diakses mahasiswa

SS SR KK JR TP

11. Presentasi dosen di seminar-seminar nasional/internasional mudah diakses mahasiswa.

SS SR KK JR TP

12. Memberikan arahan penulisan jurnal nasional, internasional kepada mahasiswa.

SS SR KK JR TP

C. Melakukan Pekerjaan dengan Baik

13. Memberikan arahan kepada mahasiswa untuk mengikuti publikasi jurnal internasional

SS SR KK JR TP

14. Memberikan saran terkait dengan prestasi yang pernah dicapai selama bertugas untuk memotivasi mahasiswa.

SS SR KK JR TP

15. Mengembangkan ide-ide terkait dengan tugas pokoknya, melakukan penilaian terhadap mahasiswa tiap akhir semester.

SS SR KK JR TP

16. Menerima masukan tentang keinginan yang akan dikembangkan untuk prestasi mahasiswa.

SS SR KK JR TP

17. Dosen mengajar mata kuliah sering kali menjadi narasumber nasional/internasional

SS SR KK JR TP

18. Dosen memiliki jaringan-jaringan komunitas akademik tingkat internasional

SS SR KK JR TP

D. Memperluas daerah pasar untuk mencapai tujuan

19. Kompetensi dosen dalam mengajar memuaskan mahasiswa

SS SR KK JR TP

20. Kompetensi dosen dalam mengembangkan ide-ide ilmiah dan kreativitasnya

SS SR KK JR TP

21. Dosen memberikan ide-ide baru demi kemajuan universitas

SS SR KK JR TP

22. Lembaga memfasilitasi sarana prasarana IT yang lengkap pada mahasiswa.

SS SR KK JR TP

23. Mahasiswa dapat mengakses tugas-tugasnya secara mudah dan efektif.

SS SR KK JR TP

24. Mahasiswa dapat mengakses informasi akademik secara efektif

SS SR KK JR TP

E. Memberikan motivasi kepada tim kerja

25. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah diakui perguruan-perguruan tinggi tingkat internasional

SS SR KK JR TP

26. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah tulisan ilmiah banyak dikutip oleh masyarakat akademik

SS SR KK JR TP

27. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah menjadi pembicaraan atau narasumber di seminar nasional/internasional

SS SR KK JR TP

28. Dosen menjadi pembicara dalam kajian ilmiah di luar kampus

SS SR KK JR TP

29. Dosen-dosen mempublikasikan hasil karya ilmiahnya di jurnal-jurnal hasil penelitian

SS SR KK JR TP

30. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah banyak diundang sebagai narasumber di lingkungan instansi pemerintah

SS SR KK JR TP

F. Fokus Pada Pekerjaan

31. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah menguasai pengalaman-pengalaman di luar

SS SR KK JR TP

32. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah mampu mendorong semangat belajar mahasiswa

SS SR KK JR TP

33. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah dalam memberikan perkuliahan menyediakan seluruh referensi sumbernya yang mudah diakses mahasiswa.

SS SR KK JR TP

34. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah memiliki pengalaman mengajar yang kaya

SS SR KK JR TP

35. Dosen-dosen pengampuh mata kuliah professional dalam menjalankan tugasnya

SS SR KK JR TP

36. Dosen-dosen pegampuh mata kuliah membrikan bimbingan efektif atau solusi masalah prestasi akademik

SS SR KK JR TP

KUESIONER 2 – PENGAWASAN DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

A. Menentukan standar pelaksanaan tugas pekerjaan

1. Melakukan pengawasan terhadap aktivitas kinerja dosen, efektif meningkatkan mutu pelaksanaan tugas
 SS SR KK JR TP
2. Melakukan pengawasan terhadap keaktifan dosen dalam melakukan pembimbingan terhadap mahasiswa
 SS SR KK JR TP
3. Melakukan pengawasan terhadap dosen dalam menetapkan tugas di setiap unit kerja
 SS SR KK JR TP
4. Melakukan pengawasan terhadap kehadiran dosen, aktif memberikan perkuliahan terhadap mahasiswa
 SS SR KK JR TP
5. Melakukan pengawasan terhadap dosen dalam pembagian tugas mata kuliah, efektif sesuai peraturan yan berlaku
 SS SR KK JR TP
6. Melakukan pengawasan terhadap laporan kerja setiap dosen, setelah selesai melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam pembelajaran.
 SS SR KK JR TP

B. Pengukuran hasil kerja

7. Memberikan jangka waktu dosen dalam setiap tugas melalui laporan hasil kinerja secara berkala setiap semester
 SS SR KK JR TP
8. Menyediakan alat control melalui daftar hadir dosen setiap hari, efisien untuk melaksanakan tugasnya.
 SS SR KK JR TP

9. Memberikan punishment terhadap dosen yang melanggar disiplin, kode etik yang dapat mempengaruhi proses belajar mengajar di kampus
 SS SR KK JR TP
10. Memberi sanksi dosen yang melanggar disiplin untuk memperbaiki, meningkatkan kinerja setiap hari.
 SS SR KK JR TP
11. Memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dosen.
 SS SR KK JR TP
12. Membentuk tim evaluasi tenaga dosen untuk dilaporkan secara berkala
 SS SR KK JR TP
13. Menyampaikan hasil penilaian evaluasi kinerja dosen
 SS SR KK JR TP
14. Memberikan waktu istirahat dosen, efektif untuk menjalankan kewajibannya
 SS SR KK JR TP

C. Melakukan tindakan korektif organisasi

15. Menegaskan kode etik profesi dosen sesuai kaidah PTM
 SS SR KK JR TP
16. Memberi kebebasan mimbar akademik dosen mengembangkan kreativitas dalam mengajar
 SS SR KK JR TP
17. Menjamin keberlangsungan proses pembelajaran dosen
 SS SR KK JR TP
18. Menyediakan waktu untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi oleh dosen.
 SS SR KK JR TP
19. Menyampaikan koreksi atas kinerja dosen secara elegan
 SS SR KK JR TP
20. Menyampaikan koreksi, melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi pengembangan ilmu dosen AIK
 SS SR KK JR TP

D. Monitoring pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan

21. Memeriksa kinerja dosen secara berkala untuk dapat terkoordinasi dengan baik
 SS SR KK JR TP
22. Melakukan pemeriksaan terhadap dosen biasanya dilakukan pada masing-masing unit kerja
 SS SR KK JR TP
23. Meminta laporan masing-masing unit kerja secara periodik untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja dosen tersebut.
 SS SR KK JR TP
24. Melakukan pemeriksaan dengan melibatkan BPH sebagai pemeriks internal sekaligus pengawas perihal terhadap kinerja dosen
 SS SR KK JR TP
25. Melakukan pembinaan, memberikan kesempatan untuk meningkatkan sumber daya dengan melakukan riset kekinian terhadap dosen
 SS SR KK JR TP
26. Menjamin kualitas dosen dalam setiap pembelajaran
 SS SR KK JR TP
27. Mengevaluasi seluruh kinerja dosen di setiap unit kerja, memberikan laporan secara tertulis demi menjaga mutu lembaga
 SS SR KK JR TP
28. Memberikan evaluasi hasil pembelajaran yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa.
 SS SR KK JR TP

E. Melakukan evaluasi di akhir kerja

29. Memberikan evaluasi mengenai ketepatan waktu, tujuan hasil pembelajaran yang dicapai dosen.
 SS SR KK JR TP
30. Membentuk tim evaluasi perihal silabus mata kuliah, tingkat keberhasilan serta ketercapaian materi tersebut.
 SS SR KK JR TP

31. Konsisten mengawal penempatan dosen pembina mata kuliah

SS SR KK JR TP

32. Menegaskan dosen untuk menjalankan catur dharma perguruan tinggi

SS SR KK JR TP

KUESIONER 3 – STRUKTUR ORGANISASI (Kejelasan Tugas) DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

A. Mengkoordinasikan Perilaku Kelompok

1. Dalam melaksanakan tugas saya berkomunikasi dengan dosen yang lain
 SS SR KK JR TP
2. Kewenangan dalam bekerja di bagi berdasarkan struktur organisasi,
 SS SR KK JR TP
3. Pembagian kewenangan untuk bekerja telah meningkatkan aktifitas organisasi
 SS SR KK JR TP
4. Kewenangan yang diberikan telah meningkatkan tanggungjawab saya dalam bekerja
 SS SR KK JR TP
5. Menyelesaikan pekerjaan/tugas sesuai kewenangan yang telah diberikan
 SS SR KK JR TP
6. Sangat mendorong bekerja tepat waktu karena pembagian kewenangan telah memberikan kepuasan
 SS SR KK JR TP

B. Perilaku Aktivitas

7. Kewenangan yang diberikan telah memudahkan saya mengembangkan inisiatif dalam bekerja
 SS SR KK JR TP

8. Wewenang yang dibagi berdasarkan struktur organisasi tidak memudahkan saya bekerja tepat waktu

SS SR KK JR TP

9. Disiplin ilmunya sangat bertentangan dengan pekerjaan atau tugas dan menjadi wewenang setiap hari

SS SR KK JR TP

10. Mengikuti perilaku aktivitas di kampus setiap saat.

SS SR KK JR TP

C. Melakukan Tugas-tugas khusus

11. Pola hubungan kerja telah memudahkan saya melakukan komunikasi dengan pimpinan

SS SR KK JR TP

12. Menyelesaikan tugas dengan baik sesuai aturan universitas

SS SR KK JR TP

13. Aktivitas organisasi meningkat dengan pola hubungan yang dilakukan menurut struktur organisasi

SS SR KK JR TP

14. Mengikuti pola hubungan kerja dapat memberikan keberhasilan pencapaian tujuan

SS SR KK JR TP

15. Bekerja dengan baik dengan mengikuti pola hubungan kerja di kampus

SS SR KK JR TP

16. Melakukan tugas dengan pimpinan dan rekan kerja

SS SR KK JR TP

17. Memberikan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi

SS SR KK JR TP

18. Menyelesaikan pekerjaan dengan susunan tugas-tugas menurut struktur organisasi

SS SR KK JR TP

19. Aktifitas organisasi dapat berjalan tanpa harus mengikut pola komunikasik sesuai struktur organisasi

SS SR KK JR TP

20. Pekerjaan dapat berjalan dengan mengikuti pola hubungan kerja

SS SR KK JR TP

21. Tujuan organisasi sulit dicapai dengan melakukan pola organisasi.

SS SR KK JR TP

22. Saya memahami tugas dan tanggung jawab dengan baik rekan kerja.

SS SR KK JR TP

D. Susunan Pembagian Pekerjaan secara Formal

23. Bekerja menurut aturan dan perintah pimpinan

SS SR KK JR TP

24. Aktifitas organisasi dapat berjalan sesuai tugas.

SS SR KK JR TP

25. Keberhasilan organisasi akan tercapai sesuai pembagian tugas yang dilakukan.

SS SR KK JR TP

26. Lebih mudah melaksanakan tugas menurut susunan dan tanggungjawab

SS SR KK JR TP

27. Tugas dilakukan sesuai pembagian kerja untuk meningkatkan aktifitas organisasi

SS SR KK JR TP

E. Melakukan koordinasi Tindakan-tindakan Kerja

28. Memiliki kewenangan melakukan koordinasi setiap dosen

SS SR KK JR TP

29. Pemberin kewenangan mengambil keputusan dapat meningkatkan aktifitas organisasi

SS SR KK JR TP

30. Sangat mendorong menyelesaikan pekerjaan/tugas tepat waktu karena telah diberikan kewenangan untuk berkoodinasi

SS SR KK JR TP

31. Mengambil tindakan bila diperintah oleh atasan/pimpinan

SS SR KK JR TP

32. Tanpa kewenangan yang diberikan untuk bekerja sama, sulit bagi saya menyelesaikan pekerjaan

SS SR KK JR TP

33. Berdiskusi sesuai dengan tanggungjawab masing-masing

SS SR KK JR TP

34. Tindakan saya ambil ketika pimpinan tidak memahami tugas yang dilakukan

SS SR KK JR TP

35. Pendelegasian kewenangan akan meningkatkan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan/tugas tepat waktu.

SS SR KK JR TP

36. Dorongan untuk bekerja lebih baik dapat dicapai dalam kewenangan untuk berkoordinasi dengan dosen

SS SR KK JR TP

KUESIONER 4 – INTEGRASI DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

A. Tjuan bekerja

1. Melakukan identifikasi tujuan-tujuan bekerja sesuai dengan tujuan prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
2. Melaksanakan penyesuaian orientasi kerja individu dengan orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
3. Merancang rencana-rencana kerja sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
4. Melakukan perubahan kerja sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
5. Memberikan stimulus kerja sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
6. Malaksanakan evaluasi akhir sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP

B. Sikap dalam bekerja

7. Sabar melaksanakan tugas dengan baik sesuai orientasi prodi dan institusi yang berlaku
 SS SR KK JR TP
8. Dapat bekerja sama dengan dosen yang lain, saling memberikan masukan,saran sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP
9. Memberikan motivasi terhadap rekan kerja untuk meningkatkan mutu sesuai orientasi prodi dan institusi
 SS SR KK JR TP

10. Senantiasa memberikan ide, masukan sesuai perbaikan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

11. Bertanggung jawab dengan tugas pokok sesuai orientasi institusi

SS SR KK JR TP

12. Mengevaluasi hasil kinerja apa yang menjadi tugas, tanggung jawab pokok sesuai aturan prodi dan institusi.

SS SR KK JR TP

C. Melakukan perencanaan kerja

13. Mempersiapkan kebutuhan kerja yang menjadi tugas dan tanggung jawab di kampus

SS SR KK JR TP

14. Mengadakan perbandingan dengan tugas-tugas sebelumnya untuk mencapai hasil yang maksimal

SS SR KK JR TP

15. Mempunyai ide, gagasan dalam rencana kerja sesuai orientasi institusi

SS SR KK JR TP

16. Melakukan koordinasi sesama dosen yang menjadi kebutuhan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

17. Mempersiapkan materi yang menjadi kebutuhan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

18. Melakukan rapat untuk membahas kemajuan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

D. Aktivitas kerja

19. Melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai aturan institusi

SS SR KK JR TP

20. Melakukan kegiatan belajar mengajar, konsultasi sesuai dengan kebutuhan mahasiswa

SS SR KK JR TP

21. Melakukan pelayanan mahasiswa sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab

SS SR KK JR TP

22. Melakukan penilaian hasil belajar mahasiswa setiap akhir semester

SS SR KK JR TP

23. Melakukan konsultasi terhadap mahasiswa yang membutuhkan bimbingan

SS SR KK JR TP

24. Melakukan aktivitas kerja dengan membangun kebersamaan dosen dan mahasiswa.

SS SR KK JR TP

E. Adaptasi

25. Sebelum mengajar saya menyesuaikan materi dengan kurikulum

SS SR KK JR TP

26. Sebelum mengajar saya mengenali mahasiswa terlebih dahulu

SS SR KK JR TP

27. Menyesuaikan materi-materi pelajaran dengan dunia luar

SS SR KK JR TP

28. Menggunakan teknologi pengajaran dalam menyampaikan materi

SS SR KK JR TP

29. Melakukan setting kelas, lingkungan belajar setiap mengajar

SS SR KK JR TP

F. Cara pandang di dalam bekerja

30. Memandang pekerjaan sebagai tugas rutin setiap hari

SS SR KK JR TP

31. Mempersiapkan diri dengan baik sebelum bekerja

SS SR KK JR TP

32. Mengatasi tugas-tugas yang berat dalam bekerja

SS SR KK JR TP

33. Mengerjakan tugas sampai tuntas demi kepentingan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

34. Bekerja hanya untuk memenuhi kepentingan pribadi tanpa memikirkan yang lain

SS SR KK JR TP

35. Selalu mencari ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan di kampus

SS SR KK JR TP

36. Melakukan kerjasama antara unit kerja demi kepentingan prodi dan institusi

SS SR KK JR TP

KUESIONER 5 –INOVASI DOSEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

A. Ide-ide baru dalam melaksanakan tugas

1. Dosen menawarkan ide baru untuk memajukan kampus
 SS SR KK JR TP
2. Dosen Memperbaiki kinerjanya setiap tahunnya
 SS SR KK JR TP
3. Memperkenalkan ide-ide perbaikan kegiatan belajar mengajar
 SS SR KK JR TP
4. Memperkenalkan ide-ide baru terhadap mahasiswa
 SS SR KK JR TP
5. Mentaati administrasi sesuai dengan aturan kampus
 SS SR KK JR TP
6. Memberikan kegiatan diluar waktu belajar mahasiswa
 SS SR KK JR TP
7. Memberikan kegiatan diluar waktu belajar mahasiswa
 SS SR KK JR TP
8. Memprogramkan penyediaan sarana pembelajaran untuk pembaharuan
 SS SR KK JR TP
9. Memperhatikan kebutuhan akademik mahasiswa
 SS SR KK JR TP
10. Memberikan perbaikan kepada mahasiswa
 SS SR KK JR TP

11. Menyediakan kotak saran untuk menampung ide-ide baru mahasiswa di kampus

SS SR KK JR TP

12. Ditunggu kehadirannya oleh mahasiswa untuk mengembangkan ide-ide baru

SS SR KK JR TP

B. Melakukan Penerapan ide-ide baru

13. Pada awal tahun pelajaran diadakan rapat kerja untuk perbaikan kinerja

SS SR KK JR TP

14. Pada awal tahun pelajaran diadakan rapat kerja untuk perbaikan kinerja

SS SR KK JR TP

15. Diundang oleh pimpinan rapat rutin secara berkala

SS SR KK JR TP

16. Pimpinan memprogramkan pengembangan dosen melalui seminar atau pelatihan.

SS SR KK JR TP

17. Memprogramkan memberi perhatian pada prestasi mahasiswa

SS SR KK JR TP

C. Pengembangan keilmuan

18. Mengacu pada ketercapaian hasil pembelajaran mahasiswa.

SS SR KK JR TP

19. Mengacu pada ketercapaian hasil pembelajaran mahasiswa.

SS SR KK JR TP

20. Memberi arahan secara periodik terhadap mahasiswa

SS SR KK JR TP

21. Responsip terhadap mahasiswa yang bermasalah sebagai upaya perbaikan mutu

SS SR KK JR TP

22. Menyelesaikan permasalahan yang terjadi di kampus yang dapat menghambat peningkatan kerjasama tim

SS SR KK JR TP

23. Memberi pengarahan tentang kerjasama tim sebagai upaya perbaikan kinerja kelompok

SS SR KK JR TP

24. Memberi penjelasan hal-hal baru sebelum memulai suatu pekerjaan

SS SR KK JR TP

25. Berkoordinasi yang efektif untuk mencapai perbaikan kinerja

SS SR KK JR TP

26. Menjadi panutan dalam upaya peningkatan mutu mahasiswa.

SS SR KK JR TP

27. Menanyakan keluhan sebagai upaya perbaikan layanan kepada mahasiswa

SS SR KK JR TP

D. Pengembangan intelektual

28. Berdiskusi dengan mahasiswa atau dosen lain untuk memajukan kampus

SS SR KK JR TP

29. Lebih senang berada di ruang kerjanya untuk mempercepat proses perbaikan mutu

SS SR KK JR TP

30. Mampu mengendalikan pembelajaran di kampus untuk meningkatkan mutu pendidikan

SS SR KK JR TP

31. Sebagai agen perubahan datang tepat waktu, pulang setelah kegiatan pembelajaran berakhir

SS SR KK JR TP

32. Menunjukkan pembaharuan dalam kepemimpinan di kampus

SS SR KK JR TP

33. Memberikan perhatian terhadap mahasiswa yang bermasalah

SS SR KK JR TP

34. Memberikan informasi kebaruan terhadap pimpinan dan mahasiswa

SS SR KK JR TP

35. Melakukan perbaikan sistim yang selama ini tidak berjalan sesuai dengan aturan

SS SR KK JR TP

36. Mengadakan pelatihan kepemimpinan terhadap mahasiswa untuk mengembangkan intelektual keilmuan yang mereka dapatkan.

SS SR KK JR TP

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur lhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT sehingga diselesaikannya seluruh rangkaian daam penyusunan disertasi, yang merupakan sebagai salah satu persyaratan dalam meraih gelar di bidang Manajemen Pendidikan pada Program Doktor Pasacasarjana Universitas Negeri Jakarta.

Diserta ini berjudul “Pengaruh Pengawasan, Struktur Organisasi, Integrasi, dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing dosen di Universitas Muhammadiyah Makassar”. Atas selesainya disertasi ini penulis menghaturkan penghargaan dan terima kasih setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Djaali, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta
2. Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
3. Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
4. Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd, selaku Sekertaris Program Studi Manajemen Pendidikan pada Program Doktor Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
5. Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM,.M.Pd sebagai Promotor atas semua bimbingan dan arahan beliau dalam penyelesaian studi

6. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd, sebagai Co Promotor atas semua bimbingan dan arahan beliau dalam penyelesaian studi
7. Dr. Irwan Akib, M.Pd, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar atas bantuan dan izin untuk melanjutkan studi ini serta bantuan yang lain.
8. Ir. Syaiful Saleh, Ketua Badan Pengurus Harian Universitas Muhammadiyah Makassar atas dukungannya untuk melanjutkan studi ini
9. Dosen Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta bagian Akademik dan Administrasi yang banyak memberi kelancaran penelitian ini.
10. Para Dekan dan sesama dosen Universitas Muhammadiyah Makassar yang banyak memberikan support dan saran selama studi berlangsung.
11. Keluarga tercinta orang tua, H. Puang Massaniga dan Hj. Puang Sunggu yang memberikan dukungan, do'a dan cintanya sepenuh hati selama penulisan ini.
12. Istriku tercinta Nelvi Yenty yang setia dan sabar menemani untuk memberikan motivasi baik suka dan duka selama penulisan ini
13. Saudara-saudaraku terinta Farida, Dr.H. Mansur, SH,.MM, Anwar, Muh. Basri, SH,.MH, Rustam, Sukardi, M.Pd, yang selama ini banyak memberikan bantuan baik berupa materi dan lain-lain
14. Keluarga Besar Alm. HM. Syafei yang banyak memberikan masukan saran selama penulisan ini

15. Direktur & Staf. PT. Edukasi Gemilang Indonesia yang banyak memberikan arahan serta fasilitas selama ini berlangsung

16. Sahabat-sahabat MP angkatan 2012 dan 2011 yang banyak memberikan masukan serta bertukar ide selama perkuliahan berlangsung.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan berkat dan rahmatNYA kepada pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan disertasi ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu dengan sikap terbuka menerima saran dan masukan dalam penyempurnaan disertasi ini, semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta pihak yang membutuhkan hasil karya ini.

Peneliti

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penelitian Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil kerja saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu saya bersedia menerima sanksi gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lain sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2014

Baharuddin

DAFTAR TABEL

1. Tabel 3.1. Data Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar,	116
2. Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Skor Keunggulan Bersaing ,	133
3. Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Skor Pengawasan,	135
4. Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Skor Struktur Organisasi,	137
5. Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Skor Integrasi	139
6. Table 4.5. Distribusi Frekuensi Skor Inovasi,	141
7. Tabel 4.6. Ringkasan Deskripsi Data Untuk 5 Variabel,	142
8. Tabel 4.7. Nilai Persepsi Indikator Variabel Keunggulan Bersaing,	143
9. Tabel 4.8. Nilai Persepsi Indikator Variabel Pengawasan Dosen,	145
10. Tabel 4.9. Nilai Persepsi Indikator Variabel Struktur Organisasi,	146
11. Tabel 4.10. Nilai Persepsi Indikator Variabel Integrasi,	148
12. Tabel 4.11. Nilai Persepsi Indikator Variabel Inovasi,	150
13. Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas Semua Variabel, 151	
14. Tabel 4.13. Hasil ji Linieritas, 152	
15. Tabel 4.14. Indikator Pengawasan, 157	
16. Tabel 4.15. Indikator Struktur Organisasi, 159	
17. Tabel 4.16. Indikator Integrasi, 160	
18. Tabel 4.17. Indikator Inovasi, 162	
19. Tabel 4.18. Indikator Keunggulan Bersaing, 162	
20. Tabel 4.19. <i>Composite Reliability</i> Indikator Pengawasan, 164	
21. Tabel 4.20 . <i>Composite Reliability</i> Indikator Struktur Organisasi, 165	
22. Tabel 4.21. <i>Composite Reliability</i> Indikator X ₃ , 165	

Tabel 4.22 Composite Reliability Indikator X_4 , 167

Tabel 4.23 Composite Reliability Indikator Y, 168

Tabel 4.24 Hasil Uji Kecocokan *Goodness OfFitIndex*, 168

Tabel. 4.25. Uji Hipotesis, 172

1.

RINGKASAN

Pendahuluan

Dikemukakan oleh Schemerhorn (2010: 67) mengatakan bahwa Keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing yang lain. Ketika pihak lain tidak dapat lebih cepat maka keunggulan bersaing menjadi lebih cepat bertahan lebih dan lama. Dosen akan dapat bersaing dan bertahan dalam kondisi persaingan yang semakin baik dan inovatif. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kerkuatan-kekuatan individu yang menentukan persaingan dosen secara individu.

Beberapa para ahli mengemukakan dalam Susan E. Jackson Michael A. Hitt Angelo S. DeNisi (2003:21) bahwa Keunggulan bersaing adalah keunggulan yang diperoleh hanya ketika organisasi memilih atau mengembangkan tugas pekerjaan sumber daya dan sistem struktur kompensasi dengan cara memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga seseorang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Suatu lembaga mendiferensiasikan dirinya dari pesaing berdasarkan sekumpulan bersaing. Keunggulan bersaing secara kelembagaan didefinisikan sebagai salah satu hasil yang pasti dari implementasi strategik. Hal ini dapat dicapai melalui menawarkan nilai-nilai yang berkualitas kepada Pelanggan, dengan cara penawaran unik atau menawarkan harga terendah atau tertinggi dengan keuntungan-keuntungan yang seimbang

Phaprueke Ussahawanitchakit (2008:4) Keunggulan kompetitif adalah pengetahuan dan kemampuan untuk menggunakan serta mengembangkan dan meningkatkan produk dan layanan. Dengan kata lain, konsep penciptaan nilai terletak di jantung keunggulan kompetitif

Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing perguruan tinggi bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi . Menurut Jonathan Smilansky (2006:114) bahwa: Keunggulan bersaing adalah fokus pada pekerjaan kritis dan untuk memastikan bahwa eksekutif yang menempati pekerjaan ini seefektif mungkin. Proses perencanaan suksesi, oleh karena itu, dalam lingkungan bisnis yang baru, fokus bukan pada konsep hirarki lapisan manajemen tetapi pada posisi kritis yang dianggap kunci untuk keberhasilan bisnis. Dalam mewujudkan keunggulan bersaing dosen pimpinan mempertahankan bahwa pengawasan terhadap seluruh dosen sebagai bentuk pengawasan melekat pada terhadap organisasi. Donelly Gibson & Ivancevich (2006:273) mengatakan bahwa, Pengawasan berdasarkan fokusnya adalah pengawasan pendahuluan, pengawasan sejalan, pengawasan umpan balik. Pengawasan pendahuluan berfokus pada mencegah penyimpangan dalam mutu dan jumlah sumber-sumber yang digunakan organisasi. Pengawasan adalah kegiatan memeriksa kinerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan, Gibson terlebih dulu meneliti hubungan pengawasan dan mutu sehingga kegiatan pengawasan ini juga merupakan kegiatan memeriksa inspeksi dilakukan untuk menghasilkan mutu. Pengawasan adalah peningkatan mutu, Inisiatif peningkatan mutu tidak dapat dilakukan tanpa pengawasan dan evaluasi kemajuan mereka, apakah itu melibatkan standar control inventaris, cacat menilai, pengadaan bahan baku, atau operasi manajemen daerah, pengawasan untuk mutu adalah penting. pengawasan dan mutu mempunyai hubungan di dalam sebuah organisasi perguruan tinggi terutama tentang pengawasan mutu dan evaluasi hasil kerja melalui competitive advantage sehingga di Universitas Muhammadiyah Makassar perlu melibatkan semua pihak dalam memenuhi standar sistim pengawasan.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan menggunakan model persamaan structural

(Structural Equation Modeling) atau yang dikenal dengan SEM. Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung yang berjalan searah atau disebut dengan hubungan kausal. Variable yang dianalisa terdiri variabel eksogen dan variabel endogen yang terdiri dari empat variabel yaitu : pertama pengawasan (X1), sebagai variabel eksogen sedangkan yang kedua struktur organisasi (X2), ketiga integrasi (X3), keempat inovasi (X4) keunggulan bersaing (Y) sebagai variabel endogen. Dikemukakan Gozali (2005:25) tujuan dari SEM dalam analisis ini untuk menentukan apakah model Plausible (masuk akal) atau fit, atau dengan bahasa yang lebih mudah apakah model benar berdasarkan suatu data yang dimiliki, sedangkan tujuan kedua adalah untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya. Model pengukuran skala ini yaitu pengukuran dengan menggunakan skala sikap yang mengukur keyakinan, perasaan dan reaksi responden terhadap objek tertentu. Instrumen skala Likert disusun dengan menyajikan berbagai pernyataan dari responden, untuk menguji pengaruh langsung pengawasan, struktur organisasi, integrasi, dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dosen. Selanjutnya data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner dari responden di analisis. Penelitian ini menggunakan analisis teknik SEM Amos. dengan dibantu software SPSS versi IBM. Dalam model dikenal dua jenis konsepsi konstruk atau faktor yang tidak teramati (*Unobservable Constructs*) dan faktor yang teramati (*Observable Constructs*). secara sederhana (Simple Random Sampling) terhadap seluruh dosen tetap diambil sebanyak 155 Gozali (2005:49) dalam mengestimasi sumbangan indikator terhadap variabel dan pola hubungan antar variabel secara menyeluruh digunakan SEM, melakukan analisis dilakukan uji validitas konstruk variable laten berdasarkan variable manifest dengan menggunakan Co (CFA).

Hasil Penelitian

Analisis *Structural Equation Model* (SEM), pengujian Model secara keseluruhan output analisis SEM dengan menggunakan *software Amos* diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan, nilai tersebut dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 4.24 Hasil Uji Kecocokan *Goodness Of Fit Index*

Goodness-of-Fit	Cutt-off-Value	Hasil	keterangan
Significance Probability(P-value)	$\geq 0,05$	1.000	Good Fit
RMR(Root Mean Square Residual)	$\leq 0,05$ atau $\leq 0,1$	0.058	Good Fit
RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)	$\leq 0,08$	0.000	Good Fit
GFI(Goodness of Fit)	$\geq 0,90$	0.98	Good Fit
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$	0.97	Good Fit
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,90$	1.00	Good Fit
NFI (Normed Fit Index)	$\geq 0,90$	0.97	Good Fit

Sumber: Hasil Perhitungan Amos

Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik (fit). Diperoleh nilai p value sebesar 1.000 berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu 0.050, sedangkan nilai

RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation* yang disyaratkan lebih kecil dari 0.080) diperoleh sebesar 0.000.

Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien di atas untuk memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa

secara umum model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik (fit) pengawasan terhadap struktur organisasi diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,03 dengan t-hitung 1,93 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 10% yaitu 1,645. Pengawasan terhadap integrasi Diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,15 dengan t-hitung 7,54 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. pengawasan diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,13 dengan t-hitung 6,38 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Pengawasan terhadap keunggulan bersaing diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,14 dengan t-hitung 6,10 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Struktur organisasi terhadap inovasi diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,12 dengan t-hitung 4,25 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Struktur organisasi berpengaruh terhadap integrasi diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,11 dengan t-hitung 3,71 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,33 dengan t-hitung 8,21 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Integrasi berpengaruh langsung inovasi diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,35 dengan t-hitung 10,90 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Integrasi keunggulan bersaing diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,60 dengan t-hitung 12,58 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dosen diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,06 dengan t-hitung 1,74 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 10% yaitu 1,645.

Berdasarkan nilai tersebut dinyatakan bahwa kelima variabel memberikan kontribusi dan saling berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dosen.

Kesimpulan Pengawasan dosen berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar Ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing dosen dapat

dipelihara dan bahkan ditingkatkan dengan cara mengenali sekaligus memenuhi keperluan pengawasan dosen. Inovasi dosen ternyata memiliki pengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen Universitas Muhammadiyah Makassar yang sedang diteliti dan menjadi responden pada tahap ini menempatkan faktor kepuasan sebagai faktor dominan yang bisa mempertebal tingkat keunggulan bersaing mereka. Pengawasan dosen berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen. Artinya, tingkat keunggulan bersaing dosen dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pengawasan dosen melalui pemberian monitorin dan adanya evaluasi secara berkala yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengukur kinerja dosen secara periodik. Pengawasan dosen berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi lembaga. Artinya, struktur organisasi lembaga, Universitas Muhammadiyah dalam hal ini, *dapat* pula ditingkatkan dengan cara memastikan bahwa semua dosen melakukan aktivitas atau kegiatan yang dapat meningkatkan pengakuan pimpinan terhadap eksistensinya sebagai dosen untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai aturan yang berlaku. Secara garis besar hasil penelitian ini menempatkan pengawasan dosen sebagai unsur paling dominan yang mempengaruhi keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah. Dimensi yang secara signifikan menjadi representasi dari pengawasan dosen adalah inovasi yang berkenaan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas dosen. Sementara aspek yang berkontribusi sangat signifikan dalam

variabel pengawasan dosen adalah monitoring dan evaluasi serta melakukan pengukuran terhadap dosen dalam variabel keunggulan bersaing dosen adalah tujuan utama Universitas Muhammadiyah dalam persaingan di tingkat perguruan tinggi.

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRACT	ii
RINGKASAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	11
E. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Deskripsi Konsep	14
1. Keunggulan bersaing.....	14
2. Pengawasan	40
3. Struktur Organisasi	60
4. Integrasi.....	70
5. Inovasi	79
B. Penelitian Relevan	93
C. Kerangka Teoretik.....	96
1. Pengaruh langsung pengawasan terhadap inovasi.....	96

2. Pengaruh langsung pengawasan terhadap Keunggulan Keunggulan	97
3. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap Inovasi.....	98
4. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap keunggulan bersaing.	100
5. Pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan bersaing	101
6. Pengaruh langsung integrasi terhadap keunggulan bersaing	103
7. Pengaruh langsung integrasi terhadap inovasi	104
8. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap integrasi	105
9. Pengaruh langsung pengawasan terhadap integrasi.....	106
D. Hipotesis Penelitian.....	107
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	109
A. Tujuan Penelitian	109
B. Tempat dan Waktu Penelitian	110
C. Metode Penelitian	110
D. Populasi dan Sampel	115
E. Teknik Pengumpulan Data	119
1. <i>Keunggulan bersaing</i>	120
a. Definisi Konseptual.....	120
b. Definisi Operasional	120
c. Kisi-kisi Instrumen	120
d. Jenis Instrumen	121
2. <i>Pengawasan</i>	122
a. Definisi Konseptual.....	122
b. Definisi Operasional	122
c. Kisi-kisi instrument.....	123
d. Jenis Instrumen	123

3. Struktur Organisasi.....	124
a. Definisi Konseptual	124
b. Definisi Operasional.....	125
c. Kisi-kisi instrument.	126
d. Jenis Instrumen	126
4. Integrasi	126
a. Defenisi Konseptual	126
b. Defenisi Operasional	127
c. Kisi-kisi Instrumen	127
d. Jenis Instrumen.....	128
5. Inovasi	129
a. Definisi Konseptual	129
b. Definisi Operasional	129
c. Kisi-kisi Instrumen	129
d. Jenis Instrumen.....	130
F. Teknik Analisis Data	131
G. Hipotesis tatistik.....	132

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	134
A. Deskripsi Data	134
1. Variabel Keunggulan Bersaing.....	134
2. Variabel Pengawasan	136
3. Variabel Struktur Organisasi	138
4. Variabel Integrasi	140
5. Variabel Inovasi.....	142
B. Pengujian Persyaratan Analisis	153
1. Uji Normalitas.....	153
2. Uji Linieritas.....	154
C. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	156
1. Analisis Conformatory Factor Analysis (CFA)	156
2. Uji Reliabilitas Indikator dan Composite Reliability.....	164

3. Analisis Structural Eqation Model (SEM)	170
D. Hasil Pengujian Hipotesis	174
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	181
1. Pengawasan terhadap Struktur Organisasi.....	181
2. Pengawasan terhadap Integrasi.....	183
3. Pengawasan terhadap Inovasi	184
4. Pengawasan terhadap Keunggulan Bersaing	186
5. Struktur Organisasi terhadap Inovasi	187
6. Struktur Organisasi terhadap Integrasi.....	189
7. Struktur Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing	190
8. Integrasi terhadap Inovasi	190
9. Integrasi terhadap Keunggulan Bersaing	191
10. Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing	193
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	195
A. Kesimpulan	195
B. Implikasi	197
C. Saran	200
DAFTAR PUSTAKA	204
LAMPIRAN	
Lampiran 1. Instrumen	
Lampiran 2. Hasil Uji Coba	
Lampiran 3. Kisi-kisi Akhir Instrumen (sesuai Uji coba)	
Lampiran 4. Data Hasil Penelitian	
Lampiran 5. Pengujian Persyaratan Analisis	
Lampiran 6. Hasil Perhitungan SEM dengan Program Amos (goodness of Fit)	
Lampiran 7. Pengujian Hipotesis	
RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULIAN

A. Latar Belakang

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang diberbagai persaingan . Keunggulan bersaing perguruan tinggi saat ini sangat diperlukan baik pada percaturan nasional maupun global. Perguruan tinggi di Indonesia pada tahun 2009 mencapai 2.982 yang terdiri dari 2.900 buah perguruan tinggi swasta (PTS) dan 82 perguruan tinggi negeri.

Permasalahan yang akan selalu muncul di dunia pendidikan Indonesia mencakup tiga hal, yaitu Pemerataan dan Perluasan akses pendidikan, mutu pendidikan, relevansi dan daya saing pendidikan. Tiga hal tersebut yang selalu menjadi perbincangan di semua kalangan mengenai pendidikan di Indonesia. Hal tersebut yang menyebabkan maju atau mundurnya dunia Pendidikan di Indonesia. Olehnya itu Ketua Kopertis Wilayah IX mengatakan bahwa perlunya peningkatan SDM terutama perguruan tinggi swasta dan peningkatan daya saing dosen sehingga perguruan tinggi bisa bersaing secara kompetitif dan unggul.

Sehubungan dengan itu maka keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar menjadi masalah dan perlu secepatnya ditingkatkan dengan melihat animo masyarakat untuk bersaing masuk ke perguruan tinggi tersebut. Selain itu perbaikan SDM setiap dosen perlu diperhatikan agar bisa bersaing dengan dosen yang ada di perguruan tinggi swasta lainnya. Perguruan tinggi sebagai pencetak tenaga profesional selalu berusaha mengkaji masalah ini terus menerus terutama bagaimana daya saing dosen untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi tersebut. Ancaman persaingan akan datang dari perguruan tinggi swasta lainnya yang ada di Sulawesi Selatan, hal ini terlihat bagaimana dosen swasta lainnya untuk membenahi SDM dan potensi untuk dapat bersaing dan mendapatkan pengakuan di masyarakat soal mutu perguruan tinggi termasuk Universitas Muhammadiyah Makassar. Keunggulan bersaing dosen juga perlu ditingkatkan antar fakultas di Universitas Muhammadiyah Makassar, tidak bisa dipungkiri bahwa masih lemahnya SDM di setiap unit kerja diakibatkan tidak meratanya pendidikan dosen, motivasi pimpinan untuk mendapatkan pendidikan lanjutan pada dosen di setiap unit kerja belum maksimal sehingga daya saing dosen di setiap fakultas pun tidak merata, dan juga lemahnya pengawasan dosen merupakan salah satu yang harus

diperbaiki dalam rangka keunggulan bersaing serta kualitas antara fakultas pun bisa bersaing, ini tercermin dari jumlah peminat mahasiswa pada fakultas tersebut setiap setahunnya juga tidak merata, namun tidak bisa dipungkiri bahwa ada beberapa fakultas yang favorit sebagai pilihan mahasiswa yang menurutnya keunggulan daya saingnya sudah tidak diragukan lagi karena sudah bisa bersaing ditengah masyarakat dan dunia kerja lainnya. Untuk membangun keunggulan kompetitif sesuai Visi, Misi, dan amanat Renstra serta Tri Dharma Perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar, yang selanjutnya dijabarkan ke dalam program-program operasional yang konkret, sehingga dapat diimplementasikan oleh seluruh kelembagaan/unit yang ada di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam kaitanya dengan pengembangan dharma pendidikan dan pengajaran akademik ada beberapa masalah yang timbul yaitu, a. Kurikulum perguruan tinggi yang berlaku pada saat ini dirasa belum menjawab tantangan global yang memerlukan sumber daya manusia yang unggul. Masih rendahnya tingkat keterpaduan antara kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler sehingga menimbulkan in efisien, b. Kondisi perangkat keras dan lunak perguruan tinggi yang sudah tidak memadai untuk mendukung proses pendidikan sumber daya manusia yang berkualitas, c. Lemahnya tingkat koordinasi dan keterpaduan antar

lembaga yang bertanggung jawab dalam dunia pendidikan, d. Pengaruh globalisasi yang tidak dapat dihindarkan, e. Belum terciptanya iklim yang kondusif agar gagasan dan pendapat benar-benar didasarkan atas pemikiran rasional yang didukung oleh bukti yang biasa ditinjau kebenarannya, f. Masih timpangnya komposisi keahlian antara ilmu sosial dan saintek.

Bertitik tolak pada tujuan pendidikan tinggi maka kurikulum perlu terus dikembangkan secara dinamis dengan memperhatikan kepentingan dan keunggulan komparatif daerah serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengembangan ilmu pengetahuan perlu diarahkan untuk mendukung penguasaan berbagai disiplin ilmu pengetahuan secara mendalam serta mendorong pengembangan berbagai disiplin ilmu yang berkaitan langsung dengan perkembangan iptek untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Di samping pembangunan program yang berkaitan dengan kurikulum, pembangunan program kemahasiswaan diharapkan agar hasil dari pendidikan tinggi memiliki jiwa kepemimpinan, berdedikasi tinggi, memiliki ketahanan fisik dan mental serta senantiasa menjadi makhluk yang mengabdikan dan berbakti kepada Tuhan. Dalam upaya membawa mahasiswa untuk mencapai tujuan pendidikan maka kegiatan pendidikan perlu penyiapan dan penggunaan sarana dan

prasarana yang sesuai perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, media pegajaran, teknologi pendidikan dan fasilitas-fasilitas lainnya dikembangkan dan disebarluaskan untuk membantu terselenggaranya program pedidikan yang efektif dan efesien. Di samping itu keterampilan dosen dalam proses belajar mengajar, secara berencana dan berkesinambungan perlu ditingkatkan, sehingga transfer ilmu dapat berjalan secara optimal.

Dalam kondisi ini suasana pegajaran yang logis lebih dkitonjolkan, sehinga komunikasi dua arah biasa berjalan dengan baik.

Untuk meningkatkan kualitas ilmu yang diberikan, sesuai dengan perkebangn IPTEK dan pembangunan, diperlukan kualitas dosen yang memadai. Karenanya jenjang pendidikan lanjutan bagi dosen (S2,S3) perlu selalu dimasyarakatkan.

Sasaran dilaksanakannya pembenahan Good University Governance agar Universitas Muhammadiyah Makassar dapat bergerak ke tingkat universitas unggulan. Perguruan tinggi atau pendidikan tinggi menurut Undang-Undang Sisdiknas tahun 2003 adalah Pasal 19 ayat (1) "Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi".

Contoh pendidikan tinggi yang mencetak tenaga pendidikan dan kependidikan (LPTK) IKIP Bandung atau sekarang menjadi Universitas Pendidikan Indonesia. Ahmad Sanusi dalam buku yang berjudul Pendidikan Alternatif menuliskan bahwa lulusan LPTK di Indonesia selalu dibutuhkan oleh masyarakat sampai-sampai pemerintah mengizinkan pihak swasta untuk membangun LPTK di setiap kota/kabupaten. Justru semakin lama masalah yang terjadi adalah semakin sempitnya peluang kerja bagi lulusan LPTK/IKIP.

Manajemen pendidikan tinggi yang menganggap pendidikan sebagai produk, bukannya sama sekali melupakan masalah kualitas produk. Pemasaran pendidikan tinggi juga dilakukan dengan menjual “kualitas” produk. Pemahaman mengenai kualitas itu sendiri berubah dari “kualitas pendidikan” menjadi “kualitas produk pendidikan”. Kualitas pendidikan yang sebenarnya terletak pada kemampuan ilmu untuk diterapkan di masyarakat, kemampuan ilmu untuk melakukan peningkatan kualitas hidup.

Mutu lulusan menjadi permasalahan yang utama menyangkut dengan daya saing lulusan di perguruan tinggi. Mutu lulusan itu juga disebabkan oleh faktor mutu tenaga pendidik (Dosen), sarana dan prasarana pendidikan, dan juga kebijakan perguruan tinggi tersebut. Ketiga hal tersebut yang menjadi penyebab krusial untuk menunjang

mutu lulusan di perguruan tinggi. Mutu lulusan akan meningkatkan daya saing dari lulusan itu pribadi dan perguruan tinggi yang bersangkutan.

Menurut Slamento Istilah daya saing (competitiveness), “diawali” dengan konsep keunggulan komparatif (comparative advantage), mendapat perhatian makin besar terutama tiga dekade belakangan ini. Daya saing, satu dari sekian jargon yang sangat populer, tetapi tetap tak sederhana untuk dipahami. Sebagai konsep yang multidimensi, daya saing sangat memungkinkan beragam definisi dan pengukuran.

Pilar utama daya saing bangsa adalah human capital atau sumber daya manusia, modal manusia, yang kedua adalah inovasi teknologi. Masalah SDM yang rendah menyebabkan proses pembangunan yang selama berjalan kurang didukung oleh produktivitas dan kualitas tenaga kerja yang memadai. Tingkat produktivitas SDM merupakan salah satu tolok ukur kualitas SDM, faktanya dalam 4 tahun terakhir makin menurun. Krisis ekonomi yang berkepanjangan telah mengakibatkan menurunnya produktivitas tenaga kerja. Peringkat produktivitas Indonesia menurut IMD World Competition Year book 2006 adalah 59, sedangkan Thailand 27,

Malaysia 28, Korea 29, Cina 31, India 39 dan Philipina berada di peringkat 49.

Demikian juga dalam kajian pendidikan tinggi, masalah SDM yang menjadi hal yang krusial dalam meningkatkan daya saing lulusan. Mutu dosen dan keefektivan pegawai kependidikan menjadi hal yang utama untuk meningkatkan daya saing lulusan perguruan tinggi. Jadi tingginya mutu SDM perguruan tinggi maka akan tinggi juga daya saing di perguruan tinggi tersebut karena SDM akan menciptakan lulusan-lulusan yang kompetitif dibandingkan lulusan-lulusan di perguruan tinggi lainnya.

Masalah yang terjadi adalah kurangnya mutu SDM di perguruan tinggi. Keunggulan bersaing yang kurang dari dosen dan tenaga kependidikan menjadi kunci utama kurangnya kompetensi lulusan perguruan tinggi, selain masalah kurikulum dan sarana prasarana. Pemangkasan kurikulum pada sebagian besar perguruan tinggi di Indonesia menjadi penyebab kurangnya mutu mengajar dosen. Kurangnya kompensasi yang diberikan juga sebagai salah satu penyebab juga. Jadi dalam hal ini keunggulan bersaing dosen dipengaruhi oleh kurikulum dan kompensasi yang diberikan. Jaringan Koordinasi dan Sinergi Kapasitas Kelembagaan, internal dan dengan eksternal secara kuat dan harmonis telah terstruktur dengan baik.

Untuk seluruh unit dan SDM, semangat dan budaya kerja , disiplin, patuh pada Sistem dan Prosedur, berorientasi pada kompetensi yang unggul untuk mencapai visi yang dicita-citakan **(Keunggulan Kompetitif)**.

B. Identifikasi masalah.

Sesuai dengan uraian sebelumnya, daya saing bukanlah merupakan faktor yang berdiri sendiri, melainkan terbentuk dari faktor-faktor, yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Hal ini dapat diartikan bahwa untuk mendapatkan jawaban yang dapat diuji secara empiris, penulis dapat melakukan identifikasi masalah sesuai dengan latar belakang dengan pernyataan: 1. Keunggulan bersaing dosen dosen Universitas Muhammadiyah Makassar belum maksimal, hal ini ditunjukkan bahwa tidak meratanya sumber daya manusia yang dimiliki dosen disetiap unit kerja. 2. Universitas muhammadiyah makassar dalam membekali kompetensi dosen. Hasil survey dan pengawasan yang dilakukan menunjukkan bahwa rata-rata dosen Universitas Muhammadiyah Makassar masih perlu daya saing dengan dosen di lingkungan perguruan tinggi muhammadiyah. 3. Control yang dilakukan pimpinan terhadap dosen universitas muhammadiyah makassar belum juga terlalu maksimal karena terlalu banyak tugas

rangkap yang harus diembangnya terutama dalam hal pembagian mata kuliah dosen. 4. Sebagian besar dosen universitas muhammadiyah makassar mengajar di luar batas yang ditentukan oleh pimpinan. 5. Status sebagai dosen tetap dan dosen tidak tetap sangat berpengaruh motivasi dalam memberikan layanan yang baik kepada mahasiswa, 6. Sebagian dosen tidak mengerti dan memahami struktur organisasi, 7. Di universitas muhammadiyah makassar penggunaan Fasilitas dan pemeliharaan fasilitas kampus belum maksimal, 8. sebagian dosen universitas muhammadiyah makassar belum membina budaya kampus secara maksimal, agar suasana yang kondusif dapat membantu terlaksananya akademik, 9. Sebagian dosen belum melaksanakan inovasi manajemen secara maksimal, 10. Tenaga dosen mengakibatkan kualitas mereka juga belum tergaransikan sebab mereka setiap saat dapat mengundurkan diri dan beralih profesi karena tiddak ada ikatan dinas layaknya PNS, 11 pendanaan atau penggajian dosen tetap belum sepenuhnya sesuai dengan juknis yang berlaku di PTM disebabkan dosen banyak rangkap jabatan dan berdampak pada keunggulan bersaing dosen masih perlu dibenahi.

C. Pembatasan Masalah

Mengacu pada identifikasi masalah diatas, penelitian ini menyita banyak waktu, tenaga dan biaya jika harus mengkaji semua rumusan masalah penelitian di atas. Dengan demikian, agar penelitian ini dapat dilaksanakan secara lebih efisien dan efektif, diperlukan pembatasan penelitian. Penelitian ini hanya akan mengkaji dua variabel bebas, yakni: a. Pengawasan dan b. Struktur organisasi, dua variabel antara (intervening variabel): a. Integrasi dan b. Inovasi, dan satu variabel terikat, keunggulan bersaing dosen.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan di atas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan bersaing dosen?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung integrasi terhadap keunggulan bersaing dosen?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung integrasi terhadap inovasi?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap keunggulan bersaing dosen?

5. Apakah terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap inovasi?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap integrasi?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap keunggulan bersaing dosen?
8. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap inovasi?
9. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap integrasi?
10. Apakah terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap keunggulan bersaing?

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan member manfaat bagi berbagai pihak menenai gambaran hasil pengujian model yang diajukan berdasarkan data dan pengalaman empiric yang didapat dari lapangan. Hasil penelitian ini kiranya bisa digunakan sebagai: a. Dasar pengembangan penelitian serupa ke depan terkait keunggulan bersaing dosen, b. Masukan bagi Universitas Muhammadiyah Makassar sehingga semakin dirasakan lebih banyak masyarakat, c. Input untuk meningkatkan kinerja, kepercayaan integrasi dan inovasi dosen

sebagai bagian Universitas Muhammadiyah Makassar, d. Memberikan gambaran hubungan kausal tentang sebab akibat, pengawasan, struktur organisasi, integrasi dan inivasi terhadap keunggulan bersaing, e. Pemecahan masalah praktis dalam pembangunan khususnya daya saing untuk mengukur keunggulan bersaing dapat dilihat baik secara langsung maupun tidak langsung dari aspek inovasi, inovasi, struktur organisasi, dan pengawasan yang dimiliki oleh dosen.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Konsep

1. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan hasil kinerja yang dilakukan seseorang untuk menjabarkan pentingnya sebuah persaingan di dalam organisasi yang didefinisikan dalam manajemen strategi bersaing ke dalam langkah-langkah spesifik sehingga diperlukan kualitas untuk memperoleh keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing banyak dibahas Porter terutama dalam organisasi bahwa, keunggulan bersaing adalah kondisi ketika sebuah organisasi mampu menciptakan nilai melebihi biaya yang dikeluarkan oleh pembeli. Nilai dalam hal ini diartikan apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dibanding pesaing atas manfaat sepadan atau memberikan manfaat yang lebih unik dari pada sekadar mengimbangi harga yang tinggi. Keunggulan bersaing ditandai dengan kondisi di mana organisasi mampu menghadirkan keuntungan serta mampu para anggota organisasi untuk mendapat menghadapi persaingan yang lebih baik. Sederhananya, keunggulan bersaing eksis ketika organisasi mampu menawarkan jasa dengan mutu yang lebih baik

serta harga terjangkau (*cost advantage*) dan menawarkan kualitas yang melebihi mutu dari pesaingnya (*differentiation advantage*).

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan organisasi. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas organisasi yang dapat menyokong kinerja seperti, inovasi, integrasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri.

Michael Porter mengungkapkan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang yang dapat berkompetisi untuk mencapai tingkat yang lebih baik. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian orang-orang dalam organisasi atau lembaga manapun untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh tanpa ada dukungan serta fasilitas yang disediakan oleh lembaga atau organisasi. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas orang-orang yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Menurut Schermerhorn bahwa:

*Competitive advantage is an ability to do things better than one's competitors. when these are things others cannot quickly copy or easily learn to do, the competitive advantage becomes more sustainable over time.*¹

¹ Schermerhorn, Management, International Student Version, New York, 2010.h.67

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing yang lain. Ketika pihak lain tidak dapat lebih cepat maka keunggulan competitive menjadi lebih cepat bertahan lebih dan lama. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi.

Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kerkuatan-kekuatan individu yang menentukan persaingan industri secara kelembagaan. Menurut Susan E. Jackson Michael A. Hitt Angelo S. bahwa,

Competitive advantage is gained only when the organization selects or develops these resources and structures work tasks and the reward system in ways that motivate the team to perform well and thereby contribute to organizational effectiveness.²

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang diperoleh hanya ketika organisasi memilih atau mengembangkan tugas pekerjaan sumber daya dan sistem struktur kompensasi dengan cara memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan dengan baik sehingga seseorang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Suatu lembaga mendiferensiasikan dirinya dari pesaing berdasarkan sekumpulan bersaing. Porter dalam buku terjemahan

² Susan E. Jackson Michael A. Hitt Angelo S. DeNisi (*Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, USA Jossey Bass,.2003), h.21

competitive advantage menguraikan keunggulan bersaing sebagai berikut:

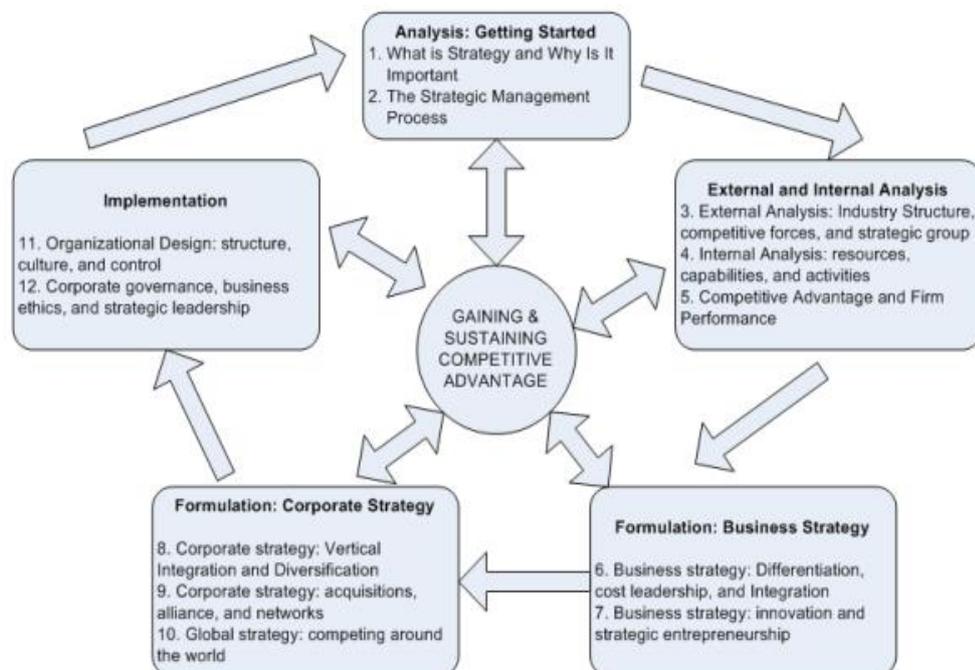
Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah organisasi untuk pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Dalam konsep organisasi terdapat dua jenis keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya diferensiasi.³

Organisasi memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada konsumen melalui:

- a. Harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama.
- b. Keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi
- c. Jadi dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing akan dimiliki oleh tersebut mampu organisasi memberikan nilai lebih kepada konsumen berupa tawaran harga yang lebih rendah atau memberikan keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi.

³ Michale E. Porter, Keunggulan Bersaing, Bina Aksara, Jakarta.h.1994

Keunggulan bersaing adalah bahagian terbesar dari manajemen strategis, karena merupakan suatu bidang manajemen terpadu yang mengkombinasikan analisis, perumusan, dan implementasi (yaitu *analysis, formulation, and implementation* atau disingkat AFI) dalam mencapai keunggulan kompetitif. Kerangka strategi AFI ini menunjukkan pandangan mengenai manajemen strategis dengan memperkenalkan beberapa gagasan utama mengenai strategi dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*), dan dengan melihat pada komponen-komponen dari kerangka AFI bagaimana dosen berkompetisi untuk memajukan mutu pendidikan di perguruan tinggi khususnya di Universitas Muhammadiyah Makassar. Berikut system AFI menurut Rothaermel 2013.



Gambar 2.1. AFI Rothaermel 2013

Keinginan untuk selalu lebih baik dibandingkan pesaing tersebut terjadi hampir di setiap aspek kehidupan dosen. Universitas bersaing dalam mendapatkan mahasiswa dan dosen yang unggul. Porter mengatakan bahwa organisasi yang baru berdiri bersaing dalam hal keuangan dan modal manusia. Organisasi yang sudah lama berdiri bersaing untuk pertumbuhan di masa depan, dan dosen bersaing untuk kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Salah satu contoh dosen di Universitas Muhammadiyah Makassar bersaing untuk mendapat dana hibah penelitian dan mahasiswa bersaing mendapatkan pekerjaan. Pada setiap situasi kompetitif, pemenang adalah mereka yang memiliki strategi yang lebih baik. Secara umum, strategi merupakan serangkaian tindakan yang terencana dan dilakukan secara sadar oleh perguruan tinggi dalam mencapai tujuan sehingga strategi diperlukan dalam mencapai kinerja yang unggul oleh dosen.

Dengan kata lain keunggulan bersaing perguruan tinggi swasta khususnya di Sulawesi Selatan adalah menyangkut bagaimana perguruan tinggi benar-benar menerapkan strategi dalam kegiatan praktis. Menurut Wagner dalam jurnalnya mengatakan bahwa:

Competitive advantage is defined as the outcome of firms' successful strategy implementation. It can be obtained by offering superior value to the customer through either unique

*benefits that offset a higher or lower price than competitors for equivalent benefits.*⁴

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai salah satu hasil yang pasti dari implementasi strategik. Hal ini dapat dicapai melalui menawarkan nilai-nilai yang berkualitas kepada Pelanggan, dengan cara penawaran unik atau menawarkan harga terendah atau tertinggi dengan keuntungan-keuntungan yang seimbang. *“competitive advantage is about knowledge and the ability to use it to develop and improve products and services”*⁵. Keunggulan bersaing adalah pengetahuan dan kemampuan untuk menggunakan serta mengembangkan dan meningkatkan produk dan layanan. Dengan kata lain, konsep penciptaan nilai terletak di jantung keunggulan kompetitif. Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing perguruan tinggi bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi. Pendapat lain dikemukakan Tien dkk tentang keunggulan kompetitif pada organisasi bahwa:

*To achieve a competitive advantage, firms need to create positive value which equals or exceeds their competitors and outperforms other competitors. Thus, they have taken their competitive advantages for supporting excellent business performance. In building competitive advantage, both low cost competition and product differentiation become valuable strategies for helping firms compete in the markets.*⁶

⁴Phapruke Ussahawanitchakit, *Competitive Advantage*, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Thailand). 2008.h.4

⁵ Ibid.h.274

⁶ Ibid.h.4

Untuk mendapat keunggulan kompetitif, organisasi harus menciptakan nilai yang positif, yang sama dengan pesaingnya atau lebih unggul dari pada pesaingnya. Konsekuensinya adalah dengan adanya keunggulan daya saing tersebut maka akan mendukung peningkatan semaksimal dari bisnis tersebut. Selain itu menurut Porter adalah Empat faktor membangun keunggulan kompetitif yaitu: efisiensi, kualitas, inovasi, dan responsif pelanggan. Mereka adalah bagian dari keunggulan kompetitif organisasi atau lembaga lainnya yang dapat diadopsi terlepas dari industri atau produk dan jasa yang dihasilkan. Susan kembali menjelaskan dalam bukunya bahwa,

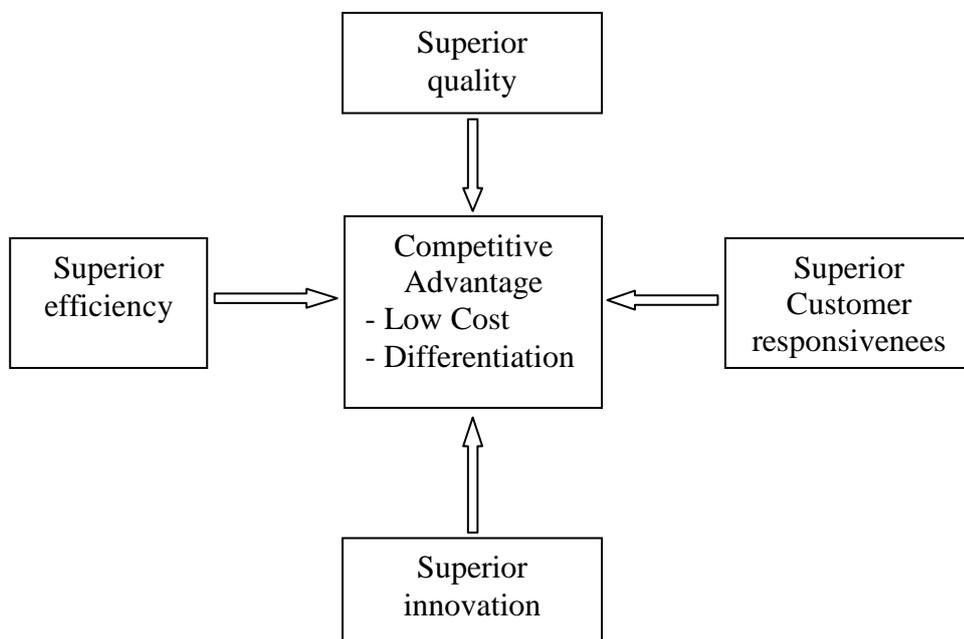
Competitive advantage is gained only when the organization selects or develops these resources and structures work tasks and the reward system in ways that motivate the team to perform well and thereby contribute to organizational effectiveness.⁷

Keunggulan bersaing adalah hanya dapat diperoleh ketika organisasi memilih atau mengembangkan sumber daya dan struktur serta tugas-tugas kerja dan sistem penghargaan dengan cara yang memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan dengan demikian berkontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Meskipun dibahas secara terpisah bahwa, gambar generik building keunggulan bersaing yang saling terkait. Sebagai contoh, kualitas unggul dapat menyebabkan efisiensi unggul, sedangkan

⁷ Ibid.h.10

inovasi dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, dan respon pelanggan.



Gambar 2.2. Building Blocks generik Keunggulan Kompetitif.

Dalam membangun keuntungan kompetitif, maka penawaran harga terendah dan keberagaman produk menjadi strategis yang paling cocok untuk membantu organisasi atau lembaga untuk berkompetisi di pasar.

Suatu organisasi yang merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang mengarah pada kinerja unggul dibandingkan pesaing lainnya pada perguruan tinggi yang rata-rata memiliki suatu keunggulan kompetitif (competitive advantage). Dosen memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan dosen

yang lainnya. Seseorang dosen yang mampu mengungguli pesaingnya memiliki suatu sustainable competitive advantage (keunggulan kompetitif berkelanjutan). Dosen tampaknya memiliki suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena dapat bersaing dengan dosen yang lainnya secara konsisten dalam jangka waktu yang lama.

Dalam membangun keuntungan kompetitif, maka penawaran harga terendah dan keberagaman produk menjadi strategis yang paling cocok untuk membantu organisasi atau lembaga untuk berkompetisi di pasar.

Dengan demikian, keunggulan bersaing untuk mendukung perbaikan mutu organisasi sangat baik. Dalam membangun keunggulan bersaing, baik kompetisi biaya yang rendah dan diferensiasi produk menjadi strategi yang berharga untuk membantu organisasi bersaing di pasar. Kesuksesan organisasi menurut Mullins bahwa:

It will not bring sustainable competitive advantage for the future unless we build the potential of people and human capital in our organisations. This requires a new agenda, a new set of challenges for leaders and a redefined set of managerial capabilities that includes an understanding of the reality of the organisation.⁸

Hal tersebut tidak akan menyebabkan keuntungan kompetisi terlalu lama untuk masa depan kecuali kita membangun tim pekerja yang berpotensi dan pembentukan sumber daya Manusia dalam

⁸ Ibid.h.112

organisasi kita. Persyaratan ini perlu menjadi agenda dan menjadi tantangan baru bagi para pemimpin dan penyusunan kembali rangkaian kemampuan manajerial yang meliputi pengertian dasar tentang organisasi mencakup pemahaman terhadap kenyataan struktur organisasi.

Keunggulan bersaing dosen dalam organisasi sangat penting guna mendapatkan kualitas yang baik terutama di tingkat perguruan tinggi, khususnya pada Universitas Muhammadiyah Makassar membutuhkan tantangan karena merupakan perguruan tinggi swasta terbesar yang ada di wilayah Indonesia Timur sehingga memiliki daya tarik tersendiri yang dijadikan sebagai sasaran utama perguruan tinggi swasta yang banyak diminati. Universitas Muhammadiyah Makassar dalam membangun daya saing pada tingkat perguruan tinggi swasta sudah menganalisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Keunggulan bersaing itu adalah keunggulan jurusan yang sesuai dengan keinginan pelanggan, keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan Universitas Muhammadiyah Makassar untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi pesaing. Keterampilan menyangkut kemampuan teknik, manajerial dan operasional. Sementara itu, sumber daya yang superior memungkinkan

pembentukan dimensi keunggulan dosen yang dimiliki Universitas Muhammadiyah Makassar.

Strategi ini menggambarkan tindakan-tindakan yang berlandaskan tujuan yang akan diambil seseorang dosen dalam mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk unggul dan bermutu. Perguruan tinggi yang memiliki keunggulan kompetitif memberikan nilai unggul kepada pelanggan pada suatu tingkat harga yang kompetitif atau nilai yang diterima pada suatu tingkat harga yang lebih rendah. Profitabilitas pada dunia kerja merupakan konsekuensi dari penciptaan nilai yang unggul. Menghasilkan alumni dalam hal ini merupakan konsekuensi dari menyediakan tenaga kerja yang siap pakai yang diinginkan oleh pemerintah bahkan masyarakat sosial. Pokok penting di sini bahwa strategi berkenaan dengan penciptaan nilai unggul bagi setiap dosen, yang memerlukan kualitas untuk menciptakan keunggulan dosen dalam melaksanakan tugas. Ditinjau dari keunggulan kompetitif bagi industri bahwa Strategi bukanlah suatu *zero-sum game* tidak selalu berada dalam kasus di mana satu pihak menang dan yang lainnya kalah. Banyak keberhasilan strategis dicapai saat organisasi atau individu bekerja sama satu sama lain. Bahkan pesaing langsung itu kadang-kadang melakukan kerja sama, untuk menciptakan *win-win scenario*. Bila para pesaing bekerja sama satu sama lain untuk mencapai tujuan strategis, itu disebut ***co-opetition***.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, seseorang dosen harus menyediakan metode serta ide yang dinilai lebih tinggi dibandingkan dosen pesaing, atau metode dan ide yang serupa dengan pesaing tapi dengan cara yang berbeda. Dengan demikian, esensi dari keunggulan bersaing tersebut adalah masing-masing memiliki karakter yang unik yang dapat dijadikan tolak ukur apakah dosen tersebut bisa unggul dengan dosen yang lain di unit kerja masing-masing. Oleh karena itu menempatkan posisi unggul dalam diri dosen yang bersaing yang memungkinkan perguruan tinggi memberikan nilai dan pengakuan hasil kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut yang dikemukakan zaki malik bahwa:

In some situations, companies can achieve competitive advantage by cooperating with other firms rather than competing with them. Partnership strategies are becoming increasingly popular as firms in all industries join with other organizations to promote innovation, expand markets, and pursue joint goals.⁹

Dalam beberapa situasi, organisasi dapat mencapai keunggulan daya saing. Strategi bekerjasama menjadi sangat populer diantara organisasi dengan berbagai macam jenis organisasi untuk meningkatkan inovasi, memperluas daerah pasar dan mencapai tujuan bersama-sama.

⁹ Zaki Malik • Athman Bouguettaya, *Trust Management for Service Oriented Environments* (New York: Springer, 2009), h.63

Biaya yang lebih rendah memungkinkan perguruan tinggi memberikan nilai lebih dengan pemberian harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk produk yang sama, Perbedaan penampilan produk yang sesuai dengan preferensi peminat menghasilkan manfaat unik yang dapat menutupi biaya yang tinggi.

Strategi generik Menurut Michael Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Menurut pendapat Porter tersebut maka sejalan dengan pendapat berikut:

*Situation analysis leads to the formulation of explicit strategies, which indicate how the company intends to achieve a competitive advantage. Managers formulate strategies that focus on core competencies, develop synergy, and create value.*¹⁰

¹⁰ Ibid.h.189

Analisis situasi mendorong pada permintaan strategi yang mengindikasikan bagaimana permintaan dan merumuskan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Organisasi besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan organisasi kecil sering bersaing dengan landasan fokus.

Keunggulan bersaing dalam perusahaan Porter menekankan pentingnya perencanaan strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam organisasi. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya organisasi mengalihkan ketrampilan dan keahlian para anggota diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

Competitive advantage menurut Thomson dikatakan bahwa:

In a competitive market, all firms are subject to offensive challenges from rivals. The purposes of defensive strategies are to (1) lower the risk of being attacked, (2) weaken the impact of any attack that occurs, and (3) influence challengers to aim their efforts at other rivals. While defensive strategies usually don't enhance a firm's competitive advantage, they can definitely help fortify the firm's competitive position, protect its most valuable resources and capabilities from imitation, and

*defend whatever competitive advantage it might have. Defensive strategies can take either of two forms: actions to block challengers and actions to signal the likelihood of strong retaliation.*¹¹

Di suatu pasar yang bersaing, seluruh organisasi merupakan subjek untuk menghadapi tantangan persaingan dari pesaingnya.. Adapun maksud strategi untuk bertahan adalah (1) memperkecil resiko diserang oleh organisasi lain, (2) memperlemah kemungkinan dari dampak penyerangan yang kemungkinan akan timbul, (3) untuk mempengaruhi para lawan untuk menetapkan sasaran kepada lawan lain. Walaupun konsep mempertahankan diri tidak meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, namun dapat dipastikan memperkuat posisi persaingan organisasi, melindungi sumber daya yang penting dan kapabilitas dari penduplikasian, dan mempertahankan apapun keunggulan dalam bersaing. Strategi Mempertahankan diri dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu: sikap untuk memblok para lawan atau memberikan signal saling mendukung.

Keunggulan kompetitif merupakan persaingan baik organisasi maupun individu akan tetapi perguruan tinggi juga merupakan industri pendidikan dan memerlukan keunggulan kompetitif bagi dosen baik secara institusi maupun secara internal dalam hal ini

¹¹ Arthur A. Thompson, dkk, *Crafting and Executing Strategy* (New York: McGraw Hill, 2012), h.120

SDM untuk menarik simpatik pelanggan dan memenangkan persaingan tentunya dengan cara menerapkan strategi bersaing para dosen yang ada di perguruan tinggi sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Di perguruan tinggi yang harus dimiliki SDM pada era global adalah kompetensi. Kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kompetensi pada era global sangat dipentingkan, karena pada era ini akan melahirkan suatu dunia baru yaitu suatu dunia yang terbuka dengan berbagai aspek positif dan negatifnya. Dunia yang terbuka berarti dunia yang kompetitif, dimana semua orang mempunyai kesempatan dan peluang yang sama untuk meraih keberhasilan. Artinya era dunia terbuka menuntut SDM yang berkompeten, produktif, mampu bekerja keras dan bersaing dengan perguruan tinggi lain.

Disamping itu, dunia yang terbuka ditunjang dengan pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan berbagai keterbatasan kemampuan dosen sehingga dituntut untuk dapat menguasainya. Pesatnya perkembangan iptek mendorong dosen untuk belajar secara terus-menerus dengan mengubah prinsip-prinsip belajar yang dilakukannya. Hal inilah yang harus menjadi

perhatian penyelenggara perguruan tinggi, harus kreatif dan inovatif dalam menciptakan sistem pembelajaran efektif dan interaktif dalam upaya menyiapkan SDM yang kompeten dan menguasai iptek. Sistem pembelajaran konvensional dan tradisional harus diubah dan ditinggalkan. Mahasiswa bukan lagi siswa, dia sudah maha artinya mahasiswa dituntut untuk mampu menjadi subjek belajar bukan lagi objek belajar yang selalu disuapi ilmu pengetahuan dan keterampilan oleh dosennya. Mahasiswa harus mampu mengoptimalkan berbagai sarana dan sumber belajar serta perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi dan komunikasi. Perguruan Tinggi sebagai fasilitator yang dapat memfasilitasi mahasiswa sebagai subjek belajar, sehingga lulus dari perguruan tinggi betul-betul menjadi SDM yang siap pakai dan kompeten.

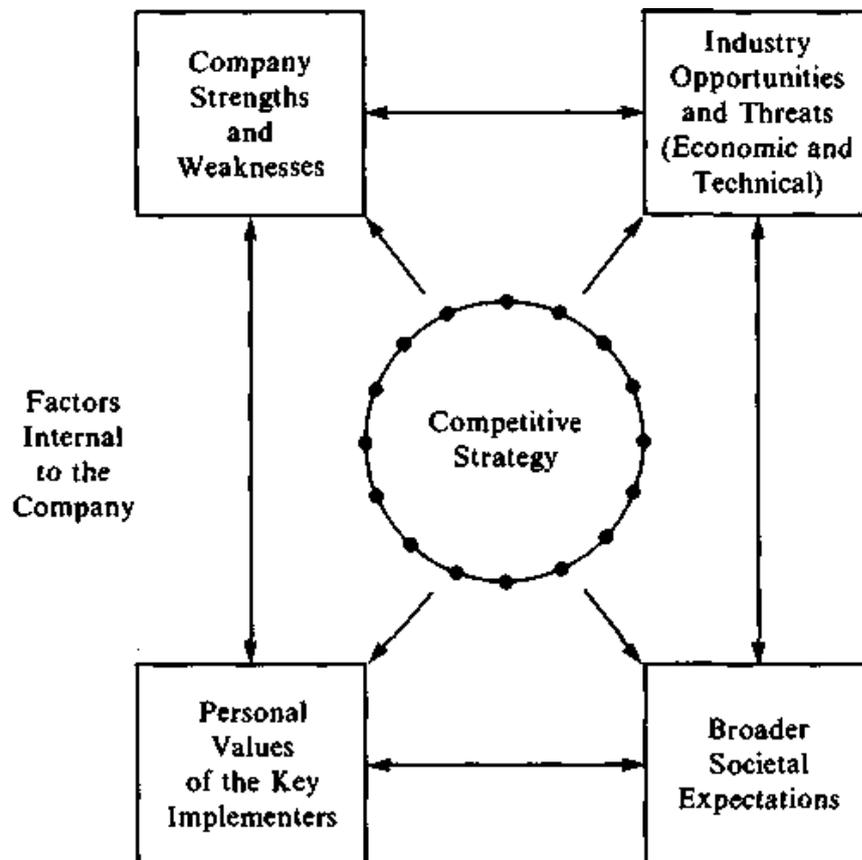
Perguruan tinggi sebagai satuan pendidikan yang mempersiapkan dan mencetak SDM harus mampu mengantisipasi tuntutan global. Dosen harus yang dihasilkampu bersaing serta berkompetisi dengan dosen yang lain serta menangkap berbagai tantangan menjadi peluang agar menghasilkan alumni yang unggul dan siap pakai untuk dunia kerja. SDM yang dihasilkan harus betul-betul yang berkualitas dan memiliki keunggulan kompetitif. Perguruan tinggi harus selalu meng-*update* kurikulum dan strategi pendidikan dan pengajaran yang dilaksanakan. Visi, misi, dan tujuan

pendidikan harus mengarah pada terciptanya SDM yang unggul sejalan dengan era globalisasi.

Sedangkan pengertian strategi bersaing menurut Philip Kotler adalah “Strategi yang secara kuat menempatkan organisasi terhadap pesaing dan yang memberi organisasi keunggulan bersaing yang sekuat mungkin”.

Jadi pengertian strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh seorang dosen di perguruan tinggi dalam memenangkan persaingan dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi bersaing yang efektif.

Organisasi yang berhasil adalah yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan yang berkesinambungan tentang para pesaing. Hal ini menggambarkan bahwa menurut Potter pada tingkat luas dalam merumuskan kompetitif strategi melibatkan pertimbangan empat faktor kunci yang menentukan batas-batas dari apa yang organisasi yang akan capai. Kekuatan dan kelemahan organisasi adalah profil aset dan keterampilan relatif terhadap pesaing, termasuk sumber daya keuangan, teknologi postur, identifikasi merek, dan sebagainya. Nilai-nilai pribadi dari sebuah organisasi adalah motivasi dan kebutuhan eksekutif kunci. Berikut gambar Strategi Kompetitif yang diformulasikan baik secara internal dan eksternal organisasi.



Gambar 2. 3 Konteks Strategi Kompetitif Advantage

Strategi suatu *teori mengenai cara bersaing* memberikan dosen suatu peta yang digunakan sebagai pemandu di area persaingan. Semakin akurat peta tersebut, semakin strategis pembuatan keputusan yang dilakukan dosen. Dalam dunia persaingan, pesaing menguji kemampuan kerja dosen di kampus. Kinerja adalah ukuran suatu perguruan tinggi dalam keunggulan kompetitif dosennya yang memberikan umpanbalik yang diperlukan para dosen untuk menilai seberapa baik strategi tersebut dalam mencapai keunggulan

kompetitif. Dengan demikian, proses manajemen strategis di perguruan tinggi merupakan siklus analisis, formulasi, implementasi, dan umpan balik yang tidak pernah berhenti. Kunci keberhasilan dalam strategi adalah mengkombinasikan sejumlah aktivitas dosen untuk memasang posisi strategis dalam kegiatan di kampus. Keunggulan kompetitif harus muncul dari aktivitas dosen yang berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing. Efektivitas operasional dalam melakukan pengajaran di kampus dan memberikan pemahaman materi terhadap mahasiswa merupakan bagian dari keahlian fungsi lainnya, juga praktik terbaik, memberikan kontribusi terhadap perguruan tinggi untuk maju dan bermutu sebagai aset yang dimiliki stakeholder kampus dan menjadikan perguruan tinggi unggul dan bersaing dibandingkan dengan perguruan tinggi yang lainnya.

Persaingan dalam dunia pendidikan khususnya persaingan antar dosen di perguruan tinggi swasta terletak pada mutu yang bisa diserap dalam dunia kerja sesuai dengan jurusan yang diminati. Kebutuhan tenaga kerja khususnya di Sulawesi Selatan, Universitas Muhammadiyah Makassar menjadi primadona utama terutama tenaga Guru, dan menjadi pesaingnya adalah Universitas Negeri Makassar, karena yang diakomodir oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan untuk tenaga guru hanya Universitas Muhammadiyah Makassar dan Universitas Negeri Makassar. Ini

merupakan bukti dari tantangan persaingan dosen yang dimiliki Universitas Muhammadiyah Makassar, baik bersaing secara kelembagaan dan juga bersaing secara individu untuk menyalurkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Mengutip dari Platform Djaali bahwa, Meraih keunggulan kompetitif menjadi harapan semua warga Universitas. Seluruh civitas, termasuk karyawan di dalamnya pasti menginginkan Universitas memiliki keunggulan kompetitif, keunggulan dalam arti mampu bersaing dan mampu memenangkan kompetisi pada level lokal, nasional, bahkan internasional, khususnya dalam berkompetisi dengan perguruan tinggi sejenis. Untuk meraih keunggulan kompetitif maka harus membangun sistem dan produk yang unggul. Membangun sistem yang unggul berarti membangun struktur dan kultur yang ada di Universitas. Membangun struktur berarti membangun fondasi dan struktur organisasi yang sehat, kuat dan fungsional untuk menopang aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi guna menghasilkan produk yang unggul, disertai regulasi dan pengambilan kebijakan (policy) yang mendukung. Membangun kultur berarti membangun budaya organisasi, habit, dan standar perilaku yang unggul yang ditandai etos kerja dan produktivitas bidang akademik yang bermutu tinggi. Untuk membangun dan meraih keunggulan kompetitif, sinergi semua elemen yang ada di Universitas menjadi kunci keberhasilan. Kebersamaan menjadi pilar

utama dalam membangun dan meraih visi dan misi keunggulan Universitas. Perwujudan kebersamaan akan sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan Universitas dalam menciptakan dan memelihara keadilan di antara semua warga Universitas. Untuk itu, perlu mengoptimalkan peran guru besar, dosen, karyawan termasuk pelaksana tugas yang terendah, seperti OB dan pesuruh, agar bersinergi dalam membangun dan meraih Universitas yang kompetitif, terutama merevitalisasi peran senat guru besar sebagai organ penting universitas sebagai lembaga normatif dan pemberi pertimbangan dalam membangun keunggulan kompetitif sehingga bersinergi meraih keunggulan kompetitif.¹²

Dalam buku “Keunggulan Bersaing” menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul”, Porter menjelaskan konsep-konsep kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing dibanding rival-rival yang lain. Porter mengatakan bahwa, *“increasing scale also can make it feasible for an outsider to enter the industry with substantial competitive advantages by being the first to adopt such changes.”*¹³ Peningkatan skala juga dapat membuatnya layak bagi orang luar untuk memasuki industri dengan substansi keunggulan kompetitif dengan menjadi yang pertama untuk mengadopsi perubahan tersebut tema sentral di dalamnya adalah

¹² Djaali, Platform, *Membangun Keunggulan Kompetitif*, 2014, h.67

¹³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1980), h.175

bagaimana sebuah organisasi mampu benar-benar menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing di dalam industrinya.

Pendapat lain dikatakan Porter bahwa,

*Competitive advantage is claimed that strategy is driven primarily by industry environments, while strategy, from the resourcebased view perspective, is determined by the firm's unique resources and capabilities, which in turn are seen as the main source of competitive advantage.*¹⁴

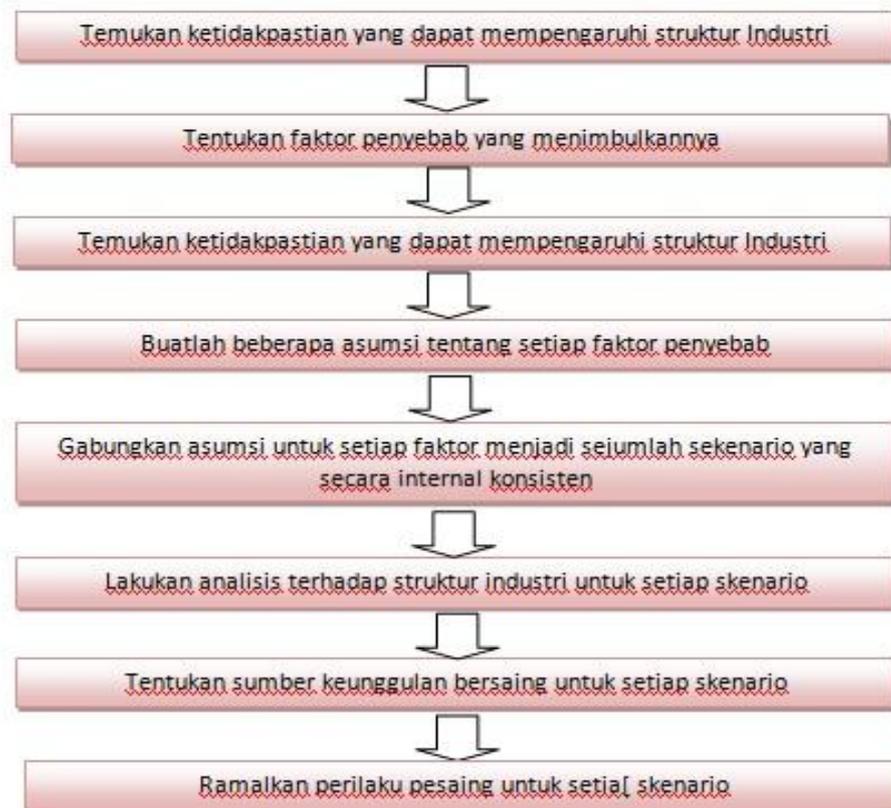
Keunggulan bersaing adalah strategi utama yang didorong oleh lingkungan industri, sedangkan strategi, dari berbasis sumber daya dan perspektif pandangan, ditentukan oleh sumber daya dan kemampuan unik organisasi, yang pada gilirannya dipandang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif.



Gambar 2.4. Model Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

¹⁴Journal of Higher Education Policy and Management, Publication details, including instructions for authors and subscription information: <http://www.tandfonline.com/loi/cjhe> 20, 2014.h.612

Setiap perguruan tinggi mengatasi ketidakpastian dengan caranya masing-masing. Namun, ketidakpastian pada kenyataannya sering kurang dipertimbangkan dalam perumusan strategi bersaing. Perkiraan eksplisit dan implisit mengenai struktur masa depan sering bias oleh kebijakan konvensional dan karena rancangannya itulah perkiraan dari mereka kebanyakan mengabaikan semua ketidakpastian potensial yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Pada titik inilah skenario industri menjadi penting. Secara sederhana, Porter menjelaskan proses penyusunan skenario industri dapat dilakukan seperti berikut :



Gambar 1. Proses Penyusunan Skenario Industri

Proses penyusunan industri di perguruan tinggi pada dasarnya hampir sama dengan industri organisasi karena masing-masing mengutamakan konsumen atau pelanggan sehingga dengan proses tersebut secara sistematis untuk melakukan penguatan internal pada masing-masing unit kerja sehingga tidak ada gangguan dari pesaingnya yang biasa disebut ofensif. Memahami strategi ofensif adalah setiap usaha yang dilakukan pesaing untuk menghilangkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh pemimpin industri atau perguruan tinggi. Penyerangan yang berhasil terhadap pemimpin perguruan tinggi selalu menghendaki adanya wawasan strategis.

Perguruan tinggi penantang biasanya harus menggunakan strategi yang berbeda untuk menetralkan keunggulan alami yang dimiliki baik pimpinan maupun perguruan tinggi karena pemimpin lebih mengetahui bagaimana persaingan perguruan tinggi swasta dari sekian banyaknya perguruan tinggi swasta yang ada.

Berdasarkan uraian konsep di atas maka dapat disintesis keunggulan bersaing adalah: kemampuan untuk melakukan sesuatu yang ditentukan oleh suatu organisasi dengan cara yang lebih baik dari pesaing-pesaing serta hasil implementasi penetapan strategi yang berhasil dari suatu pembagian organisasi, dengan indikator: (1) pelayanan akademik, (2) produknya melebihi standar, (3) reputasinya, (4) kompetensinya melebihi standar, (5) pengakuan lebih luas, (6) kredibilitasnya (kepercayaan dari pengguna).

2. Pengawasan

Setiap organisasi melakukan kegiatan mengawas atau mengontrol agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti dalam organisasi. Seperti dalam buku pengawasan pendidikan oleh Mukhneri Mukhtar bahwa pengawasan merupakan fungsi atau manajemen yang berguna untuk mengontrol dan mengendalikan suatu kegiatan dan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain agar tujuan organisasi dapat tercapai sebaik-baiknya dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

sebelumnya. Penyimpangan antara rencana dengan pelaksanaan sangat mungkin terjadi kalau tidak diadakan pengawasan. Sudah menjadi kodrat manusia bahwa mereka pada umumnya tidak akan bertahan lama bekerja dengan baik dan mencapai hasil kerja yang baik sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

Oleh sebab itu, untuk meningkatkan mutu dalam bidang pendidikan diperlukan pengawasan yang bersifat sistematis, untuk melihat secara konkrit antara kebutuhan sekolah dengan kebutuhan masyarakat (orang tua siswa/mahasiswa) dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengawasan tersebut dapat dilakukan secara terpusat (sentralisasi) maupun bersifat sebagian (desentralisasi) sesuai dengan tingkat dan ruang lingkup pengawasan yang digunakan organisasi pada umumnya organisasi pendidikan pada khususnya. Bagi lembaga pendidikan di Indonesia pada saat sekarang ini lebih berorientasi kepada desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi pada lembaga perkolahan sebagai unit terkecil dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berfungsi sebagai penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran.

Menurut Donnelly, Gibson, Ivancevich, bahwa pengawasan dikomposisikan tiga bagian

Three types of managerial control based on the focus they are preliminary control, concurrent control, and feedback, control.

*Preliminary control focuses on preventing deviation in the quality and quality of resources used in the organization.*¹⁵

Pengawasan berdasarkan fokusnya adalah pengawasan pendahuluan, pengawasan sejalan, pengawasan umpan balik. Pengawasan pendahuluan berfokus pada mencegah penyimpangan dalam mutu dan jumlah sumber-sumber yang digunakan organisasi.

Selanjutnya pada pengawasan sejalan dan pengawasan umpan balik, memberikan kesimpulan bahwa *“control is supervisor’s observations, the quality and quality of resources and improving the operations. Feedback control methods require standar of acceptable quality quality and quality of outputs”*.¹⁶ pengawasan sejalan adalah pemeriksaan, pengamatan kegiatan memperbaiki secara langsung kearah perbaikan mutu dan jumlah dalam sumber-sumber dan perbaikan kegiatan. Pengawasan umpan balik mengharuskan standar yang dapat diterima dari mutu dan jumlah keluran.

Pengawasan adalah kegiatan memeriksa kinerja pegawai yang dilakukan oleh pimpinan, Gibson terlebih dulu meneliti hubungan pengawasan dan mutu sehingga kegiatan pengawasan ini juga merupakan kegiatan memeriksa inspeksi dilakukan untuk menghasilkan mutu, karena menurut Noriaki Kano berpendapat,

¹⁵ Donnelly Gibson & Ivancevich, *Organizations Behavior*, Twelfth Edition (New York, The McGraw Hill, 2006).h.273.

¹⁶ *Ibid*, h.273

*quality is the important to be len to inspectors. (Mutu adalah sangat penting dalam pemeriksaan).*¹⁷

Menurut Stephen Robbins dan Marie Coulter bahwa: “*a good way to look at quality initiatives is with the management functions- planning, organizing and leading, and controlling-that need to take place*”.¹⁸ Cara terbaik untuk melihat mutu adalah dengan melakukan, melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, peng-organisasian dan kepemimpinan dan pengawasan.

Selanjutnya pengawasan dan hubungannya dengan mutu dijelaskan Stephen Robbins dan Marie Coulter sebagai berikut:

*Controlling for quality, Quality improvement initiatives aren't possible without a means of monitoring and evaluating their progress. Wheather it involves standars for inventory control, defect rate, raw materials procurement, or other operations management area's controlling for quality is important.*¹⁹

Pengawasan adalah peningkatan mutu, Inisiatif peningkatan mutu tidak dapat dilakukan tanpa pengawasan dan evaluasi kemajuan mereka, apakah itu melibatkan standar control inventaris, cacat menilai, pengadaan bahan baku, atau operasi manajemen daerah, pengawasan untuk mutu adalah penting.

Berdasarkan teori Robbins diatas menunjukkan bahwa pengawasan dan mutu mempunyai hubungan di dalam sebuah

¹⁷ *Ibid.* h.273.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid*, p. 608.

organisasi perguruan tinggi terutama tentang pengawasan mutu dan evaluasi hasil kerja melalui competitive advantage sehingga di Universitas Muhammadiyah Makassar perlu melibatkan semua pihak dalam memenuhi standar sistim pengawasan.

Organizational control is the process by which manager monitor the ongoing activities of an organization and its members to performed efficiently and effectively and to take corrective action to improve performance if they are not. First, strategic manager and structure they hope will allow the organization to use its resource most effectively to create value for its customers. Second, tems to monitor and evaluate whether, in fact, their organization's strategy and structure are working as managers intended, how they could be improved, and how they should be changed if they are not working.

Pengawasan organisasi adalah proses dimana manajer memantau kegiatan yang sedang berlangsung dari suatu organisasi dan anggotanya untuk dilakukan secara efisien dan efektif dan untuk mengambil tindakan korektif dalam meningkatkan kinerja seperti: tidak. *Pertama*, manajemen strategis dan struktur yang mereka harapkan akan memungkinkan organisasi untuk menggunakan sumber daya yang paling efektif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. *Kedua*, sistem pendokumentasian untuk memantau dan mengevaluasi apakah hasil kinerja manajer serta strategi dalam struktur organisasi dapat bekerja dengan baik sebagai seorang manajer.

Robbins juga melakukan perbandingan antara pengawasan dan mutu melalui hasil kinerja manajer, dan terdapat hubungan yang

sangat efektif untuk pengawasan ini dikembangkan sehingga mutu dapat tercapai sesuai dengan standar mutu yang diharapkan.

An effective control system ensures that activities are completed in ways that lead to the attainment of goals. The criterion that determines the effectiveness of a control system then, is how well it helps employees and managers achieve their goals.²⁰

Berbagai pengawasan yang efektif meyakinkan bahwa berbagai aktifitas diselesaikan dalam berbagai cara yang mengemukakan untuk pencapaian tujuan. Apakah pengawasan tersebut efektif, ditunjukkan dengan bagaimana baiknya pengawasan tersebut membantu pengusaha dan manajer mencapai tujuannya.

Menurut Robbins yang dikutip dalam Buku Pengawasan Pendidikan Mukhneri Mukhtar bahwa "*controlling is the task ensuring that activities are providing the desired result*"²¹. Pengawasan dapat diartikan sebagai seperangkat target yang mengukur penampilan kerja dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Teori tersebut diatas bahwa bentuk pengawasan di perguruan tinggi memberikan bantuan dan pelaksanaan kegiatan yang sesuai dalam mencapai tujuan sehingga perencanaan dapat dilakukan, sebuah struktur organisasional dapat dikreasikan untuk memfasilitasi pencapaian yang efisien terhadap berbagai tujuan, keunggulan bersaing dosen dapat termotivasi lewat kepemimpinan yang efektif. Tetapi tidak menjadi jaminan bahwa berbagai aktifitas sedang

²⁰ *Ibid*, p.556

²¹ Mukhneri Mukhtar, Pengawasan Pendidikan, BPJM Press, Jakarta, 2013.h. 36

berlangsung sebagaimana yang direncanakan dan bahwa berbagai tujuan dari pimpinan dan dosen yang sedang bekerja, kenyataannya sedang dicapai. Menurut Robbins dan Mary, *controlling it's process of monitoring, comparing, and correcting work performance*".²² Pengawasan dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengarahkan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Luthans dan Don mengatakan bahwa, "*controlling the process evaluating result in relation to plans of objectives and deciding what actions, if any, to take.*"²³ Mengendalikan proses evaluasi hasil dalam kaitannya dengan rencana tujuan dan memutuskan tindakan apa, jika ada, untuk mengambil. Schermerhorn melihat "*controlling is process of measuring performance and taking action to ensure desired result*". Pengawasan adalah proses mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan. Pengawasan itu penting, karena ia dapat membantu manajer mengetahui apakah tujuan berbagai organisasi, yang sedang dipenuhi dan jika tidak terpenuhi kenapa alasan tersebut dilontarkan. Nilai fungsi pengawasan dapat dilihat dalam tiga area spesifik: perencanaan, pemberdayaan karyawan, dan perlindungan ditempat kerja.²⁴

²² Ibid.h.37

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

Kepemimpinan Robbins menjelaskan, bahwa yang menyediakan arahan yang spesifik bagi para karyawan dan manajer sebagai fondasi dari perencanaan. Akan tetapi, ketika menyatakan tujuan, atau dimana karyawan telah menerima tujuan tidaklah menjamin bahwa berbagai tindakan yang penting telah dipenuhi, telah mencapai berbagai tujuan yang telah dilakukan. Sebagaimana pepatah kuno mengatakan, "*rencana yang ditata terbaik telah berlangsung serba salah*". Seorang manajer yang efektif menindak lanjuti untuk meyakinkan bahwa apa yang karyawan harus laksanakan, kenyataannya sedang dilaksanakan dan bahwa berbagai tujuan sedang dicapai. Selain itu Alex Miller mengatakan bahwa: "*control systems on inputs stresses effort, with the assumption that the right inputs will produce the desired outcomes*"²⁵. Sistem pengawasan pada input stresses atau usaha, dengan asumsi bahwa masukan yang tepat akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Sebagai tahap akhir dalam proses manajemen, pengawasan menyediakan hubungan kritical kembali pada perencanaan. Jika para manajer tidak mengawasi, mereka tidak memiliki cara untuk mengetahui apakah tujuan dan rencana mereka sedang dicapai atau apakah tindakan selanjutnya yang harus dilakukan, lihat skema berikut.²⁶

²⁵ Alex Miller, Strategic Management, Irwin/McGraw-Hill, USA. 1998. h. 408

²⁶ *Ibid.* p. 559



Gambar 2.6. Skema Proses Control

Jhon R. Schermerhorn, Jr menjelaskan tentang control, output dan proses control

Control is the set of mechanisms used to keep action or outputs within predetermined limits. Control deals with setting standards, measuring results versus standards, and instituting corrective action. We should stress that effective control occurs before action actually begins. For instance, in setting standards, manager need, to decide what will be measured and how accomplishment will be determined.²⁷

Pengawasan adalah himpunan mekanisme yang digunakan untuk menjaga tindakan atau output dalam batas-batas yang telah ditentukan. Pengawasan berkaitan dengan pengaturan kerja, mengukur hasil versus kerja, dan melembagakan tindakan korektif.

²⁷ John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (John Wiley & Sons Ninth Edition, 2005), p.389.

Kita harus menekankan bahwa kontrol yang efektif terjadi sebelum tindakan benar-benar dimulai, misalnya, dalam pengaturan kerja, manajer perlu, untuk memutuskan apa yang akan diukur dan bagaimana prestasi akan ditentukan.

Sejauh ini kita telah berbicara tentang sistem untuk mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya. Dalam seleksi terakhir menurut Hoskisson bahwa, kita menggeser fokus kepada memperhatikan bagaimana kontrol organisasi sumber daya cara yang digunakan dan bagaimana strategi yang demikian dilaksanakan. *“control systems deal with the fundamental question of whether or not resources, information, people and capital are being used to move the organization closer to its goals and what should be done if this is not the case”*²⁸. Sistem Control berurusan dengan pertanyaan mendasar apakah tidak ada sumber daya, informasi, orang dan modal yang digunakan untuk memindahkan organisasi yang lebih baik untuk mendekati tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk menjadikan yang lebih baik.

Output control dan proses control sangat mempengaruhi dalam menentukan proses pengawasan sesuai dengan prosedur kerja seperti yang dipaparkan berikut: *“Output control are controls that focus on desired targets and allow managers to use their own*

²⁸ Ireland Hoskisson Hitt, The Management of Strategy, South Western, USA. 2011. h. 306

methods for reaching defined targets".²⁹ Kontrol Output adalah kontrol yang fokus pada target yang diinginkan dan memungkinkan para manajer untuk menggunakan metode mereka sendiri untuk mencapai target yang ditetapkan.

Pengawasan merupakan salah satu alat untuk dapat mengukur kinerja seseorang baik secara individu maupun dengan berkelompok, menurut John R.Schermerhorn bahwa:

*Proses Controls are controls that attempt to specify the manner in which tasks are to be accomplished. There are many types of process controls, but three groups have received considerable attention: (1) policies, procedures, and rules; (2) formalization and standardization; and (3) total quality management control.*³⁰

Proses Kontrol adalah kontrol yang mencoba untuk menentukan cara di mana tugas-tugas yang harus diselesaikan. Ada banyak jenis control proses, namun tiga kelompok telah menerima banyak perhatian: (1) kebijakan, prosedur, dan aturan, (2) formalisasi dan standarisasi; dan (3) kontrol kualitas total manajemen.

Berdasarkan konsep diatas bahwa proses pengawasan dapat menentukan arah dan kebijakan dalam memenuhi ukuran kualitas, karena ketiga kontrol di atas menunjukkan bagaimana poses dan alur kinerja untuk melakukan perbaikan kualitas dalam rangka melakukan proses perbaikan sesuai dengan tujuannya.

Selain melihat pengawasan dengan ketiga alur diatas maka pengawasan standar hasil tentunya merupakan bagian terpenting

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

yang harus diperhatikan untuk menjaga output, menurut Schermerhorn adalah:

*Control deals with setting standards, measuring results versus standards and instituting corrective action, control occurs before action actually begins, for instance, in setting standards, managers need to decide what will be measured and how accomplishment will be determined.*³¹

Kontrol berkaitan dengan pengaturan standar, mengukur hasil versus standar dan melembagakan tindakan perbaikan, kontrol terjadi sebelum tindakan benar-benar dimulai, misalnya, dalam menetapkan standar, manajer perlu memutuskan apa yang akan diukur dan bagaimana prestasi akan ditentukan.

Alasan kedua kenapa pengawasan tersebut penting adalah pemberdayaan dosen dan karyawan. Beberapa Pimpinan manajer enggan memberdayakan dosen dan karyawan mereka karena mereka takut sesuatu yang akan berlangsung salah jika mereka akan dibebankan dengan tanggung jawab. Tetapi sebuah sistem pengawasan dapat menyediakan informasi dan timbal balik atas kinerja dosen dan karyawan dan meminimalisir kesempatan berbagai masalah yang potensial.³²

Alasan terakhir bahwa para manajer mengawasi adalah melindungi organisasi dan asetnya. Lingkungan yang ada saat ini membawa pada berbagai ancaman dari bencana alam yang sering terjadi, skandal keuangan, pelecehan ditempat kerja, gangguan mata

³¹ *Ibid.*

³² Robbins, *Op.Cit.*, p.559.

rantai suplai, kelalaian keamanan, dan bahkan serangan teroris. Para manajer harus melindungi berbagai aset organisasi dalam peristiwa beberapa kejadian ini. Pengawasan yang komprehensif dan rencana dukungan akan membantu meyakinkan meminimalisir gangguan kerja.

Manajemen mempunyai empat fungsi yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling). Keempat fungsi manajemen tersebut merupakan satu rangkaian yang berkaitan. Suatu perencanaan agar efektif perlu diorganisir. Setelah itu, perlu dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan perencanaan perlu adanya pengawasan.

Menurut Harold Kerzner sistem pengawasan dan evaluasi dibutuhkan untuk menyakinkan hasil-hasil dan konsisten dengan apa yang direncanakan dan diputuskan sehingga menjamin keputusan itu akan lebih baik. *“controlling is a three process of measuring progress toward an objective, evaluating what remains to be done, taking the necessary corrective action to achieve or exceed the objectives”*.³³ Sebuah proses tiga tahap dari pengukuran peningkatan kearah sebuah objektif, mengevaluasi apa yang tersisa yang dilakukan, dan melakukan tindakan korektif yang penting untuk mencapai atau melebihi target.

³³ Harold Kerzner, *Project Management, (A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Ninth Edition)*, 2006, p.193.

Berdasarkan teori diatas bahwa Tiga tahap tersebut pengukuran, pengevaluasian, dan pengkoreksian dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Pengukuran*: menunjukan lewat berbagai laporan formal dan informal tentang tingkat peningkatan mana kearah berbagai target yang sedang dibuat.
- b. *Mengevaluasi*: menunjukan penyebab dan berbagai cara yang mungkin untuk bertindak atas berbagai deviasi yang signifikan dari kinerja yang direncanakan.
- c. *Pengkoreksian*: melakukan tindakan pengawasan untuk mengkoreksi sebuah kecenderungan yang tidak diinginkan atau mendulang keuntungan dari kecenderungan yang diinginkan tetapi tidak biasa.

Pengawasan yang baik akan menghasilkan mutu yang baik pula. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting. Hal ini karena pengawasan berhubungan dengan mutu. Dengan pengawasan yang dilakukan sesuai dengan sistem yang ada, maka mutu yang diharapkan dapat dicapai.

Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan pekerjaan yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.³⁴ Pada perguruan tinggi yag dimaksud manajer ialah pimpinan atau dosen yang terdapat

³⁴ Ibrahim Lubis, *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), p.154.

diperguruan tinggi tersebut. Pengawasan adalah merupakan tanggung jawab pimpinan dalam hal ini Rektor, BPH, dan Unsur Pimpinan di Organisasi Muhammadiyah, agar di perguruan tinggi khususnya Universitas Muhammadiyah Makassar. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dosen dapat terlaksana dengan adanya pengukuran. Apabila ada pekerjaan yang tidak sesuai dengan tujuan atau kriteria, maka perlu adanya tindakan koreksi. Ukuran yang digunakan berdasarkan pada tujuan organisasi dan rencana yang telah ditetapkan. Hal itu sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Koonz yakni pengawasan adalah pengukuran dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana yang disusun dapat/telah dilaksanakan dengan baik.³⁵

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang digunakan. Dengan prinsip-prinsip itu maka pengawasan akan berjalan dengan efektif dan efisien. Ada beberapa prinsip yang digunakan dalam pengawasan.

Hal ini untuk menghindarkan terjadinya salah pengertian mengenai hakikat, tujuan pengawasan, baik dari pengawasan (Rektor dan BPH) di Universitas Muhammadiyah Makassar, maupun dari yang melaksanakan kegiatan (dosen) perlu memperhatikan yang disampaikan Harold yaitu : (1) obyektif menghasilkan fakta; (2)

³⁵ Harold Koonntz, *Op.Cit.*,p.490.

pengawasan harus berpangkal dari keputusan pimpinan; (3) preventif; (4) pengawasan bukan tujuan; (5) efisien; (6) apa yang salah; (7) hasil temuan dari pelaksanaan pengawasan harus diikuti dengan tindakan korektif yang tepat.³⁶ Disamping prinsip, terdapat fungsi pokok pengawasan, inti dari fungsi ini adalah kerja sama antara pengawas dengan dosen., kerja sama itu mengenai perencanaan kerja, pembagian kerja, pelaksanaan tugas penilaian. Ngalim Purwanto menjabarkan fungsi pokok pengawasan, yaitu:

- a. Kerja sama dalam merencanakan pekerjaan-pekerjaan, terutama dalam merumuskan tujuan-tujuan dan menentukan prosedur-prosedur pelaksanaannya.
- b. Kerja sama dalam embagi sumber-sumber tenaga dan tanggung jawab dalam berbagai aspek pekerjaan.
- c. Kerja sama dalam pelaksanaan tugas-tugas penting dalam tercapainya tujuan-tujuan.
- d. Kerja sama dalam menilai pelaksanaan prosedur serta penilaian terhadap hasil-hasil pekerjaan.³⁷

Menurut G.R.Terry, menjelaskan bahwa pengawasan sebagai suatu proses penentun, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga

³⁶ Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta; PT Ardadizya, 2000),p.179.

³⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Suvervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), pp. 82-83.

pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Defenisi G.R.Terry menggambarkan bahwa pengawasan memiliki keterkaitan langsung dengan perencanaan. Pengawasan baru dapat dilakukan bila telah ada perencanaan sebelumnya.³⁸

Pengawasan pada perguruan tinggi dilakukan terhadap seluruh perencanaan tridharma perguruan tinggi. Pengawasan dilakukan untuk memastikan telaksana tidaknya perencanaan secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Pengawasan juga bermanfaat untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi perguruan tinggi dalam menjalankan program dan kegiatan yang telah dituangkan dalam perencanaan. Dengan adanya pengawasan, maka dapat dilakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan.

Pengawasan bukanlah dimaksudkan untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan, dan memperbaikinya jika terdapat kegiatan yang tidak sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perguruan tinggi. Oleh karenanya pengawasan dapat dilakukan sebelum proses, pada saat proses maupun setelah proses pelaksanaan program kegiatan pada perguruan tinggi.

Pengawasan sebelum proses dikenal dengan *preventive control*. Preventive control adalah pengawasan yang dilakukan

³⁸ Syahrial Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Kencana Prenada Media Group, 2009), p.102.

sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan. Pengawasan setelah proses dikenal dengan *repressive control*. Repressive control adalah pengawasan dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan, dengan maksud agar tidak terjadi lagi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Pola pengawasan seperti ini dapat dilakukan pada perguruan tinggi, sehingga lembaga pendidikan tinggi mampu meningkatkan kualitas karena didukung oleh pengawasan yang kuat.

Tujuan sistem Pengawasan menurut konsep sistem dalam membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai dengan syarat-syarat sistem.³⁹ Pentingnya pengawasan dapat dilihat dari tujuannya. Berdasarkan tujuan tersebut dapat diketahui bahwa hasil atau output merupakan perhatian utama. Pengawasan berusaha agar sistem kerja yang ada dapat mencapai hasil yang optimal.

Menurut Gibson Ivancevich & Donnelly Konopaske : "*effective management involves periodic measurement of results. Actual results are compared with planned results (the objective), and change must be made if deviation exist.*"⁴⁰ Manajemen yang efektif melibatkan pengukuran yang periodik terhadap berbagai hasil. Hasil-hasil yang ada saat ini dibandingkan dengan hasil-hasil yang

³⁹ Nanang Fattah, Op .Cit, p.103.

⁴⁰ Donnelly Gibson & Konopaske Ivancevich, *Organizations*, (McGraw-Hill International Editon,2006),p.462

direncanakan (objektif), dan berbagai perubahan harus dibuat jika deviasi tersebut hadir.

Dari penjelasan ini, dapat kita lihat kepentingan dari berbagai objektif pengukuran kondisi kinerja, tanpa hal itu, tidak ada cara lain untuk memutuskan kondisi kinerja dan berbagai perubahan dalam implementasinya, dan beberapa sistem pengawasan dan evaluasi dibutuhkan untuk meyakinkan hasil-hasil yang konsisten dengan hasil-hasil yang direncanakan ketika keputusan tersebut dibuat.

Dalam buku *Quality Manajemen* David L. Goetsch & Stanley B. Davis menjelaskan *Statistical Proses Control* atau biasa disebut dengan SPC. Bahwa Segala sesuatu yang dilakukan ditempat kerja adalah sebuah proses. Keseluruhan proses dipengaruhi oleh beberapa faktor yang beragam. Contohnya dalam dunia kerja sebuah proses dapat dipengaruhi dengan lingkungan, jika hal ini hanyalah berbagai factor yang dapat mempengaruhi hasil proses, dan jika keseluruhan hal ini adalah sempurna berarti bahwa lingkungan kerja memfasilitasi kinerja yang kualitas.⁴¹

Mengutip dari buku *pengawasan pendidikan* oleh Mukneri Mukhtar bahwa, efektifitas pelaksanaan suatu kegiatan organisasi ditunjukkan dengan berbagai kegiatan yang dapat diukur secara sistematis, sehingga dapat dilihat kegiatan tersebut sebagai proses

⁴¹ David L. Goestch & Stanley b. Davis. *Quality Management*, (Introduction to TQM for Production, Processing, and services, Third Edition), Prentice Hall.2000.p.557.

yang berurut sesuai dengan kronologis pelaksanaan kegiatan maupun tingkat kepentingan sesuai dengan skala prioritas⁴². Schermerhorn, Hunt dan Osborn menyatakan bahwa "*process controls are controls that attempt to specify the manner in which tasks are to be accomplished*"⁴³. Pelaksanaan kegiatan pengawasan dalam organisasi merupakan tugas dan tanggungjawab pimpinan sebagai manajer, yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memaksimalkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi, seperti: uang, materi, metoda, mesin dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan kegiatan pengawasan yang dilakukan pimpinan dapat dilihat dari kegiatan sedang berjalan (*monitoring*), maupun pada akhir kegiatan (*evaluation*).

Untuk mencapai keberhasilan sistem pengawasan, perlu memperhatikan pendekatan yang digunakan. Dengan pendekatan itu diharapkan pelaksanaan pengawasan tepat sasaran. Ada tiga pendekatan pengawasan yaitu: (1) pendekatan langsung (direktif), (2) pendekatan tidak langsung (non direktif), dan (3) pendekatan kolaboratif.

Berdasarkan uraian konsep di atas maka dapat disintesis bahwa pengawasan adalah proses tindakan monitoring yang dilakukan manajer terhadap aktivitas-aktivitas organisasi dan para

⁴² Mukhneri Mukhtar, Pengawasan Pendidikan, UNJ, BPJM Press, 2013.h.42

⁴³ Schermerhorn, John, R. Introduction to Management, Asia: John Wiley & Son, 2003.h.89

anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas dan kewajibannya, dengan indikator (1) menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan, (2) pengukuran, (3) tindakan korektif, (4) monitoring, (5) evaluasi.

3. Struktur Organisasi

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat dikurangi dengan secara seksama menyusun sistem organisasi dari organisasi. sentralisasi dan departementalisasi yang ada dalam struktur organisasi dapat mengurangi interaksi antar bagian dari organisasi dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas. Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead mengemukakan bahwa, “*organizational structure is intended to coordinate group behavior and effort (low power distance)*”⁴⁴. Struktur organisasi adalah untuk mengkoordinasikan perilaku kelompok dan perilaku usaha (jarak kekuasaan rendah). Hal senada juga disampaikan Gibson dkk bahwa,

*Organization structure as an influence on the behavior of individuals and groups who make up the organization. The importance of structure as a source of influence is so widely accepted that some experts define the concept as those features of the organization that serve to control or distinguish its parts. The key word in this definition is control.*⁴⁵

⁴⁴ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Managing People In Organization* (USA: South-Western, 2014), h.37

⁴⁵ Gibson Ivancevich & Donnelly Konopaske, *Organization, Behaviour, Structure Process*, 2006.h.394

Struktur organisasi sebagai pengaruh pada perilaku individu dan kelompok yang membentuk organisasi. Pentingnya struktur sebagai sumber pengaruh begitu luas diterima bahwa beberapa ahli mendefinisikan konsep sebagai fitur-fitur dari organisasi yang berfungsi untuk mengontrol atau membedakan bagian-bagiannya. Kata kunci dalam definisi ini adalah pengawasan. Kinerja melalui struktur organisasi menurut jurnal *culture implications* sebagai berikut:

*Organizational structure: Describes the necessary knowledge oriented organizational structure that implements and supports Knowledge Management within a company. This component should provide for the identification of both the required knowledge roles, in terms of knowledge responsibilities and duties assigned to existing and typical working positions, and the additional organizational roles, which correspond to new working positions that participate in the company's organizational chart and are exclusively commissioned with Knowledge Management responsibilities.*⁴⁶

Struktur organisasi menjelaskan diperlukan pengetahuan yang berorientasi pada struktur organisasi yang mengimplementasikan dan mendukung manajemen pengetahuan dalam organisasi. Komponen ini harus menyediakan untuk identifikasi kedua peran pengetahuan yang diperlukan, dalam hal pengetahuan tugas dan tanggung jawab yang ditugaskan untuk posisi kerja yang ada dan khas, dan peran organisasi tambahan, yang sesuai dengan posisi

⁴⁶ Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage Deogratias Harorimana Southampton Solent University, UK. Information science reference, New York, 2010. h.88

kerja baru yang berpartisipasi dalam bagan organisasi organisasi dan secara eksklusif ditugaskan dengan tanggung jawab manajemen pengetahuan. Porter menjelaskan bahwa,

*Organizational design means selecting the combination of organization structure and control systems that allows a company to pursue its strategy most effectively that lets it create and sustain a competitive advantage*⁴⁷. Desain organisasi berarti memilih kombinasi struktur organisasi dan kontrol sistem yang memungkinkan organisasi untuk mengejar strategi yang paling efektif yang memungkinkan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu Ricky mengatakan bahwa:

*Organizational structure is to coordinate the activities of many people doing specialized tasks. Communication networks in organizations provide this much-needed integration. In fact, in some ways communication patterns influence organizational structure*⁴⁸.

Struktur organisasi adalah untuk mengkoordinasikan kegiatan orang-orang yang melakukan tugas-tugas khusus. Jaringan komunikasi dalam organisasi memberikan banyak yang dibutuhkan integrasi ini. Bahkan, dalam beberapa hal pola komunikasi yang dapat mempengaruhi struktur organisasi.

Pernyataan yang sama dikatakan bahwa Desain organisasi yang baik akan meningkatkan keuntungan dalam dua cara. Pertama,

⁴⁷ Ibid, Essential of Strategic Management.h.214

⁴⁸ Ibid,h.309

irit pada biaya operasional dan menurunkan biaya kegiatan penciptaan nilai. Kedua, meningkatkan kemampuan fungsi penciptaan nilai organisasi untuk mencapai efisiensi yang unggul, berkualitas, inovativeness, dan respon pelanggan dan untuk mendapatkan keunggulan diferensiasi. Peran utama dari struktur dan kontrol organisasi ada dua: (1) untuk mengkoordinasikan aktivitas karyawan sedemikian rupa bahwa mereka bekerja sama secara efektif untuk menerapkan strategi yang meningkatkan keunggulan kompetitif dan (2) untuk memotivasi karyawan dan memberikan dibandingkan dengan insentif untuk mencapai efisiensi unggul, kualitas, inovasi, atau pelanggan responsiveness. Strategi Microsoft, misalnya, adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan dan pengembangan produk baru, dan terus-menerus bekerja untuk menjaga struktur yang fleksibel untuk memungkinkan tim programmer untuk merespon dengan cepat dengan sifat yang selalu berubah dari persaingan industri terhadap perangkat lunak.

Menurut McShane & Von Glinow bahwa karyawan membentuk kehidupan organisasi yang telah menyoroti peran strategis bahwa departemen sumber daya manusia sekarang harus bermain dengan mutu kinerja untuk mengembangkan mekanisme kinerja tersebut dalam melalui struktur, bahwa, "*organizational structure is built around self-directed teams that complete an entire piece of work, such as manufacturing a product or developing an electronic*

*game*⁴⁹. Struktur organisasi adalah bangunan yang ada di sekitar tim atau kelompok yang mandiri untuk menyelesaikan seluruh bagian dan tugas kerjanya, seperti pembuatan produk atau mengembangkan permainan termasuk teknologi elektronik

*Greater attention is placed on issues such as how well a company executes its business plan, employee well-being, corporate culture and organisational structure. Although the customer is still king, companies realise that it is their employees who deliver the performance of value to the customer.*⁵⁰

Perhatian yang lebih besar ditempatkan pada isu-isu seperti seberapa baik organisasi melaksanakan rencana bisnis, karyawan kesejahteraan, budaya organisasi dan struktur organisasi. Meskipun pelanggan sebagai raja, organisasi menyadari bahwa karyawan mereka yang memberikan kinerja nilai kepada pelanggan. *Kreitner mengatakan bahwa, Organizational structure is the organizational structure compatible with the planning process, with new managerial approaches, and with the strategy itself*⁵¹. Struktur organisasi adalah struktur organisasi yang kompatibel dengan proses perencanaan, dengan pendekatan manajerial yang baru serta strategi itu sendiri. Robbins juga memandang struktur organisasi adalah: "*organizational structure is the formal arrangement of jobs within an organization*"⁵².

⁴⁹ McShane & Von Glinow, *Organizational Behavior* (USA: McGraw-Hill, 2010), h. 400

⁵⁰ *Ibid.* h.525

⁵¹ Kreitner, *Management* (USA: Prentice, 2009), hal.192

⁵² Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management*, Prentice Hall, USA. hal.265

Struktur organisasi adalah susunan formal pekerjaan dalam sebuah organisasi. Lanjut Robbins & Timothy bahwa, *“organizational structure is the emergence of truly global organizations with leadership and development functions located all around the world”*⁵³. Struktur organisasi adalah munculnya organisasi-organisasi yang benar-benar global dengan kepemimpinan dan pengembangan fungsi yang terletak di seluruh dunia. Pendapat lain dari Jeff Harris mengatakan salah satu adalah *“organizational structure is called the mechanistic structure. Most of the description of the traditional approach mentioned in the previous paragraphs would be compatible with the mechanistic structure”*⁵⁴. Struktur organisasi adalah struktur yang disebut mekanistik. Sebagian besar dari deskripsi pendekatan tradisional yang disebutkan dalam paragraf sebelumnya akan sangat sesuai dengan struktur yang mekanistik. Ada satu teori disebut mekanistik desain yang didasarkan pada asumsi lebih efektif bahwa:

*Organizational structure is characterized by highly specialized jobs, homogeneous departments, narrow spans of control, and relatively centralized authority. The bases for these assumptions are found in the historical circumstances within which this theory developed. It was a time of fairly rapid industrialization that encouraged public and private organizations to emphasize the production and efficiency criteria of effectiveness.*⁵⁵

⁵³ Robbins & Timothy, *Organizational Behavior* (New York: Prentice Hall, 2013), h.489

⁵⁴ O Jeff Harris & Sandra J. Hartman, *Organizational Behavior* (New York: Best Business Books, 2002), h.82

⁵⁵ James L. Gibson, Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske, *Organizations* (New Yor: McGraw-Hill, 2009), h.423

Struktur organisasi ini ditandai oleh sangat khusus pekerjaan , departemen homogen , rentang kendali sempit , dan relatif terpusat otoritas .Dasar-dasar untuk perkiraan ini yang ditemukan di sejarah di mana teori ini dikembangkan .Itu adalah sebuah waktu cukup cepat industrialisasi hal itu mendorong publik dan organisasi-organisasi swasta untuk menekankan produksi kriteria dari efektivitas dan efisiensi

Beberapa konsep di atas bahwa betapa pentingnya struktur organisasi dalam sebuah lembaga atau organisasi baik organisasi itu besar atau kecil sangat dibutuhkan struktur organisasi untuk dijadikan sebagai kendali dan pengawasan bagi para anggota organisasi sehingga karakteristik dan sistim organisasi organisasi mengandung potensi yang tinggi dalam menimbulkan konflik internal organisasi, sistem organisasi sebagai fasilitas terhadap berlangsungnya proses *market intelligence*. Sistem yang dianut organisasi dapat mempermudah proses berlangsungnya *market intelligence* tetapi juga dapat mempersulit atau menjadi halangan bagi proses *market intelligence* organisasi. Pendapat lain adalah *orgnazation structure, the formal pattern of how people and jobs are grouped in an organization. The organization structure is often illustrated by an organization chart.*⁵⁶ Struktur organisasi adalah pola atau formal bagaimana orang-orang dan pekerjaan dikelompokkan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi ini sering digambarkan

⁵⁶ Ibid, h.530

oleh bagan organisasi. Lundstrom dan Levitt dalam Kohli dan mendiskusikan departementalisasi dan spesialisasi sebagai halangan untuk proses komunikasi sehingga akan menghalangi proses penyebaran intelijen pasar (*marke intelligence dissemination*). Lebih lanjut, Stampfl dalam Kohli dan Jaworski (1990) berpendapat bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi yang tinggi dalam organisasi akan menghalangi organisasi untuk lebih adaptif terhadap kondisi pasar dan perubahan lingkungan.

On one hand every expert and knowledge carrier who is involved in organizational structures can transmit this knowledge actively or passively to other relevant members of the organization, it is a kind of organizational learning.⁵⁷

Di satu sisi setiap ahli dan pengetahuan operator yang terlibat dalam struktur organisasi dapat mengirimkan pengetahuan ini secara aktif maupun pasif untuk anggota lain yang terkait dari organisasi, itu sama halnya dengan pembelajaran organisasi. Menurut pendapat

An organizational structure is regarded as an institution in its own right that has needs of its own. Hence, according to this model, an organization seeks to maintain a balance of its various needs and goals, which may restrict the way it pursues other goals.⁵⁸

Struktur organisasi yang dianggap sebagai lembaga yang dengan sendirinya yang memiliki kebutuhan sendiri .Oleh karena itu , sesuai dengan model ini , sebuah organisasi yang berusaha untuk

⁵⁷.Ibid,h.88

⁵⁸ Julie Gough, *Encyclopedia of Management* (New York: Gale Cengage Learning, 2009), h.653

menjaga keseimbangan dalam berbagai kebutuhan dan tujuan , yang dapat mencegah itu mengejar untuk tujuan tujuan lain

Sentralisasi yang dilakukan organisasi atau perguruan tinggi menunjukkan kecenderungan untuk mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam organisasi Sebaliknya sistem desentralisasi merupakan fasilitas bagi organisasi untuk meningkatkan pertukaran sumber-sumber (informasi, hasil kerja, prosedur, dan lain-lain) yang dimiliki departemen-departemen dalam organisasi, komunikasi yang akurat dan saling percaya diantara departemen-departemen dalam organisasi. Hal yang sama dengan sistem sentralisasi ditemukan pada sistem departementalisasi atau spesialisasi. Sistem spesialisasi dapat mengurangi keeratan hubungan antar departemen dalam organisasi.

Sering ada konflik nyata dan penting di dalam organisasi sehingga tugas-tugas yang harus dicapai tidak sesuai dengan target. Menurut pendapat Richard ada tiga bentuk fungsi yang paling mendasar di dalam struktur organisasi.

Pertama, untuk berbagai tujuan organisasi dengan kata lain, agar organisasi menjadi efektif. *Kedua*, struktur tersebut dirancang untuk meminimalisir atau setidaknya untuk mengatur pengaruh berbagai variasi individual pada organisasi, agar struktur dapat terlihat untuk meyakinkan dan menegaskan pada berbagai persyaratan organisasi dan tidak sebaliknya. *Ketiga*, berbagai

struktur adalah pengaturan dimana penguasaan dipraktekkan (berbagai struktur juga mengatur posisi mana yang memiliki kekuasaan), dalam berbagai keputusan mana yang diambil (harus informasi kedalam sebuah keputusan benar-benar ditunjukkan dengan struktur), dan dalam berbagai aktifitas organisasi mana yang dilaksanakan (struktur adalah arena untuk berbagai tindakan organisasi).⁵⁹

Menurut Peter Clark dalam buku *Organizational Innovation* adalah:

*Considerable management judgment is called for when decisions are made as to the allocation of work activities to individuals and groups. High standardization of performance, high manpower utilization and other economic advantages associated with a high level of specialization and routinization of work have to be balanced against the possible effects of extreme specialization in lowering employee attitudes and motivation.*⁶⁰

Pertimbangan manajemen yang cukup disebut ketika keputusan dibuat untuk alokasi kegiatan bekerja individu dan kelompok. Standarisasi kinerja yang tinggi, pemanfaatan tenaga kerja yang tinggi dan keuntungan ekonomi lainnya yang terkait dengan tingkat tinggi spesialisasi dan rutinisasi kerja harus seimbang terhadap kemungkinan efek spesialisasi ekstrim dalam menurunkan sikap dan motivasi karyawan.

⁵⁹ Richard H. Hall, *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, New York, 2001.h.44.

⁶⁰ Peter Clark, *Organizational Innovation*, SAGE Publications London · Thousand Oaks · New Delhi, 2003.h.93

Hal ini terjadi karena sistem spesialisasi mengakibatkan kurangnya koordinasi dan tanggung jawab yang terpecah-pecah antar departemen, olehnya itu dibutuhkan pendekatan di dalam struktur organisasi. Menurut konsep dari Peter adalah:

*Organizational structure is either fear or an inability to handle the resulting conflicts. Conflicts are a way of life in a project structure and can generally occur at any level in the organization, usually as a result of conflicting objectives.*⁶¹

Struktur organisasi adalah salah satu elemen ketakutan atau ke tidak mampuan untuk menagani hasil dari berbagai konflik. Berbagai konflik tersebut adalah sebuah cara dari elemen kehidupan dalam sebuah struktur proyek dan dapat terjadi secara umum pada beberapa level dalam organisasi. Biasanya sebagai, sebuah hasil dari berbagai konflik ada target-target yang akan dicapai. *“the right organizational structure can give an organization a competitive advantage by enabling it to best execute its business strategy”*.⁶². Struktur organisasi yang tepat dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif dengan memungkinkan untuk mengeksekusi terbaik strategi bisnis.

Jennifer Geroge mengatakan bahwa: *“organizational structure is to encourage people to work hard and coordinate their efforts to*

⁶¹ Ibid.295.

⁶² Jean M. Philips, Stanley M. Gully, Rutgers, Organizational Behavior, Tools for Success, University, New York, 2012, h.454

*ensure high levels of organizational performance*⁶³. Struktur organisasi adalah dorongan orang-orang untuk bekerja keras dan mengkoordinasikan sehingga upaya-upaya untuk memastikan kinerja tingkat tinggi dalam organisasi.

Pendapat lain dari Peter bahwa struktur organisasi sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi, baik dalam perguruan tinggi serta lembaga pemerintahan, khususnya di perguruan tinggi bahwa keunggulan bersaing sangat dipengaruhi dengan adanya inovasi yang kuat serta struktur organisasi sebagai acuan, berikut kutipan dari Peter:

Walker dan Ruekert sebagaimana dikutip oleh Davis dan Schul menjelaskan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit bisnis dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adoptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang dan ancaman yang muncul dipasar, seperti perubahan preferensi konsumen atau perubahan taktik dan strategi pesaing yang cepat.

Berdasarkan teori di atas, maka dapat disintesis bahwa struktur organisasi adalah: susunan dari komponen-komponen dalam suatu organisasi yang menjelaskan tentang adanya pembagian kerja

⁶³ Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organization Behaviour*, Pearson Education, 2013.hal.7

serta fungsi kegiatan yang berbeda sehingga dapat dikoordinasikan dengan baik, dengan indikator, (1) mengkoordinasikan perilaku kelompok, (2) melakukan tugas-tugas khusus, (3) pengembangan fungsi, (4) bekerja keras.

4. Integrasi

Perguruan Tinggi memiliki kedudukan khusus dalam mengembangkan kemampuan, bakat dan minat individu setinggi tingginya sesuai kebutuhan individu dan kepentingan masyarakat. Kekhususan perguruan tinggi ini terutama sekali tercermin di dalam misinya yang majemuk dan luas yang mengarah kepada pembinaan dan pengembangan tenaga ahli dalam berbagai kehidupan serta pembinaan para calon pemimpin di masyarakat.

Sumber daya manusia di Perguruan Tinggi terdiri dari dosen dan tenaga penunjang akademik (PP No. 30 Tahun 1990 pasal 38). Tenaga penunjang akademik dimaksud adalah peneliti, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar. Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional. Dalam seminar kesetaraan mutu perguruan tinggi tanggal 12 Maret 1999, dirumuskan bahwa aspek utama penentu kualitas lembaga pendidikan adalah sumber daya termasuk di dalamnya sumber daya dosen, proses belajar mengajar dimana peran penentu salah satunya adalah kinerja dosen dan hasil pendidikan atau kualitas lulusan.

Dalam kerangka kecenderungan perguruan tinggi sebagaimana dinyatakan di atas, peranan dosen terintegrasi dalam unit kerja di perguruan tinggi menjadi penting. Menurut Matias, Stamou & dkk dalam jurnalnya mengatakan bahwa:

*Integration is the complete harmony and alignment of strategy and operations of an organization. In the literature, integration of management systems has been discussed as the merger of the quality management system, environmental management system, health and safety management system, and information security management system.*⁶⁴

Integrasi adalah suatu harmonisasi dan keselarasan strategi dan operasi dari suatu organisasi. Dalam literatur, integrasi sistem manajemen telah dibahas sebagai penggabungan sistem manajemen mutu, sistem manajemen lingkungan, kesehatan dan sistem manajemen keselamatan, dan sistem manajemen keamanan informasi

Pentingnya fungsi dan posisi dosen dalam peningkatan mutu pelaksanaan tridarma perguruan tinggi, dijelaskan sebagai berikut :

Pertama, dosen merupakan seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian pada masyarakat pada perguruan tinggi yang bersangkutan. *Kedua*, kompetensi profesional dosen yang dicerminkan dalam bentuk

⁶⁴ Marieta dkk, Development of an organization by adopting the integrated management systems, Dorin Maier, Marieta Olaru, Andrei Hohan, and Andreea Maier, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, Technical University of Cluj Napoca, Romania) 2007.h.503

kinerja yang efektif merupakan elemen utama pendukung kelancaran misi perguruan tinggi. Artinya, ketersediaan berbagai sarana dan kelengkapan proses pendidikan di perguruan tinggi belum merupakan jaminan yang memadai apabila tidak diimbangi dengan dosen yang bermutu. Sumber daya yang paling utama dalam setiap organisasi adalah manusia tanpa mengesampingkan sumber lain, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia (Human Resources) adalah *the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals* (Werther dan Davis). Sumber daya manusia merupakan orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. SDM dimaksud dalam penelitian ini yaitu dosen untuk mengetahui berbagai macam pengetahuan dan dapat diaplikasikan atau diwariskan pada saat terjadi interaksi pembelajaran. Amrit Tiwana mengatakan bahwa, *“integration is important, it is also essential that a collaborative knowledge-sharing platform integrate well with existing systems and applications. The Web, again, beats most proprietary standards in this regard”*⁶⁵. Integrasi adalah warisan yang sangat penting, dan juga penting untuk platform berbagi pengetahuan-kolaboratif yang mengintegrasikan baik dengan sistem

⁶⁵ Amrit Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, USA. 2000.h.224

xisting dan aplikasi. Web, sekali lagi, dalam hal ini mengalahkan standar paling perioritas

Unsur unsur SDM meliputi (a) kemampuan-kemampuan (*capabilities*) yang terdiri dari keahlian, potensi, intelegensi, keterampilan, bakat; (b) sikap (*attitudes*); (c) nilai-nilai (*values*); (d) kebutuhan, dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk. Mengingat sangat pentingnya peran SDM bagi kepentingan organisasi dalam hal ini organisasi Perguruan Tinggi, maka pengembangan SDM dan peningkatan kualitas SDM dalam setiap perguruan tinggi merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh setiap manajer. Dalam hal ini pengembangan diri (*self development*) dan peningkatan diri (*self improvement*) oleh setiap dosen dalam rangka mencapai tujuan pribadi, maupun tujuan perguruan tinggi secara optimal. Pembahasan fungsi dan tujuan manajemen SDM adalah pengelolaan dosen di perguruan tinggi dapat berjalan dengan baik dalam arti memenuhi tuntutan individual dosen dan juga tujuan organisasi perguruan tinggi itu sendiri. Hal utama yang menjadi fungsi manajemen SDM dalam sistem Pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Castetter yaitu,

Are to attract, develop, retain and motivate personnel in order to (a) achieve the system purposes, (b) assist members in satisfying position and group performance standards, (c) maximize personnel career development, and (d) reconcile individual an organizational objectives.

Fungsi utama manajemen SDM dalam sistem pendidikan adalah menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memotivasi karyawan/dosen agar (a) mencapai tujuan-tujuan dari sistem tersebut; (b) membantu anggota-anggota dalam memenuhi standar kinerja posisi/jabatan dan kelompok; (c) mengembangkan karir personil/dosen dan (d) menyelaraskan tujuan-tujuan individu dan perguruan tinggi. Pendapat lain dikatakan bahwa, *strategic integration with primary suppliers, and horizontal linkages such as collaborative research groupings including collaborative links with direct competitors.*⁶⁶ Integrasi dengan pemasok utama, sehingga hubungan horizontal seperti kelompok penelitian kolaboratif termasuk link kolaboratif dengan pesaing langsung.

Dengan mengacu kepada beberapa pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini manajemen SDM hanya untuk fungsi pada perencanaan, penggunaan, pengembangan, pemeliharaan dan penilaian dosen adalah bagian terintegrasi dalam keunggulan bersaing. Paul S. Myers mengatakan bahwa, *“integration is achieved through peer-level cross-organizational communication rather than through the hierarchy. Huge volumes of cross-functional communication are needed because every important process crosses the boundaries of the organization”*⁶⁷. integrasi adalah

⁶⁶ Ibid.h. 7

⁶⁷ Paul S. Myers, Knowledge Management and Organizational Design, USA.1996 h.62

capaian melalui tingkat komunikasi lintas organisasi melalui hirarki. Volume besar komunikasi lintas fungsional diperlukan karena setiap proses sangat penting untuk melintasi batas-batas organisasi.

Menurut Dorin Maier dkk bahwa: *“integration is the complete harmony and alignment of strategy and operations of an organization”*.⁶⁸ Integrasi adalah sebuah keseimbangan yang lengkap dan penataan strategi dan berbagai organisasional berbagai operasional dari sebuah organisasi. Olehnya itu integrasi dari berbagai sistim manajemen didiskusikan sebagai penggabungan dari sistim manajemen kualitas, sistim manajemen lingkungan, sistim kesehatan dan keselamatan, dan sistim manajemen keamanan informasi. Pendapat lain dari Dorin dkk adalah:

*Integration of multiple management systems brings benefits among the most diverse at the organization level, benefits that can be translated into an efficient work organization and consequently and increase business performance.*⁶⁹

Integrasi dari system management yang beragam membawa berbagai keuntungan diantara yang paling luas pada tingkat organisasional, berbagai keuntungan dapat diterjemahkan ke dalam sebuah organisasi kerja yang efisien dan konsekuensinya serta meningkatkan kinerja bisnis. Pendapat lain dikatakan John A. Wagner & John R. Hollenbeck bahwa, *“structural integration is an*

⁶⁸ Dorin Maier dkk, Development of an organization by adopting the integrated management systems, Bucharest University of Economic Studies, Romania Technical University of Cluj Napoca, Romania.2011.h.3

⁶⁹ Ibid.h.9

*important challenge facing all managers, requiring them to make decisions about how to coordinate relationships among the interdependent people and groups they manager*⁷⁰.

Integrasi adalah merupakan struktur dan tantangan penting yang dihadapi semua manajer, yang mengharuskan manajer untuk membuat keputusan tentang bagaimana untuk mengkoordinasikan hubungan antara orang-orang dan kelompok saling ketergantungan kepada manager.

Berdasarkan dengan Lynn Sharp Paine dalam jurnalnya bahwa: *“a formal Ethic program can serve as a catalyst an a support system, but organozational integrity depends on the integration of the company’s values into its drivi in teori diatas bng system*⁷¹”. Etika resmi dapat berfungsi sebagai katalis suatu sistem pendukung, tetapi integritas organizational tergantung pada integrasi nilai-nilai organisasi ke dalam sistem penggeraknya . Hill Jones mengatakan *“integration is the means by which a company seeks to coordinate people, functions, and divisions to accomplish organizational tasks”*.⁷² Integrasi adalah sarana organisasi untuk mengkoordinasikan orang-orang dan fungsi, pada setiap divisi untuk untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

⁷⁰ John A. Wagner & John R. Hollenbeck, Organizational Behavior, First published ., New York.2010.h.237

⁷¹ Lynn Sharp Paine, Managing for Organizational Integrity, Harvard Business Review,2010.h.112.

⁷² Ibid. Essential of Strategic managenent.h.216

Keuntungan yang paling umum di dalam organisasi yang dapat di jadikan acuan dalam literature ilmiah menurut Olaru adalah:

- Mempromosikan beberapa metoda yang sama untuk tingkat system management secara menyeluruh dari organisasi
- Memfasilitasi proses perencanaan dan alokasi dari berbagai sumber daya, hasilnya adalah dalam berbagai peningkatan langsung pada tingkat operasional.
- Memfasilitasi proses pengaturan tujuan dan berbagai rencana tindakan yang tidak berlawanan satu sama lain dan konsisten dengan target secara keseluruhan pada tingkat bisnis
- Meningkatkan pengambilan keputusan dengan menyediakan sebuah gambaran yang menyeluruh atas dampak dari tindakan mana pada dimensi kualitas, lingkungan atau kesehatan dan keselamatan yang ada pada sebuah organisasi,
- Mengidentifikasi berbagai area dimana tumpang tindih dari tanggung jawab atau pengandaan dari berbagai upaya terjadi
- Mengurangi volume dokumentasi dengan pengupayaan yang bersifat simultan dari berbagai aspek yang umum terhadap system management, dengan dampak langsung pada pekerjaan karyawan dengan berbagai dokumen ini.
- Meningkatkan kepedulian karyawan tentang kepentingan dari berbagai topic yang terkait dengan kualitas, lingkungan dan keselamatan kerja serta dampaknya pada masing-masing proses

- Kesederhanaan dari mengaudit proses terhadap system manajemen

Berdasarkan teori di atas maka dapat disintesis bahwa Integrasi adalah keharmonisan dan keterkaitan dosen antara strategi dan operasional serta aktivitas-aktivitas kegiatan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan program studi dan institusi, dengan indikator: (1) tujuan bekerja, (2) sikap dalam bekerja, (3) perencanaan kerja, (4) aktivitas kerja, (5) adaptasi, (6) cara pandang bekerja

5. Inovasi

Membangun keunggulan organisasi, melalui proses inovasi terhadap produk dan layanan organisasi, menjadi hal yang tidak bisa dibantah lagi, untuk menjadikan produk dan layanan organisasi dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, membangun organisasi yang inovatif memerlukan beberapa persyaratan dan kondisi yang harus dipenuhi, namun memiliki kesemua komponen di atas, tidak otomatis menjadikan organisasi tersebut menjadi organisasi yang inovatif, dibutuhkan bukan sekedar struktur, akan tetapi ada banyak dimensi lain yang berkaitan dengan proses yang terorganisasi. Tulisan ini memfokuskan pada mekanisme dan lingkungan atau manajemen yang mendukung proses inovasi, integrasi, dalam organisasi pembelajaran di Universitas Muhammadiyah Makassar agar dosen dan seluruh stakeholder mampu bersaing dengan

perguruan tinggi lainnya. Berbicara tentang inovasi tentunya sangat dipengaruhi dengan integrasi untuk menuju ke persaingan, Harold Kerzner mengatakan bahwa:

*The technical expertise required for effective management of engineering programs is normally developed through progressive growth in engineering or supportive project assignments in a specific technology area. Frequently, the project begins with an exploratory phase leading into a proposal. This is normally an excellent testing ground for the future program manager. It also allows top management to judge the new candidate's capacity for managing the technological innovations and integration of solution.*⁷³

Keahlian teknis yang diperlukan untuk manajemen yang efektif dari program rekayasa biasanya dikembangkan melalui pertumbuhan progresif di bidang teknik atau tugas proyek yang mendukung di bidang teknologi tertentu. Sering, proyek ini dimulai dengan tahap eksplorasi menuju proposal. Ini biasanya merupakan ajang pengujian yang sangat baik bagi manajer program di masa mendatang. Hal ini juga memungkinkan manajemen puncak untuk menilai kapasitas calon baru untuk mengelola inovasi teknologi dan integrasi solusi

*Mullins mengatakan bahwa, While top management must always accept the need for innovation, there is still the decision as to which opportunities it wishes to develop in relation to its resources and which it chooses not to pursue. An effective business strategy depends upon the successful management of opportunities and risks.*⁷⁴

⁷³ Harold Kerzner, Project Management, New York John Wiley & Sons, Inc. 2009.h.151

⁷⁴ Mullins, Management Organizational Behaviour, Pearson Education, New York, 2010.h.544

Manajemen puncak harus selalu menerima kebutuhan untuk berinovasi, masih ada keputusan untuk kesempatan yang ingin mengembangkan yang ada kaitannya dengan sumber daya dan yang memilih untuk tidak mengejar. Sebuah strategi bisnis yang efektif tergantung pada keberhasilan pengelolaan peluang dan risiko.

Pada manajemen puncak harus ada komitmen dan kebijakan yang membuat organisasi menjadi organisasi pembelajar, sehingga penerapan manajemen dalam organisasi menjadi lebih efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu Peter Senge menjelaskan , organisasi pembelajar adalah organisasi di mana para anggotanya secara terus menerus memperluas kemampuan mereka untuk mendapatkan hasil yang sesungguhnya mereka harapkan, sebagai tempat dimana dikembangkannya pola-pola berpikir baru dan ekspansif/meluas, tempat dimana untuk mencurahkan aspirasi kolektif/kelompok secara bebas, dan tempat dimana para anggotanya belajar secara berkelanjutan melihat bersama-sama secara keseluruhan. Senge mengatakan suatu organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi belajar jika organisasi tersebut telah memiliki lima disiplin atau pilar antara lain:

a. *Personal Mastery*, belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh

anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.

b. Mental Models, proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.

c. Shared Vision, membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan itu.

d. Team Learning, mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. Dalam disiplin inilah terjadinya dialog dan diskusi di antara para anggotanya. Namun antara dialog dan diskusi merupakan suatu hal yang saling berbeda. Perbedaannya terdapat pada tujuannya. Dialog bertujuan untuk mengeksplorasi fikiran-fikiran, temuan-temuan, dan wawasan. Sedang diskusi bertujuan untuk sampai pada suatu kesimpulan, keputusan, kesepakatan, atau paling tidak mengidentifikasi prioritas-prioritas. Meskipun kadang-kadang tercapai suatu kesepakatan dalam dialog, namun hal itu bukan tujuan dari dialog itu sendiri. Dalam dialog harus ada

keinginan saling memahami, tidak hanya berdiri dalam pendapatnya sendiri, open mind, pola pikir harus terbuka, sehingga bersedia menerima masukan, bertujuan mencari kebenaran bukan kemenangan, tidak cukup terbuka juga toleransi terhadap perbedaan, kemajemukan, ingin maju (untuk kebaikan bersama). Dialog bisa terjadi jika mental model bisa diubah, terbuka dan toleransi seperti apa? Demi kebaikan siapa? Maka Peter Senge menggiring kembali ke organisasi, yaitu value. Misalkan nilai-nilai kegamaan, nilai-nilai akademik. Value-value tiap organisasi berbeda. Terbuka dalam context organisasi yang memiliki visi bersama (share vision). Jadi mental model seseorang yang belum mencapai dialog akan sampai pada tahap diskusi saja.

e. *System thinking*, cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dalam suatu sistem. Faktor disiplin yang kelima inilah membantu kita untuk melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih sesuai dengan proses interaksi antara komponen. Disiplin kelima ini juga merupakan jantung dari buku Senge yang berjudul *The Fifth Discipline*⁷⁵ ini, karena disiplin *system thinking* inilah yang merekatkan keempat disiplin sebelumnya sehingga disiplin

⁷⁵ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, Learning Organization, New York.1990.h.8

satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan. Porter menjelaskan bahwa:

*Innovation that can change industry structure is that in the manufacturing process or methods. Innovations can make the process more or less capital intensive, increase or decrease economies of scale, change the proportion of fixed costs, increase or decrease vertical integration.*⁷⁶

Inovasi yang dapat mengubah struktur industri adalah bahwa dalam proses pembuatan atau metode. Inovasi dapat membuat proses padat modal lebih atau kurang, kenaikan atau penurunan skala ekonomi, mengubah proporsi biaya tetap, menambah atau mengurangi integrasi vertikal

Beberapa cara mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi, dimulai dari tingkat individu, meningkat kepada kelompok atau tim di tempat kerja, dan kemudian menuju kepada inovasi organisasional. Tujuannya adalah agar seluruh pihak di tempat kerja mampu mengembangkan keterampilan, membangun lingkungan kerja yang akan melepaskan dan memandu energi kreativitas mereka serta energi seluruh individu yang bekerja dengan mereka.

*Innovation is embedded in the reconstitution of positions of privilege and processes of management control. In this sense it is concerned to render the construction and reproduction of management control visible within the processes and practices of managing work organizations. In our view, contemporary management practices privilege that which enables them to 'be in control.'*⁷⁷

⁷⁶ Ibid, Competitive Advantage, h.179

⁷⁷ Tim May, Organization and innovation, ISSUES IN SOCIETY Series Editor: University Press, McGraw-Hill Education, McGraw-Hill House Shoppers Road Maidenhead, Berkshire, England, 2003, h.3

Inovasi adalah pemulihan dari posisi istimewa dan proses pengendalian manajemen organisasi. Dalam hal ini untuk membuat konstruksi dan produksi pengawasan manajemen terlihat dalam proses dan praktek pengelolaan organisasi kerja. Dalam pandangan kami, manajemen kontemporer praktek hal istimewa itu yang memungkinkan mereka untuk berada dalam pengawasan.

Kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan yang berlainan bidang pengalaman untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik. Apabila kreativitas merupakan pengembangan ide baru, maka inovasi merupakan proses penerapan ide tersebut secara aktual ke dalam praktek. Tantangan terbesar bagi individu kreatif adalah mempengaruhi pihak lain untuk menerima ide mereka dan kemudian sukses dalam mengimplementasikan ide tersebut di tempat kerja. Menurut John Storey bahwa inovasi, integrasi dan keunggulan bersaing sangat berkaitan:

The critical importance of innovation as a driver of economic competitiveness and human well-being and development has long been recognised at national, regional, sectoral and individual organisational levels. Nowadays, the need for innovation is frequently promulgated by government. It provides the focus of attention for numerous business analysts and for national and regional economic policy makers. It constitutes the raison d'être of many quasi government agencies, and it is also regarded as one of the fundamental strategic bases of competitive advantage.⁷⁸

⁷⁸ John Storey and Graeme Salaman, *Managers of Innovation Insights into Making Innovation Happen* Blackwell Publishing, Australia, 2005.h.6

Pentingnya inovasi sebagai penggerak daya saing ekonomi dan kesejahteraan manusia dan pembangunan telah lama diakui di tingkat nasional, regional, tingkat organisasi sektoral dan individu. Saat ini, kebutuhan akan inovasi adalah sering diumumkan oleh pemerintah. Ini memberikan fokus perhatian untuk banyak analis bisnis dan ekonomi untuk pembuat kebijakan nasional dan regional. Ini merupakan alasan yang kuat dari banyak lembaga dikuasai pemerintah, dan juga dianggap sebagai salah satu basis strategis dasar keunggulan kompetitif.

Inovasi juga tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolut dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya. Inovasi bisa bervariasi yaitu dari inovasi kecil sampai inovasi yang sangat penting. Salah satu penentu utama inovasi adalah tantangan dalam lingkungan organisasi, karena organisasi inovasi memberi tekanan kuat pada kualitas, dan dukungan manajerial untuk inovasi dan sangat menentukan apabila seluruh individu ingin mengembangkan dan mengimplementasikan ide mengenai cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal menurut Julia E. Hoch bahwa: *“innovation in organizations as a complex process that comprises at least two different stages, namely the generation of new and functional ideas (also referred to as*

“creativity”), and their implementation in the organization”.⁷⁹ Artinya, inovasi dalam organisasi adalah bagian dari proses yang kompleks yang terdiri dari dua tahap yang berbeda, yaitu tahap ide-ide baru dan gagasan (kreativitas), dan tahap pelaksanaannya dalam organisasi

Mengembangkan kreativitas dan inovasi di tempat kerja dimulai dengan mengembangkan kreativitas individu, sedangkan ide baru berasal dari motivasi, pemikiran, dan implementasi oleh individu di tempat kerja. Sampai dengan taraf tertentu, hal ini dipengaruhi oleh sifat pekerjaan dan sifat organisasi.

Menurut John bahwa, Literatur ini juga sangat relevan untuk memahami organisasi kemampuan untuk berinovasi:

*Innovation is an intellectual, cognitive process. If aspects of organisation encourage or discourage innovation they do this by influencing how managers and leaders think, and what they think about. The study of ways in which aspects of organisational structure, systems, history and culture can influence innovative thinking is therefore crucial.*⁸⁰

Inovasi adalah proses kognitif intelektual. Jika aspek organisasi mendorong atau inovasi mereka melakukan hal ini dengan mempengaruhi bagaimana manajer dan pemimpin berpikir, dan apa yang mereka pikirkan. Studi tentang cara yang aspek

⁷⁹ Julia E. Hoch, *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, Springer Science+Business Media, New York, 2012.h.162

⁸⁰ Ibid.h.6

struktur organisasi, sistem, sejarah dan budaya dapat mempengaruhi oleh karena itu, pemikiran inovatif sangat penting.

Salah satu penyumbang terpenting kreativitas individual di tempat kerja adalah kepercayaan atau *sense of efficacy* dari individu pada kemampuan sendiri, apabila seseorang kurang percaya pada kemampuan sendiri, maka tantangan akan menjadi ancaman dan perubahan akan dihindari dan ditentang, bukan disambut baik, akhirnya kepercayaan diri yang rendah akan menghambat kreativitas serta produktivitas. Richard mengatakan dalam buku management bahwa:

This customer focus is backed by attention to the production process through the use of strict accountability standards and formal measurements for productivity, quality, and innovation for all employees. In addition, a software program called Rhythm helps streamline the flow of goods and materials in the production process.⁸¹

Fokus pada pelanggan ini didukung oleh perhatian pada proses produksi melalui penggunaan standar akuntabilitas yang ketat dan pengukuran formal untuk produktivitas, kualitas, dan inovasi bagi seluruh karyawan. Selain itu, sebuah program perangkat lunak yang disebut Rhythm membantu merampingkan arus barang dan bahan dalam proses produksi

⁸¹ Richard L. Daft, Dorothy Marcic Vanderbilt University, Understanding Management, South Western, New York, 2009.h 589.

Berdasarkan uraian tersebut di atas bahwa peningkatan produktivitas harus diikuti dengan kualitas tinggi, dengan mengutarakan ciri individu yang secara konsisten kreatif, adalah sebagai berikut: (1) nilai-nilai intelektual dan artistik, (2) ketertarikan pada kompleksitas, (3) kepedulian pada pekerjaan dan pencapaian, (4) ketekunan, (5) pemikiran yang mandiri, (6) toleransi terhadap ambiguitas, (7) otonom, (8), kepercayaan diri, (9) kesiapan mengambil risiko. Berkaitan dengan hal tersebut maka menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan menantang berarti juga meningkatkan kepercayaan pada kreativitas. Riset telah mengungkapkan bahwa lingkungan yang ramah, suportif, dan fleksibel tetapi secara intelektual bersifat menantang akan menghasilkan kreativitas dan produktivitas tinggi. Organisasi harus menyediakan sumber daya yang sesuai bagi usaha kreatif dan mendorong tindakan independen untuk memperlancar kreativitas individu yang bekerja di dalamnya. Iklim yang mendorong interaksi, otonomi individual dan pemunculan ide baru, akan melahirkan pencapaian kreativitas dalam organisasi.

Agar tim bisa kreatif, harus mempunyai visi untuk memberikan fokus dan pengarahan pada energi kreatif. Visi bagi tim harus jelas, dianut bersama, dirundingkan, dapat dicapai, dan menampakkan hasil yang bernilai tinggi di masa depan. Berkaitan dengan hal tersebut inovasi pada umumnya mempunyai strategi pelatihan yang

canggih, dikembangkan dengan baik, dan menyeluruh. Berikut ini Daft, memandang proses inovasi sebagai proses yang melibatkan lima tahap atau unsur diantaranya: (1) kebutuhan: suatu kesenjangan kinerja dikenali dan alternatif inovasi dipertimbangkan, (2) ide: suatu ide cara kerja baru yang lebih baik diketengahkan. Ide ini kemudian disesuaikan dengan kebutuhan, (3) adopsi: terjadi ketika para pembuat keputusan mendukung implementasi ide yang diajukan, (4) implementasi: terjadi ketika anggota organisasi mulai menggunakan ide, teknik, atau proses baru tersebut pada praktek, dalam pekerjaan mereka, (5) sumber-sumber: energi manusia dan kegiatan diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

Inovasi dapat dinilai dari besar kecilnya inovasi dan pengaruh yang mungkin ditimbulkan. Semakin besar inovasinya, maka semakin besar pula : perubahan, konflik, dan ancaman pada posisi masing-masing individu dalam organisasi.

Modal intelektual atau *intellectual capital* menurut Steward, secara umum merujuk kepada segala sesuatu yang diketahui oleh organisasi sehingga dapat memberi daya saing. Berbeda dengan jenis kapital lain seperti tanah, bangunan, peralatan, dan kas, yang semua ini bersifat "*tangible*", sedangkan *intellectual capital* bersifat "*intangibile*". *Intellectual capital* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi: intuisi dan pengetahuan para anggota tim yang menemukan berbagai inovasi, jaringan elektronik

yang mengalirkan informasi dengan kecepatan cahaya ke seluruh organisasi sehingga mampu bereaksi lebih cepat dari pesaing, kolaborasi, dan pembelajaran secara bersama antara organisasi dengan pelanggan.

Organisasi yang berbasis pengetahuan dicirikan oleh penggunaan informasi yang intensif serta pengetahuan sebagai sumber untuk menarik minat konsumen dan klien serta teknologi informasi sebagai instrumen mengelola organisasi. Lebih lanjut Steward menyatakan bahwa dalam hal ini *intellectual capital* tersusun dari berbagai jenis capital, yaitu: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. *Human capital* (modal manusia): adalah sumber inovasi dan pembaharuan serta fokus bagi semua gagasan. *Human capital* terbentuk dan digelar ketika semakin banyak waktu dan bakat individu yang bekerja dalam organisasi dicurahkan pada kegiatan yang menghasilkan inovasi. Dua cara agar *human capital* berkembang, yaitu:

Pertama, ketika organisasi menggunakan lebih banyak pengetahuan. Dalam hal ini mensyaratkan organisasi membebaskan atau mengurangi jumlah orang, tugas yang tidak menuntut banyak berpikir, dan pekerjaan tulis menulis yang kurang berarti. Untuk menggunakan lebih banyak pengetahuan karyawannya, organisasi harus menciptakan peluang bagi pengetahuan khusus.

Kedua, ketika semakin banyak individu yang bermanfaat bagi organisasi, ini mensyaratkan untuk mengkaji ulang portofolio pekerjaan dan keahlian karyawannya, agar lebih bermanfaat bagi organisasi. Azas manfaat ini dilihat dari sudut apakah bakat dan pengalaman karyawan dalam menciptakan produk dan jasa, dapat menjadi alasan konsumen untuk dapat lebih melihat kepada organisasi daripada kepada pesaing. Dalam rangka membuat mereka memiliki pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi yang perlu dilakukan adalah menambah nilai informasi, menarik manfaat, dan melakukan otomatisasi. *Structur Capital* (modal struktural): peran ini penting mengingat pengetahuan perlu dikumpulkan, dikemas, dipromosikan, dan didistribusikan kepada berbagai pihak dalam organisasi. Organisasi harus menjamin kesinambungan, memfasilitasi sinergi dan mengembangkan pengetahuan yang ada. "*Stuructural capital*" adalah milik organisasi secara keseluruhan, karena bisa direproduksi, dan dirasakan bersama, dan beberapa di antaranya berbentuk hak kepemilikan legal secara teknologi, temuan, data, publikasi, proses yang dipatenkan, hak cipta dan sebagainya.

Sementara yang lain berbentuk "*soft*", antara lain, struktur dan sistem, prosedur dan rutin organisasi, strategi dan budaya organisasi. Konsep modal struktural menekankan perlunya manajemen pengetahuan, dan inti manajemen pengetahuan adalah menata *stock & flows* pengetahuan dalam organisasi agar dapat

dimanfaatkan untuk menciptakan daya saing dan kemakmuran organisasi.

Dengan adanya sistem manajemen pengetahuan yang baik, maka cukup dengan telepon selular dan *notebook*, diharapkan seseorang dapat mengakses berbagai pengetahuan dan informasi resum pelayanan konsumen, sejumlah *data base* berisi ribuan dokumen yang diklasifikasi khusus sesuai kebutuhan. *Database* pengetahuan membantu organisasi bekerja secara global, disamping menjadi infrastruktur yang strategis untuk mensosialisasikan pengetahuan dan "*best practice*" organisasi kepada pihak lain.

Berdasarkan sejumlah kajian konsep di atas, dapat disintesis bahwa inovasi adalah suatu tindakan dan perilaku kerja seseorang untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengembangan intelektual dan kognitif serta penerapannya untuk mendukung ketercapaian hasil-hasil pelaksanaan tugas secara lebih berkualitas dari sebelumnya, dengan indikator: (1) ide-ide baru dalam melaksanakan tugas, (2) penerapan dalam ide-ide baru, (3) pengembangan keilmuan, (4) pengembangan intelektual.

B. Penelitian Relevan

Beberapa penelitian tentang *competitive advantage* yang relevan dengan penelitian ini dilaksanakan oleh para peneliti. Di antara hasil penelitian-penelitian tersebut dipaparkan pada bagian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Phapruek Ussahawanitchakit yang berjudul “administrative Innovation, Technical Innovation, Competitive Advantage, Competitive Environment, and Firm Performance of Electronics Businesses in Thailand”.⁸² Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh inovasi administratif dan teknis inovasi pada kinerja organisasi bisnis elektronik di Thailand melalui keunggulan kompetitif sebagai mediator dan lingkungan yang kompetitif sebagai moderator. Di sini, 121 elektronik bisnis di Thailand dipilih sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi administratif memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keunggulan kompetitif dan inovasi teknis memiliki penting hubungan positif dengan keunggulan kompetitif. Juga, memiliki keunggulan kompetitif positif potensial interaksi dengan kinerja organisasi. Demikian juga, lingkungan yang kompetitif negatif memoderasi hubungan kinerja keuntungan organisasi kompetitif. Untuk memverifikasi dan memperluas hubungan antara inovasi administratif, inovasi teknis, keunggulan kompetitif, lingkungan yang kompetitif, dan organisasi kinerja, penelitian masa depan diperlukan untuk mengumpulkan data dari populasi yang berbeda dan atau Populasi komparatif

⁸² Phapruek Ussahawanitchakit, Administrative Innovation, Technical Innovation, Competitive Advantage, Competitive Environment, and Firm Performance of Electronics Businesses in Thailand, Volume 12, Number 1, 2012.

untuk memperluas perspektif yang ada. Kontribusi dan arah untuk masa depan penelitian yang disorot .

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dorin Maier, Marieta Olaru, Andrei Hohan, and Andreea Maier, 2011 yang berjudul "The Bucharest University of Economic Studies, Romania". Menyatakan bahwa Memeriksa kertas ini berbagai model sistem manajemen yang terintegrasi sesuai dengan referensi profesional ISO 9001 , ISO 18001 dan OHSAS 18001 , menyoroti kekuatan dan kelemahan . Penelitian ini menciptakan dasar untuk masa depan pengembangan model untuk mengevaluasi efektivitas mengintegrasikan sistem manajemen , dan mereka pengaruh pada komponen lain dalam organisasi , seperti kemampuan untuk berinovasi dan menyoroti yang paling penting aspek dari model yang paling dikenal dari sistem manajemen yang terintegrasi sehingga, dalam penelitian masa depan, sebuah kerangka kerja untuk mengevaluasi efisiensi model tersebut, dapat dibuat. Kerangka kerja ini dapat membawa beberapa manfaat bagi semua organisasi.⁸³

3. Penelitian yang dilakukan Andy Cosh • Xiaolan Fu • Alan Hughes 2010 yang berjudul "*Organisation structure and innovation performance in different environments.*" *This paper examines the*

⁸³ Management systems: integration degrees empirical study Certificare ISO, (2011), <http://infocertificare.ro/consultanta-implementare-iso-16949.html>, accesat la data de 23.11.2011

*relationship between organisation structure and innovation performance in a large sample of UK small and medium sized enterprises.*⁸⁴ Makalah ini membahas hubungan antara struktur organisasi dan kinerja inovasi dalam sampel besar Inggris kecil dan medium untuk ukuran organisasi. Ini menanyakan apakah ada optimal struktur dan apakah ini berbeda dengan lingkungan organisasi antara organisasi yang muda dan organisasi yang tua.

4. *This paper examines the relationships among variables embedded in Simons framework of levers of control, explicitly distinguishing the different types of effects involved and testing their significance. The results of the survey-based research do not support the postulate that an interactive use of MCS favours innovation.*⁸⁵

Makalah ini meneliti hubungan antara kontrol interaktif dan inovasi adalah mediasi atau hubungan moderat . makalah ini meneliti hubungan antara variabel tertanam dalam Simons ? kerangka tuas kontrol , secara eksplisit membedakan berbagai jenis efek yang terlibat dan menguji signifikansi mereka . Hasil penelitian berbasis survey melakukan tidak mendukung dalil bahwa penggunaan interaktif Manajemen Control Sisitim nikmat inovasi

⁸⁴ Andy Cosh • Xiaolan Fu • Alan Hughes 2010 yang berjudul "Organisation structure and innovation performance in different environments, Accepted: 12 October 2010 / Published online: 6 November 2010, Springer Science+Business Media, LLC. 2010

⁸⁵ Josep Bisbe a, David Otley, The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, Accounting, Organizations and Society 29 (2004) 709–737.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh langsung pengawasan terhadap inovasi

Pengawasan berpengaruh terhadap inovasi sebagaimana pendapat, simon dalam jurnalnya bahwa *“seems to suggest is that the interactive use of Management Control System influences the impact of product innovation on organizational performance”*.⁸⁶ tampaknya menunjukkan bahwa penggunaan interaktif dari Manajemen pengawasan mempengaruhi dampak inovasi produk di kinerja organisasi. Pendapat lain dikatakan bahwa *“These control systems stimulate search and learning, allowing new strategies to emerge as participants throughout the organization respond to perceived opportunities and threats”*.⁸⁷ Sistem pengawasan ini merangsang pencarian dan pembelajaran, yang memungkinkan strategi baru untuk muncul sebagai peserta di seluruh respon organisasi terhadap peluang dan ancaman yang dirasakan.

Pada dasarnya pengawasan merupakan interaktif pada manajer yang bertujuan dalam menggunakan pengawasan interaktif' untuk memusatkan perhatian strategis para anggota organisasi, simon mengharapkan kerangka kerja, dapat diharapkan bahwa, dengan orientasi dari inovasi produk pengawasan memanfaatkan kreativitas dan inovasi sehingga

⁸⁶ Robert Simons, *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School, USA, 1995.h.91

⁸⁷ Ibid. 92

mereka memiliki konsekuensi yang menguntungkan pada kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian di atas bahwa diduga pengawasan organisasi di perguruan tinggi berpengaruh terhadap inovasi dosen dalam mengajar

2. Pengaruh langsung pengawasan terhadap keunggulan bersaing

Pengawasan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, menurut Taylor bahwa:

*Management control systems play a critical role in creating competitive pressures within the organization to innovate and adapt. Successful adaptation in competitive markets requires organizations to break out of limited search routines.*⁸⁸

Sistem pengendalian manajemen memainkan peran penting dalam menciptakan tekanan keunggulan dalam organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Adaptasi sukses di pasar yang unggul mengharuskan organisasi untuk keluar dari rutinitas pencarian terbatas.

Pengawasan pada dasarnya studi dalam berbagai disiplin ilmu manajemen, keunggulan bersaing dan inovasi adalah Porter mempelajari untuk menemukan bahwa industri tunduk pada tekanan kompetitif yang kuat untuk berinovasi dan beradaptasi lebih cepat sesuai dengan manajemen pengawasan.

⁸⁸ Ibid.h.92

Berdasarkan uraian diatas bahwa diduga pengawasan organisasi berpengaruh terhadap inovasi dosen dalam mengajar

3. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap inovasi

Struktur organisasi berpengaruh terhadap inovasi sebagaimana dinyatakan oleh William H. Gruber, John S.Niles dalam jurnalnya bahwa:

*It is necessary to provide for organization structure which will facilitate the utilization of the available scientific techniques. The process of transfer from management science to technology and then on to management practice is the basis for the organizational innovations described in the following section.*⁸⁹

Pendapat ini mengisyaratkan bahwa ketika struktur organisasi sejalan dengan inovasi dalam organisasi maka secara keseluruhan akan menimbulkan pengetahuan serta komitmen dan kualitas yang lebih besar dan menghasilkan keunggulan bersaing dosen di perguruan tinggi.

Struktur organisasi pada hakikatnya suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Robbins mendefinisikan struktur organisasi adalah pengakuan organisasi akan adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara

⁸⁹ William H. Gruber, John S.Niles, Put Innovation In The Organization Structure, Vol XIV, 2007.h.31

formal.⁹⁰ Sementara sumber lain menyebutkan bahwa struktur organisasi merupakan desain organisasi dimana manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikordinasikan dan dikomunikasikan.

Inovasi pada hakikatnya merupakan penciptaan, pengembangan, dan implementasi barang, proses, dan jasa baru dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas atau keunggulan bersaing. Inovasi mungkin berkenaan dengan produk, jasa, proses manufaktur, proses managerial atau disain organisasi. Inovasi sebagian besar dipandang pada tingkat produk atau proses dimana inovasi produk tersebut memuaskan kebutuhan konsumen dan inovasi proses meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Hal ini tentu dipengaruhi struktur organisasi sebagai dosen dalam melaksanakan tugas di perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, diduga struktur organisasi di perguruan tinggi berpengaruh terhadap inovasi dosen dalam mengajar.

4. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap keunggulan bersaing.

⁹⁰ Robbins, Stephen P. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi, edisi 3, 1994, Penerbit Arcan, Donaldson, Lex American Anti-Management Theories of Organization, A Critique of Paradigm Proliferation, 1995, Cambridge, University Press.

Struktur organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sebagaimana dijelaskan Jean Philips bahwa, "*the right organizational structure can give an organization a competitive advantage by enabling it to best execute its business strategy*"⁹¹. Struktur organisasi yang tepat dapat memberikan organisasi keunggulan kompetitif dengan memungkinkan untuk mengeksekusi terbaik strategi bisnisnya.

Struktur organisasi pada hakikatnya adalah bentuk atau alur kerja yang dituangkan ke dalam struktur organisasi, apakah bersifat lini atau fungsional (*lateral*), perlu dipertimbangkan apakah harus mengalami perubahan ketika terjadi perubahan strategi bisnis dan sistem. Merupakan serangkaian aturan yang menyebabkan proses bisnis dapat dijalankan. Oleh sebab itu, mekanisme struktur dalam pengambilan keputusan, sistem penilaian kinerja, dan sebagainya harus bisa mendorong dinamika kerja karyawan sehingga proses variabel ini perlu dipertimbangkan agar proses layanan tercapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Struktur organisasi akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dosen, karena keberhasilan dan kegagalan organisasi, persaingan menentukan ketepatan aktivitas organisasi yang menyokong kinerja seperti inovasi, budaya kohesif serta pencarian

⁹¹ Jean M. Philips, Stanley M. Gully, Rutgers, *Organizational Behavior, Tools for Success*, University, New York, 2012, h.454

akan posisi bersaing yang bagaimana struktur organisasi struktur organisasi secara kelembagaan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga struktur organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

5. Pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan bersaing

Inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sebagaimana diungkapkan Mullins bahwa:

Managers must manage professionally in whatever sector they function or leave themselves vulnerable to the threats in an increasingly global and competitive environment. This applies to managers of public sector organisations as well as to private sector managers and survival for many will be dependent upon the effective management of change and innovation.⁹²

Manajer harus dikelola secara profesional dibidang apapun yang yang difungsikan atau meninggalkan diri yang rentan terhadap ancaman dalam lingkungan yang semakin global dan kompetitif. Hal ini berlaku untuk para manajer organisasi sektor publik serta manajer sektor swasta dan kelangsungan hidup bagi banyak dan akan tergantung pada manajemen yangh efektif dari sebuah inovasi.

Inovasi pada hakikatnya adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu melakukan transaksi-transaksi dengan orang lain dalam suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari

⁹² Laurie J. Mullins, Management & Organisational Behaviour, Pearson Education, 2010.435

dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi dalam tatanan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas, setiap dosen dihadapkan dengan inovasi karena pekerjaan akan terkait dengan kualitas dan sumber daya manusia. Inovasi yang muncul dalam diri seorang dosen hal ini akan memotivasi dan pada akhirnya akan berkompetisi dengan dosen yang lain melalui keunggulan bersaing dalam mengajar.

Berdasarkan uraian di atas, diduga inovasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dosen di perguruan tinggi.

6. Pengaruh langsung integrasi terhadap keunggulan bersaing

Integrasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing sebagaimana pendapat Dorin Maier dkk dalam jurnal *Development of an organization by adopting the integrated management systems* bahwa:

*Integrated of Management Systems not only improves their management and their internal efficiency, but also results in cost savings. More than that a series of external benefits and rewards can be gained, as a result of better quality, environmental, health and safety performance, and information security. These rewards can be translated into a competitive advantage of the marketplace and relations with stakeholders.*⁹³

Pendapat tersebut dijelaskan bahwa Secara umum, UKM tidak menyadari bahwa integrasi bisa menerapkan Sistem Manajemen Terpadu tidak hanya meningkatkan manajemen dan

⁹³ Dorin Maier, dkk, *Jurnal Development of an organization by adopting the integrated management systems*, Romania, 2011.

efisiensi internal mereka, tetapi juga menghasilkan penghematan biaya. Lebih dari itu serangkaian manfaat eksternal dan manfaat dapat diperoleh, sebagai akibat dari kualitas yang lebih baik, lingkungan, kesehatan dan keamanan, dan keamanan informasi. Penghargaan ini dapat diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif dari pasar dan hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga integrasi berpengaruh terhadap competitive advantage dosen di perguruan tinggi.

7. Pengaruh langsung integrasi terhadap inovasi

Integrasi berpengaruh terhadap inovasi sebagaimana pendapat Julia E. Hoch dalam buku *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity* bahwa,

*Integrity as a trait or attitude, will not predict anything unless it is reflected in certain kinds of (team) behaviors that will lead to certain outcomes (e.g., information sharing, trusting each other; Consequently, integrity has to be expressed in concrete collective team work behavior, such as shared leadership, to be visible, and subsequently achieve positive organizational results, for example innovative behavior.*⁹⁴

Integritas sebagai sifat atau sikap, tidak akan memprediksi apa-apa kecuali hal ini tercermin dalam beberapa jenis (tim) perilaku yang akan memberikan hasil tertentu misalnya, berbagi

⁹⁴ Julia E. Hoch, *Shared Leadership and Innovation, The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, New York.2010.h. 166.

informasi, percaya satu sama lain, Akibatnya, integritas harus dinyatakan dalam perilaku kerja tim nyata kolektif, seperti kepemimpinan bersama, akan terlihat, dan kemudian mencapai hasil organisasi yang positif, misalnya perilaku inovatif.

Berdasarkan uraian di atas, diduga integrasi berpengaruh terhadap inovasi dosen di perguruan tinggi.

8. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap integrasi

Struktur organisasi berpengaruh terhadap integrasi sebagaimana pendapat Rafael Teixeira, et al dalam jurnal organization structure dan integration bahwa:

Specialization of departments and employees refer to the level of horizontal integration existent within an organization. In other words, it is the degree to which departments and employees are functionally specialized or integrated. Low levels of horizontal integration reflects an organization in which the departments and employees are functionally specialized, whereas high levels of horizontal integration reflects an organization in which departments and employees are integrated in their work, skills, and training. Given that cross-trained employees tend to be responsive to changes in customers' needs managers can used horizontal integration to address fast changing environments. At the same time, a great variety of specialists in a horizontally integrated organization may provide a broader knowledge base increasing cross-fertilization of ideas.⁹⁵

Spesialisasi departemen dan karyawan mengacu pada tingkat integrasi horisontal ada dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain,

⁹⁵ Rafael Teixeira, et al, Organizational Structure, Integration, and Manufacture Performance, Australia.h.73.

adalah sejauh mana departemen dan karyawan secara fungsional khusus atau terintegrasi. Rendahnya tingkat integrasi horizontal mencerminkan sebuah organisasi di mana departemen dan karyawan secara fungsional khusus, sedangkan tingkat tinggi integrasi horizontal mencerminkan sebuah organisasi di mana departemen dan karyawan yang terintegrasi dalam pekerjaan mereka, keterampilan, dan pelatihan. Mengingat bahwa karyawan dilatih lintas cenderung responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan manajer dapat digunakan integrasi horizontal untuk mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan. Pada saat yang sama, berbagai macam spesialis dalam organisasi horizontal terintegrasi dapat memberikan dasar pengetahuan yang lebih luas meningkatkan fertilisasi silang gagasan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga struktur organisasi berpengaruh terhadap integrasi dosen di perguruan tinggi.

9. Pengaruh langsung pengawasan terhadap integrasi

Pengawasan berpengaruh terhadap integrasi sebagaimana pendapat James B. Deconinck dalam jurnal *Moral Intensity on Sales Managers, Ethical Perceptions and Behaviour Intentions* bahwa,

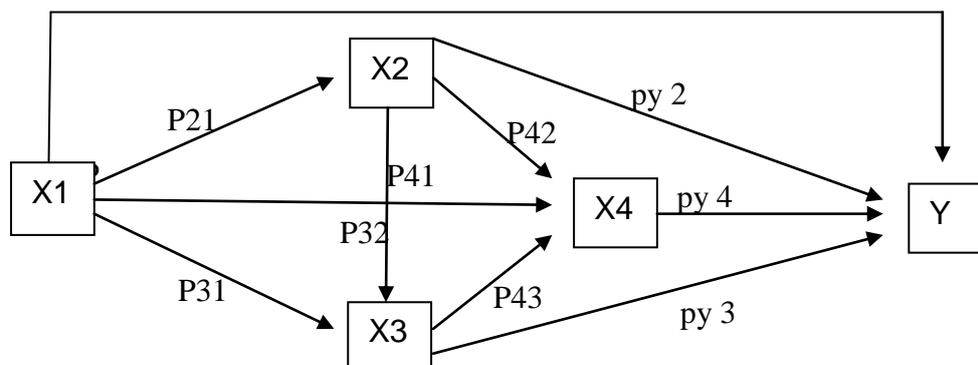
A control system is comprised of compliance and values, which are not necessarily mutually exclusive. Beyond economic responsibilities of producing products, businesses have legal responsibilities or ground rules which they must follow. Organizations emphasizing compliance-oriented ethics

*programs expect employees to obey rules. Its purpose is to prevent criminal misconduct.*⁹⁶

Sebuah pengawasan terdiri dari kepatuhan dan nilai-nilai, yang tidak selalu saling eksklusif. Di luar tanggung jawab ekonomi dalam menghasilkan produk, bisnis memiliki tanggung jawab hukum atau aturan-aturan dasar yang harus mereka ikuti. Organisasi menekankan kepatuhan yang mengharapkan karyawan untuk mematuhi aturan.

Berdasarkan uraian di atas, diduga pengawasan berpengaruh terhadap integrasi dosen di perguruan tinggi.

Kerangka Pemikiran



D. Hipotesis Penelitian

1. Inovasi berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing?

⁹⁶ James B. Deconinck dalam jurnal Moral Intensity on Sales Managers, Ethical Perceptions and Behaviour Intentions, Western Carolina University.2010.h.124

2. Integrasi berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing?
3. Integrasi berpengaruh langsung positif terhadap inovasi?
4. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing ?
5. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap inovasi?
6. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap integrasi?
7. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing ?
8. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap inovasi?
9. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap integrasi?

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Secara operasional penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kualitas yang ada diantara variabel-variabel penelitian. Hubungan tersebut dapat merupakan hubungan yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Untuk lebih jelasnya, hal-hal yang akan digali dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen (Y)
2. Struktur organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen (Y)
3. Integrasi (X_3) berpengaruh langsung terhadap Keunggulan bersaing (Y)
4. Inovasi (X_4) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing (Y)
5. Pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap inovasi (X_4)
6. Integrasi (X_3) berpengaruh langsung terhadap inovasi (X_4)
7. Pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap integrasi (X_3)
8. Struktur organisasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap integrasi (X_3)

9. Pengawasan (X_1) berpengaruh langsung terhadap struktur organisasi (X_2)

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Universitas Muhammadiyah Makassar , penelitian ini dapat diselesaikan dalam tempo delapan bulan. Dengan rincian: dua bulan untuk pelaksanaan pra survey, dua bulan untuk pengumpulan teori, satu bulan untuk penyusunan instrument, dua bulan untuk penelitian dan penyusunan laporan akhir penelitian.

C. Metode Penelitian

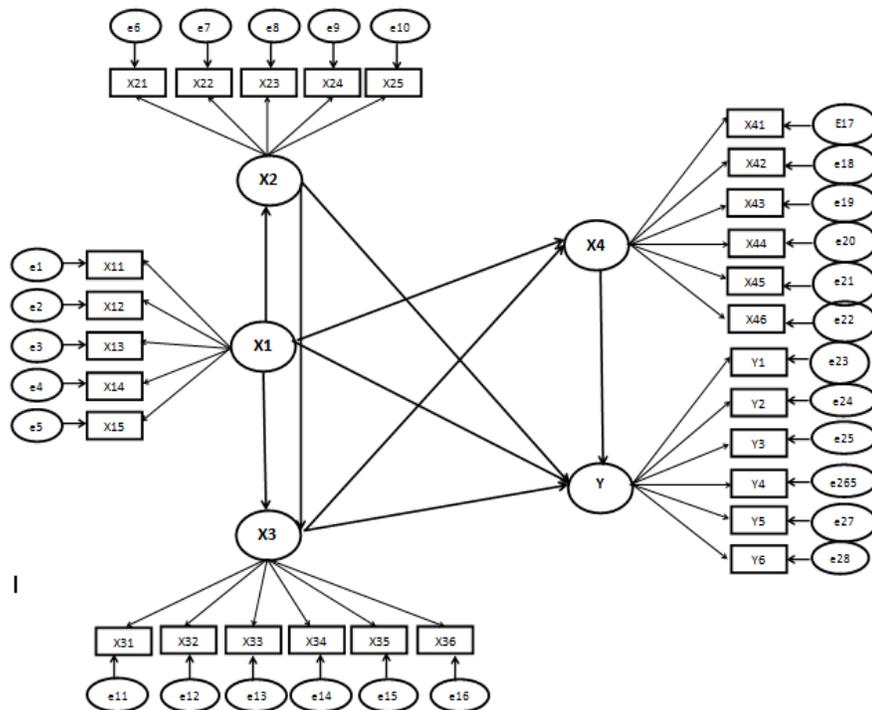
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dan menggunakan model persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) atau yang dikenal dengan SEM. Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung yang berjalan searah atau disebut dengan hubungan kausal. Variabel yang dianalisa terdiri variabel eksogen dan variabel endogen yang terdiri dari lima variabel yaitu : pertama pengawasan (X_1), sebagai variabel eksogen sedangkan yang kedua struktur organisasi (X_2) ketiga Integrasi (X_3) keempat inovasi (X_4) kelima keunggulan bersaing (X_5) sebagai variabel endogen.

Tujuan dari SEM dalam analisis ini untuk menentukan apakah model *Plausible* (masuk akal) atau *fit*, atau dengan bahasa yang lebih mudah apakah model benar berdasarkan suatu data yang dimiliki, sedangkan tujuan kedua adalah untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya.¹

Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian mencakup empat variabel dengan data berasal dari responden yang sama dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan secara serentak dan sekaligus. Berdasarkan karakteristik dan sifat variabel maka digunakan asumsi bahwa kelima variabel hampir tidak berdiri sendiri (*independent*) yang berarti terdapat peluang (probability) sangat besar, mengenai adanya hubungan saling terkait dan saling mempengaruhi antara variabel yang satu dengan variabel lainnya.

Teori-teori yang mendukung variabel yang diteliti berasal dari pendapat ahli yang telah disajikan pada bab sebelumnya dengan membentuk konstelasi hubungan dari lima variabel penelitian, yaitu, pengawasan, struktur organisasi, integrasi, inovasi, terhadap keunggulan bersaing dapat diformulasikan dalam bentuk konstilasi masalah penelitian pada gambar berikut ini.

¹Imam Ghozali, *Structural Equation Modeling*, Teori, Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.54 (Semarang:Badan Penerbit Undip, 2005), h. 25



Gambar 3.3. Konstelasi Penelitian

Oleh karena hampir tidak mungkin mendapatkan keseluruhan varian untuk sebuah variabel, maka diperkenalkan variabel residual untuk mengakomodasi efek variable-variabel lain yang tidak termasuk model. Variabel-variabel residual ini dilambangkan oleh R masing-masing pada variabel endogen Y_1 , Y_2 , Y_3 dan Y_4 .

Proses pengembangan instrumen penelitian variabel-variabel diawali dengan membaca teori-teori yang berhubungan dengan variable penelitian. Dari hasil studi referensi ini kemudian dibangun indikator-indikator yang mewakili masing-masing variabel penelitian yang disajikan dalam bentuk

pertanyaan dan pertanyaan diajukan kepada responden dengan menggunakan penilaian skala kepada responden untuk diisi dengan menggunakan penilaian skala bertingkat untuk variabel pengawasa, variabel struktur organisasi, variabel integrasi, variabel inovasi, dan variabel keunggulan bersaing dosen.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang keadaan yang sebenarnya dan selengkap-lengkapnyanya. Pernyataan-pernyataan kuesioner penelitian dilakukan secara tertutup, langsung dan berbentuk skala bertingkat. Yang dimaksudkan tertutup adalah dalam pernyataan telah disediakan jawaban pilihan responden, secara langsung dimaksudkan bahwa responden menjawab tentang dirinya untuk semua variabel meliputi variabel pengawasan, struktur organisasi, integrasi, inovasi dan keunggulan bersaing dosen.

Instrumen penelitian harus valid dan reliable (andal) agar hasil penelitian dapat dijamin keabsahannya. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dinyatakan reliabel apabila sebagai alat ukur yaitu menghasilkan data yang sama dalam beberapa kali mengukur objek yang sama. Sebelum dilakukan pengujian terhadap validitas secara empiris, terlebih dahulu dilakukan pengujian rasionalitas terhadap instrumen penelitian

melalui konsultasi dengan para ahli.

Langkah kerja uji validitas dan perhitungan reliabilitas dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. menentukan sampel uji coba sebanyak 30 orang dosen Universitas dalam populasi penelitian.
2. Membuat penomoran kode unit kerja untuk diundi dalam rangka pengambilan sampel uji validitas dan perhitungan reliabilitas.
3. Pembagian kuesioner kepada unit kerja untuk sampel uji coba.
4. Perhitungan validitas dan reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan bantuan program computer, diantaranya program *Statistic Product and Service Solution* (SPSS versi IBM)

Untuk mengukur faktor-faktor yang tidak teramati, digunakan skala sikap Likert. Model pengukuran skala ini yaitu pengukuran dengan menggunakan skala sikap yang mengukur keyakinan, perasaan dan reaksi responden terhadap objek tertentu. Instrumen skala Likert disusun dengan menyajikan berbagai pernyataan dari responden. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung pengawasan, struktur organisasi, integrasi, dan inovasi terhadap keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Selanjutnya data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner dari responden di analisis. Penelitian ini menggunakan analisis teknik model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan dibantu software SPSS versi IBM dan Amos. Dalam model persamaan structural (*Structural Equation Model*) dikenal dua jenis konsepsi konstruk atau faktor yang tidak teramati (*Unobservable Constructs*) dan faktor yang teramati (*Observable Constructs*)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar dan kerangka sampelnya (sample frame) adalah seluruh dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Makassar. Berdasarkan data yang diperoleh, Universitas Muhammadiyah Makassar termasuk Universitas swasta yang paling banyak diminati, jumlah dosen tetap keseluruhan berjumlah 260 orang dengan rincian FKIP 86 orang, Fisipol 24 orang, FAI 30 orang, Ekonomi 35 orang, Kedokteran 20 orang, Teknik 27 orang, Pertanian : 38 orang. Dengan demikian jumlah dosen yang menjadi populasi penelitian ini adalah 260.orang dosen tetap.

Sehubungan dengan hal di atas, maka untuk menentukan besarnya sampel secara berimbang dan berpeluang yang sama bagi anggota terpilih, maka dipilih sampel teknik yang tepat yaitu "*proportional random sampling*". Untuk memperoleh sampel secara keseluruhan, peneliti menggunakan rumus dari *Isaac* dan *Michael*, berdasarkan tingkat kesalahan 1%, 5% dan 10%.² Rumus *Isaac* dan *Michael* adalah :

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

λ^2 dengan dk = 1, taraf kesalahan bisa 1 %, 5%, 10%.

P = Q = 0.5 ; d = 0.05 ; s = jumlah sampel

dimana :

s = jumlah sampel

λ^2 = Chi Kuadrat yang harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan 1 dan kesalahan 5% , harga chi kuadrat = 3.841

N = Jumlah populasi

P = Peluang benar (0.5)

Q = Peluang salah (0,5)

² Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2013), h.158

d = Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi

Perbedaan bisa 0,01; 0,05 dan 0,1

Maka sampel dapat dihitung berdasarkan rumus diatas dari total populasi dosen di delapan fakultas sebagai berikut:

$$s = \frac{3.841 \times 260 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (260 - 1) + 3.841 \times 0,5 \times 0,5} = 155 \text{ dosen}$$

Jadi jumlah sampel dibulatkan menjadi = 155 dosen.

Sedangkan dalam menentukan besar sampel untuk 8 Fakultas di Universitas Muhammadiyah Makassar akan dikombinasikan dengan penggunaan rumus *Nomogram Harry King* sebagai berikut:³

$$S = \frac{P_c}{T_p} \times T_s$$

Dimana:

S = besarnya sampel untuk setiap Fakultas

P_c = populasi tiap fakultas

T_p = total populasi fakultas

T_s = total sampel dari seluruh fakultas

Tabel 3.1. Data Jumlah Sampel Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar dengan taraf kesalahan 5%

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.

No	Nama Fakultas	Populasi Dosen (N)	Sampel (s) 5%
1.	Fakultas FKIP	86 orang	$86/260 \times 155 = 51$
2	Fakultas Sosial Politik	24 orang	$24/260 \times 155 = 14$
3	Fakultas Agama Islam	30 orang	$30/260 \times 155 = 18$
4	Fakultas Ekonomi	35 orang	$35/260 \times 155 = 21$
5	Fakultas Kedokteran	20 orang	$20/260 \times 155 = 12$
6	Fakultas Teknik	27 orang	$27/260 \times 155 = 16$
8	Fakultas Pertanian	38 orang	$38/260 \times 155 = 23$
Total sampel			155 orang

Dengan demikian untuk populasi 260 dengan tingkat kesalahan 5 % jumlah sampelnya 155 dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Simple Random sampling yakni dengan mengambil semua sampel dari seluruh populasi yang dilakukan dengan cara acak sederhana dengan memperhatikan strata yang ada dalam populasi.

Dalam menentukan jumlah sampel pada uji coba instrumen untuk menentukan validitas dan realibilitasnya instrumen, maka diambil sampelnya berjumlah 30 orang. Adapun langkah-langkah dalam menentukan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan cara yang sangat sederhana yakni, membuat nomor urut dari jumlah program studi pada populasi dalam setiap fakultas yang menjadi objek penelitian, menggunakan teknik simple random

sampling kemudian ditentukan sampel sebanyak 30 orang untuk uji coba instrumen penelitian.

Cara yang sama dengan point nomor tiga dilakukan pada tahap keempat dengan menentukan jumlah sebanyak 30 orang yang akan dijadikan objek penelitian.

2. Sampling

Sampel penelitian ditarik dari kerangka sampel di atas sebanyak 115 dosen dengan teknik pengambilan sampel secara acak sederhana (simple random sampling). Untuk mengisi data penelitian, setiap fakultas yang terpilih menjadi sampel diwakili oleh masing-masing dosen disetiap fakultas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dijang melalui seperangkat angket atau koesioner untuk masing-masing variabel penelitian yang diteliti. Angket ini disusun dalam bentuk butir-butir pernyataan berdasarkan indikator untuk masing-masing variabel yang telah diperoleh dalam kajian teoritis pada bab sebelumnya. Setiap butir soal disusun dengan memberikan lima alternative pilihan respon.

Untuk memahami instrument penelitian ini, berikut akan diuraikan hal-hal yang terkait denganb proses penyusunan instrument penelitian tersebut.

1. Variabel *keunggulan bersaing*

a. Definisi konseptual

Keunggulan bersaing adalah strategi dosen untuk melakukan sesuatu yang ditentukan oleh organisasi dengan cara yang lebih baik dari pesing-pesaingnya.

b. Definisi Operasional

Keunggulan bersaing adalah strategi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar untuk melakukan sesuatu yang ditentukan oleh organisasi dengan cara yang lebih baik dari pesing-pesaingnya dengan indikator: (1) melaksanakan tugas-tugas kerja, (2) menawarkan nilai-nilai yang berkualitas, (3) melakukan pekerjaan dengan baik, (4) Memperluas daerah pasar untuk mencapai tujuan, (5) memberikan motivasi tim kerja, (6) fokus pada pekerjaan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen keunggulan bersaing dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir. Selanjutnya dilakukan uji validitas butir yang bertujuan untuk menganalisis butir guna menentukan valid atau tidaknya butir instrumen, sekaligus juga mencerminkan indikator-indikator dari variabel keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1	Melaksanakan tugas-tugas kerja	1,2,3,4,5,6,	6
2	Menawarkan nilai-nilai yang berkualitas	7,8,9,10,11,12	6
3	Melakukan pekerjaan dengan baik	13,14,15,16,17,18	6
4	Memperluas daerah pasar untuk mencapai tujuan	19,20,21,22,23,24,	6
5	Memberikan motivasi kepada tim kerja	25,26,27,28,29,30	6
6	Fokus pada pekerjaan	31,32,33,34,35,36	6

d. Jenis Instrumen

Jenis instrumen keunggulan bersaing menggunakan skala sikap (Likert scale) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat sering; (2) sering; (3) kadang-kadang; (4) jarang; dan (5) tidak pernah. Alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) pernyataan positif, dan alternatif

jawaban yang diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif.

Pernyataan positif yang diberi nilai 5 (lima) sampai 1 (satu) adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negative yang diberi nilai 1 (satu) sampai 5 (lima) adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

2. Variabel Pengawasan

a. Definisi Konseptual

Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin tugas/pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan, kebijaksanaan yang telah di gariskan dan aturan yang di berikan

b. Defenisi Operasional

Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin tugas/pekerjaan telah dilakukan Universitas sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan, kebijaksanaan yang telah di gariskan dan aturan yang di berikan, dengan indikator; (1) menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan, (2) pengukuran hasil kerja, (3) melakukan tindakan korektif organisasi, (4) monitoring pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan, (5) melakukan evaluasi diakhir kegiatan

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen pengawasan dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir. Selanjutnya dilakukan uji validitas butir yang bertujuan untuk menganalisis butir guna menentukan valid atau tidaknya butir instrumen, sekaligus juga mencerminkan indikator-indikator dari variabel pengawasan dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1	Menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan,	1,2,3,4,5,6,7,8,	8
2	Pengukuran hasil kerja	9,10,11,12, 13,14,15	7
3	melakukan tindakan korektif organisasi	16,17,18,19, 20,21,22	7
4	monitoring pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan	23,24,25,26,27, 28,29,30	8
5	Melakukan evaluasi di akhir kegiatan	31,32,33,34,35,56	6

d. Jenis Instrumen

Jenis instrumen sistim pengawasa menggunakan skala sikap (Likert scale) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat setuju; (2) setuju; (3) ragu-ragu; (4) tidak setuju; dan (5) sangat tidak setuju. Alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) pernyataan positif, dan alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif.

Pernyataan positif yang diberi nilai 5 (lima) sampai 1 (satu) adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negative yang diberi nilai 1 (satu) sampai 5 (lima) adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

3. Variabel Struktur Organisasi

a. Definisi Konseptual

Struktur organisasi adalah susunan dari komponen-komponen dalam suatu organisasi yang menjelaskan tentang adanya pembagian kerja serta fungsi kegiatan dosen yang berbeda sehingga dapat dikoordinasikan dengan baik.

b. Defenisi Operasional

Struktur organisasi adalah susunan dari komponen-komponen dalam suatu organisasi yang menjelaskan tentang

adanya pembagian kerja serta fungsi kegiatan dosen Universitas Muhammadiyah Makassar yang berbeda sehingga dapat dikoordinasikan dengan baik oleh dosen Universitas Muhammadiyah Makassar, dengan indikator, (1) mengkoordinasikan perilaku kelompok, (2) perilaku aktivitas, (3) melakukan tugas-tugas khusus, (4) susunan pembagian pekerjaan secara formal, (5) koordinasi tindakan-tindakan kerja.

c. isi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen struktur organisasi dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir. Selanjutnya dilakukan uji validitas butir yang bertujuan untuk menganalisis butir guna menentukan valid atau tidaknya butir instrumen, sekaligus juga mencerminkan indikator-indikator dari variabel struktur organisasi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1	Mengkoordinasikan perilaku kelompok	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
2	Perilaku aktivitas	10,11,12,13,14,15 16,17,18	9
3	Melakukan tugas-tugas khusus	19,20,21,22,23,24	6
4	Susunan pembagian pekerjaan secara formal	25,26,27,28,29,30	6
5	Melakukan koodinasi tindakan-tindakan kerja	31,32,33,34,35	5

d. Jenis Instrumen

Jenis instrumen struktur organisasi menggunakan skala sikap (Likert scale) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat setuju; (2) setuju; (3) ragu-ragu; (4) tidak setuju; dan (5) sangat tidak setuju. Alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) pernyataan positif, dan alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif.

Pernyataan positif yang diberi nilai 5 (lima) sampai 1 (satu) adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negative yang diberi nilai 1 (satu) sampai 5 (lima) adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

4. Variabel Integrasi

a. Defenisi konseptual

Integrasi adalah keselarasan dan keterkaitan antara strategi dan operasional serta aktivitas-aktivitas kegiatan dosen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

b. Defenisi Operasional

Integrasi adalah keselarasan dan keterkaitan antara strategi dan operasional serta aktivitas-aktivitas kegiatan dosen dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan program studi dan institusi Universitas Muhammadiyah Makassar, dengan indikator: (1) tujuan bekerja, (2) sikap dalam bekerja, (3) perencanaan kerja, (4) aktivitas kerja, (5) adaptasi, (6) cara pandang bekerja

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen integrasi dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir. Selanjutnya dilakukan uji validitas butir yang bertujuan untuk menganalisis butir guna menentukan valid atau tidaknya butir instrumen, sekaligus juga mencerminkan indikator-indikator dari variabel integrasi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1	Tujuan bekerja	1,2,3,4,5,6	6
2	Sikap dalam bekerja	7,8,9,10,11,12	6
3	Perencanaan kerja	13,14,15,16,17,18	6
4	Aktivitas kerja	19,20,21,22,23,24	6
5	Adaptasi	25,26,27,28,29,30	6
6	Cara pandang bekerja	31,32,33,34,35,36	6

d. Jenis Instrumen

Jenis instrumen integrasi menggunakan skala sikap (Likert scale) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat setuju; (2) setuju; (3) ragu-ragu; (4) tidak setuju; dan (5) sangat tidak setuju. Alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) pernyataan positif, dan alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif.

Pernyataan positif yang diberi nilai 5 (lima) sampai 1 (satu) adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan pernyataan negative yang diberi nilai 1 (satu) sampai 5 (lima) adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

5. Variabel Inovasi

a. Defenisi Konseptual

Inovasi adalah ide atau gagasan yang dapat diamati atau dirasakan sebagai sesuatu yang baru bagi dosen dengan mempengaruhi bagaimana manajer dan pemimpin berpikir.

b. Defenisi Operasional

Inovasi adalah ide atau gagasan yang dapat diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi dosen dengan mempengaruhi bagaimana manajer dan pemimpin berpikir dosen Universitas Muhammadiyah Makassar, dengan indikator: (1) melakukan komunikasi yang baik, (2) melakukan pekerjaan yang baik, (3) pengaturan iklim yang tepat, (4) fokus pada pelanggan.

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen inovasi dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir. Selanjutnya dilakukan uji validitas butir yang bertujuan untuk menganalisis butir guna menentukan valid atau tidaknya butir instrumen, sekaligus juga mencerminkan indikator-indikator dari variabel inovasi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

Kisi-kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Item
1	Ide-ide baru dalam melaksanakan tugas	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12	12
2	Penerapan dalam ide-ide baru	13,14,15,16,17	5
3	Pengembangan keilmuan	18,19,20,21,22,23, 24,25,26,27	10
4	Pengembangan intelektual	28,29,30,31,32 33,34,35,36	9

d. Jenis Instrumen

Jenis instrumen inovasi menggunakan skala sikap (Likert scale) dengan lima alternatif jawaban, yaitu: (1) sangat setuju; (2) setuju; (3) ragu-ragu; (4) tidak setuju; dan (5) sangat tidak setuju. Alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 5 (lima) sampai dengan 1 (satu) pernyataan positif, dan alternatif jawaban yang diberi bobot nilai 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) untuk pernyataan negatif.

Pernyataan positif yang diberi nilai 5 (lima) sampai 1 (satu) adalah pernyataan yang mendukung gagasan, sedangkan

pernyataan negatif yang diberi nilai 1 (satu) sampai 5 (lima) adalah pernyataan yang tidak mendukung gagasan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik analisis data secara deskriptif untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral, dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi mean, median, dan modus. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku.

Sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Semua pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan $\alpha=0,05$. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Lilliefors* serta dilakukan uji signifikansi dan linieritas model regresi linier sederhana sesuai dengan model hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model teoretik penelitian dengan menggunakan Analisis Varian (ANOVA). Untuk menghitung pengaruh langsung dan tak langsung dari variabel

bebas terhadap suatu variabel terikat tercermin dari koefisien jalur. Sedangkan untuk menentukan koefisien jalur diperlukan persyaratan sebagai berikut: (1) hubungan antara tiap dua variabel harus merupakan hubungan yang linier, aditif, dan kausal; (2) sistem menganut prinsip eka arah; (3) semua variabel residu tidak saling berkorelasi dan juga tidak berkorelasi dengan variabel penyebab; serta (4) data masing-masing variabel adalah kontinum.

Dalam model analisis jalur dikenal dua tipe variabel, yakni: variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel endogen lainnya. Sesuai dengan kerangka berpikir yang telah dikembangkan, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah Competitive Advantage (Y). Sedangkan variabel eksogen meliputi: Control System (X₁); Struktur Organisasi (X₂); Integrasi (X₃); dan Inovasi (X₄).

Perhitungan dilakukan dengan program yang digunakan adalah paket *Data Analysis* yang terdapat pada *Microsoft Excel* dan SPSS.

G. Hipotesis Statistik

Hipotesis statistik untuk penelitian ini terdiri atas 9 (sembilan) sebagai berikut:

1. Hipotesis Statistik 1

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

2. Hipotesis Statistik 2

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

3. Hipotesis Statistik 3

$$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y3} > 0$$

4. Hipotesis Statistik 4

$$H_0 : \beta_{y4} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y4} > 0$$

5. Hipotesis Statistik 5

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

6. Hipotesis Statistik 6

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

7. Hipotesis Statistik 7

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

8. Hipotesis Statistik 8

$$H_0 : \beta_{23} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{23} > 0$$

9. Hipotesis Statistik 9

$$H_0 : \beta_{12} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{12} > 0$$

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI
PROMOSI DOKTOR

Promotor	Co-Promotor	
<u>Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM.,M.Pd</u> Tanggal	<u>Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd</u> Tanggal.....	
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Prof. Dr. H. Djaali (Ketua) ¹
Prof. Dr. Moch. Asmawai, M.Pd (Sekretaris) ²
Nama : Baharuddin No. Registrasi : 7617120579 Tanggal Lulus :		

¹ Rektor Universitas Negeri Jakarta

² Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI
SETELAH UJIAN TERTUTUP

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Prof. Dr. H. Djaali (Rektor Universitas Negeri Jakarta)		
2	Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd (Direktur PPs)		
3	Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd (Asdir I/Promotor)		
4	Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd (Ketua Prodi)		
5	Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM,.M.Pd (Promotor)		
6	Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd (Penguji Senat)		
7	Prof. Dr. Suparno Eko Widodo (Penguji Senat)		
8	Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc (Penguji Luar)		

KOMISI PROMOTOR*

Prof. Dr. Thamrin Abdullah, MM, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

PANITIA UJIAN

Ketua

Prof. Dr. H. Djaali
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Rektor Universitas Negeri Jakarta

Sekretaris

Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

Anggota

Prof. Dr. Mukhneri Mukhtar, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan

Penguji Senat

Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Penguji Luar

Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc
Guru Besar Tetap Universitas Surya Dharma

*Komisi Promotor Merangkap Sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data

Data penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner terhadap 155 responden. Penelitian ini melibatkan empat variabel, dengan rincian satu variabel eksogen dan empat variabel endogen. Variabel eksogennya adalah Pengawasan (X_1), dan sedangkan variabel endogennya adalah Struktur Organisasi (Y_1), integrasi (Y_2), inovasi (Y_3) dan keunggulan bersaing (Y_4). Untuk mengetahui gambaran masing-masing variabel, dipakai analisis statistik deskriptif yang berguna untuk memilah skor minimal, skor maksimal, jangkauan range, ukuran tendensi sentral (nilai rata-rata, modus dan median) ukuran variasi atau variabilitas (simpang baku, varians), tabel distribusi normal frekuensi dan histogram. Uraian deskripsi data untuk menggambarkan keempat variabel tersebut, adalah sebagai berikut.

1. Variabel Keunggulan Bersaing

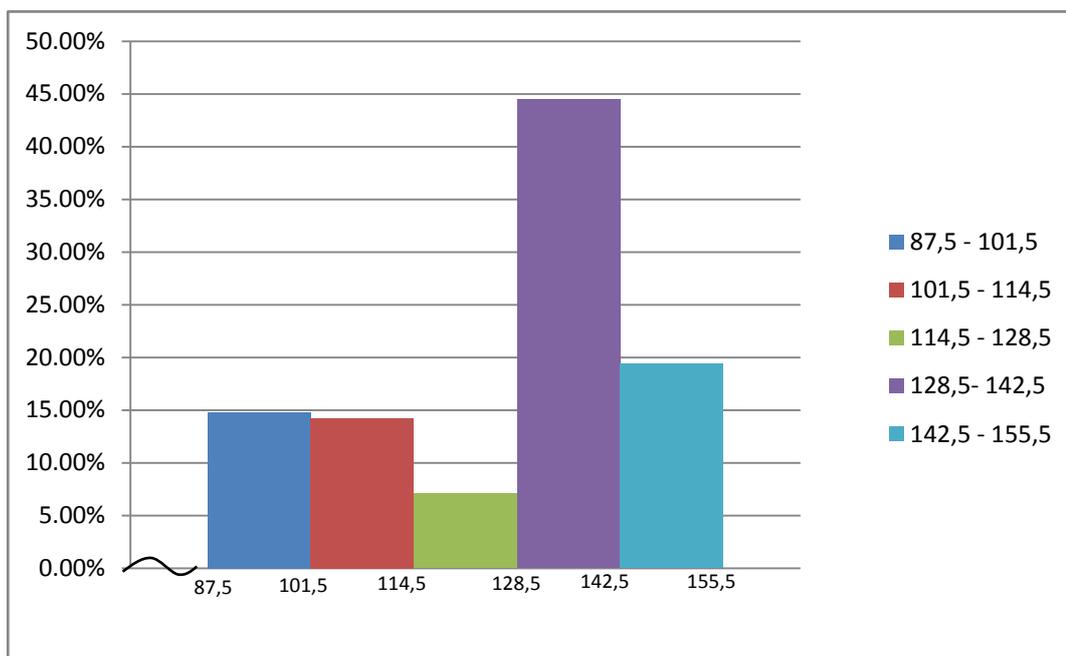
Skor Keunggulan bersaing diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 36 butir pertanyaan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1.2.3.4 dan 5. Dengan demikian secara empirik keunggulan bersaing hasil penelitian menunjukkan bahwa

keunggulan bersaing mempunyai rentang empiris antara 88 - 155 dan jangkauan (range) sebesar 63. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara manual bantuan Excel 2010 dan juga aplikasi program SPSS versi IBM diperoleh bahwa variabel keunggulan bersaing mempunyai nilai rata-rata (Mean) sebesar 126.852 dengan median (Me) = 134 dan Modus, (Mo) = 133. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam daftar distribusi frekuensi dan diperoleh 5 kelas dengan minimal 88 dan skor maksimum 151, standar deviasi = 18.087 dan varians 327.140 adapun distribusi frekuensi skor keunggulan bersaing dapat dilihat pada tabel 4.1.

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif(%)	Kumulatif(%)
1	88 - 101	23	14,8%	14,8%
2	102 - 114	22	14,2%	29,0%
3	115 - 128	11	7,1%	36,1%
4	129 - 142	69	44,5%	80,6%
5	143 - 155	30	19,4%	100%
Jumlah		155	100%	100%

Sebagian besar skor variabel keunggulan bersaing berada pada kelas interval antara 129-142 (44,5%) dan diikuti kelas interval 143-155 (19,4%) berikutnya kelas interval 88-101 (14,8%). Berikutnya kelas interval 102-114 (14,2%) dan kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10 % adalah kelas interval 115-128 (7,1%). Penyebaran skor keunggulan bersaing ini secara visual diperlihatkan dalam bentuk histogram pada

gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1 Histogram Sebaran Skor Data Keunggulan Bersaing.

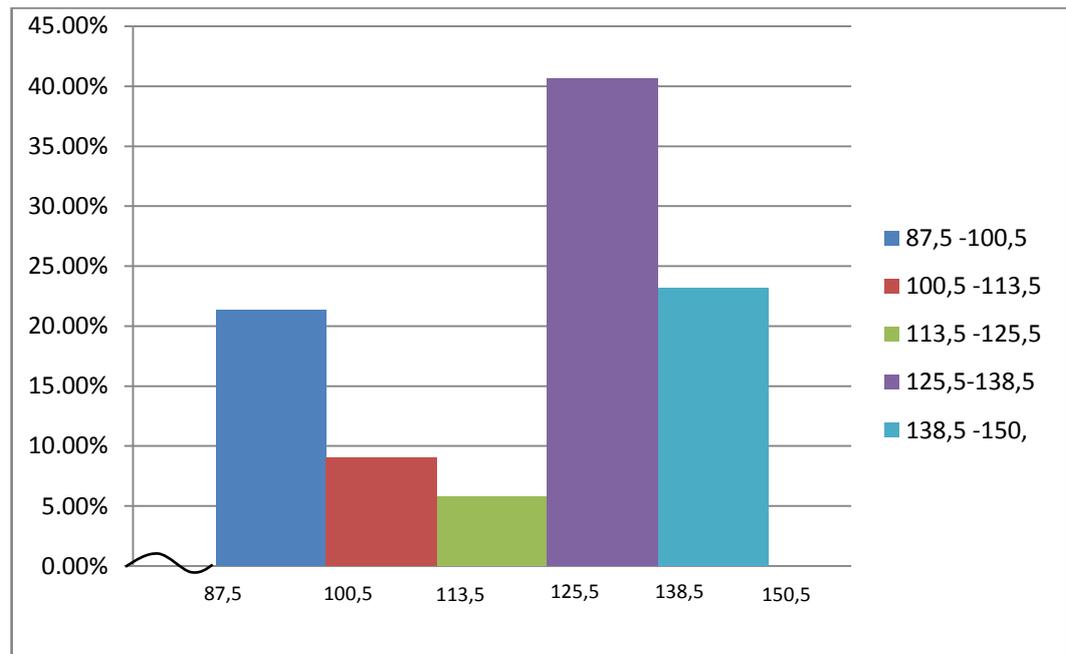
2. Variabel Pengawasan

Skor Pengawasan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 36 butir pertanyaan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1.2.3.4 dan 5. Dengan demikian secara empirik keunggulan bersaing hasil penelitian menunjukkan bahwa skor pengawasan mempunyai rentang empiris antara 88-150 dan jangkauan (range) sebesar 62. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara manual bantuan Excel 2010 dan juga aplikasi program SPSS versi IBM diperoleh

bahwa variabel pengawasan karyawan mempunyai nilai rata-rata (*Mean*) sebesar 125,342 dengan median (*Me*) = 134 dan Modus (*Mo*) = 136. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam daftar distribusi frekuensi dan diperoleh 5 kelas dengan skor minimal 88 dan skor maksimum 150, standardeviasi = 18,137 dan varians = 328,941 Adapun distribusi frekuensi skor pengawasan dapat dilihat pada tabel 4.2.

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif(%)	Kumulatif(%)
1	88 - 100	33	21,3%	21,3%
2	101 - 113	14	9,0%	30,3%
3	114 - 125	9	5,8%	36,1%
4	126 - 138	63	40,6%	76,8%
5	139 - 150	36	23,2%	100%
Jumlah		155	100%	100%

Sebagian besar skor variabel pengawasan karyawan berada pada kelas interval antara 126-138 (40,6%) dan diikuti kelas interval 139-150 (23,2%) dan kelas interval 88-100 (21,3%). Ada kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10% adalah kelas interval 101-113 (9%) dan selang 114-125 (5,8%), Penyebaran skor pengawasan ini secara visual diperlihatkan dalam bentuk histogram pada gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 Histogram Variabel Pengawasan

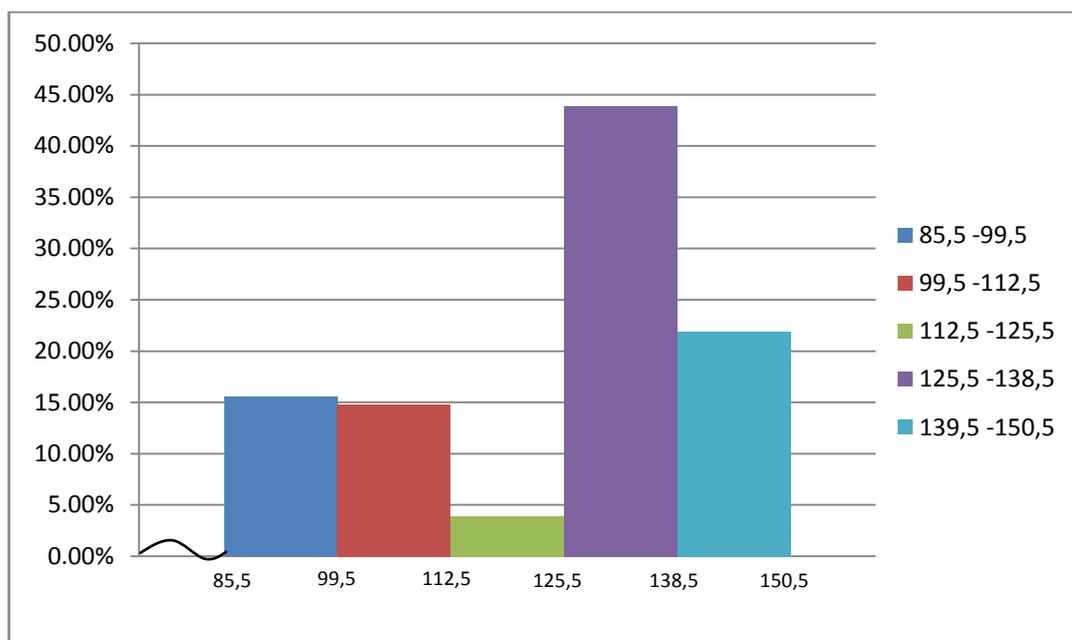
3. Variabel Struktur Organisasi

Skor Struktur organisasi diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 36 butir pertanyaan dengan skala pengukuran rating scale yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1.2.3.4 dan 5. Dengan demikian secara empirik struktur organisasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor struktur organisasi kerja mempunyai rentang empiris antara 86-150 dan jangkauan (range) sebesar 64. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara manual bantuan Excel 2010 dan juga aplikasi program SPSS versi IBM diperoleh bahwa variabel struktur organisasi kerja karyawan mempunyai

nilai rata-rata (*Mean*) sebesar 124,761 dengan median (*Me*) = 132 dan Modus (*Mo*) = 92. Distribusi frekuensi dituangkan ke dalam daftar distribusi frekuensi dan diperoleh 5 kelas dengan minimal 86 dan skor maksimum 150, standar deviasi = 18,708 dan varians = 350,001. Adapun distribusi frekuensi skor struktur organisasi kerja dapat dilihat pada tabel 4.3

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif(%)	Kumulatif(%)
1	86 - 99	24	15,5%	15,5%
2	100 - 112	23	14,8%	30,3%
3	113 - 125	6	3,9%	34,2%
4	126 - 138	68	43,9%	78,1%
5	139 - 150	34	21,9%	100%
Jumlah		155	100%	100%

Sebagian besar skor variabel struktur organisasi berada pada kelas interval antara 126-138 (43,9%) dan diikuti kelas interval 139-150 (21,9%) berikutnya kelas interval 86 - 100 (15,5%) berikutnya kelas interval 100 – 112 (14,8%). Ada beberapa kelas interval yang mendapat skor kurang dari 10 % adalah kelas interval 113-125 (3,9%). Penyebaran skor struktur organisasi kerja karyawan ini secara visual diperlihatkan dalam bentuk histogram pada gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 Histogram Variabel Struktur organisasi

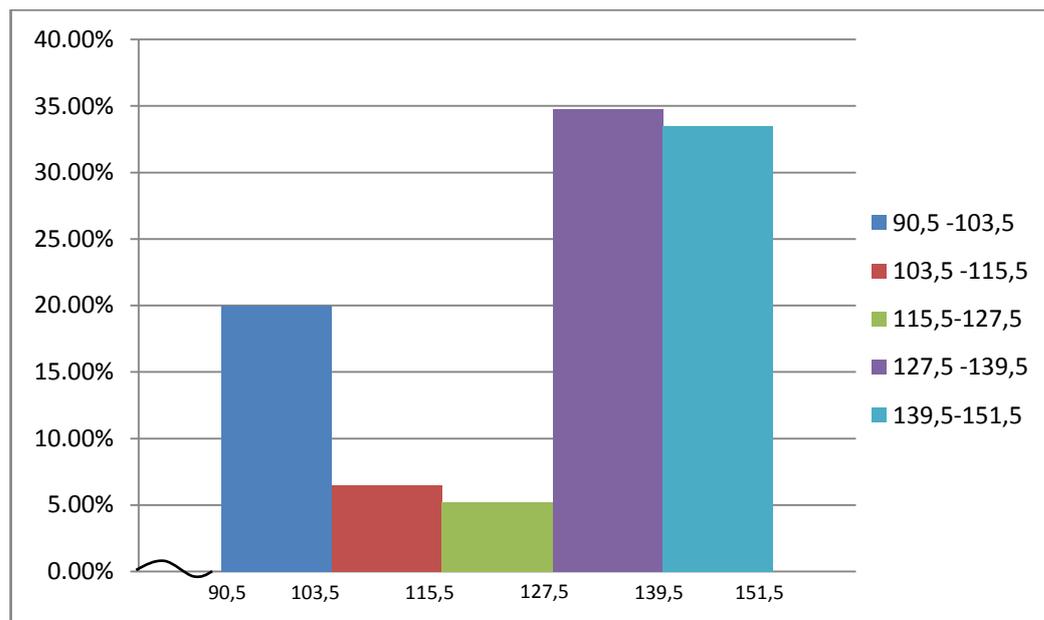
4. Variabel Integrasi

Skor integrasi diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 36 butir pertanyaan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1.2.3.4 dan 5. Dengan demikian secara empirik integrasi dosen, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor integrasi mempunyai rentang empiris antara 91-151 dan jangkauan (range) sebesar 60. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara manual bantuan Excel 2010 dan juga aplikasi program SPSS versi IBM diperoleh bahwa variabel integrasi dosen mempunyai nilai rata-rata (Mean)

sebesar 128,632 dengan median(Me) = 135 dan Modus (Mo) =136 . Distribusi rekuensi dituangkan ke dalam daftar distribusi frekuensi dan diperoleh 5 kelas dengan minimal 91 dan skor maksimum 151, standar deviasi = 17,468 dan varians 305,143 adapun distribusi frekuensi skor Integrasi karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif(%)	Kumulatif(%)
1	100 - 103	31	20,0%	20,0%
2	104 - 115	10	6,5%	26,5%
3	116 - 127	8	5,2%	31,6%
4	128 - 139	54	34,8%	66,5%
5	140 - 151	52	33,5%	100%
Jumlah		155	100%	100%

Sebagian besar skor variabel Integrasi berada pada kelas interval antara 128 - 139 (34,8%) dan diikuti kelas interval 140-151 (33,5%) kelas berikutnya kelas interval 91-103 (20,0%). Kelas interval yang kurang dari 10% diantaranya 116-127 (5,2%) dan kelas interval 104-115(6,5%) .Penyebaran skor Integrasi ini secara visual diperlihatkan dalam bentuk histogram pada gambar 4.4 berikut ini.



Gambar 4.4 Histogram Variabel Integrasi

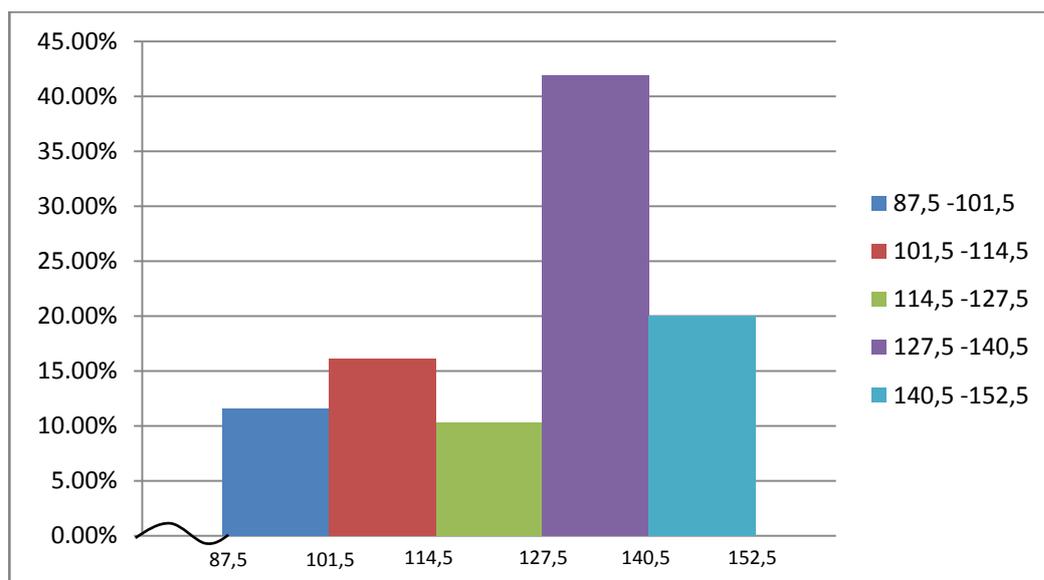
5. Variabel Inovasi

Skor inovasi diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang terdiri dari 36 butir pertanyaan dengan skala pengukuran *rating scale* yang memiliki 5 alternatif jawaban dengan skor 1.2.3.4 dan 5. Dengan demikian secara empirik integrasi dosen, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor integrasi mempunyai rentang empiris antara 88-152 dan jangkauan (range) sebesar 64. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, kemudian diolah secara manual bantuan Excel 2010 dan juga aplikasi program SPSS versi IBM diperoleh bahwa variabel integrasi dosen mempunyai nilai rata-rata (Mean) sebesar 127,245 dengan median(Me) = 135 dan Modus (Mo) =135. Distribusi

rekuensi dituangkan ke dalam daftar distribusi frekuensi dan diperoleh 5 kelas dengan minimal 88 dan skor maksimum 152, standar deviasi = 17,189 dan varians 295,472 adapun distribusi frekuensi skor Inovasi karyawan dapat dilihat pada tabel 4.5

No	Kelas Interval	Frekuensi		
		Absolut	Relatif(%)	Kumulatif(%)
1	88 - 101	18	11,60%	11,60%
2	102 - 114	25	16,10%	27,70%
3	115 - 127	16	10,30%	38,10%
4	128 - 140	65	41,90%	80,00%
5	141 - 152	31	20,00%	100%
Jumlah		155	100%	100%

Sebagian besar skor variabel Integrasi berada pada kelas interval antara 128 -140 (41,90%) dan diikuti kelas interval 141-151 (20%) kelas berikutnya kelas interval 102-115 (16,10%). Selanjutnya kelas interval 88-102 (11,6%). distribusi kelas interval 115-128 (10,30%), .Penyebaran skor Integrasi ini secara visual diperlihatkan dalam bentuk histogram pada gambar 4.5 berikut ini.



Dalam mempermudah deskripsi statistik dari 4 variabel di atas diringkas dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Ringkasan Deskripsi Data Untuk 5 Variabel

No	Deskriptif Statistik	Y	X1	X2	X3	X4
1	Mean	126,852	125,342	124,761	128,632	127,245
2	Std. Error of Mean	1,453	1,457	1,503	1,403	1,381
3	Median	134	134	132	135	135
4	Mode	133	136	92	136	135
5	Std. Deviation	18,087	18,137	18,708	17,468	17,189
6	Variance	327,140	328,941	350,001	305,143	295,472
7	Range	63	62	64	60	64
8	Minimum	88	88	86	91	88
9	Maximum	151	150	150	151	152
10	Sum	19662	19428	19338	19938	19723
11	Jumlah Responden	155	155	155	155	155

Nilai Persepsi Indikator

Selanjutnya untuk melengkapi deskripsi data diuraikan berdasarkan skor rata-rata dari masing-masing indikator dan

masing-masing variabel yang diikutsertakan dalam analisis. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden pada setiap pertanyaan pada masing-masing indikator dalam setiap variabel.

a. Indikator Variabel Keunggulan bersaing Y

Variabel keunggulan bersaing terdiri dari 6 indikator meliputi : mengembangkan tugas (Y_{31}), menawarkan nilai-nilai yang berkualitas, (Y_{32}), melakukan pekerjaan dengan baik, (Y_{33}), melaksanakan tugas-tugas kerja, (Y_{34}), memotivasi tim, (Y_{35}), fokus pada pekerjaan, (Y_{36}). Seperti terlihat pada tabel 4.6

Tabel 4.7 Nilai Indikator Variabel Keunggulan bersaing

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
Y1	155	1	5	3,33	1,12
Y2	155	1	5	3,74	1,01
Y3	155	1	5	3,65	1,13
Y4	155	2	5	3,68	0,89
Y5	155	2	5	3,85	0,90
Y6	155	1	5	3,59	1,16
Y7	155	2	5	3,65	1,10
Y8	155	1	5	3,05	1,13
Y9	155	2	5	3,30	0,82
Y10	155	2	5	3,66	1,00
Y11	155	1	5	3,03	0,90
Y12	155	2	5	3,15	1,01
Y13	155	2	5	3,23	1,10
Y14	155	2	5	3,64	1,09
Y15	155	1	5	3,74	1,21
Y16	155	1	5	3,45	1,12

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
Y17	155	1	5	3,41	0,94
Y18	155	1	5	3,67	1,18
Y19	155	1	5	3,06	1,07
Y20	155	1	5	3,73	1,03
Y21	155	1	5	3,66	0,96
Y22	155	2	5	3,60	0,65
Y23	155	2	5	3,79	0,90
Y24	155	2	5	3,91	0,96
Y25	155	1	5	3,31	1,12
Y26	155	2	5	3,06	1,00
Y27	155	1	5	3,37	1,04
Y28	155	2	5	4,05	0,48
Y29	155	1	5	3,59	1,01
Y30	155	1	5	3,19	0,77
Y31	155	1	5	3,58	1,06
Y32	155	1	5	3,60	1,10
Y33	155	1	5	3,60	0,94
Y34	155	1	5	3,72	0,97
Y35	155	1	5	3,53	1,09
Y36	155	1	5	3,68	1,10

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel keunggulan bersaing sebesar 3.524 Sedangkan nilai tertinggi ada pada indikator Y₂₈ yaitu pengakuan lebih luas,05 dan nilai terendah pada indikator Y₁₁ yaitu produknya melebihi standar yaitu sebesar 3,03.

b. Indikator variabel pengawasan X1

Variabel pengawasan terdiri dari 5 indikator meliputi: 1) menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan, (2) pengukuran, (3) tindakan korektif, (4) monitoring, (5) evaluasi .

Seperti terlihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8 Nilai Indikator Variabel Pengawasan dosen

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X1.1	155	1	5	3,08	1,21
X1.2	155	2	5	3,69	1,05
X1.3	155	2	5	3,63	1,03
X1.4	155	2	5	3,61	0,82
X1.5	155	2	5	3,83	0,88
X1.6	155	1	5	3,66	1,14
X1.7	155	1	5	3,47	1,14
X1.8	155	1	5	2,98	1,19
X1.9	155	1	5	3,33	0,96
X1.10	155	2	5	3,83	0,87
X1.11	155	1	5	3,10	1,15
X1.12	155	1	5	3,08	0,94
X1.13	155	2	5	3,19	1,06
X1.14	155	1	5	3,65	1,14
X1.15	155	1	5	3,33	1,33
X1.16	155	1	5	3,53	1,18
X1.17	155	1	5	3,48	1,02
X1.18	155	1	5	3,66	1,05
X1.19	155	1	5	3,26	1,05
X1.20	155	1	5	3,66	1,09
X1.21	155	1	5	3,41	1,04
X1.22	155	1	5	3,43	0,85
X1.23	155	1	5	3,65	0,97
X1.24	155	2	5	3,91	0,84
X1.25	155	1	5	3,39	1,08
X1.26	155	1	5	3,24	0,98
X1.27	155	1	5	3,53	1,03
X1.28	155	2	5	3,95	0,69
X1.29	155	1	5	3,47	1,00
X1.30	155	1	5	3,19	0,84
X1.31	155	1	5	3,44	1,03
X1.32	155	1	5	3,23	0,98
X1.33	155	1	5	3,65	1,12
X1.34	155	1	5	3,39	1,08

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X1.35	155	2	5	3,61	0,82
X1.36	155	2	5	3,83	0,88

Dari tabel 4.7 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel pengawasan sebesar. 3,483. Sedangkan nilai tertinggi ada pada indikator $X_{1.28}$ yaitu monitoring sebesar 3,95 dan nilai terendah pada indikator $X_{1.8}$ yaitu pengukuran atau pekerjaan sebesar 2,98.

c. Indikator Variabel X2

Variabel struktur organisasi terdiri dari 5 indikator meliputi: (1) mengkoordinasikan perilaku kelompok, (2) perilaku aktivitas, (3) melakukan tugas-tugas khusus, (4) susunan pembagian pekerjaan secara formal, (5) koordinasi tindakan-tindakan kerja. Seperti terlihat pada tabel 4.8

Tabel 4.9 Nilai Indikator Variabel struktur organisasi

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X2.1	155	1	5	3,22	1,12
X2.2	155	1	5	3,67	1,08
X2.3	155	1	5	3,60	1,08
X2.4	155	2	5	3,63	0,85
X2.5	155	2	5	3,80	0,89
X2.6	155	1	5	3,58	1,14
X2.7	155	1	5	3,50	1,13
X2.8	155	1	5	3,03	1,18
X2.9	155	1	5	3,33	0,95

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X2.10	155	2	5	3,75	0,92
X2.11	155	1	5	3,13	1,06
X2.12	155	1	5	3,12	0,94
X2.13	155	2	5	3,22	1,06
X2.14	155	1	5	3,68	1,11
X2.15	155	1	5	3,51	1,27
X2.16	155	1	5	3,53	1,15
X2.17	155	1	5	3,46	0,96
X2.18	155	1	5	3,62	1,14
X2.19	155	1	5	3,14	1,12
X2.20	155	1	5	3,59	1,12
X2.21	155	1	5	3,39	1,14
X2.22	155	2	5	3,53	0,80
X2.23	155	1	5	3,70	0,99
X2.24	155	2	5	3,86	0,89
X2.25	155	1	5	3,25	1,23
X2.26	155	1	5	3,17	1,01
X2.27	155	1	5	3,40	1,08
X2.28	155	2	5	3,94	0,65
X2.29	155	1	5	3,35	1,20
X2.30	155	1	5	3,15	0,95
X2.31	155	2	5	3,86	0,89
X2.32	155	1	5	3,61	1,10
X2.33	155	1	5	3,41	1,11
X2.34	155	1	5	3,52	0,82
X2.35	155	1	5	3,14	1,04
X2.36	155	1	5	3,35	1,13

Dari tabel 4.8 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel struktur organisasi sebesar 3,465. Sedangkan nilai tertinggi ada pada indikator X_{2.28} yaitu koordinasi tindakan-tindakan kerja 3,94 dan nilai terendah pada indikator X_{2.8} yaitu perilaku aktivitas sebesar 3,03.

d. Indikator Variabel X3

Variabel integrasi terdiri dari 16 indikator meliputi : (1) efektif dalam tim, (2) menemukan cara-cara baru, (3) bekerja sama, (4) kepercayaan interpersonal, (5) hasil yang diinginkan, (6) menyelesaikan tugas.. Seperti terlihat pada tabel 4.10

Tabel 4.10. Nilai Indikator Variabel integrasi

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X3.1	155	1	5	3,33	1,09
X3.2	155	1	5	3,78	0,98
X3.3	155	1	5	3,83	1,10
X3.4	155	2	5	3,77	0,82
X3.5	155	2	5	3,90	0,93
X3.6	155	2	5	3,61	1,16
X3.7	155	1	5	3,66	1,15
X3.8	155	1	5	3,08	1,07
X3.9	155	1	5	3,32	0,87
X3.10	155	2	5	3,63	0,95
X3.11	155	1	5	3,03	0,90
X3.12	155	1	5	3,24	1,01
X3.13	155	2	5	3,30	1,08
X3.14	155	2	5	3,65	1,04
X3.15	155	1	5	3,72	1,22
X3.16	155	2	5	3,45	1,05
X3.17	155	2	5	3,43	0,94
X3.18	155	1	5	3,62	1,12
X3.19	155	1	5	3,26	1,03
X3.20	155	1	5	3,89	0,95
X3.21	155	1	5	3,79	0,92
X3.22	155	2	5	3,55	0,70
X3.23	155	1	5	3,73	0,91
X3.24	155	2	5	4,01	0,93
X3.25	155	1	5	3,39	1,12
X3.26	155	2	5	2,98	0,90

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X3.27	155	1	5	3,33	1,02
X3.28	155	2	5	4,13	0,48
X3.29	155	1	5	3,66	0,98
X3.30	155	1	5	3,19	0,71
X3.31	155	1	5	3,70	1,02
X3.32	155	2	5	3,74	1,11
X3.33	155	1	5	3,75	0,88
X3.34	155	1	5	3,86	0,95
X3.35	155	2	5	3,63	1,11
X3.36	155	1	5	3,69	1,13

Dari tabel 4.9 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel integrasi sebesar 3,573. Sedangkan nilai tertinggi ada pada indikator $X_{3.28}$ yaitu cara pandang dalam bekerja sebesar 4,13 dan nilai terendah pada indikator $X_{3.26}$ yaitu cara pandang dalam bekerja sebesar 2,98.

e. Indikator Variabel X4

Variabel inovasi terdiri dari 4 indikator meliputi : (1) melakukan komunikasi yang baik, (2) melakukan pekerjaan yang baik, (3) pengaturan iklim yang tepat, (4) fokus pada pelanggan. Seperti terlihat pada tabel 4.9

Tabel 4.11. Nilai Indikator Variabel Inovasi

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X4.1	155	1	5	3,33	0,97

Kode indikator	Jumlah responden	Nilai minimum	Nilai maksimum	Rata-rata (Mean)	Standar deviasi
X4.2	155	2	5	3,73	0,99
X4.3	155	2	5	3,66	1,06
X4.4	155	2	5	3,66	0,86
X4.5	155	2	5	3,87	0,89
X4.6	155	2	5	3,64	1,11
X4.7	155	1	5	3,61	1,07
X4.8	155	1	5	3,09	1,09
X4.9	155	2	5	3,32	0,86
X4.10	155	2	5	3,75	0,94
X4.11	155	1	5	3,21	0,90
X4.12	155	2	5	3,12	0,96
X4.13	155	2	5	3,15	1,03
X4.14	155	2	5	3,62	1,07
X4.15	155	1	5	3,65	1,16
X4.16	155	2	5	3,55	1,10
X4.17	155	2	5	3,47	0,95
X4.18	155	1	5	3,65	1,06
X4.19	155	1	5	3,20	1,06
X4.20	155	1	5	3,72	1,02
X4.21	155	1	5	3,61	0,98
X4.22	155	2	5	3,50	0,75
X4.23	155	1	5	3,66	0,96
X4.24	155	2	5	3,90	0,94
X4.25	155	1	5	3,37	1,11
X4.26	155	2	5	3,12	0,98
X4.27	155	1	5	3,41	1,02
X4.28	155	2	5	4,05	0,55
X4.29	155	1	5	3,52	1,01
X4.30	155	1	5	3,12	0,83
X4.31	155	1	5	3,67	1,05
X4.32	155	2	5	3,60	0,90
X4.33	155	1	5	3,48	0,86
X4.34	155	1	5	3,70	1,03
X4.35	155	2	5	3,74	0,99
X4.36	155	2	5	3,77	0,97

Dari tabel 4.10 diketahui bahwa nilai rata-rata variabel integrasi sebesar 3,533. Sedangkan nilai tertinggi ada pada

indikator $X_{4.28}$ yaitu pengembangan intelektual sebesar 4,05 dan nilai terendah pada indikator $X_{4.8}$ yaitu ide-ide baru dalam melaksanakan tugas nilai sebesar 3,09.

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan dalam penelitian meliputi 1) Uji Normalitas, untuk masing- masing sebagai berikut.

1) Uji Normalitas. Uji normalitas setiap variabel menggunakan spss dengan menggunakan Kolmogorov-smirnov test. Hasil uji normalitas variabel integrasi, variabel pengawasan, variabel struktur organisasi, dan variabel keunggulan bersaing dalam penelitian ini disajikan seperti pada tabel 4.10 di bawah ini

Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas Semua Variabel

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Residual X1 ke X2	Residual X1 ke X3	Residual X1 ke X4	Residual X1 ke Y	Residual X2 ke X3
N		155	155	155	155	155
Normal Parameters(a,b)	Mean	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Std. Deviation	10,375	9,560	9,312	8,851	9,610
Most Extreme Differences	Absolute	0,186	0,199	0,162	0,160	0,183
	Positive	0,097	0,135	0,112	0,095	0,128
	Negative	-0,186	-0,199	-0,162	-0,160	-0,183
Kolmogorov-Smirnov Z		2,310	2,483	2,023	1,986	2,274
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,001	0,001	0,000

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Residual X2 ke X4	Residual X2 ke Y	Residual X3 ke X4	Residual X3 ke Y	Residual X4 ke Y
N		155	155	155	155	155
Normal	Mean	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Parameters(a,b)	Std. Deviation	9,286	8,946	8,824	8,956	8,942
Most Extreme Differences	Absolute	0,153	0,168	0,123	0,162	0,146
	Positive	0,117	0,108	0,078	0,108	0,109
	Negative	-0,153	-0,168	-0,123	-0,162	-0,146
Kolmogorov-Smirnov Z		1,903	2,093	1,525	2,011	1,812
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,001	0,000	0,019	0,001	0,003

Uji normalitas di atas menunjukkan bahwa data tidak tersebar secara normal. Hal ini dapat ditunjukkan dari nilai signifikansi yang diperoleh seluruhnya kurang dari 0,05 . Jika sebaran normal tidak terpenuhi maka penduga parameter tidak dapat menggunakan metode Maximum Likelihood, tetapi penduga parameter pada model SEM yang diperbolehkan jika asumsi kenormalan tidak terpenuhi adalah UL (Unweighted Least Square).

2). Uji Linieritas

Tabel 4.13. Hasil uji linieritas

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
X1 ke X2	Between Groups	(Combined)	7587,18	70	108,388	1,011	0,479
		Linearity	17,51	1	17,511	0,163	0,687
		Deviation from Linearity	7569,67	69	109,705	1,023	0,458
	Within Groups		9007,36	84	107,230		
	Total		16594,55	154			
X1 ke X3	Between Groups	(Combined)	5470,65	70	78,152	0,746	0,896
		Linearity	191,82	1	191,817	1,832	0,180
		Deviation from Linearity	5278,83	69	76,505	0,731	0,911
	Within Groups		8795,33	84	104,706		
	Total		14265,98	154			
X1 ke X4	Between Groups	(Combined)	7079,62	70	101,137	1,354	0,092
		Linearity	1,50	1	1,499	0,020	0,888
		Deviation from	7078,12	69	102,581	1,373	0,083

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
		Linearity					
	Within Groups	6275,75	84	74,711			
	Total	13355,37	154				
X1 ke Y	Between Groups	(Combined)	6576,49	70	93,950	1,361	0,088
		Linearity	310,54	1	310,537	4,499	0,037
		Deviation from Linearity	6265,95	69	90,811	1,316	0,115
	Within Groups		5798,27	84	69,027		
	Total		12374,76	154			
X2 ke X3	Between Groups	(Combined)	5603,03	58	96,604	1,071	0,379
		Linearity	44,09	1	44,091	0,489	0,486
		Deviation from Linearity	5558,94	57	97,525	1,081	0,364
	Within Groups		8662,94	96	90,239		
	Total		14265,98	154			
X2 ke X4	Between Groups	(Combined)	5747,37	58	99,093	1,250	0,165
		Linearity	74,56	1	74,560	0,941	0,335
		Deviation from Linearity	5672,81	57	99,523	1,256	0,161
	Within Groups		7607,99	96	79,250		
	Total		13355,37	154			
X2 ke Y	Between Groups	(Combined)	4201,75	58	72,444	0,851	0,745
		Linearity	49,05	1	49,052	0,576	0,450
		Deviation from Linearity	4152,70	57	72,854	0,856	0,736
	Within Groups		8173,01	96	85,136		
	Total		12374,76	154			
X3 ke X4	Between Groups	(Combined)	3250,99	41	79,292	0,887	0,663
		Linearity	1365,55	1	1365,549	15,271	0,000
		Deviation from Linearity	1885,44	40	47,136	0,527	0,989
	Within Groups		10104,38	113	89,419		
	Total		13355,37	154			
X3 ke Y	Between Groups	(Combined)	3103,93	41	75,706	0,923	0,606
		Linearity	22,73	1	22,731	0,277	0,600
		Deviation from Linearity	3081,20	40	77,030	0,939	0,579
	Within Groups		9270,83	113	82,043		
	Total		12374,76	154			
X4 ke Y	Between Groups	(Combined)	4134,84	44	93,974	1,255	0,172
		Linearity	62,34	1	62,337	0,832	0,364
		Deviation from	4072,50	43	94,709	1,264	0,166

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Linearity					
	Within Groups	8239,92	110	74,908		
	Total	12374,76	154			

Berdasarkan hasil pada tabel uji linieritas, diperoleh nilai probability yang lebih besar dari alpha 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi.

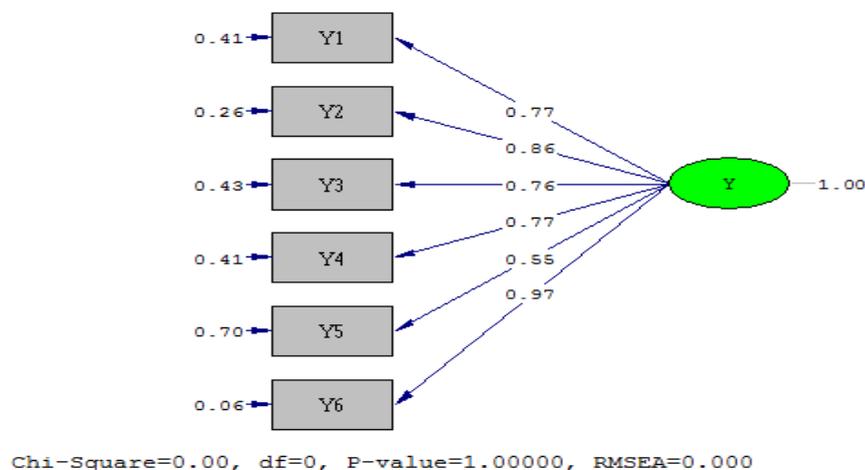
C. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis data. Sebelum dilakukan analisis, diuji validitas konstruk variabel laten berdasarkan variabel manifest dengan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan selanjutnya dilakukandengan Structural Equation Modeling (SEM).

1. Analisis Confirmatory Factor Analysis (CFA).

Analisis yang dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat

a. Variabel Y



Gambar 4.8. Analisis CFA Indikator Pembentuk Y

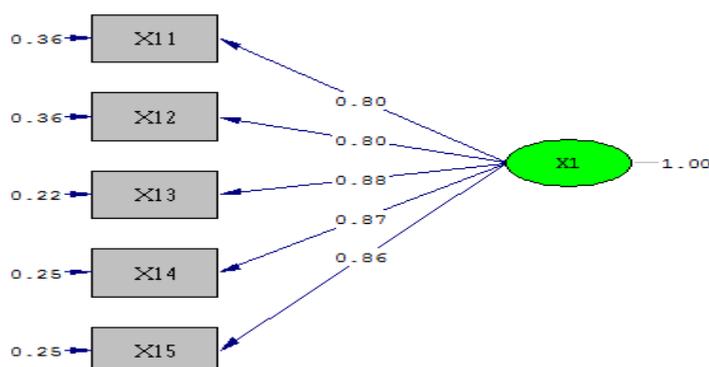
Gambar 4.8 merupakan hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk variabel keunggulan bersaing. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan belum berhasil membentuk variabel keunggulan bersaing dosen dengan baik (fit) ini terlihat nilai RMSEA 0.000 sehingga secara umum dapat disimpulkan model telah memenuhi persyaratan statistik.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keenam indikator dari variabel keunggulan bersaing dosen memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 1.960 sehingga dinyatakan signifikan. Penjelasan dapat dilihat pada tabel 4.18.

Indikator	λ	t-hitung	VE	CR
Y1	0,77	10,76	0,74	0,942
Y2	0,86	10,90		
Y3	0,76	9,15		
Y4	0,77	10,67		
Y5	0,55	7,00		
Y6	0,97	14,71		

Dari tabel 4.18 semua indikator Y, memiliki nilai loading lebih dari 0,5 dan t-hitung yang lebih besar dari t-tabel (1,96) artinya sudah valid atau semua indikator sudah mampu mengukur Y. Untuk mengukur reliabilitas indikator dapat diukur melalui Variance Extract(VE) maupun Construct Reliability (CR). Nilai $VE \geq 0,50$ dan nilai $CR \geq 0,70$ artinya sudah reliabel.

b. Variabel X1



Chi-Square=3.66, df=3, P-value=0.30002, RMSEA=0.038

Gambar 4 6 Analisis CFA Indikator Pembentuk X1

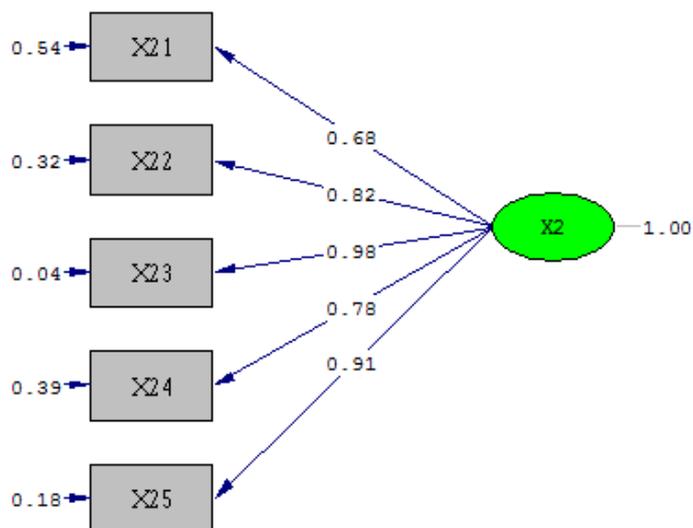
Gambar 4.5 merupakan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variabel Pengawasan. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah berhasil membentuk variable pengawasan dengan

baik (fit) ini terlihat dari nilai RMSEA 0,038 sehingga secara umum dapat disimpulkan model belum memenuhi persyaratan statistik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kelima indikator dari variabel pengawasan memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 1.960 sehingga dinyatakan signifikan. Penjelasan dapat dilihat pada tabel 4.14 indikator pengawasan

Indikator	λ	t-hitung	VE	CR
X11	0,80	11,39	0,71	0,925
X12	0,80	11,61		
X13	0,88	13,32		
X14	0,87	12,90		
X15	0,86	12,80		

Dari tabel 4.14. semua indikator X1, memiliki nilai loading lebih dari 0,5 dan t-hitung yang lebih besar dari t-tabel (1,96) artinya sudah valid atau semua indikator sudah mampu mengukur X1. Untuk mengukur reliabilitas indikator dapat diukur melalui Variance Extract (VE) maupun Construct Reliability (CR). Nilai $VE \geq 0,50$ dan nilai $CR \geq 0,70$ artinya sudah reliabel.

c. Variabel X2



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 4.7. Analisis CFAPembentuk X2

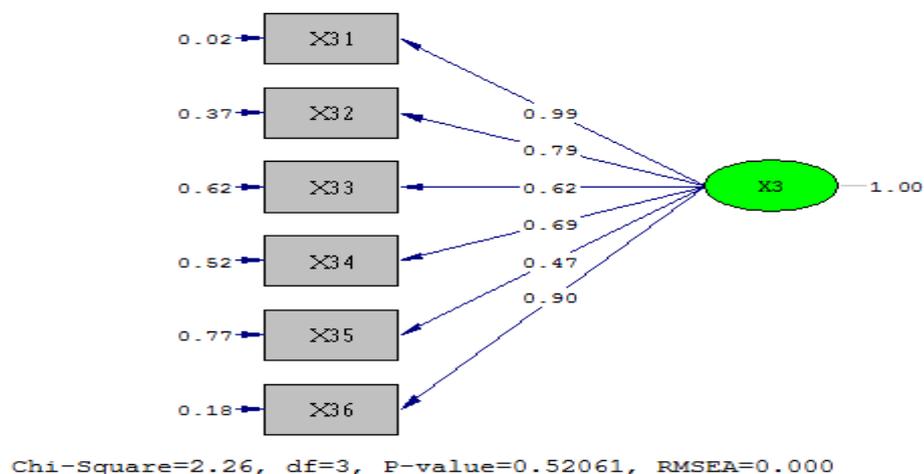
Analisis CFA Indikator Pembentuk struktur organisasi Gambar 4.7 merupakan hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk variable struktur organisasi . Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan belum berhasil membentuk variabel struktur organisasi dengan baik (*fit*) ini terlihat nilai RMSEA 0,000 sehingga secara umum dapat disimpulkan model telah memenuhi persyaratan statistic.Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kelima indikator dari variable struktur organisasi memiliki nilai yang sesuai dengan kriteria statistik.Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kelima indikator dari variable struktur organisasi memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 1.960 sehingga dinyatakan

signifikan. Penjelasan dapat dilihat pada tabel 4.15.

Indikator	λ	t-hitung	VE	CR
X21	0,68	8,07	0,71	0,922
X22	0,82	11,73		
X23	0,98	9,15		
X24	0,78	10,94		
X25	0,91	13,44		

Dari tabel 4.15 semua indikator X2, memiliki nilai loading lebih dari 0,5 dan t-hitung yang lebih besar dari t-tabel (1,96) artinya sudah valid atau semua indikator sudah mampu mengukur X2. Untuk mengukur reliabilitas indikator dapat diukur melalui Variance Extract (VE) maupun Construct Reliability (CR). Nilai $VE \geq 0,50$ dan nilai $CR \geq 0,70$ artinya sudah reliabel.

d. Variabel X3



Gambar 4.8 Analisis CFA Indikator Pembentuk X3

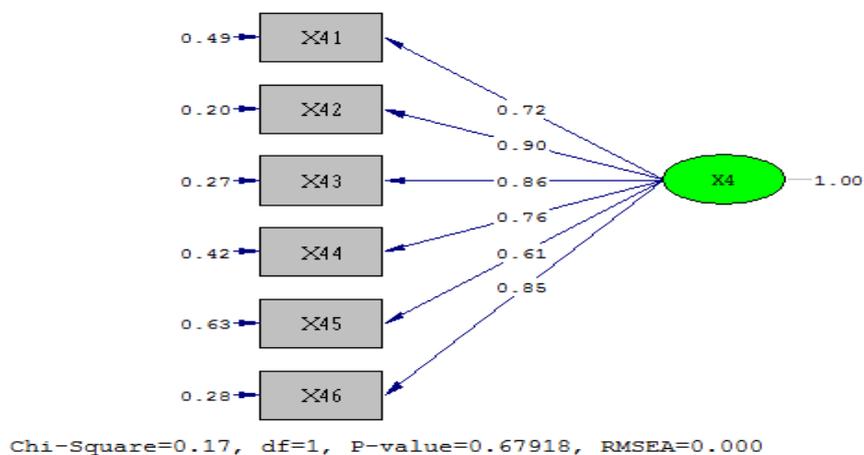
Gambar 4.8 merupakan hasil *Confirmatory Factor*

Analysis (CFA) untuk variabel Integrasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan berhasil membentuk variabel Integrasi dengan baik (*fit*) ini terlihat dari nilai RMSEA 0.000 sehingga secara umum dapat disimpulkan model belum memenuhi persyaratan statistik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keenam indikator dari variabel integrasi memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 1.96 sehingga dinyatakan signifikan. Penjelasan dapat dilihat pada tabel 4.16.

Indikator	λ	t-hitung	VE	CR
X31	0,99	15,84	0,77	0,951
X32	0,79	11,10		
X33	0,62	8,38		
X34	0,69	9,17		
X35	0,57	6,19		
X36	0,90	13,81		

Dari tabel . 4.16. semua indikator X3, memiliki nilai loading lebih dari 0,5 dan t-hitung yang lebih besar dari t-tabel (1,96) artinya sudah valid atau semua indikator sudah mampu mengukur X3. Untuk mengukur reliabilitas indikator dapat diukur melalui Variance Extract(VE) maupun Construct Reliability (CR). Nilai $VE \geq 0,50$ dan nilai $CR \geq 0,70$ artinya sudah reliabel.

e. Variabel X4



Gambar 4.7 Analisis CFA Indikator Pembentuk X4

Gambar 4.7 merupakan hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk variabel Inovasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan belum berhasil membentuk variabel inovasi dosen dengan baik (fit) ini terlihat nilai RMSEA 0.115 sehingga secara umum dapat disimpulkan model telah memenuhi persyaratan statistik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keempat indikator dari variabel inovasi dosen memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 1.960 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Penjelasan dapat dilihat pada tabel 4.17.

Indikator	λ	t-hitung	VE	CR
X41	0,72	9,46	0,73	0,941
X42	0,90	10,19		
X43	0,86	9,16		
X44	0,76	9,43		
X45	0,61	7,42		
X46	0,85	10,88		

Dari tabel 4.17 semua indikator X4, memiliki nilai loading lebih dari 0,5 dan t-hitung yang lebih besar dari t-tabel (1,96) artinya sudah valid atau semua indikator sudah mampu mengukur X4. Untuk mengukur reliabilitas indikator dapat diukur melalui Variance Extract(VE) maupun Construct Reliability (CR). Nilai VE \geq 0,50 dan nilai CR \geq 0,70 artinya sudah reliabel.

2. Uji Reliabilitas Indikator dan *Composite Reliability*

Reliabilitas dari suatu indikator dapat dilakukan dengan memerhatikan nilai *Squared Multiple Correlation* (R^2) dari indikator. R^2 tersebut menjelaskan mengenai seberapa besar porsi varian indikator yang dijelaskan oleh variabel laten (sedangkan sisanya dijelaskan oleh *measurement errors*)

Reliability Komposit

Disamping menguji reliabilitas indikator individual juga dapat menilai reliabilitas gabungan *composite reliability* untuk tiap-tiap variabel laten (*construct reliability*), untuk melakukan hal tersebut digunakan informasi pada loading indikator dan *error*

variance yang diperoleh pada bagian *completely standardized solutions* menggunakan rumus berikut.

$$P_c = \frac{(\sum A)^2}{[(\sum)^2 + \sum(\epsilon)]}$$

a. Uji Reliabilitas Indikator Variabel Y

Tabel 4.23 Composite Reliability Indikator Y

Indikator	λ	λ^2	ϵ	$\lambda^2 + \epsilon$	VE	CR
Y1	0,77	0,59	0,21	0,80	0,74	0,942
Y2	0,86	0,74	0,26	1,00	0,74	
Y3	0,76	0,58	0,33	0,91	0,64	
Y4	0,77	0,59	0,31	0,90	0,66	
Y5	0,55	0,30	0,17	0,47	0,64	
Y6	0,97	0,94	0,06	1,00	0,94	
Σ		3,75		5,09	0,74	

P_c = Composite

Reliability X =

Loading Indikator S =

Error Variance

Indikator

Dari tabel 4.23 tersebut dapat dikatakan bahwa indikator ke lima dapat diandalkan memiliki nilai R^2 tertinggi sebesar 0.94. Dapat disimpulkan bahwa variabel laten indikator berkontribusi terhadap varians indikator sebesar 94 persen sedangkan sisanya 6 persen dijelaskan oleh Measurement error. Nilai composite reliability dengan tingkat

cut Off untuk dapat mengatakan bahwa composite reliability cukup bagus adalah 0.6. Apabila λ indikator dari variabel tersebut adalah 0.924 memberikan ukuran yang reliabel untuk variabel laten

b. Uji Reliabilitas Indikator Variabel X1

Tabel 4.19 *Composite Reliability* Indikator Pengawasan

Indikator	λ	λ^2	ϵ	$\lambda^2 + \epsilon$	VE	CR
X11	0,80	0,64	0,36	1,00	0,64	0,925
X12	0,80	0,64	0,36	1,00	0,64	
X13	0,88	0,77	0,22	0,99	0,78	
X14	0,87	0,76	0,25	1,01	0,75	
X15	0,86	0,74	0,25	0,99	0,75	
Σ		3,55		4,99	0,71	

Keterangan:

Pc = Composite Reliability

K = Loading Indikator

ϵ = Error Variance Indikator

Dari tabel 4.19 di tersebut dapat dikatakan bahwa indikator ke tiga dapat diandalkan memiliki nilai R^2 tertinggi sebesar 0.77 . Dapat disimpulkan bahwa variabel laten indikator berkontribusi terhadap varians indikator sebesar 77persen sedangkan sisanya 33 persen dijelaskan oleh *Measurement error*. Nilai composite reliability dengan tingkat cut Off untuk dapat mengatakan bahwa composite reliability cukup bagus adalah 0.6. Apabila λ indikator dari variabel

tersebut adalah 0.925 memberikan ukuran yang reliabel untuk variabel laten. Uji Reliabilitas Indikator Variabel X1.

c. Uji Reliabilitas indikator Variabel X2

Tabel 4.20 Composite Reliability Indikator Struktur Organisasi

Indikator	λ	λ^2	E	$\lambda^2 + \varepsilon$	ρ_c	CR
X21	0,68	0,46	0,54	1,00	0,46	0,922
X22	0,82	0,67	0,32	0,99	0,68	
X23	0,98	0,96	0,04	1,00	0,96	
X24	0,78	0,61	0,39	1,00	0,61	
X25	0,91	0,83	0,18	1,01	0,82	
Σ		3,53		5,00	0,71	

Keterangan

Pc = Composite Reliability

A = Loading Indikator

S = Error Variance Indikator

Dari tabel 4.20 tersebut dapat dikatakan bahwa indikator ke tiga dapat diandalkan memiliki nilai R^2 tertinggi sebesar 0.96 dapat disimpulkan bahwa variabel laten indikator berkontribusi terhadap varians indikator sebesar 96persen sedangkan sisanya 4 persen dijelaskan oleh *Measurement error* Composite Reliability. Tingkat cut Off untuk dapat mengatakan bahwa composite reliability cukup bagus adalah 0.6 . Apabila I indikator dari variabel tersebut adalah 0.922 memberikan ukuran yang reliabel untuk variabel laten X2.

c. Uji Reliabelitas Indikator Variabel X3

Tabel 4.21 Composite Reliability Indikator X3

Indikator	λ	λ^2	ϵ	$\lambda^2 + \epsilon$	VE	CR
X31	0,99	0,98	0,02	1,00	0,98	0,951
X32	0,79	0,62	0,37	0,99	0,63	
X33	0,62	0,38	0,12	0,50	0,76	
X34	0,69	0,48	0,22	0,70	0,68	
X35	0,57	0,32	0,17	0,49	0,66	
X36	0,90	0,81	0,18	0,99	0,82	
Σ		3,60		4,68	0,77	

Keterangan

Pc = Composite Reliability

A = Loading Indikator S = Error Variance Indikator

Dari tabel 4.21 tersebut dapat dikatakan bahwa indikator ke dua dapat diandalkan memiliki nilai R^2 tertinggi sebesar 0.98. Dapat disimpulkan bahwa variabel laten indikator berkontribusi terhadap varians indikator sebesar 98persen sedangkan sisanya 2 persen dijelaskan oleh *Measurement error*. Composite Reliability dengan tingkat cut Off untuk dapat mengatakan bahwa composite reliabiity cukup bagus adalah 0.6. Apabila I indikator dari variabel tersebut adalah 0.951 memberikan ukuran yang reliabel untuk variabel laten

d. Uji Reliabilitas Indikator Variabel X4

Tabel 4.22 Composite Reliability Indikator X4

Indikator	λ	λ^2	E	$\lambda^2 + \epsilon$	VE	CR
X41	0,72	0,52	0,29	0,81	0,64	0,941
X42	0,90	0,81	0,20	1,01	0,80	
X43	0,86	0,74	0,27	1,01	0,73	
X44	0,76	0,58	0,22	0,80	0,72	
X45	0,61	0,37	0,13	0,50	0,74	
X46	0,85	0,72	0,28	1,00	0,72	
Σ		3,74		5,13	0,73	

Pc = Composite

Reliability X =

Loading Indikator S =

Error Variance

Indikator

Dari tabel 4.22 tersebut dapat dikatakan bahwa indikator ke lima dapat diandalkan memiliki nilai R^2 tertinggi sebesar 0.81. Dapat disimpulkan bahwa variabel laten indikator berkontribusi terhadap varians indikator sebesar 81 persen sedangkan sisanya 19 persen dijelaskan oleh Measurement error. Nilai composite reliability dengan tingkat cut Off untuk dapat mengatakan bahwa composite reliability cukup bagus adalah 0.6. Apabila ϵ indikator dari variabel tersebut adalah 0.941 memberikan ukuran yang reliabel untuk variabel laten. Uji Reliabilitas Indikator Variabel X4

3. Analisis Structural Equation Model (SEM)

a. Pengujian Model secara keseluruhan

Berdasarkan output analisis SEM dengan menggunakan *software Amos* diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan, nilai tersebut dijabarkan sebagai berikut.

Tabel 4.24 Hasil Uji Kecocokan *Goodness Of Fit Index*

Goodness-of-Fit	Cutt-off-Value	Hasil	keterangan
Significance Probability(P-value)	$\geq 0,05$	1.000	Good Fit
RMR(Root Mean Square Residual)	$\leq 0,05$ atau $\leq 0,1$	0.058	Good Fit
RMSEA(Root Mean square Error of Approximation)	$\leq 0,08$	0.000	Good Fit
GFI(Goodness of Fit)	$\geq 0,90$	0.98	Good Fit
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$	0.97	Good Fit
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,90$	1.00	Good Fit
NFI (Normed Fit Index)	$\geq 0,90$	0.97	Good Fit

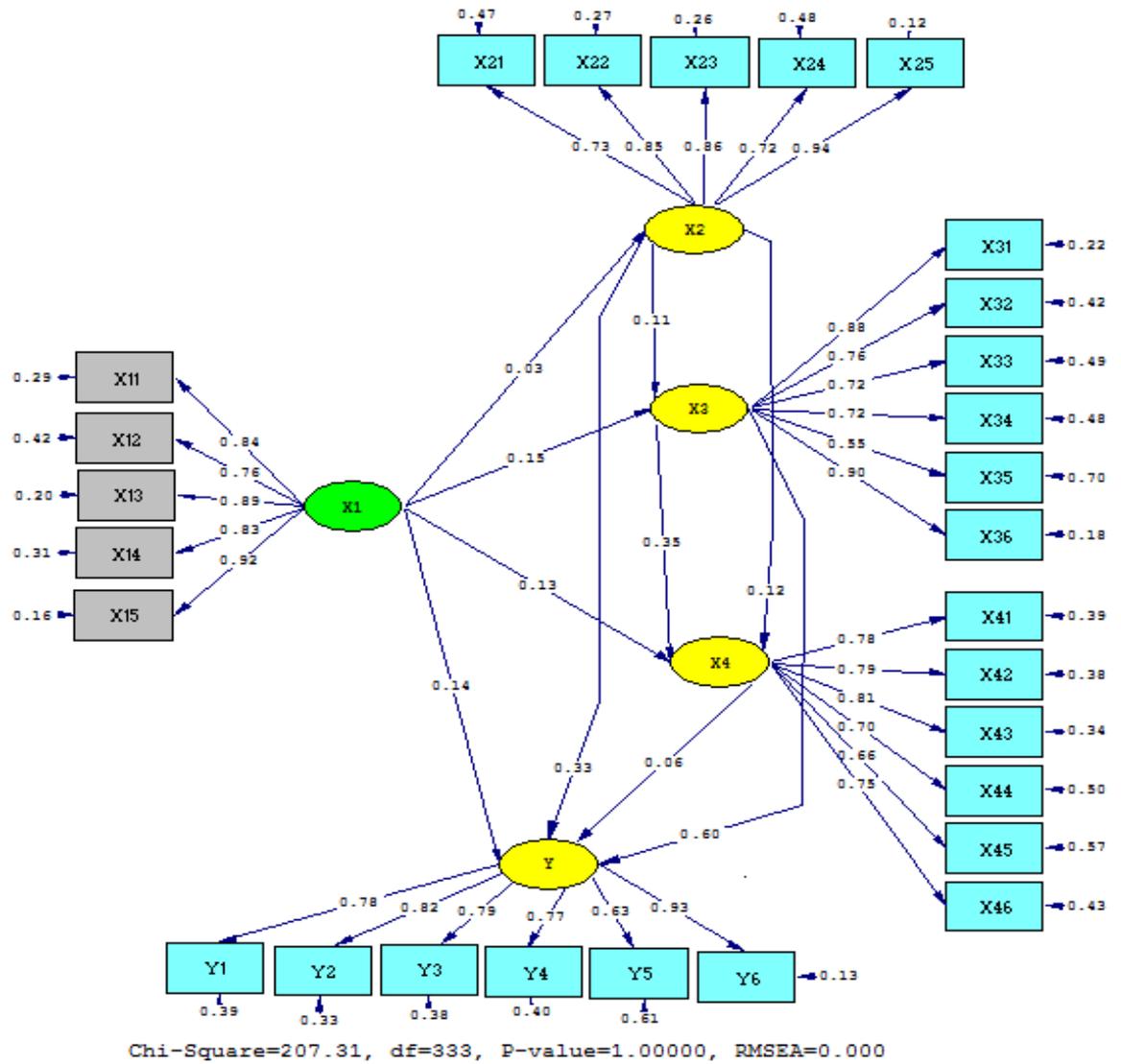
Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik (fit). Diperoleh nilai *p value* sebesar 0.726 berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu 0.050, sedangkan nilai *RMSEA* (*The Root Mean Square Error of Approximation yang disyaratkan lebih kecil dari 0.080*) diperoleh sebesar 0.000. Berdasarkan tabel uji *Goodness Of Fit* model semua kriteria memenuhi syarat *Good Fit*, maka dapat disimpulkan model SEM yang terbentuk

sudah GOOD FIT (model sem mampu menggambarkan kondisis di lapang (kenyataan))

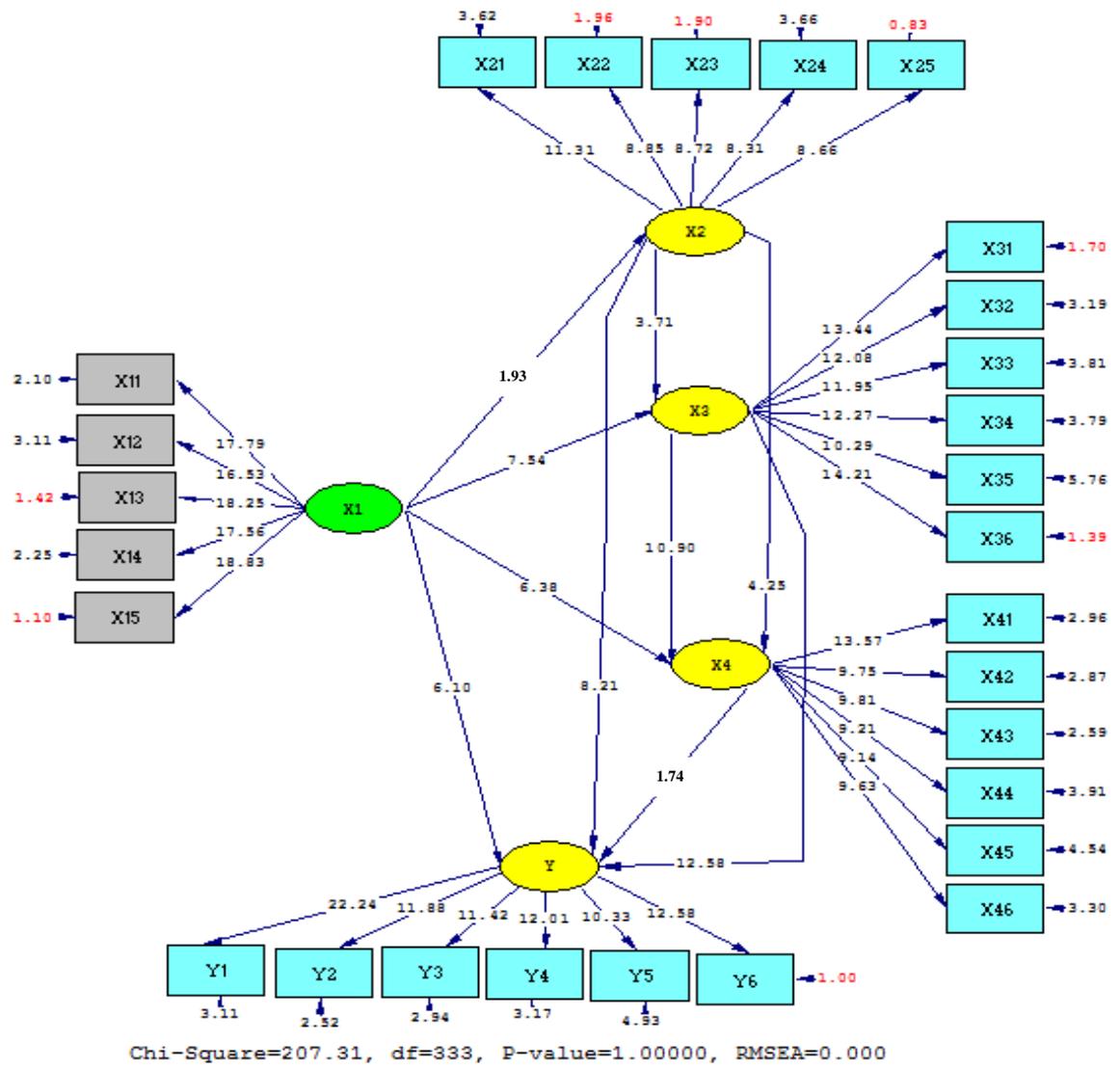
b. Pengujian Jalur Individual (*Measurement Model*)

Setelah dilakukan pengujian secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak. Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai t hitung yang diperoleh.. Sebuah jalur dikatakan signifikan jika nilai t hitung untuk jalur tersebut lebih kecil dari 1.960, berikut ini diagram yang berisikan nilai-nilai t hitung dan standardized solution untuk koefisien jalur.

Dari gambar 4.13 Hasil analisis diolah model perolehan koefisien jalur Individual diketahui bahwa jalur dihipotesiskan memiliki nilai t hitung yang lebih kecil dari 1.960 dan dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur tersebut tidak signifikan. Sedangkan yang t hitung lebih besar dari 1.960 dapat disimpulkan signifikan.



Gambar .4.11. Standardized Coefficient



Gambar .4.12. T-Hitung

Tabel. 4.25. Uji Hipotesis

Hipotesis		ρ	STANDARDIZED COEFFICINET	T-HITUNG	KETERANGAN
H1	X1 → X2	ρ_{21}	0,03	1,93*	SIGNIIFCANT
H2	X1 → X3	ρ_{31}	0,15	7,54**	SIGNIIFCANT
H3	X2 → X3	ρ_{32}	0,11	3,71**	SIGNIIFCANT
H4	X1 → X4	ρ_{41}	0,13	6,38**	SIGNIIFCANT
H5	X2 → X4	ρ_{42}	0,12	4,25**	SIGNIIFCANT
H6	X3 → X4	ρ_{43}	0,35	10,90**	SIGNIIFCANT
H7	X1 → Y	ρ_{y1}	0,14	6,10**	SIGNIIFCANT
H8	X2 → Y	ρ_{y2}	0,33	8,21**	SIGNIIFCANT
H9	X3 → Y	ρ_{y3}	0,60	12,58**	SIGNIIFCANT
H10	X4 → Y	ρ_{y4}	0,06	1,74*	SIGNIIFCANT

Keterangan : **) significant pada alpha 5% (t-tabel 1,96) ; *) signiifcant pada alpha 10%(t-tabel 1,645). Jika |t-hitung| > t-tabel maka significant.

D. Hasil Pengujian Hipotesis

Secara operasional penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kausalitas yang ada diantara variabel-variabel penelitian. Hubungan tersebut dapat merupakan hubungan yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Untuk lebih jelasnya, hal-hal yang akan digali dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Hipotesis Perama

Menguji pengaruh langsung pengawasan (X1) terhadap keunggulan bersaing (Y)

Untuk melihat apakah pengawasan (X1) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing (Y), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,14 dengan t-hitung 6,10 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X1 berpengaruh significant terhadap Y. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X1 maka akan significant meningkatkan Y.

2. Hipotesis Kedua

Menguji pengaruh langsung struktur organisasi (X2) terhadap keunggulan bersaing dosen (Y).

Untuk melihat apakah struktur organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen (Y), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,33 dengan t-hitung 8,21 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X2 berpengaruh significant terhadap Y. Nilai koefisien

yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X2 maka akan significant meningkatkan Y.

3. Hipotesis ketiga

Menguji pengaruh langsung integrasi (X3) terhadap keunggulan bersaing dosen (Y).

Untuk melihat apakah integrasi (X3) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen (Y), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y3} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,60 dengan t-hitung 12,58 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X3 berpengaruh significant terhadap Y. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X3 maka akan significant meningkatkan Y.

4. Hipotesis Keempat

Menguji pengaruh langsung inovasi (X4) terhadap keunggulan bersaing dosen (Y).

Untuk melihat apakah inovasi (X1) berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing dosen (X2), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y4} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y4} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,06 dengan t-hitung 1,74 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 10% yaitu 1,645. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X4 berpengaruh significant terhadap Y. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X4 maka akan significant meningkatkan Y.

5. Hipotesis Kelima

Menguji pengaruh langsung pengawasan(X1) terhadap inovasi (X4)

Untuk melihat apakah pengawasan (X1) berpengaruh langsung terhadap inovasi (X4), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,13 dengan t-hitung 6,38 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X1 berpengaruh significant terhadap X4. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X1 maka akan significant meningkatkan X4.

6. Hipotesis keenam

Menguji pengaruh langsung integrasi (X3) terhadap inovasi (X4)

Untuk melihat apakah integrasi (X3) berpengaruh langsung terhadap inovasi (X4), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,35 dengan t-hitung 10,90 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X3 berpengaruh significant terhadap X4. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X3 maka akan significant meningkatkan X4.

7. Hipotesis Ketujuh

Menguji pengaruh langsung pengawasan (X1) terhadap integrasi (X3).

Untuk melihat apakah pengawasan (X1) berpengaruh langsung terhadap integrasi (X3), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,15 dengan t-hitung 7,54 lebih besar dari t-tabel dengan alpha

5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X1 berpengaruh significant terhadap X3. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X1 maka akan significant meningkatkan X3.

8. Hipotesis Kedelapan

Menguji pengaruh langsung struktur organisasi (X2) terhadap Integrasi (X3) .

Untuk melihat apakah struktur organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap integrasi (X3), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{23} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{23} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,11 dengan t-hitung 3,71 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 5% yaitu 1,96. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X2 berpengaruh significant terhadap X3. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X2 maka akan significant meningkatkan X3.

9. Hipotesis Kesembilan

Menguji pengaruh langsung pengawasan (X1) terhadap struktur organisasi (X2) .

Untuk melihat apakah struktur organisasi (X2) berpengaruh langsung terhadap integrasi (X3), hipotesis yang diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{12} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{12} > 0$$

Dari gambar SEM diperoleh koefisien pengaruh sebesar 0,03 dengan t-hitung 1,93 lebih besar dari t-tabel dengan alpha 10% yaitu 1,645. Karena t-hitung lebih besar dari t-tabel maka artinya X1 berpengaruh significant terhadap X2. Nilai koefisien yang positif dapat diinterpretasikan pengaruh searah, jika terdapat peningkatan X1 maka akan significant meningkatkan X2.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengawasan terhadap Keunggulan Bersaing

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel pengawasan dan keunggulan bersaing dosen sebesar 0,14. Hal ini berarti peningkatan pengawasan mempengaruhi secara langsung keunggulan bersaing dosen.

Menurut Potters, sistem pengendalian manajemen memainkan peran penting dalam menciptakan tekanan keunggulan dalam organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi. Adaptasi sukses di pasar yang unggul mengharuskan organisasi untuk keluar dari

rutinitas pencarian terbatas.

Pengawasan pada dasarnya studi dalam berbagai disiplin ilmu manajemen, keunggulan bersaing dan inovasi adalah Porter mempelajari untuk menemukan bahwa industri tunduk pada tekanan kompetitif yang kuat untuk berinovasi dan beradaptasi lebih cepat sesuai dengan manajemen pengawasan. Ini menunjukkan bahwa dengan pengawasan dosen dapat memprediksi baik dalam peran-peran dan keunggulan bersaing dosen. Dengan melakukan pengawasan korektif, dosen dapat menjadi efektif untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan untuk mendorong lebih meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Data menunjukkan dukungan. secara khusus, antara pengawasan dan keunggulan bersaing dosen itu signifikan dengan skor 0,14. Nilai pengawasan dosen juga secara signifikan dan meningkatkan keunggulan bersaing dosen, serta pengawasan dosen positif mempengaruhi keunggulan bersaing dosen. Sedangkan hasil penelitian ini menghasilkan terdapat pengaruh langsung positif pengawasan terhadap keunggulan bersaing dosen di Universitas Muhammadiyah Makassar.

2. Struktur Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel struktur organisasi dan keunggulan bersaing dosen sebesar 0,33. Hal

ini berarti peningkatan struktur organisasi mempengaruhi secara langsung keunggulan bersaing dosen

3. Integrasi terhadap Keunggulan Bersaing

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel Integrasi dan keunggulan bersaing dosen sebesar 0,60. Hal ini berarti peningkatan integrasi mempengaruhi secara langsung keunggulan bersaing dosen. menyadari bahwa integrasi bisa menerapkan Sistem Manajemen Terpadu tidak hanya meningkatkan manajemen dan efisiensi internal mereka, tetapi juga menghasilkan penghematan biaya. Lebih dari itu serangkaian manfaat eksternal dan manfaat dapat diperoleh, sebagai akibat dari kualitas yang lebih baik, lingkungan, kesehatan dan keamanan, dan keamanan informasi. Penghargaan ini dapat diterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif dari pasar dan hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Ini menunjukkan bahwa tujuan bekerja dan sikap dalam bekerja berkaitan dengan keunggulan bersaing. Perencanaan kerja dan aktivitas kerja serta adaptasi dan cara pandang bekerja menunjukkan hubungan signifikan dengan keunggulan bersaing. Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara enam dimensi integrasi dan keunggulan bersaing dosen dosen. Hal ini menunjukkan integrasi dan keunggulan bersaing terlalu kuat

pengaruhnya. Data menunjukkan dukungan antara integrasi dan inovasi itu signifikan dengan skor 0,60

Hasil penelitian yang dikemukakan di atas ada pengaruh antara enam besar dimensi integrasi dan inovasi ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif integrasi terhadap keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

4. Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel inovasi dan keunggulan bersaing dosen sebesar 0,06. Hal ini berarti peningkatan inovasi mempengaruhi secara langsung keunggulan bersaing dosen.

Mullins, Inovasi pada hakikatnya adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu melakukan transaksi-transaksi dengan orang lain dalam suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi dalam tatanan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas, setiap dosen dihadapkan dengan inovasi karena pekerjaan akan terkait dengan kualitas dan sumber daya manusia. Inovasi yang muncul dalam diri seorang dosen hal ini akan memotivasi dan pada akhirnya akan berkompetisi dengan dosen yang lain melalui keunggulan bersaing dalam mengajar.

Ini menunjukkan bahwa ide-ide baru dalam melaksanakan tugas serta penerapan dalam ide-ide baru sangat berkaitan dengan keunggulan bersaing. Pengembangan keilmuan dan pengembangan intelektual menunjukkan hubungan signifikan dengan keunggulan bersaing. Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara empat dimensi integrasi dan keunggulan bersaing dosen dosen. Hal ini menunjukkan inovasi dan keunggulan bersaing terlalu kuat pengaruhnya. Data menunjukkan dukungan antara inovasi dan keunggulan bersaing itu signifikan dengan skor 0,60

Hasil penelitian yang dikemukakan di atas ada pengaruh antara empat besar dimensi inovasi dan keunggulan bersaing ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif inovasi terhadap keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

5. Pengawasan terhadap Inovasi

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel pengawasan dan inovasi sebesar 0,33. Hal ini berarti peningkatan pengawasan mempengaruhi secara langsung inovasi dosen.

Robert Simon mengatakan bahwa tampaknya menunjukkan penggunaan interaktif dari Manajemen pengawasan mempengaruhi dampak inovasi produk di kinerja organisasi. Pengawasan ini merangsang pencarian dan pembelajaran, yang memungkinkan strategi baru untuk muncul sebagai peserta di seluruh respon

organisasi terhadap peluang dan ancaman yang dirasakan. Penelitian telah menunjukkan hubungan antara pengawasan dan inovasi dalam dua domain yaitu inti teori pengawasan dan teori evaluasi yang berhubungan dengan inovasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengawasan dan pengaruh positif dengan inovasi dosen dan kemudian menanggapi pertanyaan yang variabel memiliki kontribusi terbesar terhadap inovasi. Dengan menggunakan questioner inovasi ide-ide baru dalam menjalankan tugas sangat mempengaruhi kinerja dosen sehingga instrument yang digunakan itu sangat mempengaruhi variabel. Hasil menunjukkan bahwa pengaruh pengawasan dan evaluasi berkaitan dengan inovasi dosen.

Berkaitan dengan inovasi dosen, ketiga kategori (secara keseluruhan) intrinsik dan ekstrinsik secara signifikan terkait dengan pengawasan. Pengamatan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menyelidiki pengawasan berkorelasi dengan inovasi dosen yang menunjukkan korelasi rata-rata antara 0.33 pengawasan dan inovasi dosen. Pengaruh antara pengawasan dengan inovasi menunjukkan hubungan yang sangat kuat. Berarti adanya pengaruh antara pengawasan dengan inovasi. Hal ini pengawasan menunjukkan pengaruh positif terhadap inovasi dosen.

6. Integrasi terhadap Inovasi

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya

pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel integrasi dan inovasi dosen sebesar 0,35. Hal ini berarti peningkatan integrasi mempengaruhi secara langsung inovasi dosen.

Julia E. Hoch, integrasi sebagai sifat atau sikap, tidak akan memprediksi apa-apa kecuali hal ini tercermin dalam beberapa jenis (tim) perilaku yang akan memberikan hasil tertentu misalnya, berbagi informasi, percaya satu sama lain, Akibatnya, integritas harus dinyatakan dalam perilaku kerjaitim nyata kolektif, seperti kepemimpinan bersama, akan terlihat, dan kemudian mencapai hasil organisasi yang positif, misalnya perilaku inovatif.

Ini menunjukkan bahwa tujuan bekerja dan sikap dalam bekerja berkaitan dengan inovasi. Perencanaan kerja dan aktivitas kerja menunjukkan hubungan signifikan dengan inovasi. Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara enam dimensi integrasi dan inovasi dosen. Hal ini menunjukkan integrasi dan inovasi terlalu kuat pengaruhnya. Data menunjukkan dukungan antara integrasi dan inovasi itu signifikan dengan skor 0,35

Hasil penelitian yang dikemukakan di atas ada pengaruh antara enam besar dimensi integrasi dan inovasi ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif integrasi terhadap inovasi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

7. Pengawasan terhadap Integrasi

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel pengawasan dan integrasi sebesar 0,15. Hal ini berarti peningkatan pengawasan dosen mempengaruhi secara langsung integrasi.

James B. Deconinck bahwa Sebuah pengawasan terdiri dari kepatuhan dan nilai-nilai, yang tidak selalu saling eksklusif. Di luar tanggung jawab ekonomi dalam menghasilkan produk, bisnis memiliki tanggung jawab hukum atau aturan-aturan dasar yang harus mereka ikuti. Organisasi menekankan kepatuhan yang mengharapkan dosen untuk mematuhi aturan secara terintegrasi dan menyeluruh. Ini menunjukkan bahwa menentukan standar pelaksanaan tugas dan pengawasan yang positif berkaitan dengan integrasi. Pengukuran dan tindakan korektif menunjukkan hubungan signifikan dengan integrasi. Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara lima dimensi pengawasan dosen dan integrasi lembaga, meskipun tidak terlalu kuat atau ekstensif. Hal ini menunjukkan integrasi dan pengawasan tidak terlalu kuat pengaruhnya.

Hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan di atas ada pengaruh antara lima besar dimensi pengawasan dan integrasi, meskipun mereka tidak terlalu kuat atau ekstensif. Sedangkan hasil penelitian ini ada pengaruh langsung secara positif dan signifikan

variabel pengawasan terhadap integrasi berarti mendukung penelitian sebelumnya.

8. Struktur Organisasi terhadap Integrasi

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel struktur organisasi dan integrasi sebesar 0,11. Hal ini berarti peningkatan struktur organisasi mempengaruhi secara langsung integrasi.

Rafael Teixeira, et al , rendahnya tingkat integrasi horizontal mencerminkan sebuah organisasi di mana departemen dan karyawan secara fungsional khusus, sedangkan tingkat tinggi integrasi horizontal mencerminkan sebuah organisasi di mana departemen dosen dan karyawan yang terintegrasi dalam pekerjaan mereka, keterampilan, dan pelatihan. Mengingat bahwa karyawan dilatih lintas cenderung responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan manajer dapat digunakan integrasi horizontal untuk mengatasi dengan cepat perubahan lingkungan. Pada saat yang sama, berbagai macam spesialis dalam organisasi horizontal terintegrasi dapat memberikan dasar pengetahuan yang lebih luas meningkatkan fertilisasi silang gagasan.

Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara lima dimensi struktur organisasi dan integrasi dosen, meskipun tidak terlalu kuat atau ekstensif. Hal ini menunjukkan struktur organisasi

dan integrasi tidak terlalu kuat pengaruhnya. Data menunjukkan dukungan antara struktur organisasi dan integrasi itu signifikan dengan skor 0,11

Hasil penelitian yang dikemukakan di atas ada pengaruh antara lima besar dimensi struktur organisasi dan integrasi, meskipun mereka tidak terlalu kuat atau ekstensif. Sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap integrasi dosen Universitas Muhammadiyah Makassar.

9. Pengawasan terhadap Struktur Organisasi

Dari uji gamma satu dalam penelitian ini ditemukan adanya pengaruh langsung secara positif dan sangat signifikan variabel pengawasan dan struktur organisasi sebesar 0,03. Hal ini berarti peningkatan pengawasan mempengaruhi secara langsung struktur organisasi.

Robert Simon bahwa, Hasil menggunakan model persamaan struktural menunjukkan bahwa, dengan pengecualian pengukuran, semua dimensi pengawasan dari enam faktor model: menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan, pengukuran, tindakan korektif, monitoring, evaluasi terhadap kerangka kerja, dapat diharapkan bahwa, dengan orientasi dari inovasi produk pengawasan memanfaatkan kreativitas dan inovasi sehingga mereka memiliki konsekuensi yang menguntungkan pada kinerja lembaga melalui struktur organisasi.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau “suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya

hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa enam faktor model yaitu: menentukan standar pelaksanaan tugas atau pekerjaan, pengukuran, tindakan korektif, monitoring, evaluasi adalah signifikan berhubungan dengan satu atau lebih dari ukuran struktur organisasi. Hasil dari regresi bertahap menunjukkan bahwa ciri-ciri pengukuran dan monitoring adalah prediktor terbaik untuk mengukur kinerja struktur organisasi di setiap unit kerja.

Sedangkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan variabel pengawasan dan struktur organisasi pada Universitas Muhammadiyah Makassar.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi yang diperoleh dengan menggunakan SEM mengenai factor yang mempengaruhi keunggulan bersaing dosen dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Pengawasan dosen berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen Universitas Muhammadiyah Makassar
Ini mengindikasikan bahwa keunggulan bersaing dosen dapat dipelihara dan bahkan ditingkatkan dengan cara mengenali sekaligus memenuhi keperluan pengawasan dosen.
2. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen universitas muhammadiyah Makassar.
Hal ini mengindikasikan bahwa keunggulan dosen
3. Integrasi berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan menunjukkan bahwa tujuan bekerja dan sikap dalam bekerja dosen yang berkaitan dengan keunggulan bersaing. Perencanaan kerja dan aktivitas kerja serta adaptasi dan cara pandang bekerja menunjukkan hubungan signifikan dengan keunggulan bersaing.dosen universitas muhammadiyah Makassar ini

4. Inovasi dosen ternyata memiliki pengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa dosen Universitas Muhammadiyah Makassar yang sedang diteliti dan menjadi responden pada tahap ini menempatkan faktor kepuasan sebagai faktor dominan yang bisa mempertebal tingkat keunggulan bersaing mereka.
5. Pengawasan berpengaruh langsung positif terhadap inovasi adalah untuk mengetahui hubungan pengawasan dan pengaruh positif dengan inovasi dosen, bahwa dosen lebih mampu berinovasi tinggi tanpa ada pengawasan yang setiap saat dilakukan oleh pimpinan, pengawasan dilakukan pada pengawasan berkala yang karena dosen tidak setiap saat ingin diawasi dalam menjalankan tugas.
6. Integrasi berpengaruh langsung positif terhadap inovasi ini menunjukkan bahwa Perencanaan kerja dan aktivitas kerja menunjukkan hubungan signifikan dengan inovasi. Secara keseluruhan temuan menjadikan ada hubungan antara enam dimensi integrasi dan inovasi dosen. Hal ini menunjukkan integrasi dan inovasi sangat kuat pengaruhnya.
7. Pengawasan dosen berpengaruh langsung positif terhadap integrasi bahwa pimpinan menekankan tentang kepatuhan yang dilakukan dosen untuk mematuhi aturan secara terintegrasi dan

menyeluruh. Ini menunjukkan bahwa menentukan standar pelaksanaan tugas dan pengawasan yang positif berkaitan dengan integrasi Universitas Muhammadiyah dalam hal ini, dapat pula ditingkatkan dengan cara memastikan bahwa semua dosen melakukan aktivitas atau kegiatan yang dapat meningkatkan pengakuan pimpinan terhadap eksistensinya sebagai dosen untuk melaksanakan tugas dengan baik sesuai aturan yang berlaku.

8. Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap integrasi dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dengan integrasi sebenarnya tidak terlalu kuat pengaruhnya karena keutuhan sebuah lembaga memerlukan pembinaan serta aturan yang melekat dan dipahami oleh setiap individu-individu dalam hal ini dosen karena semua sistem terintegrasi dalam pelaksanaan tugas dosen.
9. Pengawasan berpengaruh positif terhadap struktur organisasi ini menunjukkan bahwa pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih di atas kepada pihak di bawahnya." Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

“pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan, atau suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka diajukan implikasi hasil penelitian sebagai berikut:

1. Upaya Peningkatkan keunggulan bersaing melalui pengawasan dosen Universitas Muhammadiyah

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menyatakan keunggulan bersain dosen dipengaruhi langsung secara positif oleh pengawasan. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing dosen maka pengawasan mutlak dan menjadi keniscayaan. Melakukan pengawasan dosen secara periodic agar keunggulan bersaing dapat ditingkatkan ditingkatkan terutama menyangkut konsistensi meningkatkan sumber daya dan

pengakuan pimpinan melalui pengembangan dan keahlian dosen yang dimiliki. Pemeliharaan dan peningkatan serta pengakuan pelanggan merupakan aspek yang paling utama harus dijaga dan menjadi perhatian utama stakeholder Universitas Muhammadiyah. Sejalan dengan itu, upaya meningkatkan keunggulan bersaing dosen menjadi prioritas yang harus dikedepankan bila Universitas Muhammadiyah bisa menyelaraskan program pengawasan yang secara nyata menunjang pekerjaan/karir melalui pelaksanaan evaluasi kinerja dosen.

2. Upaya Peningkatkan keunggulan bersaing melalui Peningkatan inovasi Dosen.

Hasil penelitian ini secara nyata mengindikasikan inovasi dosen sebagai faktor yang sangat dominan mempengaruhi keunggulan bersaing dosen. Oleh sebab itu, untuk mengembangkan inovasi dosen adalah hal yang paling mendasar bagi perguruan tinggi untuk melakukan persaingan serta pemenuhan sumber daya manusia yang dimiliki merupakan tolak ukur untuk menjadikan perguruan tinggi maju dan unggul khususnya Universitas Muhammadiyah Makassar yang bias bersaing dengan perguruan tinggi lain baik negeri maupun swasta.

3. Upaya Peningkatkan inovasi melalui pengawasan dosen

Hasil penelitian ini menunjukkan inovasi dosen dipengaruhi langsung secara positif oleh pengawasan dosen dari pimpinan. Pengembangan inovasi dosen yang terkait langsung dengan pengawasan dari pimpinan adalah dosen merasakan ada keterbatasan untuk mengembangkan inovasi serta gagasan yang berkaitan peningkatan kompetensi dirinya, dosen tidak dapat berkreasi dengan ide dan gagasan yang dimilikinya karena berkaitan dengan pengawasan dari pimpinan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan dosen tidak begitu senang diawasi oleh pimpinan akan tetapi pengawasan yang diharapkan adalah bentuk laporan secara berkala yang akan disampaikan ke unit kerja masing-masing. Inovasi dan strategis yang dikembangkan oleh dosen adalah inovasi kekinian, terintegrasi dan tidak menyalahi aturan karena kerja-kerja dosen sesuai dengan stuktur organisasi yang berlaku.

4. Upaya Peningkatkan Struktur Organisasi melalui Pengawasan Dosen

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi dipengaruhi langsung secara positif oleh pengawasan dari pimpinan terhadap dosen.. Artinya, struktur organisasi yang

pengelolaannya baik menjadi pertimbangan utama pelanggan atau masyarakat Universitas Muhammadiyah sebagai tempat studi mereka. Secara institusional, Universitas Muhammadiyah harus mampu dengan tepat menentukan peran yang harus diambil di kancah masyarakat akademik di Indonesia. Caranya adalah dengan memantapkan kiprah institusional yang berujung pada tercapainya kualitas layanan dan keunggulan yang tinggi dibanding dengan perguruan tinggi lainnya itu ditandai pemerolehan sertifikasi/akreditasi dari lembaga resmi dan diakui untuk itu. Sertifikasi/akreditasi tersebut harus berasal atau diberikan lembaga resmi dan diakui semua pemangku kepentingan pendidikan bukan hanya oleh kalangan pendidikan di dalam negeri tetapi juga diakui secara meluas oleh kalangan pendidikan internasional.

Pemerolehan sertifikasi/akreditasi merupakan refleksi mendasar diakuinya kiprah dan semua program/layanan Universitas Muhammadiyah adalah tanda bahwa dan layanan sudah sesuai dengan standar yang berlaku, ini sudah dibuktikan dengan adanya kerjasama dengan perguruan tinggi yang ada diluar negeri. Oleh karena itu struktur organisasi yang baik dan diakui banyak pihak memberikan landasan keyakinan bahwa lembaga tersebut unggul dan terpercaya.

C. Saran

Memperhatikan kesimpulan dan implikasi yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disampaikan beberapa saran seperti berikut ini.

1. Kepada Universitas Muhammadiyah dan Jajaran

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa keunggulan bersaing dosen dipengaruhi langsung secara positif oleh pengawasan dan inovasi dosen. Oleh sebab itu, Universitas Muhammadiyah dapat menjadikan upaya peningkatan pengawasan dan peningkatan inovasi dosen mahasiswa sebagai prioritas utama guna meningkatkan keunggulan bersaing dosen. Secara khusus, memastikan keunggulan bersaing dosen terkait dengan pelayanan akademik, reputasi dan pengakuan lebih luas merupakan unsur pokok yang harus diupayakan secara terus menerus. Meski struktur organisasi reputasi tidak memiliki hubungan secara langsung terhadap keunggulan bersaing, bukan berarti universitas Muhammadiyah tidak perlu mengupayakan peningkatan kiprah lembaga. Kiprah lembaga justru harus tetap menjadi fokus melalui pemeliharaan dan pengembangan profil alumni/mahasiswa agar semakin meluas, penjaminan kualitas layanan yang semakin tinggi kualitasnya, dan pemerolehan dan pemeliharaan akreditasi/

sertifikasi secara terukur dan berkelanjutan dari lembaga yang diakui untuk itu.

2. Kepada Perguruan Tinggi Lain

Memperhatikan hasil penelitian ini, dimana keunggulan bersaing dipengaruhi pengawasan dosen dan inovasi, maka bagi perguruan tinggi swasta yang lain diharapkan dapat memetik pelajaran dari studi ini. Hal pokok yang harus diupayakan mempertahankan keunggulan bersaing melalui pengawasan dosen adalah dengan pendekatan memperluas pengakuan masyarakat atas program yang ditawarkan. Sejalan dengan itu, memelihara dan menjamin kualitas layanan terkait dengan mutu dan kualitas sebagai perguruan tinggi swasta yang mempunyai kredibilitas yang tinggi dan bermutu merupakan kebutuhan mendasar dilihat dari sudut pandang pelanggan internal dan eksternal sebagai bagian dari unsur inovasi dosen.

3. Kepada Peneliti di bidang Manajemen Pendidikan

Pembahasan mengenai keunggulan bersaing dalam penelitian ini baru mengkaji dari aspek harapan, struktur organisasi lembaga, dan integrasi dan inovasi. Sesungguhnya masih banyak aspek lain yang tidak kalah penting dan menarik serta bisa diteliti berkenaan dengan keunggulan bersaing dosen secara umum. Aspek seperti pengaruh

biaya, jaringan, pendidikan pelanggan, komunikasi, kualitas yang dipersepsikan, nilai yang dipersepsikan, dan penanganan keluhan dosen misalnya adalah faktor penting untuk dikaji dalam konteks keunggulan bersaing guna lebih mempertajam dan memperluas perspektif kajian di bidang ini. Mengingat faktor keunggulan bersaing dosen sudah menjadi bagian tak terpisahkan secara strategis bagi semua perguruan tinggi, penelitian di bidang ini menjadi perlu dan menarik dilakukan. Hal ini menjadi relevan mengingat aspek keunggulan yang menjadi bagian dari perilaku konsumen merupakan bidang yang sangat dinamis dan terkait erat dengan banyak aspek lain dan juga diakui sangat mempengaruhi kelangsungan suatu lembaga dilihat dari sektor penerimaan pendapatan, terutama bagi lembaga yang pembiayaan operasional sangat dipengaruhi kontribusi dan jumlah dosen berkontribusi memajukan perguruan tersebut.

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 3.3. Konstilasi Penelitian, 112
2. Gambar 4.1. Histogram Sebaran Skor Data Keunggulan Bersaing. 136
3. Gambar 4.2. Histogram Variabel Pengawasan, 138
4. Gambar 4.3. Histogram Variabel Struktur Organisasi, 140
5. Gambar 4.4. Histogram Variabel Integrasi, 142
6. Gambar 4.5. Histogram Variabel Inovasi , 144
7. Gambar 4 6. Analisis CFA Indikator Pembentuk X1, 157
8. Gambar 4 7. Analisis CFA Pembentuk X2, 158
9. Gambar 4.8. Analisis CFA Indikator Pembentuk X3, 160
10. Gambar 4.9. Analisis CFA Indikator Pembentuk X4, 161
11. Gambar 4.10. Analisis CFA Indikator Pembentuk Y, 162
12. Gambar 4.11. Standardized Coefficient, 172
13. Gambar 4.12. T- Hitung, 173

DAFTAR PUSTAKA

Arthur A. Thompson, dkk, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw Hill, New York, 2012.

Alex Miller, *Strategic Management*, Irwin/McGraw-Hill, USA. 1998.

Andy Cosh • Xiaolan Fu • Alan Hughes 2010 yang berjudul “*Organisation structure and innovation performance in different environments*”, Accepted: 12 October 2010 / Published online: 6 November 2010, Springer Science+Business Media, LLC. 2010.

Amrit Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, USA. 2000

Charles W.L.Hill & Gareth R. Jones, *Essentials of Strategic Management*, South-Western, USA. 2009.

Cultural Implications of Knowledge Sharing, *Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage Deogratias Harorimana Southampton Solent University*, UK. Information science reference, New York, 2010.

Donnelly Gibson & Ivancevich, *Organizations Behavior*, Twelfth Edition (New York, The McGraw Hill, 2006.

-----, *Organizations, Behavior*, (McGraw-Hill International Editon, 2006).

Dorin Maier, dkk, *Jurnal Development of an organization by adopting the integrated management systems*, Romania, 2011.

David L. Goestch & Stanley b. Davis. *Quality Management*, (Introduction to TQM for Production, Processing, and services, Third Edition), Prentice Hall. 2000.

Gibson Ivancevich & Donnelly Konopaske, *Organization, Behaviour*, Structure Process, 2006.

Harold Kerzner, *Project Management*, New York John Wiley & Sons, Inc. 2009.

-----, *Project Management*, (A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Ninth Edition), 2006.

Ireland Hoskisson Hitt, *The Management of Strategy*, South Western, USA. 2011.

Ibrahim Lubis, *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985.

John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (John Wiley & Sons Ninth Edition), 2005.

John Storey and Graeme Salaman, *Managers of Innovation Insights into Making Innovation Happen Blackwell Publishing*, Australia, 2005.

John A. Wagner & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior*, First published ., New York. 2010.

Julia E. Hoch, *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical*.

Josep Bisbe a, David Otley, *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*, *Accounting, Organizations and Society* 29 (2004).

Josep Bisbe a, David Otley, *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*, *Accounting, Organizations and Society* 29 (2004).

Julia E. Hoch, *Shared Leadership and Innovation, The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, New York. 2010.

James B. Deconinck dalam jurnal *Moral Intensity on Sales Managers, Ethical Perceptions and Behaviour Intentions*, Western Carolina University. 2010.

Jennifer M. George & Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organization Behaviour*, Pearson Education, 2013.

- Jean M. Philips, Stanley M. Gully, Rutgers, *Organizational Behavior, Tools for Success*, University, New York, 2012.
- Karin Boonlertvanich, *The Role of Perceived Competitive Advantage*, Burapha University.
- Kreitner, *Management*, Prentice, USA, 2009.
- Laurie J. Mullins, *Management & Organisational Behaviour*, Pearson Education, New York, 2010.
- Lynn Sharp Paine, *Managing for Organizational Integrity*, Harvard Business Review, 2010.
- Leadership and Employee Integrity*, Springer Science+Business Media, New York, 2012.
- Management systems: integration degrees empirical study Certificare ISO*, (2011).
- Michale E. Porter, *Keunggulan Bersaing*, Bina Aksara, Jakarta. 1994.
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1980.
- Marieta dkk, *Development of an organization by adopting the integrated management systems*, Dorin Maier, Marieta Olaru, Andrei Hohan, and Andreea Maier, The Bucharest University of Economic Studies, Romania, Technical University of Cluj Napoca, Romania) 2007.
- Mullins, *Management Organizational Behaviour*, Pearson Education, New York, 2010.
- Management systems: integration degrees empirical study Certificare ISO*, 2011.
- McShane & Von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, USA, 2010.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Suvervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), 2003.

- Phapruke Ussahawanitchakit, *Competitive Advantage*, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, Thailand). 2008.
- Peter Clark, *Organizational Innovation*, SAGE Publications London · Thousand Oaks · New Delhi, 2003.
- Peter M. Senge, *The Fifth Discipline, Learning Organization*, New York.1990.
- Paul S. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, USA.1996
- Richard H. Hall, *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, New York, 2001.
- Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Managing People In Organization*, South-Western, USA, 2014.
- Richard L. Daft, *Dorothy Marcic Vanderbilt University, Understanding Management*, South Western, New York, 2009.
- Robert Simons, *Levers of Control, How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School,USA, 1995.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, edisi 3, 1994, Penerbit Arcan, Donaldson, Lex American Anti-Management Theories of Organization, A Critique of Paradigm Proliferation, 1995, Cambridge, University Press.
- Robbins & Timothy, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2013.
- Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management*, Prentice Hall, USA. 2013.
- Rafael Teixeira, et al, *Organizational Structure, Integration, and Manufacture Performance*, Australia.
- Schermerhorn, *Management, International Student Version*, New York, 2010.

Susan E. Jackson Michael A. Hitt Angelo S. DeNisi, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey Bass, USA.2003.

Sudiyono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*. (Penerbit : Rineke Cipta, 2004.

Soebagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta; PT Ardadizya, 2000).

Syahrial Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Kencana Prenada Media Group,2009.

Tim May, *Organization and innovation, ISSUES IN SOCIETY Series Editor: University Press, McGraw-Hill Education, McGraw-Hill House Shoppenhangers Road Maidenhead, Berkshire, England, 2003.*

William H. Gruber, John S.Niles, *Put Innovation In The Organization Structure*, Vol XIV,2007.

Zaki Malik • Athman Bouguettaya, *Trust Management for Service Oriented Environments*, Springer, New York, 2009.

LAMPIRAN

KEUNGGULAN BERSAING(Y)

No.Resp.	Butir Pernyataan																																				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
RS-1	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
RS-2	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	2	4	
RS-3	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	
RS-4	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	1	2	2	2	4	3	
RS-5	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	4	
RS-6	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	5	5	2	2	4	5	
RS-7	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	2	4	4	2	3	3	
RS-8	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
RS-9	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	
RS-10	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	
RS-11	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	5	4	5	
RS-12	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	2	4	5	5	5	
RS-13	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	4	
RS-14	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	
RS-15	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	
RS-16	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	1	4	1	2	2	2	4	3	
RS-17	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
RS-18	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	
RS-19	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
RS-20	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	2	4	
RS-145	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	4	3	2	2	4	4	3	
RS-146	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	
RS-147	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	
RS-148	1	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	
RS-149	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	3
RS-150	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	5	5	2	4	5	4	
RS-151	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	2	4	3	3	4	5	5	5	
RS-152	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	5	3	3	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	
RS-153	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2
RS-154	4	4	3	3	4	4	3	2	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	
RS-155	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	3	3	5	4	3	5	

PENGAWASAN(X1)

No.Resp.	Bulir Pernytaan																													Total							
	P1	P2	P3	P4	P6	P8	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P16	P18	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P26	P28	P27	P28	P29		P30	P31	P32	P33	P34	P36	P38
R8-1	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
R8-2	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	4	2	4
R8-3	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	
R8-4	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	1	2	2	2	2	4	3
R8-5	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	4	
R8-6	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	3	2	4	5	5	2	2	4	5
R8-7	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	2	4	4	2	3	3	
R8-8	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
R8-9	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	
R8-10	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	5	4	3	5	4	5	4	
R8-11	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	5	4	5	
R8-12	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	2	4	5	5	
R8-13	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	4	
R8-14	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	
R8-16	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	
R8-18	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	1	4	1	2	2	2	4	3	
R8-17	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3
R8-19	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4
R8-19	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
R8-20	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	2	4	
R8-108	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	
R8-107	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	5	4	5	4	
R8-108	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	5	5	5	
R8-108	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	4	
R8-140	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5
R8-141	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	
R8-142	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	2	4	3	2	2	2	2	4	3
R8-143	1	4	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	3	3	3	4	3
R8-144	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4
R8-146	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
R8-148	3	2	4	4	3	2	3	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	2	4	4	2	2	2	2	4	3
R8-147	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
R8-148	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	2	2	4	4	2	4	2	4
R8-149	3	5	4	4	5	2	2	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	
R8-160	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	3	4	3	2	2	2	2	4	3
R8-161	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	2	4	2	4	
R8-162	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	5	5	2	2	4	5	
R8-163	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	2	4	4	2	3	3	
R8-164	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
R8-166	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4

Struktur Organisasi(X2)

No.Resp.	Bultr Pernyataan																																	Total					
	P1	P2	P3	P4	P6	P8	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P16	P18	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P26	P28	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P36	P38			
R8-1	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5			
R8-2	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	5	5	4	3	3	2			
R8-3	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	2	4	3	2	5	4	5	5	3	2			
R8-4	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	2	3		
R8-6	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	5	5	4	4	3	3	4			
R8-8	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3			
R8-7	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3		
R8-8	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	3	2	2	3	2	3			
R8-9	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	2	2	2	3	2	2		
R8-10	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5			
R8-11	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3		
R8-12	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3		
R8-13	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	3	4	4	3	4	5			
R8-14	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4		
R8-16	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	3	2	2	2	2	2	3		
R8-18	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3		
R8-17	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	4	2	2	3	5	5			
R8-18	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	1	4	4	2	4	4	2	2		
R8-19	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	3	4	3	2	2			
R8-20	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	5	4	4	3	4	4		
R8-21	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3			
R8-22	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3		
R8-23	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	3	2	2	3	2	3			
R8-139	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4	3	4	5	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	1	4	3	2	5	4	5	5	3	1	1			
R8-140	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	4	5	4	2	3		
R8-141	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	5	5	4	4	3	4	4		
R8-142	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3		
R8-143	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	4	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3		
R8-144	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2	3	3	5	5	4	5	3	3	3	4	2	3	4	1	4	3	4	5	3	2	3	3		
R8-146	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	4	5	3	2	4	2	4	2	4	5	3	2	2	2	2	4	5	4	2	1	4	5	2	2	2		
R8-148	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5			
R8-147	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3		
R8-148	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	3	2	2	3	2	3	3		
R8-149	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3		
R8-160	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	3	4	4	3	4	5			
R8-161	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4		
R8-162	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4		
R8-163	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	2	4	3	3		
54	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3		
56	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3			

Integrasi(X3)

No	No.Resp.	Butir Pernyataan																																						
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36			
1	R8-1	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	3	3	5	4	3	5			
2	R8-2	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	
3	R8-3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2	
4	R8-4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2	
5	R8-5	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	1	4	3	2	4	5	4	5	4	5	3	5	
6	R8-6	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4		
7	R8-7	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	
8	R8-8	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	2	
9	R8-9	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	5	5	5		
10	R8-10	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	
11	R8-11	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	5	4	5	4	5	
12	R8-12	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	2	4	5	5	5		
13	R8-13	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	
14	R8-14	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	
15	R8-15	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
16	R8-16	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	1	4	1	2	2	2	2	4	3	2	
17	R8-17	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	3	
18	R8-18	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	
19	R8-19	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	5	4	
20	R8-20	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	4	2	4	4	
21	R8-21	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	
22	R8-22	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	3	3
23	R8-23	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	
140	R8-140	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	
141	R8-141	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	2	2	
142	R8-142	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	
143	R8-143	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	
144	R8-144	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	5	5	4	
145	R8-145	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	4	3	2	2	4	4	3	3		
146	R8-146	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2	2
147	R8-147	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5	5	
148	R8-148	1	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	
149	R8-149	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	2	3	
150	R8-150	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	5	5	2	4	5	4	5	4	
151	R8-151	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	3	2	4	3	3	3	4	5	5	5	5	
152	R8-152	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	5	3	3	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2	4	4	3	2	4	3	3	3	2	2
153	R8-153	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	2	2
154	R8-154	4	4	3	3	4	4	3	2	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	
155	R8-155	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	3	3	5	4	4	3	5	4	5

Inovasi(X4)

No	No.Resp.	Bulir Pernisalan																																				
		1	2	3	4	5	6	8	7	8	9	10	11	12	13	14	16	18	17	18	19	20	21	22	23	24	26	28	27	28	29	30	31	32	33	34	36	38
1	R8-1	4	5	3	5	4	5	5	2	3	5	3	3	2	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
2	R8-2	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	4	2	4
3	R8-3	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	4	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	
4	R8-4	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	4	1	4	1	2	2	2	4	3	
6	R8-6	3	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	3	2	5	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	2	4		
8	R8-8	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	5	3	2	4	5	5	2	2	4	5
7	R8-7	5	2	4	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2	2	2	3	4	5	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	4	1	2	4	4	2	3	3	
8	R8-8	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
9	R8-9	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	
10	R8-10	2	3	3	5	4	3	5	2	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	
11	R8-11	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	5	3	4	5	4	5	
12	R8-12	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	1	3	4	2	4	5	5	
13	R8-13	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	4	4	
14	R8-14	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	3	5	
16	R8-16	1	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3	
18	R8-18	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	1	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	1	4	1	2	2	2	4	3
17	R8-17	1	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	2	2	1	1	4	3	
18	R8-18	4	4	3	3	4	4	3	1	3	5	3	2	4	3	4	2	5	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	
19	R8-19	4	5	3	5	4	5	2	3	5	3	2	5	4	5	4	5	4	5	2	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	
20	R8-20	4	3	2	2	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	5	4	1	4	4	4	3	5	3	2	4	5	4	3	1	2	4	4	4	2	4		
21	R8-21	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	2	3	5	5	2	5	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
22	R8-22	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	1	4	2	4	3	2	2	
23	R8-23	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	5	3	3	3	3	2	2	2	2	4	5	4	3	4	3	3	3	3	
140	R8-140	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4		
141	R8-141	2	3	2	3	4	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	
142	R8-142	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
143	R8-143	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	2	3	4	4	5	4	3	2	3	2	5	2	2	4	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	3	
144	R8-144	3	5	5	2	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	
146	R8-146	4	4	5	4	3	5	5	4	3	2	2	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	5	5	5	
148	R8-148	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	2	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	5	5	5	
147	R8-147	5	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	1	4	3	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4		
148	R8-148	3	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	3	5	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
149	R8-149	3	2	4	4	3	2	3	4	2	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	
160	R8-160	3	5	5	2	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	3	2	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	4	2	2	
161	R8-161	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	5	5	5	3	2	4	2	4	3	2	2	2	
162	R8-162	4	4	3	3	4	4	3	3	5	3	2	4	3	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	5	
163	R8-163	2	3	3	5	4	3	5	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	5	4	3	3	5	4	3	2	4	5	3	5	5	3	5	5	5	
4	R8-164	3	4	5	4	5	3	5	3	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	3	2	4	4	5	4	4		
5	R8-166	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	5	4	4	4	

Means

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X4 * X3	155	100,0%	0	,0%	155	100,0%

Report

X4

X3	Mean	N	Std. Deviation
51,67	52,2222	1	.
53,89	52,7778	1	.
54,44	63,1481	3	11,56481
55,00	63,5185	3	17,64126
55,56	71,2963	6	12,16992
56,11	68,8889	9	9,30037
56,67	67,6389	4	12,50000
57,22	63,7500	4	5,58096
58,33	75,5556	2	2,35702
58,89	70,0000	2	13,35646
60,00	58,8889	1	.
60,56	73,8889	2	3,92837
61,11	68,8889	3	11,56036
61,67	56,1111	1	.
63,33	77,7778	1	.
67,78	58,8889	1	.
68,89	79,4444	1	.
69,44	70,0000	1	.
70,00	66,6667	2	11,78511
70,56	76,1111	1	.
71,11	70,5556	1	.
71,67	71,1111	2	,78567
72,22	71,8889	10	8,92047
73,33	79,4444	2	3,92837
73,89	70,3333	5	7,70402
74,44	71,8254	7	10,28760
75,00	76,6667	1	.
75,56	72,5758	11	7,83815
76,11	78,3333	3	2,00308
76,67	71,1111	3	11,54701
77,22	72,1605	9	8,72879
77,78	72,5397	7	7,65685
78,33	73,1818	11	9,27658
78,89	72,2222	1	.
79,44	74,1667	2	3,53553
80,00	75,2778	8	11,22167
80,56	70,0000	1	.
81,11	72,9012	9	10,16749
81,67	75,0000	1	.
82,22	82,7778	1	.
83,33	75,4444	10	8,01148
83,89	84,4444	1	.
Total	71,5520	155	9,31253

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X4 * X3	Between Groups	(Combined)	3250,991	41	79,292	,887	,663
		Linearity	1365,549	1	1365,549	15,271	,000
		Deviation from Linearity	1885,443	40	47,136	,527	,989
	Within Groups		0104,377	113	89,419		
	Total		3355,368	154			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
X4 * X3	,320	,102	,493	,243

NPar Tests

[DataSet1] D:\BAHARSEM\data regresi.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	X4	Y
N		155	155	155	155	155
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	69,6181	69,3118	71,4659	71,5520	70,5950
	Std. Deviation	10,12493	10,38060	9,62477	9,31253	8,96413
Most Extreme Differences	Absolute	,209	,199	,196	,167	,168
	Positive	,128	,094	,131	,113	,114
	Negative	-,209	-,199	-,196	-,167	-,168
Kolmogorov-Smirnov Z		2,604	2,479	2,438	2,079	2,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

NPar Tests

[DataSet1] D:\BAHARSEM\data regresi.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	X4	Y
N		155	155	155	155	155
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	69,6181	69,3118	71,4659	71,5520	70,5950
	Std. Deviation	10,12493	10,38060	9,62477	9,31253	8,96413
Most Extreme Differences	Absolute	,209	,199	,196	,167	,168
	Positive	,128	,094	,131	,113	,114
	Negative	-,209	-,199	-,196	-,167	-,168
Kolmogorov-Smirnov Z		2,604	2,479	2,438	2,079	2,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

	X1	X2	X3	X4	Y
N	155 ^c	155 ^d	155 ^e	155 ^f	155 ^g
Poisson Parameter ^{a,b} Mean	69,6181	69,3118	71,4659	71,5520	70,5950

- Test distribution is Poisson.
- Calculated from data.
- Poisson variables are non-negative integers. The value 48,24 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.
- Poisson variables are non-negative integers. The value 47,33 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.
- Poisson variables are non-negative integers. The value 51,67 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.
- Poisson variables are non-negative integers. The value 52,22 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.
- Poisson variables are non-negative integers. The value 53,33 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.

NPar Tests

[DataSet1] D:\BAHARSEM\data regresi.sav

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X1	X2	X3	X4	Y
N	155	155	155	155	155
Exponential parameter ^{a,b} Mean	69,6181	69,3118	71,4659	71,5520	70,5950
Most Extreme Absolute Differences	,507	,498	,523	,518	,530
Positive	,303	,301	,309	,305	,307
Negative	-,507	-,498	-,523	-,518	-,530
Kolmogorov-Smirnov Z	6,315	6,200	6,512	6,449	6,601
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

- Test Distribution is Exponential.
- Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X2

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,032 ^a	,001	-,005	10,40897

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,511	1	17,511	,162	,688 ^a
	Residual	6577,035	153	108,347		
	Total	6594,546	154			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66,993	5,828		11,496	,000
	X1	,033	,083	,032	,402	,688

a. Dependent Variable: X2

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68,5998	69,7654	69,3118	,33721	155
Residual	-21,39966	13,72173	,00000	10,37512	155
Std. Predicted Value	-2,112	1,345	,000	1,000	155
Std. Residual	-2,056	1,318	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X2

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,37511839
Most Extreme Differences	Absolute	,186
	Positive	,097
	Negative	-,186
Kolmogorov-Smirnov Z		2,310
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 2

		Unstandardized Residual
N		155
Uniform Parameters ^{a,b}	Minimum	-21,39966
	Maximum	13,72173
Most Extreme Differences	Absolute	,282
	Positive	,015
	Negative	-,282
Kolmogorov-Smirnov Z		3,513
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000

a. Test distribution is Uniform.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 3

		Unstandardized Residual
N		155 ^c
Poisson Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000

a. Test distribution is Poisson.

b. Calculated from data.

c. Poisson variables are non-negative integers. The value -21,39966 occurs in the data. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test cannot be performed.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test 4

	Unstandardized Residual
N	155 ^c
Exponential parameter Mean	6,7594315
Most Extreme Absolute Differences	,195
Positive	,132
Negative	-,195
Kolmogorov-Smirnov Z	1,955
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

- a. Test Distribution is Exponential.
- b. Calculated from data.
- c. There are 54 values outside the specified distribution range. These values are skipped.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: X3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,116 ^a	,013	,007	9,59104

- a. Predictors: (Constant), X1
- b. Dependent Variable: X3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	191,817	1	191,817	2,085	,151 ^a
	Residual	4074,161	153	91,988		
	Total	4265,978	154			

- a. Predictors: (Constant), X1
- b. Dependent Variable: X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	79,140	5,370		14,738	,000
	X1	-,110	,076	-,116	-1,444	,151

- a. Dependent Variable: X3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	69,9647	73,8226	71,4659	1,11605	155
Residual	-21,42110	13,43871	,00000	9,55985	155
Std. Predicted Value	-1,345	2,112	,000	1,000	155
Std. Residual	-2,233	1,401	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X3

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,011 ^a	,000	-,006	9,34239

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,499	1	1,499	,017	,896 ^a
	Residual	3353,870	153	87,280		
	Total	3355,368	154			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	72,230	5,231		13,809	,000
	X1	-,010	,074	-,011	-,131	,896

a. Dependent Variable: X4

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	71,4193	71,7603	71,5520	,09865	155
Residual	-19,47310	13,51554	,00000	9,31201	155
Std. Predicted Value	-1,345	2,112	,000	1,000	155
Std. Residual	-2,084	1,447	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X4

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,158 ^a	,025	,019	8,87982

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	310,537	1	310,537	3,938	,049 ^a
	Residual	2064,222	153	78,851		
	Total	2374,759	154			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	80,359	4,972		16,164	,000
	X1	-,140	,071	-,158	-1,985	,049

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	68,6848	73,5935	70,5950	1,42003	155
Residual	-17,43691	14,31797	,00000	8,85094	155
Std. Predicted Value	-1,345	2,112	,000	1,000	155
Std. Residual	-1,964	1,612	,000	,997	155

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X3

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,056 ^a	,003	-,003	9,64124

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,091	1	44,091	,474	,492 ^a
	Residual	4221,886	153	92,954		
	Total	4265,978	154			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	67,893	5,245		12,944	,000
	X2	,052	,075	,056	,689	,492

a. Dependent Variable: X3

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	70,3330	72,1887	71,4659	,53508	155
Residual	-18,87257	12,93156	,00000	9,60989	155
Std. Predicted Value	-2,117	1,351	,000	1,000	155
Std. Residual	-1,957	1,341	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X3

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,075 ^a	,006	-,001	9,31680

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,560	1	74,560	,859	,355 ^a
	Residual	3280,809	153	86,803		
	Total	3355,368	154			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	66,906	5,068		13,200	,000
	X2	,067	,072	,075	,927	,355

a. Dependent Variable: X4

Residuals Statistics^b

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	70,0788	72,4918	71,5520	,69581	155
Residual	-18,50310	13,25900	,00000	9,28650	155
Std. Predicted Value	-2,117	1,351	,000	1,000	155
Std. Residual	-1,986	1,423	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X4

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,063 ^a	,004	-,003	8,97553

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,052	1	49,052	,609	,436 ^a
	Residual	2325,707	153	80,560		
	Total	2374,759	154			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	74,363	4,883		15,230	,000
	X2	-,054	,070	-,063	-,780	,436

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	69,8327	71,7899	70,5950	,56437	155
Residual	-17,40567	13,36777	,00000	8,94634	155
Std. Predicted Value	-1,351	2,117	,000	1,000	155
Std. Residual	-1,939	1,489	,000	,997	155

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,320 ^a	,102	,096	8,85239

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: X4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1365,549	1	1365,549	17,426	,000 ^a
	Residual	1989,820	153	78,365		
	Total	3355,368	154			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49,441	5,344		9,251	,000
	X3	,309	,074	,320	4,174	,000

a. Dependent Variable: X4

Residuals Statistics^b

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	65,4263	75,3955	71,5520	2,97778	155
Residual	-20,09162	17,43128	,00000	8,82360	155
Std. Predicted Value	-2,057	1,291	,000	1,000	155
Std. Residual	-2,270	1,969	,000	,997	155

a. Dependent Variable: X4

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,043 ^a	,002	-,005	8,98511

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,731	1	22,731	,282	,596 ^a
	Residual	2352,028	153	80,732		
	Total	2374,759	154			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73,448	5,424		13,540	,000
	X3	-,040	,075	-,043	-,531	,596

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	70,0991	71,3853	70,5950	,38419	155
Residual	-17,89674	13,21206	,00000	8,95589	155
Std. Predicted Value	-1,291	2,057	,000	1,000	155
Std. Residual	-1,992	1,470	,000	,997	155

a. Dependent Variable: Y

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,071 ^a	,005	-,001	8,97069

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,337	1	62,337	,775	,380 ^a
	Residual	2312,423	153	80,473		
	Total	2374,759	154			

a. Predictors: (Constant), X4

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65,707	5,601		11,732	,000
	X4	,068	,078	,071	,880	,380

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^b

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	69,2744	71,5137	70,5950	,63623	155
Residual	-18,02859	13,67939	,00000	8,94152	155
Std. Predicted Value	-2,076	1,444	,000	1,000	155
Std. Residual	-2,010	1,525	,000	,997	155

a. Dependent Variable: Y

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual										
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Normal Parameters ^a	Mean	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000	,0000000
	Std. Deviation	10,37511839	9,55984592	9,31200517	8,85093802	9,60988613	9,28649647	8,94634343	8,82360315	8,95589059	8,94152088
Most Extreme Differences	Absolute	,186	,199	,162	,160	,183	,153	,168	,123	,162	,146
	Positive	,097	,135	,112	,095	,128	,117	,108	,078	,108	,109
	Negative	-,186	-,199	-,162	-,160	-,183	-,153	-,168	-,123	-,162	-,146
Kolmogorov-Smirnov Z	2,310	2,483	2,023	1,986	2,274	1,903	2,093	1,525	2,011	1,812	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,000	,001	,000	,019	,001	,003	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN OUTPUT SEM

DATE: 11/12/2014

TIME: 5:17

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\BAHARSEM\DATA2.SPJ:

Observed Variables

X11 X12 X13 X14 X15 X21 X22 X23 X24 X25

X31 X32 X33 X34 X35 X36 X41 X42 X43

X44 X45 X46 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6

Correlation Matrix From File D:\BAHARSEM\DATA2.COR

Sample Size = 155

Latent Variables X1 X2 X3 X4 Y

Relationships

X11 X12 X13 X14 X15 = X1

X21 X22 X23 X24 X25 = X2

X31 X32 X33 X34 X35 X36 = X3

X41 X42 X43 X44 X45 X46 = X4

Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 = Y

X2 = X1

X3 = X1 X2

X4 = X1 X2 X3

Y = X1 X2 X3 X4

Path Diagram

OPTIONS ME=UL AD=OFF IT=300

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X34 AND X32 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN X35 AND X33 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y2 AND X32 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y3 AND X33 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y5 AND X35 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y5 AND Y2 TO FREE

SET THE ERROR COVARIANCE BETWEEN Y6 AND Y3 TO FREE

End of Problem

Sample Size = 155

Correlation Matrix to be Analyzed

	X21	X22	X23	X24	X25	X31
X21	1.00					
X22	0.75	1.00				
X23	0.67	0.66	1.00			
X24	0.53	0.64	0.55	1.00		
X25	0.61	0.75	0.87	0.71	1.00	
X31	0.07	0.08	0.07	0.00	0.06	1.00
X32	-0.01	0.07	0.00	0.09	0.05	0.68
X33	-0.01	0.05	0.06	0.01	0.07	0.60
X34	0.02	0.17	0.08	0.20	0.18	0.57
X35	-0.07	0.11	0.04	0.10	0.11	0.46
X36	0.06	0.12	0.11	0.07	0.12	0.90
X41	0.11	0.14	0.18	0.15	0.16	0.36
X42	0.02	0.10	0.17	0.07	0.16	0.26
X43	0.09	0.11	0.22	0.15	0.18	0.31
X44	0.03	0.05	0.11	0.08	0.11	0.19
X45	0.00	0.04	0.05	0.08	0.04	0.34
X46	0.05	0.08	0.09	0.11	0.08	0.29
Y1	0.30	0.26	0.26	0.18	0.26	0.62
Y2	0.23	0.27	0.25	0.19	0.28	0.51
Y3	0.22	0.29	0.26	0.16	0.28	0.45
Y4	0.26	0.32	0.43	0.29	0.42	0.34
Y5	0.09	0.25	0.20	0.29	0.27	0.30
Y6	0.22	0.29	0.29	0.27	0.36	0.55
X11	0.02	0.07	0.03	0.02	0.03	0.10
X12	0.08	0.00	0.10	0.05	0.07	0.06
X13	-0.05	0.04	-0.07	0.00	-0.03	0.05
X14	0.01	-0.01	0.00	0.03	0.01	0.01
X15	0.01	0.04	0.01	0.13	0.03	0.13

Correlation Matrix to be Analyzed

	X32	X33	X34	X35	X36	X41
X32	1.00					
X33	0.65	1.00				
X34	0.76	0.49	1.00			
X35	0.36	0.62	0.56	1.00		

X36	0.71	0.56	0.62	0.42	1.00	
X41	0.16	0.18	0.08	0.14	0.31	1.00
X42	0.28	0.22	0.20	0.17	0.26	0.65
X43	0.27	0.34	0.12	0.17	0.33	0.61
X44	0.13	0.10	0.12	0.11	0.16	0.60
X45	0.25	0.29	0.16	0.28	0.33	0.42
X46	0.15	0.17	0.12	0.14	0.29	0.61
Y1	0.41	0.39	0.35	0.27	0.54	0.31
Y2	0.67	0.42	0.48	0.19	0.52	0.24
Y3	0.43	0.63	0.33	0.39	0.43	0.20
Y4	0.40	0.31	0.54	0.30	0.39	0.17
Y5	0.25	0.44	0.43	0.72	0.32	0.14
Y6	0.51	0.43	0.46	0.34	0.64	0.25
X11	0.14	0.14	0.07	0.01	0.11	0.19
X12	0.07	0.10	0.04	0.00	0.12	0.11
X13	0.08	0.16	0.08	0.14	0.11	0.12
X14	-0.01	0.12	0.09	0.15	0.07	0.14
X15	0.13	0.18	0.14	0.12	0.21	0.17

Correlation Matrix to be Analyzed

	X42	X43	X44	X45	X46	Y1
X42	1.00					
X43	0.68	1.00				
X44	0.68	0.47	1.00			
X45	0.34	0.55	0.47	1.00		
X46	0.54	0.48	0.79	0.52	1.00	
Y1	0.19	0.22	0.09	0.14	0.17	1.00
Y2	0.34	0.29	0.18	0.16	0.21	0.66
Y3	0.29	0.36	0.11	0.18	0.19	0.66
Y4	0.26	0.19	0.25	0.14	0.24	0.59
Y5	0.20	0.23	0.13	0.26	0.15	0.41
Y6	0.27	0.31	0.23	0.27	0.33	0.75
X11	0.07	0.15	0.07	0.23	0.16	0.18
X12	0.03	0.15	0.02	0.08	0.06	0.08
X13	0.06	0.15	0.04	0.18	0.12	0.11
X14	0.09	0.16	0.02	0.18	0.06	0.06
X15	0.11	0.15	0.10	0.20	0.19	0.21

Correlation Matrix to be Analyzed

	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	X11
Y2	1.00					
Y3	0.65	1.00				
Y4	0.70	0.52	1.00			
Y5	0.32	0.59	0.51	1.00		
Y6	0.71	0.62	0.74	0.53	1.00	
X11	0.24	0.27	0.09	0.08	0.21	1.00

X12	0.18	0.16	0.08	0.06	0.16	0.67
X13	0.17	0.21	0.13	0.16	0.27	0.79
X14	0.09	0.15	0.09	0.17	0.18	0.67
X15	0.23	0.19	0.20	0.17	0.33	0.69

Correlation Matrix to be Analyzed

	X12	X13	X14	X15
X12	1.00			
X13	0.69	1.00		
X14	0.70	0.77	1.00	
X15	0.68	0.77	0.79	1.00

Number of Iterations = 9

LISREL Estimates (Unweighted Least Squares)

X21 = 0.73*X2, Errorvar.= 0.47 , R² = 0.53

(0.064) (0.13)
11.31 3.62

X22 = 0.85*X2, Errorvar.= 0.27 , R² = 0.73

(0.096) (0.14)
8.85 1.96

X23 = 0.86*X2, Errorvar.= 0.26 , R² = 0.74

(0.098) (0.14)
8.72 1.90

X24 = 0.72*X2, Errorvar.= 0.48 , R² = 0.52

(0.087) (0.13)
8.31 3.66

X25 = 0.94*X2, Errorvar.= 0.12 , R² = 0.88

(0.11) (0.14)
8.66 0.83

X31 = 0.88*X3, Errorvar.= 0.22 , R² = 0.78

(0.065) (0.13)
13.44 1.70

X32 = 0.76*X3, Errorvar.= 0.42 , R² = 0.58

(0.063) (0.13)
12.08 3.19

X33 = 0.72*X3, Errorvar.= 0.49 , R² = 0.51
(0.060) (0.13)
11.95 3.81

X34 = 0.72*X3, Errorvar.= 0.48 , R² = 0.52
(0.059) (0.13)
12.27 3.79

X35 = 0.55*X3, Errorvar.= 0.70 , R² = 0.30
(0.053) (0.12)
10.29 5.76

X36 = 0.90*X3, Errorvar.= 0.18 , R² = 0.82
(0.064) (0.13)
14.21 1.39

X41 = 0.78*X4, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.61
(0.058) (0.13)
13.57 2.96

X42 = 0.79*X4, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.62
(0.081) (0.13)
9.75 2.87

X43 = 0.81*X4, Errorvar.= 0.34 , R² = 0.66
(0.083) (0.13)
9.81 2.59

X44 = 0.70*X4, Errorvar.= 0.50 , R² = 0.50
(0.076) (0.13)
9.21 3.91

X45 = 0.66*X4, Errorvar.= 0.57 , R² = 0.43
(0.072) (0.13)
9.14 4.54

X46 = 0.75*X4, Errorvar.= 0.43 , R² = 0.57
(0.078) (0.13)
9.63 3.30

Y1 = 0.78*Y, Errorvar.= 0.39 , R² = 0.61
(0.035) (0.13)
22.24 3.11

Y2 = 0.82*Y, Errorvar.= 0.33 , R² = 0.67
(0.069) (0.13)
11.88 2.52

Y3 = 0.79*Y, Errorvar.= 0.38 , R² = 0.62
(0.069) (0.13)

11.42 2.94

$Y4 = 0.77*Y$, Errorvar.= 0.40 , $R^2 = 0.60$

(0.064) (0.13)

12.01 3.17

$Y5 = 0.63*Y$, Errorvar.= 0.61 , $R^2 = 0.39$

(0.061) (0.12)

10.33 4.93

$Y6 = 0.93*Y$, Errorvar.= 0.13 , $R^2 = 0.87$

(0.074) (0.13)

12.58 1.00

$X11 = 0.84*X1$, Errorvar.= 0.29 , $R^2 = 0.71$

(0.047) (0.14)

17.79 2.10

$X12 = 0.76*X1$, Errorvar.= 0.42 , $R^2 = 0.58$

(0.046) (0.13)

16.53 3.11

$X13 = 0.89*X1$, Errorvar.= 0.20 , $R^2 = 0.80$

(0.049) (0.14)

18.25 1.42

$X14 = 0.83*X1$, Errorvar.= 0.31 , $R^2 = 0.69$

(0.047) (0.14)

17.56 2.25

$X15 = 0.92*X1$, Errorvar.= 0.16 , $R^2 = 0.84$

(0.049) (0.14)

18.83 1.10

Error Covariance for X34 and X32 = 0.21

(0.092)

2.30

Error Covariance for X35 and X33 = 0.23

(0.089)

2.62

Error Covariance for Y2 and X32 = 0.24

(0.087)

2.78

Error Covariance for Y3 and X33 = 0.24

(0.086)

2.81

Error Covariance for Y5 and X35 = 0.48

(0.084)

5.77

Error Covariance for Y5 and Y2 = -0.20

(0.090)

-2.21

Error Covariance for Y6 and Y3 = -0.11

(0.094)

-1.16

X2 = 0.033*X1, Errorvar.= 1.00, R² = 0.0011

(0.017)

1.93

X3 = 0.11*X2 + 0.15*X1, Errorvar.= 0.97, R² = 0.034

(0.029) (0.020)

3.71 7.54

X4 = 0.12*X2 + 0.35*X3 + 0.13*X1, Errorvar.= 0.82, R² = 0.18

(0.029) (0.032) (0.020)

4.25 10.90 6.38

Y = 0.33*X2 + 0.60*X3 + 0.065*X4 + 0.14*X1, Errorvar.= 0.39, R² = 0.61

(0.040) (0.048) (0.037) (0.022)

8.21 12.58 1.74 6.10

Correlation Matrix of Independent Variables

X1

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

X2 X3 X4 Y X1

X2	1.00				
X3	0.11	1.00			
X4	0.17	0.38	1.00		
Y	0.41	0.69	0.38	1.00	
X1	0.03	0.15	0.19	0.25	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 333

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 207.31 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 1.35

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.11
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.11 ; 3.11)
 ECVI for Saturated Model = 5.27
 ECVI for Independence Model = 42.22

Chi-Square for Independence Model with 378 Degrees of Freedom = 6446.33

Independence AIC = 6502.33
 Model AIC = 353.31
 Saturated AIC = 812.00
 Independence CAIC = 6615.55
 Model CAIC = 648.48
 Saturated CAIC = 2453.63

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.058
 Standardized RMR = 0.058
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.98
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.80

Normed Fit Index (NFI) = 0.97
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.85
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.02
 Relative Fit Index (RFI) = 0.96

Critical N (CN) = 295.14

The Modification Indices Suggest to Add the

Path	to from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
X33	X2	15.0	-0.95
X34	X2	224.6	5.20
X41	X2	27.6	1.24
X44	X2	10.8	-0.43
X46	X2	16.0	-0.98

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
X33	X32	10.4	0.68
X35	X34	8.5	0.34

The Problem used 121456 Bytes (= 0.2% of Available Workspace)

Time used: 3.650 Seconds