

**PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE,
ORGANIZATIONAL SERVICE ORIENTATION, STRATEGIC
LEADERSHIP, DAN STRATEGIC COMPETENCE
TERHADAP KINERJA UNIVERSITAS SWASTA
DI SURABAYA**

DISERTASI



**Oleh
Lulu Setiawati**

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2017**

**PENGARUH *CORPORATE GOVERNANCE*,
ORGANIZATIONAL SERVICE ORIENTATION, *STRATEGIC
LEADERSHIP*, DAN *STRATEGIC COMPETENCE*
TERHADAP KINERJA UNIVERSITAS SWASTA
DI SURABAYA**

DISERTASI

**Diajukan kepada Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR**



Oleh

**Lulu Setiawati
8111413009**

**PROGRAM DOKTOR
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
2017**

LEMBAR PENGESAHAN
NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: MEI 2017

Promotor



(Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec, MA., Ph.D.)
NIP. 130 206 173

Ko Promotor



(Lena Elitan Ph.D)
NIK. 311 95 0227

Menyetujui

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya



(Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi)

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan tangan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, Mei 2017



(Lulu Setiawati)

8111413009

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya menyatakan persetujuan untuk disertasi saya dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library Perpustakaan Universitas katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-Undang Hak Cipta.

Surabaya, Mei 2017



(Lulu Setiawati)

8111413009

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan yang maha kuasa yang telah memberikan kekuatan selama proses penyusunan disertasi ini sehingga saya dapat menyelesaikannya. Selain itu saya menyadari bahwa berkat dukungan semua pihak saya berhasil menyelesaikan hingga akhir disertasi ini. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

Prof. Budiman Christiananta, Drs. Ec., M.A., Ph.D., Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya, selaku Promotor yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan bimbingan, saran dan motivasi sampai dengan selesainya disertasi ini.

Lena Elitan, Ph.D., Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, selaku Ko-promotor yang telah meluangkan waktu untuk menasehati, berdiskusi, memberikan pengarahan, pencerahan ilmu terkini dan mendorong saya untuk menyelesaikan disertasi ini.

Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi selaku Direktur Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh pendidikan S-3 di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dr. Mudjilah Rahayu, S.E., M.M., Ketua Program Doktor Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program pendidikan S-3 di Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Segenap jajaran Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya beserta seluruh staff dan karyawan Program Doktor Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak membantu kelancaran dan keberhasilan studi saya.

Para pengajar Program Doktor di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberi bekal dan pengarahan selama saya studi S-3 antara lain: Prof. Dr.

Arsono laksmana, S.E., Ak., Prof. Dr. Rm. Armada, Prof. Dr. Djoko Mursinto, S.E., Prof. Dr. H.M. Idrus (Alm), Dr. Bambang Widjanarko dan para pengajar lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu .

Rektor Universitas Pelita Harapan Surabaya Prof. Adrianus Mooy, M.Sc, Ph.D yang telah memberikan saya ijin untuk menempuh pendidikan di Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Untuk semua rekan-rekan sekerja di Universitas Pelita Harapan Surabaya atas dukungan dan semangat yang selama ini diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan studi saya.

Untuk semua rekan-rekan seperjuangan di kelas Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang banyak membantu dan menyemangati, terima kasih atas persahabatan dan semangat kekeluargaan yang kita bina selama ini.

Sangat khusus kepada papa Tjandra Hariyanto (Alm), mama Lany Tjandra dan saudara-saudaraku, terima kasih karena dengan segala kesabaran selalu mendukung dan memberikan semangat selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan program doktor ini.

Terakhir, kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, termasuk semua sahabat-sahabat saya. Terima kasih karena dengan tulus ikhlas turut memberi motivasi, semangat, dukungan moril dan materiil untuk saya dapat menyelesaikan program doktor ini.

Lulu Setiawati

RINGKASAN

Pengaruh Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership dan Strategic Competence terhadap Kinerja Universitas Swasta di Surabaya

Perguruan tinggi sebagai tempat untuk menghasilkan tenaga-tenaga penerus bangsa menghadapi tantangan terkait dengan rendahnya kesiapan lulusan dan kurang berfokusnya manajemen dalam organisasi terhadap internal proses yang dilakukan. Perguruan tinggi sebagai organisasi harus memiliki strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan di dalam industri, sehingga organisasi dapat berkembang untuk jangka waktu panjang. Meningkatnya peran orang tua dan komunitas dalam pendidikan dan manajemen untuk memastikan kualitas pendidikan, standar dan akuntabilitas juga semakin besar. Peranan teknologi dalam proses pembelajaran dan penerapannya dalam manajemen juga telah mengubah arah di dalam proses pembelajaran dan penilaiannya. Perubahan-perubahan tersebut hampir menjangkau semua aspek utama dalam sistem pendidikan dimana hal tersebut mempengaruhi konteks kepemimpinan dalam pendidikan dan praktek-praktek nya.

Universitas swasta sebagai salah satu bentuk perguruan tinggi diharapkan mampu meningkatkan mutu agar dapat memiliki daya saing dan kompetisi yang memungkinkan lulusannya untuk dapat bersaing tidak saja di pasar lokal tapi juga di pasar global. Kemampuan universitas swasta untuk meningkatkan mutu juga akan berpengaruh terhadap keputusan calon mahasiswa di dalam memilih universitas swasta yang hendak mereka masuki. Universitas swasta agar dapat mencapai peningkatan kualitas, tidak hanya berfokus kepada mutu dari pendidikan itu sendiri, namun di dalam strategi pencapaian kualitas tersebut juga termasuk bagaimana setiap universitas swasta memiliki standar pelayanan yang terbaik untuk para pemangku kepentingan organisasi, dalam hal ini adalah para murid dan orang tua.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership* dan *Strategic*

Competence terhadap Kinerja Universitas Swasta di Surabaya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel eksogen (*independent*) yang digunakan yaitu, *Corporate Governance* (X_1), *Organizational Service Orientation* (X_2), dan *Strategic Leadership* (X_3). Variabel penghubung (*intervening*) dalam study ini adalah *Strategic Competence* (Y_1) serta variabel endogen (*dependent*) yang digunakan yaitu Kinerja Universitas Swasta (Y_2).

Variable pertama yaitu *Corporate Governance* dibentuk melalui empat indikator yang berasal dari point panduan Anugerah Kampus Unggulan yang dimiliki oleh Kopertis Wilayah VII yaitu Administrasi Kelembagaan, Hibah Kelembagaan, Prestasi Tata Kelola dan Kerjasama. Variabel ke dua yaitu *Organizational Service Orientation* dibentuk melalui empat indikator yang dikembangkan oleh Lytle (1998) dalam Urban (2012) yaitu *Service Leadership Practices*, *Service Encounter Practices*, *Service System Practices* dan *Human Resource Management Practices*. Variabel ke tiga yaitu *Strategic Leadership* dibentuk melalui tiga indikator yang dikembangkan oleh Davies & Davies (2010) yaitu *Strategic Leaders*, *Strategic Learners* dan *Values Driven*. Variabel ke empat adalah *Strategic Competence* dibentuk melalui empat indikator yang dikembangkan oleh Alhawari & Al-Jarrah (2012) yaitu *Share Vision*, *Cooperation*, *Empowerment* dan *Innovation*. Variabel ke lima adalah Kinerja Universitas Swasta dibentuk melalui tiga indikator yang dikembangkan oleh Hernaus et al. (2008) yaitu *Financial & Supplier View*, *Employee View* dan *Customer View*.

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan alat bantu *Smart Partial Least Square* (PLS) sebagai alat analisis. Penelitian ini melakukan pengambilan data dengan menggunakan kuesioner, di mana sampel yang digunakan adalah universitas swasta yang ada di Surabaya yang berjumlah 21 buah dengan masing-masing universitas disebarkan empat kuesioner untuk empat responden, sehingga total responden adalah 84 responden.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: *Corporate Governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Strategic Competence*, *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence*, *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence*. *Strategic*

Competence berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta, *Corporate Governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta, *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta, *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta. Hasil dari penelitian ini sekalipun menunjukkan bahwa *Corporate Governance* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Strategic Competence* dan Kinerja, namun tetap menyarankan kepada pihak manajemen untuk tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, karena hal tersebut secara tidak langsung akan membawa dampak pada kinerja. Pimpinan yang ada di universitas swasta juga perlu untuk lebih memiliki orientasi terhadap layanan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja universitas. Hasil penelitian untuk variabel *Strategic Leadership* yang berpengaruh signifikan namun memiliki arah negatif, membuka ruang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan yang lain yang lebih tepat bagi institusi pendidikan.

ABSTRAK

Pengaruh *Corporate Governance*, *Organizational Service Orientation*, *Strategic Leadership* dan *Strategic Competence* terhadap Kinerja Universitas Swasta di Surabaya

Profil lulusan Perguruan Tinggi yang tidak sesuai dengan apa yang menjadi harapan dari para *stakeholders* yang ada di Indonesia, termasuk di Surabaya menunjukkan ada masalah atau gap antara harapan dengan kenyataan. Universitas swasta sebagai salah satu bentuk dari Perguruan Tinggi, banyak yang tidak mampu melanjutkan keberlangsungan hidupnya karena jumlah mahasiswa yang semakin menurun. Hal ini membuat membuat universitas swasta sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa tidak lagi hanya berfokus mempertahankan fungsi pelaksanaan kegiatan operasional secara harian. Perlu adanya pergeseran praktik kebijakan mempertahankan institusi menjadi peningkatan kualitas dan akuntabilitas universitas swasta. Universitas swasta dalam proses mencapai peningkatan kualitas, tidak hanya berfokus kepada mutu dari pendidikan itu sendiri, namun di dalam strategi pencapaian kualitas tersebut juga termasuk bagaimana setiap universitas swasta memiliki standar pelayanan yang terbaik untuk para pemangku kepentingan organisasi, dalam hal ini adalah para murid dan orang tua.

Penelitian ini meneliti pengaruh *Corporate Governance*, *Organizational Service Orientation*, *Strategic Leadership* dan *Strategic Competence* terhadap Kinerja Universitas Swasta di Surabaya. Penelitian ini menggunakan alat bantu pengukuran *Smart Partial Least Square* (PLS). Data diambil dari universitas swasta yang ada di Surabaya yang berjumlah 21 Universitas dengan total responden 84 responden.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: *Corporate Governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Strategic Competence*, *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence*, *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Strategic Competence*. *Strategic Competence* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, *Corporate Governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta, *Strategic Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta dan *Organizational Service Orientation* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Universitas Swasta.

Saran bagi manajemen, kepatuhan terhadap aturan pemerintah tetap perlu dilakukan karena hal tersebut secara tidak langsung akan membawa pengaruh terhadap kinerja. Pimpinan di universitas swasta perlu untuk lebih memiliki orientasi terhadap layanan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja universitas. Hasil penelitian untuk variabel *Strategic Leadership* yang berpengaruh signifikan namun memiliki arah negatif, membuka ruang untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan yang lain yang lebih tepat bagi institusi pendidikan.

Kata Kunci: *Corporate Governance*, *Organizational Service Orientation*, *Strategic Leadership*, *Strategic Competence*, Kinerja Universitas Swasta

ABSTRACT

The Effect of Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership and Strategic Competence on The Performance of Private University in Surabaya

Graduate profiles of higher education were not like what expected by the stakeholders in Indonesia including in Surabaya, it showed that there is a problem or gap between expectation and reality. Additionally, there was a fact that many private universities were unable to sustain their operations because the number of their students decreased gradually, made private universities as an organization in the service industry could no longer focus only on doing day to day operations. There is a need to move their policy practices from surviving private university into quality improvement and university's accountability. Private university in the process of improving quality, not only focus on the quality of the education itself, but on the strategy process to achieve the quality, the universities are also need to have the best standard of service for their stakeholders, whom are students and parents.

This research examined the effect of Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership and Strategic Competence on The Performance of Private Universities in Surabaya. The research was using the tools of Smart Partial Least Square (PLS) as the measurement. Data was collected from private universities in Surabaya for the total of 21 Universities with total respondent of 84 respondents.

Result from this research showed that Corporate Governance has no significant influence on Strategic Competence, Organizational Service Orientation has significant influence on Strategic Competence, Strategic Leadership has significant influence on Strategic Competence, Strategic Competence has significant influence on Performance of Private Universities, Corporate Governance has no significant influence on Performance of Private Universities, Strategic Leadership has significant influence on Performance of Private Universities and Organizational Service Orientation has significant influence on Performance of Private Universities.

Suggestions for the management though Corporate Governance has no significant influence to Strategic Competence and Performance, it still has to comply with the government regulation because eventually it will lead to the higher performance. The management need to focus more on Organizational Service Orientation because it will influence the performance. The finding of Strategic Leadership that has significant influence on Performance of Private Universities but has negative direction, gives a chance to have further research by looking at other leadership styles that will be suitable for university.

Key words: *Corporate Governance, Organizational Service Orientation, Strategic Leadership, Strategic Competence, Private Universities Performance*

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN.....	i
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	13
1.4.2 Manfaat Praktis.....	14
1.5 Batasan Penelitian.....	15
1.6 Orisinalitas.....	15
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
2.2 Landasan Teori.....	23
2.2.1 Pendidikan Tinggi.....	23
2.2.1.1 Manajemen Perguruan Tinggi.....	25
2.2.1.2 Fungsi Perguruan Tinggi.....	27
2.2.1.3 Tujuan Perguruan Tinggi.....	28
2.2.2 <i>Corporate Governance</i>	28
2.2.2.1 Prinsip–Prinsip <i>Good Governance</i>	30
2.2.2.2 <i>Good Governance</i> pada Pendidikan Tinggi.....	32
2.2.3 <i>Organizational Culture in Services</i>	38
2.2.4 <i>Organizational Service Orientation</i>	39
2.2.4.1 Karakteristik Kualitas Layanan.....	43
2.2.5 <i>Leadership</i>	45
2.2.5.1 Arah baru dalam Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi.....	45
2.2.5.2 <i>Strategic Leadership</i>	48

2.2.5.3	<i>Leadership Strategic Process</i>	51
2.2.5.4	<i>Personal Attributes of Strategic Leaders</i>	53
2.2.6	<i>Competencies</i>	55
2.2.6.1	<i>Strategic Competence</i>	56
2.2.7	Kinerja Organisasi.....	60
2.2.7.1	Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	64
2.2.7.2	Penilaian Kinerja.....	64
2.2.7.3	Manfaat Penilaian Kinerja.....	66
2.2.7.4	Menyusun Penilaian Kinerja.....	67
2.3	Hubungan Antar Variabel.....	68
2.3.1	<i>Corporate Governance</i> dan Kinerja Organisasi.....	68
2.3.2	<i>Strategic Leadership</i> dan Kinerja Organisasi.....	69
2.3.3	<i>Organizational Service Orientation</i> dan Kinerja Organisasi.....	70
2.3.4	<i>Organizational Service Orientation, Strategic Competence</i> dan Kinerja Organisasi.....	71
2.3.5	<i>Corporate Governance, Strategic Competence</i> dan Kinerja Organisasi.....	73
2.3.6	<i>Strategic Leadership, Strategic Competence</i> dan Kinerja Organisasi.....	73

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1	Kerangka Konseptual.....	75
3.2	Hipotesis Penelitian.....	89
3.3	Jenis dan Rancangan Penelitian.....	89
3.4	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	91
3.4.1	Populasi.....	91
3.4.2	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	92
3.4.2.1	Ukuran Sampel.....	92
3.4.2.2	Teknik Pengambilan Sampel.....	93
3.5	Klasifikasi Variabel.....	95
3.5.1	Variabel Penelitian.....	95
3.5.2	Definisi Operasional Variabel.....	96
3.5.2.1	<i>Corporate Governance</i> (X_1).....	96
3.5.2.2	<i>Organizational Service Orientation</i> (X_2).....	97
3.5.2.3	<i>Strategic Leadership</i> (X_3).....	99
3.5.2.4	<i>Strategic Competence</i> (Y_1).....	100
3.5.2.5	Kinerja Universitas Swasta (Y_2).....	101
3.6	Instrumen Penelitian.....	102
3.7	Prosedur Pengumpulan Data.....	103
3.8	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	104
3.9	Uji Instrumen Penelitian.....	104
3.10	Evaluasi <i>Outer Model</i>	105
3.10.1	Uji Validitas.....	105
3.10.2	Uji Reliabilitas.....	106
3.11	Teknik Analisis Data.....	107

3.12	Langkah – Langkah Pemodelan PLS.....	109
------	--------------------------------------	-----

BAB 4 HASIL DAN ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	116
4.2	Deskripsi Karakteristik Universitas Swasta.....	118
4.3	Uji Instrumen Penelitian.....	118
4.3.1	Validitas dan Reliabilitas.....	119
4.4	Analisis Data.....	131
4.4.1	Analisis Deskriptif Universitas Swasta.....	132
4.4.1.1	Variabel <i>Corporate Governance</i> (X ₁).....	132
4.4.1.2	Variabel <i>Organizational Service Orientation</i> (X ₂).....	133
4.4.1.3	Variabel <i>Strategic Leadership</i> (X ₃).....	134
4.4.1.4	Variabel <i>Strategic Competence</i> (Y ₁).....	135
4.4.1.5	Variabel Kinerja Universitas Swasta (Y ₂).....	137
4.4.2	Analisis <i>Partial Least Square</i>	137
4.4.2.1	Evaluasi <i>Outer Model</i>	138
4.4.2.2	Evaluasi <i>Inner Model</i>	159

BAB 5 PEMBAHASAN

5.1	<i>Corporate Governance</i>	167
5.2	<i>Organizational Service Orientation</i>	171
5.3	<i>Strategic Leadership</i>	176
5.4	<i>Strategic Competence</i>	180
5.5	Kinerja Universitas Swasta.....	184
5.6	Hasil Pengujian Hipotesis.....	188
5.6.1	Pengaruh <i>Corporate Governance</i> terhadap <i>Strategic Competence</i> (H ₁).....	188
5.6.2	Pengaruh <i>Organizational Service Orientation</i> terhadap <i>Strategic Competence</i> (H ₂).....	190
5.6.3	Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> terhadap <i>Strategic Competence</i> (H ₃).....	193
5.6.4	Pengaruh <i>Strategic Competence</i> terhadap Kinerja Universitas Swasta (H ₄).....	195
5.6.5	Pengaruh <i>Corporate Governance</i> terhadap Kinerja Universitas Swasta (H ₅).....	196
5.6.6	Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> terhadap Kinerja Universitas Swasta (H ₆).....	199
5.6.7	Pengaruh <i>Organizational Service Orientation</i> terhadap Kinerja Universitas Swasta (H ₇).....	203
5.7	Temuan Studi.....	205
5.7.1	Temuan Teoritis.....	205
5.7.2	Temuan Empirik.....	208
5.8	Implikasi Studi.....	209

BAB 6 PENUTUP

6.1	Kesimpulan.....	217
6.2	Saran.....	226

DAFTAR PUSTAKA.....	230
LAMPIRAN 1 DAFTAR UNIVERSITAS.....	247
LAMPIRAN 2 DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER.....	249
LAMPIRAN 3 PETA TEORI.....	254
LAMPIRAN 4 DATA OLAHAN.....	263
LAMPIRAN 5 PROFIL RESPONDEN.....	275

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Daftar Universitas Swasta di Surabaya Di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur.....92
Tabel 3.2	Item Instrumen Penelitian.....103
Tabel 4.1	Jumlah Responden.....117
Tabel 4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Administrasi Kelembagaan.....120
Tabel 4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Hibah Kelembagaan.....120
Tabel 4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Prestasi Tata Kelola.....121
Tabel 4.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kerjasama.....122
Tabel 4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Service Leadership Practices</i>122
Tabel 4.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Service Encounter Practices</i>123
Tabel 4.8	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Service System Practices</i>124
Tabel 4.9	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Human Resource Management Practices</i>125
Tabel 4.10	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Strategic Thinkers</i>125
Tabel 4.11	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Strategic Learners</i>126
Tabel 4.12	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Value Driven</i>127

Tabel 4.13	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Shared Vision</i>	127
Tabel 4.14	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Cooperation</i>	128
Tabel 4.15	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Empowerment</i>	129
Tabel 4.16	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Innovation</i>	129
Tabel 4.17	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Financial & Supplier View</i>	130
Tabel 4.18	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Employee View</i>	130
Tabel 4.19	Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Customer View</i>	131
Tabel 4.20	Distribusi Jawaban, <i>Mean</i> dan <i>Standard Deviation</i> Variabel X ₁	133
Tabel 4.21	Distribusi Jawaban, <i>Mean</i> dan <i>Standard Deviation</i> Variabel X ₂	134
Tabel 4.22	Distribusi Jawaban, <i>Mean</i> dan <i>Standard Deviation</i> Variabel X ₃	135
Tabel 4.23	Distribusi Jawaban, <i>Mean</i> dan <i>Standard Deviation</i> Variabel Y ₁	136
Tabel 4.24	Distribusi Jawaban, <i>Mean</i> dan <i>Standard Deviation</i> Variabel Y ₂	137
Tabel 4.25	<i>Convergent Validity</i> Pada Indikator Variabel Laten <i>Corporate Governance</i> (X ₁) dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	142
Tabel 4.26	<i>Convergent Validity</i> Pada Indikator Variabel Laten <i>Organizational Service Orientation</i> (X ₂) dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	146
Tabel 4.27	<i>Convergent Validity</i> Pada Indikator Variabel Laten <i>Strategic Leadership</i> (X ₃) dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	148
Tabel 4.28	<i>Convergent Validity</i> Pada Indikator Variabel Laten <i>Strategic Competence</i> (Y ₁) dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	151
Tabel 4.29	<i>Convergent Validity</i> Pada Indikator Variabel Laten	

	Kinerja Universitas Swasta (Y ₂) dengan Sampel Bootstrap.....	154
Tabel 4.30	Nilai <i>Cross Loading</i>	155
Tabel 4.31	Nilai <i>Composite Reliability</i>	156
Tabel 4.32	Nilai <i>AVE</i>	157
Tabel 4.33	<i>Outer Loading</i> Variabel Laten.....	158
Tabel 4.34	Hasil Uji Koefisien Jalur pada Kinerja PTS (Y ₂) Dengan Sampel <i>Bootstrap</i>	160
Tabel 4.35	Nilai <i>R-square</i>	161
Tabel 4.36	Pengaruh Langsung.....	163

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Lima Pilar Paradigma Baru Pengelolaan Perguruan Tinggi.....	32
Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir.....	81
Gambar 3.2 Kerangka Konseptual.....	84
Gambar 3.3 Langkah–Langkah Analisis PLS.....	109
Gambar 3.4 Diagram Jalur Lengkap.....	111
Gambar 4.1 <i>Convergent Validity</i> Variabel <i>Corporate Governance</i> (X_1).....	139
Gambar 4.2 <i>Convergent Validity</i> Variabel <i>Organizational Service Orientation</i> (X_2).....	143
Gambar 4.3 <i>Convergent Validity</i> Variabel <i>Strategic Leadership</i> (X_3).....	146
Gambar 4.4 <i>Convergent Validity</i> Variabel <i>Strategic Competence</i> (Y_1).....	149
Gambar 4.5 <i>Convergent Validity</i> Variabel Kinerja Universitas Swasta (Y_2).....	152
Gambar 4.6 Hasil Estimasi Algoritma PLS.....	159
Gambar 4.7 Hasil Uji Hipotesis.....	164

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1	Daftar Universitas.....	247
Lampiran 2	Daftar Pernyataan Kuesioner.....	249
Lampiran 3	Peta Teori.....	254
Lampiran 4	Data Olahan.....	263
Lampiran 5	Profil Responden.....	275

