

# **PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DOSEN DAN KARYAWAN DI PERGURUAN TINGGI SWASTA (Studi Kasus Rebranding Pada Universitas Trilogi)**

**Siti Khusnul Rifani<sup>1</sup>, Fanny Suzuda Pohan<sup>2</sup>**

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trilogi  
[sitikhusnulrifanibadrudin@gmail.com](mailto:sitikhusnulrifanibadrudin@gmail.com), [fannysuzuda.pohan@trilogi.ac.id](mailto:fannysuzuda.pohan@trilogi.ac.id)

## **ABSTRAK**

Persaingan antar perguruan tinggi di Indonesia semakin sengit dengan semakin bertumbuhnya perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta. Hal ini menyebabkan banyak perguruan tinggi swasta yang menyusun strategi demi memenangkan persaingan, salah satunya dengan melakukan rebranding. Universitas Trilogi merupakan salah satu dari sekian banyak perguruan tinggi swasta yang melakukan rebranding melalui perubahan nama dan status dari sekolah tinggi (STEKPI) menjadi universitas (Universitas Trilogi). Pada penelitian ini kami meneliti bagaimana Universitas Trilogi dapat meningkatkan kinerja dosen dan karyawannya dengan menganalisis pengaruh antara perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan dengan menggunakan *software* SmartPLS sebagai alat pengolahan data. Penelitian ini melibatkan 31 responden dosen dan karyawan yang telah bekerja lebih dari 8 tahun pada perguruan tinggi tersebut. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi yang berdampak terhadap kinerja dosen dan karyawan. Akan tetapi, jika perubahan organisasi diuji secara langsung terhadap kinerja dosen dan karyawan, perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

**Kata kunci:** *rebranding*, perubahan organisasi, budaya organisasi, kinerja dosen dan karyawan

# **THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATION AND CULTURAL ORGANIZATION ON THE PERFORMANCE OF LECTURERS AND WORKERS IN PRIVATE UNIVERSITIES**

## **ABSTRACT**

Competition between universities in Indonesia is increasingly fierce with the growth of higher education institutions, especially private universities. This has caused many private universities to formulate strategies to win the competition, one of which is by rebranding. The Trilogy University is one of the many private universities that rebranded through the change of name and status from high school (STEKPI) to become a university (Trilogy University). In this study we examined how University Trilogy can improve the performance of lecturers and employees by analyzing the influence of organizational change and organizational culture on the performance of lecturers and employees using SmartPLS software as a data processing tool. This study involved 31 lecturer respondents and employees who had worked for more than 8 years at the college. The results of this study state that organizational change can affect organizational culture that has an impact on the performance of lecturers and employees. However, if organizational changes are tested directly on the performance of lecturers and employees, organizational changes do not have a significant effect.

**Keywords:** *rebranding*, organizational change, organizational culture, lecturer and employee performance

Pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia, baik swasta maupun negeri saat ini sangat pesat. Mengutip pernyataan Ketua Umum Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI), Edy Suandi Hamid, yang menyatakan bahwa pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia dimulai sejak tahun 2005, pada tahun 2005 terdapat 2.408 perguruan tinggi yang tercatat di Indonesia dan jumlah ini meningkat dua kali lipat dalam kurun sepuluh tahun. Pada bulan Maret 2015, kata Edy, jumlah perguruan tinggi mencapai 4.264 di seluruh Indonesia, dan 97% di antaranya merupakan perguruan tinggi swasta. Jumlah perguruan tinggi di Indonesia pada tahun 2015, menurut data dari dikti adalah:

**Tabel 1. Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia**

Jenis Perguruan Tinggi	Jumlah		
	Negeri	Swasta	Total
Akademik	86	996	1.082
Politeknik	96	134	230
Sekolah Tinggi	81	2.281	2.362
Institut	30	103	133
Universitas	73	443	516
Akademik Komunitas	3	0	3

Sumber: <http://forlap.dikti.go.id/>

Salah satu strategi yang dilakukan perguruan tinggi untuk tetap bertahan dalam persaingan ini adalah dengan melakukan rebranding. Koku (2007) menjelaskan bahwa ketika sebuah perusahaan/institusi mengubah namanya, maka perubahan tersebut juga meliputi tidak hanya perubahan kinerja perusahaan/institusi tersebut tapi juga perubahan komunikasi antara perusahaan/institusi dengan pelanggannya. Rebranding pada institusi pendidikan tinggi dilakukan untuk

meningkatkan reputasi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Praktek rebranding ini dilakukan dalam rangka untuk beradaptasi di reformasi pendidikan tinggi yang terus berlangsung dengan melakukan upgrade dari sebuah sekolah tinggi kejuruan menjadi universitas (Goi&Goi, 2009).

Perubahan yang terjadi dalam organisasi tentu dapat mempengaruhi kinerja dari dosen dan karyawan yang merupakan ujung tombak dari sebuah institusi pendidikan. Dunia pendidikan khususnya pendidikan tinggi diharapkan untuk menghasilkan tenaga-tenaga terpilih yang menjadi dinamisor pembangunan, keberhasilan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan tinggi, sangat ditentukan oleh kinerja dosen karena dosen berperan sentral dalam mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dengan melakukan rebranding, dosen dan karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuan profesionalnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas fungsionalnya, karena pendidikan masa datang menuntut keterampilan profesi pendidikan yang berkualitas tinggi. Keberhasilan rebranding yang dilakukan oleh Universitas Trilogi akan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kesanggupan para dosen dan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan. Bill Trahan (1997) mengemukakan "*Change isn't something. You've got to involve people's bodies and*

*souls if you want your change effort to work*”, bahwa perubahan pada Universitas Trilogi harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk dosen dan karyawan. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan dosen juga karyawan merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, dosen dan karyawan harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan dosen dan karyawan.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Kinerja dosen dan karyawan yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk image yang positif bagi Universitas. Untuk mendukung upaya membangun budaya organisasi, maka dibutuhkan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (2003) menyatakan bahwa organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh

organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi Universitas Trilogi.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti tentang apakah perubahan organisasi dan budaya organisasi dalam sebuah institusi pendidikan tinggi (rebranding) dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan pada Universitas Trilogi. Universitas Trilogi merupakan pengembangan dari STEKPI (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Perbankan Indonesia), yang didirikan pada tahun 1988, bernaung dibawah Yayasan Pengembangan Pendidikan Indonesia Jakarta (YPPIJ). Rebranding atau perubahan nama dan upgrade dari sekolah tinggi menjadi universitas pada Universitas Trilogi diresmikan pada tanggal 8 Januari 2013 yang ditandai dengan dikeluarkannya ijin pengembangan Sekolah Tinggi Keuangan dan Perbankan Indonesia (STEKPI) menjadi Universitas Trilogi dengan 10 program studinya oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, melalui Dirjen Pendidikan Tinggi Kedikbud RI. (sumber: website universitas trilogi/<http://www.universitas-trilogi.ac.id/>).

### **Perubahan Organisasi pada Institusi Pendidikan Tinggi**

Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua

perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Perubahan lingkungan (*environmental change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan jatuh, bahkan akan mati secara cepat.

### **Rebranding Strategy sebagai Salah Satu Alternatif Perubahan pada Institusi Pendidikan Tinggi**

Persaingan dalam dunia pendidikan menjadikan pendidikan, terutama pendidikan tinggi, sebagai industri yang komersial. Oleh karenanya, maka institusi pendidikan juga membutuhkan strategi branding yang tepat (Heaney & Heaney, 2008). Strategi branding yang tepat juga dapat mendorong tercapainya *competitive advantage* dari sebuah institusi pendidikan tinggi.

Salah satu dari strategi branding yang saat ini marak dilakukan dalam industri pendidikan tinggi adalah strategi rebranding. Rebranding merupakan suatu fenomena dimana sebuah institusi melakukan repositioning dan revitalization brand mereka (Muzellec et al., 2003 & Rosenthal, 2003). Koku (2007) menjelaskan bahwa ketika sebuah perusahaan/institusi mengubah namanya, maka perubahan tersebut juga meliputi tidak hanya perubahan kinerja perusahaan/institusi tersebut tapi juga perubahan komunikasi antara perusahaan/institusi dengan pelanggannya.

Rebranding pada institusi pendidikan tinggi dilakukan untuk meningkatkan reputasi, baik di tingkat nasional maupun internasional. Praktek rebranding ini dilakukan dalam rangka untuk beradaptasi di reformasi pendidikan tinggi yang terus berlangsung dengan melakukan upgrade dari sebuah sekolah tinggi kejuruan menjadi universitas (Goi&Goi. 2009)

Institusi pendidikan tinggi melakukan praktek rebranding untuk

meningkatkan ekuitas merek mereka. Rebranding telah diperdebatkan sebagai salah satu dari kebanyakan praktek manajemen merek yang signifikan. Fenomena rebranding sering terjadi di industri jasa, dan khusus penting bagi universitas dan perguruan tinggi (Koku, 1997b). Hal yang perlu menjadi pertimbangan penting saat ini terletak pada inisiatif untuk meningkatkan dan memperkuat sektor pendidikan tinggi, baik negeri dan swasta. Perangkat multi-aspek untuk memenuhi patokan global sangat penting untuk melayani sebagai dasar untuk pendidikan tinggi negeri untuk bersaing di sektor pendidikan tinggi yang lebih menantang dan kompetitif dengan inklusi kedaerahan (Wan, Kaur dan Jantan, 2008).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Robbins (2003) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai. (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian. (3) Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap tehnik dan proses yang

digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. (5) berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual. (6) Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik- baiknya. (7) Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Schein (1992) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut (1) Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi, (2) Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama, (3) Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas, (4) Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja, (5) Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

### **Kinerja Dosen dan Karyawan**

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson,1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari productivity, turn over, citizenship dan satisfaction.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai : 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

## METODE

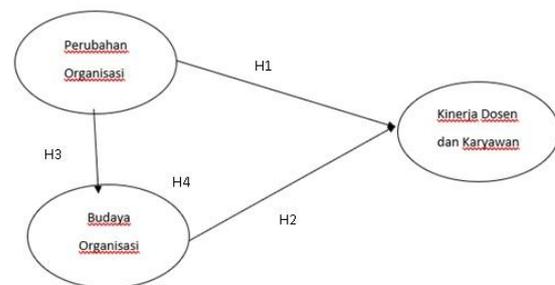
### Desain Penelitian

Definisi dari desain penelitian adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan dalam melakukan sebuah penelitian pemasaran. Desain penelitian memberikan serangkaian prosedur yang dibutuhkan dalam rangka untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menstrukturkan dan atau menjawab permasalahan penelitian pemasaran (Maholtra, 2007). Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan survey digunakan untuk mengukur efektivitas kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi baik periode sebelum dan sesudah terjadinya perubahan status dan nama (*rebranding*) dari STEKPI menjadi Universitas Trilogi. Pendekatan survei ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada sampel dari populasi yang sudah

ditentukan. Data yang diperoleh dari kuesioner tersebut, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik pemodelan statistik SEM PLS untuk memenuhi tujuan penelitian.

### Model Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori di atas, maka model untuk penelitian tentang pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan pada Universitas Trilogi sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Dilihat dari gambar 1 di atas, dapat kita rumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut;

Hipotesis 1. Perubahan organisasi yang terjadi di Universitas Trilogi dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan.

Hipotesis 2. Adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi.

Hipotesis 3. Perubahan organisasi yang terjadi mempengaruhi budaya organisasi secara signifikan pada Universitas Trilogi.

Hipotesis 4. Budaya organisasi memediasi perubahan organisasi dalam mempengaruhi

kinerja dosen dan karyawan pada Universitas Trilogi .

### Populasi dan Sampel

Neuman (2000) mendefinisikan sebuah populasi penelitian sebagai kolam kasus yang spesifik, yang merupakan individu atau grup dari individu yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Roscoe (1975) (dalam Sekaran, 1999) ukuran sampel yang lebih dari 30 dan kurang dari 100 sesuai untuk sebagian besar penelitian. Dalam penelitian ini, populasinya adalah dosen dan karyawan di Universitas Trilogi yang sudah bekerja selama lebih dari 8 tahun (2010-2018).

Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dimana tiap responden yang memenuhi kriteria populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Maholtra, 2004). Metode *non probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan pada 31 dosen dan karyawan Universitas Trilogi yang sudah bekerja sejak tahun 2010, serta termudah diterima oleh peneliti dan bersedia untuk menjadi reponden (Maholtra, 2007).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Outer Model

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan bantuan program SmartPLS. Jumlah variabel yang dianalisis adalah sebanyak tiga variable, yaitu Perubahan Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Dosen dan Karyawan (Y). Masing-masing variabel diukur dengan jumlah indikator yang

berbeda-beda. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan berdasarkan pada model struktural yang dibangun. Pemodelan PLS pada dasarnya ada dua hal yang perlu dilakukan antara lain menyusun model struktural dan menyusun model pengukuran. Model struktural (inner model) adalah model yang fungsinya untuk melihat hubungan antar variabel. Sedangkan, model pengukuran (outer model) fungsinya melihat hubungan antara indikator dengan variabelnya.

Model pengukuran untuk model penelitian ini dievaluasi pada masing-masing variabel dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas variabel. Ukuran suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading dengan variabel yang ingin diukur  $> 0.5$  dan memiliki nilai *t-statistics*  $> 1.96$ . Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 23 item pertanyaan yang telah ditanyakan kepada 31 responden. Uji outer model dalam penelitian ini dilakukan dengan 3 kali run data dengan SmartPLS untuk mengeliminasi item-item pertanyaan yang tidak memenuhi syarat dan dikatakan tidak valid. Akhirnya, didapatkan 19 item pertanyaan yang dinyatakan valid. Sedangkan item yang dieliminasi dan tidak diikutkan dalam uji selanjutnya ada 4 item pertanyaan karena memiliki nilai loading  $< 0.5$ . Berikut hasil uji validitas dari 23 item pertanyaan:

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

Measurement Model	Hasil Run 1				Hasil Run 2				Hasil Run 3			
	Indikator	Cross Loading	T-Statistics	Evaluasi Model	Indikator	Cross Loading	T-Statistics	Evaluasi Model	Indikator	Cross Loading	T-Statistics	Evaluasi Model
Perubahan Organisasi	PO1	0.784	7.680	Valid	PO1	0.781	7.131	Valid	PO1	0.773	5.780	Valid
	PO2	0.902	21.086	Valid	PO2	0.901	15.089	Valid	PO2	0.901	29.216	Valid
	PO3	0.771	6.749	Valid	PO3	0.773	7.335	Valid	PO3	0.780	10.130	Valid
	PO4	0.891	11.788	Valid	PO4	0.891	9.973	Valid	PO4	0.888	15.741	Valid
	PO5	0.773	10.806	Valid	PO5	0.771	10.019	Valid	PO5	0.768	11.787	Valid
	PO6	0.600	2.831	Valid	PO6	0.606	2.764	Valid	PO6	0.617	3.287	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0.558	2.174	Valid	BO1	0.626	2.693	Valid	BO1	0.637	2.945	Valid
	BO2	0.795	8.071	Valid	BO2	0.820	9.301	Valid	BO2	0.822	10.982	Valid
	BO3	0.902	11.964	Valid	BO3	0.880	12.240	Valid	BO3	0.880	124.456	Valid
	BO4	0.340	1.074	Tidak Valid								
	BO5	0.446	1.427	Tidak Valid								
	BO6	0.645	4.535	Valid	BO6	0.651	4.229	Valid	BO6	0.648	4.278	Valid
	BO7	0.696	4.179	Valid	BO7	0.650	3.739	Valid	BO7	0.640	4.003	Valid
	BO8	0.818	12.609	Valid	BO8	0.843	12.543	Valid	BO8	0.845	17.502	Valid
Kinerja Dosen & Karyawan	KIN1	0.899	13.784	Valid	KIN1	0.903	11.399	Valid	KIN1	0.923	17.896	Valid
	KIN2	0.505	3.193	Valid	KIN2	0.494	3.275	Tidak Valid	KIN2			
	KIN3	0.523	2.667	Valid	KIN3	0.450	2.702	Tidak Valid	KIN3			
	KIN4	0.854	14.495	Valid	KIN4	0.859	11.109	Valid	KIN4	0.876	17.615	Valid
	KIN5	0.813	9.486	Valid	KIN5	0.812	9.786	Valid	KIN5	0.831	10.795	Valid
	KIN6	0.705	5.478	Valid	KIN6	0.709	5.748	Valid	KIN6	0.732	5.642	Valid
	KIN7	0.753	6.878	Valid	KIN7	0.745	7.057	Valid	KIN7	0.685	5.941	Valid
	KIN8	0.799	13.072	Valid	KIN8	0.804	10.120	Valid	KIN8	0.825	16.534	Valid
	KIN9	0.779	7.196	Valid	KIN9	0.783	7.147	Valid	KIN9	0.812	8.455	Valid

Berdasarkan Tabel 2 di atas, melalui pengukuran (outer loading) tidak semua indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria (rule of thumbs). Ada beberapa indikator dalam variable Budaya Organisasi, yaitu BO4 dan BO5 serta indikator KIN2 dan KIN3 dalam variable Kinerja Dosen dan Karyawan yang selanjutnya tidak diikut sertakan pada uji selanjutnya.

Metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas variabel adalah dengan melihat nilai AVE pada setiap dimensinya. Berdasarkan Tabel 3 di bawah, nilai AVE untuk setiap variabel memiliki nilai  $> 0.5$ , ini mengindikasikan bahwa setiap variabel indikator valid untuk mengukur dimensinya. Selanjutnya suatu variabel dikatakan cukup konsisten apabila variabel tersebut mempunyai nilai composite reliability  $> 0.7$ . Tabel 3 menunjukkan bahwa semua nilai composite reliability  $> 0.7$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu untuk mengukur variabel.

**Tabel 3. Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Measurement Model	Reliability		Validitas	Reliabilitas
	AVE	Composite Reliability		
Perubahan Organisasi	0.629	0.909	Valid	Reliable
Budaya Organisasi	0.566	0.885	Valid	Reliable
Kinerja Dosen & Karyawan	0.666	0.932	Valid	Reliable

### Pengujian Inner Model

Setelah mengukur outer model untuk menguji hubungan antara variable dengan indicator-indikatornya, maka langkah selanjutnya adalah menguji hubungan antar variable dalam penelitian dengan mengevaluasi model structural (inner model) variable dalam penelitian ini. Evaluasi dari model struktural dapat dilihat dari besarnya nilai R-square pada variabel endogennya.

**Tabel 4. Nilai R-Square Variabel**

Variabel	R-Square
Perubahan Organisasi	0
Budaya Organisasi	0.858
Kinerja Dosen dan Karyawan	0.819

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai R-square dari variable budaya organisasi memiliki nilai sebesar 0.858 yang artinya keragaman budaya organisasi yang dapat dijelaskan oleh perubahan organisasi adalah sebesar 85.8% sisanya sebesar 14.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai R-square kinerja dosen dan karyawan sebesar 0.819 menunjukkan bahwa keragaman kinerja dosen dan karyawan yang dapat dijelaskan oleh variable budaya organisasi dan perubahan organisasi sebesar 81.9%, sisanya sebesar 18.1% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Chin (1998) menyatakan bahwa hasil R-square dengan nilai di atas 67% menunjukkan bahwa model sudah baik. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa keragaman pada variable budaya organisasi sudah cukup baik dijelaskan oleh variable perubahan organisasi. Sementara keragaman kinerja dosen dan karyawan sudah cukup baik dijelaskan oleh variable perubahan organisasi dan budaya organisasi. Goodness

of fit test dari model struktural dapat dilihat dari nilai berikut:

$$\begin{aligned} Q2 &= 1 - (1 - 0.819) (1 - 0.858) \\ &= 0.974 \end{aligned}$$

Karena nilai yang dihasilkan mendekati nilai 1, maka model structural dalam penelitian ini fit dengan data yang diperoleh. Hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini secara keseluruhan fit dengan data, sehingga hasil penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

### Pengujian Hipotesis

Pada table 5 di bawah ini, dapat dilihat hasil dari pengujian hipotesis untuk model structural major pada penelitian ini.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis**

	<i>Path</i>	<i>T</i>
	<i>Coefficient</i>	<i>Statistics</i>
Perubahan Organisasi	-> 0.926	33.011
Budaya Organisasi		
Budaya Organisasi - > Kinerja Dosen dan Karyawan	0.925	4.033
Perubahan Organisasi	-> -0.022	0.089
Kinerja Dosen dan Karyawan		
Perubahan Organisasi	-> 0.857	4.027
Budaya Organisasi - > Kinerja Dosen dan Karyawan		

Berdasarkan hasil pada Tabel 5, nilai t-statistics yang diperoleh dari hubungan antara variabel perubahan

organisasi dengan budaya organisasi, serta hubungan dari budaya organisasi dengan dengan kinerja dosen dan karyawan lebih besar dari 1.96, sedangkan nilai t-statistik yang diperoleh dari hubungan antara variable perubahan organisasi dengan kinerja dosen dan karyawan lebih kecil dari 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perubahan organisasi dengan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan, akan tetapi perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kinerja dosen dan karyawan. Nilai positif pada path coefficient artinya adalah semakin banyak perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi, maka budaya dalam organisasi tersebut juga semakin baik sehingga kinerja dosen dan karyawan semakin meningkat. Sedangkan nilai negative pada path coefficient artinya semakin besar perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi, maka kinerja dosen dan karyawan semakin menurun.

### **Pengujian Hipotesis 1: Perubahan organisasi yang terjadi di Universitas Trilogi dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan.**

Berdasarkan table 5 di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-statistic dari variable perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan bernilai 0.089 yang kurang dari nilai minimal signifikansi, yaitu 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan. Hasil pengujian hipotesis yang ditolak ini membuktikan bahwa perubahan organisasi tidak

mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan secara langsung.

### **Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi**

Nilai t-statistik dari variable budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan pada table 5 memiliki nilai 4.033, nilai ini lebih dari nilai minimal signifikansi yaitu 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja dosen di Universitas Trilogi. Hipotesis kedua ini diterima dan membuktikan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

### **Pengujian Hipotesis 3: Perubahan organisasi yang terjadi mempengaruhi budaya organisasi secara signifikan pada Universitas Trilogi.**

Berdasarkan table 5 di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-statistic dari variable perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan bernilai 33.011 yang lebih dari nilai minimal signifikansi, yaitu 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perubahan organisasi terhadap budaya organisasi. Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa perubahan organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi.

### **Pengujian Hipotesis 4: Budaya organisasi memediasi perubahan organisasi dalam mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan pada Universitas Trilogi .**

Nilai t-statistik dari variable budaya organisasi dapat memediasi perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan pada table 5 memiliki nilai 4.027, nilai ini lebih dari nilai minimal signifikansi

yaitu 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi jika dimediasi oleh variable budaya organisasi. Hipotesis ini diterima dan dapat membuktikan bahwa budaya organisasi memediasi perubahan organisasi dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana sebuah perguruan tinggi swasta yang melakukan rebranding dapat meningkatkan kinerja dosen dan karyawannya dengan menganalisis pengaruh antara perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan pada Universitas Trilogi. Hasil dari penelitian ini menjawab hipotesis dan pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Perubahan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi jika diuji secara langsung, Hasil ini bertentangan dengan penelitian dari Mohammad Jasim Uddin, et. al. (2012) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi kinerja dan produktifitas karyawan dalam kondisi yang dinamis.
2. Budaya organisasi dapat mempengaruhi secara signifikan kinerja dosen dan karyawan di Universitas Trilogi secara langsung. Hasil ini mendukung penelitian Njugi Anne Wanjiku dan Nickson Lumwagi Agusioma (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja karena menentukan

bagaimana hal-hal dilakukan, filosofi organisasi, lingkungan kerja, target kinerja dan stabilitas organisasi.

3. Perubahan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi pada Universitas Trilogi. Ketika terjadi perubahan dalam sebuah organisasi, seperti yang dialami oleh Universitas Trilogi, maka terjadi perubahan dalam budaya organisasinya.
4. Perubahan organisasi dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan apabila dimediasi oleh budaya organisasi. Ketika terjadi perubahan dalam sebuah organisasi yang menyebabkan perubahan dalam budaya organisasi, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawannya.

## SARAN

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain penelitian ini hanya meneliti jumlah sampel untuk memenuhi syarat sampel minimal saja karena kemungkinan jika sampel yang diteliti adalah keseluruhan populasi maka hasilnya akan berbeda dan penelitian ini hanya meneliti 3 variabel saja, kemungkinan jika menambahkan variable lain, seperti kepemimpinan dan kepuasan kerja, hasilnya akan lebih menarik.

Untuk penelitian lanjutan disarankan melibatkan responden yang lebih luas lagi yaitu dengan memasukkan lebih banyak responden dari berbagai perguruan tinggi lain di Indonesia yang melakukan rebranding. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pengaruh dari budaya organisasi dan

perubahan organisasi terhadap kinerja dosen dan karyawan. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variable kepemimpinan dan kepuasan kerja untuk melihat bagaimana kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja dosen dan karyawan. Penelitian berikutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi jawaban responden seperti level manajemen dan unit kerja responden. Responden di level manajemen dan unit kerja responden yang berbeda bisa memiliki cara berpikir yang berbeda sehingga akan menarik jika dapat diteliti pengaruhnya.

## DAFTAR ACUAN

- Andi Kusuma; Privatisasi : Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources, 2005.
- Armanu Thoyib; Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol.7 No.1, Maret 2005.
- Diaconu, Mihaela and Pandelică, Amalia. (2011). *“Marketing Approach in the Management of Higher Education Institutions”*, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 10/ Issue 2.
- Eckel, P. (2007). *“Redefining Competition Constructively: The Challenge of Privatisation”*. Competition and Market-based State policy in the

- United States, Higher Education Management and Policy, 19 (1), p 1 – 17.
- Goi, Chai Lee and Goi, Mei Teh, (2009), “*Rebranding of Higher Educational Institutions in Malaysia*”. International Journal of Business and Management, Vol 4: No 9.
- Goldberg, E. David, 2015, *Transforming Higher Education Without Tears*, ThreeJoy Associates Inc.
- Heaney, Joo-Gim dan Heaney, Michael. (2008). “*Services Branding Strategies: Using Corporate Branding to Market Educational Institutions*”. Academy of World Business, Marketing & Management Development Conference Proceedings, Volume 3 No. 1, July 2008.
- Ivy, J. (2001). “*Higher Education Institution Image: A Correspondence Analysis Approach*”. The International Journal of Educational Management 15 (6), 276 – 282.
- Koku, P. S. (1997b). “*Corporate Name Change Signaling In The Services Industry*”. Journal of Services Marketing, 11(6), pp.392-408.
- Mamaev, Albert E., Shvetsov, Mikhail N., Mamaeva, Viriniya E., and Lebedev, Alexander V. (2015). “*Competitive Development Strategies of the Educational Institutions of Higher Education*”, Mediterranean Journal of Social Sciences,
- MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No 3 S7.
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). “*Corporate rebranding – An exploratory review*”. Irish Marketing Review, 16(2), pp. 31-40.
- Pott, Rebecca and Jeanne La Marsh, 2004, *Managing Change for Success*, Ducan Baird Publishers, London.
- Rosenthal, G. (2003). “*A name by any other name: responding to increasing role of marketing in higher education*”. Doctoral Dissertation: University of Pennsylvania. as cited in Goi, Chai Lee and Goi, Mei Teh, (2009), “*Rebranding of Higher Educational Institutions in Malaysia*”. International Journal of Business and Management, Vol 4: No 9.
- Uddin, Mohammad Jasim, et.al. (2013). “*Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity*”. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2.
- Wanjiku, Njugi Anne dan Agusioma, Nickson Lumwagi. (2014). “*Effect of Organization Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations*”. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 11, November 2014. ISSN 2250-315.