

Pengaruh *Intellectual Capital* dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI

Oleh:
Hijria Efendi
Email: hijria117@gmail.com

Taufani C. Kurniatun
Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia

Abstrak

Rencana strategik (renstra) merupakan salah satu alat yang dibutuhkan oleh perguruan tinggi untuk menghadapi setiap tantangan yang datang dari lingkungan yang selalu berubah-ubah. Salah satu komponen yang terpenting dari renstra adalah implementasi. Banyak faktor yang mempengaruhi implementasi renstra, diantaranya adalah *intellectual capital* dan komunikasi organisasi. *Intellectual capital* merupakan sumberdaya intangible berupa pengetahuan, informasi, pengalaman, dan komitmen untuk memanfaatkannya. Sedangkan komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan dalam suatu organisasi yang berkenaan dengan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang di dukung dengan wawancara dan studi dokumentasi. Subjek penelitian terdiri dari dekan, ketua departemen dan ketua prodi dengan jumlah total 89 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gambaran umum efektivitas implementasi Renstra UPI, *intellectual capital* dan komunikasi organisasi berada pada kategori tinggi. Secara parsial, *intellectual capital* dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI. Selanjutnya secara simultan, juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI.

Kata kunci: implementasi renstra, *intellectual capital*, komunikasi organisasi

Abstract

Strategic plan is one of the tools needed by universities to face any challenge that comes from an environment that is always changing. One of the most important components of the strategic plan is the implementation. Factors affecting the implementation of the strategic plan, i.e. *intellectual capital* and organizational communication. *Intellectual capital* is an intangible resource such as knowledge, information, experience and commitment to exploit it. While organizational communication is delivering process and receiving messages within an organization which related with the task. This research purpose is describing and analyzing the affect of *intellectual capital* and organizational communication toward implementation effectiveness of strategic plan in UPI. This research used survey method with quantitative approach. Data collecting technique used was a questionnaire. Subjects consisted of Dean, Department Chairman, and study Program Chairman with a total 89 people. The result showed that the general description of implementation effectiveness of strategic plan in UPI. *Intellectual capital* and organizational communication at the high category. Partially, *intellectual capital* and organizational communication have a significant influence on the implementation effectiveness of strategic plan in UPI. Furthermore, simultaneously it also has a significant influence on the implementation effectiveness of strategic plan in UPI.

Key word: implementation of strategic planning, *intellectual capital*, and organizational communication

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sebagai salah satu universitas negeri menargetkan pada tahun 2025 dapat menjadi Universitas Pelopor dan Unggul dalam bidang pendidikan (*A Leading and Outstanding University in Education*) di tataran Asia. Visi

pelopor dan unggul tersebut mengisyaratkan bahwa UPI harus memiliki wawasan global agar mampu mengimbangi tantangan global tetapi tetap memakai nilai-nilai dan budaya lokal (*roots local, flowers global*) (Majelis Wali Amanat UPI, 2010).

Agar dapat melahirkan universitas kelas dunia seperti yang rumuskan dalam visi *leading and outstanding* yang memegang teguh nilai luhur budaya lokal, maka dibutuhkan rencana strategik (renstra) yang matang. Renstra adalah seperangkat kegiatan yang berhubungan dengan masa depan, melewati beberapa proses yang dilaksanakan secara sistematis untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Sa'ud & Makmun, 2005, hal. 5). Rencana strategik pada sektor non profit merupakan usaha untuk menghasilkan aksi dan keputusan mendasar (Bryson dalam Fidler, 2002, hlm. 10), serta sebagai alat yang digunakan untuk menemukan keunggulan bersaing dalam semua kondisi (Messah & Mucai, 2011, hlm. 87). Renstra juga merupakan kebutuhan universitas untuk meningkatkan mutu dalam rangka perbaikan berkesinambungan (Fidler, 2002, hlm. 5) dan mempersiapkan strategi untuk menghadapi setiap tantangan dan hambatan.

Rencana strategik (renstra) yang berkualitas dan memberikan dampak perbaikan berkesinambungan adalah rencana strategi yang diformulasikan dengan baik, diimplementasikan dengan tepat, dan dievaluasi secara berkesinambungan (Hunger & Wheelen, 2003; Alkahfaji, 2003, hlm. 23). Berdasarkan pendapat dua ahli ini dapat disimpulkan bahawa siklus rencana strategik yang dimaksud secara umum terdiri dari formulasi, implementasi dan evaluasi. Strategi yang telah direncanakan tidak akan membawa dampak positif apabila tidak diimplementasikan. Implementasi renstra merupakan pelaksanaan rencana yang telah diformulasikan kedalam bentuk tindakan. Implementasi tersebut mengacu pada pengaturan tugas, tanggung jawab kepada individu atau kelompok dalam organisasi (Alkahfaji, 2003, hlm. 24) yang menekankan pada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, mengembangkan budaya dengan memanfaatkan system informasi, alokasi dana yang sesuai serta mengembangkan kompensasi pegawai (Brantas, 2012, hlm. 31).

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi renstra adalah: struktur organisasi, budaya, sumberdaya manusia, *reward*, komunikasi (Alkahfaji, 2003, hlm. 54 & 182; Fidler, 2002, hlm. 19), sumberdaya organisasi, monitoring, komitmen dan motivasi (Courtney, 2002, hlm. 211), sistem informasi, (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 297; Messah & Mucai, 2011, hlm. 88), pengelolaan dan

pemanfaatan hubungan sosial (Danneels, 2010 dalam Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 230).

Sejalan dengan konsep di atas, hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa penyusunan dan sosialisasi renstra UPI belum bisa sepenuhnya memanfaatkan teknologi karena belum semua data tersedia (wawancara dengan Direktorat Renbang UPI); renstra yang direncanakan tidak selalu sesuai dengan perkembangan lingkungan sehingga harus diatur ulang dalam pelaksanaan (misalnya terkait dengan pemerintah, stakeholder, lapangan kerja); sulit untuk mendapatkan akses jurnal internasional; renstra belum bisa dilaksanakan tepat waktu; masih belum ada kejelasan benang merah antara renstra UPI dengan renstra fakultas (hasil wawancara dengan beberapa orang Dekan dan Ketua Prodi di lingkungan UPI).

Permasalahan yang dihadapi UPI sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu: 1) kendala dalam implementasi renstra: program tidak saling mendukung/ tidak sinergi, informasi yang terbatas, komunikasi horizontal yang tersendat (penelitian Beer dan Eisenstat dalam Heene & Desmidt, 2010, hlm. 179); 2) penelitian terdahulu tentang *intellectual capital* (IC) yaitu: pendidikan tinggi memerlukan IC untuk bisa bertahan dari lingkungan yang tidak pasti dan sebagai tuas strategi (Stevens, Brown, dan Russell, 2011, hlm. 129), serta IC merupakan faktor yang penting untuk keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi, namun masih sangat jarang diteliti (Farchild, dkk, dalam Stevens, Brown, & Russell. 2011, hlm. 130) sedangkan reputasi suatu universitas diantara para *stakeholder* sangat tergantung pada IC (Mintrom 2008, dalam Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130) ; 3) penelitian terdahulu tentang komunikasi organisasi: diperlukan komunikasi yang berkualitas dan luas dengan semua pemangku kepentingan untuk mencapai kesamaan pemahaman dari strategi yang dirumuskan untuk dilaksanakan dan dievaluasi (Widodo, 2011, hlm. 91; Hughes & Rebecca, 2005, hlm. 49), menciptakan dan memelihara hubungan kerja antar tim dan anggota organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010, hlm. 225), komunikasi memberi pengaruh yang signifikan kepada seseorang dalam menjalankan tugasnya sehingga melahirkan rasa puas dengan apa yang dikerjakannya (Kumar dan Giri, 2009, hlm. 178).

Sejalan dengan fenomena, kajian konseptual, studi pendahuluan dan kajian penelitian terdahulu dapat diduga bahwa IC yang merupakan bagian dari sumberdaya organisasi yang bersifat *intangible* dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas implementasi rencana strategik. Namun demikian, masih belum terlalu jelas bagaimana pengaruh IC dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi renstra UPI, sehingga peneliti merasa perlu dilakukan penelitian lebih jauh terkait hal tersebut.

Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah efektivitas implementasi Renstra UPI dilihat dari dimensi program dan prosedur ?
2. Bagaimanakah *intellectual capital* di lingkungan UPI dilihat dari dimensi *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* ?
3. Bagaimanakah komunikasi organisasi di lingkungan UPI dilihat dari dimensi jaringan, hubungan, dan ketidakpastian?
4. Berapakah besar pengaruh *intellectual capital* terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI ?
5. Berapakah besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI?
6. Berapakah besar pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi secara bersama terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI ?

Efektivitas Implementasi Renstra

Bryson (dalam Fidler, 2002, hlm. 10; Poister, Pitts, & Edward, 2010, hlm. 524) menjelaskan pengertian rencana strategik (renstra) untuk sektor nonprofit yaitu sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan membimbing sebuah organisasi menjadi apa, apa yang dilakukan dan mengapa melakukan hal tersebut. Kondisi organisasi menentukan untuk menjadi apa, melakukan apa, dan menentukan alasan untuk melakukan hal yang telah dipilih dimaksudkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cenderung selalu berubah-ubah. Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan oleh Alkhafaji (2003, hlm. 48) yaitu perencanaan strategik merupakan proses pengembangan dan mempertahankan strategi yang sesuai antara

organisasi dengan lingkungan yang berubah-ubah.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategi merupakan proses merencanakan suatu cara untuk mewujudkan tujuan organisasi dalam urutan tindakan menjadi satu kesatuan yang utuh dan menjadi alat bagi organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah.

Salah satu komponen terpenting dalam rencana strategik adalah implementasi (Udaya, 2013, hlm. 7; Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 296; Alkhafaji (2003, hlm. 23). Implementasi strategi merupakan proses merubah berbagai strategi dan kebijakan menjadi tindakan melalui pengembangan program, prosedur, anggaran (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 296; Rufaidah, 2013, hlm. 293) dan mengikuti setiap perubahan dan perkembangan lingkungan serta memanfaatkan setiap peluang yang ada (Certo, 1995, hlm. 111) serta merupakan pengaturan tugas dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok dalam organisasi (Alkhafaji, 2003, hlm. 24). Dari definisi menurut ahli tersebut, dapat disimpulkan disimpulkan bahwa implementasi rencana strategik merupakan rangkaian kegiatan menerjemahkan strategi yang direncanakan kedalam bentuk tindakan melalui penjabaran program yang didukung anggaran dan penetapan prosedur pelaksanaan dengan melibatkan anggota sesuai tanggung jawab dalam mencapai tujuan. Efektifnya implementasi dilihat dari kesesuaian program yang dilaksanakan dengan yang direncanakan, penggunaan biaya sesuai dengan yang dianggarkan dan kesesuaian prosedur pelaksanaan dengan yang ditetapkan. Hasil penelitiannya masing-masing secara umum membagi dimensi kualitas layanan terdiri atas *tangibles* (fisik), *empathy* (empati), *reliability* (ketepatan), *responsiveness* (respon), dan *assurance* (jaminan).

Efektivitas implementasi renstra, dapat dilihat dari dimensi program dan prosedur yang (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 296; Rufaidah, 2013, hlm. 293) yang dijabarkan dalam beberapa indikator yang mengacu pada aspek efektivitas yaitu relevan, dapat dicapai, spesifik, sesuai dengan batasan waktu yang ditetapkan, dan tercatat secara rinci.

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana dalam jangka

pendek (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 17; Rufaidah, 2013, hlm. 294). Program merupakan langkah kecil untuk menyelesaikan strategi yang telah direncanakan dalam lima tahun agar lebih mudah dalam melaksanakan dan menetapkan waktunya.

Dimensi kedua adalah prosedur yang merupakan adalah sistem langkah-langkah teknis yang berurutan yang menggambarkan secara rinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program yang telah ditetapkan (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 18; Rufaidah, 2013, hlm. 294).

Intellectual Capital (IC)

Berdasarkan arti menurut bahasa, modal intelektual adalah barang berupa pengetahuan, akal, kecerdasan, totalitas pemikiran dan pemahaman yang digunakan sebagai bekal dalam bekerja.

Intellectual capital yang dimaksud dalam penelitian ini adalah modal intelektual pada suatu organisasi, dengan makna bahwa organisasi memiliki kecerdasan, kesadaran untuk dapat berbeda dengan organisasi lain yang perbedaan tersebut dilahirkan dari dalam organisasi melalui pengembangan aset *intangible* (tidak dapat dilihat).

Wu, Chen, & Chen (2011, hlm. 1397) mendefinisikan *intellectual capital* dengan melihat dari fungsi intelektual sebagai kemampuan intelektual yang mendorong penciptaan nilai dan bukan merupakan sebuah kecerdasan yang melahirkan pengetahuan. Sejalan dengan itu, jika ditinjau dari segi fungsi, IC dapat didefinisikan sebagai bahan intelektual yang berbentuk sumberdaya *intangible* dan aset seperti *knowledge*, informasi, *intellectual property*, pengalaman kerja, komitmen dan kemampuan pada suatu organisasi yang digunakan untuk menciptakan nilai dengan mengubahnya menjadi proses baru, produk baru dan jasa (Hsiu-Yueh dalam Stevens, Brown & Russell, 2010, hlm. 131; Al-Ali, 2003, hlm 5). Selanjutnya Harris (2000, hlm. 23) mendefinisikan IC sebagai hasil dari perkalian pengetahuan, kemampuan, dan atribut dari masing-masing individu dalam suatu organisasi dengan kemauan seseorang untuk bekerja keras.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Intellectual capital (IC)* merupakan sumberdaya organisasi yang merupakan aset yang sangat bernilai berupa pengetahuan, informasi, pengalaman untuk meningkatkan keunggulan yang dilihat

dari dimensi: modal manusia, modal struktur dan modal hubungan, serta setiap asset tersebut ada komitmen untuk menggunakan dan memanfaatkannya.

Secara umum, *intellectual capital* menurut beberapa ahli terdiri dari beberapa komponen yaitu: modal manusia, modal struktural, modal hubungan (Choo & Bontis, 2002, hlm. 626; Edvinson & Malone dalam Nafukho, 2009, hlm. 400; Kong's dalam Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130), modal pelanggan (Harris, 2000, hlm. 23; Al-Ali, 2003, hlm. 7), modal organisasi, modal individu, modal kolektif, modal inovasi, alinsi strategik (Wu, Chen, & Chen, 2011, hlm. 1379). Namun jika ditinjau secara khusus untuk perguruan tinggi sebagai organisasi nirlaba (*non-for-profit*), IC difokuskan pada tiga komponen yaitu *human capital* (modal manusia), *structural capital* (modal struktural), and *relational capital* (modal hubungan) (Kong's dalam Stevens, Brown, & Russell. 2011, hlm. 130).

Komponen IC pada perguruan tinggi tersebut dapat dijadikan sebagai dimensi untuk melihat IC. *Human capital* (modal manusia) merupakan orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Choo & Bontis (2002, hlm. 628) bahwa modal manusia merupakan faktor manusia dalam organisasi yaitu berupa: gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter khusus pada organisasi. Elemen dari *human capital* tersebut meliputi kemampuan untuk belajar, melakukan perubahan, inovasi, memberikan dorongan dan motivasi jika melakukan hal yang benar, dan menjamin kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, serta turunan genetik, pengalaman, pendidikan, pelatihan, kesehatan, pencarian kerja, kemampuan, bakat, dan perlakuan terhadap hidup dan organisasi (Choo & Bontis, 2002, hlm. 628, 631; Nafukho, 2009, hlm. 401; Kaplan & Norton, 2004, dlm Nafukho, 2009, hlm. 401; Al-Ali, 2003, hlm 7 & 33).

Structural capital (modal struktural) dimaksudkan kepada pengetahuan yang tinggal pada kegiatan sehari-hari (rutinitas) suatu organisasi yang seharusnya tetap berada di luar organisasi personelya (Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130), atau yang berhubungan dengan kemampuan organisasi dalam mendukung produktivitas pekerja (Nafukho, 2009, hlm. 401). Organisasi yang memiliki *structural capital* yang kuat akan

memiliki budaya yang mendukung individu untuk mencoba sesuatu, gagal, belajar, dan mencoba lagi. Secara umum, tujuan *structural capital* adalah: 1) menyusun kumpulan pengetahuan yang dapat ditransfer dalam rangka melestarikan cara yang mungkin akan hilang, dan 2) menghubungkan orang-orang dengan data, para ahli, dan keahlian, termasuk kumpulan pengetahuan, pada waktu yang tepat (Stewart dalam Harris, 2000, hlm. 26).

Relational Capital (modal hubungan) melihat bagaimana organisasi menjalin hubungan dengan lingkungan internal dan external (Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130). Modal hubungan ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk menjalin kerjasama dengan pelanggan, pemasok, pemerintahan dan asosiasi organisasi terkait (Choo & Bontis, 2002, hlm. 632; Al-Ali, 2003, hlm. 33). Selanjutnya, Nahapiet (dalam Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 230) menjelaskan dalam penelitiannya tentang *social capital* nama lain dari *relational capital* yang membahas pentingnya memahami kerjasama antara individu ketika mengimplementasikan strategi sehingga dapat menciptakan dan memanfaatkan keuntungan kolaboratif. Hal tersebut disebabkan karena, walaupun dua orang bisa sama-sama terhubung dengan individu lain dalam satu jaringan, hasil dari hubungan tersebut dapat berbeda tergantung emosi dan cara individu tersebut berinteraksi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konten dan isi hubungan berpengaruh terhadap implementasi strategi (Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 232).

Stevens, Brown, & Russell (2011, hlm. 132) menyebutkan elemen *stakeholder* internal untuk pendidikan tinggi adalah mahasiswa, pimpinan fakultas dan dosen, staf, dan pengawas. Sedangkan elemen *stakeholder* eksternal adalah alumni, donatur, komunitas, pemerintahan, yang melakukan akreditasi, pencari kerja dan orang tua mahasiswa

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang berubah-ubah (Romli, 2014, hlm. 13), agar dapat memelihara, dan mengubah organisasi menjadi lebih baik (Pace & Faules, 2013, hlm. 33). Sejalan dengan itu, komunikasi organisasi jika ditinjau dari segi fungsinya merupakan proses penyampaian dan

penerimaan (pertukaran) pesan (Dwyer, Goldhaber, Pace & Faules dalam De Noble & McCormick, 2008, hlm. 102) atau informasi dalam suatu organisasi yang berkenaan dengan tugas-tugas dalam organisasi demi kelanjutan organisasi tersebut (Kurniasih, 2011, hlm. 85) dan merupakan kecukupan informasi dari segi kuantitas, kualitas serta nilai tentang organisasi yang diterima oleh karyawan (Elts dkk., 2010, hlm. 250). Selanjutnya Price (dalam Kumar & Giri, 2009, hlm. 178) juga mengemukakan pendapat bahwa komunikasi organisasi adalah variabel teoritis yang mengukur sejauh mana informasi tentang pekerjaan dan tempat kerja disampaikan oleh organisasi kepada anggotanya. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan dalam sebuah organisasi yang berkenaan dengan tugas dan dapat melahirkan interaksi untuk menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Komunikasi organisasi dapat dilihat dari dimensi jaringan, hubungan dan ketidakpastian dengan uraian sebagai berikut. Jaringan menurut Romli (2014, hlm. 16) merupakan ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang dalam organisasi dengan sesamanya, yang terjadi melewati satu set jalan kecil. Jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: peranan tingkah laku, arah dan arus pesan, proses serial pesan, dan channel. Jaringan komunikasi terbentuk dari jalur komunikasi baik formal maupun informal, atau jalur di sebut juga dengan channel (Iriantara, 2013, hlm. 56; Pace & Faules, 2013, hlm. 176; De Nobile & McCormick, 2008, hlm. 102).

Dimensi kedua adalah hubungan, organisasi merupakan sistem kehidupan sosial yang berhubungan dengan orang banyak, oleh sebab itu perlu campur tangan dan hubungan manusia di dalamnya sangat mempengaruhi jalan dan lalu lintas pesan (Romli, 2014, hlm. 18). Hubungan yang baik akan membuat orang lebih terbuka dan bebas berinteraksi, sehingga setiap kesulitan, kendala, penawaran solusi, yang berhubungan dengan pekerjaan dapat dengan mudah disampaikan (Kumar & Giri, 2009, hlm. 182). Keterbukaan dalam penyampaian permasalahan dan penawaran solusi akan melahirkan motivasi untuk bekerja (teori *Hierarki kebutuhan A.H. Maslow*). Dimensi hubungan dilihat dari indikator keinginan untuk berinteraksi, keterbukaan dan

kepuasan berkomunikasi (Kumar & Giri, 2009, hlm. 179).

Dimensi ketiga adalah ketidakpastian, menurut Romli (2014, hlm. 20) merupakan perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan dalam suatu organisasi. Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi tidak hanya terjadi antara dua individu atau lebih, terkadang komunikasi yang terjadi berupa pesan berantai yang melewati banyak individu atau garis komando. Sehingga informasi yang sampai pada orang terakhir

terkadang tidak sesuai dengan informasi yang diharapkan oleh pemberi pesan pertama, dan hal ini menimbulkan keraguan atau ketidakpastian. Selain dari itu, informasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit juga menimbulkan ketidakpastian. Berdasarkan uraian tersebut, maka indikator dari dimensi ketidakpastian yang digunakan adalah kualitas dan kuantitas informasi (De Nobile & McChormick, 2008, hlm. 109; Elst, dkk. 2010, hlm. 250).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif, dengan mengembangkan dua variabel independen (*intellectual capital* dan komunikasi organisasi), dan satu variabel dependen (efektivitas implementasi Renstra UPI).

Penelitian ini dilakukan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dengan unit analisisnya semua fakultas, departemen, dan program studi yang ada di lingkungan UPI. Adapun subyek penelitiannya adalah dekan, ketua departemen, dan ketua prodi di lingkungan UPI dengan jumlah 122 orang.

Untuk menentukan jumlah sampel penulis menggunakan dua tahapan yaitu : 1) mencari sampel dari total populasi dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. 2) mencari jumlah sampel untuk masing-masing fakultas dengan menggunakan teknik

disproporsional sampling sehingga diperoleh 94 sampel sebagai responden.

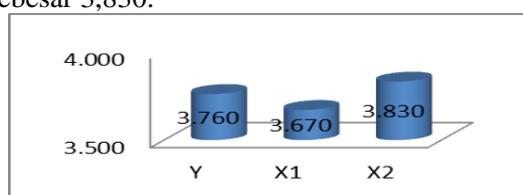
Teknik pengumpulan data adalah menggunakan kuesioner dengan lima alternatif pilihan jawaban (skala likert), dan didukung dengan wawancara dan studi dokumentasi.

Untuk menganalisis pengaruh kausalitas antara variabel independen terhadap variabel dependen, dalam penelitian ini penulis membedakan dua kategori yaitu analisis deskriptif dan analisis hipotesis. Analisis deskriptif menggunakan rumus rata-rata (*Weighted Means Scored*) dari Furqon (2011, hlm. 42). Sedangkan analisis hipotesis menggunakan rumus regresi sederhana untuk hipotesis 1 dan 2 (parsial) dengan signifikansi menggunakan uji *t*, dan untuk hipotesis 3 (secara simultan) menggunakan rumus regresi berganda dengan signifikansi menggunakan uji *F*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum bahwa variabel Y (Efektivitas Implementasi Renstra UPI) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,760. Untuk variabel X₁ (*Intellectual Capital*) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,670. Sedangkan variabel X₂ (Komunikasi Organisasi) berada pada kategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 3,830.



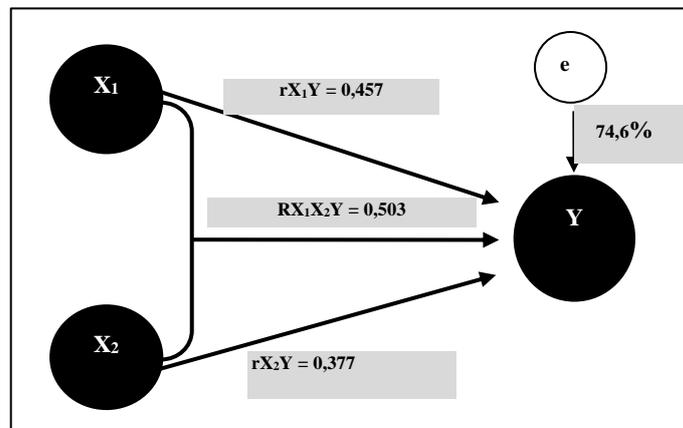
Gambar 2.

Rata-rata Setiap Variabel

Selanjutnya, hasil analisis koefisien korelasi ditemukan bahwa secara parsial pengaruh *intellectual capital* terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI sebesar 0,457 dengan pengaruh yang diberikan sebesar 20,9% (koefisien determinasi), dan pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI sebesar 0,377 dengan besar pengaruh 14,2 % (koefisien determinasi). Sedangkan secara simultan pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI adalah 0,503 dengan koefisien determinasi 25,4%.

Konstanta untuk masing-masing koefisien determinasi tersebut selanjutnya ditransformasi ke dalam persamaan regresi ganda yaitu: $Y' =$

$72,740 + 0,456X_1 + 0,240X_2$. Dengan ringkasan sebagai berikut:



Gambar 3.
Struktur Pengaruh X_1 , X_2 Terhadap Y

Pembahasan Gambaran Efektivitas Implementasi Renstra UPI (Y)

Berdasarkan deskripsi analisis data penelitian, efektivitas implementasi Renstra UPI yang secara umum sudah menunjukkan kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari perolehan nilai rata-rata sebesar 3,760, dengan arti bahwa implementasi Renstra UPI sudah berjalan sesuai program dan prosedur yang ditetapkan dengan baik atau efektif.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktorat Renbang UPI dan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa implementasi renstra UPI secara umum sudah berjalan dengan baik, karena pelaksana renstra tersebut adalah orang-orang yang berpendidikan dan berpengalaman luas sehingga memahami tugas dengan baik.

Efektivitas implementasi renstra tersebut dilihat dari beberapa dimensi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu: 1) dimensi program dengan indikator mengacu pada ciri-ciri dan karakteristik efektivitas yaitu: pelaksanaan program dan kesesuaian program; 2) dimensi prosedur dengan indikator mengacu pada ciri-ciri dan karakteristik efektivitas yaitu: ketepatan prosedur dan pemahaman terhadap tugas (Hunger & Wheelen 2003, Rufaidah, 2013, Alkhafaji, 2003).

Dimensi program pada penelitian ini mengacu pada program renstra yang berhubungan dengan bidang akademik, dari

enam kebijakan dan 50 program yang ada pada renstra UPI 2011-2015, peneliti mengelompokkan menjadi empat kelompok untuk memfokuskan pada bidang akademik. Empat kelompok program tersebut terdiri dari: pengembangan Tri Dharma perguruan tinggi, optimalisasi fungsi manajemen bagi dosen, citra dan kemitraan universitas, dan peningkatan mutu pembinaan kemahasiswaan. Secara umum, program yang berhubungan dengan akademik sudah terlaksana dengan efektivitas tinggi. Hal ini terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan nilai rata-rata dimensi program sebesar 3,587 dengan kategori tinggi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktorat Renbang UPI dan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa: walaupun implementasi Renstra UPI secara umum sudah dapat dilaksanakan dengan baik, namun tetap ada kendala-kendala kecil yang berhubungan dengan program yang dihadapi dalam implementasinya. Kendala tersebut diantaranya adalah kondisi lingkungan yang berubah-ubah seperti kebijakan pemerintah pada perubahan Kurikulum 13 yang menuntut beberapa program studi mengatur ulang strategi yang dirumuskan, pencairan dana atau anggaran yang terlambat yang mengakibatkan beberapa program tidak bisa dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Walaupun demikian, setiap kendala yang dihadapi akan dimusyawarahkan dan

dibicarakan dengan sesama anggota, dengan pengalaman dan wawasan yang dimiliki oleh setiap anggota, kendala tersebut dapat diatasi.

Dimensi kedua adalah prosedur yang juga menunjukkan bahwa Renstra UPI yang telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Hal ini terlihat dari perolehan nilai rata-rata untuk dimensi prosedur berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 3,933. Dimensi prosedur lebih tinggi dari dimensi program sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktorat Renbang UPI dan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa pelaksana Renstra UPI tersebut adalah orang-orang yang memiliki wawasan dan pengalaman yang luas serta merupakan orang akademis. Akademisi biasanya cenderung melaksanakan sesuatu sesuai prosedur, sehingga dalam pelaksanaan renstra tidak perlu banyak penjelasan karena sudah paham dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal tersebutlah yang menjadikan dimensi prosedur berada pada kategori paling tinggi.

Gambaran *Intellectual Capital* (X_1) di UPI

Berdasarkan deskripsi analisis data penelitian tentang *intellectual capital* yang ada di UPI, secara umum sudah menunjukkan kategori tinggi, terlihat dari perolehan nilai rata-rata sebesar 3,670. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan, kemampuan, kompetensi dan *intangible* aset yang ada di UPI serta komitmen civitas akademik UPI untuk bekerja keras dan mau memanfaatkan setiap potensi yang ada di UPI secara umum sudah tinggi.

Intellectual capital pada penelitian ini dilihat dari beberapa dimensi yang dijelaskan oleh beberapa ahli yaitu terdiri dari dimensi *human capital* (modal manusia), *structural capital* (modal struktur), dan *relational capital* (modal hubungan) (Choo & Bontis, 2002, hlm. 626; Wu, Chen, & Chen, 2011, hlm. 1379; Kong's dalam Stevens, dkk. 2011, hlm. 130; Edvinson & Malone dalam Nafukho, 2009, hlm. 400; dan Harris, 2000, hlm. 23; Al-Ali, 2003, hlm.7).

Berdasarkan hasil penelitian, dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi *struktural capital* (modal struktural) dengan nilai rata-rata 3,404 yang berada pada kategori cukup. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan UPI untuk mendukung produktivitas dosen dan staf di lingkungan UPI masih mengalami beberapa kendala. Sebagaimana yang dijelaskan oleh

Nafukho (2009, hlm. 401) bahwa modal struktural merupakan segala hal yang berhubungan dengan kemampuan organisasi dalam mendukung produktivitas pekerja (Menurut Nafukho, 2009, hlm. 401). Hasil tersebut di atas sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktorat Renbang UPI dan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa teknologi belum bisa sepenuhnya dimanfaatkan dalam penyebaran informasi karena masih terkendala pada ketersediaan data, masih ada beberapa kesulitan dalam mengakses beberapa jurnal internasional.

Dimensi kedua adalah *relational capital* (modal hubungan) melihat bagaimana organisasi menjalin hubungan dengan lingkungan internal, external (Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130), dan organisasi terkait (Choo & Bontis, 2002, hlm. 632). Berdasarkan hasil penelitian, *relational capital* di lingkungan UPI berada pada posisi terendah kedua yang berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,664. Hal ini secara umum dapat diartikan bahwa UPI sudah menjalin hubungan dengan pihak internal maupun external dengan baik. Nilai tersebut sejalan dengan hasil wawancara (wawancara tidak terstruktur) yang dilakukan dengan beberapa orang ketua prodi yang menyatakan bahwa secara umum, prodi diberikan kesempatan dan kebebasan untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik dari pemerintahan, swasta, perguruan tinggi dalam maupun luar negeri. Namun untuk kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri atau perusahaan swasta belum semua yang diajukan oleh prodi dapat disetujui oleh pihak Rektorat.

Dimensi ketiga adalah *human capital* (modal manusia) merupakan orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut, termotivasi untuk menghabiskan sesuatu dari mereka dengan berbagai cara untuk pendidikan dan pelatihan yang merupakan bentuk dari investasi (Nafukho, 2009, hlm. 400), menghasilkan kombinasi inteligen, keterampilan dan keahlian yang memberikan karakter berbeda pada suatu organisasi (Bontis & Choo (2002, hlm. 628). *Human capital* memiliki peranan penting karena merupakan sumberdaya untuk inovasi dan pembaharuan strategi. *Human capital* di lingkungan UPI berdasarkan hasil penelitian berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-

rata 3,942. Hal ini dapat diartikan bahwa orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan UPI menunjukkan kemauan dan keseriusan dalam melaksanakan tugas dengan baik. Hasil penelitian di atas, sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktorat Renbang UPI dan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa UPI digerakkan oleh orang-orang yang memiliki wawasan dan pengalaman luas.

Gambaran Komunikasi Organisasi di Lingkungan UPI

Berdasarkan deskripsi analisis data penelitian komunikasi organisasi yang ada di UPI, secara umum sudah menunjukkan kategori tinggi. Hal ini dapat dilihat dari perolehan nilai rata-rata sebesar 3,830. Berdasarkan nilai deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang ada di UPI jika ditinjau dari segi jaringan, hubungan, dan ketidakpastian sudah dikelola dengan baik.

Hasil penelitian tersebut, sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa ketua departemen dan ketua prodi yang menjelaskan bahwa secara umum intensitas komunikasi organisasi sudah tinggi. Hal ini terlihat dari dilaksanakannya rapat rutin, diskusi yang berkesinambungan tentang kemajuan dan perkembangan departemen / prodi, dosen / civitas akademik diberi kebebasan untuk menyampaikan pendapat.

Komunikasi organisasi pada penelitian ini dilihat dari tiga dimensi yaitu terdiri dari dimensi jaringan, hubungan, dan ketidakpastian (Romli, 2014, hlm. 13). Berdasarkan hasil penelitian dari tiga dimensi tersebut, dimensi dengan urutan terendah adalah ketidakpastian dengan nilai rata-rata 3,753 yang berada pada kategori tinggi. Ketidakpastian merupakan perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan dalam suatu organisasi (Romli, 2014, hlm. 20). Berdasarkan hasil penelitian, dapat diartikan bahwa komunikasi terjadi dengan intensitas tinggi. Ketidakpastian lahir dari banyaknya informasi yang beredar pada suatu siklus komunikasi, dan ketidakpastian menunjukkan bahwa komunikasi tersebut terjadi.

Dimensi kedua adalah hubungan yang merupakan komponen penting dalam komunikasi karena organisasi merupakan sistem sosial yang berhubungan dan menghubungkan orang banyak, sehingga perlu dijalin hubungan yang baik agar lalu lintas

pesan mengalir tanpa hambatan (Romli, 2014, hlm. 18). Berdasarkan deskripsi dan analisis data pada penelitian, menunjukkan bahwa dimensi hubungan yang ada di UPI berada pada kategori tinggi, dengan skor rata-rata 3,844. Hal ini dapat diartikan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan yang ada di lingkungan UPI sudah terjalin dengan baik dan lancar. Kinerja yang optimal merupakan tuntutan yang harus dipenuhi didalam sebuah organisasi, tak terkecuali institusi pendidikan tinggi.

Dimensi ketiga adalah dimensi jaringan yang merupakan ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang dalam organisasi dengan sesamanya (Romli, 2014, hlm. 16). Dimensi jaringan berada pada kategori tinggi, yaitu dengan nilai rata-rata 3,894 yang merupakan dimensi tertinggi untuk komunikasi organisasi pada penelitian ini. Hal ini dapat diartikan bahwa pertukaran dan penciptaan pesan yang terjadi di lingkungan UPI sudah berjalan dengan baik.

Analisis Pengaruh *Intellectual Capital* (X_1) terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data tentang pengaruh *intellectual capital* terhadap efektivitas implementasi renstra UPI, diperoleh persamaan regresi $Y = 90,543 + 0,573X_1$ dengan nilai koefisien korelasi 0,457 pada taraf signifikansi $t_{hitung} (4,797) \geq t_{tabel} (1,988)$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *intellectual capital* (X_1) terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI (Y) dan berada pada kategori cukup kuat yaitu dengan nilai 0,457, besar pengaruhnya adalah 20,9% (koefisien determinasi) dan sisanya 79,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh beberapa ahli tentang faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi renstra yang tidak diteliti pada penelitian ini yaitu diantaranya: informasi, pengambilan keputusan yang tepat, motivasi, struktur organisasi (Neilson, Martin & Power, 2011, hlm. 144); perilaku manajerial, *reward management*, dan kebijakan institusional (Messah & Mucai, 2011, hlm. 88).

Berdasarkan hasil analisis data tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “terdapat pengaruh signifikan antara *intellectual capital* terhadap efektivitas implementasi renstra UPI” diterima. Hasil

penelitian ini didukung dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yaitu: Stevens, Brown, & Russell (2011, hlm. 127) menemukan bahwa keberhasilan sebuah organisasi lebih utama terletak pada kemampuan *intellectual* dari pada aset fisik, kapasitas meningkatkan pengetahuan yang cepat dapat menjadi keuntungan kritis. Selanjutnya Kaplan & Norton (2005) (dalam Zula dan Chermarck, 2007, hlm. 254) mengemukakan bahwa finansial dan *tangible* aset penting untuk kesuksesan suatu strategi, tetapi untuk mempertahankan strategi yang berkualitas dan original dibutuhkan *intangible* aset sehingga sulit untuk ditiru oleh kompetitor, serta merupakan sumber daya yang paling kuat untuk keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Selanjutnya Stevens, Brown, dan Russell (2011, hlm. 129) dalam penelitian mereka menjelaskan bahwa pendidikan tinggi sebagai organisasi nirlaba, untuk tetap bisa bertahan dalam menghadapi lingkungan dan tantangan yang tidak pasti harus memiliki strategi yang matang, dan IC harus terus ditingkatkan karena merupakan tuas strategi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nahapiet (2009) yang diuraikan oleh Lehtimäki & Karintaus (2013, hlm. 231) menjelaskan bahwa *social capital* nama lain dari *relational capital* merupakan salah satu dimensi dari *intellectual capital* membahas pentingnya memahami kerjasama antara individu ketika mengimplementasikan strategi sehingga dapat menciptakan dan memanfaatkan keuntungan kolaboratif. Karena walaupun dua orang bisa sama terhubung dengan individu lain dalam satu jaringan, hasil dari hubungan tersebut dapat berbeda tergantung emosi, cara individu tersebut berinteraksi (Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 230). Konten dan isi hubungan berpengaruh terhadap implementasi strategi (Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 232).

Analisis Pengaruh Komunikasi Organisasi (X₂) terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data tentang pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI, diperoleh persamaan regresi $Y = 98,247 + 0,394X_2$ dengan nilai koefisien korelasi 0,377. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel komunikasi organisasi (X₂) terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI (Y) dan berada pada

kategori rendah, dengan besar pengaruh 14,2% dan sisanya 85,8% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI” diterima. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Widodo (2011) membuktikan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kualitas konten strategi. Jadi intinya adalah untuk mencapai kesamaan pemahaman dari strategi yang akan dirumuskan, dilaksanakan dan dievaluasi diperlukan komunikasi yang berkualitas. Hughes & Rebecca (2005) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan model yang telah dirancang untuk penyesuaian institusi dalam keterlibatan publik yang efektif diperlukan komunikasi yang luas dan interaksi dengan semua pemangku kepentingan institusi. Hughes & Rebecca (2005, hlm. 49) juga menjelaskan bahwa informasi menjadi kecerdasan ketika orang yang tepat menerima informasi yang tepat dan pada akhirnya kedua hal tersebut dimasukkan ke dalam proses pembuatan keputusan.

Myers & Sadaghiani (2010, hlm. 225) berpendapat bahwa interaksi yang komunikatif di tempat kerja berfungsi untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja antar tim dan anggota organisasi, dan diantara para anggota dan *stakeholder* inti organisasi, jika hubungan telah terjalin dengan baik, maka hambatan dalam komunikasi dapat diminimalisir, sehingga produktivitas akan meningkat karena informasi dan penyebaran tugas dapat dilakukan secara merata dan tepat. Kumar dan Giri (2009, hlm. 178) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif secara signifikan antara komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, dapat diartikan bahwa komunikasi memberi pengaruh yang signifikan kepada seseorang dalam menjalankan tugasnya, karena jika tugas telah dilaksanakan dengan baik dan hati yang senang maka pekerja akan merasa puas dengan apa yang dikerjakannya.

Alkafhaji (2003, hlm. 68) juga menjelaskan bahwa komunikasi sangat diperlukan untuk menjaga agar setiap bagian tetap saling bekerjasama dan saling membutuhkan sebagai satu kesatuan yang utuh dalam organisasi, sehingga tidak terpecah dalam menghadapi lingkungan yang berubah-ubah atau tetap sama walaupun organisasi terus berkembang. Alkafhaji (2003, hlm. 182)

kembali menekankan bahwa komunikasi diperlukan untuk menyampaikan informasi dari manajemen puncak kepada seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan rencana strategis agar tidak terjadi kebingungan pada saat pelaksanaan serta untuk mengembangkan dan mengkomunikasikan kebijakan yang ada pada organisasi.

Nakpodia (dalam Iriantara & Syaripudin, 2013, hlm. 41) dan Alkhafaji (2003, hlm. 68) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan hal penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif. Dengan adanya komunikasi, kesalahan kerja dapat diminimalisir. Setiap informasi dapat disampaikan kepada seluruh lapisan anggota organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dipahami secara sama oleh semua anggota. Dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai kesuksesan pencapaian tujuan organisasi, maka dibutuhkan komunikasi pada setiap tahapan (formulasi, implementasi dan evaluasi) dan pada setiap tindakan.

Analisis Pengaruh *Intellectual Capital* (X₁) dan Komunikasi Organisasi (X₂) secara bersama terhadap Efektivitas Implementasi Renstra UPI (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data tentang pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI, diperoleh

persamaan regresi $Y' = 72,740 + 0,456X_1 + 0,240X_2$ dengan nilai koefisien korelasi 0,503. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *intellectual capital* (X₁) dan komunikasi organisasi (X₂) terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI (Y) dan berada pada kategori cukup kuat, dengan besar pengaruh adalah 25,4% dan sisanya 74,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “terdapat pengaruh signifikan antara *intellectual capital* dan komunikasi organisasi secara bersama terhadap efektivitas implementasi Renstra UPI”. Walaupun belum ada penelitian terdahulu yang mengatakan IC dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas implementasi renstra secara bersamaan, namun beberapa ahli mengatakan bahwa IC merupakan tuas untuk pelaksanaan strategi (Stevens, Brown, dan Russell, 2011, hlm. 29) dan komunikasi berfungsi untuk mencapai kesamaan pemahaman dari strategi yang akan dirumuskan, dilaksanakan dan dievaluasi diperlukan komunikasi yang berkualitas. Myers & Sadaghiani (2010, hlm. 225) berpendapat bahwa interaksi yang komunikatif di tempat kerja berfungsi untuk menciptakan dan memelihara hubungan kerja antar tim dan anggota organisasi, dan di antara para anggota dan *stakeholder* inti organisasi.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Efektivitas implementasi rencana strategis Universitas Pendidikan Indonesia berada pada kategori tinggi.
2. *Intellectual capital* di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia berada pada kategori tinggi.
3. Komunikasi organisasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia berada pada kategori tinggi.
4. *Intellectual capital* berpengaruh secara signifikan sebesar 20,9% terhadap efektivitas implementasi renstra UPI dengan kategori cukup kuat.
5. Komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan sebesar 14,2% terhadap efektivitas implementasi renstra UPI dengan kategori rendah.
6. *Intellectual capital* dan komunikasi organisasi secara bersama berpengaruh secara signifikan sebesar 25,4% terhadap

efektivitas implementasi renstra UPI. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruhnya berada pada kategori cukup kuat

Rekomendasi

1. Meskipun efektivitas implementasi Renstra UPI sudah berada pada kategori baik, namun perlu diperhatikan untuk dimensi yang rendah. Dimensi dengan skor terendah adalah dimensi program yang merupakan aktifitas yang diperlukan untuk menyelesaikan rencana jangka pendek yang dilaksanakan ditingkat fungsional, sehingga dalam penyusunan renstra perlu melibatkan pimpinan seperti dekan, ketua departemen atau ketua program studi. Seperti yang dijelaskan oleh Hunger & Whelen (2000, hlm. 300) bahwa untuk dapat mendukung implementasi, semua manager harus bekerjasama dalam mencapai sinergi

- diantaranya dengan melibatkan pimpinan setiap lini dalam perumusan, kerjasama antar lini untuk membangun sinergi tersebut dan melaksanakan pelatihan-pelatihan untuk pimpinan di setiap lini tentang perumusan program di tingkat pelaksanaan.
2. *Intellectual capital* juga berada pada kategori tinggi. Dari tiga dimensi IC yang dijelaskan pada penelitian ini, salah satu dimensi IC masih berada pada kategori cukup, yaitu dimensi *structural capital*. Dimensi ini sangat memegang peranan penting untuk UPI memperlihatkan kepada masyarakat, *stakeholder* dan saingannya tentang kualitas UPI. Khususnya dibidang penelitian dan mahasiswa. Seperti yang dijelaskan oleh Stewart (dalam Harris, 2000, hlm. 26) *structural capital* bertujuan untuk: menyusun, mengumpulkan, mentransfer pengetahuan; penghubung orang-orang dengan data, para ahli, dan keahlian, pada waktu yang di tepat. Berdasarkan pendapat Stewart tersebut cara untuk meningkatkan dimensi *structural capital* adalah melalui peningkatan dan perluasan akses jurnal-jurnal nasional maupun internasional untuk setiap departemen dan prodi yang ada di lingkungan UPI, meningkatkan motivasi berprestasi dosen dan civitas akademik UPI khususnya dalam hal penelitian dan publikasi jurnal melalui sistem *reward* yang untuk tingkat prodi, departemen, fakultas, maupun di tingkat universitas. Serta mengadakan diklat yang berhubungan dengan peningkatan kualitas penelitian, peningkatan bahasa asing dan temuan teori baru untuk dosen di lingkungan UPI.
 3. Komunikasi organisasi berada pada kategori baik, namun perlu peningkatan untuk dimensi ketidakpastian karena berada pada urutan terendah. Upaya untuk meminimalisir ketidakpastian adalah dengan terus meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi, atau dengan menyeimbangkan kuantitas dengan kualitas komunikasi organisasi. Peningkatan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan pertemuan-pertemuan rutin dengan setiap lini, mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat membangun kebersamaan dan intensitas komunikasi baik di tingkat prodi, departemen maupun universitas, serta memperbanyak penelitian antar dan lintas bidang.
 4. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini, oleh sebab itu perlu dilakukan tindak lanjut berupa penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif, sehingga teori yang digunakan pada penelitian ini bisa lebih teruji kesesuaian dan kebenarannya. Adapapun bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama, peneliti menyarankan untuk meneliti secara kualitatif untuk meneliti lebih dalam tiap-tiap variabel, dan atau meneliti dan menganalisa faktor-faktor lain (epsilon) yang mempengaruhi efektivitas implementasi rencana strategik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management (Step-by-step)*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment)*. New York: The Haworth Press.
- Certo, S. C. dkk. (1995). *Strategic Management (Concepts and Applications)*. USA: Austen Press.
- Choo, C. W. & Bontis. N. (2002). *The Strategic Management Of Intellectual Capital and Organization Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. New York: Routledge.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Furqon. (2011). *Statistik Terapan untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Heene, A. & Desmidt, S. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (terjemahan). Bandung: PT. Refika Aditama.

- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis* (terjemahan). Yogyakarta: Andi.
- Iriantara, Y. & Syarifudin, U. (2013). *Komunikasi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Kurniasih. (2010). *Landasan Pendidikan Sekolah Dasar*. Bandung : Percikan Ilmu.
- Pace, W. & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Romli, K. (2014). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Rufaidah, P. (2013). *Manajemen Strategik*. (Edisi Refisi). Bandung: Humaniora.
- Sa'ud, U. S. & Makmun, A. S. (2005). *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Udaya, Y., Wennadi, L. Y., & Lembana, A. A. (2013). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- De Nobile, J. J. & McCormick, J. (2008). Organizational Communication and Job Satisfaction in Australian Catholic Primary Schools. *Educational Management Administration & Leadership (EMAL) Journal*, 36 (1), hlm. 101-122.
- Elst, T. V. dkk. (2010). The Role of Organizational Communication and Participation in Reducing Job Insecurity and its Negative Association with Work-Related Well-Being. *Sage Journal*, 31 (2), hlm 249-264.
- Harris, L. (2000). A Theori of Intellectual Capital. *Sage Journal*, 2, hlm. 22-37.
- Hughes, S. & Rebecca J. W. (2005). Improving Strategic Planning and Implementation in Universities Through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 10 (3), hlm. 39-52.
- Kumar, B. P. & Giri, V. N. (2009). Examining The Relationship of Organizational Communication and Job Satisfaction in Indian Organizations. *Journal of Creative Communications (Sage Journal)*, 3 (4), hlm. 177-184.
- Lehtimäki, H. & Karintaus, K. (2013). The Social Embeddedness of Strategy Implementation. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 2 (2), hlm. 229-239.
- Messah, B. O. & Mucai, P. G. (2011). Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Government Tertiary Institutions: A Survey of Selected Technical Training Institutes. *European Journal of Business and Management*, 3 (3), hlm. 85-101.
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millenials' Organizational Relationships and Performance. *Journal Springer J Bus Psychol*, 25, hlm. 225-238.
- Nafukho, F. M. (2009). HRD's Role in Identifiying, Measuring, and Managing Knowledge Assets in The Intangible Economy. *Sage Journal*, 11 (3), hlm. 399-410.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic Management Research in The Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *Sage Journal*, 40 (5), hlm. 522-545.
- Stevens, R. H., Brown, K. C., & Russell, J. K. (2011). Introducing the Intellectual Capital Interplay Model: Advancing Knowledge Frameworks in the Not-to-Profit Environment of Higher Education. *Journal International Education Studies*, 4 (2), hlm. 126-140.
- Widodo. (2011). Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Perencanaan Strategi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15 (1), hlm. 83-89.
- Wu, H., Chen, J. & Chen, I. (2011). Ways to Promote Valuable Innovation: Intellectual Capital assessment for Higher Education System. *Springer Journal: Qual Quan*, 46, hlm. 1377-1391.

- Zula, Kenneth J., Chermack, Thomas J. (2007). *Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resources Development*. Sage Publications, 6 (3), hlm. 245-262.
- Brantas. (2012). *Implementasi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi Kepariwisata Berbasis Pelanggan*. (Disertasi). Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Majelis Wali Amanat UPI BHMN. (2010). *Rencana Strategis (Renstra) Universitas Pendidikan Indonesia 2011-2015*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.