

# Monograf

## PERAN *TOP MANAGEMENT* DALAM IMPLEMENTASI *INCOME GENERATING*

Amir Mahmud  
Nurdian Susilowati  
Puji Novita Sari

# MONOGRAF

## **PERAN TOP MANAGEMENT DALAM IMPLEMENTASI *INCOME* *GENERATING***



# MONOGRAF

## **PERAN TOP MANAGEMENT DALAM IMPLEMENTASI *INCOME GENERATING***

Amir Mahmud  
Nurdian Susilowati  
Puji Novita Sari



**MONOGRAF**  
**PERAN TOP MANAGEMENT DALAM**  
**IMPLEMENTASI *INCOME GENERATING***

Hak Cipta © Amir Mahmud, Nurdian Susilowati, Puji Novita Sari  
All right reserved

Penyusun:  
Amir Mahmud  
Nurdian Susilowati  
Puji Novita Sari

Penyunting:  
Nurdian Susilowati

Layout dan Cover:  
Thomas Sugeng Hariyoto

Cetakan I, 2022



**Penerbit Fastindo**  
Jl. Prof. Sudarto LPPU II 12 A,  
Tembalang, Semarang  
Telp. (024) 764 805 90  
Email: [fstindo@gmail.com](mailto:fstindo@gmail.com)

---

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan system penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-623-5509-39-6

# KATA PENGANTAR

Puji syukur selalu dihaturkan kehadirat Allah Swt, Tuhan Yang Maha Esa atas berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan monograf dengan judul **“PERAN TOP MANAGEMENT DALAM IMPLEMENTASI INCOME GENERATING”**. Monograf ini merupakan hasil penelitian yang berkenaan dengan implementasi income generating sebagai persiapan Universitas Negeri Semarang menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH). Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum yang dialokasikan dari anggaran pendapatan dan belanja negara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan bagian dari 20% (dua puluh persen) alokasi anggaran fungsi pendidikan. Bantuan Pendanaan PTN Badan Hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan penerimaan PTN Badan Hukum yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak.

Salah satu pemenuhan pendanaan tersebut dilakukan melalui implementasi *income generating*. *Income generating* adalah pendapatan di luar Uang Kuliah Tunggal (UKT) dan Sumbangan Pembangunan Institusi (SPI). Pendapatan tersebut adalah pendapatan dari kerjasama, pengelolaan aset, kontribusi kegiatan seminar, *conference*, pelatihan, pengelolaan jurnal, layanan laboratorium, dan hibah.

Semoga monograf ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu dan praktik implementasi *income generating*.

Semarang, Januari 2022

Penulis

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....	5
2.1. <i>Resources Dependence Theory (RDT)</i> .....	5
2.2. <i>Income Generating</i> .....	6
2.3. Peningkatan <i>Income Generating</i> Universitas Negeri Semarang .....	7
2.4. Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ) dalam Implementasi <i>Income generating</i> .....	14
2.5. Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH).....	19
2.6. Kerangka Berpikir .....	21
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	25
3.1. Desain Penelitian.....	25
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	26
3.3. Variabel Penelitian .....	26
3.4. Pengukuran Variabel.....	27
3.5. Metode Pengumpulan dan Analisis Data.....	32
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....	35
4.1. Hasil.....	35
4.2. Pembahasan .....	46
BAB 5 PENUTUP.....	51
REFERENSI .....	55



# DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Realisasi <i>Income Generating</i> UNNES Tahun 2019 .....	2
<b>Tabel 2.1</b> Definisi Kepemimpinan.....	13
<b>Tabel 2.2</b> Aplikasi karakteristik Pemimpin Sukses dalam Pengelolaan <i>income generating</i> .....	15
<b>Tabel 3.1</b> Definisi Operasional Variabel Penelitian ..	25
<b>Tabel 3.2</b> Kriteria Variabel Penelitian .....	28
<b>Tabel 4.1</b> Tabel Validitas Instrumen.....	30
<b>Tabel 4.2</b> Pilot Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	31
<b>Tabel 4.3</b> Profil Responden Berdasarkan Usia.....	33
<b>Tabel 4.4</b> Profil Responden Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.....	33
<b>Tabel 4.5</b> Statistik Deskriptif Variabel Penelitian ....	34
<b>Tabel 4.6</b> <i>Model Fit and Quality Indices</i> .....	35
<b>Tabel 4.7</b> <i>Path Coefficient and p-Value</i> .....	36
<b>Tabel 4.8</b> <i>Indirect Effect for Path with 2 segments</i> ..	38
<b>Tabel 4.9</b> Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis .....	39

# DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1</b> Sewa Auditorium UNNES untuk Pernikahan, Pertunjukan, Semimar, dll	10
<b>Gambar 2.2</b> Sewa Kampung Budaya UNNES untuk Pernikahan, Pertunjukkan, dll	10
<b>Gambar 2.3</b> Sewa Rooftop (Gedung Serba Guna) ...	11
<b>Gambar 2.4</b> Sewa Lahan (Area depan Gedung KWU UNNES)	11
<b>Gambar 2.5</b> Sewa Rooftop (Gedung KWU)	12
<b>Gambar 2.6</b> Sewa Rooftop	12
<b>Gambar 2.7</b> <i>Research Conceptual Framework</i>	20
<b>Gambar 3.1</b> Bagan Alir Penelitian	30
<b>Gambar 4.1</b> <i>Conceptual Framework dengan Loading Values</i>	38



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pengelolaan unit usaha akademik, unit usaha penunjang, dan unit usaha komersial di Lingkungan Universitas Negeri Semarang (UNNES) adalah implementasi *income generating*. Keberadaan *Income generating* mampu mendukung pelaksanaan setiap kegiatan di UNNES menjadi lebih profesional, efektif, dan efisien. Hal ini sebagai bentuk pertanggungjawaban kredibilitas UNNES sebagai Badan Layanan Umum (BLU). UNNES perlu menggali sumber dana yang tidak hanya bersumber pada pendanaan pendidikan tetapi juga pada sumber-sumber dana lainnya. Secara umum, pendapatan di UNNES dibagi dalam dua kategori yaitu pendapatan yang diterima dari aspek akademik dan non akademik. Pendapatan yang berasal dari aspek akademik adalah Uang Kuliah Tunggal (UKT), sedangkan pendapatan dari non akademik terdiri dari hibah program, fee pelaksanaan seminar nasional/internasional, workshop, penyedia jasa ruangan untuk hajatan, sewa laboratorium, sewa kantin/ruangan, insentif pengelolaan jurnal.

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Negeri Semarang Nomor 25 tahun 2018 dalam rangka peningkatan pendapatan Unnes yang berasal dari

*income generating* di luar UKT atau sumbangan pengembangan institusi dikelola oleh Badan Pengembangan Bisnis (BPB) (*PR No25-2018\_ttg badan pengembang bisnis.pdf*, n.d.; *PR\_20\_2015-Pengelolaan-Unit-Usaha-Satuan-Pengembang-Bisnis.pdf*, n.d.). Target *income generating* UNNES tahun 2019 adalah 61 milyar. Sedangkan realisasi tahun 2019 adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.1** Realisasi *Income Generating* UNNES Tahun 2019

No	Realisasi PNBP Non Akademik	Jumlah
1	Bidang I	622,000,000
2	Bidang II	9,528,911,181
3	Bidang III	2,098,431,985
4	Bidang IV	1,171,669,891
5	FIP	454,546,208
6	FBS	123,561,000
7	FIS	232,811,000
8	FMIPA	1,220,040,433
9	FT	874,144,319
10	FIK	744,482,256
11	FE	603,727,693
12	FH	124,210,000
13	Pasca	4,822,913,600
14	LP2M	22,432,898,451
15	LP3	14,421,625,889
16	BPB	7,005,460,822
17	UPT TIK	1,475,950,000
18	UPT Perpust	64,531,700
<b>TOTAL</b>		<b>68,021,916,428</b>

Hasil observasi di setiap unit menunjukkan masih ada beberapa kendala dalam implementasi perolehan *income generating*. Diantaranya penanggungjawab kegiatan belum transparan terhadap besarnya dana yang diperoleh dan dilaporkan, karena tidak menggunakan virtual akun Unit/Fakultas/ Universitas dalam segi pembayaran kontribusi peserta. Sehingga mengakibatkan dana yang disampaikan kepada pihak Universitas menjadi lebih sedikit. Walaupun sebenarnya Unit/Fakultas sudah melebihi target penerimaan *income generating*. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang menghasilkan temuan bahwa masalah yang dihadapi ketika mengimplementasikan *income generating project* diantaranya adalah tidak memiliki orientasi akademik yang optimal, tidak akuntabel, manajemen *income generating* yang tidak profesional, tidak independen, tidak transparan, dan tidak patuh pada kebijakan yang ditetapkan universitas (Siswanto et al., 2013). Sehingga tidak dapat memberikan *income generating* yang optimal dan maksimal.

Penelitian lainnya menunjukkan bahwa profil *income generating* dan profil pengelola di universitas berpengaruh terhadap implementasi *income generating project* (Miranda et al., 2016). Komponen profil *income generating* diantaranya adalah jangka waktu implementasi, jumlah pengelola, dan rata-rata jumlah pengguna. Sedangkan komponen profil pengelola dilihat dari usia, jenjang pendidikan, dan jumlah pelatihan serta seminar/workshop yang pernah diikuti. Semuanya akan mempengaruhi implementasi *income generating project*. Peran serta staf dan semua civitas akademik berpengaruh terhadap pelaksanaan

program *income generating*. Selain itu, kualifikasi personal staf, supervisi pimpinan, dan besarnya jumlah investasi berpengaruh terhadap *income generating*. Program *income generating* secara signifikan dapat meningkatkan pendapatan sekolah sehingga dapat dimanfaatkan untuk pengembangan akademik dan non akademik siswa, guru, dan semua civitas akademik sekolah (Adan & Keiyoro, 2017; Kipkoech, 2018).

Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh supervisi pimpinan dan kebijakan rektor terkait manajemen *income generating* terhadap implementasi *income generating activity*. Penelitian ini urgen dilakukan untuk mengetahui kesiapan UNNES menuju PTN-BH dengan mempertimbangkan besaran *income generating* yang diperoleh. Keberadaan *income generating* di Universitas Negeri Semarang memberikan dampak yang signifikan pada keuangan Universitas. Dalam pengelolaannya masih terdapat beberapa kendala diantaranya keterampilan sumber daya pengelola, dukungan pimpinan, dan juga keberadaan kebijakan. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terkait dengan pelaksanaannya selama ini.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. *Resources Dependence Theory (RDT)***

*Resources Dependence Theory (RDT)* menjelaskan perilaku institusi untuk melakukan inisiatif bisnis sebagai tambahan pendapatan. RDT diaplikasikan untuk mendeskripsikan perilaku institusi dalam mengembangkan usaha bisnis untuk tambahan pendapatan sehingga institusi dapat bertahan dalam memenuhi kebutuhan anggaran. Karakteristik RDT diperlukan untuk menentukan sumber daya-sumber daya, finansial, kebutuhan infrastruktur dan informasi dari lingkungan yang tergantung pada sumber daya eksternal. Salah satu postulat dalam teori tersebut adalah organisasi memiliki ketergantungan terhadap sumber daya eksternal sehingga akibatnya adalah kontrol yang tidak memadai terhadap lingkungan eksternal yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi (Hillman et al., 2009). Tambahan pendapatan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dapat dilakukan dengan beberapa teknik public financing. Salah satunya dengan teknik gradual decline public financing sehingga perguruan tinggi tidak mengalami kekurangan pendanaan. Sehingga pada akhirnya mengancam keberadaan organisasi tersebut (Panigrahi, 2018).



Catatan terpenting dalam teori ini adalah efektivitas terkait dengan manajemen proaktif dari lingkungan eksternal yang kompetitif untuk mendukung upayanya untuk memperoleh pendapatan (Pautz, 2014). Selama ini RDT telah diterapkan untuk menjelaskan bagaimana organisasi mampu mengurangi ketergantungan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasinya. Untuk memahami perilaku organisasi diperlukan pemahaman terhadap perilaku pada lingkungan organisasi tersebut. Organisasi mengurangi pengaruh eksternal dan meningkatkan kekuatan organisasi sendiri (Aldrich, 1976). Tindakan organisasi, dengan membentuk interlock, aliansi, usaha patungan, dan merger dan akuisisi, dalam upaya untuk mengatasi ketergantungan dan memperbaiki otonomi organisasi dan legitimasi. Sementara teori ketergantungan sumber daya adalah salah satu dari banyak teori organisasi yang menjadi ciri perilaku organisasi (Schmidt & Peachey, 2003).

## **2.2. *Income Generating***

Kegiatan *income generating* (IG) berperan sebagai salah satu sumber daya keuangan lembaga pendidikan. Itu telah ada dan beroperasi di Universitas selama bertahun-tahun. Untuk mengelola pendapatan universitas secara akuntabel, efektif dan efisien, perlu diatur kebijakan manajemen pendapatan agar sesuai dengan prinsip dan peraturan dan dapat mengelola pendapatan untuk memberikan nilai tambah dengan mengikuti praktik bisnis yang sehat. Perguruan tinggi dapat menerapkan kebijakan untuk meningkatkan pendapatannya dari kegiatan akademik dan non akademik. Contoh kegiatan akademik adalah biaya

kuliah tunggal dan sumbangan fasilitas kelembagaan. Sebaliknya, kegiatan non-akademik meliputi aset universitas, kerjasama dengan mitra dan industri, dan hibah. Implementasi *Income generating* merupakan sumber daya sekolah yang sangat penting. Berikut adalah fungsi dari *income generating*.

1. Dapat meningkatkan kredibilitas universitas terutama ketika sumber daya manusia, fisik dan material yang menganggur dijadikan produktif,
2. Model untuk pembangunan. Proyek nyata yang menghasilkan pendapatan harus layak atau dapat diamati,
3. Berfungsi sebagai tempat untuk pelatihan langsung siswa dan individu/kelompok lain yang tertarik serta kemampuan kewirausahaan di masa depan; ada kebutuhan bagi mereka untuk belajar sambil melakukan,
4. Memberikan kesempatan untuk menghubungkan pengajaran, penelitian dan penyuluhan,
5. Menciptakan lapangan kerja,
6. Menyediakan orang-orang yang jujur, pekerja keras, berkomitmen dan kreatif,
7. Membantu dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan slot beasiswa kepada siswa yang layak dan dukungan keuangan pelatihan non-gelar fakultas dan staf, dan
8. Menambah anggaran sekolah (TESDA-CLSU, *Guidebook on Income Generating Project*).

### **2.3. Peningkatan *Income Generating* Universitas Negeri Semarang**

Upaya yang dilakukan Universitas Negeri Semarang untuk mendukung *income generating*

adalah mengoptimalkan laboratorium dan mengidentifikasi keunggulan program studi. Adapun identifikasi yang telah dilakukan terdiri dari jenis-jenis penerimaan dana; pendapatan dan alokasi APBN; pendapatan jasa layanan pendidikan; pendapatan layanan dari entitas lain; pendapatan hibah BLU; pendapatan hasil kerjasama BLU; dan pendapatan BLU lainnya.

### **2.3.1 Jenis-Jenis Penerimaan Dana**

1. Pendapatan dari Alokasi APBN
2. Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan
3. Pendapatan Jasa layanan dari Entitas lain (Satu/di luar Kementerian)
4. Pendapatan Hibah BLU
5. Pendapatan Hasil Kerjasama BLU
6. Pendapatan BLU Lainnya
7. Pendapatan Pelepasan Aset Non Lancar BLU
8. Pendapatan dari Kegiatan Non Operasional
9. Penerimaan dana yang tidak diakui sebagai Pendapatan

### **2.3.2 Pendapatan dari Alokasi APBN**

Diperuntukan:

1. Belanja Gaji Pegawai
2. Belanja Modal
3. Belanja Barang
4. Belanja Hibah

### **2.3.3 Pendapatan Jasa Layanan Pendidikan**

1. Uang Kuliah Tunggal
2. Uang Pangkal
3. Biaya Pendaftaran Ujian Masuk

4. Biaya Administrasi Cuti Kuliah
5. Legalisir
6. Penggantian Kartu Tanda Mahasiswa
7. Penggantian Ijazah/Transkrip, dll.

#### **2.3.4 Pendapatan Layanan dari Entitas Lain**

1. Pendidikan Profesi Guru
2. Dana dari Pusat untuk Kegiatan Mahasiswa
3. Dana Penelitian dan Pengabdian (Dirjen PRP)
4. Dana dari Entitas di Luar Kementerian, termasuk Pemerintah Daerah

#### **2.3.5 Pendapatan Hibah BLU**

1. Pend. Hibah Terikat DN-Perseorangan
2. Pend. Hibah Terikat DN-Lembaga/BU
3. Pend. Hibah Terikat DN-Pemda
4. Pend. Hibah Terikat LN-Perseorangan
5. Pend. Hibah Terikat LN-Lembaga/BU
6. Pend. Hibah Terikat LN-Negara
7. Pend. Hibah Terikat Lainnya
8. Pend. Hibah Tidak Terikat DN-Perseorangan
9. Pend. Hibah Tidak Terikat DN-Lembaga/BU
10. Pend. Hibah Tidak Terikat DN-Pemda
11. Pend. Hibah Tidak Terikat LN-Perseorangan
12. Pend. Hibah Tidak Terikat LN-Lembaga/BU
13. Pend. Hibah Tidak Terikat LN-Negara
14. Pend. Hibah Tidak Terikat Lainnya

#### **2.3.6 Pendapatan Hasil Kerjasama BLU**

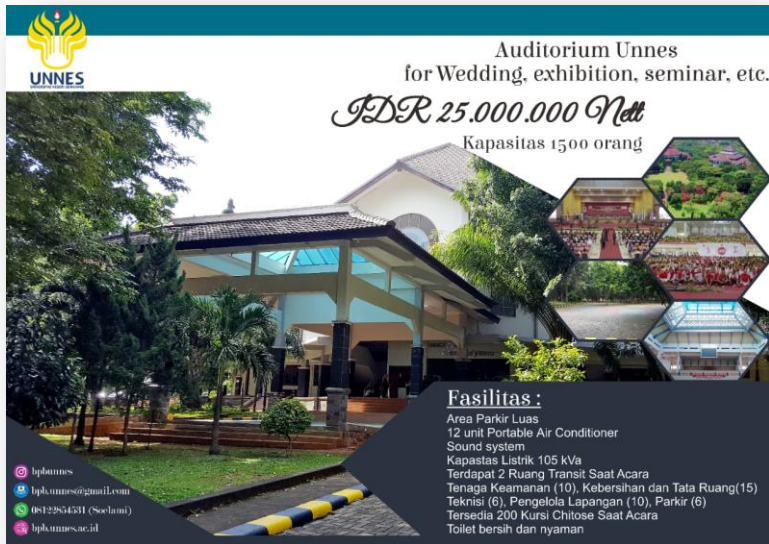
1. Pend. Hasil Kerjasama Perorangan

2. Pend. Hasil Kerjasama Lembaga/BU (Kapitasi Dokter,dll)
3. Pend. Hasil Kerjasama Pemerintah Daerah (Bappeda, dll)
4. Pend. Hasil Kerjasama BLU Lain (Pengembangan sistem Aplikasi, dll)

### **2.3.7 Pendapatan BLU Lainnya**

1. Pend. Jasa Layanan Perbankan BLU
2. Pend. Jasa Layanan Perbankan BLU yang dibatasi Pengelolaannya
3. Pend. Selisih Kurs Terealisasi
4. Penerimaan Kembali Belanja Barang BLU Tahun Anggaran yang Lalu
5. Penerimaan Kembali Belanja Modal BLU Tahun Anggaran yang Lalu
6. Pendapatan Penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan/TGR
7. Pendapatan Lain-lain BLU (toefl, lisensi, paten, unit bisnis, labschool, perpustakaan, laboratorium, pengelolaan jurnal, pelatihan keahlian/kompetensi, uji kompetensi, conference, percetakan, penerjemahan, konsultansi, bantuan hukum, layanan konseling, tes psikologi, desain grafis, perbengkelan, uji kalibrasi, kontribusi listrik, dll.)
8. Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Gedung (perbankan, kantin/café/resto, atm, toko, fotokopi, cuci kendaraan bermotor, bengkel, perkantoran, dll.)
9. Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Ruangan (resepsi pernikahan/hajatan,

seminar dan pertemuan, tempat uji/seleksi, pemanfaatan lapangan indoor/outdoor, asrama, dormitory, guest house, studio musik, teater, multimedia, eduwisata, kolam renang, golf, parkir, videotron, baliho, dll.)



**UNNES**

Auditorium Unnes  
for Wedding, exhibition, seminar, etc.

*IDR 25.000.000 Nett*

Kapasitas 1500 orang

**Fasilitas :**  
Area Parkir Luas  
12 unit Portable Air Conditioner  
Sound system  
Kapasitas Listrik 105 kVa  
Terdapat 2 Ruang Transit Saat Acara  
Tenaga Keamanan (10), Kebersihan dan Tata Ruang(15)  
Teknisi (6), Pengelola Lapangan (10), Parkir (6)  
Tersedia 200 Kursi Chitose Saat Acara  
Toilet bersih dan nyaman

Instagram: @bpl.unnes  
Email: bpl.unnes@gmail.com  
Phone: 08122854331 (Social)  
Website: bpl.unnes.ac.id

**Gambar 2.1** Sewa Auditorium UNNES untuk Pernikahan, Pertunjukan, Seminar, dll

**Kampung Budaya Unnes**

for Wedding, exhibition, etc.

*IDR 20.000.000 Nett*

Kapasitas 500 orang

**Fasilitas :**  
 Area Parkir Luas  
 Kapasitas Listrik 105 kVa  
 Tenaga Keamanan (5), Kebersihan dan Tata Ruang(6)  
 Teknisi (4), Pengelola Lapangan (5), Parkir (6)  
 Tersedia 150 Kurai Chitose Saat Acara  
 Toilet bersih dan nyaman

@lph.unnes  
 lph.unnes@gmail.com  
 08122834531 (Soelami)  
 lph.unnes.ac.id

**Gambar 2.2** Sewa Kampung Budaya UNNES untuk Pernikahan, Pertunjukkan, dll



**Gambar 2.3** Sewa Rooftop (Gedung Serba Guna)



**Gambar 2.4** Sewa Lahan (Araan depan Gedung KWU UNNES)



**Gambar 2.5** Sewa Rooftop (Gedung KWU)





**Gambar 2.6** Sewa Rooftop

10. Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Peralatan dan Mesin (komputer, kendaraan, genset, gamelan, alat musik, alat lab kimia, biologi, fisika, teknik, geografi, olah raga, dll.)
11. Pendapatan BLU Lainnya dari Sewa Aset Tetap Lainnya

#### **2.4. Kepemimpinan (*Leadership*) dalam Implementasi *Income generating***

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang untuk melakukan perubahan dan perbaikan dalam sebuah organisasi dengan cara mempengaruhi orang, struktur organisasi, dan proses. Sedangkan manajemen didefinisikan sebagai sebuah proses yang dilakukan orang yang memiliki peran dalam organisasi untuk koordinasi dan pengendalian

sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Castillo & Hallinger 2017). Penelitian implementasi *income generating* di perguruan tinggi negeri ini memerlukan peran Rektor sebagai pihak yang mengesahkan Putusan Rektor (PR) serta kepala unit, dekan fakultas, dan ketua prodi sebagai pihak yang melakukan pengawasan dan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan *income generating*. Sebagai seorang pemimpin, dibutuhkan kemampuan khusus yang disebut dengan kepemimpinan atau *leadership* dalam mengelola sebuah organisasi, dalam hal ini ada universitas. Oleh karena itu, kepemimpinan dan manajemen adalah hal yang berbeda, namun saling berkaitan.

**Tabel 2.1** Definisi Kepemimpinan

No	Definisi Kepemimpinan
1	Kepemimpinan adalah “peningkatan pengaruh di atas dan di atas kepatuhan mekanis dengan arahan rutin dari organisasi” (Katz & Kahn, 1978).
2	Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang memobilisasi sumber daya kelembagaan, politik, psikologis, dan lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motif pengikut (Burns, 1978).
3	Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) untuk upaya kolektif, dan menyebabkan upaya yang mau menjadi dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs& Jaques, 1990).
4	Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Burtol & Martin, 1998).
5	Kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan

No	Definisi Kepemimpinan
	memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et al, 1999)
6	Kepemimpinan adalah kasus khusus dari pengaruh interpersonal yang membuat individu atau kelompok melakukan apa yang dilakukan pemimpin atau manajer ingin dilakukan (House et al, 1999)
7	Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sifat dari proses mempengaruhi – dan hasil yang dihasilkan – yang terjadi antara pemimpin dan pengikut dan bagaimana proses mempengaruhi ini dijelaskan oleh karakteristik disposisional pemimpin, dan perilaku, persepsi pengikut dan atribusi pemimpin, dan konteks di mana proses mempengaruhi terjadi (Antonakis et al., 2003)

Berdasarkan definisi kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa peneliti, kepemimpinan erat kaitannya dengan konsep "pengaruh" atau "mempengaruhi". Tannebaum dan Massarik mendukung gagasan pengaruh ketika mendefinisikan kepemimpinan sebagai "pengaruh interpersonal".

#### **2.4.1. Teori Sifat (*Trait Theory*)**

Salah satu analisis kepemimpinan adalah teori sifat (*trait theory*) dimana dalam rangka implementasi *income generating*, peneliti mencoba mengelaborasi perilaku pemimpin (kepemimpinan pemimpin sendiri) dalam mengelola organisasi. Perkembangan teori ini terus terjadi dan banyak memperoleh perhatian karena menawarkan pendekatan pragmatis, sesuatu yang bisa dijadikan contoh secara instan bagi seseorang yang

berada dalam posisi sebagai pemimpin. Teori ini secara garis besar mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan dan bukan diciptakan, dimana ketika seseorang dilahirkan, ia akan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, ia memiliki karakteristik khusus yang tidak dimiliki oleh orang lain, yang bukan digariskan menjadi pemimpin. Berikut adalah karakteristik pemimpin sukses beserta aplikasi yang dapat dilakukan pemimpin dalam mengelola *income generating*.

**Tabel 2.2** Aplikasi Karakteristik Pemimpin Sukses dalam Pengelolaan *income generating*

Sifat atau Karakteristik	Deskripsi
<b>Daya dorong (<i>drive</i>)</b>	Adanya keinginan berprestasi, ambisi, energi tinggi, inisiatif selama implementasi <i>income generating</i>
<b>Kejujuran dan integritas</b>	Pemimpin dapat dipercaya, andal dan terbuka
<b>Motivasi kepemimpinan</b>	Adanya keinginan mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan yaitu mengoptimalkan laboratorium dan mengidentifikasi keunggulan program studi untuk menghasilkan pendapatan
<b>Kemampuan kognitif</b>	Kecerdasan, kemampuan menginterpretasi dan mengintegrasikan informasi
<b>Pengetahuan</b>	Pengetahuan tentang industri

Sifat atau Karakteristik	Deskripsi
<b>bisnis</b>	dan persoalan teknis. Mampu untuk melakukan studi kelayakan bisnis dengan baik.
<b>Kreativitas</b>	Kemampuan untuk memunculkan ide tentang bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kegiatan <i>income generating</i> dengan baik
<b>Fleksibilitas</b>	Kemampuan beradaptasi pada bawahan, seperti staff, tenaga pendidik, atau dosen yang menjadi bagian dari kesuksesan <i>income generating</i>
<b>Kepercayaan diri</b>	Percaya pada kemampuan diri

Karakteristik seorang pemimpin dari tabel diatas menunjukkan sebuah sosok kesempurnaan dimana persyaratan untuk memimpin tersebut tentu sangat sulit dipenuhi oleh kebanyakan orang. Karakteristik ini mengacu pada bayangan kehebatan pemimpin yang melegenda, kumpulan dari sifat-sifat pemimpin hebat dan dikagumi sehingga dalam teori kepemimpinan tersebut sebagai *The Great Person Theory* yang mengarah pada kesempurnaan manusia.

Kemampuan memimpin dan mengelola di dunia pendidikan juga berpotensi memiliki sifat negatif, yang tentunya harus dihidari oleh pemimpin dalam mengimplementasikan *income generating*. Cohen (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang negatif berada pada diri pemimpin dan diarahkan

kepada individu atau kelompok tertentu. Tindakan yang tidak lazim dilakukan pemimpin adalah memminoritaskan suatu kelompok dalam organisasi, mengunggulkan beberapa staf secara berlebihan di depan semua staf, nepotisme, dan merendahkan pihak yang berpotensi mengancam keberadaan pemimpin (Schyns & Schilling, 2013).

## **2.5. Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH)**

Berpedoman pada Pasal 1 angka 3 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PP 26/2015) (*www.hukumonline.com*, 2015), sebagaimana yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PP 8/2020), Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom. Lebih lanjut, berdasarkan Pasal 65 ayat (3) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU 12/2012), PTN BH yang dimaksud memiliki hal-hal sebagai berikut.

- a. Kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah
- b. Tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri
- c. Unit yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi

- d. Hak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel
- e. Wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen dan tenaga kependidikan.
- f. Wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi
- g. Wewenang untuk membuka, menyelenggarakan, dan menutup program studi

Sumber pendanaan PTN BH berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan selain APBN. Sumber pendanaan PTNBH dari APBN diberikan dalam bentuk sebagai berikut (*www.hukumonline.com/pusatdata*, 2020).

- a. Bantuan pendanaan PTN BH; dan/atau Bantuan pendanaan PTN BH digunakan untuk mendana biaya operasional, biaya dosen, biaya tenaga kependidikan, biaya investasi, dan biaya pengembangan. Bantuan pendanaan PTN BH merupakan penerimaan PTN BH yang dikelola otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak.
- b. Bentuk lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan pendanaan selain APBN bersumber dari masyarakat, biaya pendidikan, usaha PTN BH, kerja sama Tridharma Perguruan Tinggi, pengelolaan kekayaan PTN BH, anggaran pendapatan dan belanja daerah, dan/atau pinjaman. Pemerintah dan pemerintah daerah dapat memberikan hak pengelolaan kekayaan negara kepada PTNBH untuk kepentingan

pengembangan pendidikan tinggi. Sisi lain, PTN BH menetapkan tarif biaya pendidikan berdasarkan pedoman teknis penetapan tarif yang ditetapkan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan atau menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama. Dalam penetapan, PTN BH juga wajib berkonsultasi dengan kedua menteri tersebut. Tarif biaya pendidikan juga ditetapkan dengan mempertimbangkan kemampuan ekonomi mahasiswa, orang tua mahasiswa, atau pihak lain yang membiayai mahasiswa. Pendanaan PTNBH yang bersumber dari selain APBN dapat digunakan untuk:

- a. Biaya dosen yang diberikan dalam bentuk insentif dan manfaat tambahan; dan
- b. Biaya tenaga kependidikan yang diberikan dalam bentuk insentif dan manfaat tambahan.

## **2.6. Kerangka Berpikir**

Ahmad et al (2015) menjelaskan bahwa dalam memperhitungkan kesuksesan dari *income university*, manajemen dari universitas memiliki peran yang sangat penting, terutama manajemen *income generating*. Manajemen harus mampu mengembangkan dan membangun sistem pemantauan. Pengendalian dan pemantauan adalah jalan untuk mengawasi staff dalam organisasi (Miranda & Celestino, 2016). Tim yang tersusun dari kepala unit, ketua fakultas dan prodi dibentuk untuk melakukan *check and balance*. Hal ini sekaligus menunjukkan atmosfer lingkungan kerja yang baik dan mekanisme kolaborasi yang lebih efektif antara pemangku kekuasaan dan *income generating*. Kepala unit, ketua



fakultas dan prodi juga memiliki peran untuk mendukung *top management support* dalam implementasi *income generating*. Manajemen secara berkelanjutan mengevaluasi aktivitas yang menghasilkan pendapatan yang kemudian diidentifikasi mana kegiatan yang ada tantangannya. Semua hasil evaluasi atau temuan tersebut dilaporkan kepada Rektor untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tentang *income generating* (Alshubiri, 2020) sehingga semua peraturan atau kebijakan Rektor mendatangkan keuntungan untuk perkembangan perguruan tinggi (Abankina et al., 2018; Nyamwega, 2016). Terdapat pengaruh antara manajemen supervisi terhadap implementasi *income generating* yang merupakan kegiatan alternatif dari pendapatan universitas. Di sisi lain, banyaknya sekolah tidak memiliki prosedur pemantauan yang baik, sehingga hal tersebut membuat kegiatan *income generating* tidak berjalan sesuai rencana atau gagal (Adan & Keiyoro, 2017; Kerei, 2014). Argumen ini mengarah pada hipotesis berikut.

*H1. Manajemen supervisi memiliki pengaruh terhadap top management support*

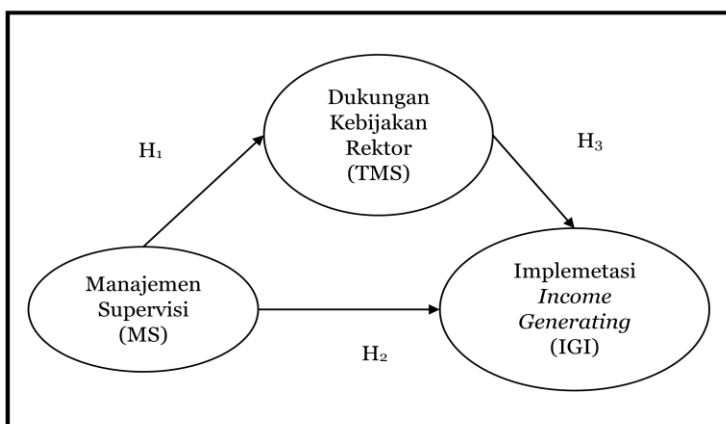
*H2. Manajemen supervisi memiliki pengaruh terhadap implementasi income generating*

Teori *Resources Dependency* lebih lanjut menjelaskan bahwa kekuatan sebuah instansi yang tinggi memiliki peran untuk memperkuat hubungan antara orientasi pemantaun (*controlling orientation*) dan hasil (*outcome*) (Pfeffer & Salancik, 1978). Teori ini lebih lanjut menyarankan instansi harus mampu mengatasi aspek yang meningkatkan ketergantungan

dan ketidakpastian dari sumber pendapatan yang berasal dari pihak eksternal. Merujuk teori tersebut, universitas harus mampu mandiri sehingga ketergantungan dan ketidakpastian hasil kerjasama ketika kegiatan *income generating* dapat diminimalkan. Manajemen supervisi harus mampu meningkatkan peran dari kekuatan universitas (yang dapat dilihat dari identifikasi program studi dan optimalisasi laboratorium) untuk mendukung hasil berupa implementasi *income generating* yang baik (*outcomes*). Argumen ini mengarah pada hipotesis berikut.

*H3. Dukungan kebijakan Rektor memediasi pengaruh supervisi pimpinan terhadap implementasi income generating*

Studi literatur menunjukkan hubungan antara teori dan keterkaitan manajemen universitas dalam mengimplementasikan *income generating* sebagai hasil. Berikut adalah kerangka konseptual dari penelitian ini.



**Gambar 2.7** *Research Conceptual Framework*

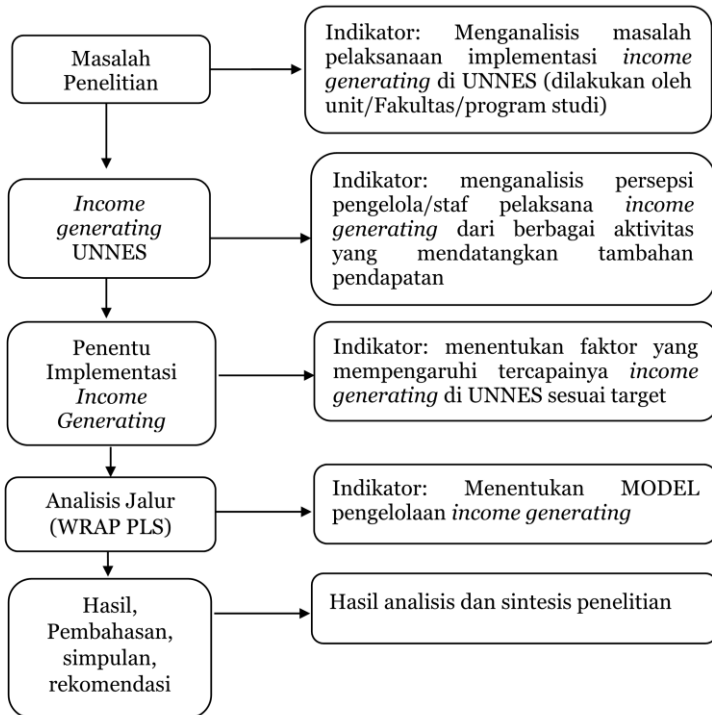


# BAB 3

## METODE PENELITIAN

### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerik atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis, sehingga diperoleh signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti. Berikut bagan alir penelitian yang akan dilakukan.



### **Gambar 3.1.** Bagan Alir Penelitian

Bagan alir penelitian menjelaskan tentang tahapan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Pertama melakukan penentuan tema sentral atau manajemen problem terkait dengan pelaksanaan implementasi *income generating* di setiap unit, fakultas, dan program studi. Pada tahap ini ketua dan anggota tim melakukan analisis bersama dengan mencari sumber literatur dan observasi di unit yang ada di lingkungan UNNES. Selanjutnya menentukan faktor-faktor penentu implementasi *income generating* dengan mengkaji artikel-artikel jurnal internasional. Kegiatan penelaahan dan dilanjutkan dengan pembuatan instrument penelitian. Setelah itu dilakukan penelitian, pengolahan data, analisis dan sintesis, pembahasan, simpulan, dan rekomendasi.

### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini yaitu penanggungjawab kegiatan yang mendatangkan *income generating*. Berdasarkan data *income generating* yang ada di universitas, ada sebanyak 150 penanggungjawab kegiatan. Dengan menggunakan rumus slovin maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 111 sampel dengan derajat kelonggaran 5%. Teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah *simple random sampling* (sampel sederhana).

### **3.3. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen, variabel intervening, dan variabel independent. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah

implementasi *income generating* atau *income generating implementation* (IGI). Lebih lanjut, IGI adalah penerapan alternatif salah satu sumber tambahan pendapatan untuk perguruan tinggi. Variabel independent penelitian ini adalah supervisi pimpinan atau *management supervision* (MS). MS adalah pengawasan yang dilakukan oleh Pimpinan Unit, Fakultas, dan Program Studi. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah semua Kebijakan Rektor terkait manajemen *income generating* atau *Top Management Support* (TMS).

### **3.4. Pengukuran Variabel**

#### **3.4.1 *Income Generarting Implementation* (IGI)**

Miranda & Celestino (2016) menjelaskan terdapat tiga aspek untuk mengukur implementasi *income generating* khususnya di universitas negeri, yaitu lamanya operasi *income generating*, jumlah staff, dan rata-rata jumlah layanan kepada *client*. Penelitian ini hanya menggunakan lamanya operasi. Hal ini dikarenakan muncul dan berkembangnya *income generating* secara signifikan mampu meningkatkan kapasitas universitas dalam mengelola *income generating*. Penelitian ini tidak menggunakan jumlah staff untuk mengukur implementasi dari *income generating* dikarenakan hasil penelitian Miranda & Celestino (2016) menunjukkan bahwa kualitas dari staff yang mengelola *income generating* lebih penting dibanding kuantitas atau banyaknya staff. Kemampuan secara *hard* dan *soft* lebih penting untuk menjalankan sebuah bisnis.

### **3.4.2 Management Supervision (MS)**

Manajemen dari *income generating* harus memperhatikan pengembangan dan implementasi dari sistem pemantauan dan pengendalian untuk mencapai tujuan dari implementasi *income generating* yang baik (Gali & Schechter, 2020; Miranda & Celestino, 2016). Tim pemantauan dan pengendalian adalah perwakilan dari manajemen dewan, staff, *client*, dan pejabat kunci dari universitas. Penelitian ini memilih Pimpinan Unit, Fakultas, dan Program Studi sebagai pihak yang melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap aktivitas *income generating*.

### **3.4.3 Top Management Support (TMS)**

Implementasi dari *income generating* memerlukan pihak yang mampu merampingkan operasi *income generating* dengan mengadopsi strategi “*lean and manpower*” sehingga pelayanan staff dan karyawan akan maksimal. Semua masukan dari manajemen akan dipertimbangkan kepada *top management* untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan *income generating*. Peraturan harus mudah dipahami, transparan, memenuhi asas kepatuhan, dan akuntabilitas. Berikut penjelasan operasional setiap variabel.

**Tabel 3.1** Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Item
<b>Income generating Implementation (IGI)</b>	<i>Length of Operation</i> (IGI <sub>1</sub> )	Perencanaan pengembangan program <i>income generating</i> telah meningkatkan kapasitas pendapatan universitas (IGI <sub>11</sub> )
		Pengelolaan <i>income generating</i> yang baik membantu efisiensi biaya operasional universitas setiap tahunnya (IGI <sub>12</sub> )
		Pengembangan SDM yang mengelola <i>Income generating</i> secara konsisten telah membantu Universitas dalam meningkatkan kondisi keuangan dan operasinya (IGI <sub>13</sub> )
		Intruksi dari atasan ke bawahan terkait jumlah besaran <i>income generating</i> meningkatkan stabilitas keuangan universitas (IGI <sub>14</sub> )
		Keberadaan <i>income generating</i> telah berkontribusi dalam membangun citra Universitas yang baik (IGI <sub>15</sub> )



Variabel	Indikator	Item
		Sejak awal, <i>income generating</i> secara konsisten telah menghasilkan pendapatan untuk universitas (IGI <sub>16</sub> )
<b>Management Supervision MS<sub>1</sub></b>	<i>Monitoring</i> (MS <sub>11</sub> )	Mengkoordinasikan jalannya kegiatan yang menghasilkan pendapatan (MS <sub>111</sub> )
		Mencari dukungan dari simpatisan/donator (MS <sub>112</sub> )
		Mengawasi Transaksi yang melibatkan <i>Income generating Activities</i> (MS <sub>113</sub> )
	Peninjauan/ evaluasi (MS <sub>12</sub> )	Menilai proyek/kegiatan <i>income generating</i> yang layak (MS <sub>121</sub> )
		Memantau <i>Income generating Activities</i> (MS <sub>122</sub> )
		Mengevaluasi <i>Income generating Activities</i> (MS <sub>123</sub> )
		Memastikan akuntabilitas dari semua unit pelaksanaan <i>income generating activities</i> (XMS <sub>124</sub> )

Variabel	Indikator	Item
<b>Top Management Support (TMS<sub>1</sub>)</b>	Pemahaman (TMS <sub>11</sub> )	Kebijakan Rektor mendukung pengembangan <i>income generating</i> berdasarkan peraturan nasional tentang tambahan pendapatan di Perguruan Tinggi (TMS <sub>111</sub> )
	Transparansi (TMS <sub>12</sub> )	Kebijakan Rektor tentang <i>income generating</i> disosialisasikan kepada semua civitas akademik UNNES (TMS <sub>121</sub> )
	Kepatuhan (TMS <sub>13</sub> )	Pemberian Kebebasan kepada setiap unit untuk melakukan kegiatan yang mendatangkan <i>income generating</i> (TMS <sub>131</sub> ) Pemberian infrastuktur, perlatan, dan perlengkapan laboratorium untuk meningkatkan <i>income generating</i> (TMS <sub>132</sub> )
	Akuntabilitas (Z <sub>14</sub> )	Adanya pembagian <i>income generating</i> yang diperoleh oleh setiap unit seminar, <i>workshop</i> , sewa laboratorium, sewa gedung, jasa boga, dll) (TMS <sub>141</sub> )

### **3.5. Metode Pengumpulan dan Analisis Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner digunakan untuk menggali implementasi *income generating*, sedangkan dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data jumlah pengelola. Penelitian ini menggunakan analisis statistika untuk menjawab pertanyaan penelitian, dan menguji hipotesis dengan cara menganalisis dan menguji model empirik. Pertama adalah analisis data yaitu analisis deskriptif. Analisis deskriptif dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran umum tentang responden dan deskripsi variabel. Identifikasi responden dilakukan dengan analisis deskriptif berupa analisis kecenderungan data seperti umur, jenis kelamin, dan latar belakang pendidikan. Sementara itu, deskripsi mengenai variabel penelitian untuk mengungkap tingkat supervisi pimpinan (MS), dukungan kebijakan reKtor (TMS), dan implementasi *income generating* (IGI). Analisis deskriptif juga dimaksudkan untuk menggambarkan profil variabel penelitian. Untuk mengetahui predikat dari masing-masing variabel, maka dilakukan analisis atas distribusi frekuensi. Predikat masing-masing variabel ditetapkan berdasarkan tabel kriteria yang ditetapkan berdasarkan kelasnya. Berikut kriteria dan range kelas yang dipakai dalam penelitian.

**Tabel 3.2** Kriteria Variabel Penelitian

Kelas	Kriteria	Kriteria dan Range Kelas		
		MS	TMS	IGI
I	Sangat tidak setuju / Sangat tidak baik	16-19.8	11-13.8	11-14.8
II	Tidak setuju / Tidak baik	>19.8-23.6	>13.8-16.6	>14.8-18.6
III	Netral	>23.6-27.4	>16.6-19.4	>18.6-22.4
IV	Setuju / Baik	>27.4-31.2	>19.4-22.2	>22.2-26.2
V	Sangat Setuju / Sangat baik	>31.2-35	>22.2-25	>26.2-30

Selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian menggunakan pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) dengan pendekatan WarpPLS. Pertimbangan menggunakan model analisis struktural adalah untuk menjelaskan hubungan dan interdependensi variabel-variabel penelitian. Model ini dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah atau belum ditemukan dan atau terdapat indikator yang tidak memenuhi model pengukuran reflektif, sehingga bersifat formatif. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel bisa kecil atau besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori (uji hipotesis) juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi.



## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil**

Sebelum dilakukan uji hipotesis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian, yaitu validitas konvergen. Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai outer model (Sholihin dan Ratmono, 2013). Kriteria yang digunakan untuk menentukan valid tidaknya kuesioner mengacu pada uraian sebelumnya bahwa muatan faktor (*factor loading*) lebih besar sama dengan 0.05 s.d. 0.06 dianggap cukup sebagai kriteria terpenuhinya validitas konvergen (Solimun dkk., 2017). Berdasarkan hasil analisis struktur persamaan simultan dengan pendekatan Warp PLS pada tabel *combined loadings and cross loadings* diketahui bahwa setiap indikator pada variabel MS, TMS, dan IGI memiliki *factor loading* yang lebih besar sama dengan 0.05 dan masing-masing signifikan ( $p < 0.001$ ). Dengan demikian kuesioner penelitian yang terdiri atas lima variabel penelitian (supervisi pimpinan, dukungan kebijakan Rektor, dan implementasi *income generating*) memenuhi validitas konvergen. Berikut table validitas instrument.

**Tabel 4.1** Tabel Validitas Instrumen

MS	TMS	IGI	Type (a SE	P value		
<b>MS1</b>	-0.206	0.268	-0.256	Reflect	0.079	<0.001
<b>MS2</b>	0.136	0.241	-0.322	Reflect	0.080	<0.001
<b>MS3</b>	-0.217	- 0.126	0.372	Reflect	0.077	<0.001
<b>MS4</b>	0.069	0.188	-0.293	Reflect	0.075	<0.001
<b>MS5</b>	0.084	- 0.166	0.020	Reflect	0.076	<0.001
<b>MS6</b>	0.098	- 0.128	0.134	Reflect	0.076	<0.001
<b>MS7</b>	0.021	- 0.189	0.259	Reflect	0.077	<0.001
<b>TMS1</b>	-0.021	0.758	0.088	Reflect	0.078	<0.001
<b>TMS2</b>	0.303	0.749	-0.248	Reflect	0.078	<0.001
<b>TMS3</b>	-0.061	0.732	-0.123	Reflect	0.079	<0.001
<b>TMS4</b>	-0.106	0.800	0.115	Reflect	0.077	<0.001
<b>TMS5</b>	-0.102	0.797	0.146	Reflect	0.077	<0.001
<b>IGI1</b>	-0.087	- 0.133	0.814	Reflect	0.077	<0.001
<b>IGI2</b>	-0.018	- 0.051	0.924	Reflect	0.075	<0.001
<b>IGI3</b>	0.081	- 0.120	0.902	Reflect	0.075	<0.001
<b>IGI4</b>	-0.111	- 0.120	0.888	Reflect	0.075	<0.001
<b>IGI5</b>	0.065	0.209	0.807	Reflect	0.077	<0.001
<b>IGI6</b>	0.082	0.270	0.749	Reflect	0.078	<0.001

**Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.**

Selanjutnya dilakukan pengujian tingkat konsistensi alat ukur, maka dilakukan pengujian reliabilitas instrumen. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja, dimana pengukuran dilakukannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronbach Alpha* > 0.60, maka instrumen reliabel. Ringkasan hasil pengujian reliabilitas instrumen uji pilot ditunjukkan dalam table sebagai berikut.

**Tabel 4.2** Pilot Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Supervisi pimpinan (MS)	0.904	Reliabel
2	Dukungan Kebijakan Rektor (TMS)	0.825	Reliabel
3	Implementasi <i>Income generating</i> (IGI)	0.922	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk seluruh variabel menunjukkan angka > 0.60. Dengan demikian instrumen penelitian ini memenuhi kriteria reliabel untuk digunakan sebagai alat pengukuran variabel.

Responden dalam penelitian terdiri dari 55 perempuan dan 56 laki-laki. Usia responden dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi lima kelas, yaitu usia kurang dari 25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun,



41-55 tahun, dan lebih dari 56 tahun. Dari sejumlah 111 responden, hampir setengah dari seluruh sampel, yakni 49,50% (55 orang) berusia 26-35 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang mengelola dan terlibat dalam kegiatan yang mendatangkan *income generating* adalah dosen-dosen muda. Dosen-dosen muda memiliki kreatifitas dan inovasi serta dapat menyajikan ide-ide baru dalam mendatangkan *income generating*. Selain itu, dosen-dosen muda juga memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Dosen-dosen muda juga yang secara aktif memberikan sumbangsih tenaga dan pikiran dalam pelaksanaan administrasi kegiatan.

Usia responden berikutnya berada di kisaran 36-45 tahun sebanyak 40 orang atau 36%. Dalam kurun usia ini, responden telah memiliki pengalaman yang banyak dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Dosen-dosen tersebut memiliki relasi yang luas sehingga dapat menjangkau stakeholder dan masyarakat. Sehingga banyak kegiatan yang mereka lakukan dapat mendatangkan *income generating*. Selanjutnya usia responden berada di kisaran 46-55 tahun sebanyak 14 orang atau 10,8%. Dalam kurun usia ini, responden memiliki pengalaman yang mumpuni serta jejaring yang sangat luas sehingga dapat memberikan ide penentuan jenis kegiatan yang mendatangkan *income generating*.

Mereka juga telah mapan dalam pengembangan diri sehingga dapat bekerjasama dengan baik. Usia responden berada di kisaran >56 tahun sebanyak 4 orang atau 3,6%. Responden dalam rentang usia ini memiliki catatan kerja yang tinggi sehingga

memberikan sumbangsih yang tinggi bagi organisasi. Dengan kepakarannya menghasilkan produk-produk inovatif unggulan yang dapat dihilirisasikan kepada masyarakat luas. Sehingga jejaring merekapun bertambah luas. Secara lebih detail, profil responden berdasarkan usia ditampilkan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3** Profil Responden Berdasarkan Usia

	Usia (Tahun)					Jumlah
	< 25	26-35	36-45	46-55	>56	
Responden	0	55	40	14	4	111
Total	0	55	40	14	4	111

Berdasarkan tingkat pendidikan formal yang pernah diikuti, mayoritas reponden penelitian ini berijazah magister, yaitu 79 orang (71,17%). Sedangkan responden dengan kualifikasi pendidikan doktor, yakni 32 orang (28,83%). Responden tersebar di seluruh fakultas, yaitu mereka yang menjadi penanggungjawab kegiatan yang mendatangkan *income generating*. Responden juga berasal dari unsur pimpinan jurusan yang mengelola laboratorium. Jasa yang diberikan laboratorium dapat mendatangkan *income generating*. Sehingga tepat sekali jika ketua laboratorium dan staf pengelolanya memberikan informasi perihal *income generating*. Tabel 4.4 merupakan profil responden berdasarkan kualifikasi Pendidikan.

**Tabel 4.4** Profil Responden Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

Responden	Jenjang Pendidikan		Jumlah
	Magister	Doktor	
Total	79	32	111

Statistik deskriptif variabel penelitian menunjukkan sebaran data penelitian meliputi skor minimal, skor maksimal, skor rata-rata, dan standar deviasi. Tabel 4.5 berikut ini adalah hasil olah data setiap variabel penelitian.

**Tabel 4.5** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimal	Maksimal	Rata-rata	Std. Deviasi
MS	111	16	35	27.87	4.989
TMS	111	11	25	19.66	3.456
IGI	111	11	30	23.70	4.327

Berdasarkan Tabel 4.5 tampak bahwa nilai rata-rata variabel supervisi pimpinan (MS) sebesar 27,87. Capaian skor ini menunjukkan bahwa supervisi pimpinan dalam pelaksanaan *income generating* dipersepsikan oleh pegawai dalam kategori baik pada rentang skor >27.4–31.2 (lihat kriteria Tabel 3.2). Nilai rata-rata variabel dukungan kebijakan rektor sebesar 19.66 berada pada capaian skor 19.4-22.2 yaitu dalam kategori baik. Artinya kebijakan rektor berupa peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan *income generating* memberikan keleluasaan pengelola sehingga berjalan dengan lancar. Terakhir adalah nilai variabel implementasi *income generating* sebesar

23.70 berada pada capaian skor >22.2-26.2 yaitu dalam kategori baik. Artinya, selama ini implementasi *income generating* berjalan dengan lancar sehingga tujuan setiap kegiatan dapat tercapai.

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan pemodelan persamaan struktural (*structural equation modelling/SEM*) dengan pendekatan WarpPLS. Indikator *Model Fit* dan *Quality Indices* meliputi *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS), *Average Variance Inflation Factor* (AVIF), *Average full collinearity VIF* (AFVIF), *Tenenhaus GoF* (GoF), *Sympson's Paradox Ratio* (SPR), *R-Squared Contribution Ratio* (RSCR), *Statistical Suppression Ratio* (SSR) dan *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR).

Berdasarkan hasil olah data penelitian diketahui bahwa Nilai indikator APC = 0.253, ARS = 0.613, dan AARS = 0.600. Ketiga indikator tersebut signifikan pada  $p < 0.001$ , jauh berada pada kriteria  $p < 0.05$ , sehingga semuanya memenuhi kriteria baik. Indikator AVIF = 2.252 dan AFVIF = 2.742 tergolong cukup rendah, jauh di bawah 5, memenuhi kriteria ideal sehingga tidak terdapat multikolinieritas di antara variabel bebas. Nilai GoF yang mengukur kekuatan penjelasan dari model sebesar 0.630 termasuk dalam kriteria ideal. Indikator SPR=0.857, RSCR=0.999, SSR dan NLBCDR semuanya bernilai 1.000 sehingga memenuhi kriteria ideal. Secara ringkas *model fit and quality indeces* disajikan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6** *Model Fit and Quality Indices*

No.	Model Fit and Quality Indices	Kriteria Fit	Hasil Analisis	Ket.
1	Average path coefficient (APC)	$P < 0.05$	0.253 $P < 0.001$	Baik
2	Average R-squared (ARS)	$P < 0.05$	0.613 $P < 0.001$	Baik
3	Average adjusted R-squared (AARS)	$P < 0.05$	0.600 $P < 0.001$	Baik
4	Average block VIF (AVIF)	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	2.252	Ideal
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if $\leq 5$ , ideally $\leq 3.3$	2.742	Ideal
6	Tenenhaus (GoF)	small $\geq 0.1$ , medium $\geq 0.25$ , large $\geq 0.36$	0.630	Ideal
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	Acceptable if $\geq 0.7$ , ideally = 1	0.857	Ideal
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	Acceptable if $\geq 0.9$ , ideally = 1	0.999	Ideal
9	Statistical suppression ratio (SSR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Ideal
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	Acceptable if $\geq 0.7$	1.000	Ideal

Pengujian hipotesis pada analisis WarpPLS menggunakan uji t. Kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut: bilamana diperoleh  $p\text{-value} \leq 0.10$  (alpha 10%) maka dikatakan *weakly significant*, jika  $p\text{-value} \leq 0.05$  (alpha 5%) maka dikatakan signifikan, dan jika  $p\text{-value} \leq 0.01$  (alpha 1%) maka dikatakan *highly significant*. Berdasarkan pengolahan data, diperoleh *output path coefficient dan p-value* pada Tabel 4.7.

Merujuk pada Tabel 4.7, koefisien jalur MS ke TMS sebesar 0.335,  $p\text{-value} < 0.001$ . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh supervisi pimpinan terhadap dukungan kebijakan rektor sebesar 33,50% dan signifikan. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan “supervisi pimpinan berpengaruh terhadap dukungan kebijakan Rektor” dinyatakan diterima. Koefisien sebesar 33,5% menunjukkan bahwa pengaruh supervisi pimpinan relatif besar dan sangat kuat (*highly significant*) terhadap dukungan kebijakan rektor dalam implementasi *income generating*. Supervisi pimpinan yang baik benar-benar mampu mendorong peningkatan dukungan kebijakan Rektor dalam Implementasi *income generating*.

**Tabel 4.7** *Path Coefficient and p-Value*

Variabel	MS		TMS	
	Path	p-value	Path	p-value
TMS	0.335	<0.001		
IGI	0.252	0.003	0.383	<0.001

Koefisien jalur MS ke IGI sebesar 0.252,  $p\text{-value}$  0.003. Hal ini mengindikasikan bahwa supervisi pimpinan yang dilakukan oleh dekan dan pimpinan

unit berpengaruh kuat terhadap implementasi *income generating*. Supervisi pimpinan berupa monitoring dan pengawasan pada setiap kegiatan yang mendatangkan *income generating* terbukti mempengaruhi pelaksanaan *income generating* di setiap jurusan dan unit. Artinya, pimpinan dapat mengkoordinasikan jalannya kegiatan dengan baik, mengawasi setiap transaksi keuangan yang masuk, sampai dengan mengevaluasi setiap kegiatan dengan baik. Rekomendasi yang dibuat oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja *income generating* pada tahun selanjutnya. Berdasarkan hasil analisis data maka hipotesis 2 yang berbunyi “supervisi pimpinan berpengaruh terhadap implementasi *income generating*”, diterima.

Selanjutnya, koefisien jalur TMS ke IGI sebesar 0.383,  $p\text{-value} < 0.001$ . Informasi ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang sangat kuat (highly significant) dari dukungan kebijakan Rektor terhadap implementasi *income generating*. Semakin baik tingkat dukungan kebijakan rektor, maka akan semakin baik implementasi *income generating*. Implementasi *income generating* yang baik ditandai dengan bertambahnya penghasilan tambahan sehingga dapat membantu efisiensi biaya operasional universitas, universitas tidak menggantungkan diri pada pendapatan yang berasal dari pemerintah, meningkatkan stabilitas keuangan, dan meningkatkan citra universitas. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu MS berpengaruh langsung terhadap TMS. Selanjutnya, MS berpengaruh langsung terhadap IGI. Hal ini menunjukkan bahwa peran

supervisi pimpinan menentukan kebijakan yang dibuat oleh rektor.

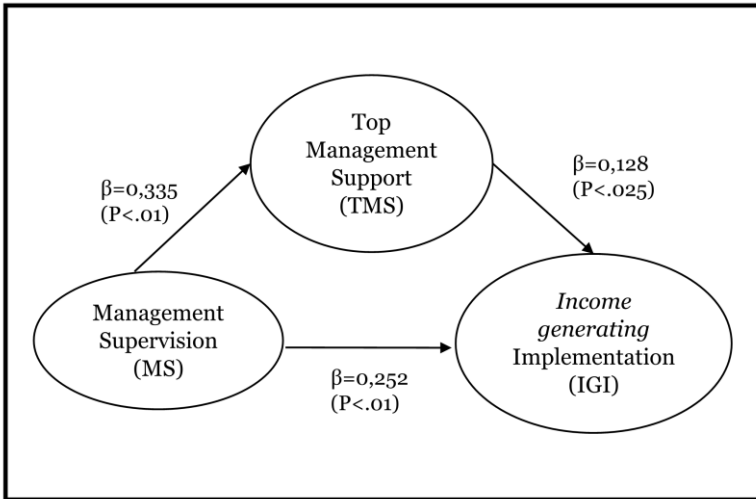
Hipotesis 1 dan 2 merupakan pernyataan yang terkait dengan pengaruh langsung antar variabel independen terhadap variabel dependen. Selain pengaruh langsung, terdapat pula pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam program warpPLS dalam penelitian ini, untuk pengaruh tidak langsung terdiri atas pengaruh tidak langsung 2 segment. Pengaruh tidak langsung 2 segmen menguji hubungan pengaruh MS ke IGI melalui TMS (hipotesis 3).

Berdasarkan tabel 13 diketahui bahwa pertama, koefisien jalur tidak langsung MS ke IGI melalui TMS sebesar 0.128, *p-value* 0.025. Hal ini berarti bahwa supervisi pimpinan berpengaruh terhadap implementasi *income generating* melalui dukungan kebijakan Rektor. Dengan kata lain, dukungan kebijakan Rektor merupakan mediasi pengaruh supervisi pimpinan terhadap implementasi *income generating*. Berdasarkan hasil penelitian, *p-value* 0.025 (<0.05) maka pengaruh ini dikatakan kuat (significant). Supervisi pimpinan yang baik akan mendorong dukungan kebijakan rektor yang pada akhirnya akan meningkatkan jumlah *income generating*. Oleh karena itu, hipotesis 3 yang berbunyi “dukungan kebijakan rektor memediasi pengaruh supervisi pimpinan terhadap implementasi *income generating*”, diterima.



**Tabel 4.8** *Indirect Effect for Path with 2 segments*

Variabel	MS	
	Path	p-value
IGI	.128	0.025



**Gambar 4.1.** *Conceptual Framework dengan Loading Values*

**Tabel 4.9** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respon	Koef. Jalur	p-value	Ket.
<b>Pengaruh Langsung</b>						
1	MS	-	TMS	0.335	<0.001	Diterima
2	MS	-	IGI	0.252	0.003	Diterima
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>						
3	MS	TMS	IGI	0.128	0.025	Diterima

## 4.2. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi pimpinan berpengaruh terhadap dukungan kebijakan Rektor. Hal ini berarti supervisi yang telah dilakukan

oleh pimpinan unit, fakultas, program studi berkontribusi terhadap dukungan kebijakan rektor terkait manajemen *income generating*. Kinerja suatu perguruan tinggi diatur salah satunya dalam kebijakan rektor. Kebijakan rektor disusun berdasarkan kecakapan kebijaksanaan para pimpinan. Temuan ini membuktikan bahwa supervisi pimpinan memiliki peranan strategis dalam menentukan suatu kebijakan di perguruan tinggi termasuk dalam upaya mendapatkan tambahan sumber penghasilan.

Terdapat dua hal utama dalam melakukan kegiatan supervisi yaitu terkait monitoring dan peninjauan (Rokhiat, 2008). Kedua hal ini merupakan bagian dari fungsi manajemen yang vital. Temuan membuktikan bahwa sejauh ini pimpinan unit, fakultas, program studi telah melakukan kegiatan *monitoring* dengan baik. Pihak-pihak yang dimaksud berupaya untuk mengetahui sejauh mana perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan instansi dengan menilai kesesuaian dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan. Baik pimpinan unit, fakultas maupun program studi mencoba menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program. Pimpinan juga melakukan peninjauan untuk mengevaluasi sejauh mana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan instansi, mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai dalam rentang waktu tertentu. Monitoring dan peninjauan yang telah diterapkan oleh para pimpinan ini ikut andil dalam mengonstruksi isi dari kebijakan Rektor. Melalui *monitoring* dan peninjauan, para pimpinan dapat memberikan saran yang sesuai dengan realitas yang ada. Tentu rekomendasi yang diajukan

lebih berbobot. Pimpinan memiliki peran sebagai *informational roles*, termasuk di dalamnya fungsi monitor yang mensyaratkan pada kemampuan mencari informasi internal dan eksternal mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi organisasi dan melakukan analisis SWOT (Mintzberg, 1975).

Hasil berikutnya menyatakan bahwa supervisi pimpinan berpengaruh terhadap implementasi *income generating*. Teori RDT menjelaskan bahwa efektivitas terkait dengan manajemen proaktif dari lingkungan eksternal yang kompetitif mendukung upayanya untuk memperoleh pendapatan (Pautz, 2014). Penjelasan ini menekankan bahwa untuk memperoleh pendapatan diperlukan manajemen proaktif. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa sebagian besar sekolah tidak memiliki prosedur pengawasan yang tepat untuk proyek-proyek yang menghasilkan pendapatan dan bahwa pengawasan yang buruk telah menyebabkan kegagalan banyak proyek-proyek yang menghasilkan pendapatan (Adan & Keiyoro, 2017). Temuan pada penelitian ini nampaknya tidak merepresentasikan sebagian besar sekolah yang dimaksud. Pimpinan telah melakukan bagian dari fungsi supervisi dengan baik. Beberapa hal yang telah dilakukan oleh pimpinan UNNES dalam menjalankan fungsi supervisi ini diantaranya mengkoordinasikan jalannya kegiatan yang menghasilkan pendapatan, Mencari dukungan dari simpatisan/donator sampai pada mengawasi dan memantau transaksi yang melibatkan *Income generating Activities*.

Supervisi pimpinan berpengaruh terhadap implementasi *income generating*. Pengawasan lebih efisien daripada metode tradisional manajemen, seperti

praktik divisi fungsional dalam organisasi hirarki formal, untuk implementasi yang efektif dari project *income generating* (Boadi, 2006; Kerei, 2014; Mutula, 2001). Pimpinan Unit, Fakultas, Program Studi di UNNES telah bertanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi sesuai posisi dan jabatan yang diemban. Manajemen yang tidak profesional dari *income generating* dan kebijakan yang tidak efektif dapat menjadi penghambat implementasi *income generating* (Garcia, 2017; Accounting et al., 1999). UNNES telah mengupayakan peningkatan kapasitas kelembagaan baik dalam layanan pendidikan dan pembelajaran, meningkatkan citra lembaga secara nasional dan internasional, penyelenggaraan kegiatan penelitian dan peningkatan publikasi, pengabdian kepada masyarakat, mengelola asset sebagai *income generator* sampai pada mendayagunakan jaringan kemitraan secara nasional dan regional.

Pelatihan manajemen yang diikuti oleh pengelola dapat meningkatkan pengetahuan dalam mengelola dana pendidikan, termasuk di dalamnya tambahan pendapatan (*income generating*) (Adan & Keiyoro, 2017; Miranda et al., 2016). Kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan terkait manajemen *income generating* menjadi variabel *intervening* supervisi pimpinan terhadap implementasi *income generating* (Kerei, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya kebijakan Rektor sebagai variabel *intervening* mampu memediasi pengaruh supervisi pimpinan terhadap implementasi *income generating*. Dukungan kebijakan Rektor yang mampu memediasi pengaruh supervisi pimpinan terhadap implementasi *income generating* membuktikan bahwa kebijakan Rektor

yang telah ditetapkan UNNES cukup mendukung implementasi *income generating* menuju PTN-BH.

# **BAB 5**

## **PENUTUP**

### **5.1. Simpulan**

Dukungan kebijakan rektor berpengaruh terhadap implementasi *income generating*. Supervisi pimpinan yang baik benar-benar mampu mendorong peningkatan dukungan kebijakan Rektor dalam Implementasi *income generating*. Supervisi pimpinan berupa monitoring dan pengawasan pada setiap kegiatan yang mendatangkan *income generating* terbukti mempengaruhi pelaksanaan *income generating* di setiap jurusan dan unit.

Penelitian ini mendukung *Resources Dependence Theory (RDT)* yaitu berhasil menjelaskan perilaku institusi untuk melakukan inisiatif bisnis sebagai tambahan pendapatan. RDT diaplikasikan untuk mendeskripsikan perilaku institusi dalam mengembangkan usaha bisnis untuk tambahan pendapatan sehingga institusi dapat bertahan dalam memenuhi kebutuhan anggaran.

### **5.2. Saran**

Penelitian ini hanya dilakukan di satu universitas yang ada di Indonesia. Hal ini membuat hasil penelitian sesuai dengan persepsi universitas. Sehingga hal tersebut belum mampu merepresentasikan kondisi universitas lain di Indonesia, yangmana hasil berbeda sangat memungkinkan. Penelitian selanjutnya dapat

menambahkan jumlah sampel dari universitas yang akan menjadi PTN-BH. Penelitian ini hanya fokus terhadap faktor internal yang mempengaruhi implementasi *income generating*. Untuk mengetahui faktor eksternal yang mempengaruhi implementasi *income generating*, penelitian selanjutnya dapat menggunakan responden seperti, orangtua mahasiswa, sponsor/donator, dan pihak eksternal lainnya. Penelitian selanjutnya juga dapat menginvestigasi dan membandingkan bagaimana pengelolaan *income generating* di universitas negeri dan universitas swasta.

### **Rekomendasi**

Manajemen dari *income generating* harus memberikan kesempatan staff tentang pengembangan *hardskill/softskill* untuk meningkatkan kemampuan staff dalam mengelola *income generating*. Jenis pengembangan *hardskill/softskill* adalah kemampuan interpersonal, kualifikasi akademik, kemampuan wirausaha, modal kapital, dan waktu untuk memulai dan menjalankan kegiatan *income generating*. Jika perlu, pihak manajemen perlu memberikan kesempatan kepada staff untuk melakukan kunjungan industri, jadi, staff dapat mengerti bagaimana universitas lain menjalankan *income generating*.

### **Kontribusi Penulis**

Konsep Penelitian: Amir Mahmud

Data curation: Amir Mahmud

Analisis Formal: Amir Mahmud

Investigasi: Amir Mahmud

Metode: Amir Mahmud

Administrasi Projek: Amir Mahmud

Supervisi: Amir Mahmud, Nurdian Susilowati, Puji Novita Sari

Validasi: Amir Mahmud, Nurdian Susilowati, Puji Novita Sari

Visualisasi: Amir Mahmud, Nurdian Susilowati

Menulis – draf orisinal: Amir Mahmud

Menulis – *review & editing*: Amir Mahmud, Nurdian Susilowati, Puji Novita Sari





## REFERENSI

- Abankina, I., Filatova, L., & Nikolayenko, E. (2018). Polarization of universities in the Central Federal District of Russia under reform. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 10(4), 410–429. <https://doi.org/10.1108/JARHE-12-2017-0159>
- Accounting, E. O. F., In, S., Fulfilment, P., & Requirements, O. F. T. H. E. (1999). *Kenyatta university. July*.
- Adan, S. M., & Keiyoro, P. (2017). Factors Influencing the Implementation of *Income generating* Projects in Public Secondary Schools in Isiolo North Sub County, Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 2(1), 558–573.
- Ahmad, A. R., Soon, N. K., & Ting, N. P. (2015). *Income Generation Activities among Academic Staffs at Malaysian Public Universities*. 8(6), 194–203. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n6p194>
- Aldrich, H. E. (1976). Resource dependence and interorganizational relations: Relations between local service employment offices and social service sector organizations. *Administration and Society*, 8(January 1976), 419–453.
- Alshubiri, F. N. (2020). Analysis of financial sustainability indicators of higher education institutions on foreign direct investment: Empirical evidence in OECD countries.

*International Journal of Sustainability in  
Higher Education.*

<https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0306>

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Leadership Quarterly* (Vol. 14, Issue 3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Bartol, K., & Martin, D. (1998) "Management", 3rd Ed., USA, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Boadi, B. Y. (2006). Income-generating activities: A viable financial source for African academic libraries? *Bottom Line*, 19(2), 64–77. <https://doi.org/10.1108/08880450610663609>
- Burns, J. M. (1978) "Leadership", NY: Harper & Row.
- Castillo, F. A., & Hallinger, P. (2017). Systematic review of research on educational leadership and management in Latin America , 1991 – 2017. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143217745882>
- Cohen, A. (2018). Counterproductive Work Behaviors: understanding the dark Side of Personalities in organizational Life. In *Routledge* (1st ed.). <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00028>
- Gali, Y., & Schechter, C. (2020). NGO involvement in education policy: principals' voices. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1509–1525. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2020-0115>
- Garcia, R. C. (2017). *Profitability and efficiency*

*evaluation of the financial management of a socio-economic intervention.*

[https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-](https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0019)

0019.Introduction

- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- House, R., et al (1999), “Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Glob”. In Mobely, W., et al, (Eds), “Advances in Global Leadership”, pp 171-233. Stamford, CT: JAI Press.
- Jacobs, T & Jaques, E. (1990) “Military Executive Leadership”. In E. Clark (Eds.), “Measures of Leadership”, West Orange, NJ, Leadership Library of America, pp. 281-295.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978) “The Social Psychology of Organizations”, 2nd ed., New York, Johan Wiley.
- Kerei, K. O. (2014). *Selected Factors Influencing Principals’ Management Of Income generating Activities In Public Secondary Schools By Andrew Mbasu Lunani A Thesis Submitted To The Department Of Educational Management And Policy Studies , School Of Education As Partial Requ.*
- Kipkoech, C. S. (2018). *Determinants Of Implementation Of Income generating Projects In Public Secondary Schools In Konoin District , Bomet County , Kenya.* 20(3), 64–68. <https://doi.org/10.9790/487X-2003106468>
- Mintzberg, H. 1975. The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review, July-August

- Miranda, A. T., Tenedero, L. E., Fiel-Miranda, J. L., & Celestino, E. R. (2016). The income-generating projects of a government academic institution in The Philippines. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 5–16. <https://doi.org/10.1108/apjie-12-2016-006>
- Mutula, S. M. (2001). Financing public universities in eastern and southern Africa: Implications for information services. *The Bottom Line*, 14(3), 116–132. <https://doi.org/10.1108/08880450110398681>
- Nyamwega, H. N. (2016). *An Evaluation of Income generating Projects in Public Secondary Schools in Nairobi County*. 21(February 2008), 6–16.
- Panigrahi, J. (2018). *Innovative Financing of Higher Education : Changing Options and Implications*. <https://doi.org/10.1177/2347631117738644>
- Pautz, H. (2014). *Income generation in public libraries : potentials and pitfalls*. <https://doi.org/10.1108/LR-03-2014-0023>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. Harper and Row.
- PR No25-2018\_ttg badan pengembang bisnis.pdf*. (n.d.).
- PR\_20\_2015-Pengelolaan-Unit-Usaha-Satuan-Pengembang-Bisnis.pdf*. (n.d.).
- Rochiat, 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Schmidt, J., & Peachey, L. (2003). Funding down under: Entrepreneurial approaches to generating income at the University of Queensland Cybrary. *New Library World*, 104(1194), 481–490.

- <https://doi.org/10.1108/03074800310509406>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Siswanto, E., Djumahir, & Sonhadji, A. (2013). Good University Income generating Governance in Indonesia: Agency Theory Perspective. *International Journal of Learning and Development*, 3(1), 67–78. <https://doi.org/10.5296/ijld.v3i1.3134>
- TESDA-CLSU, Guidebook on Income Generating Project. [www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com). (2015). 1–14.
- [www.hukumonline.com/pusatdata](http://www.hukumonline.com/pusatdata). (2020). 4(1), 1–7.

ISBN 978-623-5509-39-6



9 786235 509396