

# Tinjauan Analitik Kapabilitas Kepemimpinan Strategik Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi

**Purnamie Titisari**

Faculty of Economics and Business  
Universitas Jember

**Arnis Budi Susanto**

Faculty of Economics and Business  
Universitas Jember

**Abstrak:** Kepemimpinan strategik seringkali dikaitkan dengan visi organisasi dimana mencerminkan ide dan tindakan yang menjadikan organisasi tersebut memiliki keunikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kapabilitas kepemimpinan strategik terhadap kinerja perguruan tinggi. Metodologi penelitian ini, teknik *stratified random sampling* digunakan dalam penelitian ini. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 210 karyawan dari perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kapabilitas kepemimpinan strategik dan kinerja perguruan tinggi. Pentingnya studi ini dilakukan yaitu untuk menunjukkan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategik akan memberikan alternatif bagi organisasi yang berdampak pada kinerja perguruan tinggi. Kesimpulan penelitian ini adalah, perguruan tinggi perlu memiliki kapabilitas kepemimpinan strategik yang menekankan kepada integritas dan transparansi pada sumberdaya yang ada di dalam organisasi. Kapabilitas kepemimpinan strategik memerlukan perencanaan strategik yang jelas untuk keberhasilan implementasi strategi dalam waktu tertentu. Untuk menghadapi perubahan, memerlukan sikap visioner dari seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

**Kata Kunci:** Perguruan Tinggi, Kapabilitas Kepemimpinan Strategik, Kinerja

**Abstract:** Strategic leadership is often associated with an organizational vision which reflects ideas and actions that make the organization unique. This study aims to analyze the effect of strategic leadership capabilities on university performance. The methodology of this research, the stratified random sampling technique was used in this study. The sample in this study was 210 employees from universities. The results of the study indicate that there is a positive relationship between strategic leadership capability and college performance. The importance of this study is carried out, which is to show that strategic leadership capability will provide an alternative for organizations that are impacted by university performance. This study concludes that universities need to have strategic leadership capabilities that emphasize integrity and transparency in the resources within the organization. The capability of strategic leadership requires clear strategic planning for the successful implementation of the strategy in a certain time. To deal with change, requires a visionary attitude from a leader to achieve organizational goals.

**Keywords:** Higher Education, Strategic Leadership Capabilities, Performance

## 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen kunci bagi organisasi dimana didalamnya mencakup kepercayaan, perilaku, dan sikap yang saling mempengaruhi satu sama lain (Quinn,2005). Ahmed (2012) menjelaskan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategik harus memiliki “budaya korporat” yang saling berkolaborasi dan menjadi dasar untuk peningkatan kinerja organisasi. Kapabilitas kepemimpinan strategik tidak hanya berkaitan dengan pimpinan

puncak, namun juga mengenai bagaimana menciptakan pemimpin yang mampu menciptakan nilai lebih bagi pelanggan (Hubbard, et., 2007). Disisi lain, budaya korporat memahami pertumbuhan ekonomi, politik dan sosial sebagai kekuatan lingkungan. Pemimpin perlu mempelajari bagaimana konsumen, trend dan pemanfaatan teknologi, pola kerja dari karyawan maupun konsumen yang memiliki berbagai latar belakang budaya. Kepemimpinan strategik memerlukan kemampuan untuk menciptakan pandangan yang multikultural (Ting-Toomey,1999). Hal ini diperlukan untuk mengetahui kapan dan bagaimana untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki dan memberikan umpan balik yang diperlukan serta diperlukan untuk mengembangkan karyawan agar karyawan mampu mengetahui bagaimana mereka memberikan umpan balik dari kinerja mereka dan mendapatkan penghargaan dari kinerja mereka (Graeme, 2010)

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk membentuk keputusan organisasi dan memberikan nilai tinggi dari waktu ke waktu, tidak hanya secara pribadi tetapi juga dengan menginspirasi dan mengelola orang lain dalam organisasi (Lynch, 2009). Oleh karena itu kepemimpinan strategis adalah tindakan penyeimbangan yang kompleks antara beberapa faktor, mengatasi tekanan strategis, perubahan lingkungan di luar organisasi dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi (Yukl, 2002)). Kepemimpinan berarti lebih dari sekadar menanggapi peristiwa luar. Ini termasuk menginspirasi dan menyemangati orang-orang di dalam organisasi dengan arah yang jelas untuk masa depan. Ini melibatkan berkomunikasi dengan dan mendengarkan orang-orang di dalam organisasi dengan tujuan menyebarkan pengetahuan, menciptakan dan berinovasi bidang-bidang baru dan solusi untuk masalah (Teece, 2000).

Tindakan dan intervensi yang digunakan dalam mengelola organisasi apa pun dapat dipandang sebagai paket komponen dalam kepemimpinan strategis. Penulis yang berbeda menekankan komponen atau tema yang berbeda. Kotter (1996) menekankan pentingnya visi yang dapat diambil sebagai tujuan dan strategi untuk mencapainya dan berkomunikasi secara luas tentang visi dalam memimpin perubahan. Dalam organisasi publik, tujuan dan strategi biasanya ditetapkan oleh kepemimpinan politik, sehingga mengkomunikasikan dan menciptakan pemahaman tentang tujuan dan strategi menjadi relatif lebih penting sebagai alat kepemimpinan. Parry (1999) dan Valle (1999) memandang kepemimpinan dan pengembangan staf sebagai hal yang penting dalam membantu staf menangani dan beradaptasi terhadap perubahan. Yukl (2002) mencantumkan serangkaian luas intervensi pembangunan untuk mempromosikan perubahan strategis, termasuk mendorong inovasi dan

pembelajaran. Oleh karena itu pemimpin strategis fokus untuk mengembangkan dan secara efektif mencapai tujuan organisasi dengan melibatkan orang lain dalam organisasi di berbagai tingkatan. Keterampilan pemimpin datang dalam menggabungkan dan mengelola input tersebut sehingga banyak di organisasi merasa bahwa mereka telah membuat kontribusi dan pada saat yang sama bersedia untuk mengikuti dan bekerja menuju arah strategis yang ditentukan oleh pemimpin (Finkelstein, 1996). Namun beberapa peneliti mengatakan bahwa tidak ada bukti kepemimpinan / manajemen strategis yang telah menyebabkan buruknya kinerja organisasi publik seperti LA (Bonoff dan Zimmerman 2010) yang ingin diselidiki oleh penelitian ini.

Kinerja perlu diukur dengan beberapa pengukuran obyektif yang telah disetujui. Pengukuran kinerja seharusnya menyediakan bukti otentik dari hasil yang telah dicapai (Armstrong, 2003). Hal ini yang menjadi dasar untuk menyediakan informasi umpan balik yang digunakan tidak hanya bagi manajer namun juga karyawan untuk memonitor kinerja mereka. Lebih lanjut lagi, Armstrong (2003) juga mengenalkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur *outcome* atau capaian organisasi. *Balanced Scorecard* akan memungkinkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik baik dari sisi operasional, keuangan, dan konsumen. Dengan demikian diharapkan mampu memberikan kemudahan bagi manajer atau pimpinan untuk mampu memberikan respon yang lebih cepat dan komprehensif dalam strategi bisnis organisasi (Kaplan and Norton, 1992).

### **1.1. Perguruan Tinggi di Indonesia**

Perguruan tinggi merupakan organisasi nonprofit yang bertujuan untuk memberikan pelayanan dalam bidang pendidikan dimana dari pengelolaannya dapat dibedakan menjadi perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi juga menyediakan berbagai kajian bidang keilmuan yang dapat menjadi keunggulan yang dimiliki masing-masing perguruan tinggi untuk membedakannya dengan pesaing. Beberapa diantaranya memiliki keilmuan yang spesifik seperti kesehatan, ekonomi dan beberapa bidang lainnya. Mereka harus menyediakan analisis dan keahlian khusus untuk memberikan pelayanan pendidikan dan memonitoring serta mengimplementasikan kebijakan untuk mencapai tujuan perguruan tinggi masing-masing.

Kepemimpinan strategik merujuk pada seluruh aktivitas yang mengarahkan organisasi agar fokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan

strategik berkaitan dengan visi organisasi yang dapat menjadikan keunikan tersendiri bagi organisasi tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Kinerja manajemen merupakan pendekatan stratejik dan terintegrasi yang akan mengarah kepada keberhasilan yang keberlanjutan dengan meningkatkan kinerja organisasi (Armstrong, 2003). Kinerja merupakan sesuatu yang dilakukan oleh organisasi atau individu dengan tujuan tertentu (Kane, 1996). Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang menyediakan keterkaitan yang erat antara tujaun strategik organisasi dengan keouasan konsumen dan kontribusi ekonomi (Beradin et al., 1995). Kepemimpinan akan lebih mempengaruhi budaya korporat dibandingkan manajemen (Burman and Evans, 2008). Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya korporat merupakan sesuatu yang sulit untuk diubah dan karyawan akan memerlukan waktu lebih lama untuk mampu terbiasa dengan budaya korporat yang baru. Fakta dimana dunia pendidikan tinggi merupakan pasar potensial di bidang pendidikan yang memiliki persaingan yang ketat. Pimpinan perguruan tinggi seringkali berfokus pada alokasi dana yang besar untuk mengembangkan perguruan tinggi tersebut dengan harapan mampu meningkatkan kinerja perguruan tinggi tersebut. Kapabilitas manajemen strategik dalam perguruan tinggi sering kali memiliki kinerja yang kurang sesuai dengan yang diharapkan.

## **1.3. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kapabilitas kepemimpinan terhadap kinerja perguruan tinggi.

## **1.4. Pengembangan hipotesis**

Pada penelitian ini di arahkan dengan hipotesis yang dikembangkan berikut:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh antara kapabilitas kepemimpinan strategik dan kinerja pada perguruan tinggi.

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh antara kapabilitas kepemimpinan strategik dan kinerja pada perguruan tinggi.

## 2. METODE PENELITIAN

Pada bagian ini akan membahas mengenai tahapan penelitian, metode dan prosedur yang diikuti dengan pelaksanaan penelitian. Hal ini bertujuan untuk menjelaskan latar belakang dan justifikasi desain penelitian dan metodologi. Penelitian sosial memiliki kepercayaan mendasar bahwa persepsi tidak dapat diukur secara langsung (Mugenda and Mugenda, 2008). Penelitian ini mengumpulkan data dan menginterpretasikan data yang diperoleh.

Desain penelitian ini disusun untuk mengumpulkan data yang bertujuan untuk menggabungkan tujuan penelitian dengan prosedur penelitian (Kothari, 2008). Sampling dalam penelitian ini merupakan perguruan tinggi yang ada di Jawa Timur. Target populasi yaitu dosen dan karyawan perguruan tinggi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 210 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampling *stratified random sampling*.

Data analisis dalam penelitian ini mencakup interpretasi data dari responden dan dianalisis dengan menggunakan SPSS yang digunakan untuk menganalisis data kuantitatif. Persamaan analisis regresi linear yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Adapun model yang digunakan yaitu ;  $Y = b_0 + b_1x_1 + e$ ,

Dimana;

Y = Kinerja

$b_0$  = konstanta

$x_1$  = kapabilitas kepemimpinan strategik

e = error

*Analysis of Variance* (ANOVA) digunakan untuk menganalisis karakteristik responden, tingkat respon dari responden. Analisis varian sangat berguna untuk menguji *sum of squares* residu (Mugenda and Mugenda, 2008). Uji F digunakan untuk menguji signifikansi dari variabel bebas dengan tingkat signifikansi 5%.

## 3. HASIL

Penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh kapabilitas kepemimpinan strategik terhadap kinerja perguruan tinggi. Hal ini akan memungkinkan untuk menyajikan interpretasi

dari hasil temuan penelitian. Statistik deskriptif dan inferensia digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1: Kategori Responden

Kategori Karyawan	Tingkat Respon	Persentase
Tenaga Pendidik	120	57.2
Tenaga Kependidikan	90	42.8
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah

Berdasarkan informasi pada tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden adalah tenaga pendidik sebanyak 57.2% dan tenaga kependidikan sebanyak 42.8%.

### **3.1. Hasil *Pilot Testing* Kapabilitas Kepemimpinan Strategik Dan Kinerja**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji reliabilitas instrumen. Cronbach's alpha yang digunakan yaitu 0.7. reliabiliti merujuk pada konsistensi alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2: Reliability Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Jumlah Item
Kapabilitas Kepemimpinan Strategik	0.824	12
Kinerja	0.813	10

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat bahwa keseluruhan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas yang baik, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi yang baik.

### **3.2. Hasil Analisis Regresi Kapabilitas Kepemimpinan Strategik**

Berdasarkan model regresi yang dikembangkan yaitu  $Y = b_0 + b_1X_1 + e$ , dapat dijelaskan bahwa 47.7% sebagai tingkat *goodnes of fit* atau kesesuaian model seperti yang ditunjukkan pada tabel 3. Hal ini menjelaskan bahwa kapabilitas kepemimpinan strategik menjelaskan 47.7% variasi dari variabel kinerja. Hasil ini juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara kapabilitas kepemimpinan startegik dan kinerja perguruan tinggi (Attena and Maria, 2006).

Tabel 3: Regresi antara Kapabilitas Kepemimpinan Strategik dan Kinerja

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
.783	.47.9	.47.7	2.7967330

Sumber: data diolah

Hasil ANOVA menunjukkan model kapabilitas kepemimpinan strategik dan kinerja pada nilai F-value 207.740, p=0.000 menjelaskan bahwa variance kinerja dari perguruan tinggi. Hasil ANOVA dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. ANOVA Kapabilitas kepemimpinan Strategik dan Kinerja

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1477.809	1	1497.522	207.740	.000
Residual	1570.049	221	7.254		
Total	3055.966	222			

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan hasil pengujian regresi, kapabilitas kepemimpinan strategik diketahui pengaruh yang positif terhadap kinerja perguruan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai hasil regresi sebesar 9.443 dan nilai t-value sebesar 7.395 dengan p-value sebesar 0.000

Tabel 5. Hasil Regresi Kapabilitas kepemimpinan Strategik dan Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig-
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	9.443	1.278		7.395	.000
Kapabilitas Kepemimpinan Strategik	2.192	.135	.680	14.374	.000

Sumber: hasil olah data

Untuk mendukung hasil penelitian ini, beberapa penelitian terdahulu telah menjelaskan mengenai kapabilitas kepemimpinan strategik akan berdampak pada nilai organisasi berupa sekelompok nilai yang diciptakan oleh kelompok di dalam organisasi. (Ojo, 2009). Selain itu terdapat hubungan antara kapabilitas kepemimpinan strategik dan kinerja organisasi (Waldman dan Yammarino, 1999).

### **3.3. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini menerima hipotesis alternatif yang dikembangkan sebelumnya, yaitu kapabilitas kepemimpinan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja perguruan tinggi.

Tabel 6. Perbandingan antara Kapabilitas Kepemimpinan Strategik dan Kinerja

	B	t	t-critical
Constant	9.443	7.395	
Kapabilitas kepemimpinan strategik	2.192	14.374	1.96

Sumber: hasil olah data

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka hipotesis null penelitian dimana tidak ada pengaruh kapabilitas kepemimpinan strategik terhadap kinerja perguruan tinggi ditolak dan hipotesis alternatif diterima yaitu terdapat pengaruh kapabilitas kepemimpinan strategik terhadap kinerja perguruan tinggi.

#### **4. PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan di dalam organisasi dalam hal ini perguruan tinggi memerlukan banyak perhatian khusus untuk mampu bersaing dengan pesaing. Kemampuan kepemimpinan strategis mempengaruhi arah organisasi misalnya perencanaan suksesi (Lory, 2003). Studi ini juga menemukan bahwa sumber daya belum dimanfaatkan secara maksimal di semua bidang di perguruan tinggi. Ini juga menunjukkan bahwa tidak ada umpan balik yang jelas untuk masalah yang dihadapi organisasi. Pada pengujian *pearson correlation*, menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan kepemimpinan strategis dan kinerja sedangkan pada ringkasan model, itu menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan budaya kinerja berada di 42.7%. Dalam pengujian hipotesis, terungkap bahwa hipotesis  $H_0$  yang menyatakan tidak ada pengaruh antara kepemimpinan dan budaya kinerja di perguruan tinggi ditolak, sementara pengujian alternatif diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kapabilitas kepemimpinan strategik akan berpengaruh terhadap kinerja perguruan tinggi

#### **5. KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kapabilitas kepemimpinan strategik pada perguruan tinggi. Penelitian ini dimulai dengan dasar premis bahwa kapabilitas kepemimpinan strategik akan mampu mempengaruhi kinerja perguruan tinggi yang berdampak pada kemampuan bersaing yang dimiliki. Hasil penelitian ini mendukung premis yang dikembangkan dimana kapabilitas strategik berpengaruh terhadap kinerja perguruan

tinggi. Hal ini menunjukkan perlunya kapabilitas kepemimpinan strategik yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam menjelaskan visi dan misi serta strategi yang dimiliki berdasarkan pada sumberdaya yang ada untuk memaksimalkan kinerja perguruan tinggi. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategik merupakan aktivitas yang menjadi prioritas dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

## **6. IMPLIKASI**

Perguruan tinggi perlu memperhatikan kapabilitas kepemimpinan strategik mereka untuk mampu bersaing. Trend yang ada saat ini yaitu kepemimpinan strategik memerlukan adanya kebijakan didalam perguruan tinggi yang memungkinkan sumberdaya yang ada untuk terus berkembang. Namun hal ini memiliki masalah, berkembangnya sumberdaya memerlukan perencanaan yang tepat sehingga mampu mengurangi tingkat *turn over*. Pihak perguruan tinggi perlu memastikan mereka mampu merencanakan, mengkoordinasi, mengarahkan, serta memonitoring strategi yang akan digunakan untuk mencegah munculnya kesenjangan atau masalah di masa yang akan datang sebagai dampak kesalahan dalam memilih strategi. Penelitian ini masih terdapat celah, sehingga perlu dilakukan saran untuk penelitian yang akan datang. Pada penelitian yang akan datang, sebaiknya mempertimbangkan kapabilitas kepemimpinan strategik di bidang lain secara spesifik seperti pada bidang pemerintahan atau swasta dan menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk masing-masing bidang tersebut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, A.K. (2012). The role of leadership in organizational development. *Journal of international Business and Commerce*. Vol1, N0. 11,97-104.
- Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice*, (9<sup>th</sup> Ed.) Kogan page, London.
- Attena, X, Maria, S. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of management psychology*, Vol. 21, 1ss: 6, pp. 566-579
- Bonoff, N and Zimmerman, B.(2010). Research paper on the Budget management and accountability: Evidence from Kenyan Local Authorities. [1]  
[SEP]

- Beradin, H.K., Jane, J.S., Ross, S., Spin, J.D. and Johnson, D.L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation, in the handbook of Human Resource Management, Ed. GR Ferrts, S.D. [L<sup>1</sup>SEP]
- Burman, R and Evans, A.J. (2008). Target zero. A culture of safety. Defense aviation safety centre, journal pp. 22-27.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996) Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations. West Publishing [L<sup>1</sup>SEP]
- Graeme Cocks, (2010). Emerging concepts for implementing strategy, TQM journal vol. 22, 1ss: 3, pp.260-266.
- Hubbard, G., Samuel, D, Heaps, S. (2007). The First X1: winning organizations in Australia, John Wiley, New York, NY
- Kane, J.S. (1996). The conceptualization & representation of the total performance effectiveness, human recourse management Review, summer, pp 123- 45
- Kaplan, B. (2006). Deploying a knowledge convergence framework for key elements for building a performance leaning culture, KM Review, Vol. 9 No. 3, pp. 18-21.
- Kothari, C.R. (2008). Research methods, methods and Techniques. New Delhi: Wiley Eastern Ltd..
- Kotter P. J. (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard BusinessReview.
- Lynch,(2009).Strategic Management.5th Ed.Prentice Hall.
- Lory, B. (2003). The leadership- culture connections: an explanatory investigation leadership and Organization Development, Journal, Vol. 24, 1ss 6, pp. 318-334.
- Mugenda, G. & Mugenda, V. (2008). Research Methods. Qualitative & Qualitative approaches, Nairobi Acts Press.
- Ojo, O. (2009). Impact assessment of corporate culture on employee job performance. Business Intelligence journal, Vol.2, No. 2 pp. 388-97.
- Parry, K.W. (1999). Enhancing Adaptability: Leadership Strategies to Accommodate Change in Local Government Settings, Vol.12 No.2, MCB University Press. [L<sup>1</sup>SEP]
- Quinn, M. (2005). Leadership, how to lead, how to live. Rencher, A.C. (2002). Methods of

multivariate analysis. John Wiley and Sons, New, NY. 708P.

Teece, D.J.(2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*, Oxford press. New York.

Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York,

Valle,M.(1999).Crisis,Culture and Charisma:The New Leaders Work in Public Organizations; In *Public Personell Management*, Vol 28 No.2 Summer. [1]

Waldman, D.A, Bass,B.M., Yammarino, F.J. (1999). Adding to contingent- reward behavior, *group Organizational studies*, vol. 15,pp 382-94.

Yukl, G. (2002).*Leadership in Organizations* 5th Ed. Prentice Hall, New Jersey.