



**PENGARUH SISTEM INFORMASI, STRUKTUR ORGANISASI,  
PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION***

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**(2014)**



**AGUS JOKO PURWANTO**

**7617045638**

Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian  
Persyaratan untuk Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2014**

**PENGARUH SISTEM INFORMASI, STRUKTUR ORGANISASI,  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP *LEARNING ORGANIZATION*  
UNIVERSITAS TERBUKA 2014**

**AGUS JOKO PURWANTO**

Universitas Terbuka  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten  
[ajoko@ut.ac.id](mailto:ajoko@ut.ac.id) dan [agusjoko.purwanto200@gmail.com](mailto:agusjoko.purwanto200@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung variabel sistem informasi, struktur organisasi, pengembangan SDM, dan budaya organisasi terhadap organisasi belajar Universitas Terbuka (UT). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan observasi. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen-dosen Universitas Terbuka yang bertugas di Kantor Pusat dan Unit Program Belajar Jarak Jauh yang tersebar di seluruh Indonesia. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UT memiliki sistem informasi yang efektif, struktur organisasi yang efektif, pengembangan sumber daya manusia yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan organisasi belajar yang efektif. Berdasarkan uji hipotesis organisasi belajar UT dipengaruhi secara langsung oleh sistem informasi dan budaya organisasi. Implementasi sistem informasi dan *total quality management* merupakan langkah awal mentransformasi organisasi menjadi organisasi belajar. Temuan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi organisasi lain yang ingin mentransformasi organisasinya menjadi organisasi belajar.

**Keywords:** Organisasi Belajar, Struktur Organisasi, Sistem Informasi, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi

**THE EFFECT OF INFORMATION SYSTEM, ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, AND  
ORGANIZATIONAL CULTURE TO UNIVERSITAS TERBUKA'S LEARNING  
ORGANIZATION 2014**

**AGUS JOKO PURWANTO**

Universitas Terbuka  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten  
[ajoko@ut.ac.id](mailto:ajoko@ut.ac.id) dan [agusjoko.purwanto200@gmail.com](mailto:agusjoko.purwanto200@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to examine of the direct effect of variables of information system, organizational structure, human resource development, and organizational cultures to Universitas Terbuka's learning organization. This is a quantitative research. Data were gathered using questionnaire, interview, and observation. Sample in this research were Universitas Terbuka's lecturers in the UT's head office and at UT's regional offices all over Indonesia. Data were analyzed descriptively and hypothesis tested by using path analysis. The results showed that UT has effective information system, organizational structure, human resource development, strong organizational cultures, and effective learning organization. Based on hypothesis testing, UT's learning organization affected directly by information system and organizational culture. Implementation of information system which is combined with total quality management is the first step to transform organization to a learning organization. This research findings can provide direction can be taken by other organization to be transformed into a learning organization.*

*Keywords: Learning Organization, Information System, Organizational Structure, Organizational Culture, and Human Resource Development.*

## Ringkasan

### 1. Pendahuluan

Universitas Terbuka (UT) merupakan perguruan tinggi dengan sistem jarak jauh. Dalam mencapai visinya, UT menetapkan strategi menjadi *learning organization* (LO). Strategi ini sudah berhasil dicapai pada penilaian *International Council for Distance Education* (ICDE) pada tahun 2005 dan tahun 2010. Masih terdapat beberapa hal yang mengurangi keefektifan organisasi belajar UT seperti penggunaan *feedback* dari mahasiswa tutor, *sharing* dengan tutor, budaya organisasi, dan peningkatan kemampuan SDM yang perlu ditingkatkan agar UT sebagai LO dapat berfungsi efektif. Masalah yang menjadi focus dalam penelitian ini adalah apakah sistem informasi, struktur organisasi, budaya organisasi, pengembangan SDM berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar UT.

*Learning organization* menurut Garvin (2000) organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, memperoleh, menginterpretasikan, mentransfer, dan mempertahankan pengetahuan yang ditujukan untuk memodifikasi perilaku yang sesuai dengan pengetahuan dan pandangan baru. Sementara itu menurut Cummings dan Worley (2005), komponen yang mempengaruhi LO adalah struktur organisasi, sistem informasi, pengembangan SDM, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Dalam penelitian ini kepemimpinan tidak diteliti.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 341 dosen yang bertugas di UT Pusat maupun Unit Belajar Jarak Jauh di daerah. Data dikumpulkan dengan kuesioner, wawancara, dan observasi. Instrumen dikembangkan dengan menggunakan skala Likert dengan lima kategori. Uji validitas konstruk menggunakan metode *corrected item-total correlation* dan uji validitas isi dengan menggunakan 8 narasumber. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach*. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan 40 sampel yang berasal dari populasi penelitian. Dari 129 butir pertanyaan yang diuji 124 diantaranya memiliki validitas butir yang tinggi dengan koefisien reliabilitas untuk kelima variabel di atas 0.922. Sebelum analisis data dilakukan uji linearitas dan uji normalitas data. Semua data variabel linear dan berdistribusi normal. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur.

## 3. Hasil Penelitian

Hasil pengolahan data secara deskriptif menunjukkan bahwa UT memiliki sistem informasi yang efektif, struktur organisasi yang efektif, pengembangan sumber daya manusia yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan organisasi belajar yang efektif. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh variabel-variabel yang diuji terhadap variabel organisasi belajar.

Berdasarkan uji hipotesis, diketahui bahwa organisasi belajar secara langsung positif dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan sistem informasi. Budaya organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh pengembangan SDM dan sistem informasi. Pengembangan SDM dipengaruhi secara langsung positif oleh sistem informasi dan struktur organisasi. Struktur organisasi dipengaruhi secara langsung positif oleh sistem informasi. Sedangkan 2 (dua) hipotesis lainnya tidak signifikan yaitu organisasi belajar tidak dipengaruhi secara langsung positif oleh struktur organisasi dan pengembangan SDM.

Dua hipotesis yaitu variabel struktur organisasi dan PSDM tidak secara langsung mempengaruhi organisasi belajar. Secara konsep struktur organisasi mempengaruhi organisasi belajar. Dalam penelitian ini, uji hipotesis tentang pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap organisasi belajar tidak didukung oleh data. Berdasarkan observasi dan wawancara diperoleh informasi antara lain proses *sharing* yang intensif antar pegawai UT tidak disebabkan oleh struktur organisasi yang efektif, namun lebih dipengaruhi oleh ekstensifnya jaringan personal yang didukung oleh penggunaan teknologi informasi. Jaringan personal ini memudahkan komunikasi. Jaringan personal ini tidak mengikuti struktur organisasi formal. Sedangkan alasan mengapa PSDM tidak berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar dugaan peneliti adalah seleksi, training, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara

signifikan pada kemampuan UT dalam menguji norma, menciptakan pengetahuan, mendesiminasikan dan menggunakan pengetahuan.

Dengan memperhatikan hasil uji pengaruh dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi dan implementasi sistem informasi secara tepat merupakan langkah yang efektif untuk mentransformasi organisasi menjadi organisasi belajar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, implikasi penelitian ini adalah bahwa transformasi dari organisasi biasa menjadi organisasi belajar dapat dilakukan dengan mula-mula mengimplementasikan sistem informasi. Implementasi sistem informasi secara mendasar dapat mengubah struktur organisasi. Dengan sistem informasi, struktur organisasi dapat berubah dalam bentuk yang lebih ramping. Sistem informasi akan berpengaruh pula terhadap cara orang bekerja, keterampilan yang diperlukan, dan bahkan karir pegawai. Dengan sistem informasi yang efektif maka orang-orang harus mengubah budaya kerja analog ke budaya kerja digital, dan terakhir sistem informasi akan memudahkan orang-orang dalam menemukan informasi, menciptakan pengetahuan, berbagi pengetahuan, menyimpan pengetahuan, dan menggunakan pengetahuan. Tahapan selanjutnya adalah budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi nilai dan norma serta sikap orang-orang dalam bekerja. Budaya kerja yang kuat akan memudahkan organisasi dalam menciptakan, berbagi, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa implementasi sistem informasi dan

dengan dibarengi oleh implementasi sistem jaminan kualitas dapat menjadi “pengungkit” transformasi organisasi biasa menjadi organisasi belajar. Implementasi sistem informasi akan menggerakkan semua komponen organisasi karena sistem informasi akan mempengaruhi hampir semua aspek organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2014

Agus Joko Purwanto

## Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kekuatan, motivasi, pengetahuan, dan bimbingan sehingga penulisan laporan penelitian dengan judul Pengaruh Sistem Informasi, Struktur Organisasi, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi Terhadap Organisasi Belajar (*Learning Organization*) Universitas Terbuka tahun 2014 dapat kami selesaikan. Penelitian disertasi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar doktor di Universitas Negeri Jakarta. Kami memerlukan jalan yang panjang dan kesabaran untuk menyelesaikan mulai dari penyusunan rancangan penelitian, melengkapi persyaratan administrasi, pengumpulan data, pengolahan, dan penulisan laporan penelitiannya. Semua itu adalah sebuah proses belajar yang harus dijalani. Proses belajar melalui bekerja akan menghasilkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih “lama melekat” dan akan membentuk budaya belajar yang lebih efektif dan efisien. Inilah manfaat yang dapat kami petik dari proses penelitian ini.

Melalui penelitian ini, kami mencoba mempraktikkan *learning organization* melalui belajar mandiri, yang ternyata tidak mudah karena memerlukan ketahanan fisik dan mental, dukungan infrastruktur, dan tutor-tutor yang siap untuk menjadi teman diskusi kala kami sudah tidak dapat memecahkan masalahnya. Belajar mandiri bukan belajar sendiri, oleh karena

itu banyak sekali pihak yang membantu kami dalam menyelesaikan penelitian ini. Yang perlu disebut pertama adalah keluarga. Kami sangat berterima kasih kepada isteri penulis Marisa, dan anak anak, Bima Nur Aufar, dan Meutia Nur Shabrina yang telah banyak kehilangan waktu untuk bersama dan selalu memberikan dukungan.

Kami juga harus menyebut nama Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc. selaku pribadi dan Co-Promotor yang selalu sabar dan sepenuh hati dalam memberikan bimbingan, dukungan, dan motivasi. Kemudian terima kasih yang banyak kepada Prof. Dr. Tamrin Abdullah, M.Pd., selaku Promotor Utama yang juga dengan sabar mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada penulis. Kepada Penguji Senat yaitu Prof. Dr. Ma'ruf Akbar, M.Pd dan Prof. Dr. Eko Suparno Eko Widodo yang dengan sabar dan tekun memberikan kritik dan saran atas laporan penulis hingga laporan menjadi lebih baik.

Secara institusional kami sangat berterima kasih kepada Rektor UT, Prof. Ir. Tian Belawati, Ph.D., dan Dekan FISIP, Daryono, Ph.D., yang telah memberikan ijin belajar kepada penulis. Juga kepada Ketua LPPM, Dewi Aartati Padmo Putri, Ph.D., yang telah membantu dalam menerbitkan ijin penelitian di UT. Tak lupa juga kepada Mas Enceng selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi dan seluruh kolega yang tidak dapat kami sebut satu persatu. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Direktur Program

Pascasarjana UNJ, Prof. Dr. H. Djaali beserta jajarannya yang selalu dengan cepat dan baik memproses segala urusan administrasi yang diperlukan.

Secara khusus, penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Agus Santosa yang telah dengan sabar menjadi teman diskusi dan guru dalam penggunaan dan pengolahan data statistik. Atas bantuanyalah, penulis dapat memahami metodologi dan statistik dengan lebih baik. Terima kasih juga kami ucapkan kepada Dr. Trini Prastati yang selalu memberikan masukan atas draft penelitian dan laporan yang kami sampaikan.

Penelitian ini tidak akan terlaksana dengan baik jika kami tidak dibantu oleh Prof. Dr. IGAK Wardhani (Guru Besar Emeritus FKIP UT), Dr. Suciati (Direktur Program Pascasarjana UT), Dr. Nuraeni Suleiman (Dekan FMIPA UT), Yun Iswanto, MSi. (Dekan FEKON UT), Dr. Listyodono BI (PD I FISIP UT), dan Dr. Tri Darmayanti (Dosen Senior FISIP UT) yang telah dengan telaten membaca, mengkritisi, dan memberikan masukan atas instrumen yang penulis sampaikan. Kemudian terima kasih juga kami sampaikan kepada Kepala UPBJJ Jakarta, Ir. Adi Winata, MSi dan jajarannya dan Kepala UPBJJ Bandung, Dina Thaib, MA dan jajarannya, serta Ketua LPPM UT, Dewi Padmo, PhD dan jajarannya yang telah membantu mengisi kuesioner uji coba instrumen, serta Drs. Bapak Sulaiman, MM, Kepala BAUK UT yang dengan sabar selalu memberikan data kepegawaian yang peneliti perlukan.

Pada proses wawancara, tak lupa kami ucapkan terima kasih juga kepada Ir. Argadatta Sigit, M.Ed (Dosen FMIPA UT), Ucu Rahayu, MA (PD I FKIP UT), Dr. Herman (Dosen pada LPPM UT), Endang Nugraheni, M.Ed (Kepala Pusat Penelitian Keilmuan UT), Boedhi Oetojo, M.Ed (Kepala UPBJJ UT Bogor), Enang Rusjana M.Pd (Koordinator Bantuan Belajar UPBJJ Bogor) yang telah menyediakan waktu dan kesempatan untuk memberikan informasi tentang proses penciptaan pengetahuan di UT. Tak lupa kami juga mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada 4 (empat) Pembantu Rektor, 4 Dekan, dan 2 (dua) Ketua Lembaga di UT yang telah meluangkan waktu membantu kami untuk mengisi kuesioner. Kami juga mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada para Kepala UPBJJ UT (37) di seluruh Indonesia dan sekitar 750 teman-teman yang bekerja di UT Pusat, di 37 UPBJJ maupun yang studi di luar negeri yang telah berkenan mengisi kuesioner dan dikembalikan kepada kami baik dalam bentuk cetak maupun melalui e-mail. Laporan ini tidak akan tersaji rapi jika tidak dilayout dengan baik oleh Mas Irfan. Kami juga mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan keseluruhan proses penelitian dan penulisan laporan ini.

Setelah menyelesaikan penulisan laporan, penulis semakin menyadari betapa pentingnya *sharing* dan kerja kelompok yang merupakan inti dari LO dalam melakukan suatu kegiatan. Banyak sekali pihak yang harus dilibatkan dalam sebuah proses penelitian dan penulisan laporan. Walau demikian

laporan penelitian ini tetap memerlukan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan serta kemajuan praktik dan pengetahuan manajemen.

Atas bantuan dari seluruh pihak kami mengucapkan terima kasih yang tak terhingga. Semoga amal baik Bapak dan Ibu memperoleh balasan yang setimpal dari Allah, Tuhan Yang Maha Esa. Wassalam

Bogor, 12 Februari 2014

AJP

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

		hal
<b>Bab I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Identifikasi Masalah	19
	C. Pembatasan Masalah	23
	D. Rumusan Masalah	24
	E. Kegunaan Penelitian	25
<b>Bab II</b>	<b>KAJIAN TEORITIK</b>	27
	A. Deskripsi Konseptual	27
	1. <i>Learning Organization</i>	27
	2. Sistem Informasi	51
	3. Struktur Organisasi	61
	4. Pengembangan Sumber Daya Manusia	75
	5. Budaya Organisasi	87
	B. Penelitian yang Relevan	99
	C. Kerangka Teoritik	110
	1. Sistem Informasi dan Organisasi Belajar	113
	2. Struktur Organisasi dan Organisasi Belajar	118
	3. Pengembangan SDM dan Organisasi Belajar	122
	4. Budaya Organisasi dan Organisasi Belajar	124

5. Sistem Informasi dan Budaya Organisasi	127
6. Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi	130
7. Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Budaya Organisasi	132
8. Sistem Informasi dan Pengembangan SDM	134
9. Struktur Organisasi dan Pengembangan SDM	137
10. Sistem Informasi dan Struktur Organisasi	139
D. Hipotesis Penelitian	146
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	149
A. Tujuan Penelitian	149
B. Tempat dan Waktu Penelitian	150
C. Metode Penelitian	151
D. Populasi dan Sampel	153
1. Populasi	153
2. Teknik Pengambilan Sampel	154
E. Teknik Pengumpulan Data	156
1. Variabel Organisasi Belajar	157
2. Variabel Sistem Informasi	158
3. Variabel Struktur Organisasi	160
4. Variabel Pengembangan SDM	161
5. Variabel Budaya Organisasi	163



6. Kesimpulan	176
F. Teknik Analisis Data	178
G. Hipotesis Statistik	183
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>185</b>
A. Deskripsi Variabel	185
1. Variabel Organisasi Belajar	186
2. Variabel Sistem Informasi	190
3. Variabel Struktur Organisasi	195
4. Variabel Pengembangan SDM	201
5. Variabel Budaya Organisasi	207
B. Pengujian Persyaratan Analisis	211
1. Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi dan Korelasi	211
2. Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar	212
3. Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	212
4. Uji Linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar	213
5. Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	213

6.	Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi	213
7.	Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi	214
8.	Uji Linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi	214
9.	Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM	215
10.	Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM	215
11.	Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi	216
C.	Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Sederhana	217
1.	Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar	217
2.	Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	218
3.	Uji Normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar	220
4.	Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	221
5.	Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi	222
6.	Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas	224

Variabel Budaya Organisasi	
7. Uji Normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi	225
8. Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM	226
9. Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM	227
10. Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi	228
D. Pengujian Model	230
E. Pengujian Hipotesis	241
1. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )	242
2. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )	243
3. Pengembangan SDM ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )	243
4. Budaya organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )	244
5. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ )	245
6. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_3$ )	245
7. Pengembangan SDM ( $X_4$ ) berpengaruh langsung	246

positif terhadap budaya organisasi ( $X_3$ )	
8. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_4$ )	247
9. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_4$ )	248
10. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi ( $X_2$ )	248
F. Pembahasan Hasil Penelitian	250
1. Hipotesis yang Tidak Teruji	250
2. Hipotesis Yang Teruji	260
G. Keterbatasan Penelitian	306
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN</b>	<b>308</b>
A. Kesimpulan	308
B. Implikasi	310
C. Saran	318
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>326</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1 Instrumen	337
Lampiran 2 Hasil Uji Coba	344
Lampiran 3 Kisi-kisi Akhir Instrumen	380

Lampiran 4	Data Hasil Penelitian	385
Lampiran 5	Pengujian Persyaratan Analisis	395
Lampiran 6	Pengujian Hipotesis	539
Lampiran 7	Kategorisasi Jawaban Wawancara	556
<b>RIWAYAT HIDUP</b>		i-iv

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1	Kisi-kisi Instrumen Variabel Organisasi Belajar	158
Tabel 2	Kisi-kisi Instrumen Variabel Sistem Informasi	159
Tabel 3	Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi	161
Tabel 4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia	162
Tabel 5	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi	164
Tabel 6	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	168
Tabel 7	Kisi-kisi Instrumen Variabel Organisasi Belajar Setelah Uji Coba	169
Tabel 8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	170
Tabel 9	Kisi-kisi Instrumen Variabel Sistem Informasi Setelah Uji Coba	170
Tabel 10	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	171
Tabel 11	Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi Setelah Uji Coba	172
Tabel 12	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	174
Tabel 13	Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia setelah Uji Coba	174
Tabel 14	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	175
Tabel 15	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi Setelah Uji Coba	176
Tabel 16	Hasil Uji Statistik Validitas Dan Reliabilitas	178
Tabel 17	Distribusi Frekuensi Variabel Organisasi Belajar	186

Tabel 18	Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Informasi	191
Tabel 19	Distribusi Frekuensi Variabel Struktur Organisasi dengan Sembilan Interval	196
Tabel 20	Sebaran Jawaban Variabel Pengembangan SDM	220
Tabel 21	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	208
Tabel 22	Ringkasan Hasil Uji Linearitas antar Variabel Penelitian	216
Tabel 23	Resume Skor Uji Normalitas Data dengan Metode Kolmogorov-Smirnov	230
Tabel 24	Resume Hasil Uji Koefisien Jalur	236
Tabel 25	Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan OB sebagai Variabel Independen	237
Tabel 26	Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan BO sebagai Variabel Independen	238
Tabel 27	Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan PSDM sebagai Variabel Independen	239
Tabel 28	Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan SO sebagai Variabel Independen	240
Tabel 29	Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis ( $\alpha = 0,05$ , $n = 334$ )	249

**DAFTAR BAGAN**

Bagan 1	Proses Penciptaan Pengetahuan	146
Bagan 2	Konstelasi Antar Variabel Penelitian	152
Bagan 3	Konstelasi Variabel Penelitian	187
Bagan 4	Histogram Frekuensi Variabel Sistem Informasi	192
Bagan 5	Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Struktur Organisasi	197
Bagan 6	Histogram Distribusi Frekuensi Variabel PSDM	203
Bagan 7	Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi	209
Bagan 8	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar	218
Bagan 9	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	219
Bagan 10	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar	221
Bagan 11	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar	222
Bagan 12	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi	223
Bagan 13	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi	224
Bagan 14	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi	226



Bagan 15	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM	227
Bagan 16	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM	228
Bagan 17	Grafik <i>P-P Plot of regression standardized residual</i> Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi	229
Bagan 18	Konstelasi Variabel Penelitian	232
Bagan 20	Hasil Uji Model dengan Estimasi <i>Standardized Solution</i>	233
Bagan 21	Hasil Uji Model dengan Estimasi <i>T-Value</i>	235
Bagan 22	Konstelasi Variabel Setelah Disesuaikan	241

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2010, Presiden menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang kemudian diikuti dengan penerbitan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permen PAN) dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014<sup>1</sup>. Pada Permen PAN ini beberapa istilah yang selama ini hanya digunakan pada organisasi dan manajemen privat telah digunakan dalam organisasi publik. Istilah tersebut misalnya *knowledge management*, *quality assurance*, manajemen perubahan, dan *rightsizing*. Permen PAN ini memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi agar pemerintahan berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan dengan tujuan utama dihasilkannya peningkatan kualitas layanan. *Knowledge management* didorong agar terjadi pertukaran informasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

---

<sup>1</sup> Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. (diakses 17 Juni 2012).  
<[http://www.batan.go.id/prod\\_hukum/extern/permenpan\\_no\\_20\\_tahun\\_2010\\_ttg\\_road\\_map\\_reformasi\\_birokrasi\\_2010-2014.pdf](http://www.batan.go.id/prod_hukum/extern/permenpan_no_20_tahun_2010_ttg_road_map_reformasi_birokrasi_2010-2014.pdf)>

Universitas Terbuka (UT) sebagai salah satu perguruan tinggi Pemerintah yang bekerja mirip industri juga harus melaksanakan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kemampuan UT dalam melaksanakan *knowledge management* secara efektif dan jaminan kualitas. UT merupakan perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh Pemerintah dengan Keppres No. 41 Tahun 1984.<sup>2</sup> Keppres tersebut menetapkan UT sebagai perguruan tinggi dengan sistem belajar jarak jauh. Saat ini jumlah mahasiswa aktif UT mencapai 578.698<sup>3</sup> orang dengan didukung oleh 1.833 pegawai, 996 orang bekerja di UPBJJ dan 867 orang di UT Pusat<sup>4</sup>. UT memiliki 37 Kantor Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) di seluruh Indonesia dan perwakilan di luar negeri. Untuk mendukung operasinya, UT bekerjasama dengan berbagai perguruan tinggi di mana Kantor UPBJJ berada, sekolah-sekolah, Bank Rakyat Indonesia, PT Pos Indonesia, Pemerintah Pusat dan Daerah, dan instansi lainnya. UT sebagai perguruan tinggi jarak jauh (PTJJ) memiliki sistem operasi mirip industri.

Visi UT adalah "Pada tahun 2021, UT menjadi institusi pendidikan tinggi terbuka jarak jauh (PTTJJ) berkualitas dunia dalam menghasilkan produk pendidikan tinggi dan dalam penyelenggaraan, pengembangan, dan

<sup>2</sup> Keppres No.41 Tahun 1984 tentang *Pendirian Universitas Terbuka*.

<sup>3</sup> *Laporan Kerja Tahunan Rektor Universitas Terbuka 2011 (Jakarta, Universitas Terbuka, 2012)*. Dokumen tidak dipublikasikan.h.xi.

<sup>4</sup> *Ibid.* h.51.

penyebaran informasi PTTJJ".<sup>5</sup> Untuk mencapai sasaran tersebut UT mengarahkan pengelolaan sumber daya manusianya agar selalu belajar melalui proses belajar secara mandiri baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi sehingga setiap SDM menjadi sangat mahir dalam pekerjaannya masing-masing.

Dari dokumen Memorandum Akhir Jabatan Rektor UT tahun 2001-2008 disebutkan bahwa:

Budaya kerja UT diarahkan pada terbentuknya budaya adaptif, fleksibel, *learning organization (LO)*, demokratis, bekerja dengan dituntun oleh visi dan tujuan, kualitas, dan kompetisi. Untuk mengarahkan dan mempercepat pembentukan budaya kerja tersebut, dua kebijakan telah ditetapkan dan dilaksanakan secara konsisten. Kedua kebijakan tersebut adalah implementasi *total quality management (TQM)* dan implementasi prinsip-prinsip *corporate and good governance (CGG)*.<sup>6</sup>

Kutipan tersebut menunjukkan arah yang jelas pengembangan organisasi UT, yaitu UT menjadi organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. UT diarahkan menjadi LO. Dalam dokumen Renstra 2010-2021 disebutkan bahwa untuk mencapai visi dan misinya UT perlu ditopang oleh sistem yang mampu: memberikan ruang gerak bagi munculnya ide-ide baru dalam bekerja; memberikan umpanbalik yang cepat, mendeteksi kesalahan sedini mungkin; melakukan perbaikan,

<sup>5</sup> *Rencana Strategis 2010-2021; Rencana Operasional 2010-2013 (versi Penyempurnaan)* (Jakarta, Universitas Terbuka, 2010), h.48.

<sup>6</sup> *Memorandum Akhir Masa Jabatan Rektor Universitas Terbuka 2005-2009* (Jakarta, Universitas Terbuka, 2009), Dokumen tidak diterbitkan, h.2.

dan menangani umpan balik.<sup>7</sup> Untuk memenuhi hal tersebut, sistem UT perlu ditopang oleh adanya kemampuan dan kesempatan untuk melakukan inovasi produk dan perubahan manajemen tatkala diperlukan.<sup>8</sup>

Untuk meningkatkan kemampuan inovasi UT, SDM UT diarahkan agar mampu memberikan umpan balik cepat atas setiap permasalahan yang dihadapi sesuai dengan tugas pokok dan kewenangan masing-masing, sehingga kesalahan-kesalahan dapat dideteksi (*error detection*) sedini mungkin dan melakukan perbaikan (*error correction*) segera. Untuk itu, UT harus didukung oleh SDM yang berkompotensi tinggi yang mampu melaksanakan kegiatan secara *multitasking*.<sup>9</sup>

Seperti telah dijelaskan dalam kutipan di muka, bahwa TQM dan CGG menjadi nilai dasar yang dijadikan landasan UT dalam bekerja. Implementasi TQM dan CGG ditujukan sebagai “jembatan” untuk bertransformasi menjadi LO. TQM dan CGG menyediakan yaitu *guiding idea, theory, methods, and tools* dalam mentransformasi organisasi. Selanjutnya UT melakukan perubahan-perubahan infrastruktur disesuaikan dengan metode dan *tools* yang digunakan untuk bertransformasi. Dengan mengimplementasikan TQM

---

<sup>7</sup> *Rencana Strategis 2010-2021; op.cit.*, h.88

<sup>8</sup> *Ibid.*, h.100.

<sup>9</sup> *Ibid.*, h.88.

dan CGG diharapkan terjadi perubahan *awareness and sensibilities, attitudes and beliefs, dan skills and capabilities*<sup>10</sup> dari para pegawai UT.

Untuk menilai apakah tujuan UT menjadi organisasi yang inovatif dan kompetitif melalui transformasi menjadi LO telah terwujud, UT mengundang external auditor *International Council for Distance Education* (ICDE). ICDE menyampaikan laporan hasil audit kualitas tahun 2005 dan 2010.

Dalam audit pertama tahun 2005, UT dinyatakan layak memperoleh *The ICDE Quality Certificate dan International Accreditation* dari *International Council of Distance Education* (ICDE). Sertifikat tersebut diserahkan oleh ICDE pada tanggal 15 September 2005 pada upacara pembukaan Konferensi *Association of Open Universities* (AAOU) di hotel Millenium, Jakarta. Penyerahan tersebut disaksikan oleh Wakil Presiden Yusuf Kalla dan Menteri Pendidikan Nasional, Bambang Sudibyo.<sup>11</sup> UT dinilai telah menjadi organisasi yang belajar (OB) atau *"learning organization (LO)"*<sup>12</sup> hingga mampu memberikan layanan dengan kualitas sangat tinggi. Dalam laporan ICDE disebutkan layanan dengan kualitas yang sangat tinggi ditunjukkan oleh pengiriman bahan ajar yang lancar dan mahasiswa merasa puas, pelayanan mahasiswa di UPBJJ sangat memuaskan, dan sistem

<sup>10</sup> Peter M. Senge *et.al.*, *The Fifth Discipline Fieldbook* (London: Nicholas Brealey, 1995), h. 42.

<sup>11</sup> Asnah Said (ed), *Perkembangan Universitas Terbuka: Perjalanan Mencari Jati Diri Menuju PTJJ Unggulan (Buku I)* (Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka, 2007), h. 50.

<sup>12</sup> International Council for Distance Education (ICDE) *Institutional Quality Audit, Universitas Terbuka*, 6-10 Juni 2005.

pengamanan ujian yang ketat.<sup>13</sup> Pada tahun 2010, ICDE menyatakan bahwa sistem UT telah berkelas dunia.<sup>14</sup>

Indikator kelas dunia yang dilaporkan adalah antara lain: UT memiliki *strategic planning* yang baik; bahan ajar UT bersifat *self instruction* dan terintegrasi dengan media non cetak dan media digital; fasilitas produksi bahan ajar non cetak berkelas dunia; distribusi dan penyimpanan bahan ajar yang berstandar industri; *rekrutmen* pegawai yang terbuka, transparan, dan kompetitif; pengembangan SDM sesuai kebijakan pengembangan SDM, dan komitmen UT yang tinggi untuk terus menerus memelihara dan memperbaiki kualitas serta adanya keterbukaan di UT dalam mengembangkan ide-ide baru dan inovasi. Seluruh UPBJJ UT juga telah mencapai standar kinerja sesuai ISO 9001:2008 bidang Layanan Belajar Jarak Jauh. Walaupun banyak kemajuan telah dicapai, ICDE juga memberikan catatan untuk pengembangan UT ke depan terutama dalam peningkatan kualifikasi pegawai dan peningkatan pada riset dan penciptaan pengetahuan baru.<sup>15</sup> Setiap UPBJJ ditugaskan menyesuaikan sistem operasinya sesuai dengan standar ISO 9001:2008. Setelah melakukan penyesuaian manajemen sesuai standar ISO, maka kemudian setiap UPBJJ dinilai oleh eksternal auditor untuk menguji apakah sistem layanan UPBJJ telah sesuai dengan standar atau belum.

---

<sup>13</sup> ICDE Review Team, *Report on Quality Review for Universitas Terbuka*, 2010. h. 8-9.

<sup>14</sup> ICDE Review Team, *op.cit.*, h. 21

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 22.

Walau dalam dua kali penilaian ICDE menyatakan bahwa UT sudah menjadi LO, namun dalam beberapa hal masih ditemukan masalah-masalah yang akan menghambat terjadinya perbaikan berkelanjutan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. LO merupakan “jalan” untuk memelihara kemampuan organisasi dalam melaksanakan perbaikan berkelanjutan. Beberapa indikator masalah ditemukan sehubungan dengan perlunya UT terus menerus melakukan perbaikan berkelanjutan. Untuk UT, inti dari LO adalah adanya “berbagi” pengetahuan antara dosen, tutor, mahasiswa, dan pengelola kegiatan UT. “Berbagi” pengetahuan akan menghasilkan pengetahuan baru yang berguna untuk perbaikan sistem layanan, produk, dan sistem operasi UT. Dalam LO, umpanbalik adalah komponen utama untuk menciptakan pengetahuan, sehingga kemampuan mengelola umpanbalik akan menjadi faktor penentu kemampuan organisasi dalam menciptakan pengetahuan. Hasil penilaian ICDE menunjukkan bahwa umpan balik dari tutor dan mahasiswa kadangkala tidak memperoleh prioritas oleh UPBJJ sehingga, tertimbun bersama informasi lain yang akan dikirim ke UT Pusat.

*“... potentially valuable feedback on student and tutor experience, and which is reported to the regional offices, often gets buried among the many others items of information that flow from the regional offices (ROs) to the centre.”<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 9.



Faktor lain yang berperan untuk mengefektifkan LO adalah keterampilan SDM. Kemampuan SDM akan berperan dalam mencari informasi, mengolah informasi, berbagi informasi dan pengetahuan, dan menggunakan pengetahuan untuk perbaikan sistem, produk, dan layanan. Dengan keterampilan yang tinggi, potensi untuk menciptakan pengetahuan juga meningkat. ICDE menemukan bahwa *“the limited instructional skills required to exploit the full potential of e-learning.”*<sup>17</sup> Dengan kemampuan yang tinggi, maka berbagai fitur dalam *e-learning* UT dapat dimanfaatkan secara optimal oleh tutor.

Pengetahuan umumnya dihasilkan dari fakta atau pengalaman lapangan. Pengalaman lapangan jika diobservasi akan menghasilkan data dan informasi. Data dan informasi lapangan merupakan sumber utama penciptaan pengetahuan. Pengalaman baik merupakan pengetahuan baru yang perlu disebarluaskan kepada orang (unit/bagian) lain untuk dipelajari, disesuaikan, dan diterapkan. Pengetahuan baru diciptakan melalui tukar menukar pengalaman antar pelaku (dosen, tutor, mahasiswa, dan manajemen) dan kemudian diciptakan suatu cara atau pengetahuan baru. *Sharing* pengalaman antar pelaku pembelajaran ini untuk menghasilkan pengetahuan baru dalam proses pembelajaran belum dilaksanakan. *“The spread of good practice that emerges from daily experience of tutors and*

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, h.10.

*students*<sup>18</sup> belum terjadi di UT. ICDE menemukan bahwa semakin aktif peranan tutor dalam aktivitas pembelajaran mahasiswa akan semakin aktif juga dalam proses belajarnya. Proses *sharing* pengetahuan antara tutor dengan mahasiswa seperti lingkaran sebab akibat. Jika tutor aktif maka mahasiswa juga akan aktif, sebaliknya jika tutor tidak aktif maka mahasiswa juga akan berkurang keterlibatannya dalam tutorial. Proses *sharing* pengetahuan antara tutor dan mahasiswa terganggu karena keterlibatan tutor kurang tinggi terutama untuk program non magister. “*To the need to engage the tutors more in the pedagogical activities that will encourage and facilitate more active engagement by students in their learning*”.<sup>19</sup>

Faktor fasilitas juga menentukan keefektifan proses *learning*. Komputer jaringan merupakan fasilitas utama dalam proses *e-learning*. Kekurangan komputer jaringan akan menyebabkan proses *e-learning* terganggu. Demikian juga dengan perpustakaan baik perpustakaan tradisional maupun digital. *Sharing* pengalaman dan pengetahuan antara tutor dan mahasiswa terhambat oleh kurang tersedianya media komputer di tempat tutorial.<sup>20</sup> Perpustakaan merupakan salah satu sumber pengetahuan yang akan berguna untuk mahasiswa, tutor, dan dosen untuk mencari informasi baik secara *online* maupun manual, terutama untuk mahasiswa program magister. ICDE menemukan bahwa proses *sharing* mahasiswa S-2

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, h. 11.

<sup>19</sup> *Ibid.*, h. 13.

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 15.

belum optimal, mereka “... *need more strategic and focused attention with regard to library access and management*”.<sup>21</sup>

Penanaman nilai kualitas secara mendalam perlu dilakukan secara lebih intens. Pusmintas sebagai unit “terlalu kecil untuk melaksanakan proses penanaman nilai” ke seluruh UT. “*The size and complexity of UT does not allow a small unit like Pusmintas to “enforce” quality and perhaps enforcement is not the way to bring about “enculturation*”.”<sup>22</sup>

Kurikulum yang baik memerlukan perbaikan terus menerus melalui proses *sharing* antara manajemen, dosen, tutor, dan mahasiswa. Penelitian institusi yang dilakukan UT belum diintegrasikan dengan *QA Systems*. Proses penciptaan pengetahuan untuk perbaikan kurikulum belum terlaksana secara optimal dengan menggunakan hasil-hasil penelitian. “*In any case good curriculum cannot happen in the absence of knowledge generation through research and scholarship*.”<sup>23</sup>

UT belum memanfaatkan jaringan hubungan antara tutor dan mahasiswa, tutor dengan tutor, dan mahasiswa dengan mahasiswa untuk memperoleh *feedback* tentang pembelajaran dan pengetahuan baru. Tutor dan mahasiswa memiliki pengalaman dan pengetahuan yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pembelajaran juga merupakan masukan yang baik untuk perbaikan berkelanjutan proses pembelajaran. Namun

---

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 16.

<sup>23</sup> *Ibid.*

pengalaman dan pengetahuan tutor dan mahasiswa tersebut belum dimanfaatkan dan diintegrasikan secara optimal untuk menghasilkan pengetahuan baru dalam proses pembelajaran jarak jauh di UT. Dalam laporan ICDE disebutkan:

*“These practitioners (tutors) are an important source of feedback on how courses are working (or not working) and they are also a rich source of knowledge in the various discipline. They also have knowledge to share on treating a particular problem or concept with their peers.”<sup>24</sup>*

Disamping masalah di muka, peneliti menemukan beberapa masalah yang berkaitan dengan UT sebagai LO dari berbagai sumber. Berikut ini adalah gejala-gejala masalah LO di UT yang dapat diidentifikasi oleh peneliti.

Proses *knowledge creation* di UT juga dilakukan melalui tim-tim kerja. Tim-tim dibentuk untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi diantara anggota tim. Struktur organisasi yang digunakan UT kurang mampu berfungsi sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar anggota tim maupun antar tim kerja. Menurut observasi peneliti, tim-tim yang jumlahnya banyak ini menimbulkan *red tape* dalam koordinasi dan masalah dalam penggunaan sumberdaya yang terbatas.

Keberadaan tim-tim kerja mendorong munculnya komunikasi informal dan meningkatnya hubungan antar pribadi. Adanya komunikasi informal ditunjukkan oleh tingginya intensitas penggunaan surat elektronik dan jaringan sosial melalui *blackberry* dan *facebook*. Komunikasi informal di satu

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, h.17.

sisi memudahkan pekerjaan, namun disisi lain tim menjadi sulit dikontrol. Tim-tim kerja dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat nonrutin. Pekerjaan nonrutin di UT umumnya adalah pekerjaan pengembangan yang memerlukan inovasi tinggi misalnya pengembangan aplikasi komputer, pengembangan organisasi, pemberian pelayanan mahasiswa, dan penelitian evaluasi. Tim-tim kerja telah mengubah desain struktur organisasi birokrasi profesional menjadi organisasi matriks ataupun *adhocracy*.

Organisasi yang fleksibel akan memudahkan berlangsungnya *sharing* pengetahuan antar anggota organisasi. Dengan struktur organisasi birokrasi profesional, proses *sharing* pengetahuan dibatasi oleh batas-batas kewenangan, komunikasi, dan koordinasi formal yang kaku dan hierarkis. Pembentukan tim kerja ternyata juga menimbulkan adanya kesulitan terhadap pengendalian kegiatan tim.

Manajemen UT sebagai perguruan tinggi dengan sistem belajar jarak jauh yang menerapkan prinsip-prinsip industri. Dengan prinsip ini setiap pekerjaan selalu melibatkan banyak unit dan dilaksanakan dengan sistem seperti ban berjalan yang artinya pekerjaan dipecah-pecah lalu diselesaikan secara sekuensial. Setiap unit terkait melaksanakan sebagian pekerjaan tersebut. Pada pekerjaan yang rutin, organisasi formal yang ditandai dengan tingginya standarisasi pekerjaan nampak lebih dominan. Pekerjaan rutin

adalah pekerjaan yang selalu berulang cara pengerjaannya. Sistem dan prosedur kerja dilaksanakan secara ketat.

SIM UT digunakan untuk menemukan sumber pengetahuan yang berasal dari luar UT, khususnya dalam kegiatan-kegiatan pengembangan. Menurut pengamatan peneliti, penggunaan SIM untuk menciptakan pengetahuan secara intensif memunculkan masalah pada koordinasi, keterampilan staf untuk mengelola SIM, dan munculnya pemusatan kekuasaan kompetensi hanya pada beberapa orang saja.

Penerapan instrumen manajemen kualitas sesuai standar ISO digunakan sebagai standarisasi pekerjaan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi. Budaya organisasi dibangun dengan menerapkan prinsip-prinsip *good and corporate governance*, kualitas, dan kewirausahaan.<sup>25</sup> Setiap pelaksanaan pekerjaan di UT diharuskan mengadopsi salah satu atau beberapa prinsip CGG sekaligus. Setiap pegawai UT dalam bekerja dipacu untuk menghasilkan produk yang berkualitas; tanpa cacat, tepat waktu, dan tepat sasaran. Sedangkan prinsip kewirausahaan digunakan untuk membentuk budaya kerja yang efisien, berorientasi pada kebutuhan mahasiswa, dan selalu berfokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Setiap pegawai UT dituntut untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan kualitas yang tinggi. Pekerjaan baik yang rutin maupun yang nonrutin harus dilaksanakan dengan kualitas yang tinggi misalnya tidak ada

---

<sup>25</sup> *Rencana Strategis 2010-2021, op.cit.*, h.88 dan 100.

kelambatan dalam pengiriman bahan ajar, tidak ada kelambatan dalam penerbitan nilai ujian, tidak ada halaman yang lepas pada buku ajar UT, dan sebagainya. Namun keterlibatan SDM dalam peningkatan kualitas dan penerapan Simintas secara konsisten belum baik.<sup>26</sup> Staf Pusat Jaminan Kualitas perlu dibekali kemampuan melakukan “*error detection*”. Dalam beberapa kasus (walau jarang muncul) seperti keterlambatan pengiriman bahan ajar, kelambanan arus informasi dari UPBJJ ke Kantor Pusat, dan inkonsistensi pemberian nilai tugas oleh tutor terlambat untuk dideteksi.<sup>27</sup>

Sistem jaminan kualitas (Simintas) UT dilaksanakan secara konsisten. Simintas merupakan jembatan untuk menuju LO. Implementasi Simintas membawa konsekuensi bahwa seluruh proses bisnis UT harus distandarkan. Standarisasi proses bisnis ini memudahkan UT dalam melakukan *error detection* dan *error correction*. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang Senior Auditor UT pada tanggal 26 November 2012 pukul 08.30 sampai 09.00 diperoleh penjelasan bahwa setiap kegiatan di UT diaudit oleh auditor kualitas.

Audit kualitas dilakukan untuk memeriksa apakah kegiatan dilaksanakan oleh unit yang bersangkutan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam dokumen sistem jaminan kualitas. Hasil audit adalah data tentang apakah terdapat *gap* antara standar dengan

---

<sup>26</sup> Laporan Rektor 2011, *op.cit.*, h. 11.

<sup>27</sup> ICDE Review Team, *op.cit.*, h.16.

implementasi. Jika ditemukan adanya *gap* maka auditor akan memberikan opini berupa usulan perbaikan, temuan mayor, dan temuan minor yang harus ditindaklanjuti oleh unit yang diaudit (*auditee*). Hasil audit merupakan *feedback* bagi unit yang bersangkutan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Pada proses mendiskusikan temuan antara auditor dengan *auditee* terjadi proses *sharing* pengetahuan dan pengalaman. Demikian juga pada proses perumusan tindakan. Biasanya *auditee* akan berkonsultasi dengan auditor dalam penyusunan rencana tindakan. Setelah rencana *action* disepakati, maka *auditee* akan melakukan perbaikan (*error correction*) dengan atau tanpa supervisi auditor. Hasil perbaikan oleh *auditee* akan diverifikasi oleh auditor. Proses verifikasi merupakan proses *sharing knowledge* karena auditor dengan memiliki *benchmark* praktik baik (*best practice*) dari unit lain, sedangkan kepala unit yang diaudit memiliki pengalaman mendalam tentang unitnya. Kombinasi antara praktik baik di beberapa unit dan pengalaman mendalam di unit yang bersangkutan akan menghasilkan perbaikan yang khas unit yang bersangkutan namun efektif.

Menurut informan, harapan tersebut tak sepenuhnya berjalan dengan baik. Beberapa masalah yang ditemui umumnya adalah:

1. Sebagian *auditee* kurang melaksanakan dengan sungguh-sungguh rekomendasi perbaikan dari auditor. Komitmen *auditee* untuk memperbaiki kesalahan kurang.



2. *Corrective action* yang dilakukan oleh *auditee* kadang tidak efektif karena *auditee* kurang cermat dalam membaca rekomendasi akibatnya rencana tindakan yang disusun juga tidak tepat.
3. Setelah *auditee* menyusun rencana tindakan, mereka mengirimkan dokumen Permintaan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan (PTPP) ke UT Pusat. Menurut informan, PTPP tidak selalu ditanggapi tepat waktu, sehingga *corrective action* tidak dapat segera dilaksanakan.
4. Kepekaan SDM unit yang diaudit kurang. Dugaan informan adalah karena mereka menganggap audit kualitas adalah sesuatu yang rutin dan kurang penting. Dugaan lain adalah karena kompetensi mereka yang kurang, hingga tidak mampu mencerna akar masalah dan dampak yang timbul dari kesalahan yang ditemukan.
5. Proses *sharing* antara auditor dan *auditee* sepenuhnya masih bersifat informal. Belum ada mekanisme formal yang mengatur proses *sharing* tersebut.
6. Sebagian *documents controller* kurang berfungsi dengan efektif, sehingga dokumen Simintas di UPBJJ tidak selalu *up to date* dan mudah ditemukan.

Setiap pegawai UT juga harus terus belajar baik melalui pendidikan, pelatihan, penugasan, belajar sendiri di tempat kerja, rotasi maupun mutasi. Peningkatan pengetahuan keterampilan di UT dilakukan dengan mengirim

staf untuk studi lanjut. Penugasan pegawai ke daerah untuk mengawas ujian dan tutorial misalnya diharapkan pegawai mampu mengolah data dan informasi dari lapangan menjadi pengetahuan tentang penyelenggaraan ujian dan tutorial. Pegawai UT juga didorong untuk selalu belajar bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih efisien. Rotasi dan mutasi diberlakukan bagi setiap pegawai setelah bekerja di suatu unit maksimal delapan tahun. Dengan rotasi dan mutasi pegawai akan memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang UT dan memperoleh berbagai macam keterampilan dari tempat-tempat di mana ia pernah ditempatkan. Akhirnya pegawai akan memiliki keterampilan jamak. Walau demikian, pengembangan dan peningkatan kualitas staf perlu ditingkatkan dengan mengembangkan skema-skema pelatihan yang sesuai kebutuhan.<sup>28</sup>

Untuk memotivasi pegawai, UT menyediakan sistem remunerasi dan fasilitas-fasilitas untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, misalnya pemberian tunjangan kinerja, fasilitas kesehatan, fasilitas olah raga, dan fasilitas berkesenian. Peran manajemen cukup besar dalam memelihara dan meningkatkan kapasitas pegawai. Manajemen UT memberikan pelatihan rutin kepada setiap pegawai sesuai penugasannya dan melibatkannya dalam tim-tim kerja. Tujuannya adalah agar keterampilan teknis dan manajerial pegawai meningkat.

---

<sup>28</sup> Laporan Rektor 2011, op.cit., h.81

Kemampuan manajemen UT dalam memadukan komponen teknis dan sosial nampaknya cukup berhasil mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kapasitas kerjanya. Komponen teknis organisasi misalnya struktur organisasi dan sistem informasi. Sedangkan komponen sosial terdiri dari pengembangan SDM dan budaya organisasi. Struktur organisasi dan sistem informasi UT disusun dengan sistem dan prosedur baku karena sifat pekerjaan UT yang mirip industri. Akibatnya pegawai UT banyak melaksanakan pekerjaan yang repetitif. Pekerjaan repetitif umumnya membosankan dan cenderung kurang menghargai hubungan antar manusia, walaupun dalam beberapa hal pengulangan membuat pegawai menjadi bertambah terampil. Oleh karena itu UT, kemudian memadukannya dengan pemberian fasilitas dan program yang diarahkan untuk menyalurkan hobi seperti penyediaan fasilitas olah raga dan kesenian, dan mengakrabkan hubungan sosial antar pegawai dalam konsolidasi di luar kantor setahun sekali.

Uraian di atas mengandung rasa ingin tahu secara lebih mendalam tentang hubungan berbagai variabel seperti struktur organisasi, sistem informasi, budaya organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan *learning organization*. Di samping itu saling pengaruh antar variabel dan pengaruh keseluruhan variabel tersebut terhadap tinggi rendahnya organisasi belajar UT merupakan hal yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## B. Identifikasi Masalah

Uraian dalam Latar Belakang Masalah menunjukkan bahwa cita-cita UT untuk bertransformasi menjadi LO sebagai sudah dapat dicapai. Walau demikian dari banyaknya gejala yang teridentifikasi menunjukkan bahwa masih terdapat masalah sehubungan dengan UT menjadi LO. Sebagai LO, UT masih perlu meningkatkan kemampuan dalam menciptakan pengetahuan, memberikan umpan balik secara cepat, dan menggunakan pengetahuan untuk memperbaiki perilaku. Menurut Garvin, LO adalah *an organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring, and retaining knowledge, and at purposively modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.*<sup>29</sup>

Dari gejala-gejala tersebut jika dihubungkan dengan definisi LO dari Garvin gejala-gejala yang teridentifikasi di muka berhubungan dengan kemampuan UT dalam memperoleh pengetahuan, mentransfer pengetahuan, dan adanya perubahan perilaku dari seluruh pegawai.

Dari gejala yang teridentifikasi, beberapa penyebab belum terwujudnya UT sebagai LO (sebagai variabel terikat) secara efektif adalah:

1. Belum adanya kolaborasi antara UT, mahasiswa, dan alumni untuk menemukan pengetahuan baru tentang pengembangan UT sebagai perguruan tinggi terbuka jarak jauh.

<sup>29</sup> David A. Garvin, *Learning in Action: A Guide to Putting The Learning Organization to Work* ( Boston:Harvard Business Schools Press, 2000), h.11.

2. Saluran komunikasi antara mahasiswa dan tutor dengan UPBJJ dan UPBJJ dengan UT Pusat perlu diperbaiki agar *feedback* dari mahasiswa dan tutor dapat sampai ke UT Pusat. *Feedback* tersebut akan menjadi masukan penting dalam perbaikan program pembelajaran UT.
3. Dengan cara kerja dan kemampuan dosen saat ini, jumlah dosen UT masih kurang untuk melayani mahasiswa registrasi sebanyak kurang lebih 450.000 orang di UT Pusat dan UPBJJ. Untuk mencukupi kebutuhan maka perlu dilakukan peningkatan kapasitas dosen.
4. Ketersediaan infrastruktur IT yang sangat baik belum diimbangi dengan kemampuan staf untuk melakukan eksplorasi kemampuan teknologi tersebut untuk mengembangkan *e-learning*.
5. *Feedback* sesegera mungkin tentang kemajuan belajar mahasiswa kepada dosen, tutor, dan mahasiswa belum terlaksana secara efektif.
6. Sistem informasi untuk melacak kemajuan dan kinerja mahasiswa belum diberdayakan dengan efektif.
7. Belum terjadi *sharing* pengalaman antar tutor dan mahasiswa secara meluas. Proses pelaksanaan tutorial belum memanfaatkan secara baik pengalaman tutor dan mahasiswa.
8. Menurut tutor dan mahasiswa, fasilitas media di tempat tutorial kurang sehingga mahasiswa yang ingin memanfaatkan *e-learning* di tempat tutorial dapat mengakses internet secara efektif.

9. Perpustakaan digital belum berfungsi secara optimal sebagai tempat menyimpan informasi.
10. Pusat Jaminan Kualitas terlalu kecil untuk melaksanakan penanaman nilai-nilai (*enculturation*) kualitas di seluruh UT (Pusat dan UPBJJ). Kegiatan penelitian dan penciptaan pengetahuan baru belum dapat berlangsung dengan baik karena jumlah beban kerja dosen yang tinggi, sehingga waktu untuk melaksanakan melaksanakan penelitian berkurang.
11. Jaringan hubungan antar tutor belum dimanfaatkan dengan baik untuk memperbaiki pelaksanaan proses belajar mengajar.
12. Tim-tim yang dibentuk telah menimbulkan *red tape* dalam koordinasi dan masalah dalam penggunaan sumberdaya yang terbatas.
13. Struktur organisasi aktual yang digunakan UT saat ini adalah struktur organisasi matriks dan/atau *adhocracy*, bukan struktur organisasi birokrasi profesional seperti yang diamanatkan oleh Statuta UT.
14. UT memiliki teknologi informasi (TI) yang sangat baik namun pegawai UT tidak memiliki keahlian yang cukup untuk memaksimalkan potensi TI untuk melakukan eksperimen dalam metode pembelajaran tersebut.
15. Penggunaan SIM yang intensif memunculkan masalah pada koordinasi, keterampilan staf untuk mengelola SIM, dan munculnya pemusatan kekuasaan kompetensi hanya pada beberapa orang saja.

16. Keterlibatan SDM dalam peningkatan kualitas dan penerapan Sistem Jaminan Kualitas secara konsisten belum baik.
17. Pengembangan dan peningkatan kualitas staf perlu ditingkatkan dengan mengembangkan skema-skema pelatihan yang sesuai kebutuhan.
18. Pegawai UT banyak melaksanakan pekerjaan yang repetitif yang membosankan, sehingga mengurangi daya kritis pegawai.
19. Implementasi sistem dan prosedur ISO belum sepenuhnya baik, ditemukan masalah pada komitmen, kompetensi, dan apatisme pegawai karena rutinitas.
20. Evaluasi menyeluruh program pelatihan tutor perlu dilakukan.
21. Staf Pusat Jaminan Kualitas belum dibekali kemampuan melakukan “*error detection*”. Dalam beberapa kasus (walau jarang muncul) seperti keterlambatan pengiriman bahan ajar, kelambanan arus informasi dari UPBJJ ke Kantor Pusat, dan inkonsistensi pemberian nilai tugas oleh tutor terlambat untuk dideteksi.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dalam Subbab Identifikasi Masalah terdapat 21 masalah yang berhasil peneliti identifikasi. Jika disarikan lagi ke 21 masalah tersebut umumnya berkaitan dengan komunikasi, pemanfaatan *feedback*, sharing pengetahuan, kurangnya kompetensi dosen dan tutor, *total quality management*, teknologi

informasi, evaluasi program, eksplorasi kemampuan TI, budaya memberikan dan memanfaatkan *feedback*, kemampuan riset untuk pengembangan pengetahuan baru, koordinasi, pembentukan tim kerja, implementasi ISO, desain pekerjaan, *networking*, *red tape*, inovasi, iklim organisasi, infrastruktur TI, perpustakaan digital sebagai sumber pengetahuan, kualitas, penanaman nilai-nilai organisasi, dan *sharing* pengetahuan.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis memiliki keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga sehingga agar penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik maka penelitian ini hanya akan mengkaji pengaruh variabel-variabel struktur organisasi, sistem informasi, budaya organisasi, dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap organisasi belajar.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah sistem informasi berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar?
2. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar?
3. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar?



4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap organisasi belajar?
5. Apakah sistem informasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
6. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
7. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi?
8. Apakah sistem informasi berpengaruh langsung terhadap pengembangan sumber daya manusia?
9. Apakah struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap pengembangan sumber daya manusia?
10. Apakah sistem informasi berpengaruh langsung terhadap struktur organisasi?

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti terhadap pengembangan ilmu, khususnya ilmu manajemen yang berhubungan dengan kemampuan belajar suatu organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat

memberikan sumbangan yang bermakna bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan dan strategi transformasi organisasi melalui transformasi struktur organisasi, sistem informasi, budaya organisasi, dan pengembangan budaya organisasi serta meningkatkan keefektifan Universitas Terbuka sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

Hasil penelitian juga diharapkan bermanfaat untuk organisasi publik terutama dalam pengembangan strategi inovasi dan meningkatkan komitmen pegawai dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi upaya peningkatan kemampuan organisasi belajar.

Bagi para peneliti, penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan pertimbangan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengembangkan dan menggali variabel-variabel lain yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan organisasi belajar.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### Deskripsi Konseptual

##### 1. *Learning Organization*

Pada masa awal perkembangan manajemen, pengetahuan belum menjadi perhatian karena pada waktu itu lingkungan belum dianggap sebagai penentu strategi organisasi. Dalam perkembangan selanjutnya kemudian disadari oleh para manajer ternyata lingkungan merupakan faktor penting untuk menentukan strategi organisasi. Lingkungan dipandang semakin penting ketika teknologi komunikasi, transportasi, dan komputer telah berkembang pesat. Perkembangan ketiga teknologi tersebut secara cepat mengubah cara orang dalam memproduksi, berkomunikasi, dan membuat keputusan. Lingkungan menjadi semakin kompleks dan *product life cycle* menjadi semakin pendek. Akibatnya inovasi menjadi komponen yang sangat penting dalam organisasi. Kemampuan inovasi harus didukung oleh kemampuan menciptakan pengetahuan dalam organisasi. Untuk itulah kemudian pengetahuan menjadi bagian yang penting dalam organisasi. Di sinilah pentingnya mengapa organisasi perlu bertransformasi menjadi *learning organization (LO)*.

*Learning organization* (LO/organisasi belajar) merupakan konsep yang mulai secara luas mulai dibahas dan diaplikasikan semenjak Chris Argyris tahun 1983 dan Peter M. Senge pada tahun 1990 mempublikasikan buku tentang *learning organization*. Walau konsep organisasi belajar sudah cukup lama dikembangkan, namun para ahli belum sepakat tentang penggunaan istilah dan definisinya. Beberapa istilah yang berhasil diidentifikasi oleh peneliti adalah *learning organization*, *organizational learning*, *knowledge creating company*, *the learning company*, *knowledge management*, dan *the knowing organization*. Peter M. Senge menggunakan istilah *learning organization* (LO), sementara penulis lain menggunakan istilah *organizational learning*. Walau mereka berbeda dalam menggunakan istilah dan mendefinisikan organisasi belajar, namun secara mendasar kedua istilah tersebut (*learning organization* dan *organizational learning*) memiliki beberapa kesamaan yaitu “*knowledge acquisition, deeper understanding, improved performance*”,<sup>30</sup> dan *collective learning in organizations*.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> David A. Garvin, *op.cit.* h.9.

<sup>31</sup> Stewart R Clegg, Martin Kornberger, Carl Rhodes, *Learning/Becoming/Organizing* dalam *Organization*, London, March 2005, Vol.12. h. 147.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=826025241&sid=5&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010)

Senge mendefinisikan LO sebagai:

*“organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”*<sup>32</sup>

Definisi yang dikemukakan oleh Senge pada tahun 1990 menjelaskan bahwa LO berhubungan dengan perluasan kapasitas personal, kemudian terjadi *sharing* pengetahuan sehingga terjadi proses belajar bersama. Dalam definisinya, Senge tidak secara tegas menjelaskan tentang bagaimana cara memperluas kapasitas personal, dan bagaimana proses belajar bersama dilaksanakan. Dalam bukunya, Senge menjelaskan bahwa untuk bertransformasi menjadi LO maka perlu ada disiplin *system thinking*, *mental model*, *personal mastery*, *shared vision*, dan *team learning*.

Dalam buku yang ditulis 16 tahun kemudian, Senge mendefinisikan LO sebagai *a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it.*<sup>33</sup>

Dalam tulisan tahun 2006 tersebut, Senge menyederhanakan batasan tentang LO, walau intinya tetap sama yaitu adanya proses penciptaan

<sup>32</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Currency and Doubleday, 1990), h.3.

<sup>33</sup> -----, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Currency Doubleday, 2006), h.12.

pengetahuan yang dilakukan secara berkelanjutan dan dimungkinkan adanya perubahan.

Pengertian lain yang hampir serupa dengan Senge dikemukakan oleh Robbins dan Judge. Menurut Robbins dan Judge, *learning organization* merupakan cara yang ditempuh organisasi dalam mengelola perubahan dengan cara menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Untuk menjadi LO, organisasi perlu mengembangkan kemampuan beradaptasi dan berubah. *A learning organization as developed the continuous capacity to adapt and change.*<sup>34</sup>

Definisi yang lebih teknis dikemukakan oleh Garvin. Ia mendefinisikan LO sebagai *organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring, and retaining knowledge, and at purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.*<sup>35</sup> Memperhatikan definisi Garvin nampak bahwa LO sudah didefinisikan secara lebih teknis. Garvin tidak membedakan apakah *learning* tersebut dilakukan pada tingkat individu, kelompok atau organisasi. Garvin menekankan pada kemampuan organisasi dalam menciptakan pengetahuan dan ditujukan untuk peningkatan kapasitas serta memperbaiki perilaku. Kapasitas tersebut dicerminkan oleh diperolehnya pengetahuan dan wawasan yang mendalam dari para

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> ed.) (Boston: Pearson Education Inc., 2011), p. 592.

<sup>35</sup> David A. Garvin, *op.cit.* h.11.

pegawai. Pengembangan kapasitas menurut Senge, dan Robbins dan Judge, oleh Garvin diuraikan secara teknis dalam bentuk kegiatan *creating, acquiring, interpreting, transferring, and retaining knowledge*.

Beberapa ahli lain menggunakan istilah *organizational learning* (OL). Jones mendefinisikan *organizational learning* sebagai:

*“is the process through which managers seek to improve organization members’ capacity to understand and manage the organization and its environment so that they make decision that continually raise organizational effectiveness.”<sup>36</sup>*

Definisi Jones menunjukkan bahwa OL merupakan suatu strategi yang digunakan oleh manajer untuk meningkatkan kapasitas anggota organisasi. Sasaran Jones adalah pada kapasitas individu. Oleh Jones, diharapkan bahwa peningkatan kapasitas individu akan mampu meningkatkan keefektifan organisasi. Oleh Jones, OL diposisikan sebagai proses untuk mencapai keefektifan organisasi. OL lebih merupakan strategi yang digunakan para manajer untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar lebih mampu membuat keputusan dan meningkatkan keefektifan organisasi. Inti dari OL adalah bagaimana manajer menciptakan iklim agar para pegawai mampu membuat keputusan untuk mencapai keefektifan organisasi

---

<sup>36</sup> Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change (5<sup>th</sup> ed.)* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007), h.340.

secara berkelanjutan. Jones tidak mengemukakan cara-cara untuk meningkatkan kreativitas maupun bagaimana kreatif itu.

Menurut Cumming dan Worley, *learning* dapat bersifat individual dan organisasional. Cumming dan Worley menyatakan bahwa *learning is organizational to the extent that: (1) it is done to achieve organization purposes, (2) it is shared or distributed among members of the organization, (3) learning outcomes are embedded in the organization's system, structures, and culture.*<sup>37</sup> Cumming dan Worley tidak menyinggung tentang proses *learning*. Mereka mendefinisikan LO sebagai sebuah kondisi organisasi. Organisasi dapat disebut sebagai LO jika didalam organisasi tersebut terdapat tiga hal yang disebut oleh Cumming dan Worley. Lebih lanjut Cumming dan Worley menyatakan bahwa *outcome* utama *organizational learning* (OL) adalah *organizational knowledge*.<sup>38</sup>

Espejo menyusun definisi *organizational learning* dengan mengemukakan adanya proses dan tujuan. Espejo, dkk., menyatakan bahwa:

*Organizational learning is the creating, acquiring, and transferring of the distinctions and practices in the organization. It is effective if it increases the organization's fit to its environment. Organizational learning implies behaviour modification, including changes in relationships,*

<sup>37</sup> Thomas B. Cummings dan Christopher G. Worley, *Organization Development and Change (8<sup>th</sup> ed)*(Ohio: South-Western, 2005), h.498.

<sup>38</sup> *Ibid.*, h.505.



*in order to create the conditions for creating, acquiring, and transferring distinctions and practices.*<sup>39</sup>

Proses menciptakan pengetahuan menurut Espejo sama dengan proses yang dikemukakan oleh Garvin yaitu adanya proses *creating, acquiring, and transferring* pengalaman dan pengetahuan dalam organisasi. Kesamaan lain antara Espejo dan Garvin adalah adanya perubahan perilaku anggota organisasi.

Sedangkan tujuan transformasi ke LO, gagasan Espejo sama dengan yang dikemukakan oleh Jones yaitu untuk mencapai keefektifan organisasi. Hal senada juga dikemukakan oleh Schermerhorn. Menurut Schermerhorn OL adalah *the process of knowledge acquisition, information distribution, information interpretation, and organizational retention.*<sup>40</sup> Schermerhorn menyatakan bahwa OL adalah sebuah proses, bukan hasil, yaitu proses memperoleh pengetahuan dengan bermacam macam cara. Schermerhorn menjelaskan bahwa agar organisasi dapat belajar maka organisasi harus mampu melakukan pengembangan, mendistribusikan, menginterpretasikan dan menahan pengetahuan

<sup>39</sup> Raul Espejo, et.al., *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management* (Chichester: John Wiley and Sons, 1996), h.91.

<sup>40</sup> John R.Schermerhorn, et.al., *Organizational Behavior* (New Jersey: John Willey and Son, 2011), h.416.

dalam organisasi. Tujuan akhirnya adalah *adapting successfully to changing circumstances*.<sup>41</sup>

Lebih lanjut Schermerhorn menyatakan bahwa ada beberapa cara yang lazim digunakan untuk memperoleh pengetahuan yaitu dengan meniru, menggunakan pengalaman sendiri, menimba pengalaman orang lain, melakukan “*scanning*” lingkungan, dan merekrut orang atau mengambil alih unit atau organisasi untuk memperoleh pengetahuan yang diharapkan.<sup>42</sup> Penjelasan Schermerhorn ini dapat digunakan untuk melengkapi dan menjelaskan bagaimana proses “*to improve employees*”, “*expand capacity*”, “*creating*”, “*acquiring*”, “*transferring*”, dan “*retaining knowledge*” tersebut dilakukan.

Sementara itu Argyris dan Schon, menyatakan bahwa *organizational learning* terjadi jika para anggota organisasi dapat mendeteksi kesalahan (*error detection*) dan kemudian membetulkannya (*error correction*).<sup>43</sup> Dalam wawancara dengan Fulmer dan Keys, Argyris menyatakan bahwa *organizations can create contexts in which they enable these individuals to do single or double*

---

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*, h.417.

<sup>43</sup> Chris Argyris dan Donald Schon, *What is An Organizations that It May Learn?* Dalam Martin Lockett dan Roger Spear, *Organizations as Systems* (Milton Keynes: The Open University Press, 1983), h.132.

*loop learning*.<sup>44</sup> Dalam praktik, proses mendeteksi dan membetulkan kesalahan sebenarnya juga merupakan proses belajar, yang mana dalam kedua proses tersebut juga terdapat kegiatan membaca gejala, mengintepretasikan data dan informasi, mentransfernya dan memperbaiki kesalahan serta berupaya mengubah perilaku. Berdasarkan pengamatan peneliti, pengertian LO pada awal perkembangannya, definisi LO atau OL masih bersifat umum seperti ditunjukkan oleh Senge dan Argyris, namun kemudian definisi menjadi semakin teknis, sudah menyebutkan cara mencapai LO, seperti yang dikemukakan oleh Espejo dan Garvin. Jones secara tegas membedakan penggunaan istilah LO dan OL. Definisi OL menurut Jones sudah dikemukakan pada halaman sebelumnya.

Sedangkan LO oleh Jones dkk. didefinisikan sebagai

*an organization in which managers to try maximize the ability of individuals and group to think and behave creatively and thus maximize the potential for organizational learning to take place.*

Bagi Jones dkk. OL terjadi dalam LO dengan memaksimalkan seluruh potensi organisasi.<sup>45</sup> Sebenarnya agak sulit membedakan definisi OL dan LO dari Jones. Kalau diperhatikan kompetensi pegawai

<sup>44</sup> Robert M. Fulmer dan J. Bernard Keys, *A Conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning* (Organizational Dynamics, Volume 27, Number 1, Autumn 1998). h.27.

<sup>45</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L. Hill, *Contemporary Management* (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998), h.184.

dalam OL dan LO adalah sama yaitu meningkatkan hasrat dan kemampuan untuk mengetahui dan mengelola tugas tugas organisasi. Sedangkan dalam LO kemampuan yang diinginkan adalah kemampuan dalam berpikir dan berperilaku secara kreatif. Baik dalam definisi OL maupun LO, Jones dkk. tidak menjelaskan bagaimana cara menjadi kreatif dan bagaimana perilaku kreatif itu.

Dalam buku edisi berikutnya, Jones, dkk. merevisi definisi LO dari upaya manajemen yang secara langsung mendorong individu dan kelompok untuk memaksimalkan kapasitasnya kepada upaya organisasi untuk menyediakan iklim dan dukungan agar proses *learning* terjadi dalam organisasi. Jones, dkk. mendefinisikan LO sebagai *“an organization that purposefully designs and constructs its structure, culture, and strategy so as to enhance and maximize the potential for organizational learning to take place”*.<sup>46</sup> Jones menjelaskan bahwa agar organisasi dapat bertransformasi menjadi LO maka organisasi harus memfasilitasi agar OL terlaksana secara efektif dalam organisasi. Fasilitasi yang dilakukan organisasi adalah dengan mendesain struktur dan budaya organisasi secara efektif dan menetapkan strategi yang mendukung berlangsungnya OL dalam organisasi. Dengan demikian menurut Jones, OL merupakan proses

---

<sup>46</sup> Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change* (6<sup>th</sup> ed.) (New Jersey: Pearson Education, Inc.), 2010. h.364.

belajar yang berlangsung dalam organisasi. Organisasi yang di dalamnya terdapat proses OL yang efektif disebut sebagai LO.

Jones juga menjelaskan bahwa proses memperoleh pengetahuan dapat dilakukan melalui kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi dilakukan dengan mencari dan melakukan eksperimen untuk menemukan atau membentuk pengetahuan baru, sedangkan eksploitasi dilakukan dengan memperbaiki dan meningkatkan kemampuan prosedur organisasi yang telah ada.<sup>47</sup>

Sementara itu Nonaka dan Takeuchi memperkenalkan istilah *organizational knowledge creation*. Istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan bagaimana upaya perusahaan-perusahaan Jepang secara terus menerus mengembangkan pengetahuan untuk melakukan inovasi berkelanjutan guna memenangkan persaingan. *Organizational knowledge creation* adalah *the capability of the company as a whole to create new knowledge, disseminate it throughout the organization, and embody it in products, services, and systems*.<sup>48</sup> Nonaka dan Takeuchi menjelaskan bahwa *organizational knowledge creation* adalah suatu kemampuan organisasi. Jenis kemampuan organisasi yang dimaksud oleh Nonaka dan Takeuchi

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, h. 363-364.

<sup>48</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1995), h.3.

sama dengan penjelasan Senge, Argyris, Espejo, Schemerhorn, dan ahli lain. Nonaka dan Takeuchi secara tegas menyebutkan penggunaan pengetahuan, tidak hanya untuk pengambilan keputusan namun lebih dari itu yaitu untuk pengembangan produk, layanan, dan sistem.

Hal lain yang membedakan penjelasan Nonaka dan Takeuchi dengan ahli lain adalah bahwa penciptaan pengetahuan dilakukan oleh seluruh organisasi sebagai suatu kesatuan. Jones menyatakan bahwa dalam OL dan LO ada manajer ada pegawai. Lalu Argyris dan Schon menyebutkan anggota organisasi, tidak membedakan apakah anggota organisasi tersebut meliputi manajer dan bawahannya, ataukah anggota yang dimaksud di luar manajer.

Pedler menggunakan istilah *a learning company* untuk menyebut LO. Menurut Pedler, *a learning company*<sup>49</sup> *is an organization that facilitates the learning of all its members and continually transform itself.*<sup>50</sup> Pendapat Pedler lebih menjelaskan lagi tentang apa tugas manajer dan apa tugas pegawai. Menurut Pedler, tugas organisasi melalui para manajer adalah memberikan fasilitas agar proses *learning* dan transformasi berkelanjutan dapat terjadi.

<sup>49</sup> Pedler menggunakan istilah *company* bukan *organization* dengan alasan adalah istilah organisasi memberi kesan mekanis, abstrak dan tidak ada kehidupan bahkan cenderung intimidatif. *Company* sebaliknya, lebih memberikan kesan fleksibel dan adanya interrelasi. (Pedler, 1991: 1)

<sup>50</sup> Mike Pedler, et.al., *The Learning Company: A Strategy for sustainable Development* (Berkshire: McGraw-Hill, 1991), p. 1.

Secara implisit pendapat Pedler dapat dibaca juga bahwa para manajer melakukan *learning* untuk hal-hal yang bersifat manajerial dan strategis melalui penciptaan iklim yang kondusif bagi terjadinya proses *learning* oleh para pegawai. Sedangkan pegawai melakukan *learning* untuk pekerjaan-pekerjaan teknis.

Chun Wei Choo memperkenalkan istilah *knowing organization*.

Menurut Chun, *knowing organization* adalah:

*The knowing organization possesses information and knowledge so that it is well informed, mentally perceptive, and enlighten. Its actions are based on a shared and valid understanding of the organization's environments and needs, and leveraged by the available knowledge resources and skill competences of its members.*<sup>51</sup>

Menurut Chun, pengetahuan dan informasi organisasi harus dibagi (*shared*) ke seluruh anggota organisasi. Seluruh anggota organisasi harus memiliki pemahaman yang sama tentang lingkungan organisasi dan kebutuhan organisasi. Organisasi juga harus menyediakan sumber pengetahuan dan didukung oleh kompetensi anggota yang cukup. Chun seperti halnya Senge mementingkan unsur *shared*, dalam bahasa Senge *shared vision*. Kemudian Chun dalam memandang apa yang harus dilakukan organisasi sama dengan pandangan Pedler yaitu organisasi harus memberikan fasilitas sumber

<sup>51</sup> Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision* (New York: Oxford University Press, 1998), h.4.

informasi, yang menurut Pedler disebut menciptakan iklim belajar. Komponen penting lain yang dikemukakan oleh Chun, yang tidak dikemukakan ahli lain adalah pentingnya kompetensi teknis (*skill competence*) pegawai dalam menciptakan pengetahuan. Pendapat Chun ini dapat diinterpretasikan bahwa organisasi harus menyediakan kegiatan *training* teknis untuk pegawai dan pengembangan untuk para manajer agar mereka selalu menyesuaikan kompetensi mereka agar selalu mampu melakukan proses belajar secara berkelanjutan.

Jika dianalisis sebenarnya mereka memiliki pandangan yang sama tentang OL maupun LO, yaitu bagaimana organisasi menciptakan iklim agar proses pengamatan gejala, memproses data dan informasi, berbagi pengetahuan, dan menciptakan pengetahuan oleh para pegawai dapat dilaksanakan secara berkelanjutan untuk meningkatkan keefektifan organisasi.

Pada sektor publik, Donald Kettl memperkenalkan istilah *a learning bureaucracy*. Organisasi publik dapat disebut sebagai *learning bureaucracy* jika organisasi telah menempatkan pengetahuan sebagai unsur penting dalam organisasi. Lebih lanjut Kettl menyatakan bahwa bagi birokrasi pemerintahan tidak ada kata lain untuk menjadi organisasi publik yang efektif, mereka harus bertransformasi menjadi



LO. “If government is to be more effective, it must learn better”.<sup>52</sup> Kettl menekankan pentingnya informasi.

Sementara itu Gifford dan Pinchot menggunakan istilah *intelligent organization* untuk menyebut *organizational learning*. *In intelligent organization employees put their heads together to milk opportunities, co-create products and services, find and solve problems.*<sup>53</sup> Menurut Gifford dan Pinchot dalam *intelligent organization* para pegawai secara bersama-sama memanfaatkan peluang, menciptakan produk (barang dan jasa), menemukan dan memperbaiki kesalahan. Pendapat Gifford dan Pinchot sama dengan pendapat Argyris dan Schon bahwa dalam OL para pegawai perlu mampu menemukan kesalahan (*error detection* menurut Argyris dan Schon) dan memecahkan masalah (*error correction* menurut Argyris dan Schon). Di samping itu, tentang penggunaan pengetahuan, pendapat Gifford dan Pinchot sama dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi bahwa pengetahuan digunakan untuk menciptakan barang dan jasa.

Baik Kettl maupun Gifford dan Pinchot walaupun menggunakan istilah yang berbeda, mereka berbicara hal yang sama yaitu bagaimana menempatkan pengetahuan dan informasi sebagai

<sup>52</sup> Donald F. Kettl, *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization*, dalam, *New Paradigm for Government* diedit oleh Patricia W. Ingraham, Barbara S. Romzek, and Associates (ed) (San Fransisco: Jossey Bass, 1994), h.34.

<sup>53</sup> Gifford dan Elizabeth Pinchot, *The End of Bureaucracy & The Rise of the Practice*, (ed.Mike Pedler) (Beckshire: McGraw-Hill Book, 1995), h. 5.

komponen penting dalam organisasi. Namun Gifford dan Pinchot, lebih detail dalam menjelaskan fungsi pengetahuan dan informasi. Mereka bertiga tidak secara tegas menjelaskan dalam definisinya tentang cara memperoleh dan menggunakan pengetahuan dan informasi.

Menurut Chawlaw dan Renesch, seperti dikutip oleh George, organisasi yang memiliki kebiasaan belajar adalah organisasi yang: *endlessly questioning the status quo, forever seeking new methods or new products, forever testing and then reflecting, consciously or unconsciously pushing round that wheel.*<sup>54</sup> Komponen penting *learning* menurut Chawlaw dan Renesch adalah proses mempertanyakan kemapanan, keraguan terhadap nilai dan norma organisasi yang berlaku. Proses *learning* dipandang sebagai sebuah roda yang selalu berputar, mulai dari proses mempertanyakan nilai dan norma, selalu mencari metode dan produk baru. Dengan demikian proses *learning* adalah proses yang terus menerus berlangsung.

George menambahkan bahwa menciptakan *learning organization* berarti *creating a climate in which learning is encourage, assisted, applauded, and rewarded.*<sup>55</sup> Syarat munculnya LO adalah adanya iklim belajar yang mendukung. Namun dukungan organisasi

<sup>54</sup> Chawlaw dan Renesch, seperti dikutip oleh Stephen George, *Uncommon Sense; Creating Business Excellence in Your Organization* (New York: John Wiley and Sons, 1997), h.15.

<sup>55</sup> *Ibid.*, h.16.

saja tidak cukup, tanpa adanya kemauan dan kemampuan para anggota organisasi untuk belajar. George memberikan penekanan tentang pentingnya kesiapan SDM. LO tidak dapat diciptakan jika *people don't want to learn, they won't want to learn if they are feeling helpless, untrusted, and afraid*.<sup>56</sup> Stephen George menyatakan bahwa agar proses *learning* dapat terlaksana organisasi menciptakan iklim organisasi yang mendorong dan memotivasi pegawai agar mau terus menerus melakukan *learning*. Organisasi dengan tingkat formalisasi dan sentralisasi serta pengendalian yang ketat akan sulit berkembang kemampuan belajarnya, karena para pegawai merasa kurang memiliki kewenangan, kurang diberikan tanggungjawab, dan kurang adanya toleransi terhadap setiap kesalahan akibat berusaha menemukan atau melakukan hal-hal baru yang dibuat oleh para pegawai. Perlunya toleransi terhadap kegagalan juga dikemukakan oleh Peters dan Waterman, *a special attribute of the success-oriented, positive, and innovating environment is a substantial tolerance for failure*.<sup>57</sup>

Dari berbagai definisi baik yang menggunakan istilah *learning organization, organizational learning, the learning company, learning bureaucracy, intelligent organization, the knowledge creating company,* maupun *the knowing organization* terdapat beberapa komponen utama

<sup>56</sup> *Ibid.*, h.17.

<sup>57</sup> Tom Peters dan Robert Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lesson from American's Best-Run Companies* (London: Profile Books Ltd, 2004), h. 223.

*learning organization* yaitu menciptakan pengetahuan, kreativitas, mendesiminasikan ke seluruh organisasi, menggunakan, memfasilitasi *learning*, meraih kemenangan di masa mendatang, keefektifan organisasi, kompetensi keahlian, dan memberikan fasilitasi baik infrastruktur maupun kebijakan.

Berdasarkan berbagai istilah, definisi, dan komponen-komponen *learning* atau belajar tersebut, peneliti akan menggunakan istilah *learning organization*. Menurut peneliti, *learning organization* lebih menitikberatkan pada organisasi, organisasi yang belajar. Hal ini sesuai dengan tiga tingkatan *learning* yaitu *learning* pada tingkat individu, *learning* pada tingkat kelompok, dan *learning* pada tingkat organisasi. Organisasi menciptakan konteks atau iklim agar proses *learning* dapat berlangsung. Sedangkan istilah *organizational learning* lebih menitikberatkan pada proses belajar. Proses *learning* yang berlangsung dalam organisasi. Penelitian ini menganalisis komponen-komponen makro organisasi yang diduga memberikan pengaruh bagi berlangsungnya proses belajar dalam organisasi, bukan menganalisis proses belajarnya itu sendiri. Marquardt menyatakan bahwa *organizational learning is just one aspect of a learning organization*.<sup>58</sup>

Dalam penelitian ini, untuk selanjutnya peneliti akan menggunakan

<sup>58</sup> Michael J. Marquardt, *Building The Learning Organization: Mastering 5 Elements for Corporate Learning* (Palo Alto: Davies-Black Pub., 2002), h.56.

istilah *learning organization* (LO). Di dalam pengertian LO sudah terkandung adanya *organizational learning*.

**a. Tingkatan *Learning***

Pada ahli sepakat bahwa dalam organisasi belajar terdapat tiga tingkatan *learning*. Marquardt memberikan definisi ketiga tingkatan *learning* tersebut yaitu *learning* pada tingkat individu, *learning* pada tingkat kelompok, dan *learning* pada tingkat organisasi. *Individual learning refers to changes in skills, insights, knowledges, attitude, and values acquired through self-study, technology based instruction, and observation. Learning* pada tingkat individu mengacu pada perubahan pada kapasitas individu pegawai dalam hal keterampilan, cara pandang, pengetahuan, sikap, dan nilai individual. Peningkatan kapasitas tersebut dibangun melalui proses belajar mandiri, pengajaran menggunakan teknologi, dan observasi.

Sedangkan *learning* pada tingkat kelompok bertumpu pada proses belajar pada tingkat tim. Marquardt menyatakan *group* atau *team learning covers the increase in knowledge, skills, and competencies accomplished by and within organization. Sedangkan organizational learning represents the enhanced intellectual and productive capability gained through*

*commitment to and opportunities for continuous improvement across the organization.*<sup>59</sup> Pada akhirnya, Marquardt menekankan bahwa proses belajar pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi harus ditujukan untuk menciptakan proses perbaikan berkelanjutan di seluruh organisasi.

#### **b. Jenis-jenis Organisasi Belajar**

Penggagas awal organisasi belajar, Argyris dan Schon, menyatakan bahwa *learning* dapat dibedakan menjadi dua yaitu *single loop learning (adaptive learning)* dan *double loop learning (generative learning)*.<sup>60</sup>

*Single loop learning involves improving the organization's capacity to achieve known objectives. It is associated with routine and behavioral learning. Under single loop, the organization is learning without significant change in its basic assumption.*<sup>61</sup>

*Single loop learning* merupakan jenis organisasi belajar yang umum dilakukan. Dalam *single loop learning*, proses belajar dilakukan dengan membandingkan praktik sehari-hari dengan standar yang telah ditetapkan. Tidak ada pertanyaan atau proses mempertanyakan standar atau norma yang ditetapkan. Norma dan standar dianggap benar.

<sup>59</sup> Michael J. Marquardt, *op.cit.*,h.25.

<sup>60</sup> Chris Argyris dan Donald Schon, *op.cit.*, h.132-133.

<sup>61</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior* (11<sup>th</sup> ed.)(Boston: McGraw-Hill, 2008), h.64.

Sedangkan *double loop learning* organisasi melakukan *reevaluates the nature of the organization's objectives and the values and beliefs surrounding them. This type of learning involves changing the organization's culture. Importantly, double loop learning consist of the organization's learning how to learn.*<sup>62</sup>

Dalam *double loop learning*, organisasi menguji norma yang digunakan apakah masih relevan dengan tujuan organisasi. Norma norma ini dapat berupa target dan standar yang harus dicapai.

Flood dan Romm mengkritik pendapat Argyris tentang *single loop dan double loop learning*. Menurut Flood dan Romm, konsep *single loop* hanya berfokus mencari cara untuk mencapai tujuan dengan hanya berorientasi pada tugas semata. *Single loop learning* hanya berupaya menjawab pertanyaan “*are we doing things right?*” *How should we do it?*<sup>63</sup> Menurut Argyris dan Schon, jika perbaikan kesalahan cukup dengan mengubah strategi organisasi dan asumsinya tanpa harus mengubah norma (kualitas produk, penjualan, dan kinerja) maka dengan *single loop* sudah cukup.<sup>64</sup> Sedangkan jika perbaikan sampai

---

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> Robert L. Flood dan Norma R.A. Romm, *Diversity Management: Triple Loop Learning* (West Sussex: John Wiley and Sons, 1996), h. 226.

<sup>64</sup> Martin Lockett dan Rogers Spear (editor), *op.cit.*, h.132-133.

harus mengubah norma dan sasaran maka diperlukan *double loop learning*.

*Double loop learning* merupakan upaya untuk memperbaiki kesalahan dengan mengubah strategi, asumsi dan norma tentang kinerja efektif.<sup>65</sup> Pertanyaan yang diajukan ketika melakukan *double loop learning* adalah *are we doing things right?* dan *are we doing the right things?*<sup>66</sup> Menurut Flood and Romm *single* dan *double loop learning* belum cukup, ia menambahkan konsep *triple loop learning*. *Triple loop learning* berusaha untuk meningkatkan kesempurnaan dan kedalaman dari *learning* tentang keanekaragaman isu-isu dan masalah yang dihadapi.<sup>67</sup>

Dalam *triple loop learning* pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang diajukan saat *single loop* dan *double learning* dilakukan yaitu "*are we doing things right?* dan *are we doing the right things?*", dan pertanyaan yang bersifat menguji kebenaran asumsi dan norma. Apakah penetapan asumsi dan norma tersebut obyektif ataukah ada kekuatan besar yang memaksanya. Pertanyaan ketiga yang diajukan dalam proses

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, h.134.

<sup>66</sup> Robert L. Flood dan Norma R.A. Romm, *op.cit.*, h.227.

<sup>67</sup> *Ibid.*, h.xii.



*triple loop learning* adalah *is the righthness buttressed by mightiness and/or mightiness buttressed by righthness?*<sup>68</sup>

Cara lain yang dapat digunakan oleh organisasi untuk belajar adalah *deutero learning* dan *anticipatory learning*. *Deutero (secondary) learning* terjadi ketika para anggota organisasi melakukan refleksi secara kritis atas asumsi-asumsi yang biasanya mereka terima begitu saja.<sup>69</sup> Argyris dan Schon menyebut *deutero learning* sebagai belajar tentang belajar (*learning how to learn*) yang dilakukan dengan mempelajari secara kritis asumsi yang selama ini diterima begitu saja, menemukan faktor-faktor yang menghambat dan menemukan strategi *learning* yang baru, serta menguji dan kemudian menggeneralisasinya.<sup>70</sup>

Marquardt and Reynold menjelaskan *anticipatory learning* sebagai adalah proses dari organisasi dalam usahanya menemukan pengetahuan dari masa depan dengan menggunakan pendekatan visi-refleksi-tindakan. *Anticipatory learning* digunakan untuk menghindari hasil dan pengalaman yang negatif dan untuk menemukan kesempatan dan

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, h.229.

<sup>69</sup> Michael J. Marquardt and Angus Reynold, *The Global Learning Organization* (Illinois: Richard D, Irwin, Inc., 1994), h.40.

<sup>70</sup> *Ibid.*

pengetahuan yang dapat digunakan untuk meraih kesempatan terbaik di masa depan.<sup>71</sup> Menurut De Geus setiap tindakan pengambilan keputusan merupakan aktivitas belajar. Ada empat tahap belajar yang secara menurut de Geus yaitu *perceiving, embedding, concluding, and acting*.<sup>72</sup>

Dengan memperhatikan berbagai pendapat tentang strategi mencapai organisasi belajar, nampak bahwa tujuan *learning* adalah menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*), menyebarkan, menyimpan dan menggunakannya. *Knowledge creation* ini menjadi penting dalam organisasi belajar karena organisasi belajar berhubungan dengan penciptaan kondisi masa depan.

Dari berbagai istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses penciptaan, *sharing*, penyimpanan, pendistribusian, dan penggunaan pengetahuan seperti *learning organization, organizational learning, the learning company, learning bureaucracy, knowledge management, the knowing organization*, dan *knowledge creating company* dapat disimpulkan bahwa *learning* hanya akan dapat berjalan dengan

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, h.40.

<sup>72</sup> Arie De Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business Review, 1997), h.59.

baik jika organisasi fungsional diubah atau diberikan kemungkinan munculnya menjadi bentuk tim kerja.

Berdasarkan berbagai pendapat tentang LO, secara konseptual peneliti mensintesis konsep organisasi belajar (*learning organization*) sebagai organisasi yang terus menerus mendorong dan menyediakan iklim belajar bagi para anggotanya untuk meningkatkan keefektifan organisasi dalam beradaptasi dan berubah menuju masa depan. Konsep tersebut mencakup indikator-indikator: (1) selalu menguji norma organisasi yang berlaku; (2) mampu menciptakan pengetahuan; (3) mampu menyimpan pengetahuan; (3) mampu mendesiminasikan pengetahuan; dan (4) mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT.

## **2. Sistem Informasi**

Berkaitan dengan sistem informasi, Jones, George, dan Hill menyatakan bahwa terdapat tiga istilah yang berhubungan dengan informasi. Ketiga istilah itu adalah sistem informasi, sistem informasi manajemen, dan teknologi informasi. Sistem informasi adalah *a system for acquiring, organizing, storing, manipulating, and transmitting*

*information.*<sup>73</sup> Jadi di dalam sistem informasi terkandung makna adanya sistem yang terdiri dari peralatan dan sistem manajemen untuk mengelola informasi. Sedangkan sistem informasi manajemen adalah *an information system that managers plan and design to provide themselves with the specific information they need.*<sup>74</sup> Penekanan sistem informasi manajemen adalah pada manajemen (*plan and design*) sistem informasinya.

Komponen sistem informasi lainnya adalah teknologi informasi. Teknologi informasi (TI) adalah *the means by which information are acquired, organized, stored, manipulated, and transmitted.*<sup>75</sup> Pada buku yang terbit sepuluh tahun kemudian, Jones dan George mendefinisikan TI sebagai *the set of methods or technique,*<sup>76</sup> tidak lagi sekedar "*the means*". TI sudah dipandang sebagai "*the way*". Kemudian mereka juga menyebutkan bahwa sistem informasi manajemen (SIM) merupakan bagian dari TI. *SIM is a specific form of IT.*<sup>77</sup>

Jika Jones dkk. membedakan antara SI, SIM, dan TI, yang kemudian Jones dan George hanya menggunakan istilah TI dan SIM saja, Schermechorn menggunakan istilah SI, SIM, dan TI dalam satu

<sup>73</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L. Hill, *op.cit.*, h.533.

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> *Ibid.*, h. 534.

<sup>76</sup> Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management* (5<sup>th</sup> ed.) (Boston: McGrawHill Irwin, 2008), h.707.

<sup>77</sup> *Ibid.*

istilah yaitu TI. Menurut Schermerhorn teknologi informasi adalah *the combination of machines, artifacts, procedures, and systems used to gather, store, analyze, and disseminate information for translating it into knowledge.*<sup>78</sup> Menurut Schermerhorn TI merupakan gabungan antara mesin, peralatan, prosedur dan system yang berkaitan dengan informasi. Hal menarik dari pernyataan Schermerhorn adalah bahwa TI merupakan elemen penting dalam mengubah informasi menjadi pengetahuan.

Menurut Schermerhorn mesin dan artifak sama dengan TI menurut Jones. Lalu prosedur sama dengan pengertian SIM menurut Jones, sedangkan sistem digunakan secara sama oleh keduanya. Dalam mengelola informasi keduanya menggunakan langkah yang sama mulai dari memperoleh sampai dengan mentransmisikannya. Sedangkan Cummings dan Worley menggunakan istilah sistem informasi untuk memberikan pengertian baik infrastrukturnya maupun langkah dalam mengelola informasi. Fungsi SI dalam LO adalah *facilitate rapid acquisition, processing, and sharing of rich, complex information and enable people to manage knowledge for competitive*

---

<sup>78</sup> John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien, *op.cit.*, h.424.

*advantage*.<sup>79</sup> Dengan demikian fungsi SI bagi organisasi adalah memberikan fasilitas.

Untuk selanjutnya maka istilah yang akan digunakan oleh penelitian ini adalah sistem informasi (SI) baik untuk menyebut SIM maupun TI. Penelitian ini akan difokuskan pada bagaimana organisasi melaksanakan kegiatan *acquiring, organizing, storing, manipulating, and transmitting information*, dengan menggunakan TI tepat yang dikelola dengan SIM yang efektif.

Dampak lain SI menurut Luthans adalah adalah perlunya *knowledge management (KM) systems*. *KM systems* adalah *the development of tools, processes, systems, structures and cultures explicitly to improve the creation, sharing, and use of knowledge critical for decision making*.<sup>80</sup> Penjelasan Luthans tentang SI lebih luas dan mendetail dibanding dengan penjelasan Jones. Luthans menyebutkan adanya struktur dan kultur organisasi.

Berkaitan dengan jenis pengetahuan, Luthans menyatakan bahwa ada dua jenis pengetahuan yang dapat menjadi asset organisasi yaitu: (1) *tangible knowledge assets* seperti produk riset dan pengembangan, paten, hak cipta, royalty, lisensi, informasi tentang pesaing, pemasok, pelanggan, dan pegawai; dan (2) *intangible*

<sup>79</sup> Thomas G. Cummings, dan Christopher G. Worley, *Organization Development and Change (8<sup>th</sup> ed.)* (Ohio: South-Western, 2005 ), h. 500.

<sup>80</sup> Fred Luthans, op.cit. h.33.

*knowledge* yang dimiliki oleh pegawai, pelanggan, pemilik, dan konsultan.<sup>81</sup>

Menurut Luthans, pada umumnya organisasi mengimplemetasikan KM dengan:

(1) *establishing repository databases and retrieval systems*, (2) *gathering information from customers*, (3) *creating and maintaining employee talent and skill profiles*, and (4) *creating and maintain virtual or physical platforms for sharing and dissemination information.*<sup>82</sup>

Empat langkah implementasi KM seperti yang dikemukakan oleh Luthans tersebut menjelaskan bahwa kegiatan implementasi KM juga berkaitan dengan TI dan SIM. Langkah pertama implementasi tersebut adalah *establishing repository databases and retrieval systems*. Proses ini memerlukan desain yang tepat tentang SIM yang ingin dibangun dan jenis TI yang mendukung SIM. SIM yang efektif jika semua *database* yang dibangun sudah memenuhi kebutuhan organisasi dan data tersebut mudah untuk “dipanggil” dengan cepat kala diperlukan.

Langkah kedua adalah *gathering information from customers*. Langkah ini mengharuskan organisasi mendesain sistem informasi yang menghubungkan organisasi dengan *customers*. Organisasi memerlukan informasi akurat dan cepat dari *customers* sebagai

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> *Ibid.*, h.32-33.

tanggapan atas penggunaan produk barang dan jasa serta layanan dari *customers*. *Feedback* dari *customers* merupakan informasi yang sangat berharga dalam pengembangan produk dan layanan.

Langkah ketiga adalah *creating and maintaining employee talent and skill profiles*. Langkah ini berkaitan dengan daya dukung SDM terhadap sistem yang dibangun. KM merupakan sistem yang sangat cepat perubahannya baik TI maupun aplikasi yang digunakannya. Perubahan yang cepat ini memerlukan perubahan keterampilan dalam mengelolanya. Oleh karena itu diperlukan peningkatan kompetensi SDM sesuai perubahan KM systemnya.

Langkah keempat adalah *creating and maintain virtual or physical platforms for sharing and dissemination information*. Tujuan KM pada akhirnya adalah adanya proses *sharing* dan penyebaran informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya. Mereka memerlukan bahasa dan aplikasi yang sama. Inilah yang disebut *platform*. Perlu bahasa, model pengolahan data, aplikasi yang digunakan, dan peralatan yang standar agar proses *sharing* dan penyebaran informasi dapat lebih efektif. Menurut Jones, KM merupakan alat penting *for increasing the level of integration an organization, among people, functions, and even divisions...to speed*



*learning and decision making*.<sup>83</sup> Dengan demikian implementasi KM akan membantu organisasi dalam meningkatkan kemampuan integrasi dan organisasi belajar secara terus menerus.

Dalam penjelasannya tentang KM, Luthans sekaligus membahas tentang TI dan SIM, bahkan SDM juga dibahas oleh Luthans. Sistem informasi berperan penting dalam mendistribusikan informasi ke seluruh organisasi. Pengelolaan aliran informasi dapat dilakukan melalui bermacam-macam media (telepon, sistem computer, dan rapat); sistem formal (sistem informasi manajemen); prosedur operasi informal (praktik-praktik budaya organisasi); hubungan informal antar anggota organisasi (munculnya jaringan informal). Agar semua yang berkaitan dengan sistem mendukung strategi organisasi maka sistem tersebut harus diarahkan kepada pelaksanaan strategi organisasi.<sup>84</sup>

Menurut Alter seperti dikutip oleh Mejia, dkk., TI memiliki enam fungsi yaitu *capturing, transmitting, storing, retrieving, manipulating, dan displaying* informasi.<sup>85</sup> Menurut Alter, fungsi pertama dari TI adalah *capturing* informasi. Istilah yang digunakan Luthans adalah *gathering*. Fungsi dapat dilaksanakan dengan menghubungkan

<sup>83</sup> Gareth R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change* (5<sup>th</sup> ed.) (New Jersey, Pearson Education Inc. 2007), p.346.

<sup>84</sup> Eric M. Eisenberg dan H.L. Goodall, Jr., *Organization Communication: Balancing, Creativity, and Constraint* (2<sup>nd</sup> ed.) (New York: St. Martin's Press, Inc., 1997), h.316.

<sup>85</sup> Mejia, Luis R. Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Management: People Performance, Change* (2<sup>nd</sup> ed.) (New York: McGraw-Hill, 2005), h.736.

organisasi dengan sumber-sumber informasi. TI dapat menjadi alat yang berfungsi memberikan fasilitas kepada organisasi untuk memperoleh informasi dari pelanggan, pemerintah, klien, masyarakat atau penyedia konten yang lain. Dalam konteks ini, TI harus mampu memfasilitasi organisasi dalam memperoleh informasi yang akurat dan cepat.

Fungsi kedua adalah *transmitting*. Seperti yang dikemukakan oleh Luthans, bahwa KM memiliki fungsi untuk melakukan *sharing* informasi. *Sharing* informasi dilakukan antara dua pihak atau lebih. TI dibangun untuk memfasilitasi proses *sharing* ini. TI harus didesain mampu mentransmit gambar, kata, maupun suara ke titik-titik tertentu sesuai dengan desain SIM.

Fungsi ketiga adalah *storing*. Fungsi ini merupakan kelanjutan dari fungsi *capturing* atau *gathering* menurut Luthans. Data dan informasi yang berhasil diperoleh atau dikumpulkan perlu disimpan dalam *database* dengan metode penyimpanan tertentu agar memudahkan dalam menggunakannya. Penyimpanan umumnya dengan menggunakan perangkat keras yang disebut *server*. Untuk pengamanan informasi umumnya organ informasi memiliki beberapa *server* yang ditempatkan secara terpisah agar jika terjadi sesuatu data dan informasi yang disimpan tidak hilang.

Fungsi berikutnya adalah *retrieving*. Data dan informasi yang sudah disimpan harus dapat di"panggil" kembali secara cepat dan akurat dari berbagai tempat. Desain TI harus mampu menjamin bahwa data dan informasi jika diperlukan dapat dipanggil kapan saja dan dari mana saja. Oleh karena itu, dalam mendesain TI, *desainer* harus mempertimbangkan kemudahan dalam "memanggil" kembali data dan informasi yang disimpan dalam *database*, atau yang tersimpan pada *server* yang lain.

Fungsi kelima adalah *manipulating*. Data dan informasi dapat berbentuk gambar, tulisan, maupun suara. TI dapat difungsikan untuk menggabung, menambah, dan mengurangi gambar, tulisan, dan suara. TI dapat juga digunakan untuk memproses data. Kemampuan manipulasi TI ini akan mempermudah organisasi dalam mengolah data menjadi informasi yang akan berguna dalam pembuatan keputusan, sosialisasi, dan keperluan lain yang memerlukan informasi.

Fungsi keenam adalah *displaying informasi*. Data dan informasi yang telah diolah atau dimanipulasi dapat ditampilkan atau disampaikan kepada pihak lain melalui TI. *Display* dapat dilakukan melalui internet, televisi, atau media lain.

Pendapat lain tentang fungsi TI disampaikan oleh Schermerhorn. Menurut Schermerhorn, dalam organisasi, TI memiliki dua fungsi yaitu fungsi substitusi dan fungsi peningkatan kemampuan.

Pada awal perkembangannya, TI dalam organisasi melaksanakan pekerjaan yang rutin, spesifik, dan berulang. Pada tahap perkembangan selanjutnya TI mampu digunakan untuk menggantikan proses pengendalian dan koordinasi informal. Sedangkan pada fungsi peningkatan kemampuan, TI dapat digunakan untuk menganalisis masalah-masalah yang kompleks. TI dapat menyediakan informasi yang digunakan untuk menyusun perencanaan, melakukan koordinasi, dan mengendalikan operasi. Kombinasi antara telepon, computer, internet, dan konten (data, gambar, dan suara), telah memaksimalkan organisasi dalam membuka peluang baru. TI juga sangat efektif jika digunakan dalam mengimplementasikan *total quality management* dengan pemberdayaan dan partisipasi.<sup>86</sup>

Dari berbagai penjelasan para ahli tentang SI tersebut, peneliti mensintesis definisi SI sebagai seperangkat sistem dan peralatan yang digunakan organisasi untuk memperoleh dan mengelola informasi untuk pengambilan keputusan. Indikator-indikator sistem informasi adalah: (1) kemampuan memperoleh data dan informasi; (2) kemampuan mengelompokkan data dan informasi; (3) kemampuan menyimpan data dan informasi; (4) kemampuan mengolah data dan informasi; dan (5) kemampuan menyebarkan data dan informasi, ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi.

---

<sup>86</sup> John R.Schermerhorn, *et.al.*, *op.cit.*, h.427-428.

### 3. **Struktur Organisasi**

Dari penelusuran pustaka yang berhasil dilacak oleh peneliti, konsep awal struktur organisasi disampaikan oleh Max Weber. Weber menggunakan istilah “*bureaucratic authority*” untuk menyebut struktur organisasi pemerintah dan menggunakan istilah “*management*” untuk menyebut struktur organisasi yang digunakan pada sektor ekonomi privat. Menurut Weber terdapat tiga prinsip utama dalam birokrasi yaitu adanya aktivitas yang teratur, kewenangan memberikan perintah, dan ketentuan yang metodis (*methodical provision*).<sup>87</sup>

Karya penting Weber ini telah memberikan landasan bagi penyusunan organisasi modern. Formalitas dalam organisasi sangat ditekankan oleh Weber. Otoritas hanya bisa berfungsi dalam organisasi formal. Hatch yang menyitir karya Weber memberikan batasan bahwa organisasi sebagai struktur sosial (untuk membedakan dengan struktur fisik) terdiri dari hierarki kewenangan, pembagian kerja, prosedur, dan peraturan formal.<sup>88</sup>

Karya awal lainnya tentang struktur organisasi disampaikan adalah buku *Inside Bureaucracy* yang ditulis oleh Anthony Down.

<sup>87</sup> Max Weber, *Bureaucracy* (diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris oleh H.H. Gerth dan C.Wright Mills, 1946), dalam Jay M. Shafritz and Albert C.Hyde, *Classics of Public Administration* (Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1997), h.37.

<sup>88</sup> Mary Jo Hatch, *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives* (New York: Oxford University Press, 1997), h.164.

Down yang mempelajari karya Weber menyampaikan bahwa terdapat tujuh karakteristik dari biro atau organisasi, yaitu:

- a. *A hierarchical structure of formal authority.*
- b. *Hierarchical formal communication networks.*
- c. *Extensive systems of formal rules.*
- d. *An informal structure of authority.*
- e. *Informal and personal communication networks.*
- f. *Formal impersonality of operations.*
- g. *Intensive personal loyalty and personal involvement among officials, particularly in the highest ranks of the hierarchy.*<sup>89</sup>

Karya Weber secara tegas membedakan antara struktur formal, komunikasi formal, komunikasi informal, dan faktor impersonalitas dalam pekerjaan. Pada karya-karya setelahnya, pendapat para ahli dapat dikelompokkan dua kelompok yaitu; kelompok yang membedakan dan kelompok sama sekali tidak menyebutkan tentang keberadaan organisasi informal dari suatu organisasi formal. Namun demikian karya Weber telah memberikan sumbangan yang signifikan terhadap organisasi publik maupun *privat*.

Karya penting tentang struktur organisasi berikutnya disampaikan Mintzberg. Menurut Mintzberg, struktur organisasi adalah *the sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks.*<sup>90</sup> Mintzberg tidak secara eksplisit menyebutkan komponen-komponen dinamis dari

<sup>89</sup> Anthony Downs, *Inside Bureaucracy* (Boston: Little Brown and Company, 1967), h.49.

<sup>90</sup> Mintzberg, Henry, *Structure in Fives; Designing Effectives Organizations* (New Jersey: Prentice Hall Inc.1983), p.2.

struktur organisasi seperti komunikasi formal dan informal, alir pekerjaan, dan hierarki. Mintzberg hanya berfokus pada diferensiasi dan koordinasi. Walau demikian karya Mintzberg ini menjadi sangat terkenal karena ia mampu menjelaskan bagian-bagian organisasi, mekanisme koordinasi, dan model-model struktur organisasi. Mintzberg secara jelas menyebutkan dan membedakan berbagai bentuk integrasi dan koordinasi dari masing masing model struktur.

Sementara itu McShane dan von Glinow mendefinisikan struktur organisasi sebagai berikut.

*Organizational structure refers to the division of labor as well as pattern of coordination, communication workflow, and formal power that direct organizational activities. An organizational structure reflects the organization's culture and power relationships.*<sup>91</sup>

Shane dan Glinow memandang struktur organisasi merupakan alat untuk mengatur kegiatan organisasi melalui koordinasi dan penggunaan kewenangan formal. McShane dan von Glinow menjelaskan tentang komponen-komponen yang terkandung dalam struktur organisasi. Mereka menjelaskan bahwa dalam garis hubungan dalam struktur organisasi itu mencerminkan pula adanya koordinasi, alir pekerjaan, dan kewenangan formal.

Menurut Mullins, struktur adalah:

---

<sup>91</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008), h. 430.

*a pattern of relationships among positions in the organisation among members of the organization. Structure makes possible the application of the process management and creates a framework of order and command through which the activities of the organization can be planned, organized, directed, and controlled. The structures defines tasks and responsibilities, work roles and relationships, and channels of communication.*<sup>92</sup>

Shane dan Glinow sama pendapatnya tentang struktur organisasi dengan Mullins, namun Mullins mengeksplisitkan bahwa dalam setiap kotak struktur (istilah Mintzberg, McShane dan von Glinow adalah pembagian kerja) mengandung makna adanya batasan tugas dan tanggungjawab sesuai kewenangan. Mullins juga menjelaskan bahwa struktur organisasi perlu didesain secara efektif agar struktur organisasi mampu mewedahi proses manajemen.

Mejia, Balkin, dan Cardy mendefinisikan struktur organisasi sebagai *a formal system of relationships that determines lines of authority (who report to whom) and the tasks assign to individuals and units (who does what task and which department)*.<sup>93</sup> Menurut Mejia, dkk., garis kewenangan dan pendelegasian harus formal. Mejia, dkk., tidak menyebutkan secara eksplisit apakah unsur lain seperti koordinasi, komunikasi apakah juga harus bersifat formal.

<sup>92</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour (7<sup>th</sup> edition)*(Essex: Pearson Education Limited, 2005), h.596.

<sup>93</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*h.374.



Sementara itu Jones, dan George memberikan pendapat yang sedikit berbeda. Menurut Jones dan George struktur organisasi juga memiliki fungsi untuk memotivasi pegawai. Pegawai tidak hanya dipandang sebagai obyek yang dikoordinasikan namun merupakan pelaku yang harus bekerja dalam tersebut. Secara tersirat struktur organisasi juga berfungsi menyediakan saluran komunikasi formal ke bawah (tugas) dan komunikasi ke atas (pelaporan). Jones dan George mendefinisikan struktur organisasi sebagai *a formal system task and reporting relationships that coordinates and motivates organizational members so that they work together to achieve organizational goals.*<sup>94</sup> Secara implisit Jones dkk., mengakui bahwa di luar struktur formal ada pula struktur informal dalam organisasi. Sedangkan Anthony Down secara tegas menyatakan adanya informalitas dalam organisasi.

Robbins dan Judge mendefinisikan struktur organisasi sebagai *how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated.*<sup>95</sup> Penjelasan Robbins dan Judge tentang struktur organisasi cukup pendek hanya mencakup bagaimana pembagian kerja dilakukan, pengelompokan pekerjaan dilakukan, dan bagaimana mengkoordinasikannya. Dalam struktur organisasi tergambar enam hal

---

<sup>94</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, op.cit. h. 385.

<sup>95</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, op.cit., h.522.

yaitu spesialisasi pekerjaan, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi.<sup>96</sup>

Robbins dan Judge sependapat dengan Jones, McShane dan von Glinow bahwa yang diakui sebagai struktur organisasi hanyalah struktur formal seperti yang tergambar dalam struktur organisasi resmi organisasi. Namun McShane dan von Glinow menyatakan bahwa yang bersifat formal hanya kewenangannya, sedangkan pembagian pekerjaan dan bentuk-bentuk koordinasi, komunikasi, dan alir pekerjaan tidak disebutkan harus formal. Struktur organisasi tercermin dalam bagan organisasi.

Sementara itu Daft menjelaskan secara detil tentang struktur organisasi. Menurut Daft, dalam setiap struktur organisasi tercermin:

- a. Hubungan pelaporan formal, termasuk jumlah tingkatan hierarki dan rentang pengendalian antara manajer dan supervisor.
- b. Pengelompokan individu ke dalam departemen dan pengelompokan departemen ke dalam organisasi.
- c. Desain sistem yang menjamin keefektifan komunikasi, koordinasi, dan integrasi antar departemen.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> Richard L. Daft, *Organization: Theory and Design (6<sup>th</sup> ed.)*(Cincinnati: South Western College Publishing, 1998, h.202.

Semua pendapat yang dikutip oleh peneliti menyatakan secara hampir sama bahwa struktur organisasi mengandung unsur pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, delegasi wewenang, hubungan tugas, dan pelaporan. Semua unsur tersebut dilakukan secara formal. Hanya Jones, dkk yang menyatakan bahwa dalam struktur organisasi terkandung unsur tanggung jawab dan motivasi. Hampir semua ahli organisasi secara eksplisit menyebut kata formal untuk menyebut definisi struktur organisasi, artinya pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, delegasi wewenang, hubungan tugas, dan pelaporan dalam organisasi ditetapkan secara resmi dan menjadi prosedur operasi standar organisasi yang bersangkutan. Penyebutan kata “formal” dalam organisasi secara implisit mengakui bahwa terdapat pembagian tugas, koordinasi, komunikasi, delegasi wewenang, hubungan tugas, dan pelaporan yang dilakukan secara informal dalam organisasi.

Ahli yang secara eksplisit menyebut adanya informalitas dalam struktur organisasi adalah Anthony Down. Ia menyebut bahwa dalam organisasi terdapat struktur kewenangan dan jaringan komunikasi informal. Jika dicermati ada jarak waktu yang cukup panjang antara Down dan pakar lain dalam mendefinisikan dan menjelaskan tentang struktur organisasi. Peneliti yakin bahwa kemajuan teknologi yang kemudian berdampak pada mudahnya komunikasi informal, koordinasi

informal, dan jalinan hubungan personal, menyebabkan hal-hal yang bersifat informal dianggap sesuatu yang selalu melekat dalam struktur organisasi. Struktur informal melengkapi keterbatasan kinerja struktur organisasi formal. Hal lain yang menarik adalah setelah era Down adalah tidak ada lagi pakar yang secara eksplisit menyatakan adanya loyalitas personal dan hierarki.

Elemen utama struktur organisasi adalah pembagian kerja dan koordinasi. Pembagian kerja menghasilkan kelompok-kelompok pekerjaan dan orang-orang yang terpisah berdasarkan fungsi atau geografis, atau divisi, atau tim kerja. Struktur organisasi yang efektif harus mampu berperan mengkoordinasikan langkah antar bagian tersebut. Oleh karena itu, ketika mendesain struktur organisasi juga harus dibarengi dengan mendesain mekanisme koordinasi secara tepat.

McShane dan von Glinow menyebut komponen lain organisasi adalah rentang kendali, sentralisasi, formalisasi, dan departemenisasi.<sup>98</sup> Mejia, dkk. menyebut dimensi struktur dibedakan menjadi dua yaitu dimensi vertikal dan dimensi horisontal. Dimensi vertikal terdiri dari kesatuan komando; kewenangan, tanggungjawab, akuntabilitas; rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. Sedangkan dimensi horisontal struktur organisasi terdiri

<sup>98</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *op.cit.*, h. 430.

dari struktur fungsional, pendekatan divisional, dan pendekatan matriks.<sup>99</sup> Hodge dan Anthony menyebut elemen utama dari struktur organisasi adalah deferensiasi dan integrasi.<sup>100</sup>

Diferensiasi menurut Jones adalah *the process by which an organization allocates people and resources to organizational tasks and establishes the task and authority relationship that allow the organization to achieve its goals.*<sup>101</sup> Menurut Jones diferensiasi tidak sekedar memecah-mecah organisasi ke dalam tugas-tugas yang lebih spesifik, namun diferensiasi juga bermakna adanya alokasi sumber daya manusia dan sumberdaya lainnya ke dalam tugas-tugas serta menetapkan hubungan antar tugas tersebut. Diferensiasi dibedakan menjadi dua yaitu diferensiasi vertikal dan diferensiasi horisontal.

Diferensiasi vertikal adalah cara-cara yang digunakan oleh organisasi dalam mendesain hierarki kewenangan dan menciptakan hubungan pelaporan untuk menghubungkan peranan-peranan organisasional dan sub-sub unit. Hierarki adalah pengklasifikasian orang-orang berdasarkan kewenangan dan tugasnya. Sedangkan diferensiasi horisontal adalah cara yang digunakan oleh organisasi untuk mengelompokkan tugas-tugas ke dalam peranan-peranan dan

<sup>99</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.374-386.

<sup>100</sup> Billy J. Hodge and William P. Anthony, *Organizational Theory (3<sup>rd</sup> ed.)*(Massacusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1988), h.320.

<sup>101</sup> Gareth R.Jones, *op.cit.*,h.88.

peranan-peranan ke dalam sub-sub unit (fungsi-fungsi dan divisi-divisi).<sup>102</sup>

Secara horizontal diferensiasi dan vertikal menghasilkan model-model struktur organisasi. Mintzberg memperkenalkan lima model dasar struktur organisasi yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, bentuk divisional, dan *adhocracy*.<sup>103</sup>

Sementara itu Daft, dengan mengutip karya Nadler dan Tushman, membagi model struktur menjadi empat model yaitu pertama, pengelompokan secara fungsional yang *“places employees together who perform similar functions or work processes or who bring similar knowledge and skills to bear.”* Kedua, pengelompokan divisional yaitu *people are organized according to what the organization produces.* Ketiga, pengelompokan secara geografis, *resources are organized to serve customers or clients in a particular geographic area.* Keempat pengelompokan yang *multifocus* yaitu *an organization embraces two structural grouping alternatives simultaneously.*<sup>104</sup>

Elemen struktur organisasi kedua adalah integrasi. Integrasi dilakukan setelah proses diferensiasi dilakukan. Integrasi digunakan untuk mengkoordinasikan tugas, pekerjaan, dan orang-orang di dalam

<sup>102</sup> *Ibid.*, h.93-94.

<sup>103</sup> Mintzberg, *op.cit.*, h. 23.

<sup>104</sup> Richard L. Daft, *op.cit.* h.213-214.

organisasi. Menurut Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, integrasi adalah *the quality of the state collaboration that exist among departements that are required to achieve unity of effort by the demands of the environtment.*<sup>105</sup>

Menurut Mejia dkk., dalam dinamika manajemen yang berkaitan dengan struktur terdapat mekanisme koordinasi yang terdiri dari *meetings, organization wide reward systems, teams and task forces, liaisons, integrating managers, and the organisation's culture.*<sup>106</sup>

Menurut Mejia dkk., mekanisme integrasi digunakan untuk menyelaraskan langkah dari berbagai unit, kegiatan, orang, dan sumberdaya lain. Hal menarik yang dikemukakan oleh Mejia, dkk. adalah bahwa budaya organisasi merupakan salah bentuk mekanisme koordinasi. Menurut Mejia budaya organisasi yang dibentuk oleh adanya norma, nilai, dan keyakinan bersama akan mempermudah terbentuknya komitmen organisasi bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>107</sup>

McShane dan Von Glinow menggunakan istilah koordinasi untuk menyebut integrasi. McShane dan Von Glinow menyebut tiga bentuk koordinasi yaitu: (1) komunikasi informal yang dilaksanakan

<sup>105</sup> Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), h.11.

<sup>106</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.388.

<sup>107</sup> *Ibid.*,h.391.

dalam bentuk komunikasi langsung, peran penghubung, dan peran pengintegrasikan, (2) hierarki formal yang berbentuk supervisi langsung dan struktur korporasi, (3) standarisasi yang meliputi standarisasi keahlian, proses, dan *output*.<sup>108</sup> Sementara itu Mintzberg menggunakan istilah mekanisme koordinasi. Mekanisme yang umum digunakan untuk melakukan koordinasi adalah saling pengertian, pengawasan langsung, standarisasi proses kerja, standarisasi *output*, dan standarisasi keterampilan dan pengetahuan.<sup>109</sup>

Baik Mejia, McShane dan von Glinow, maupun Mintzberg ketiganya menyatakan bahwa mekanisme koordinasi digunakan untuk menyatukan langkah antar unit akibat adanya pembagian kerja. Mejia menyebut sistem ganjaran sebagai salah satu bentuk mekanisme koordinasi, sementara McShane dan von Glinow, maupun Mintzberg tidak menyebutnya. McShane dan von Glinow secara eksplisit menyebut komunikasi informal sebagai salah satu bentuk mekanisme koordinasi. McShane dan von Glinow, dan Mintzberg menyebut bahwa standarisasi *output*, proses, dan keahlian merupakan bentuk koordinasi, sementara Mejia, dkk. sama sekali tidak menyebutnya.

---

<sup>108</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *op.cit.*, h. 431.

<sup>109</sup> Mintzberg, *op.cit.*, h. 4.



Diferensiasi dan Integrasi yang dilakukan dengan baik akan dapat mendorong keefektifan kinerja struktur organisasi. Dalam organisasi yang memiliki struktur yang efektif akan terlihat:

*(a) Line of authority and accountability can be clearly identified; (b) The organization differentiates its activities....are performed efficiently and effectively; (c) The organization is able to effectively and efficiently coordinate orthe various types of differentiated activities; (d) The communication process in the organization is efficiently constructed. recognizes the necessity of informal structure; (e) The structure allows for an appropriate amount of decentralization and complexity so that the organization can respond to the contingencies of the environment.*<sup>110</sup>

Desain organisasi yang benar akan menghasilkan struktur organisasi yang efektif. Pada bagian lain Hodge and Anthony menambahkan, struktur organisasi yang efektif akan memaksimalkan pencapaian tujuan. Disamping itu struktur yang efektif juga akan dapat mendorong adanya inovasi, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi. Kinerja dan pengembangan sumber daya manusianya akan dapat dimaksimalkan dan akhirnya struktur akan mampu menjamin adanya koordinasi terhadap semua kegiatan organisasi dengan baik disamping dalam formulasi strategi dan implementasinya.<sup>111</sup>

Berdasarkan penjelasan para ahli, beberapa komponen utama struktur organisasi adalah uraian tugas dan pekerjaan, bentuk-bentuk

<sup>110</sup> Hodge and Anthony, *op.cit.* h.326.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.379.

koordinasi, komunikasi, hubungan pelaporan, alir pekerjaan, dan penggunaan kewenangan untuk mengatur kegiatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat memperoleh struktur organisasi yang efektif, dalam mendesain organisasi manajemen perlu memilih desain struktur yang sesuai dengan visi dan misi organisasi serta tuntutan lingkungan, perkembangan teknologi produksi dan sistem informasi, dan strategi organisasi.

Dari berbagai pendapat di muka, peneliti mensintesis struktur organisasi adalah suatu sistem hubungan tugas dan pelaporan untuk mengkoordinasikan dan memotivasi anggota organisasi agar mereka bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi diukur dengan indikator: (1) uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi; 2. koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal; 3. komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media; (4) hubungan pelaporan dengan atau tanpa media; (5) mekanisme dan prosedur kerja Mejia; dan (6) penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur terpenting dalam organisasi. SDM merupakan unsur pelaksana untuk

mewujudkan visi, misi, dan strategi organisasi. Setiap perubahan strategi selalu menuntut perubahan SDM seperti perubahan nilai dan norma yang dianutnya, sikap, perilaku termasuk keterampilan yang dibutuhkan. Lingkungan berubah menjadi semakin kompleks dan sulit diprediksi. Agar organisasi tetap efektif maka perubahan lingkungan tersebut harus selalu diikuti. Dampak penyesuaian organisasi adalah pada penyesuaian SDM. Proses penyesuaian SDM terhadap perubahan strategi organisasi merupakan suatu proses yang perlu dipersiapkan secara sistematis dan terukur.

Di samping pengembangan SDM, organisasi perlu pula menyesuaikan sistem rekrutmen, penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan sistem pemensiunan. Oleh karena itu sumberdaya manusia dalam organisasi perlu dikelola dengan efektif. Manajemen sumberdaya manusia melibatkan seluruh keputusan dan praktik manajemen yang langsung berdampak atau berpengaruh pada SDM yang bekerja pada organisasi tersebut. Menurut Mullins yang mengutip pendapat Fischers dkk., *human resource management involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources, who work for the organization.*<sup>112</sup> Fischers mengemukakan bahwa kebijakan dan praktik SDM akan berdampak pada seluruh komponen organisasi. Pernyataan Fischer

---

<sup>112</sup> Laurie J. Mullins, *op.cit.*, h.747.

tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM (PSDM) merupakan komponen penting dalam organisasi.

Dalam penjelasan berikutnya, Mullins menyebutkan bahwa lingkup PSDM adalah:

*human resource (HR) planning; recruitment, selection and induction, salary and wage; organizational design and pattern of work; education, training and development; employee relations; and employee services, welfare, health and safety.*<sup>113</sup>

Mullins menyatakan bahwa lingkup SDM sedemikian luasnya. Lingkup seperti desain organisasi dan pola pekerjaan dan pendidikan merupakan lingkup yang khas Mullins. Ahli lain umumnya mengemukakan bahwa pendidikan bagian dari pengembangan.

Steers, dkk., menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi utama yaitu *staffing and personnel planning, recruitment and selection, employee training and development, and performance assessment and reward systems.*<sup>114</sup>

Steers, dkk., memberikan batasan PSDM yang lebih sempit dibanding Mullins. Menurut Steers, dkk., fungsi PSDM tidak sekedar rekrutmen dan pengembangan namun juga meliputi perencanaan, pelatihan,

<sup>113</sup> *Ibid.*, h.750.

<sup>114</sup> Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday, *Managing Effective Organizations; An Introduction* (Boston: Kent Publishing Company, 1985), h. 449-450.

penilaian kinerja, dan sistem kompensasi. Mullins tidak menyebutkan fungsi penilaian kinerja pegawai.

Sementara itu menurut Robbins dan Judge, komponen utama pengembangan SDM adalah *employee selection, training, and performance management*.<sup>115</sup> Robbins dan Judge tidak secara eksplisit mengemukakan komponen pengupahan seperti halnya Steers, dkk. Ada sedikit perbedaan antara Robbins dan Judge, dan Steers dalam menyebut kinerja. Steers menggunakan istilah penilaian kinerja, sedangkan Robbins dan Judge menggunakan istilah manajemen kinerja. Dalam praktik penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Manajemen kinerja mencakup juga kegiatan atau program yang dibuat oleh organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai.

Jones dan George menjelaskan manajemen SDM adalah:

*...activities that managers engage in to attract and retain employees and to ensure that they perform at a high level and contribute to the accomplishment of organizational goals....which has five major components; recruitment and selection, training and development, performance appraisal and feedback, pay and benefits, and labor relations.*<sup>116</sup>

Jones dan George menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumberdaya manusia adalah memperoleh pegawai yang memiliki

<sup>115</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h.542.

<sup>116</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.473.

kinerja pada level yang tinggi dan mampu menyumbangkan tenaga dan pikirannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jones dan George lebih rinci di dalam menjelaskan lingkup SDM dibandingkan dengan Steers, Robbins dan Judge, dan Mullins. Jones dan George membedakan antara rekrutmen dan seleksi, sementara yang lain hanya menyebut dengan kata rekrutmen saja atau seleksi saja. Jones dan George juga menyebut perlu adanya umpan balik dalam penilaian kinerja. Robbins, Steers, Robbins dan Judge, membedakan kegiatan pelatihan dan pengembangan, sedangkan Mullins hanya menggunakan istilah pengembangan saja. Steers, dan Jones dan George menyebut fungsi pengupahan atau sistem kompensasi, Mullins dan Robbins dan Judge tidak menyebutkannya. Hal yang menarik yang disampaikan oleh Jones dan George adalah adanya fungsi hubungan perburuhan, sementara Mullins dan Robbins dan Judge serta Steers tidak mengemukakannya.

Sementara itu menurut Mejia, dkk. komponen SDM meliputi *staffing, orientation, training, career development, performance appraisal, compensation and benefits*.<sup>117</sup> Seperti ahli yang lain tidak ada perbedaan mendasar tentang ruang lingkup PSDM diantara mereka. Namun Mejia mengemukakan lebih detil tentang ruang lingkup SDM dengan menyebutkan secara eksplisit fungsi *staffing,*

---

<sup>117</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *op.cit.*, h.424.

orientasi, dan pengembangan karir. Jika dibandingkan, sebenarnya tidak ada perubahan dalam kurun waktu enam belas tahun dalam menyebut fungsi-fungsi strategis manajemen SDM menurut beberapa ahli dalam kurun waktu yang panjang. Steers, dkk., mengemukakan lingkup tersebut tahun 1985 sedangkan Jones dan Judge tahun 2011.

Menurut Luthans, dalam era *human capital intellectual* atau *human capital* merupakan bagian sentral dalam manajemen pengetahuan,<sup>118</sup> maka setiap orang perlu diberikan imbalan dari investasi *human capital*-nya, dan imbalan itu adalah uang. Uang merupakan imbalan yang paling dominan dalam organisasi.<sup>119</sup> Stewart menyatakan bahwa *intellectual capital is intellectual material-knowledge, information, intellectual property, experience-that can be put to use to create wealth. It is collective brainpower.*<sup>120</sup> Stewart mempertegas bahwa dalam era informasi, pengetahuan menjadi sumber informasi. Pengetahuan telah menjadi asset baru organisasi disamping asset seperti barang, uang, dan mesin.

Berdasarkan ruang lingkup PSDM di atas yang dikemukakan diatas, kegiatan-kegiatan dalam PSDM adalah rekrutmen dan seleksi,

---

<sup>118</sup> Fred Luthans, *op.cit.*, h. 91

<sup>119</sup> *Ibid.*, h. 93.

<sup>120</sup> Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (London: Nicholas Brealey Publishing, 1997), h.x.

training dan pengembangan, penilaian kinerja, sistem kompensasi, dan sistem pengembangan karir.

### 1. Rekrutmen dan Seleksi

Jones, dkk. mengemukakan rekrutmen adalah:

*The activities that managers engage in to develop a pool of qualified candidates for open position. Sedangkan seleksi adalah the process that managers use to determine the relative qualifications of job applicants and their potential for performing well in a particular job.*<sup>121</sup>

Seleksi dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh pegawai sesuai standar organisasi. Seleksi tidak hanya ditujukan untuk memperoleh pegawai dengan standar kompetensi teknis yang sudah ditentukan namun juga standar norma dan etika. Sherriton dan Stern mengemukakan pentingnya faktor kompatibilitas budaya calon pegawai dengan organisasi dalam proses seleksi.<sup>122</sup> Menurut Sherriton dan Stern organisasi sudah perlu menggunakan kriteria kompatibilitas nilai sebagai komponen seleksi. Calon pegawai akan dinilai tentang nilai yang dianut, sikap, dan perilakunya apakah sesuai dengan nilai dan norma organisasi yang akan dimasukinya. Kemudian, setelah mereka menjadi pegawai, mereka akan menerima

<sup>121</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L.Hill, *op.cit.*, h.304.

<sup>122</sup> Jacalyn Sherriton dan James L. Stern, *Corporate Culture Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success* (New York: Amacom, 1997), h.136.



orientasi untuk menyesuaikan nilai-nilai pegawai dengan nilai organisasi baik sekarang maupun yang akan datang.

## 2. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mejia, dkk. pelatihan adalah *a planned effort to provide employees with specific skills to improve their performance. Effective training can also improve morale and increase an organization's potential.*<sup>123</sup> Menurut Mejia, dkk., pelatihan yang efektif akan memberikan tambahan keterampilan kepada para pegawai yang pada akhirnya tidak hanya untuk meningkatkan kinerja namun juga meningkatkan semangat kerja pegawai dan secara organisasi akan meningkatkan potensi organisasi. Fokus dari *training* umumnya adalah memberikan pengajaran kepada anggota organisasi bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan dan membantunya memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Jenis-jenis pelatihan yang umum dilakukan adalah pembelajaran di kelas dan *on the job training*.<sup>124</sup> Robbins dan Judge menyatakan

---

<sup>123</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *op.cit.*, h.434.

<sup>124</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.* h. 489.

terdapat lima tipe pelatihan yaitu: *basic literacy, technical skills, interpersonal skills, problem solving skills*, dan pelatihan etika.<sup>125</sup>

Sedangkan pengembangan difokuskan pada membangun keterampilan dan pengetahuan para anggota organisasi sehingga mereka dapat disiapkan untuk mengambil tantangan dan tanggungjawab yang baru. Menurut Jones dan George pengembangan adalah *building the knowledge and skills of organizational members so that they are preparing to take on new responsibilities and challenge*.<sup>126</sup> Kegiatan pengembangan lebih difokuskan pada pengembangan pengetahuan yang berhubungan dengan penyiapan pengambilan tanggungjawab dan tantangan baru. Jika *training* lebih difokuskan pada pengembangan keterampilan, maka fokus pengembangan adalah pada penyiapan tanggungjawab. *Training* diberikan kepada pegawai teknis sedangkan pengembangan diberikan kepada profesional dan para manajer.

### **3. Penilaian Kinerja**

Menurut Cumming dan Worley, penilaian kinerja adalah *a feedback system that involves the direct evaluation of individual or work group performance by a supervisor, manager, or*

<sup>125</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op.cit.*, h. 594.

<sup>126</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.* h. 489.

*peers*.<sup>127</sup> Menurut Cumings dan Worley penilaian kinerja merupakan umpanbalik kinerja bagi pegawai yang dinilai apakah pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang baik atau sebaliknya. Penilaian dapat dilakukan oleh supervisornya, manajernya atau oleh teman-temannya. Jones dkk., membedakan antara penilaian kinerja dengan umpan balik kinerja. Menurut Jones, penilaian kinerja adalah *the evaluation of employees' job performance and contributions to their organization*.<sup>128</sup> Menurut Jones, dkk. penilaian kinerja digunakan untuk menilai kinerja pegawai sekaligus mengukur sumbangannya terhadap organisasi. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilaksanakan oleh para manajer atau sejawat untuk menyesuaikan apakah kompetensi atau sikap mereka masih sesuai dengan norma organisasi. Jika tidak mereka harus menyesuaikan kembali melalui perbaikan pelatihan, pengembangan, atau penyesuaian yang dilakukan oleh diri sendiri.

Sedangkan umpan balik kinerja adalah *the process through which managers share performance appraisal information with subordinates, give subordinates an opportunity*

---

<sup>127</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.372.

<sup>128</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.493.

*to reflect on their own performance, and develop, with subordinates, plans for future.*<sup>129</sup> Dalam umpan balik kinerja, hasil penilaian kinerja dibahas antara penilai dengan pegawai yang dinilai. Pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan penilaian diri atas kinerjanya, lalu bersama-sama mengembangkan rencana perbaikan ke depan. Jika dalam penilaian kinerja atasan sebatas menilai maka dalam umpan balik kinerja, atasan dan pegawai secara bersama membahas dan mencari jalan keluar jika kinerja pegawai yang bersangkutan rendah.

#### **4. Sistem Kompensasi**

Sistem kompensasi menjadi bahasan penting dalam era sekarang ini. Hal ini terjadi karena tuntutan terhadap kualitas SDM juga semakin tinggi. Agar organisasi sukses dalam dunia yang berbasis informasi maka setiap organisasi harus memanfaatkan secara efektif dan efisien teknologi. Untuk dapat memanfaatkan teknologi secara efektif dan efisien, maka SDM perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Perkembangan teknologi yang cepat menuntut SDM untuk selalu memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya untuk

---

<sup>129</sup> *Ibid.*

membantu organisasi mencapai misinya. Agar misi organisasi tercapai maka organisasi harus didukung oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, bakat dan sikap. Untuk menarik agar orang yang memenuhi syarat bergabung dalam organisasi, maka organisasi perlu menyediakan *reward*.<sup>130</sup>

Menurut Meija, dkk., sistem kompensasi dikembangkan dengan tiga tujuan yaitu *to attract high quality workers from the labor market, retain the employees the company already has, and motivate employees to work harder and to help the company achieve its strategic goals*.<sup>131</sup>

Jones, dkk. membagi sistem kompensasi menjadi upah dan *benefits*. Upah diberikan untuk memotivasi anggota organisasi agar tetap berkinerja tinggi. Contoh upah adalah gaji pokok dan bonus. Sedangkan *benefits* adalah pemberian *benefits* tertentu kepada pegawai seperti jaminan sosial, asuransi pensiun termasuk kompensasi bagi pegawai yang tidak dapat bekerja lagi karena sakit atau cacat akibat bekerja. *Benefits* lain yang umumnya diberikan secara selektif adalah

---

<sup>130</sup> Richard I. Henderson, *Compensation Management in a Knowledge-Based World* (New Jersey: Prentice Hall, 1997.), h.14.

<sup>131</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *op.cit.*, h.444-446.

asuransi kesehatan, cuti, jam kerja yang fleksibel, dan lain-lain.<sup>132</sup>

Menurut Cummings dan Worley, *organization rewards are powerful incentives for improving employees and work group performance.*<sup>133</sup> Selanjutnya Cumming dan Worley membagi sistem ganjaran menjadi dua yaitu sistem yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Sistem ganjaran intrinsik diberikan dalam bentuk pemberian peran dalam organisasi meningkatkan motivasi, misalnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan sistem ganjaran ekstrinsik rangsangan dari luar yang diberikan untuk meningkatkan motivasi seperti upah, insentif, dan bonus. Baik ganjaran intrinsik maupun ekstrinsik keduanya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.<sup>134</sup>

Dari berbagai pendapat di muka secara konseptual pengembangan SDM adalah seluruh kegiatan manajemen yang ditujukan untuk memperoleh SDM dan menjamin SDM berkinerja tinggi. Pengembangan SDM meliputi indikator: (1) pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai; (2) pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan; (3) pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara

<sup>132</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L.Hill, *op.cit.*, h. 322-323.

<sup>133</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.377.

<sup>134</sup> *Ibid.*

berkala Steers dkk.; (4) pelaksanaan sistem kompensasi; (5) pelaksanaan sistem pengembangan karir.

## 5. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sebagai faktor pembeda, budaya organisasi mewarnai norma, nilai, dan asumsi yang kemudian menentukan sikap para anggota organisasi. Nilai, norma, asumsi, filosofi, dan sikap tersimpan sebagai *tacit knowledge* yang tidak nampak. Nilai, norma, asumsi, filosofi merupakan *shared value* dalam organisasi sehingga nilai, norma, asumsi, filosofi akan mempengaruhi dan mewarnai seluruh anggota organisasi.

Menurut Jones dan George, nilai adalah “*the shared standards that its members use to evaluate whether or not they have helped company achieve its vision and goals*”. Sedangkan norma adalah *the kind of shared beliefs, attitudes, and behaviors that its member should observe and follow*”.<sup>135</sup>

Greenberg dan Baron menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran: (1) *provide a sense of identity*, (2) *generates commitment to the organizations mission*, dan (3) *clarifies and*

<sup>135</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer, M. George (5<sup>th</sup> ed.), *op.cit.*, h.412.

*reinforces standards of behavior.*<sup>136</sup> Menurut Greenberg dan Baron, budaya organisasi akan memberikan daya pembeda antara organisasi satu dengan yang lain. Hal ini dapat terjadi karena setiap organisasi menetapkan nilai, norma, dan kepercayaan yang berbeda.

Mejia, dkk., menjelaskan bahwa budaya memiliki fungsi sebagai *employee self management, continuity, employee socialization, dan supporting a firm's strategies.*<sup>137</sup>

Budaya organisasi umumnya dibentuk oleh para pendirinya, kemudian disempurnakan dan disesuaikan oleh penerusnya sesuai dengan perubahan lingkungan dan tuntutan organisasi. Ketika organisasi tumbuh besar mereka perlu mengembangkan budayanya. Caranya berbeda-beda, ada yang berupaya menemukan kembali nilai-nilai lama yang mendukung, menggali nilai yang dianut pegawai, serta mengelola struktur dan komunikasi informal.<sup>138</sup>

Budaya organisasi merupakan variabel dalam organisasi yang sulit dilihat dan ditentukan batasnya. Oleh karena itu para ahli juga memiliki pendapat yang berbeda-beda tentang budaya organisasi. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

<sup>136</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations (8<sup>th</sup> ed.)* (New Jersey: Pearson Education, Ltd., 2003), h.518.

<sup>137</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *op.cit.*, h.148.

<sup>138</sup> Rupert Merson, *Guide to Managing Growth* (London: Profile Books Ltd., 2011), h. 153-154.



A pattern of basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.<sup>139</sup>

Jika dicermati definisi Schein di atas, budaya organisasi berawal dari adanya asumsi dasar yang ditetapkan menjadi milik organisasi yang kemudian disebarkan kepada seluruh anggota organisasi untuk menjadi standar nilai dan perilaku seluruh anggota organisasi. Asumsi-asumsi dasar yang telah mapan kemudian diajarkan kepada setiap anggota organisasi yang baru masuk. Anggota baru perlu diajarkan tentang nilai dan norma organisasi agar mereka dapat berpikir dan bertindak sesuai dengan nilai organisasi. Menurut Schein, terdapat tiga hal yang merupakan “persoalan” bagi organisasi yaitu masalah sosialisasi, perilaku, dan apakah organisasi besar dapat memiliki satu budaya yang sama.<sup>140</sup>

Schermerhorn, dkk, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *the system of shared actions, values, and beliefs that develops within an organization and guides the behavior of its members.*<sup>141</sup>

Schermerhorn selanjutnya menyatakan bahwa budaya organisasi juga

<sup>139</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership (2<sup>nd</sup> ed.)* (San Fransisco: Jossey Bass, Inc. Publishers, 1992), h. 12.

<sup>140</sup> *Ibid.*, h. 12-14.

<sup>141</sup> John R. Schermerhorn, *et.al., op.cit.*, h.366.

berfungsi sebagai “alat” untuk melakukan adaptasi eksternal dan untuk integrasi internal.<sup>142</sup>

Pendapat Schermerhorn senada dengan pendapat Schein yaitu bahwa organisasi perlu mengembangkan budaya organisasi dengan mengembangkan, menginternalisasikan, dan menjadikan nilai-nilai tersebut menjadi penuntun perilaku pegawai dalam organisasi. Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi harus diajarkan kepada anggota baru, sementara Schermerhorn tidak menyatakan hal tersebut. Keduanya juga sama pendapatnya tentang fungsi budaya organisasi. Keduanya memiliki pandangan yang sama bahwa budaya organisasi merupakan alat untuk beradaptasi dengan pihak eksternal dan menjadi alat pengendali internal.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*.<sup>143</sup> Robbins dan Judge memiliki pendapat yang sama tentang budaya organisasi dengan Schermerhorn dan Schein tentang adanya makna atau nilai atau norma yang diyakini bersama dalam organisasi. Namun Robbins dan Judge menyatakan bahwa “keyakinan bersama” antara organisasi satu dengan organisasi lain tidak sama, sehingga terdapat ciri-ciri yang

---

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h.554.

berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh Robbins dan Judge, budaya organisasi mampu berfungsi sebagai pembeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi disamping berfungsi untuk memberi ciri dan membentuk standar perilaku juga berfungsi sebagai alat pengendali perilaku organisasi internal maupun eksternal. Jones mendefinisikan budaya organisasi sebagai *the set of shared values and norms that controls organizational members' interactions with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization.*<sup>144</sup> Jones, Schein, dan Schemerhorn memiliki pendapat yang sama tentang fungsi budaya organisasi, yaitu bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pengendali internal organisasi. Nilai dan norma serta etika yang dikembangkan organisasi dan digunakan sebagai kaidah penuntun anggota organisasi. Dengan demikian jika organisasi ingin membentuk perilaku anggotanya, maka perlu mengembangkan struktur nilai, norma, dan etika yang mendukung terbentuknya perilaku yang diharapkan tersebut. Perilaku yang baik menjadi dasar bagi terbentuknya tim dan organisasi yang

---

<sup>144</sup> Gareth R.Jones, *op.cit.*, h.177.

besar, *great teams and great companies are built when great attitude are combined.*<sup>145</sup>

Menurut McShane dan Von Glinow, budaya organisasi adalah *the basic pattern of shared values and assumptions governing the way employees within an organization think about and act on problem and opportunities.*<sup>146</sup> Inti dari definisi yang dikemukakan McShane dan Von Glinow adalah adanya nilai dan asumsi yang diyakini bersama dan menjadi pengendali perilaku. Pendapat ini sama dengan pendapat yang dikemukakan Schermerhorn.

Senada dengan McShane dan Von Glinow, Jones, dkk. juga mengemukakan bahwa salah fungsi budaya organisasi untuk mengendalikan perilaku, namun Jones menambahkan adanya “harapan bersama” dalam pengertian budaya organisasi. Menurut Jones dan George, budaya organisasi adalah *the shared set of beliefs, expectations, values, norms, and work routines that influence the ways in which individuals, groups, and teams interact with one another and cooperate to achieve organizational goals.*<sup>147</sup> Penekanan pada adanya “dimiliki bersama/*sharing*” juga dikemukakan oleh Jennings. Jennings

---

<sup>145</sup> Adrian Gostick dan Chester Elton, *The Orange Revolution* (New York: Free Press, 2010), h.203.

<sup>146</sup> Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *op.cit.*, h.460.

<sup>147</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M.George, *op.cit.*,h.105.

mendefinisikan budaya organisasi sebagai *the shared attitudes, values, goals, and practices of the organization*.<sup>148</sup>

Mullins memasukkan unsur tradisi dan kebijakan ke dalam definisi budaya organisasi. Menurut Mullins, budaya organisasi adalah *the collection of traditions, values, policies, beliefs, and attitudes that constitute a pervasive context for everything we do and think in an organization*.<sup>149</sup> Tidak seperti para ahli organisasi yang lain, Mullins tidak menyampaikan secara eksplisit bahwa ada makna yang dipahami bersama (*shared meaning*). Lebih lanjut Mullins menyatakan bahwa penguatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui sistem ritual, bentuk komunikasi, organisasi informal, dan pola perilaku yang diharapkan.<sup>150</sup>

Sementara itu Colquitt, dkk., menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pengetahuan sosial diantara anggota organisasi. Colquitt, dkk. mendefinisikan budaya organisasi sebagai *the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviours of its employees*.<sup>151</sup> Menurut Colquitt, disebut *social knowledge* karena

<sup>148</sup> Jason Jennings, *The Reinventors: How Extraordinary Companies Pursue Radical Continuous Change* (London: Penguin, 2012), h.16.

<sup>149</sup> Laurie J. Mullins, *op.cit.*, h.891.

<sup>150</sup> *Ibid.*

<sup>151</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2<sup>nd</sup> ed.) (New York: McGraw Hill-Irwin, 2011), h.557.

pengetahuan tersebut dipelajari dari orang lain melalui proses komunikasi. Komponen definisi budaya organisasi dari Colquitt, dkk. sama dengan definisi dari ahli yang lain yaitu adanya peraturan, norma dan nilai-nilai yang menjadi dasar pengembangan dan pembentukan perilaku organisasi.

Greenberg dan Baron membatasi pengertian budaya organisasi terbatas pada kognisi, tidak sampai pada perilaku. Namun mereka tetap mengakui bahwa ada karakteristik dasar yang dianut bersama-sama sebagai anggota organisasi. Greenberg dan Baron mendefinisikan budaya organisasi sebagai *a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members*.<sup>152</sup> Inti dari budaya organisasi menurut Greenberg dan Baron adanya adanya nilai, norma, dan harapan yang *di-shared* kepada seluruh anggota organisasi. Greenberg dan Baron juga mengemukakan nilai inti organisasi yang terefleksikan dalam budaya organisasi, yaitu: (1) *Sensitivity to the needs of customers and employees.* (2) *Interest in having employees generate new ideas.* (3) *Willingness to take risks.* (4) *The value placed on people.* (5) *Openness of available communication option.* (6) *Friendliness and congeniality of the employees toward one another.*<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *op.cit.*, h.515.

<sup>153</sup> *Ibid.*

Nilai inti organisasi seperti yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron tidak secara spesifik dikemukakan oleh ahli lain. Apa yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron oleh ahli lain disebut nilai atau norma organisasi. Richard L. Daft menyatakan bahwa budaya organisasi perlu diajarkan kepada anggota baru, sehingga anggota organisasi memiliki nilai, perilaku, dan cara berpikir yang sama dengan pegawai yang telah ada. Menurut Daft budaya organisasi adalah *the set of values, guiding beliefs, understanding, a ways of thinking that it shared by members an organization and is taught to a new members as correct.*<sup>154</sup> Pendapat Daft sama dengan pendapat Schein bahwa nilai dan norma organisasi perlu diajarkan kepada anggota baru. Para ahli lain tidak menjelaskan hal ini.

Menurut Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan yaitu *artifacts, espouse values, dan basic underlying an assumptions.*<sup>155</sup> Sesuatu yang didengar, dilihat, dan dirasakan oleh orang baru ketika pertama kali memasuki organisasi adalah artifak. Artifak nampak dalam struktur dan proses organisasi. Benda-benda tersebut merupakan wujud budaya organisasi yang tercermin di tempat kerja. Benda atau hal-hal yang termasuk dalam kelompok ini adalah simbol, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual, dan upacara. Kedua adalah

---

<sup>154</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.368.

<sup>155</sup> Edgar H.Schein, *op.cit.*, h. 17.

*espouse value* yaitu nilai-nilai yang menyertai berupa strategi, tujuan, dan filosofi termasuk *statement* verbal para pimpinan organisasi. Sedangkan *basic underlying assumptions* adalah asumsi-asumsi yang mendasari sikap dan tindakan adalah kepercayaan dan filosofi yang digunakan sebagai dasar tindakan yang diterima begitu saja oleh para anggota organisasi tanpa mereka mempertanyakannya.

Menurut kriteria Schein, nilai dan norma organisasi tidak nampak, karena tersembunyi dalam diri setiap anggota organisasi. Nilai dan norma hanya akan nampak dari gejala-gejala dan tanda-tanda yang muncul dipermukaan seperti symbol, bahasa, dan struktur fisik.

Dari seluruh penjelasan tentang budaya organisasi komponen yang selalu muncul dari setiap definisi adalah *unsur sharing*. Hatch menyatakan bahwa *sharing* memiliki dua makna yaitu menyatukan atau menekankan kesamaan makna, pengertian, nilai, asumsi dan sebagainya, serta makna membedakan. Penekanannya pada adanya pemisahan. Pemisahan ini yang menghasilkan subbudaya.<sup>156</sup>

Menurut Robbins dan Judge terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat digunakan untuk menangkap esensi budaya organisasi yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko yaitu tingkatan dimana para pegawai didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko;

---

<sup>156</sup> Mary Jo Hatch, *op.cit.*, h.205-206.



(2) Perhatian pada detil yaitu tingkatan dimana para pegawai diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian pada detil; (3) Orientasi pada *outcome* yaitu tingkatan dimana manajemen fokus pada hasil atau *outcome* daripada perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai *output*; (4) Orientasi pada orang yaitu tingkat dimana keputusan manajemen selalu mempertimbangkan dampak *outcomes* pada orang-orang dalam organisasi; (5) Orientasi pada tim yaitu tingkat sejauhmana aktivitas pekerjaan diorganisasikan dalam tim; (6) Agresifitas yaitu tingkat dimana orang-orang menjadi agresif dan kompetitif; (7) Stabilitas yaitu tingkat sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada memelihara *status quo* daripada pertumbuhan.<sup>157</sup>

William G. Ouchi mengukur perbedaan budaya organisasi perusahaan-perusahaan Amerika dan Jepang dan perusahaan Tipe Z Amerika. Karakteristik budaya yang diukur adalah: (1) Komitmen pekerja yang ditunjukkan dengan panjang atau pendeknya seseorang menetap dalam suatu perusahaan; (2) Evaluasi pekerja adalah rentang waktu yang digunakan dalam melakukan evaluasi dan dengan menggunakan ukuran kualitatif atau kuantitatif; (3) Struktur karir yaitu jalur karir pekerja dalam organisasi. Jalur karir berkaitan dengan tingkat spesialisasi; (4) Pengendalian terhadap pekerja adalah

<sup>157</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h. 554.

mekanisme yang digunakan untuk mengendalikan perilaku pegawai; (5) Pengambilan keputusan adalah mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi; (6) Tanggungjawab, bentuk tanggungjawab terhadap pekerjaan, menjadi tanggungjawab pribadi atau kelompok; dan (7) Perhatian kepada pegawai yaitu perhatian organisasi kepada pegawai di tempat kerja dan di luar tempat kerja.<sup>158</sup>

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang difahami bersama yang digunakan organisasi sebagai pengendali perilaku seluruh anggota organisasi. Indikator budaya organisasi adalah: (1) adanya seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan; (2) adanya seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru, dan (3) adanya seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai.

### Penelitian yang Relevan

Da Silva, Alegre, dan Lapiedra melakukan penelitian kuantitatif terhadap 157 sampel di lima perusahaan keramik di Spanyol dengan tujuan untuk mengukur kemampuan belajar organisasi. Analisis data menggunakan

<sup>158</sup> William G. Ouchi seperti dikutip oleh Derek Rollinson, *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach (2<sup>nd</sup> ed.)* (Essex: Pearson Education Ltd, 2002), h.579-582.

*confirmatory factor analysis*. Mereka mengukur lima dimensi yang diduga memiliki hubungan terhadap kemampuan belajar organisasi yaitu eksperimentasi, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan luar, dialog, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kelima dimensi secara statistik dinyatakan valid oleh Chiva, dkk. Silva, dkk. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan toleransi terhadap kesalahan merupakan faktor pendorong adanya kemampuan belajar dalam organisasi<sup>159</sup>.

Sementara itu Lam, Poon dan Chin melakukan penelitian di Hongkong. Tujuan penelitiannya adalah mengembangkan model transformasi organisasi belajar (pendidikan vokasi) dalam konteks *total quality management* (TQM). Pengumpulan data menggunakan metode survai dengan kuesioner yang terstruktur, *focus group discussion*, wawancara, dan studi etnografi. Untuk menumbuhkan budaya belajar sekolah mengadopsi budaya TQM. Lam, Poon, dan Chin melaporkan bahwa TQM dapat digunakan sebagai jembatan menuju organisasi belajar. Lam, Poon, dan Chin dalam penelitiannya di Hong Kong menyimpulkan bahwa *TQM culture (TC) is the crucial link between organizational learning (OL) and TQM and its functions as an enabler for OL. Improving TC will lead to an enhancement in the organizational learning*

<sup>159</sup> Ricardo Chiva, Joaquin Alegre, Rafael Lapiedra, *Measuring organisational learning capability among the workforce International Journal of Manpower*. Bradford: 2007. Vol. 28, Iss. 3/4; pg. 224, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1369329961&sid=3&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

*culture*.<sup>160</sup> Menurut Lam, dkk., dengan mengadopsi TQM maka organisasi secara alamiah akan bertransformasi menjadi organisasi belajar.

Penelitian Konidari dan Abernot di Yunani bertujuan menguji konsep TQM yang digunakan di dunia bisnis untuk diterapkan di sekolah dan mendeskripsikan transisi dari TQM menjadi *organizational learning*. Penelitian dilakukan secara *exploratory*. Peneliti menemukan bahwa sekolah sebagai *organizational learning* dapat dicapai dengan *combining TQM and organizational learning's principles, by empowering employees, by creating professional communities, and by proceeding in a methodological re-evaluation*.<sup>161</sup>

Dalam upaya menemukan metodologi untuk menciptakan organisasi belajar, Tsuchiya melakukan studi kasus yang dianalisis dengan *double loop learning*. Temuan dari penelitian Tsuchiya adalah *competitive advantage* hanya dapat dilakukan jika terdapat individual dan *organizational learning*. *Policy exercise* melalui game/simulasi merupakan metodologi yang sangat baik untuk menciptakan organisasi belajar.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> M.Y. Lam, Gary K.K. Poon, dan K.S. Chin, *An organizational learning model for vocational education in the context of TQM culture*,

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=144265111&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

<sup>161</sup> Victoria Konidari dan Yvan Abernot, *From TQM to learning organisation: Another way for quality management in educational institutions*,

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=991058261&sid=10&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

<sup>162</sup> Shigehisa Tsuchiya, *A search for new methodology to create a learning organization*, <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA163.PDF> (diakses 20 Juni 2010)

Elkjaer berupaya menjelaskan pengembangan organisasi belajar. Penelitian Elkjaer menekankan pada perubahan individu, sedangkan faktor lain dianggap konstan. Ia berupaya menguji teori belajar dari John Dewey. Pengumpulan data dilakukan interview (pre dan pasca training), observasi partisipatif, dan studi dokumen. Sumber data adalah manajer dan pegawai. Penelitian bersifat kualitatif, data diolah dengan melakukan interpretasi teks dengan metode *fenomenological*. Elkjaer menemukan bahwa *sharing* pengetahuan tersebut tidak dapat dilakukan secara efektif karena tidak adanya perasaan sebagai satu organisasi dan tidak ada perubahan untuk mengakomodasi kompetensi baru sehingga organisasi gagal bertransformasi menjadi organisasi belajar<sup>163</sup>.

Dalam penelitian pada perusahaan percetakan di Miami, Peroune berupaya menggali sejauhmana peranan hubungan pertemanan mampu membuat *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang dapat diakses pada organisasi yang lebih luas dan apakah mereka mampu memberikan kontribusi kepada proses belajar. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur dan kuesioner untuk mengumpulkan data kuantitatif.

Peroune menemukan bahwa salah satu cara memproduksi pengetahuan tersembunyi adalah ketika seseorang melakukan pekerjaan

---

<sup>163</sup> Bente Elkjaer, *The learning organization: An undelivered promise*.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=102172378&sid=1&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

berulang-ulang secara tanpa sadar ia telah menimbun pengetahuan melalui pengalaman. Pengetahuan juga dapat diperoleh melalui diskusi antar teman melalui media jaringan. Inti pengembangan pengetahuan adalah adanya komunikasi dan berbagi pengalaman.<sup>164</sup> Faktor terpenting dalam penciptaan pengetahuan adalah berbagi pengetahuan dan belajar melalui refleksi di tempat kerja.<sup>165</sup>

Sementara itu Marshall, Smith, dan Buxton melakukan penelitian di dua perusahaan asing yang beroperasi di Inggris. Mereka menguji faktor-faktor apakah yang mempengaruhi *organizational learning*. Temuan penelitian adalah bahwa faktor yang menghambat proses *learning* adalah *mixed understanding of the drivers for improvement and learning, different and opposing perceptions of the current learning climate and capability, and the dysfunctional interactions of misaligned sub-culture or community*.<sup>166</sup>

Shelley A. Berg dan Seung Youn Chyung menguji korelasi antara keterlibatan *informal learning* dan kehadiran karakteristik *learning organization* serta faktor-faktor yang diduga mempengaruhi *informal learning*.

<sup>164</sup> Denise L. Peroune, *Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationships*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1344001191&sid=3&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

<sup>165</sup> Mireille Merx-Chermin, Wim J Nijhof, *Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation* <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=842573601&sid=5&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

<sup>166</sup> Joe Marshall, Simon Smith, Steve Buxton, *Learning organisations and organisational learning: What have we learned?*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1796176771&sid=2&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

Berg dan Chyung ingin menghubungkan antara *individual learning* dengan konsep *learning organization*. Pengumpulan data dilakukan secara *online* dengan melibatkan 125 orang profesional. Berg dan Chyung, menemukan bahwa tidak ada terdapat korelasi yang signifikan antara keterlibatan *informal learning* dan kehadiran karakteristik *learning organization*. Semakin tua usia, semakin dalam terlibat dalam *informal learning*. Terdapat juga berbagai tipe aktivitas *informal learning* yang diikuti oleh para profesional. Berg, dkk., juga menemukan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan belajar informal (belajar pada tingkat individu) dengan budaya organisasi belajar. Belajar informal tidak dihambat oleh ketiadaan struktur organisasi belajar. Ketidadaan pengaruh ini diduga karena "*individual learning is only one of many components that make up learning organization culture*".<sup>167</sup>

Dalam penelitian di Taiwan Jo Rodhes dkk., menguji hubungan antara faktor organisasional (*IT, learning strategy, trust culture, dan flexible organizational structure and design*), transfer pengetahuan, kapabilitas inovasi, dan kinerja organisasi. Peneliti juga menguji efek transfer *explicit* dan *tacit knowledge* dalam kapabilitas inovasi dan kinerja organisasi. Penelitian merupakan penelitian kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat utama pengumpul data.

<sup>167</sup> Shelley A. Berg, Seung Youn (Yonnie) Chyung, *op.cit.*  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1484477891&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

Rhodes, dkk. menemukan bahwa *knowledge is continually communicated and transferred at all organizational levels and that feedback mechanism are in place to enable the double loop learning*. SI sangat berperan untuk menghubungkan berbagai *level learning organization*, faktor lainnya adalah struktur tim yang fleksibel, aliansi, dan jaringan sosial. Di samping SI, komunikasi yang baik dan budaya saling percaya antar pegawai akan mendorong terjadinya transfer pengetahuan. Jika diurutkan berdasarkan signifikansi pengaruhnya, terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap transfer pengetahuan dalam organisasi yaitu *IT systems, structured learning strategy, and innovative organizational culture*.<sup>168</sup>

Kasper, Muhlbacher, dan Muller melakukan penelitian dalam skala global. Mereka melakukan penelitian terhadap 8 perusahaan multinasional di lima benua. Informan dalam penelitian ini adalah para manajer berbagai level di perusahaan tersebut. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur dengan menanyakan praktik *knowledge sharing* lintas lokasi. Pertanyaan utama yang diajukan adalah bagaimana struktur organisasi berpengaruh terhadap *knowledge sharing* lintas perusahaan multinasional? Jenis penelitiannya adalah penelitian kualitatif.

<sup>168</sup> Jo Rhodes, Richard Hung, Bella Ya-Hui Lien, Chi-Min Wu, Peter Lok, *op.cit.*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1858585511&sid=1&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)



Temuan penelitian ini adalah bahwa kelompok kecil amat membantu terbentuknya *learning organization* dengan memberikan dukungan terhadap proses transfer pengetahuan antar unit, *“the existence of communities of practice highly supports cross site knowledge sharing”*. Lebih lanjut Kasper, Muhlbacher, dan Muller melaporkan bahwa struktur pengelolaan pengetahuan yang terdesentralisasi berdampak pada intensitas *sharing* pengetahuan dan secara implisit menunjukkan bahwa *top management* perlu mengelola struktur agar mampu berfungsi mendorong dan memfasilitasi proses transfer pengetahuan dalam organisasi bukan untuk mengendalikan. Jaringan personal dalam organisasi juga sangat membantu terjadinya *sharing* pengetahuan. Kasper, dkk. juga menemukan bahwa keputusan melakukan sentralisasi atau desentralisasi tergantung pada strategis atau tidaknya keputusan. Pekerjaan yang bersifat operasional akan didesentralisasikan, sedangkan pada tingkatan strategis sentralisasi cenderung meningkat, *“the degree of centralization increases on a strategic level”*. Sedangkan pada operasional level berlaku sebaliknya, *“to a decentralized than centralized structure, especially on an operational level.”*<sup>169</sup>

Dalam studinya di China, Chen berupaya menemukan pengaruh kesiapan karyawan dalam perubahan menuju *learning organization* dan

<sup>169</sup> Helmut Kasper, Jürgen Mühlbacher, Barbara Müller, *Intra-Organizational Knowledge Sharing In Mncs Depending On The Degree Of Decentralization And Communities Of Practice*  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1524926871&sid=5&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 9 Juni 2010)

kinerja manajemen bisnis. Jumlah sampel sebanyak 500 perusahaan. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 175 buah. Chen menemukan bahwa kesiapan sumber daya manusia dalam menyongsong perubahan ternyata berpengaruh besar terhadap penciptaan pengetahuan, ekspansi, dan penyimpanan pengetahuan dalam organisasi. “... *aggressively positive readiness for organizational change was positively correlated to knowledge creation, expansion and storage in organizational learning*”. Transformasi menuju *learning organization* memerlukan kesiapan sistem dan sumberdaya manusia. Lebih lanjut Chen menyimpulkan bahwa “... *when employee showed a passive attitude toward organizational changes, their work attitude would also be conservative and passive, and the opportunities to acquire new learning would be limited*”.<sup>170</sup> Temuan Chen menunjukkan bahwa daya tanggap pegawai terhadap perubahan merupakan indikasi kegairahan mereka untuk belajar.

William Burpitt melakukan penelitian terhadap 132 perusahaan di Amerika. Tujuan penelitiannya adalah mempelajari hubungan antara orientasi belajar organisasi, perilaku belajar, kapabilitas yang berhubungan dengan aktivitas, dan pemain baru. Jenis penelitiannya adalah penelitian kuantitatif.

<sup>170</sup> Chih-Chung Chen, *The Effect of Organizational Change Readiness on Organizational Learning and Business Management Performance*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1416810461&sid=4&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

Burpitt menyebarkan 659 kuesioner kepada staf profesional melalui pos.

Hasil penelitian Burpitt menunjukkan bahwa:

*experiential dan experimental learning behaviors associated with a learning orientation and reveals a positive relationship between those learning behaviors and organizational absorptive capacity and enhanced collective efficacy which are in turn associated with the frequency and success of new entry.*<sup>171</sup>

Mireille Merx-Chermin dan Wim J. Nijhof melakukan penelitian di Belanda dengan tujuan untuk menguji hubungan antara *learning organization*, *knowledge organization*, dan *innovative organization* dalam suatu model proses inovasi. Dalam model tersebut terdapat tiga proses yaitu *knowledge creation*, *innovation*, dan *learning to learn*. Penelitian merupakan penelitian eksplorasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah nilai tambah *stakeholders*, kepemimpinan, iklim, struktur dan aliansi strategis.<sup>172</sup>

Sementara itu, Amy H. Amy berupaya untuk meneliti tentang peranan *leadership* dalam mendorong *individual learning* menjadi *organizational learning*. Penelitian dilakukan terhadap 500 perusahaan yang sudah menjadi *learning organization*. Pengumpulan data dilakukan dengan *interview* terhadap para manajer yang ditemui saat itu (*incidental*). Amy menemukan

<sup>171</sup> William Burpitt, *Knowledge Based Resources and Organizational Capabilities: A Study of New Entry*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1297893841&sid=5&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010).

<sup>172</sup> Mireille Merx-Chermin, Wim J Nijhof, *op.cit.*, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=842573601&sid=5&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

bahwa komunikasi informal merupakan alat yang ampuh bagi manajer untuk menciptakan keterbukaan dan lingkungan yang kondusif untuk mengajukan pertanyaan, mengklarifikasi harapan, mendelegasikan pekerjaan, mengajar yang didasarkan pada pengalaman dan contoh, dan menerapkan standard untuk meningkatkan akuntabilitas. Komunikasi yang buruk merupakan faktor penghambat utama belajar. "... *coaching/mentoring role as the foundation for fostering individual learning. An informal approachable communication style creates an open and trusting environment ...*".<sup>173</sup>

Hasil-hasil penelitian di muka umumnya dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif baik dilakukan di sekolah, perusahaan kecil, perusahaan besar, dan perusahaan multinasional. Metode analisis data yang digunakan bermacam eksplorasi, korelasi, *confirmatory factor analysis*, maupun analisis deskriptif.

Secara umum temuan dalam penelitian yang sudah dipublikasikan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *learning organization/organizational learning* dan *knowledge sharing* adalah system informasi, struktur organisasi yang fleksibel, iklim organisasi, kepemimpinan, kesiapan belajar karyawan, aliansi strategis, nilai tambah *stakeholders*, tingkat pengambilan keputusan, komunikasi informal, dan *innovative organizational culture*.

---

<sup>173</sup> Amy H. Amy, *Leaders as facilitators of individual and organizational learning*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1469040011&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 9 Juni 2010)

Penelitian yang dilakukan peneliti bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh langsung positif variabel sistem informasi, struktur organisasi, pengembangan sumberdaya manusia, dan budaya organisasi terhadap organisasi belajar di Universitas Terbuka. Secara metodologis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur.

Temuan penelitian yang dipublikasikan memperkuat dugaan peneliti bahwa variabel-variabel struktur organisasi, sistem informasi, budaya organisasi, pengembangan sumberdaya manusia memiliki baik pengaruh langsung terhadap organisasi belajar. Variabel-variabel tersebut berpengaruh baik dalam tahap penciptaan pengetahuan, *sharing* pengetahuan, maupun menggunakan pengetahuan untuk inovasi produk, jasa, maupun organisasi.

Secara metodologis, peneliti tidak menemukan peneliti yang menggunakan metode analisis jalur untuk menguji pengaruh langsung positif faktor-faktor organisasional (sistem informasi, struktur organisasi, pengembangan sumberdaya manusia, budaya organisasi) terhadap organisasi belajar. Dari sisi lokasi penelitian, peneliti juga tidak menemukan adanya penelitian tentang organisasi belajar yang dilakukan di perguruan tinggi jarak jauh. Dengan demikian, diharapkan penelitian yang dilaksanakan ini mampu mengisi ruang yang cukup lebar dalam meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi organisasi belajar di universitas.

## Kerangka Teoritik

Pembahasan tentang pentingnya peran pengetahuan dalam organisasi sudah dimulai sejak masa awal revolusi industri. Perkembangan teknologi produksi semakin menempatkan pentingnya peranan pengetahuan dalam organisasi. Munculnya pandangan bahwa organisasi merupakan bagian dari lingkungan yang memproses *input* menjadi *output* semakin menekankan pentingnya kemampuan manusia dalam organisasi. Organisasi dipandang memiliki kemampuan memproses *input* menjadi *output*. Organisasi merupakan entitas yang mampu berpikir dan belajar. Organisasi dimetaforakan seperti otak yang berfungsi sebagai sistem pemrosesan informasi.<sup>174</sup>

Perubahan pandangan tersebut menyebabkan organisasi mengadopsi hal-hal baru, mengubah proses kerja dan strateginya dalam rangka memenuhi selera pelanggan yang juga berubah.<sup>175</sup> Pengetahuan menjadi penting. Banyak perusahaan yang mendorong terjadinya “berbagi pengetahuan” (*knowledge sharing*) di antara para pegawainya melalui proses belajar.<sup>176</sup> Dalam konteks inilah pembahasan organisasi belajar (*learning organization*) menjadi relevan. Agar organisasi dapat tetap dapat bertumbuh dalam lingkungan yang semakin kompleks maka organisasi perlu bertransformasi menjadi organisasi belajar.

<sup>174</sup> Gareth Morgan, *Images of Organization* (London: Sage Publications, 1986), h.79.

<sup>175</sup> John R. Schermerhorn, et.al., *op.cit.*, h. 7

<sup>176</sup> Jason A. Colquitt, Jeffrey A. Lepine, dan Michael J.Wesson, *op.cit.*, h.259.

Banyak organisasi yang berupaya bertransformasi menjadi organisasi belajar, ada yang berhasil ada yang gagal. Marquardt menyatakan bahwa sebelum individu atau perusahaan menjadi organisasi belajar, mereka harus mengintegrasikan lima subsistem yaitu: *learning*, organisasi, pegawai, pengetahuan, dan teknologi<sup>177</sup>. Mullins menyebut terdapat tiga komponen organisasi yang perlu diperhatikan yaitu struktur dan budaya organisasi serta iklim yang memungkinkan proses belajar berlangsung.<sup>178</sup>

Sementara itu Cummings dan Worley menyatakan bahwa beberapa komponen yang berkaitan dengan organisasi belajar adalah struktur organisasi, sistem informasi, pengembangan sumberdaya manusia, budaya organisasi, dan kepemimpinan.<sup>179</sup> Menciptakan organisasi belajar berarti menciptakan iklim dimana setiap usaha untuk belajar selalu didorong, dibantu, didukung, dan diberikan *reward*.<sup>180</sup>

Di samping itu manajemen perlu pula memberikan peluang agar *learning* dapat terjadi, sehingga akan mendorong terjadi perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi. *Learning* akan terjadi jika ada konsensus, sebaliknya tim dengan tingkat kohesivitas antara anggotanya terlalu tinggi *learning* juga sulit terjadi. Pada organisasi publik, birokrasi perlu diubah

---

<sup>177</sup> Michael J. Marquardt, *op.cit.*, h. xv

<sup>178</sup> Laurie J. Mulin, *op.cit.*, h.401.

<sup>179</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h. 500.

<sup>180</sup> Stephen George, *op.cit.*, h.16.

menjadi birokrasi yang belajar (*a learning bureaucracy*).<sup>181</sup> Birokrasi yang bersifat kewirausahaan dicapai dengan mengembangkan desain struktur yang lebih adaptif terhadap lingkungan, dan SDM yang inovatif, efisien, dan berani mengambil risiko. Sehingga seringkali organisasi kewirausahaan sering digabung dengan birokrasi yang belajar.

Pada tahun 2010, Presiden menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang kemudian diikuti dengan penerbitan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.<sup>182</sup> Pada Permenpan ini beberapa istilah yang selama ini hanya digunakan pada organisasi dan manajemen privat telah digunakan dalam organisasi publik. Istilah tersebut misalnya *knowledge management*, *quality assurance*, manajemen perubahan, dan *rightsizing*. Permenpan ini memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi agar pemerintahan berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan dengan tujuan utama dihasilkannya peningkatan kualitas layanan. *Knowledge management* didorong agar terjadi pertukaran informasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

---

<sup>181</sup> Donald F. Kettl, op.cit., h. 31.

<sup>182</sup> *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014* (diakses 17 Juni 2012).  
<[http://www.batan.go.id/prod\\_hukum/extern/permenpan\\_no\\_20\\_tahun\\_2010\\_ttg\\_road\\_map\\_reformasi\\_birokrasi\\_2010-2014.pdf](http://www.batan.go.id/prod_hukum/extern/permenpan_no_20_tahun_2010_ttg_road_map_reformasi_birokrasi_2010-2014.pdf)>



Berikut akan diuraikan hubungan antar konsep dan teori untuk mendukung argumen hubungan antar variabel penelitian.

### **1. Sistem Informasi dan Organisasi Belajar**

Sistem informasi merupakan alat untuk melaksanakan kegiatan pencarian, pengorganisasian, penyimpanan, pengolahan dan pengiriman informasi bagi organisasi. Dengan sistem informasi diharapkan proses menemukan sumber-sumber informasi menjadi lebih mudah. Kemampuan sistem informasi akan diukur berdasarkan kualitas informasi, ketepatan waktu informasi, kelengkapan informasi, dan relevansi informasi dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan.

LO sangat bergantung pada ketersediaan informasi. Informasi yang akan digunakan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Schermerhorn, dkk., menyatakan bahwa LO adalah proses memperoleh pengetahuan dan menggunakan informasi untuk beradaptasi secara sukses dengan lingkungan yang selalu berubah. Organisasi belajar harus melakukan pemerolehan pengetahuan baik dari dalam maupun luar organisasi, mendistribusikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan lingkungan luarnya, menginterpretasikan informasi, dan menahan informasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya. *“... for organization to learn, they must engage in knowledge acquisition, information distribution, information*

*interpretation, and organizational retention in adapting successfully to changing circumstances”.*<sup>183</sup>

Organisasi saat ini menggunakan sistem informasi sebagai basis (backbone) pengembangan sistem informasi manajemennya.

Cummings dan Worley menjelaskan bahwa:

*Organisational learning (OL) involves gathering and processing information, and consequently, the information systems of learning organizations provide infrastructure for OL. These systems facilitate rapid acquisition, processing, and sharing of rich, complex information and enable people to manage knowledge for competitive advantage.*<sup>184</sup>

Menurut Cumming dan Worley, peranan sistem informasi dalam *learning organization* adalah memberikan fasilitas terhadap proses penciptaan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Diharapkan SI dapat menjamin tersedianya infrastruktur bagi organisasi sehingga organisasi dapat memperoleh pengetahuan dengan cepat dan dalam jumlah besar, memprosesnya sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan berbagi tentang berbagai pengetahuan yang kompleks diantara para anggota organisasi. SI telah memungkinkan setiap orang dalam organisasi menjadi subyek bagi penciptaan, *sharing* pengetahuan, dan secara umum akan menjadi bagian penting dalam manajemen pengetahuan

<sup>183</sup> John R.Schermerhorn, et.al., *op.cit.*, h.416.

<sup>184</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h. 500.

di organisasi yang bersangkutan. Fungsi SI yang demikian lengkap tersebut akan memudahkan pegawai dalam melakukan pencarian informasi baru maupun menemukan informasi lama. Di samping itu, SI juga memudahkan para pegawai berkomunikasi baik secara personal maupun dalam grup. Ketersediaan SI akan memudahkan para pegawai dalam melakukan *knowledge sharing* untuk menciptakan pengetahuan baru. Kemampuan SI yang sudah tinggi dapat dengan mudah mendistribusikan data, grafis, maupun video. Kemampuan ini akan sangat membantu dalam melakukan *knowledge sharing* dalam kelompok walaupun antar anggotanya tidak berada di satu tempat.

Hasil studi yang disampaikan Daft menunjukkan bahwa penggunaan komputer yang mengintegrasikan pekerjaan manufaktur telah memberikan:

*“... greater opportunities for intellectual mastery and cognitive skills for workers; more workers responsibility for results, and greater interdependence among workers, enabling more social interaction and the development of teamwork and coordination skills”.*<sup>185</sup>

Daft mengemukakan bahwa SI telah membantu pekerja dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dengan SI para pekerja memiliki kesempatan untuk berhubungan dengan sumber-sumber informasi maupun membangun jaringan dengan pekerja lain untuk meningkatkan *sharing* informasi.

<sup>185</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.147

Menurut Daft, pada akhirnya melalui jaringan ini akan terbangun interaksi sosial yang kuat, teamwork yang kuat, dan pengembangan keterampilan melakukan koordinasi diantara para pegawai. Daft menemukan bahwa implementasi SI telah *the employee had to acquire high level skills to extract information from data and give it meaning, ... jobs for workers are enriched rather than simplified.*<sup>186</sup>

Proses menggunakan pengetahuan bukanlah proses yang mudah. “Menanamkan” pengetahuan baru ke dalam produk barang dan jasa memerlukan pentahapan mulai dari pengembangan desain sampai uji pasar. SI memungkinkan melakukan simulasi-simulasi pengembangan produk barang dan jasa sekaligus uji produknya. Dengan demikian biaya yang besar dalam melakukan pengembangan produksi dapat dikurangi dengan melakukan simulasi dengan sistem informasi. Berdasarkan deskripsi tersebut, diharapkan SI akan mampu melipatgandakan pengetahuan. SI akan memfasilitasi mulai dari pencarian informasi sampai dengan penggunaannya. Internet media yang efektif untuk mengunduh pengetahuan, SI berperan dalam pengambil alihan pengetahuan, distribusi informasi, interpretasi informasi, dan penyimpanan informasi.

SI telah memudahkan para manajer dalam memperoleh informasi, mengolah dan menyebarkannya. Jones dan George

---

<sup>186</sup> *Ibid.*

menyatakan bahwa *applications software has vastly increased the ability of managers to acquire, organize, manipulate, and transmit information.*<sup>187</sup> Pendapat Jones dan George menunjukkan bahwa LO akan lebih mudah diwujudkan jika organisasi menggunakan SI dalam operasinya. SI akan mempercepat dan memudahkan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi.

Dari berbagai pendapat di muka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif sistem informasi terhadap organisasi belajar.

## **2. Struktur Organisasi dan Organisasi Belajar**

Faktor penting dalam mendesain organisasi agar kondusif terhadap iklim belajar adalah bagaimana mendesain secara tepat model struktur organisasi yang akan digunakan. Menurut Jones, desain organisasi adalah *the process by which managers select and manage aspects of structure and culture so that an organization can control the activities necessary to achieve its goals.*<sup>188</sup> Pendapat Jones tersebut secara tersirat menunjukkan bahwa mendesain organisasi adalah proses memilih strategi. Strategi untuk mengendalikan operasi

---

<sup>187</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.717.

<sup>188</sup> Gareth R. Jones, *op.cit.*, h.9.

organisasi melalui penetapan struktur dan budaya yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Mendesain organisasi merupakan proses; (1) menyeimbangkan antara diferensiasi dengan integrasi, (2) menyeimbangkan antara sentralisasi dan desentralisasi, (3) menyeimbangkan antara standarisasi dan *mutual adjustment*.<sup>189</sup> Pada saat mendesain organisasi terdapat beberapa variabel yang berpengaruh yaitu *the environment, organization size, technology, organization strategy, and worldwide operations*.<sup>190</sup>

Struktur organisasi tidak hanya berdampak pada produktivitas dan efisiensi ekonomi namun juga pada semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan. Struktur organisasi merupakan elemen penting dari organisasi belajar dan pemberdayaan, oleh karena itu struktur organisasi harus responsif terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang beroperasi dengan struktur organisasi yang hierarkis, definisi tugas yang sempit, struktur matriks yang kompleks, batas departemen yang rigid, dan terlalu banyaknya “prioritas tinggi”, akan menyebabkan pegawai bingung dan seringkali tidak fokus.<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> *Ibid.*, h.102.

<sup>190</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.274.

<sup>191</sup> William P. Bergard dan Steven R. Rayber, *Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision* (New York: Amacom, 2004), h.111.

Penemuan media nirkabel, penggunaan komputer, dan perubahan konstelasi politik yang lebih mengarah pada demokratisasi dan ekonomi dunia yang semakin mengglobal sejak tahun 1980 telah mengubah cara orang memandang organisasi. Limerick dan Cunningham mendeskripsikan arah perubahan tersebut ke arah: (1) ... *alternative organizational form and structures-will have to be found that allow autonomous individuals to work together on collaborative effort*, (2) *we are moving into an era of decentralization and emancipation*, (3) *a move toward smaller, autonomous, fragmented organization, ... organization based not on hierarchy but on flexible, collaborative networks.*<sup>192</sup>

Jika dikaitkan dengan organisasi belajar dan penciptaan pengetahuan, desain organisasi baru akan menghasilkan organisasi yang: (1) *tend to be flatter*, (2) *a constant dynamic*, (3) *support the empowerment of people*, (4) *emphasize the importance of competencies*, (5) *recognize intellect and knowledge.*<sup>193</sup> Nonaka dan Takeuchi menyarankan agar orang-orang dalam organisasi diberdayakan, jalinan hubungan dengan konsumen ditingkatkan. Untuk memfasilitasi hubungan antar orang termasuk memberikan fasilitasi

<sup>192</sup> David Limerick and Bert Cunningham, *Managing The New Organization: A Blueprint for Network and Strategic Alliances* (West Chatswood: New South Wales, Business & Profesional Publishing, 1993), h.8-13.

<sup>193</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, *op.cit.*, h.162.

komunikasi, *sharing* pengetahuan dan nilai organisasi maka organisasi harus fleksibel. Pengendalian tidak mengandalkan peraturan formal namun lebih mengandalkan budaya dan komunikasi informal. Dalam bahasa Peters dan Waterman, *install a simple and workable structure: people will figure out the rest.*<sup>194</sup>

Dalam mendesain struktur organisasi manajer dapat memilih apakah organisasi: (1) memberikan kewenangan yang besar kepada bawahan untuk mengambil keputusan (pilihan antara sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan); (2) memberikan keleluasaan mendalam berkomunikasi dan memilih saluran yang paling efektif, serta menggunakan media komunikasi yang paling efektif (pilihan antara menggunakan saluran komunikasi formal atau informal); (3) memberikan keleluasaan atau mengatur secara ketat penggunaan prosedur operasi standar.

Agar organisasi belajar dapat tercipta maka organisasi perlu memberikan fleksibilitas kepada pegawai dan manajer dalam proses menciptakan pengetahuan, penyimpanan data dan informasi, berbagi pengetahuan dan pengalaman, mendesiminasikan pengetahuan ke seluruh bagian organisasi, dan menggunakan pengetahuan dalam bekerja. Uraian di atas diperkuat oleh Cummings dan Worley bahwa

---

<sup>194</sup> Tom Peters dan Robert H. Waterman Jr, *op.cit.*, pada bagian Author's Note.



*learning is embedded in routines, policies, and organization cultures,*<sup>195</sup>  
 organisasi belajar memerlukan struktur organisasi yang tepat,<sup>196</sup> dan  
 efektif.<sup>197</sup>

Agar organisasi dapat menjadi organisasi masa depan (LO),  
 organisasi memerlukan persyaratan yaitu: *continuous and open  
 succes between individuals and groups; free, reliable communication,  
 where interdependence is the foundation of cohesiveness ....*<sup>198</sup>

Uraian di atas memperkuat dugaan bahwa terdapat pengaruh  
 langsung positif struktur organisasi terhadap organisasi belajar.

### **3. Pengembangan SDM dan Organisasi Belajar**

Pada diskripsi di muka telah dijelaskan tentang pengaruh  
 Variabel Pengembangan SDM terhadap Variabel Organisasi Belajar  
 melalui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, serta pemenuhan  
 faktor faktor motivasional oleh organisasi. Pelatihan, pengembangan,  
 dan faktor-faktor motivasional dalam organisasi secara bersama-sama  
 akan mempengaruhi kemampuan belajar organisasi. Menurut Belet,  
 dalam lingkungan yang berubah dengan cepat kunci sukses dalam  
 pengembangan LO adalah *people's ability to learn in real time and to*

<sup>195</sup> Cummings dan Worley, *op.cit.*, h.498.

<sup>196</sup> Michael Marquardt dan Angus Reynolds, *op.cit.*,h.30-31.

<sup>197</sup> Espejo,et.al., *op.cit.*, h.181.

<sup>198</sup> Robert M. Fulmer dan J.Bernard Keys, *op.cit.*, 31.

*apply useable learning quickly and effectively.*<sup>199</sup> Belet menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang berubah dengan cepat kemampuan SDM untuk belajar memegang peranan penting. Belet menempatkan SDM sebagai komponen sentral LO. Organisasi belajar juga dipengaruhi oleh antara kemampuan organisasi dalam melakukan pemberdayaan kepada para pegawainya.<sup>200</sup>

Sementara itu secara eksplisit Cumming dan Worley mengaitkan antara PSDM dengan organisasi belajar. Menurut Cumming dan Worley upaya organisasi untuk mengembangkan SDM harus diarahkan pada peningkatan kemampuan pegawai dalam mengembangkan pengetahuan dalam jangka panjang, *“human resources, including appraisal, rewards, and training are designed to account for long-term performance and knowledge development; they reinforce the acquisition and sharing of new skills and knowledge.”*<sup>201</sup>

Senada dengan Cumming dan Worley, Mabey menyatakan bahwa komponen utama dari learning adalah menemukan cara menentukan kompetensi individual secara akurat dan kemudian mengembangkan aktivitas untuk meningkatkan kekuatan dan

<sup>199</sup> Daniel Belet, *Are "high potential" executives capable of building learning-oriented organisations?; Reflections on the French case.* <http://proquest.umi.com/pdweb?did=1332941311&sid=10&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).. h.7.

<sup>200</sup> Michael Marquardt dan Angus Reynold, *op.cit.*, 30-31.

<sup>201</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.500.

mengurangi kelemahannya.<sup>202</sup> Mabey menaruh perhatian penting pada SDM. Agar proses learning dapat berlangsung hal penting yang harus diperhatikan adalah kompetensi SDM. Tugas organisasi adalah meningkatkan kompetensi SDM dan sekaligus mengurangi kelemahannya.

Uraian di muka telah memperkuat dugaan bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengembangan SDM terhadap organisasi belajar.

#### **4. Budaya Organisasi dan Organisasi Belajar**

Proses penciptaan pengetahuan bukanlah proses yang sekali jadi, namun merupakan proses jangka panjang dan melelahkan serta seringkali diselingi dengan berbagai kegagalan. Oleh karena itu, agar proses penciptaan pengetahuan dapat dilakukan oleh pegawai maka organisasi perlu memberikan toleransi terhadap kesalahan dan pemberian kesempatan untuk melakukan eksperimentasi. Tanpa toleransi dan kesempatan yang diberikan tidak mungkin proses penciptaan pengetahuan dapat dilakukan.

Tingginya tingkat keterbukaan dan saling percaya antar pegawai, atau antar pegawai dengan manajer atau antar manajer akan menciptakan iklim yang memungkinkan terjadinya proses berbagi

---

<sup>202</sup> Christopher Mabey, *Assesing and Developing Competency* dalam Christopher Mabey dan Paul Iles, *Managing Learning* (London: Routledge, 1994), h.55.

pengetahuan. Proses berbagi pengetahuan merupakan inti dari organisasi belajar. Tanpa adanya proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, organisasi belajar tidak mungkin akan dapat tercipta. *Learning* melekat dalam budaya organisasi,<sup>203</sup> agar LO terwujud perlu ada budaya belajar dalam organisasi<sup>204</sup> dan mempertajam budaya organisasi.<sup>205</sup>

Inti dari budaya organisasi sama dengan inti dari LO yaitu adanya proses *sharing*. Dalam budaya organisasi terjadi *sharing* nilai, norma, dan etika, sedangkan dalam LO terjadi *sharing* pengetahuan. Pada awalnya proses *sharing* dapat dijadikan prosedur dalam memecahkan masalah misalnya melalui pembentukan tim kerja. Namun lama kelamaan prosedur ini akan berubah menjadi kebiasaan dan akhirnya menjadi budaya. Dengan adanya budaya *sharing* maka akan lebih mudah bagi organisasi untuk bertransformasi menjadi LO.

Agar organisasi dapat menjadi organisasi belajar maka organisasi harus memiliki:

*“strong culture that promote openness, creativity, and experimentation among members. These values and norms provide the underlying social support needed for successful learning. They encourage members to acquire, process, and share information; they nurture*

<sup>203</sup> Thomas B. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.498.

<sup>204</sup> Michael Marquadt dan Angus Reynold, *op.cit.*, h. 31.

<sup>205</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h.640.

*innovation and provide the freedom to try a new things, to risk failure, and to learn from mistakes”.*<sup>206</sup>

Cummings dan Worley menyatakan bahwa LO akan terlaksana apabila dalam organisasi terdapat budaya yang kuat bagi para pegawai untuk melakukan *sharing* pengetahuan. Proses *sharing* hanya akan dapat terlaksana jika terdapat budaya yang terbuka dalam organisasi, budaya saling percaya. Proses *sharing* juga memerlukan kreativitas terutama untuk memperoleh dan memproduksi data dan informasi. Nilai dan norma lain yang perlu dikembangkan agar LO dapat berkembang adalah perlunya adanya budaya toleransi terhadap kesalahan.

Proses eksperimentasi untuk memproduksi pengetahuan tentu tidak pernah dapat dilepaskan dari risiko salah. Dalam LO, proses memproduksi pengetahuan memerlukan toleransi terhadap risiko kesalahan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung proses *learning*. Eksperimen adalah *the action of trying anything, or putting of the proof ... an action or operation undertaken to discover unknown.*<sup>207</sup> Organisasi perlu memiliki toleransi terhadap kesalahan. Para anggota organisasi merasa tertantang untuk menemukan atau menyumbangkan sesuatu. Garvin menyatakan bahwa organisasi perlu

<sup>206</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.500.

<sup>207</sup> David A. Garvin, *op.cit.*, h. 140.

menciptakan “*setting*” organisasi yang mendukung proses eksperimen. “*Setting*” lingkungan yang mendorong adanya *risk taking* bagi para anggota organisasi. Lingkungan tersebut antara lain, *support and encouragement to overcome fear and shame associated with making error, norms that legitimize the making of error, and norm that rewarded innovative thinking and experimentation.*<sup>208</sup> Pendapat Garvin tersebut menyiratkan bahwa kegagalan merupakan harga yang harus dibayar untuk sebuah penemuan.

Uraian di muka dan pendapat para ahli tersebut memperkuat dugaan bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap organisasi belajar.

##### **5. Sistem Informasi dan Budaya Organisasi**

Perubahan penggunaan data analog ke data digital dengan bantuan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen akan mengubah norma, nilai, dan standar perilaku pegawai dalam bekerja.

Menurut Schein seperti dikutip oleh Kreitner dan Kinicki, perubahan budaya organisasi melibatkan proses pembelajaran, artinya para anggota organisasi saling bertukar informasi tentang nilai, keyakinan, norma, harapan, dan perilaku yang diharapkan oleh

---

<sup>208</sup> *Ibid.*, h.39.

organisasi<sup>209</sup>. Salah satu strategi yang disarankan oleh Schein adalah pembelajaran melalui sistem dan prosedur organisasi.

Organisasi membentuk jaringan melalui sistem dan prosedur organisasi untuk meningkatkan proses pembelajaran tentang nilai, keyakinan, norma, harapan, dan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. *“Companies are increasingly using electronic networks to enhance collaboration among employees in order to achieve innovation, quality, and efficiency”*.<sup>210</sup>

Penggunaan jaringan elektronik yang intensif akan menyebabkan para pegawai lebih peduli pada akurasi data dan informasi, kebaruan data dan informasi, kebenaran data dan informasi, dan keterbukaan data dan informasi. Dengan SI para pegawai dapat dengan mudah melakukan *benchmark* terhadap organisasi sejenis sehingga mereka menjadi lebih mudah dalam menguji nilai dan norma yang digunakan organisasinya. SI memberikan fasilitas agar terbentuk kelompok diskusi melalui jaringan *groupware* untuk berinteraksi secara virtual dengan menggunakan komputer personal,<sup>211</sup> sehingga para

---

<sup>209</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> edition) (New York: McGraw Hill, 2010), h.77.

<sup>210</sup> *Ibid.*, h. 79.

<sup>211</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.143.

pegawai terbuka terhadap penggunaan berbagai saluran komunikasi.<sup>212</sup>

Penggunaan jaringan komunikasi dapat digunakan secara internal maupun eksternal. Organisasi dapat memanfaatkan jaringan komunikasi eksternal ini untuk kepentingan organisasi melalui penggunaan *telecommuting* atau *teleworking*. *Telecommuting* atau *teleworking* adalah *doing work generally performed in the office at home or in other convenient locations using advanced communication technologies*<sup>213</sup> *Telecommuting* telah memudahkan para anggota organisasi dalam bekerja. Mereka dapat bekerja di mana saja kemudian menyampaikan pekerjaannya melalui jaringan elektronik. Penggunaan lain SI untuk *teleworking* adalah untuk melakukan *teleconference*. *Teleconference* dapat dilaksanakan jika telah tersedia jaringan komputer yang menghubungkan titik-titik tertentu dimana pihak-pihak yang melakukan *teleconference* berada. Jaringan ini terhubung ke pusat yang akan menjadi administrator jaringan. *Telekomuting* dan *teleworking* telah mengubah budaya kerja yang semula harus berada dalam kantor yang sama dan waktu yang sama menjadi bekerja tidak perlu berada dalam tempat dan waktu yang sama.

---

<sup>212</sup> Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *op.cit.*, h.515.

<sup>213</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *op.cit.*, h.427.



Uraian di muka menunjukkan bahwa SI telah mengubah cara orang bekerja termasuk mengubah keyakinan dan pandangan tentang bagaimana pekerjaan diorganisasikan, organisasi didesain, dan keterampilan-keterampilan baru yang dibutuhkan dalam bekerja. Berdasarkan uraian tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif sistem informasi terhadap budaya organisasi.

#### **6. Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi**

Struktur tugas dan pekerjaan akan membentuk nilai-nilai para pelaksananya. Tugas dan pekerjaan yang rutin (berulang) dan prosedur kerja standar akan menciptakan pegawai dengan budaya kerja yang taat aturan, takut berubah, dan prosedural namun efisien. Sebaliknya tugas pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dengan prosedur yang ketat seperti penelitian, mengajar, dan pemasaran akan membentuk pegawai dengan nilai-nilai yang inovatif, terbuka, risk-taker, dan efektif. Menurut Lawrence dan Lorsch salah satu hal yang menciptakan perbedaan sikap dan perilaku pegawai adalah diferensiasi.<sup>214</sup>

Menurut Sherriton dan Stern, sistem, prosedur, proses, kebijakan, dan pengendalian merupakan komponen utama yang harus

---

<sup>214</sup> Paul L. Lawrence dan Jay W. Lorsch, *op.cit.*, h.8-9.

diperhatikan jika organisasi akan melakukan perubahan budaya atau subbudaya organisasi.<sup>215</sup> Budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian organisasi.

Budaya organisasi berkebalikan dengan tingkat formalisasi. Semakin tinggi tingkat formalisasi semakin lemah budaya organisasi. Robbins dan Judge menyatakan "*formalization and culture as two different roads to a common destination. The stronger an organization's culture, the less management need be concerned with developing formal rule and regulation to guide employee behavior.*"<sup>216</sup> Menurut Robbins dan Judge, penggunaan peraturan formal akan berpengaruh terhadap fleksibilitas para anggota organisasi dalam berkomunikasi, berkoordinasi, dan bekerja dalam tim. Struktur formal yang kaku akan meningkatkan terbentuknya organisasi informal. Dalam konteks organisasi saat ini, fleksibilitas organisasi amat ditekankan. Oleh karena itu untuk menciptakan budaya organisasi yang mampu mendukung terjadinya proses *learning*, organisasi perlu mendesain organisasi lebih fleksibel dengan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi mengendalikan perilaku pegawai dari dalam diri pegawai sedangkan peraturan formal, mengendalikan perilaku pegawai dari luar diri pegawai.

---

<sup>215</sup> Jacalyn Sherriton dan James L. Stern, *op.cit.*, h. 128.

<sup>216</sup> Robbins dan Judge, *op.cit.*, h.556.

Jones dan George menyatakan bahwa salah satu sumber pembentuk budaya organisasi adalah struktur organisasi. Para manajer sering menggunakan struktur organisasi sebagai alat untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi. Manajer dapat mendesain struktur organisasi dengan model tertentu untuk memperoleh perilaku pegawai yang diinginkan. *Different kinds of structure give rise different kind of culture.*<sup>217</sup>

Dari penjelasan tersebut dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap budaya organisasi.

#### **7. Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Budaya Organisasi**

Perubahan budaya organisasi selalu melibatkan pegawai, manajer, dan kebijakan. Perubahan budaya selalu melibatkan perubahan standar nilai, norma dan perilaku pegawai. Perubahan budaya organisasi penting dilakukan karena lingkungan selalu berubah. Perubahan ini menuntut perilaku organisasi yang sesuai. Perubahan perilaku selalu melibatkan unsur manusia. Untuk itu strategi pengembangan SDM harus selalu ditinjau apakah masih sesuai dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi.

---

<sup>217</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.417.

Schneider dan Basoux, seperti dikutip oleh Mullins, mengemukakan *“the importance of HRM practices is creating and reinforcing the corporate culture need to be recognized in order to assure that desired changes in structures and strategies can be implemented.”*<sup>218</sup> Pendapat Schneider dan Basoux menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan landasan penting bagi adanya perubahan, terutama perubahan struktur dan strategi organisasi. Pengembangan SDM berperan dalam menyiapkan penciptaan dan perubahan budaya organisasi yang diperlukan agar perubahan struktur dan strategi organisasi dapat terlaksana dengan efektif.

Salah satu cara mengubah budaya organisasi adalah dengan memberikan pelatihan bagi SDM. Pelatihan dilakukan untuk menstandarkan nilai, norma, sikap dan perilaku yang berbeda-beda. Mullins menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah *“to improve knowledge and skills, and to change attitude.”*<sup>219</sup> Menurut Mullins, perubahan perilaku dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan.

Untuk memperkuat budaya organisasi pengembangan SDM perlu didesain secara efektif. Menurut Cummings dan Worley, pengembangan SDM didesain *to account for long term performance*

---

<sup>218</sup> Schneider dan Basoux dalam Mullins, *op.cit.*, h. 756.

<sup>219</sup> *Ibid.*, h.757.

*and knowledge management dan reinforced the acquisition and sharing of new skills and knowledge.*<sup>220</sup>

Berdasarkan uraian di muka dan pendapat para ahli, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengembangan sumber daya manusia terhadap budaya organisasi.

### **8. Sistem Informasi dan Pengembangan SDM**

Implementasi SI dalam organisasi telah menempatkan sumberdaya manusia (SDM) sebagai bagian penting dalam organisasi. Menurut Luthans, SDM memiliki pengetahuan dan *intelligence* melalui pengalaman, pendidikan, keterampilan, dan ide-ide. ... SDM dipandang sebagai investor yang akan memperoleh *return* dari investasi pengetahuannya.<sup>221</sup>

Menurut Tapscott, sumberdaya manusia professional perlu ditransformasi dari administrator menjadi pemimpin transformasi dalam organisasinya, dari pembuat peraturan menjadi konsultan, dari yang berorientasi fungsional ke orientasi bisnis, dari semula berorientasi internal ke orientasi target eksternal, dan dari manajer yang reaktif menjadi manajer yang proaktif.<sup>222</sup> Penggunaan SI akan meningkatkan

<sup>220</sup> Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley, *op.cit.*, h.500.

<sup>221</sup> Fred Luthans, *op.cit.*, h.34.

<sup>222</sup> Don Tapscott, *Digital Economy: Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence* (New York: McGraw-Hill Comp1996), h.260-261.

efisiensi organisasi yang akan dapat mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.<sup>223</sup>

Menurut Crawford, strategi yang dapat ditempuh agar manajemen pelayanan memperoleh kesuksesan antara lain adalah:

*(1) automation, to provide capacity where and when the customer want it; (2) workers in overlapping shift; (3) standard service package, standar facility and job design, audit teams, employee and manager incentive system, and axtensive worker training, to control customer service and quality levels; dan, (4) computer and telecommunication technology to link geographically dispersed location.*<sup>224</sup>

Penjelasan dari Crawford tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif itu melibatkan banyak pekerjaan mulai dari penetapan standar kompetensi, standar seleksi, standar kinerja, standar pengupahan, dan standar pelatihan dan pengembangan.

Sehubungan dengan kemampuan SI untuk mendukung pengembangan SDM, Mejia, dkk. menyatakan bahwa setiap orang dalam organisasi perlu selalu memperbaharui keterampilan penggunaan SI yang selalu berkembang.<sup>225</sup> Schermerhorn menyatakan bahwa *IT systems can also empower individuals, expanding their jobs and making them both interesting and*

<sup>223</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L. Hill, *op.cit.*, h. 547.

<sup>224</sup> Richard Crawford, *In The Era of Human Capital: The Emerge of Talent, Intelligence, and Knowledge as The Worldwide Economic Force and What It Means to Managers and Investors* (HarperCollins Publishers Inc., 1991), h.122.

<sup>225</sup> Luis R.G. Mejia, D.B. Balkin, R.L. Cardy. *op.cit.*, h.754.

*challenging*. SI efektif untuk meningkatkan pemberdayaan dan partisipasi dalam implementasi TQM.<sup>226</sup> Schermerhorn memperkuat dugaan bahwa SI berpengaruh pada individu dalam organisasi baik dalam bentuk tantangan untuk memanfaatkan secara optimal kelebihan SI dalam pekerjaan maupun tuntutan kepada individu untuk selalu meningkatkan kompetensi agar selalu mengikuti perkembangan SI yang sangat cepat.

Kreitner dan Kinicki melaporkan bahwa *telecommuting/teleworking* mampu meningkatkan produktivitas pegawai.<sup>227</sup> Dilaporkan juga bahwa *telekomuting* mampu meningkatkan produktivitas, serta mampu “membawa” orang-orang cacat dan narapidana untuk menjadi pekerja.<sup>228</sup> Kreitner dan Kinicki menyampaikan bahwa SI telah mampu merevolusi cara kerja. Bekerja tidak identik lagi dengan berkantor. Bekerja tidak selalu memerlukan kantor. Orang dapat bekerja dari tempat masing-masing atau dari suatu tempat kemudian mereka berkomunikasi dan berkirim teks, gambar, suara atau video dan bahkan melakukan *teleconference* dari tempat masing masing. Namun model bekerja sendiri-sendiri dan dihubungkan dengan jaringan SI tersebut ternyata secara psikologis

<sup>226</sup> Schermerhorn, *op.cit.*, h. 428.

<sup>227</sup> Kreitner dan Kinicki, *op.cit.*, h.427.

<sup>228</sup> *Ibid.*, h. 428

membawa dampak bagi para profesional sebagai makhluk sosial mereka memerlukan kawan diskusi secara tatap muka.

Berdasarkan uraian di muka, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif sistem informasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

### **9. Struktur Organisasi dan Pengembangan SDM**

Struktur organisasi yang di dalamnya terdapat pembagian kerja, hierarki, komunikasi, koordinasi, dan delegasi kewenangan diduga memberikan pengaruh terhadap pengembangan SDM. Menurut Jones dan George, dalam mendesain pekerjaan dikenal tiga istilah yaitu pertama, *job simplification* yaitu *the process of reducing the number of tasks that each worker perform*; Kedua, *job enlargement* yaitu *increasing the number of different tasks in a given job by changing the division of labor*; dan, Ketiga, *increasing the degree of responsibility a worker has over his or her*. Ketiganya merupakan komponen penting dalam *division of labor*. *Job simplification* berdampak pada adanya kebosanan dalam bekerja, akibatnya kinerjanya akan menurun. Sedangkan *job enlargement*, akan mampu meningkatkan motivasi pegawai sehingga kualitas dan kuantitas kerja akan meningkat. Kemudian *job enrichment* akan meningkatkan partisipasi yang



berdampak pada meningkatnya perhatian pada kualitas barang dan jasa yang dihasilkan.<sup>229</sup>

Sementara itu, Jacalyn Sherriton dan James L. Stern menegaskan bahwa akibat adanya struktur organisasi yang rigid (kaku) ada kecenderungan para manajer untuk “memblok” sumberdaya (SDM, *infrastructure*, keuangan, dll.) yang menjadi area kewenangannya. Perilaku ini akan menghambat terjadinya pembentukan tim kerja lintas fungsi, dengan demikian struktur organisasi yang kaku akan menghambat terjadinya “*sharing*” nilai dan akhirnya menghambat berkembangannya budaya organisasi.<sup>230</sup>

Menurut Robbins dan Judge, desain *structural* organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja.<sup>231</sup> Pendapat Robin dan Judge ini senada dengan pendapat Robin dan George, bahwa desain organisasi akan memberikan dampak psikologis pegawai yang akan berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja. Sementara itu Gareth Jones menjelaskan bahwa struktur organisasi matriks akan membantu anggota tim untuk saling belajar dan mengembangkan keterampilannya dan anggota tim dimungkinkan menggunakan spesialisasinya untuk mengembangkan berbagai produk.<sup>232</sup>

<sup>229</sup> Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.390.

<sup>230</sup> Jacalyn Sherriton dan James L. Stern, *op.cit.*, h.139-140.

<sup>231</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h. 545.

<sup>232</sup> Gareth Jones, (6<sup>th</sup> ed.), *op.cit.*, h. 191.

Richard L. Daft menyatakan pendelegasian kewenangan dan tanggungjawab kepada pegawai akan memberikan ruang bagi pegawai untuk menanggapi tuntutan pelanggan dan perubahan lingkungan dengan lebih cepat.<sup>233</sup>

Berdasarkan uraian di muka, dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia.

#### **10. Sistem Informasi dan Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan strategi organisasi. Menurut Robbins dan Judge salah satu faktor yang mempengaruhi pemilihan desain struktur organisasi adalah teknologi, faktor lainnya adalah strategi, ukuran organisasi, dan lingkungan.<sup>234</sup> Dengan demikian, dalam mendesain struktur organisasi keempat faktor tersebut harus diperhitungkan dengan cermat.

Penggunaan sistem informasi oleh organisasi diyakini telah mengubah cara organisasi melakukan koordinasi, komunikasi, pencarian data dan informasi, cara pengolahan data dan informasi, cara penyimpanan data, cara mentransfer data dan informasi, termasuk cara penyajian data dan informasinya. Daft menyatakan

<sup>233</sup> Richard L. Daft, *New Era of Management* (9<sup>th</sup> ed.)(South Western: Cengage Learning, 2010), h.247.

<sup>234</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A Judge, *op.cit.*, h. 539.

bahwa *advances in information technology can reduce the need for middle managers and administrative support staff, resulting in leaner organization with fewer hierarchical levels.*<sup>235</sup> Menurut Daft, secara implisit SI mampu mengubah mekanisme koordinasi, komunikasi, dan pelaporan, serta hubungan antar organisasi. Perubahan pada mekanisme koordinasi, komunikasi, dan pelaporan akan dapat mengurangi jumlah manajer tingkat menengah karena manajer atas dapat berhubungan langsung dengan pegawai maupun manajer pada tingkat operasional. SI juga akan mengurangi jumlah staf pendukung terutama yang berkaitan dengan data dan informasi nondigital.

Informasi akan mengalir melalui saluran komunikasi formal seperti yang telah ditetapkan melalui struktur organisasi maupun melalui jaringan informal yang berlangsung diluar mekanisme yang telah ditetapkan. Manajemen seringkali membuka jaringan komunikasi informal untuk menembus keterbatasan komunikasi formal yang hierarkis dan prosedural. Tanpa adanya SI yang handal maka informasi dan data akan mengalir pelan, terdistorsi data bahkan tidak sampai ke bagian bagian organisasi atau pihak lain yang seharusnya menerimanya.

Perubahan dalam penggunaan SI tersebut di atas mendorong organisasi untuk mengubah strukturnya menjadi struktur jaringan atau

---

<sup>235</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.334

terdapat jaringan informal di dalam struktur organisasi formal. Daft menjelaskan bahwa:

*New technology enables the electronic communication of richer, more complex information and removes the barriers of time and distance that have traditionally defined organization structure. A special kind of team, the virtual team, uses computer technology to tie together geographically distant members working toward a common goal.*<sup>236</sup>

Menurut Daft, dengan SI organisasi akan lebih mudah dalam membentuk tim-tim kerja. Tim-tim kerja ini umumnya merupakan tim lintas unit yang komunikasi dan koordinasinya dihubungkan dengan SI. Mereka terpisah oleh jarak dan waktu, namun mereka tetap dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan bantuan SI.

Organisasi juga membangun *external network* dengan organisasi lain dengan membentuk aliansi strategis. Organisasi dengan struktur jaringan adalah *a cluster of different organizations whose actions are coordinated by contracts and agreements, rather than by a formal hierarchy authority.*<sup>237</sup> Menurut Jones, dalam organisasi dengan struktur jaringan tidak dikenal adanya hierarki kewenangan. Koordinasi diatur dalam kontrak.

Dalam konteks saat ini, ketika banyak organisasi mengadopsi teknologi jaringan, batas organisasi menjadi semakin tidak jelas.

<sup>236</sup> *Ibid.*

<sup>237</sup> Gareth Jones, *op.cit.*, h. 169.

Organisasi didorong untuk berkolaborasi dengan mitranya dalam menciptakan nilai. Bradley dan McDonald menyatakan kolaborasi tersebut dilaksanakan dengan mengintensifkan pemanfaatan teknologi untuk membangun jaringan, *“the leadership, management, and operational capabilities you must build to achieve meaningful, repeatable, and significant business value with these powerfull new technologies.”*<sup>238</sup>

SI berperan dalam pelaksanaan komunikasi, koordinasi, dan integrasi. SI mampu membuat komunikasi menjadi lebih kaya, menyediakan informasi yang lebih kompleks dan mampu menyingkirkan hambatan waktu dan jarak. SI telah mendorong munculnya tim-tim virtual. Dalam tim virtual anggota organisasi terpisah secara geografis. Mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang sama.<sup>239</sup>

Perkembangan SI telah mendorong lahirnya struktur organisasi yang baru yaitu organisasi *virtual (the virtual/network/modular organization)*, organisasi tanpa batas (*the boundaryless organization*), dan organisasi yang lebih ramping (*the leaner organization*). Perkembangan SI telah mendorong perubahan cara berkomunikasi dan berkolaborasi dan adanya integrasi data ke dalam sistem tunggal

<sup>238</sup> Anthony J. Bradley dan Mark P. McDonald, *op.cit.*, h.xi.

<sup>239</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.334.

yang sangat efektif. Budaya dan teknologi telah merevolusi cara orang berkomunikasi dan bekerja. Jacob Morgan mengilustrasikan peranan SI dalam merevolusi organisasi sebagai berikut.

*There are other companies that allow organizations to develop active and thriving communities for both customers and employees that allow for two way communication and collaboration, and we are starting to see effective data integration of traditional and social data into a single systems. The way we communicate and share information with another, with customers, and with employees has changed dramatically, and these technological advances are the enablers that are making it happen. Together these changes we are seeing in culture and technology are propelling our world into more connected and collaborative existence.<sup>240</sup>*

SI merupakan kombinasi dari beberapa komponen yang dapat digunakan untuk seluruh proses *learning* dan SI juga mempengaruhi desain organisasi. Menurut Schermerhorn, penggunaan SI memerlukan perubahan organisasi dengan *to combine an adhocracy with bureaucratic element based on advanced information systems.<sup>241</sup>*

Jones mengemukakan bahwa SI memudahkan para manajer dalam mendesain struktur dan sistem pengendalian manajemen. SI memungkinkan para manajer memperoleh informasi tentang aktivitas seluruh organisasi dan memudahkan dalam melakukan intervensi dalam organisasinya. Perangkat SI akan memacu standarisasi perilaku karena penggunaan software yang sama. SI menyediakan informasi

<sup>240</sup> Jacob Morgan, *The Collaborative Organization* (New York: McGraw Hill, 2012), h.6.

<sup>241</sup> John R.Schermerhorn, et.al., *op.cit.*, h.426.

dan pengetahuan untuk setiap orang dalam setiap level hierarki sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih efektif. SI juga telah mendorong adanya desentralisasi kewenangan dan meningkatkan penggunaan tim kerja.<sup>242</sup> ... *e-mail* mampu digunakan untuk berkomunikasi lintas fungsi dan lebih horizontal.<sup>243</sup>

SI memberikan infrastruktur (*groupware*) untuk tim dalam berkolaborasi. *Groupware* akan mendukung kolaborasi para anggota organisasi dalam menyusun jadwal, rapat, kolaborasi dalam proyek, dan *sharing* dokumen.<sup>244</sup> *Groupware* memungkinkan setiap pegawai yang tergabung dalam jaringan untuk berinteraksi dengan menggunakan komputer personal.<sup>245</sup> Perkembangan aplikasi komputer yang sangat cepat menuntut setiap orang dalam organisasi dituntut untuk secara reguler memperbarui informasinya dan keterampilan penggunaan aplikasi komputer yang selalu diperbaharui.<sup>246</sup>

Dengan data digital maka proses *acquiring, organizing, storing, manipulating, and transmitting information* dapat dilakukan menjadi sangat mudah dan cepat. Semua proses tersebut dapat dilakukan dengan hanya melibatkan sedikit pegawai. Dengan sistem teknis yang terintegrasi memungkinkan SI bekerja tanpa campur tangan manusia,

<sup>242</sup> Gareth R. Jones, *op.cit.*, h. 138.

<sup>243</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L. Hill, *op.cit.*, h. 530.

<sup>244</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.754.

<sup>245</sup> Richard L. Daft, *op.cit.*, h.143.

<sup>246</sup> Luis R Gomez Mejia, David B. Balkin, dan Robert L Cardy, *op.cit.*, h.754.

dampaknya adalah menghilangnya tugas-tugas yang sebelumnya ada, seperti misalnya pengelolaan dan penyimpanan arsip, pengantar surat, dan verifikator. Dampak selanjutnya adalah struktur organisasi dapat didesain menjadi semakin datar dan semakin ramping. Mejia dkk., menyatakan bahwa *modern computer based information systems have become central components of many organization's structures.*<sup>247</sup>

Namun Linden mengingatkan bahwa teknologi seringkali akan menjadi mekanisme pengendalian. Administrator *mainframe* dapat memainkan pengendalian terhadap kebutuhan akan *software* dan *hardware*.<sup>248</sup> Sejalan dengan pernyataan Linden, Jones menyatakan bahwa *the rapid rise of computer-based information systems has been associated with a "delayering" (flattening) of the organizational hierarchy and a move toward greater decentralization and horizontal information flows within organization.*<sup>249</sup>

Pendapat para ahli di muka memperkuat dugaan peneliti bahwa sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi.

## Hipotesis Penelitian

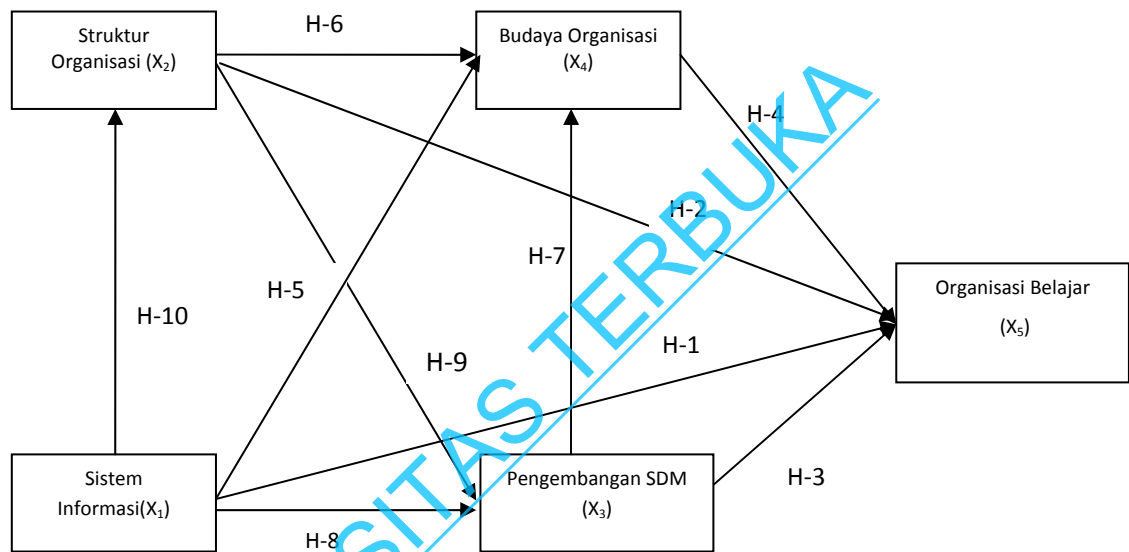
<sup>247</sup> Louis R.G. Mejia, D.B. Balkin, dan R.L. Cardy, *op.cit.*, h.750.

<sup>248</sup> Russell M. Linden, *Seamless Government: A Practical Guide to Re-Engineering in The Public Sector* (San Fransisco: Jossey Bass, 1994), h.53-54.

<sup>249</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George, dan Charles W.L. Hill, *op.cit.*, h. 546.



Berdasarkan uraian dalam kerangka teoritik tentang pengaruh variabel struktur organisasi, sistem informasi, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap variabel organisasi belajar (*learning organization*), model konstelasi variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut.



Bagan 1. Konstelasi antar Variabel Penelitian

Berdasarkan model konstelasi antar variabel-variabel penelitian seperti tersebut di atas, model persamaan adalah sebagai berikut:

Model  $X_5$  :  $X_5 = F (X_1, X_2, X_3, X_4)$ . Hipotesis  $H_1, H_2, H_3, H_4$

Model  $X_4$  :  $X_4 = F (X_1, X_2, X_3)$ . Hipotesis  $H_5, H_6, H_7$

Model  $X_3$  :  $X_3 = F (X_1, X_2)$ . Hipotesis  $H_8, H_9$

Model  $X_2$  :  $X_2 = F (X_1)$ . Hipotesis  $H_{10}$

Berdasarkan konstelasi dan persamaan tersebut hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

**Hipotesis 1**

Sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar.

**Hipotesis 2**

Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar.

**Hipotesis 3**

Pengembangan SDM berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar.

**Hipotesis 4**

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar.

**Hipotesis 5**

Sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

**Hipotesis 6**

Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

**Hipotesis 7**

Pengembangan SDM berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

**Hipotesis 8**

Sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM.

**Hipotesis 9**

Struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM.

**Hipotesis 10**

Sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung sistem informasi terhadap organisasi belajar.
2. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap organisasi belajar.
3. Pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap organisasi belajar.
4. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap organisasi belajar.
5. Pengaruh langsung sistem informasi terhadap budaya organisasi.
6. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap budaya organisasi.
7. Pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap budaya organisasi.
8. Pengaruh langsung sistem informasi terhadap pengembangan SDM.

9. Pengaruh langsung struktur organisasi terhadap pengembangan SDM.
10. Pengaruh langsung sistem informasi terhadap struktur organisasi.

## B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Penelitian ini dilaksanakan di Unit-unit Kantor Pusat Universitas Terbuka, dan UPBJJ-UT di 37 wilayah di seluruh Indonesia.
2. Waktu Penelitian dilaksanakan selama 13 bulan antara bulan Juni 2012 – Juli 2013 dengan rincian tahapan kegiatan sebagai berikut.

No.	Kegiatan	Tempat	Waktu
1.	Pengembangan rencana penelitian a. Berkonsultasi dengan pakar dan pejabat UT tentang rencana penelitian b. Pengumpulan bahan pustaka c. Pengumpulan data dan dokumen UT untuk penulisan latar belakang masalah.	Universitas Terbuka	Juni-September 2012
2.	Pengumpulan tambahan data, Informasi, dan pustaka pendukung untuk penulisan Bab I, II, dan III	Universitas Terbuka	September-Oktober
4.	Proposal selesai dan diseminarkan	UT dan UNJ	November Minggu I 2012
5.	Uji Validitas Isi	UT	Minggu II-IV November 2012
6.	Uji Coba Instrumen	UT Pusat dan UPBJJ	Januari Minggu IV- Feb II 2013

No.	Kegiatan	Tempat	Waktu
		Bandung	
8.	Penyebaran kuesioner dan wawancara, dan pengolahan data	UT Pusat dan 37 UPBJJ	Minggu I Februari 2013 – Minggu I April 2013.
9.	Laporan Penelitian	UNJ	Minggu IV April 2013 – Minggu IV Juni 2013

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pengambilan datanya *cross sectional studies*. Analisis akan dilakukan secara deskriptif dan eksplanatif. Statistik deskriptif sering dipergunakan oleh para peneliti untuk mengetahui seberapa sering suatu gejala itu terjadi (frekuensi), dan mengukur tendensi tengahnya dengan menghitung mean, median, dan modusnya.<sup>250</sup> Statistik deskriptif adalah “*the numerical and graphical techniques for organizing, presenting, and analyzing data*”.<sup>251</sup> Sedangkan analisis eksplanasi dilakukan dengan melakukan analisis data hubungan kausal antar variabel penelitian. Interpretasi data dilakukan dengan membandingkan dan/atau mencocokkan hasil hitung statistik dengan konsep yang berkaitan dengan data dan informasi hasil wawancara, data sekunder, dan hasil observasi peneliti. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Alasannya adalah seperti dikemukakan oleh Senge dan Argyris bahwa

<sup>250</sup> Uma Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (2<sup>nd</sup> edition)(New York: John Wiley and Son, 1992), h.258-259.

<sup>251</sup> George Argyrous, *Statistics for Social Research* (Hampshire: Macmillan Press, 1997), h.15.

organisasi tidak bisa belajar, yang belajar adalah individu dengan difasilitasi oleh organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai unit analisis diharapkan individu merepresentasikan karakter populasi.

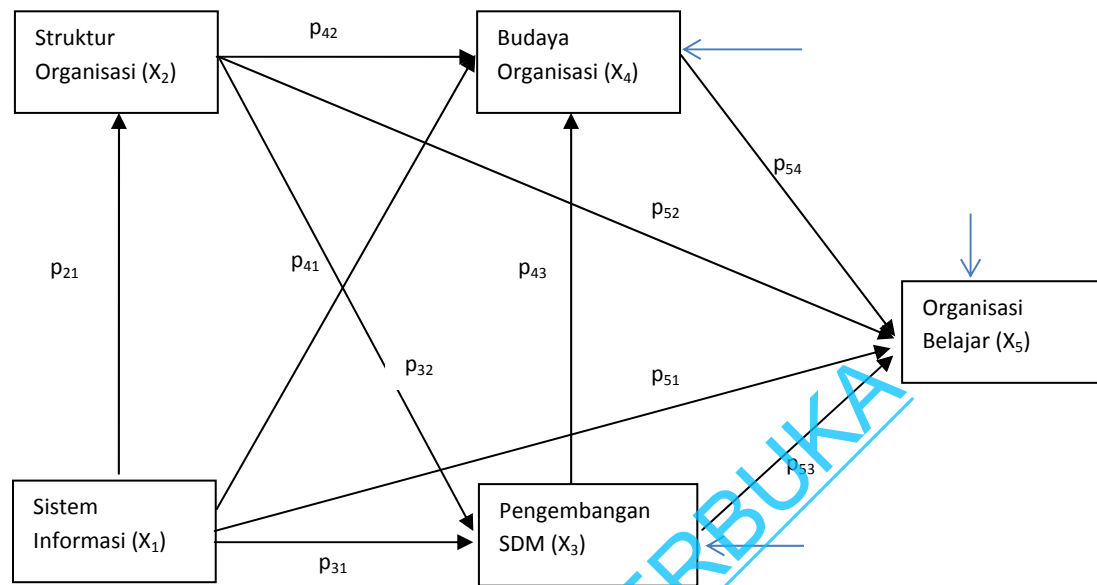
Penelitian ini akan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Kuesioner akan disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.<sup>252</sup> Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah survai, karena metode ini mampu menjangkau responden dalam jumlah besar. Untuk pengumpulan data disamping menggunakan kuesioner sebagai alat utamanya, metode wawancara dan observasi juga akan digunakan. Metode pengumpulan data yang menggunakan beberapa cara pengumpulan data disebut triangulasi.<sup>253</sup>

Berdasarkan latar belakang masalah, konsep, dan kerangka teoritik variabel-variabel yang diduga berpengaruh terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ) adalah variabel sistem informasi ( $X_1$ ), struktur organisasi ( $X_2$ ), pengembangan SDM ( $X_3$ ), dan budaya organisasi ( $X_4$ ). Secara skematis konstelasi penelitian yang menggambarkan pengaruh antar variabel ditetapkan sebagai berikut.

---

<sup>252</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.107.

<sup>253</sup> W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative* (New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education Inc., 2011), h.149.



Bagan 2. Konstelasi Variabel Penelitian

Konstelasi penelitian di atas secara konseptual teoritis menunjukkan adanya jalur hubungan penelitian.

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen pegawai negeri sipil yang bekerja di UT Pusat dan 37 Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ). Jumlah seluruh dosen di 11 unit UT Pusat dan 37 UPBJJ adalah sebanyak 768 dosen.



## 2. Teknik Pengambilan sampel

Pengambilan sampel akan dilakukan dengan teknik *simple random sampling*. Besarnya jumlah sampel ditarik ditentukan dengan rumus:

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

$\lambda^2$  dengan dk = 1, taraf kesalahan bisa 1%, 5%, 10%

$P = Q = 0.5$ ,  $d = 0.05$   $s =$  jumlah sampel<sup>254</sup>

Dalam penelitian ini peneliti menerapkan tingkat kesalahan sebesar 0,05%. Banyak pendapat tentang berapa jumlah sampel ideal untuk setiap penelitian. Sebagai patokan, Sugiyono mengutip pendapat Roscoe yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang layak untuk penelitian adalah sekitar 30-500, untuk penelitian *multivariate* jumlah anggota sampel minimal 10 kali jumlah variabel yang diteliti.<sup>255</sup> Untuk penelitian ini jika mengikuti rumus yang dikutip dari Sugiyono di muka seperti yang tersaji pada Tabel 5.1. pada halaman 99, untuk jumlah populasi sebesar 768 orang dengan tingkat kesalahan 0,05%, maka jumlah sampel yang layak adalah sebesar 238 orang. Sedangkan jika mengikuti pendapat Roscoe, jumlah sampel yang layak untuk penelitian ini yang menganalisis 5 (lima) variabel adalah

<sup>254</sup> Sugiyono, *op.cit.*, h.98.

<sup>255</sup> Roscoe dalam *ibid*, *op.cit.*, h.103.

sebanyak = 5 variabel x 10 orang = 50 orang. Peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebanyak minimal 238 orang. Pengambilan data dilakukan melalui *email* dan pengiriman kuesioner tercetak bagi responden yang menginginkan mengisi kuesioner tercetak. Berdasarkan pengalaman peneliti lain, *return rate* kuesioner jika dijamin menggunakan *email* adalah rata-rata 30% dari jumlah *email* yang dikirim. Dengan menggunakan pengalaman tersebut, maka jika peneliti memerlukan kuesioner kembali sebanyak 238buah, maka kuesioner yang dikirim harus sebanyak paling tidak 714 kuesioner. Jumlah dosen UT di seluruh Indonesia adalah sebanyak 768 orang pegawai.

Peneliti mengirimkan kuesioner baik melalui *email* maupun dalam bentuk cetak kepada sebanyak 733 dosen, 341 (47%) kuesioner kembali dan sebanyak 392 (53%) kuesioner tidak kembali ke peneliti. Kuesioner yang diolah sebanyak 334 buah, 7 buah kuesioner tidak dapat diolah karena datanya tidak lengkap yaitu responden nomor 34, 94, 112, 288, 293, 303, dan 306. Peneliti tidak mengirim kuesioner kepada 35 dosen dengan alasan sebanyak 28 dosen tidak dikenali alamat emailnya, sebanyak 6 orang dosen sedang sakit dan tidak jelas status kepegawaiannya, serta Rektor.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Data kuantitatif dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disusun dengan skala interval. Sementara itu, untuk melengkapi analisis data kuantitatif, peneliti melakukan wawancara terhadap 5 orang dosen yang menjadi ketua atau anggota tim pengembangan produk dan sistem UT dan observasi. Data dari hasil wawancara dan observasi merupakan data kualitatif. Kuesioner diberikan kepada populasi teridentifikasi, sedangkan wawancara dilakukan kepada informan yang memiliki pengalaman bekerja dalam tim pengembangan produk atau sistem UT.

Data dan informasi yang digali dari wawancara adalah data dan informasi tentang proses penciptaan pengetahuan, jaringan hubungan personal beserta cara berkomunikasi dan media komunikasi yang digunakan, evaluasi hasil pelatihan dan pengembangan, pengaruh struktur organisasi terhadap proses penciptaan pengetahuan, peranan SI dalam penciptaan pengetahuan, pandangan informan tentang karir dan remunerasi. Wawancara dilakukan terhadap anggota Tim Pengembangan Sistem Informasi Penelitian (SIMPEN), Tim Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Tablet, dan Tim Layanan UT di UPBJJ, serta Tim Pengembangan Layanan Mahasiswa melalui SMS.

## 1. Variabel Organisasi Belajar

### a. Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan organisasi belajar (*learning organization*) adalah organisasi yang terus menerus mendorong dan menyediakan iklim belajar bagi para anggotanya untuk meningkatkan keefektifan organisasi dalam beradaptasi dan berubah menuju masa depan.

### b. Definisi Operasional

Secara operasional, organisasi belajar dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang penilaian dosen terhadap pegawai dalam ikut membangun organisasi belajar Universitas Terbuka yang diukur dengan indikator-indikator: selalu menguji norma organisasi yang berlaku, mampu menciptakan pengetahuan, mampu menyimpan pengetahuan, mampu mendesiminasikan pengetahuan, dan mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT.

### c. Kisi-kisi Instrumen

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Variabel Organisasi Belajar

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
1.	Selalu menguji norma	1,2,3,4,5	5	Kuesioner	Dosen
2.	Kemampuan menciptakan pengetahuan	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	10	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
3.	Kemampuan menyimpan pengetahuan	16,17,18	3	Kuesioner	Dosen
4.	Kemampuan mendesiminasikan pengetahuan	19,20	2	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
5.	Kemampuan menggunakan pengetahuan	21,22,23,24	4	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
	Jumlah		24		

## 2. Sistem Informasi

### a. Definisi Konseptual

Secara konseptual, sistem informasi didefinisikan sebagai kemampuan perangkat sistem dan peralatan yang digunakan organisasi untuk memperoleh dan mengelola informasi dalam pengambilan keputusan.

### b. Definisi operasional

Secara operasional, sistem informasi dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang persepsi dosen terhadap sistem informasi Universitas Terbuka yang diukur dengan indikator-indikator: kemampuan memperoleh data dan informasi, kemampuan mengelompokkan data dan informasi, kemampuan menyimpan data dan informasi, kemampuan mengolah data dan informasi, dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi.

### c. Kisi-kisi Instrument

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Sistem Informasi

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
1.	Kemampuan memperoleh data dan informasi	1,2,3,4,5,6	6	Kuesioner	Dosen dan anggota tim
2.	Kemampuan mengelompokkan data dan informasi	7,8,9	3	Kuesioner	Dosen
3.	Kemampuan menyimpan data dan informasi	10,11,12,13, 14	5	Kuesioner	Dosen
4.	Kemampuan mengolah data dan	15,16	2	Kuesioner dan	Dosen dan

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
	informasi			wawancara	anggota tim
5.	Menyebarkan data dan informasi	17,18,19,20	4	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
	Jumlah		20		

### 3. Variabel Struktur Organisasi

#### a. Definisi Konseptual

Struktur organisasi adalah suatu sistem hubungan tugas dan pelaporan yang mengkoordinasikan dan memotivasi anggota organisasi agar mereka bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

#### b. Definisi operasional

Secara operasional, struktur organisasi dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang persepsi dosen terhadap struktur organisasi Universitas Terbuka yang diukur dengan indikator-indikator: (1) kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi; (2)

koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal; (3) komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media; (4) hubungan pelaporan dengan atau tanpa media; (5) implementasi mekanisme dan prosedur kerja; (6) dan penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

### c. Kisi-kisi instrument

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
1.	Kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
2.	Koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal	10,11,12,13,14,15	6	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
3.	Komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27	12	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
4.	Hubungan pelaporan dengan atau tanpa media	28,29,30,31,32,33	6	Kuesioner	Dosen
5.	Implementasi mekanisme dan prosedur kerja	34,35,36,37	4	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim



No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
6.	Penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan	38,39,40,41	4	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
	Jumlah		41		

#### 4. Pengembangan SDM

##### a. Definisi konseptual

Pengembangan SDM adalah seluruh kegiatan manajemen yang ditujukan untuk memperoleh SDM dan menjamin SDM berkinerja tinggi.

##### b. Definisi operasional

Secara operasional, pengembangan SDM dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang penilaian dosen terhadap sistem pengembangan sumberdaya manusia Universitas Terbuka yang diukur dengan indikator-indikator: (1) pelaksanaan kegiatan *rekrutmen* dan seleksi pegawai; (2) pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan; (3) pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala; (4) pelaksanaan sistem

kompensasi; dan (5) adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir.

### c. Kisi-kisi instrument

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengembangan Sumberdaya Manusia

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
1.	pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai	1,2	2	Kuesioner	Dosen
2.	pelaksanaan kegiatan training dan pengembangan	3,4,5,6,7,8,9	7	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
3.	pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala	10,11,12,13,14,15,16	7	Kuesioner	Dosen
4.	pelaksanaan sistem kompensasi	17,18,19,20	4	Kuesioner	Dosen
5.	adanya pelaksanaan system pengembangan karir	21,22,23,24,25	5	Kuesioner	Dosen
	Jumlah		25		

## 5. Budaya Organisasi

### a. Definisi konseptual

Secara konseptual budaya organisasi dirumuskan sebagai seperangkat nilai dan norma yang dipahami bersama yang digunakan organisasi sebagai pengendali perilaku seluruh anggota organisasi.

**b. Definisi operasional**

Secara operasional, budaya organisasi dalam penelitian ini merupakan skor yang diperoleh melalui angket tentang persepsi dosen terhadap budaya organisasi Universitas Terbuka yang diukur dengan indikator-indikator: (a) seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan, (b) seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru, dan (c) seperangkat nilai dan norma yang disebarakan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai.

**c. Kisi-kisi instrument**

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
1.	Seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10	10	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	Cara pengambilan data	Sumber data
	yang dikembangkan				
2.	Seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru	11,12,13,14, 15,16,17	7	Kuesioner	Dosen
3.	Seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai.	18, 19, 20, 21, 22	5	Kuesioner dan wawancara	Dosen dan anggota tim
	Jumlah		22		

#### d. Pengujian Validitas Instrumen dan Penghitungan

##### Reliabilitas

Instrumen penelitian sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Validitas menguji seberapa baik sebuah instrumen yang dikembangkan mampu mengukur konsep-konsep yang seharusnya diukur, apakah peneliti sudah mengukur konsep yang benar.<sup>256</sup> Validitas menunjukkan kemampuan instrumen penelitian mengukur dengan tepat atau benar apa yang hendak diukur. Sedangkan

<sup>256</sup> Uma Sekaran, op.cit., h.171.

reliabilitas menunjukkan adanya keajegan, kemantapan atau konsistensi suatu instrument penelitian mengukur apa yang diukur.<sup>257</sup>

Uji validitas dan reliabilitas pada dasarnya dilakukan dengan mengkorelasikan dua atau lebih kelompok data, sehingga metode yang digunakan juga metode uji korelasi. Dalam penelitian ini uji validitas, metode yang sering digunakan adalah korelasi item total dikoreksi (*corrected item-total correlation*). Uji validitas dilakukan dengan 40 orang responden.<sup>258</sup> Item diterima jika memiliki koefisien korelasi sebesar  $\leq 0,25$  atau  $0,30$ , artinya semua item pertanyaan atau pernyataan yang memiliki koefisien korelasi item total dikoreksi lebih besar atau sama dengan  $0,25$  atau  $0,30$  diindikasikan memiliki validitas internal yang memadai.<sup>259</sup>

Uji validitas dilakukan dua tingkat, pertama telaah pakar dan kedua uji statistik. Telaah pakar dilaksanakan dengan mendiskusikan kerangka konseptual, definisi konsep, definisi operasional, dimensi dan indikator. Penelaahan dilakukan dengan menguji hubungan antara kerangka konseptual sampai

---

<sup>257</sup> Kusnendi, *Model-model Persamaan Struktural; Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel* (Bandung: Alfabeta, 2008), h.94.

<sup>258</sup> Saifuddin Anwar, dalam *Ibid.*, h.95.

<sup>259</sup> *Ibid.*, h.96

dengan dimensi dan indikator. Peneliti mendiskusikan desain instrumen dengan delapan orang pakar manajemen, pakar pendidikan, dan pakar pengukuran. Kriteria pakar tersebut adalah orang-orang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup tentang manajemen, pendidikan, dan/atau manajemen pendidikan, serta pengukuran. Setelah telaah pakar selesai, instrumen akan diuji validitas dan reliabilitasnya dengan uji statistik. Uji validitas konstruk menggunakan korelasi Pearson.

Penghitungan reliabilitas yang biasa digunakan para peneliti untuk mengukur reliabilitas adalah metode *Alpha Cronbach*. Dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach* suatu instrumen dinyatakan memiliki reliabilitas tinggi apabila koefisien *Alpha Cronbach*  $\geq 0,70$ .<sup>260</sup>

Pengujian validitas instrumen dan penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Research* (SPSS) 19. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan sampel kecil, kurang lebih 43 orang yang diambil dari populasi penelitian.

---

<sup>260</sup> Kusnendi, *op.cit.*, h.96

**e. Hasil Uji Validitas dan Penghitungan Reliabilitas per Variabel**

**(1) Variabel Organisasi Belajar**

Secara statistik jika hasil uji validitas dengan metode Pearson sebuah pernyataan memiliki koefisien korelasi item total dikoreksi lebih besar atau sama dengan 0,30 diindikasikan memiliki validitas internal yang memadai. Hasil uji validitas terhadap 23 butir pertanyaan terhadap 40 responden dengan metode pengujian Pearson mengindikasikan bahwa pertanyaan nomor 10 dan 15 pada Variabel Organisasi Belajar memiliki validitas yang rendah karena memiliki koefisien di bawah 0,30. Untuk selanjutnya pertanyaan nomor 10 dan pertanyaan nomor 15 tersebut akan dihilangkan. Sehingga dari 23 butir pertanyaan terdapat 21 butir yang diindikasikan valid untuk digunakan.

Sedangkan hasil penghitungan reliabilitas instrumen Variabel Organisasi Belajar terhadap 23 butir pertanyaan diperoleh skor reliabilitas sebesar 0.922. Skor ini lebih besar dari 0.70. Apabila skor Alpha Cronbach > 0.70 maka instrumen tersebut adalah reliable. Berdasarkan koefisien *Corrected Item-Total Correlation*,

jika item yang tidak valid dihilangkan maka koefisien *Alpha Cronbach* semakin tinggi.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>261</sup>

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OB1	84.43	122.251	.739	.916
OB2	84.82	125.071	.485	.920
OB3	84.45	126.100	.566	.919
OB4	85.80	122.677	.395	.924
OB5	84.90	124.503	.463	.921
OB6	84.23	121.922	.695	.917
OB7	84.53	127.743	.451	.921
OB8	84.63	121.881	.704	.916
OB9	84.48	126.307	.466	.920
OB10	84.95	127.638	.273	.925
OB11	84.70	123.651	.650	.918
OB12	84.30	127.241	.495	.920
OB13	84.57	123.020	.704	.917
OB14	84.95	123.433	.494	.920
OB15	85.10	127.426	.260	.926
OB16	85.23	119.256	.579	.919
OB17	85.03	116.179	.813	.913
OB18	84.88	120.112	.679	.917
OB19	84.68	119.712	.772	.915
OB20	84.55	123.279	.635	.918
OB21	84.95	121.228	.680	.917
OB22	84.73	123.999	.614	.918
OB23	84.35	123.618	.694	.917

<sup>261</sup> Diolah dari data uji coba instrumen tahun 2012 dengan menggunakan Program SPSS 19. (Lampiran 5)



Tabel 7. Kisi-kisi Instrumen Variabel Organisasi Belajar Setelah Uji Coba

No.	Indikator	No. Butir	Jml Butir	No Butir tidak valid	Butir baru	Jml butir baru
1.	Selalu menguji norma	1,2,3,4,5	5	-	1,2,3,4,5	5
2.	Kemampuan menciptakan pengetahuan	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	10	10 dan 15	6,7,8,9,10,11,12,13,	8
3.	Kemampuan menyimpan pengetahuan	16,17,18	3	-	14,15,16	3
4.	Kemampuan mendesiminasikan pengetahuan	19,20	2	-	17,18	2
5.	Kemampuan menggunakan pengetahuan	21,22,23	3	-	19,20,21	3
	Jumlah		23			21

## (2) Variabel Sistem Informasi

Hasil penghitungan reliabilitas Variabel Sistem Informasi menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.956. Jika koefisien *Alpha Cronbach* > 0.70 mengindikasikan bahwa instrumen Variabel Sistem Informasi memiliki reliabilitas yang tinggi.

Hasil uji validitas dengan metode Pearson dengan *Corrected Item-Total Correlation* menunjukkan bahwa koefisien validitas untuk 20 item Variabel Sistem Informasi lebih dari 0,30. Koefisien ini mengindikasikan bahwa seluruh item Variabel Sistem Informasi valid, sehingga ke-20 item tersebut dapat digunakan.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>262</sup>  
Item Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SI1	70.43	137.738	.686	.954
SI2	70.50	135.385	.707	.954
SI3	70.47	133.640	.693	.954
SI4	70.60	135.323	.704	.954
SI5	70.25	139.269	.467	.956
SI6	70.47	136.307	.664	.954
SI7	70.68	130.379	.862	.951
SI8	70.63	131.215	.799	.952
SI9	70.63	131.676	.804	.952
SI10	70.72	133.794	.698	.954
SI11	70.88	134.010	.774	.953
SI12	70.68	132.122	.740	.953
SI13	70.85	129.874	.722	.954
SI14	70.72	128.051	.834	.952
SI15	70.63	135.522	.683	.954
SI16	70.43	136.917	.696	.954
SI17	70.85	132.387	.765	.953
SI18	71.00	132.000	.742	.953
SI19	70.57	136.917	.651	.954
SI20	70.68	135.610	.492	.957

Tabel 9. Kisi-kisi Instrumen Variabel Sistem Informasi Setelah Uji Coba

<sup>262</sup> Diolah dari data uji coba instrumen tahun 2012 dengan menggunakan Program SPSS 19. (Lampiran 5)

No	Indikator	No. Butir	Jml Butir	No Butir tidak valid	Butir baru	Jml butir baru
1.	Kemampuan memperoleh data dan informasi	1,2,3,4,5,6	6	-	1,2,3,4,5,6	6
2.	Kemampuan mengelompokkan data dan informasi	7,8,9	3	-	7,8,9	3
3.	Kemampuan menyimpan data dan informasi	10,11,12,13,14	5	-	10,11,12,13,14	5
4.	Kemampuan mengolah data dan informasi	15,16	2	-	15,16	2
5.	Menyebarkan data dan informasi	17,18,19,20	4	-	17,18,19,20	4
	Jumlah		20			20

### (3) Variabel Struktur Organisasi

Variabel Struktur Organisasi memiliki 40 item yang diuji. Dari hasil uji statistik koefisien *Alpha Cronbach* sebesar  $0,939 > 0.70$ , sehingga diindikasikan variabel ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Uji Validitas menunjukkan butir-butir instrumen nomor 11, 25, dan 35 memiliki koefisien *Corrected Item-Total Correlation* di bawah 0.30 yang mengindikasikan bahwa butir instrumen nomor 11, 25, dan 35 kurang valid sehingga ketiga butir instrumen tersebut perlu

dihilangkan. Sehingga jumlah keseluruhan butir untuk Variabel Struktur Organisasi menjadi 38 butir valid.

Tabel 10. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>263</sup>

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SO1	152.57	275.840	.643	.937
SO2	152.95	273.946	.711	.936
SO3	152.98	272.692	.582	.937
SO4	152.63	270.907	.711	.936
SO5	153.32	280.584	.408	.939
SO6	152.98	279.820	.516	.938
SO7	152.65	276.644	.612	.937
SO8	152.48	279.435	.584	.937
SO9	152.85	280.233	.274	.941
SO10	152.45	276.664	.630	.937
SO11	154.68	307.558	-.435	.948
SO12	153.00	278.974	.492	.938
SO13	152.48	281.640	.515	.938
SO14	152.68	277.097	.639	.937
SO15	152.53	275.179	.683	.936
SO16	152.98	268.589	.815	.935
SO17	152.95	272.151	.719	.936
SO18	152.78	270.487	.806	.935
SO19	152.93	271.507	.697	.936
SO20	152.57	277.635	.542	.938
SO21	152.70	283.036	.414	.939
SO22	153.23	280.128	.489	.938
SO23	152.50	281.385	.398	.939
SO24	152.88	272.984	.637	.937
SO25	153.07	285.251	.266	.940
SO26	152.63	267.061	.821	.935
SO27	152.70	276.933	.627	.937
SO28	152.43	277.020	.580	.937
SO29	153.05	274.613	.601	.937
SO30	152.32	274.584	.663	.937
SO31	152.85	277.054	.567	.937
SO32	152.93	276.225	.660	.937
SO33	152.50	279.949	.503	.938

<sup>263</sup> Diolah dari data uji coba instrumen tahun 2012 dengan menggunakan Program SPSS 19. (Lampiran 5)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SO34	152.13	281.394	.588	.938
SO35	152.50	292.667	-.033	.941
SO36	153.88	289.446	.071	.942
SO37	153.25	278.500	.505	.938
SO38	152.82	281.276	.430	.938
SO39	152.73	280.512	.516	.938
SO40	152.78	276.179	.611	.937

Tabel 11. Kisi-kisi Instrumen Variabel Struktur Organisasi setelah Uji Coba

No	Indikator	No. Butir	Jml Butir	No Butir tidak valid	Butir baru	Jml butir baru
1.	kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	-	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
2.	koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal	10,11,12,13,14,15	6	11	10,11,12,13,14,	5
3.	komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27	12	25	15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	11
4.	hubungan pelaporan dengan atau tanpa media	28,29,30,31,32,33	6	-	26,27,28,29,30,31	6
5.	implementasi mekanisme dan prosedur kerja	34,35,36,37	4	35	32,33,34	3
6.	penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan	38,39,40	3	-	35,36,37	3
	Jumlah		40			37

#### (4) Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

Variabel PSDM terdiri dari 25 butir pertanyaan yang diuji. Hasil penghitungan reliabilitas menunjukkan adanya indikasi kuat bahwa butir-butir pertanyaan pada Variabel PSDM ini adalah reliabel karena koefisien reliabilitas Variabel PSDM adalah 0.947 lebih besar dari 0.70.

Uji validitas terhadap 25 butir pertanyaan mengindikasikan bahwa ke 25 butir pertanyaan adalah valid. Semua butir pertanyaan memiliki koefisien *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari 0.30, sehingga tidak ada butir yang harus dihapus.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>264</sup>  
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PSDM1	90.73	202.871	.692	.944
PSDM2	90.60	207.733	.590	.946
PSDM3	90.55	208.767	.561	.946
PSDM4	90.93	204.943	.603	.946
PSDM5	90.60	206.451	.644	.945
PSDM6	90.50	204.718	.701	.944
PSDM7	90.37	205.420	.707	.944
PSDM8	90.57	207.379	.612	.945
PSDM9	90.57	208.507	.614	.946
PSDM10	90.40	203.118	.691	.945
PSDM11	90.55	200.613	.775	.943

<sup>264</sup> Diolah dari data uji coba instrumen tahun 2012 dengan menggunakan Program SPSS 19. (Lampiran 5)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PSDM12	90.53	201.128	.813	.943
PSDM13	91.25	202.090	.615	.946
PSDM14	90.62	200.138	.751	.944
PSDM15	90.30	205.754	.712	.944
PSDM16	90.37	206.548	.686	.945
PSDM17	90.10	208.297	.615	.945
PSDM18	90.43	207.481	.644	.945
PSDM19	90.45	207.741	.715	.945
PSDM20	90.30	205.703	.637	.945
PSDM21	90.98	203.461	.608	.946
PSDM22	90.87	209.651	.559	.946
PSDM23	91.10	210.656	.406	.948
PSDM24	91.03	206.128	.602	.946
PSDM25	90.90	213.067	.320	.949

Tabel 13. Kisi-kisi Instrumen Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia setelah Uji Coba

No	Indikator	Nomor Butir	Jml Butir	No Butir tidak valid	Butir Baru	Jml butir baru
1.	pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai	1,2	2	-	1,2	2
2.	pelaksanaan kegiatan training dan pengembangan	3,4,5, 6,7,8,9	7	-	3,4,5, 6,7,8,9	7
3.	pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala	10,11,12, 13,14,15, 16	7	-	10,11,12, 13,14,15, 16	7
4.	pelaksanaan sistem kompensasi	17,18,19, 20	4	-	17,18,19, 20	4
5.	adanyapelaksanaan system pengembangan karir	21,22,23, 24,25	5	-	21,22,23, 24,25	5
	Jumlah		25			25

### (5) Variabel Budaya Organisasi

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 21 butir pertanyaan. Setelah dilakukan penghitungan reliabilitas diperoleh koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0.941. Koefisien  $0.941 > 0.70$ . Dengan demikian butir-butir pertanyaan instrumen ada Variabel Budaya Organisasi diindikasikan *reliable*.

Sedangkan dari uji validitas, semua butir pertanyaan yang diuji memiliki koefisien  $> 0.30$ . Dengan demikian diindikasikan bahwa ke-21 butir pertanyaan adalah valid.

Tabel 14. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas<sup>265</sup>  
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	82.10	91.887	.620	.938
BO2	82.28	90.512	.684	.937
BO3	81.87	91.804	.705	.937
BO4	81.93	90.687	.809	.935
BO5	82.05	91.587	.694	.937
BO6	82.23	90.692	.706	.937
BO7	82.28	90.820	.695	.937
BO8	82.32	91.610	.639	.938
BO9	82.12	93.651	.606	.938
BO10	82.07	93.302	.607	.938
BO11	82.18	90.712	.676	.937
BO12	82.03	94.589	.559	.939
BO13	82.03	93.102	.567	.939
BO14	82.03	93.974	.532	.939

<sup>265</sup> Diolah dari data uji coba instrumen tahun 2012 dengan menggunakan Program SPSS 19. Lampiran 5)



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO15	82.03	95.153	.508	.940
BO16	82.65	92.336	.594	.938
BO17	82.05	89.331	.719	.936
BO18	82.18	92.456	.697	.937
BO19	81.95	91.638	.738	.936
BO20	82.85	94.131	.396	.943
BO21	82.30	91.908	.668	.937

Tabel 15. Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi Setelah Uji Coba

No	Indikator	Nomor Butir	Jml Butir	No Butir tidak valid	Butir Baru	Jml butir baru
1.	seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10	-	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
2.	seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru	11,12,13,14,15,16,17	7	-	11,12,13,14,15,16,17	7
3.	seperangkat nilai dan norma yang disebarakan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai.	18, 19, 20, 21	4	-	18, 19, 20, 21	4
	Jumlah		21			21

## 6. Kesimpulan

Uji validitas dilakukan dengan uji validitas isi dan validitas konstruk. Validitas isi diuji oleh para ahli yang ditetapkan oleh Peneliti. Uji Validitas isi dilakukan antara tanggal 10 – 25 November 2012 oleh

delapan orang pakar, enam pakar memberikan masukan substansi sedangkan dua orang pakar memberikan masukan dari sisi pengukuran. Uji coba kuesioner dilaksanakan di Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Jakarta, dan UPBJJ Bandung pada tanggal 27 Januari 2013 sampai dengan 7 Februari 2013. Kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 47 buah dan kuesioner yang terisi adalah sebanyak 43 buah.

Instrumen Penelitian terdiri dari 129 butir yang terdiri dari Variabel OB 23 butir, Variabel SI sebanyak 20 butir, Variabel SO sebanyak 40 butir, Variabel PSDM sebanyak 25 butir, dan Variabel BO sebanyak 21 butir.

Uji validitas menggunakan Korelasi Pearson dengan metode *corrected item-total correlation* dengan ketentuan jika koefisien korelasi  $> 0,30$  maka butir instrumen tersebut diindikasikan valid. Sedangkan Penghitungan reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan ketentuan apabila koefisien *Alpha Cronbach*  $\geq 0,70$  maka instrumen tersebut *reliable*.

Hasil uji statistic validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut.

Tabel 16. Hasil Uji Statistic Validitas dan Reliabilitas<sup>266</sup>

<sup>266</sup> Dirangkum dari hasil uji validitas dan reliabilitas atas variabel-variabel penelitian tahun 2012. (Lampiran 5)

No	Variabel	Jumlah butir	Jumlah butir valid	Koefisien reliabilitas
1.	Organisasi belajar	23	21	0.922
2.	Sistem informasi	20	20	0.956
3.	Struktur organisasi	40	37	0.939
4.	Pengembangan sumberdaya manusia	25	25	0.947
5.	Budaya organisasi	21	21	0.941
	Jumlah	<b>129</b>	<b>124</b>	

#### F. Teknik Analisis Data

Seperti yang telah dikemukakan pada awal Bab III ini, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji sampel. Diharapkan parameter sampelnya juga mencerminkan parameter populasinya. Ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi agar statistik parametris (menguji parameter populasi melalui statistik) dapat dilakukan, yaitu data yang dianalisis berdistribusi normal, dan memenuhi asumsi linieritas,<sup>267</sup> dan sampel dipilih secara acak.<sup>268</sup>

Data dideskripsikan dan diberikan penjelasan (eksplanasi). Data yang dikumpulkan adalah data kuantitatif dan akan didukung pula dengan data

<sup>267</sup> Sugiyono, *op.cit.*, h. 172.

<sup>268</sup> George Argyrous, *op.cit.*, h. 105.

kualitatif. Setelah data kuantitatif terkumpul, dilakukan analisis deskriptif kemudian hubungan antar variabel diuji dengan analisis jalur.

Langkah-langkah analisis datanya adalah sebagai berikut.

1. Setelah data terkumpul, maka data dikelompokkan berdasarkan indikator dan variabel penelitian. Setelah dikelompokkan data di-*entry* ke dalam lembar koding data yang memuat informasi tentang nomor responden, skor responden untuk masing-masing item pertanyaan, dan identitas responden.
2. Setelah selesai memindahkan semua data ke *coding sheet*, data siap untuk di-*entry* di komputer dengan menggunakan format *Excell* untuk memudahkan jika data nanti dipindahkan ke aplikasi *Linear Structural Relationships* (Lisrel) 8.70 dan SPSS 19.
3. Sebelum seperangkat data dikumpulkan di analisis lebih lanjut dengan analisis multivariate, data tersebut harus terlebih diuji dulu asumsi-asumsi yang melandasinya<sup>269</sup>. Asumsi yang dimaksud adalah: (1) data terdistribusi secara normal, dan (2) data linear. Dengan demikian sebelum data dianalisis dengan multivariate akan dilakukan uji asumsi:  
 Uji asumsi Normalitas dan Linieritas dengan menggunakan program Lisrel 8.70. Uji ini dilakukan dengan menggunakan *Q-plot of Standardized Residuals*. Data disebut terdistribusi normal dan hubungan antar variable linier jika pola sebaran data berada disekitar garis diagonal. Analisis deskriptif dilakukan setelah semua data kuantitatif di-*entry* ke komputer. Analisis deskriptif digunakan untuk melihat distribusi frekuensi dari skor-skor

<sup>269</sup> Seluruh kutipan uji asumsi ini dikutip dari Kusnendi, *op.cit.*, h.45-54.

responden untuk setiap variabel dan/atau item-item penting dari setiap variabel.

Dari distribusi frekuensi terlihat karakteristik sampel dan aspek-aspek yang relevan dengan masalah penelitian.<sup>270</sup> Data akan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan histogram. Untuk mengukur tendensi sentral, data dilihat berdasarkan nilai *mean*.

4. Uji hubungan antar variabel baik langsung maupun tak langsung diuji dengan uji analisis jalur. Analisis jalur adalah model kausal untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis jalur mengasumsikan bahwa nilai satu variabel disebabkan oleh nilai variabel lainnya, sehingga peneliti perlu membedakan mana variabel terikat dan mana variabel terganggunya. Analisis jalur mampu menampilkan penjelasan dalam bentuk *display* yang akan membantu dalam interpretasi. Analisis jalur disamping menampilkan jaringan hubungan antar variabel, juga menampilkan kekuatan hubungan antar variabel,<sup>271</sup> dan dapat mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung seperangkat variabel penyebab terhadap variabel akibat.<sup>272</sup>

Meskipun analisis jalur merupakan alat yang baik untuk mengelola jaringan hubungan antar variabel yang kompleks namun analisis jalur tidak

---

<sup>270</sup> Uma Sekaran, *op.cit.*, h.96-97.

<sup>271</sup> Earl Babbie, *The Practice of Social Research* (6<sup>th</sup> edition) ( Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1992), h.441.

<sup>272</sup> Kusnedi, *op.cit.*, h.147.

mampu menyusun urutan hubungan antar variabel. Struktur hubungan antar variabel harus disusun sendiri oleh peneliti.<sup>273</sup>

Langkah-langkah dalam melakukan analisis jalur adalah<sup>274</sup>:

1. Merumuskan model yang diuji dalam diagram jalur lengkap. Dalam penelitian ini model sudah dirumuskan dalam Bagan Konstelasi Variabel Penelitian di muka, sedangkan jalurnya digambarkan dalam Tabel Dekomposisi Pengaruh Antarvariabel Model Analisis Jalur yang disajikan terdahulu.

2. Menghitung koefisien korelasi dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}}$$

3. Menghitung determinan matriks korelasi  $R$  antarvariabel penyebab untuk menentukan ada tidaknya problem multikoliniritas dalam data sampel.
4. Mengidentifikasi model dan merumuskan persamaan strukturalnya untuk menentukan mana variabel sebab mana variabel akibatnya.
5. Mengidentifikasi matriks korelasi antar variabel penyebab.
6. Menghitung matriks invers korelasi antarvariabel penyebab.
7. Menghitung semua koefisien jalur yang ada dalam model yang akan diuji

dengan rumus:  $R_{Y_i, X_k}^2 = \sum (\rho_{Y_i, X_k}) (r_{Y_i, X_k})$

<sup>273</sup> Earl Babbie, *op.cit.*, h.441.

<sup>274</sup> Kusnendi, *op.cit.*, h.154-156

dan

$$\rho_{\beta_1} = \sqrt{1 - R_{Y_1, X_2}^2}$$

8. Menguji kebermaknaan koefisien determinasi dengan statistik uji F yaitu:

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{Y_1, X_2}^2}{k(1 - R_{Y_1, X_2}^2)}$$

9. Menggunakan statistik uji t untuk menguji koefisien setiap jalur.

$$t_i = \frac{\rho_{Y_1, X_k}}{SE} = \frac{\rho_{Y_1, X_k}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{Y_1, X_k}^2)C_{kk}}{n - k - 1}}}$$

Dimana  $\rho_{Y_1, X_k}$  menunjukkan koefisien jalur antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

10. Melakukan pengujian *overall model fit* dengan rumus:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

Jika  $Q=1$  menunjukkan model yang diuji fit dengan data. Jika  $Q < 1$  maka statistik Q perlu diuji kembali.

Dalam penelitian ini uji pengaruh menggunakan program *Linear Structural Relationships* (LISREL) 8.70. Hasil uji dengan program LISREL dianalisis dan diinterpretasikan dengan dikonfrontasikan dengan data dan informasi hasil wawancara dan observasi serta konsep dan teori yang

relevan. Model analisis triangulasi ini diharapkan akan meningkatkan akurasi intepretasi.

### G. Hipotesis Statistik

Hipotesis pertama

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hipotesis kedua

$$H_0 : \beta_{22} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{22} > 0$$

Hipotesis ketiga

$$H_0 : \beta_{23} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{23} > 0$$

Hipotesis keempat

$$H_0 : \beta_{24} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{24} > 0$$

Hipotesis kelima

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Hipotesis keenam

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$



$$H_1 : \beta_{42} > 0$$

Hipotesis ketujuh

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{43} > 0$$

Hipotesis kedelapan

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Hipotesis kesembilan

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Hipotesis kesepuluh

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dilakukan dengan mengacu pada sebaran data responden. Deskripsi variabel disajikan dalam bentuk tabel dan histogram. Penyusunan tabel dan histogram dilakukan berdasarkan Kriteria Sturges.

Langkah penyusunannya dilakukan dengan:

1. Menghitung banyak kelas dengan rumus  $k=1+3,322 \log n$ , dimana  $k$  = jumlah kelas dan  $n$  adalah jumlah data. Dalam penelitian ini jumlah datanya sebanyak 334 buah. Jadi banyaknya kelas =  $1 + 3,3 \log 334 = 9,33$  dibulatkan menjadi 9.
2. Menghitung jangkauan dengan membandingkan data terbesar dengan data terkecil untuk setiap variabel.
3. Menentukan lebar kelas dengan rumus: jangkauan/jumlah kelas setiap variabel.
4. Menentukan limit atas dan limit bawah setiap variabel.<sup>275</sup>

Tabel dan histogram dibuat dengan bantuan SPSS 19. Berikut adalah deskripsi masing-masing-masing variabel.

<sup>275</sup> Muhammad Farhan Q., dkk., *Statistika* (Yogyakarta: Suka-Press UIN Sunan Kalijaga, 2012), h.33-36.

## 1. Variabel Organisasi Belajar

Variabel Organisasi Belajar diukur dengan 5 (lima) indikator dan 21 pertanyaan. Indikator-indikator tersebut adalah selalu menguji norma organisasi yang berlaku (5 pertanyaan), mampu menciptakan pengetahuan (8 pertanyaan), mampu menyimpan pengetahuan (3 pertanyaan), mampu mendesiminasikan pengetahuan (2 pertanyaan), dan mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT (3 pertanyaan).

Berdasarkan kuesioner yang kembali, dari 334 responden, 9 data (2,7%) tidak dapat diolah. Skor rata-rata variabel organisasi belajar adalah 82,69. Dari rentangan jawaban antara 40 sampai dengan 102 sebanyak 193/325 (57,8%) jawaban responden berada di atas skor rata-rata yaitu 82,69.

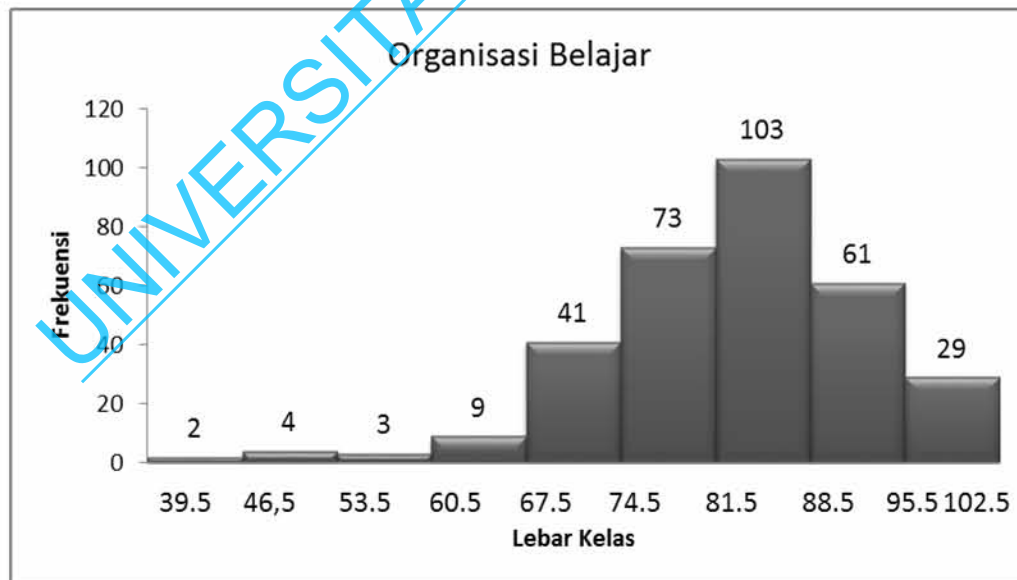
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel Organisasi Belajar

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
40-46	39.5	46.5	2	.6	.6	.6
47-53	46.5	53.5	4	1.2	1.2	1.8
54-60	53.5	60.5	3	.9	.9	2.8
61-67	60.5	67.5	9	2.7	2.8	5.5
68-74	67.5	74.5	41	12.3	12.6	18.2
75-81	74.5	81.5	73	21.9	22.5	40.6
82-88	81.5	88.5	103	30.8	31.7	72.3
89-95	88.5	95.5	61	18.3	18.8	91.1
96-102	95.5	102.5	29	8.7	8.9	100.0

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
Subtotal			325	97.3	100	
Missing			9	2.7		
Total			334	100.0		

Sebanyak 57,8% persen penilaian responden berada pada skor 82-102. Sisanya sebanyak 42,2% responden penilaiannya berada di bawah rata-rata skor jawaban yaitu 82,68.

Histogram berikut menyajikan bagan frekuensi penilaian responden. Dari histogram nampak bahwa wilayah kurva lebih banyak berada di sebelah kanan nilai rata-rata, artinya lebih banyak penilaian responden yang berada di atas rata-rata.



Bagan 3. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Organisasi Belajar

Bagan 3 menunjukkan terdapat sekitar 193 penilaian responden yang berada di atas skor nilai rata-rata, artinya bahwa terdapat 193/325 area histogram yang menunjukkan penilaian responden berada di atas nilai rata-rata (sebelah kanan nilai rata-rata). Hal ini berarti bahwa mayoritas responden menilai UT merupakan organisasi belajar yang efektif, artinya UT merupakan tempat yang nyaman di mana para pegawai dapat melakukan pengujian nilai dan norma, melakukan penciptaan pengetahuan baru, menyimpan pengetahuan, melakukan *sharing* pengetahuan dan menggunakan pengetahuan untuk memperbaiki produk, sistem operasional, dan sistem layanan.

Sesuai dengan histogram, pada sisi sebelah kiri *mean*, terdapat 9 orang (10.8%) responden yang menilai bahwa organisasi belajar UT kurang efektif. Dugaan peneliti bahwa terdapat sebagian pegawai masih kurang pengalaman di UT sehingga hanya bekerja rutin saja tanpa perlu memperhatikan kondisi organisasi dan lingkungannya. UT sangat intensif mengimplementasikan sistem jaminan kualitas. Sistem jaminan kualitas menuntut pegawai untuk bekerja mengikuti sistem dan prosedur yang ketat (formalisasi tinggi). Bekerja dengan tingkat formalisasi yang tinggi dalam jangka panjang akan mengurangi kemampuan pegawai dalam melakukan proses belajar dalam organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Jones bahwa dalam organisasi belajar para pegawai memiliki kapasitas untuk mengelola

dan memahami organisasi beserta lingkungannya. Sementara itu sebanyak 29 (8.7%) jawaban responden yang berada pada limit kelas 96-102, artinya kelompok ini memandang UT sebagai organisasi belajar yang sangat efektif, artinya UT memiliki kemampuan tinggi dalam memproduksi pengetahuan, menyimpan dan menggunakannya. Para pegawai yang memandang UT memiliki kemampuan belajar yang tinggi berarti UT didalamnya terdapat pegawai yang memiliki kapasitas mengelola organisasi dan mengetahui dengan baik dinamika lingkungan UT.

Jika dihubungkan dengan konsep organisasi belajar, hasil penelitian di UT tidak menunjukkan perbedaan antara ciri-ciri organisasi belajar di UT dengan konsep organisasi belajar yang antara lain dikemukakan oleh Peter M. Senge (2006), David A. Garvin (2000), Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2011), Gareth Jones (2007), John L. Schermerhorn (2011), dan Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi (1995). Pendapat responden tentang UT sebagai organisasi belajar sesuai dengan ciri-ciri organisasi belajar yang dikemukakan oleh para ahli tersebut.

Hasil penelitian ini memperkuat konsep-konsep tentang organisasi belajar. Hal yang menarik perhatian peneliti adalah bahwa implementasi sistem jaminan kualitas (Simintas/TQM) yang dilakukan UT ternyata merupakan jembatan yang efektif untuk menuju *learning*

*organization*. Implementasi TQM untuk menuju organisasi belajar juga ditemukan oleh M.Y. Lam, Gary K.K. Poon, dan K.S. Chin di Hongkong dan temuan Victoria Konidari dan Yvan Abernot di Yunani.

Berdasarkan hasil penelitian di muka dapat dikatakan bahwa organisasi belajar di UT dapat dijelaskan melalui skor penilaian responden atas lima indikator penelitian yaitu selalu menguji norma organisasi yang berlaku, mampu menciptakan pengetahuan, mampu menyimpan pengetahuan, mampu mendesiminasikan pengetahuan, dan mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT.

## **2. Sistem Informasi**

Variabel Sistem Informasi diukur dengan 5 (lima) indikator dan 20 pertanyaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah kemampuan memperoleh data dan informasi (6 pertanyaan), kemampuan mengelompokkan data dan informasi (3 pertanyaan), kemampuan menyimpan data dan informasi (5 pertanyaan), kemampuan mengolah data dan informasi (2 pertanyaan), dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi (4 pertanyaan).

Berdasarkan kuesioner yang kembali, dari 334 responden, 12 orang (3.6%) jawaban responden tidak terolah. Responden

memberikan penilaian antara sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Total skor penilaian responden kemudian dikelompokkan ulang dengan 9 interval. Total penilaian terentang antara 47 sampai dengan 100 dari kemungkinan rentangan 20-100. Skor mean adalah 77,25. Mayoritas penilaian responden berada pada limit kelas interval 71-82 yaitu sebanyak 49,5% yang berada di sekitar skor mean. Skor ini mengindikasikan bahwa menurut para responden sistem informasi di UT cukup efektif untuk memenuhi kebutuhan pegawai UT. Walau demikian terdapat juga 13 responden (3,9%) yang menyatakan bahwa SI di UT kurang memadai.

Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Informasi

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
47-52	46.5	52.5	4	1.2	1.2	1.2
53-58	52.5	58.5	9	2.7	2.8	4.0
59-64	58.5	64.5	15	4.5	4.7	8.7
65-70	64.5	70.5	40	12.0	12.4	21.1
71-76	70.5	76.5	83	24.9	25.8	46.9
77-82	76.5	82.5	82	24.6	25.5	72.4
83-88	82.5	88.5	50	15.0	15.5	87.9
89-94	88.5	94.5	23	6.9	7.1	95.0
95-100	94.5	100.5	16	4.8	5.0	100.0
Subtotal			322	96.4	100.0	
Missing			12	3.6		
Total			334	100.0		



Sebaliknya, terdapat 39 (11,7%) responden yang menyatakan bahwa SI di UT sangat efektif untuk mendukung kebutuhan pegawai. Hasil tabulasi data tersebut menunjukkan bahwa menurut sebagian besar responden, sistem informasi di UT yang diukur dengan indikator kemampuan memperoleh data dan informasi, kemampuan mengelompokkan data dan informasi, kemampuan menyimpan data dan informasi, kemampuan mengolah data dan informasi, dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi adalah efektif.



Bagan 4. Histogram Frekuensi Variabel Sistem Informasi

Berdasarkan histogram Variabel Sistem Informasi, dengan *mean* 77,25 maka sebagian besar penilaian responden dapat

diindikasikan bahwa sistem informasi UT efektif, artinya sistem informasi di UT mampu berperan sebagai *backbone* sistem operasi UT baik dalam bidang akademik maupun administratif. Terdapat 13 orang (3,9%) responden yang skor penilaiannya berada pada dua interval terendah, artinya 3,9% responden memandang bahwa sistem informasi di UT belum sepenuhnya efektif. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa masih terdapat peralatan, sistem, artifak, prosedur, maupun kombinasi dari komponen-komponen tersebut yang belum dimiliki oleh UT. Kemungkinan lain adalah kemampuan para pegawai dalam mengoperasikan SI masih kurang. Sementara itu pada dua interval tertinggi terdapat 39 responden (11,7%) yang menyatakan bahwa SI UT sangat efektif digunakan untuk memperoleh, mengelola, dan menyebarkan informasi. Mereka yang menilai tinggi SI UT umumnya diduga adalah pegawai-pegawai muda yang sangat menguasai penggunaan SI sehingga mereka sangat terbantu dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan SI.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa sistem informasi di UT mampu secara efektif digunakan untuk: memperoleh data dan informasi, mengelompokkan data dan informasi, menyimpan data dan informasi, mengolah data dan informasi, dan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi adalah efektif. Penilaian responden sebagian besar menyatakan bahwa SI UT

mampu digunakan untuk memperoleh dan mengelola informasi. Mengacu pada Bab II Kajian Teoritik, SI didefinisikan sebagai sebuah sistem (Jones, George, dan Hill, 1998), seperangkat metode dan teknik (Jones dan George, 2008), dan kombinasi antara mesin, artifak, prosedur dan sistem (Schermerhorn, dkk., 2011).

Dengan memperhatikan definisi tersebut dan penilaian responden menunjukkan bahwa UT telah memiliki mesin, artifak, prosedur dan sistem yang secara efektif mampu digunakan untuk memperoleh, mengelola, dan menyebarkan data dan informasi. Di UT, SI digunakan dalam kegiatan; (1) layanan akademik mahasiswa seperti tutorial dan ujian; (2) layanan administrasi seperti pembayaran SPP, penyediaan bahan ajar, dan informasi nilai kepada mahasiswa; (3) pengelolaan administrasi seperti pengelolaan data mahasiswa, nilai, bahan ujian, pengelolaan data pegawai, dan pengelolaan keuangan serta *asset*; (4) sistem operasi seperti pengelolaan *data base* mahasiswa, *data base* bahan ajar, *data base* bahan ujian, *data base* penelitian, dan *data base* nilai; serta komunikasi *on line*. Di samping itu, UT juga membangun SI dalam bentuk *video conference system* yang tersambung melalui internet.

Dengan memperhatikan penilaian responden bahwa sesuai dengan indikator penelitian, SI UT berfungsi efektif digunakan untuk mengelola pekerjaan di UT. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat

kesesuaian antara temuan penelitian dengan konsep sistem informasi seperti yang dikemukakan oleh Jones, Gareth R., Jennifer M. George, and Charles W.L. Hill (1998), John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien (2011) Thomas G. Cummings, dan Christopher G. Worley (2005), Mejia, Luis R. Gomez, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2005).

Analisis hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa menurut persepsi atau penilaian responden sistem informasi di UT yang diukur dengan indikator-indikator kemampuan memperoleh data dan informasi, kemampuan mengelompokkan data dan informasi, kemampuan menyimpan data dan informasi, kemampuan mengolah data dan informasi, dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi adalah sistem informasi yang efektif untuk digunakan di UT.

### **3. Struktur Organisasi**

Variabel Struktur Organisasi diukur dengan 6 (enam) indikator dan 37 pertanyaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi (9 pertanyaan), koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal (5 pertanyaan), komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media

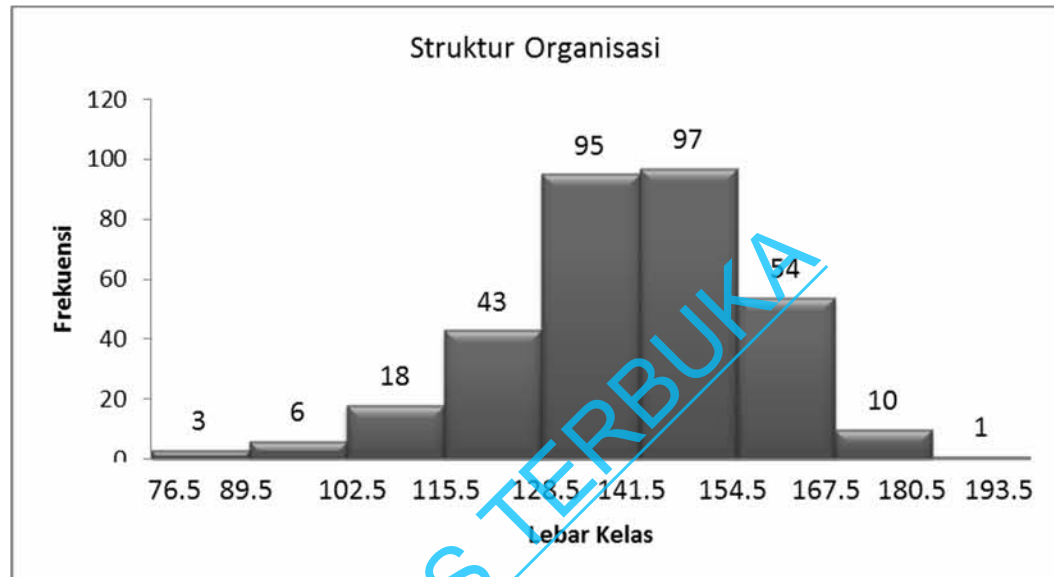
(11 pertanyaan), hubungan pelaporan dengan atau tanpa media (6 pertanyaan) implementasi mekanisme dan prosedur kerja (3 pertanyaan) dan penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan (3 pertanyaan).

Tabel 19. Distribusi Frekuensi Variabel Struktur Organisasi dengan Sembilan Interval

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
77-89	76.5	89.5	3	.9	.9	.9
90-102	89.5	102.5	6	1.8	1.8	2.8
103-115	102.5	115.5	18	5.4	5.5	8.3
116-128	115.5	128.5	43	12.9	13.1	21.4
129-141	128.5	141.5	95	28.4	29.1	50.5
142-154	141.5	154.5	97	29.0	29.7	80.1
155-167	154.5	167.5	54	16.2	16.5	96.6
168-180	167.5	180.5	10	3.0	3.1	99.7
181-193	180.5	193.5	1	.3	.3	100.0
Subtotal			327	97.9	100.0	
Missing			7	2.1		
Total			334	100.0		

Berdasarkan kuesioner yang kembali, dari 334 responden, 7 jawaban (2,1%) tidak terolah. Responden diminta memberikan penilaian antara selalu, sering, ragu-ragu, hampir tidak pernah, tidak pernah. Total skor penilaian responden kemudian dikelompokkan ulang dengan 9 interval. Total skor penilaian terentang antara 77 sampai dengan 193. Skor *mean* adalah 140,46. Mayoritas penilaian responden (162/327) berada bidang sebelah kanan mean yang berarti

sebagian besar responden menilai bahwa struktur organisasi UT adalah struktur organisasi yang efektif.



Bagan 5. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Struktur Organisasi

Dari Bagan 5 distribusi frekuensi penilaian responden dengan nilai *mean* sebesar 140,46 menunjukkan bahwa mayoritas penilaian responden menyebar di sekitar nilai *mean*. Skor ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden menilai struktur organisasi UT cukup efektif digunakan untuk mengkoordinasikan pekerjaan di UT. Dalam penelitian ini struktur organisasi disebut efektif apabila: (1) uraian tugas dan pekerjaan jelas; (2) koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal mudah dilakukan; (3) komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media mudah dilakukan; (4) hubungan pelaporan dengan atau tanpa media

mudah dilakukan; (5) mekanisme dan prosedur kerja tidak berbelit-belit; dan (6) pegawai diberikan kewenangan yang cukup dalam bekerja.

Disamping itu, terdapat sembilan (2,7%) responden yang menilai bahwa struktur organisasi UT kurang efektif. Dalam praktik sehari-hari, struktur organisasi UT adalah struktur organisasi matriks terkadang *adhocracy* dengan mekanisme koordinasi yang rumit. Kompleksitas pekerjaan yang tinggi, unit yang menyebar, dan beban kerja yang tinggi menuntut penguasaan sistem dan prosedur UT yang cukup detil dan penguasaan teknologi komunikasi yang baik. Peneliti menduga, 2,5% responden menilai masih terdapat pegawai yang kurang mampu menyesuaikan diri dengan teknologi komunikasi dan perubahan sistem dan prosedur UT yang cukup sering. Sedangkan 11 orang (3,3%) responden memberikan skor sangat tinggi, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pegawai yang menguasai sistem dan prosedur kerja UT dan memiliki kemampuan dalam mengoperasikan teknologi komunikasi dan memiliki jaringan personal yang baik diantara pegawai sehingga mereka mudah berkomunikasi dengan pegawai lain di unitnya maupun unit lain.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pekerjaan UT yang sangat kompleks dan tersebar luas di seluruh Indonesia dan luar negeri diuraikan dengan jelas dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai.

Pertama, uraian pekerjaan yang diikuti dengan pembentukan unit-unit yang tersebar dan penugasan pegawai yang melaksanakan tugas tersebut ternyata dapat dikoordinasikan dengan baik oleh manajemen UT. Secara formal model struktur organisasi UT adalah model birokrasi profesional yang dikombinasikan dengan struktur divisi wilayah. Namun dalam praktiknya struktur tersebut berkembang menjadi struktur organisasi matriks dan bahkan *adhocracy* atau *boundaryless organization*. Kedua, koordinasi ini dilakukan melalui rapat, memo, dan surat maupun menggunakan media (*blackberry messenger (BBM)*, *SMS*, *email*, *website*, telepon, *video conference*). Ketiga, komunikasi tatap muka maupun menggunakan media antara pegawai dengan pegawai dan antara pegawai dengan manajemen berlangsung dengan efektif. Komunikasi formal maupun informal keduanya digunakan sama efektifnya di UT.

Keempat, para pegawai dan manajemen merasa mudah dalam memberikan laporan baik langsung maupun dengan menggunakan media. Manajemen juga membuka diri untuk menerima laporan yang disampaikan secara informal misalnya melalui internet dan *blackberry messenger*. Mekanisme dan prosedur kerja walau detil namun pasti. Ini terjadi karena pengaruh implementasi sistem jaminan kualitas (*simintas*). Implementasi *Simintas* telah memetakan seluruh proses bisnis di UT dan kemudian mengembangkan prosedur pelaksanaan



dan koordinasinya. Prosedur baku ini telah membuat pekerjaan menjadi lebih sederhana karena pegawai memiliki pedoman dan panduan dalam melaksanakan pekerjaan.

Terakhir, pekerjaan UT yang kompleks dan menyebar dalam wilayah yang luas perlu dilaksanakan oleh pegawai dengan kewenangan yang cukup. Kadang pegawai harus mengambil keputusan lapangan dengan cepat, oleh karena itu mereka perlu diberikan kewenangan yang cukup untuk mengambil keputusan segera. Menurut penilaian responden, mereka telah diberikan kewenangan yang cukup untuk mengambil keputusan lapangan, walau untuk keputusan taktis dan strategis tetap berada ditangan pimpinan.

Temuan menunjukkan bahwa struktur organisasi UT yang diukur dengan 6 (enam) indikator di muka menunjukkan ada kesesuaian antara struktur organisasi UT dengan konsep struktur organisasi yang dikemukakan antara lain oleh Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow (2008), Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008), Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2011), Richard L. Daft (1998), Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2011), dan Anthony Downs (1967), serta Helmut Kasper, Jürgen Mühlbacher, dan Barbara Müller.

Dari berbagai temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi UT adalah struktur organisasi matriks yang fleksibel

dan memiliki kejelasan sistem dan prosedur kerja, memberikan keleluasaan kepada pegawainya dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan atau tanpa media. Komunikasi dan koordinasi serta pelaporan umum dilakukan secara informal dengan menggunakan berbagai media. Komunikasi informal memudahkan para anggota Tim dalam berkomunikasi. Pengambilan keputusan teknis didesentralisasikan kepada pelaksana, namun keputusan taktis dan strategis tetap berada di tangan pimpinan.

#### **4. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) diukur dengan 5 (lima) indikator dan 25 butir pertanyaan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai (2 pertanyaan); pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan (7 pertanyaan); pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala (7 pertanyaan); pelaksanaan sistem kompensasi (4 pertanyaan); dan Adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir (5 pertanyaan).

Dari 334 responden yang mengembalikan kuesioner, 24 (7,2%) jawaban responden tidak terolah. Responden diminta penilaiannya tentang pengembangan SDM di UT, kemudian pendapatnya dituangkan dalam bentuk pilihan penilaian yaitu selalu, sering, ragu-

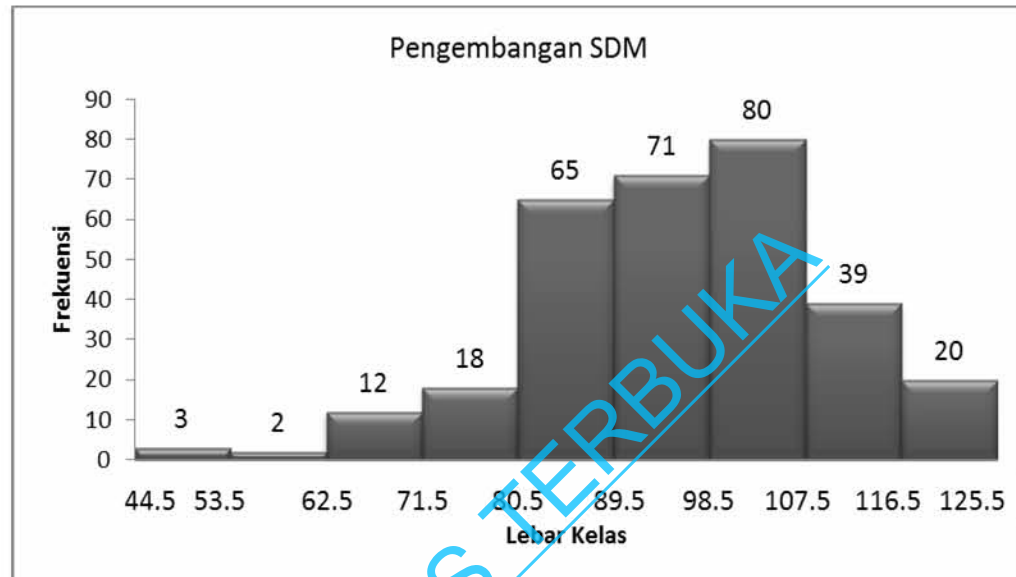
ragu, hampir tidak pernah, dan tidak pernah. Total skor penilaian responden kemudian dikelompokkan ulang dengan 9 (sembilan) interval. Total penilaian kemungkinan terentang antara 25 sampai dengan 125. Skor mean adalah 95,69. Frekuensi penilaian tertinggi terdapat pada interval skor 98.5-107.5. Mayoritas penilaian responden lebih besar dari skor mean. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut responden pengembangan sumber daya manusia di UT berlangsung efektif.

Tabel 20. Sebaran Penilaian Variabel PSDM

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
45-53	44.5	53.5	3	.9	1.0	1.0
54-62	53.5	62.5	2	.6	.6	1.6
63-71	62.5	71.5	12	3.6	3.9	5.5
72-80	71.5	80.5	18	5.4	5.8	11.3
81-89	80.5	89.5	65	19.5	21.0	32.3
90-98	89.5	98.5	71	21.3	22.9	55.2
99-107	98.5	107.5	80	24.0	25.8	81.0
108-116	107.5	116.5	39	11.7	12.6	93.5
117-125	116.5	125.5	20	6.0	6.5	100.0
Subtotal			310	92.8	100.0	
Missing			24	7.2		
Total			334	100.0		

Jika penilaian responden ditampilkan dalam bentuk histogram terlihat bahwa histogram berbentuk kurva normal dengan kemiringan ke kanan. Dari penilaian responden dapat dibaca bahwa mayoritas

180 (53,9%) skor penilaian responden berada pada kisaran internal 98-106 dari rentangan 45-125.



Bagan 6. Histogram Distribusi Frekuensi Variabel Pengembangan SDM

Skor tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan SDM di UT berlangsung efektif, walau belum maksimal. Kegiatan yang dilaksanakan UT dalam pengembangan SDM yang diukur dengan indikator pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai; pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan; pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala; pelaksanaan sistem kompensasi; dan adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir dilaksanakan dengan efektif.

Sementara itu terdapat 5 (lima) penilaian (1,5%) yang memberikan skor rendah pada Variabel PSDM. Peneliti menduga responden menilai di UT masih terdapat pegawai yang kurang banyak terlibat dalam pekerjaan di UT, sehingga jarang dilibatkan dalam pelatihan, kinerja dinilai rendah, kompensasi lebih rendah dari pegawai lain dan karirnya tidak berkembang. Hal ini bisa terjadi karena banyak sekali tim yang dibentuk di UT dan di unit unit. Sistem rekrutmen dalam Tim seringkali berdasarkan kompetensi dan integritas pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan integritas yang tinggi akan banyak terlibat dalam banyak pekerjaan baik di unitnya, di unit lain maupun pada tingkat UT. Sebaliknya terdapat 59 orang (17,7%) responden yang menyatakan bahwa PSDM UT berlangsung dengan efektif. Dugaan peneliti di UT terdapat pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan banyak direkrut bekerja dalam tim kerja di berbagai pekerjaan sehingga pegawai-pegawai dengan kualifikasi tinggi banyak memperoleh manfaat dari sistem PSDM UT.

Dari data latar belakang responden akan disampaikan data tentang masa kerja di UT, keikutsertaan dalam tim dalam lima tahun terakhir dan jumlah pelatihan yang diikuti untuk mendukung informasi tentang PSDM UT. Berdasarkan observasi peneliti, UT cepat melakukan perubahan sistem pelayanan baik layanan akademik maupun administrasi. Hal ini dilakukan karena tuntutan mahasiswa

dan keinginan untuk memberikan pelayanan dengan lebih efektif dan efisien. Perubahan ini menuntut peningkatan kompetensi pegawai agar perubahan yang telah ditetapkan UT dapat dilaksanakan.

Masa kerja biasanya berkaitan dengan tumpukan pengalaman (*tacit knowledge*) yang akan berguna bagi pegawai dalam bekerja. Pengalaman yang panjang sebagai pegawai UT berkorelasi dengan kepemilikan pengalaman dan pengetahuan mengenai UT. Dari 308 (90,3%) jawaban responden yang memberikan jawaban masuk, 141 (41,3%) responden telah bekerja di UT selama 21-25 tahun. Jumlah terbanyak berikutnya adalah dosen PNS yang masuk ke UT pada awal-awal di UT berdiri yaitu sebanyak 57 orang (16,7%). Mereka telah bekerja di UT lebih dari 26 tahun. 110 orang sisanya memiliki masa kerja antara 0-20 tahun. Sebanyak 33 orang (9,7%) tidak memberikan jawaban. Sesuai data masa kerja ini, kebanyakan dosen UT memiliki pengalaman yang tinggi dalam mengelola UT.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kemampuan kerja di UT Pusat maupun UPBJJ adalah kemampuan dosen bekerja dalam tim. Umumnya dosen yang banyak bekerja dalam tim memiliki kemampuan yang tinggi dalam bekerja. Data berikut menggambarkan keikutsertaan mereka dalam tim-tim kerja dalam lima tahun terakhir. Dari 341 kuesioner yang kembali, 10 orang (2,9%) tidak mengisi pertanyaan ini. Dari 331 orang yang mengisi, 194 orang (56,9%)

menyatakan bahwa dalam lima tahun terakhir mereka telah bekerja dalam tim sebanyak 5-10 kali. 119 orang (34,9%) mengaku bekerja sebanyak 3-4 kali dan hanya 5,3% yang bekerja dalam tim kurang dari 3 kali. Sehingga dapat dikatakan bahwa banyak pekerjaan di UT yang dikerjakan dengan basis tim kerja.

Faktor penting lain yang berkaitan dengan Variabel Pengembangan SDM adalah jumlah pelatihan yang diikuti. Pelatihan dan pengembangan diperlukan oleh dosen sesuai kebutuhannya. Pelatihan umumnya dilakukan dalam rangka implementasi metode kerja baru dan peralatan baru dalam bekerja. Dalam kuesioner yang dikirimkan, ditanyakan jumlah pelatihan yang diikuti oleh dosen dalam lima tahun terakhir. Dari 231 jawaban responden yang masuk, 112 responden (32,8%) menjawab dalam lima tahun terakhir telah mengikuti pelatihan sebanyak 5-6 kali. Jawaban tertinggi kedua adalah 90 (26,4%) responden menjawab dalam lima tahun terakhir telah mengikuti 3-4 kali pelatihan. Terdapat 52 orang (14,2%) yang dalam lima tahun terakhir mengikuti 7-10 pelatihan.

Temuan di atas baik yang diperoleh melalui kuesioner, maupun observasi menunjukkan ada kesesuaian antara temuan dengan konsep pengembangan SDM seperti yang dikemukakan oleh Laurie J. Mullins' (2005), Richard M. Steers, Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowdady (1985), Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2008),

Luis R. Gomez Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy (2005), Thomas G. Cummings dan Christopher G. Worley (2005), dan Fred Luthans (2008).

Dari berbagai temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa indikator penelitian Variabel Pengembangan SDM di UT yaitu pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai; pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan; pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala; pelaksanaan sistem kompensasi; dan, adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir berlangsung dengan efektif.

##### **5. Budaya Organisasi**

Dalam penelitian ini, Variabel Budaya Organisasi diukur dengan tiga indikator dan 21 pertanyaan. Indikator tersebut adalah seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan (10 pertanyaan), seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru (7 pertanyaan), dan seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai (4 pertanyaan).

Dari 334 kuesioner yang diterima kembali, 14 jawaban (4,2%) tidak dapat diolah. Responden diminta pendapatnya tentang Variabel Budaya Organisasi yang diukur dengan memilih jawaban dengan lima



rentang pilihan penilaian yaitu selalu, sering, ragu-ragu, hampir tidak pernah, dan tidak pernah. Total skor penilaian responden kemudian dikelompokkan ulang dalam 9 interval nilai. Rentangan penilaian setelah ditotal terentang antara 54-105 dari kemungkinan rentangan 21-105. Skor mean adalah 86,76. Frekuensi jawaban tertinggi terdapat pada interval skor 82.5-87.5 dengan jumlah 78 orang (23,4%).

Tabel 21. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

Limit Kelas	Batas Kelas Bawah	Batas Kelas Atas	Frekuensi	Persen	Persen Valid	Persen Kumulatif
48-54	47.5	54.5	1	.3	.3	.3
55-61	54.5	61.5	5	1.5	1.6	1.9
62-68	61.5	68.5	10	3.0	3.1	5.0
69-75	68.5	75.5	32	9.6	10.0	15.0
76-82	75.5	82.5	57	17.1	17.8	32.8
83-89	82.5	89.5	78	23.4	24.4	57.2
90-96	89.5	96.5	66	19.8	20.6	77.8
97-103	96.5	103.5	59	17.7	18.4	96.3
104-110	103.5	110.5	12	3.6	3.8	100.0
Subtotal			320	95.8	100.0	
Missing			14	4.2		
Total			334	100.0		

Data pada Tabel 21 di atas sebagian besar skor penilaian responden menyebar di atas nilai *mean*, artinya menurut penilaian responden UT memiliki budaya yang kuat. Budaya yang kuat ditandai dengan nilai, norma, dan standar perilaku organisasi UT dimengerti

dan dilaksanakan oleh mayoritas pegawai. Untuk mempermudah melihat kecenderungan penilaian responden tentang budaya organisasi UT, peneliti menyusun sebaran data frekuensi dalam bentuk histogram. Dari histogram di bawah ini nampak bahwa kemiringan kurva adalah ke kanan yang berarti skor penilaian responden tersebar pada wilayah di atas nilai *mean*.



Bagan 7. Histogram Variabel Budaya Organisasi

Sebaran nilai *mean* pada Bagan 7 di atas dapat diinterpretasikan bahwa UT memiliki budaya organisasi yang kuat, artinya UT selalu mengembangkan, mengajarkan kepada pegawai baru dan menyebarkan nilai, norma dan standar perilaku kepada seluruh pegawai. Terdapat sebanyak 6 orang (1,8%) skor penilaian responden yang berada pada dua interval terbawah. Mereka berpendapat bahwa

BO organisasi UT masih lemah artinya nilai, norma, dan standar perilaku organisasi UT belum dimengerti dan dilaksanakan oleh pegawai. Sebaliknya terdapat 71 (21,3%) responden yang menilai bahwa nilai, norma, dan standar perilaku organisasi UT sangat dimengerti dan dilaksanakan dengan baik oleh pegawai. Berdasarkan data temuan, analisis yang dapat diberikan adalah bahwa UT telah mengembangkan nilai, norma, dan standar perilaku, kemudian diajarkan dengan efektif kepada pegawai baru, dan nilai, norma, dan standar perilaku tersebut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh sebagian besar pegawai UT.

Berdasarkan temuan tersebut peneliti menyimpulkan bahwa apa yang dilakukan UT sesuai dengan konsep-konsep budaya organisasi yang disampaikan oleh Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003), Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2005), Edgar H. Schein (1992), John R Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl-Bien (2011), Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow (2008), dan Amy H. Amy.

Berdasarkan temuan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi UT yang diukur dengan indikator: seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan, seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru, dan seperangkat nilai dan norma yang disebarakan kepada seluruh pegawai

agar menjadi penuntun perilaku para pegawai, dapat dikategorikan sebagai budaya organisasi yang kuat.

## **B. Pengujian Persyaratan Analisis**

Syarat agar analisis jalur dapat dilakukan adalah bahwa data yang akan dianalisis harus memenuhi asumsi linieritas dan normalitas. Uji normalitas bertujuan menguji apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan regresi. Sedangkan uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah hubungan antara dua variabel yang akan diujimemiliki hubungan yang linear secara signifikan. Uji Linearitas dan Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 19. Dalam Bab IV hasil uji hanya akan disajikan nilai-nilai pokoknya. Hasil uji lengkap terdapat pada Lampiran V.

### **6. Uji Linearitas dan Signifikansi Koefisien Regresi dan Korelasi**

Uji Linearitas dengan SPSS 19 dilakukan dengan membandingkan *mean* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dianggap memiliki hubungan secara signifikan jika nilai signifikansinya  $< 0,05$ .

Hipotesis :

$H_0$ : Tidak terdapat hubungan linear antara variabel yang diukur.

$H_1$ : Terdapat hubungan linear antara variabel yang diukur

$H_0$  diterima bila nilai signifikansi  $> 0,05$

$H_1$  diterima bila nilai signifikansi  $< 0,05$

#### **7. Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Sistem Informasi dengan Variabel Organisasi Belajar.

#### **8. Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat simpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Struktur Organisasi dengan Variabel Organisasi Belajar.

**9. Uji Linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Pengembangan SDM dengan Variabel Organisasi Belajar.

**10. Uji Linearitas Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Budaya Organisasi dengan Variabel Organisasi Belajar.

**11. Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai signifikansi pada Linearity

sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Sistem Informasi dengan Variabel Budaya Organisasi.

## **12. Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Struktur Organisasi dengan Variabel Budaya Organisasi.

## **13. Uji Linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Pengembangan SDM dengan Variabel Budaya Organisasi.

#### **14. Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Sistem Informasi dengan Variabel Pengembangan SDM.

#### **15. Uji Linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM**

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Sistem Informasi dengan Variabel Pengembangan SDM.



## 16. Uji Linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi

Dari *output* hasil uji linearitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi diperoleh nilai signifikansi pada Linearity sebesar 0.000. Karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$  maka  $H_0$  ditolak, dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara Variabel Sistem Informasi dengan Variabel Struktur Organisasi. Tabel 28 berikut adalah ringkasan hasil uji linearitas dengan menggunakan SPSS 19.

Tabel 22. Ringkasan Hasil Uji Linearitas antar Variabel Penelitian<sup>276</sup>

No	Variabel yang diuji		R <sup>2</sup>	Signifikansi	H1	Hubungan
	Variabel Bebas	Variabel Terikat				
1.	Sistem Informasi	Organisasi Belajar	0.763	0.000	Diterima	Linear
2.	Struktur Organisasi	Organisasi Belajar	0.559	0.000	Diterima	Linear
3.	Budaya Organisasi	Organisasi Belajar	0.597	0.000	Diterima	Linear
4.	Pengembangan SDM	Organisasi Belajar	0.554	0.000	Diterima	Linear
5.	Sistem Informasi	Budaya Organisasi	0.570	0.000	Diterima	Linear
6.	Struktur Organisasi	Budaya Organisasi	0.665	0.000	Diterima	Linear
7.	Pengembangan SDM	Budaya Organisasi	0.764	0.000	Diterima	Linear
8.	Sistem Informasi	Pengembangan SDM	0.519	0.000	Diterima	Linear
9.	Struktur Organisasi	Pengembangan SDM	0.546	0.000	Diterima	Linear
10.	Sistem Informasi	Struktur Organisasi	0.556	0.000	Diterima	Linear

Hasil uji seperti tersaji pada Tabel 22 menunjukkan bahwa seluruh hubungan variabel yang diuji memiliki hubungan yang linear.

<sup>276</sup> Dirangkum dari data hasil uji linearitas tahun 2013 SPSS19 (Lampiran 5)

### C. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi Sederhana

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Metode *One Sample Kolmogorov Smirnov*. Data yang diuji dengan Metode *One Sample Kolmogorov Smirnov* dikatakan memiliki distribusi normal apabila nilai signifikansi  $>0,05$ . Hasil uji Metode *One Sample Kolmogorov Smirnov* akan dikonfirmasi dengan uji yang menggunakan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual*. Menurut Metode Grafik, *a good model is characterized by point falling approximately on 45 degree line.*<sup>277</sup> Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis :

$H_0$ : Data berdistribusi tidak normal jika nilai signifikansi  $< 0,05$ .

$H_1$ : Data berdistribusi normal apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ .

Berikut adalah hasil uji normalitas.

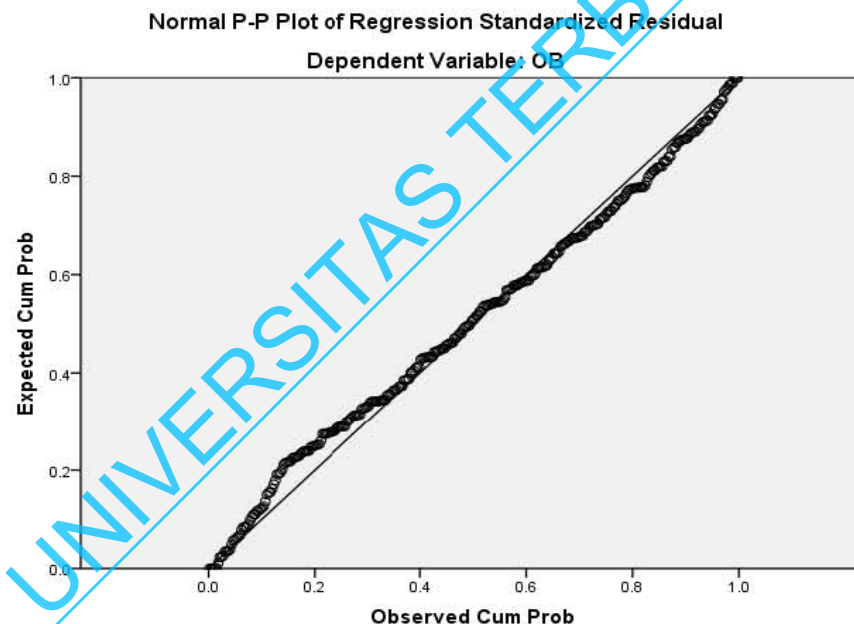
#### 17. Uji Normalitas Data Skor Galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar

Uji normalitas Variabel Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.79. Nilai signifikansi  $0.79 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima.

<sup>277</sup> Karl G. Joreskog dan Sorbom dan Dag Sorbom, dalam Kusnendi, Op.cit.h.46.

Dengan demikian data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan menggunakan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data berada di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.



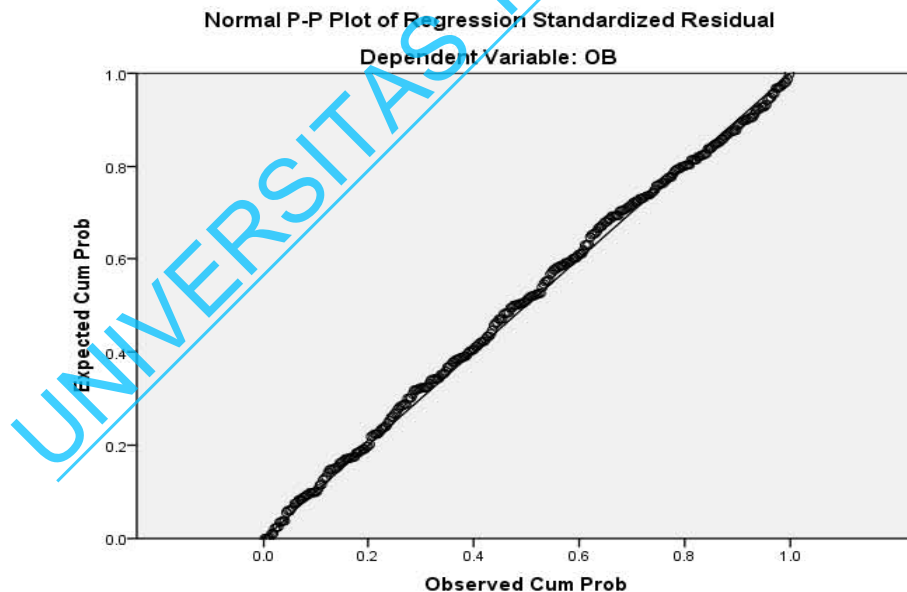
Bagan 8. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Sistem Informasi atas Variabel Organisasi Belajar

### 18. Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar

Uji normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai

signifikansi 0.911. Nilai signifikansi  $0.911 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan menggunakan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data berada di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.



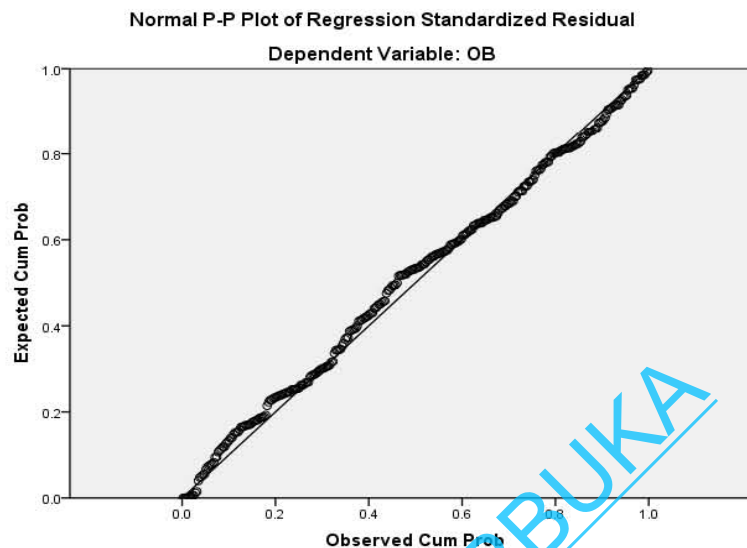
Bagan 9. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar

### **19. Uji Normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar**

Uji normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.353. Nilai signifikansi  $0.353 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.

UNIVERSITAS TERBUKA



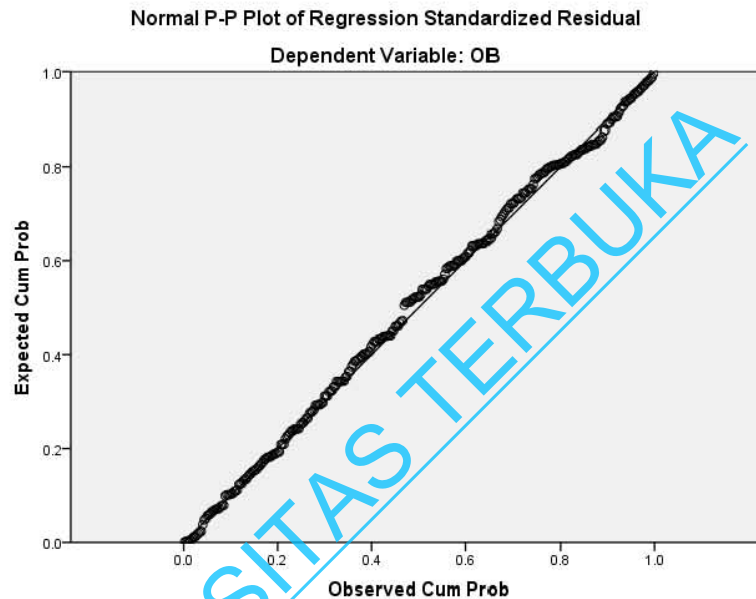
Bagan 10. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Organisasi Belajar

## 20. Uji Normalitas Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar

Uji normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.698. Nilai signifikansi  $0.698 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar

garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar berdistribusi normal.



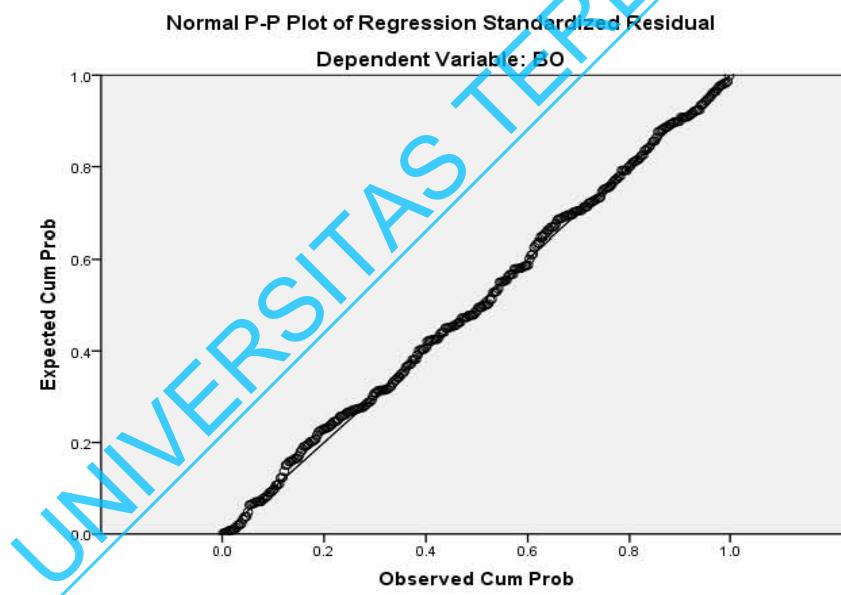
Bagan 11. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Budaya Organisasi atas Variabel Organisasi Belajar

## 21. Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi

Uji normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.836. Nilai signifikansi  $0.836 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima.

Dengan demikian data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal.

Uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal.

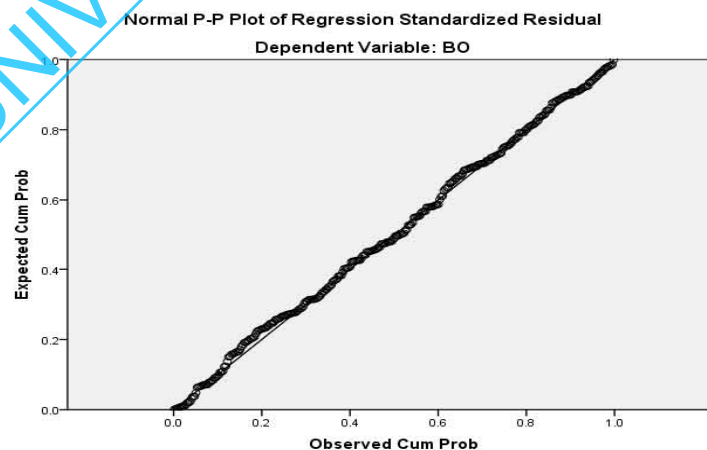


Bagan 12. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Sistem Informasi atas Variabel Budaya Organisasi



## 22. Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi

Uji normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.465. Nilai signifikansi  $0.465 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal. Sedangkan uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal.

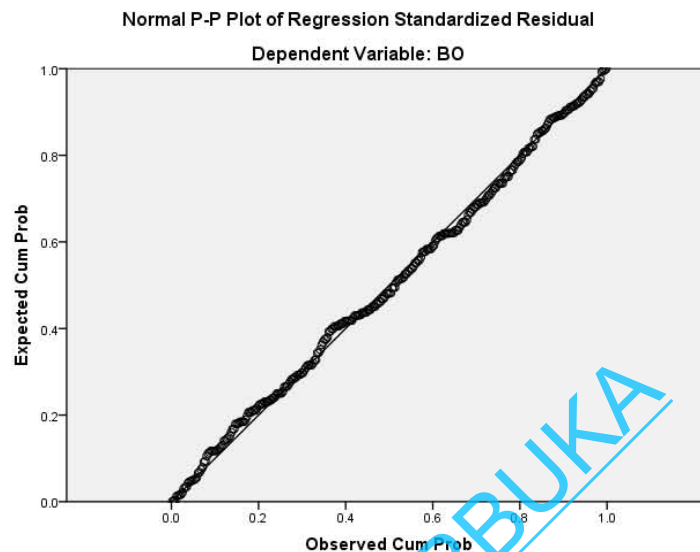


Bagan 13. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Budaya Organisasi

### **23. Uji Normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi**

Uji normalitas Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.875. Nilai signifikansi  $0.875 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal.

Sedangkan uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi berdistribusi normal.



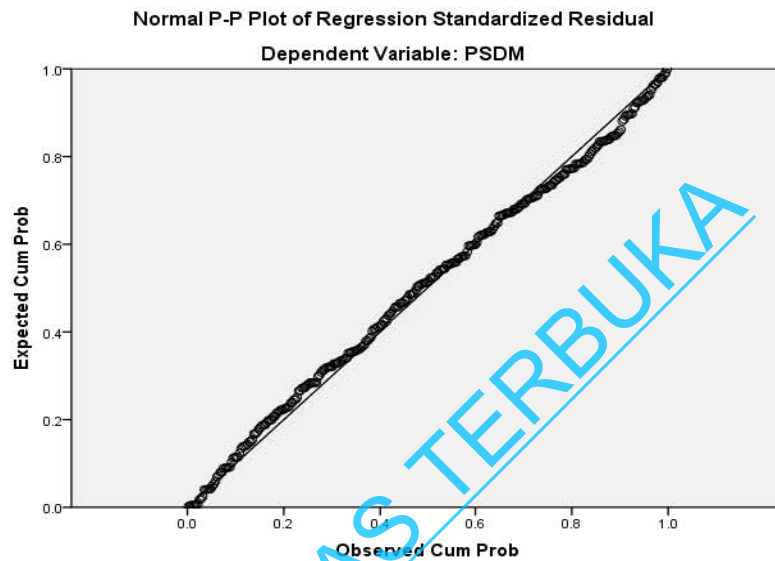
Bagan 14. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Pengembangan SDM atas Variabel Budaya Organisasi

#### 24. Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM

Uji normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.576. Nilai signifikansi  $0.576 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM berdistribusi normal.

Sedangkan uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat

Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM berdistribusi normal.

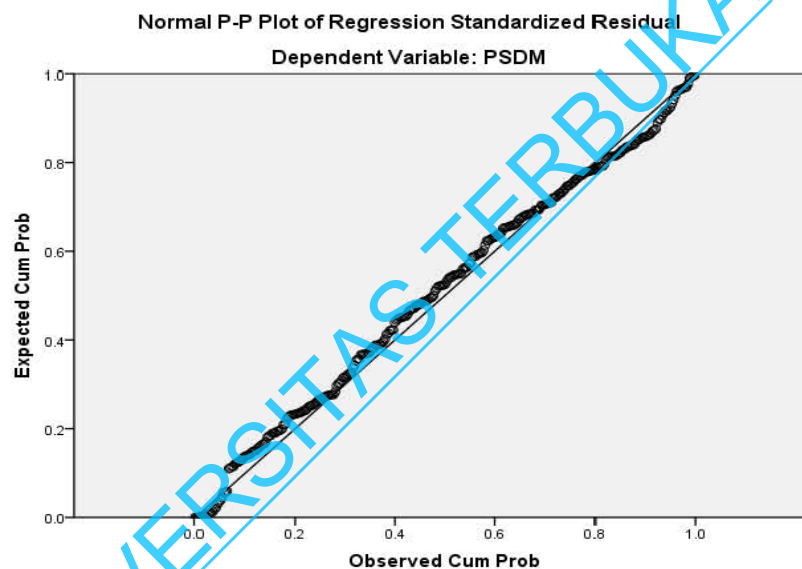


Bagan 15. Grafik *P-P Plot of regression standardized residua* Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM

## 25. Uji Normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM

Uji normalitas Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.504. Nilai signifikansi  $0.504 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM berdistribusi normal.

Sedangkan uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Pengembangan SDM berdistribusi normal.



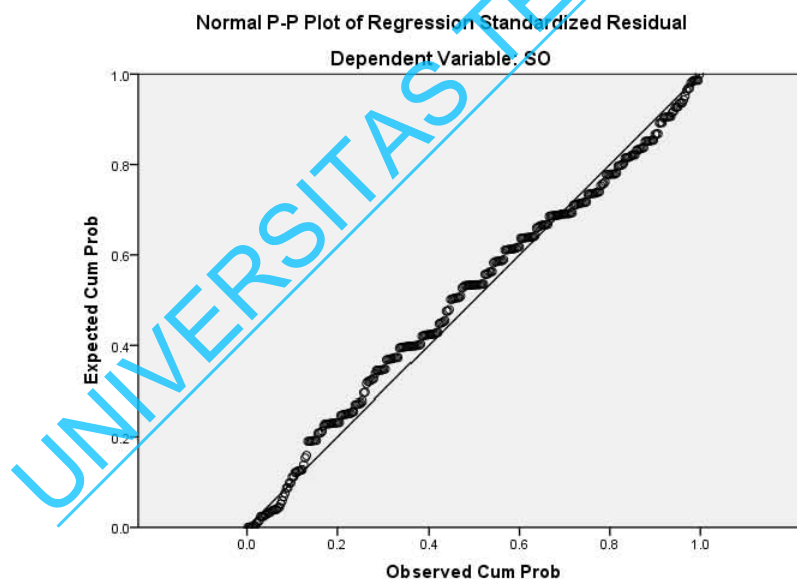
Bagan 16. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Struktur Organisasi atas Variabel Pengembangan SDM

## 26. Uji Normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi

Uji normalitas Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi dengan metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0.193. Nilai signifikansi  $0.193 > 0.05$  sehingga  $H_0$  ditolak

dan  $H_1$  yang menyatakan bahwa data berdistribusi normal diterima. Dengan demikian data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi berdistribusi normal.

Sedangkan uji normalitas dengan Metode Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data skor galat Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi berdistribusi normal.



Bagan 17. Grafik *P-P Plot of regression standardized residual* Variabel Sistem Informasi atas Variabel Struktur Organisasi

Dari uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov untuk seluruh variabel penelitian dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan

antar variabel penelitian berdistribusi normal. Berikut adalah resume skor korelasi yang hitung dengan metode Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 23. Resume Skor Uji Normalitas Data dengan Metode Kolmogorov-Smirnov<sup>278</sup>

No	Variabel yang diuji		Signifikansi	H1	Hubungan
	Variabel Bebas	Variabel Terikat			
1.	Sistem Informasi	Organisasi Belajar	0.79	Diterima	Normal
2.	Struktur Organisasi	Organisasi Belajar	0.911	Diterima	Normal
3.	Budaya Organisasi	Organisasi Belajar	0.353	Diterima	Normal
4.	Pengembangan SDM	Organisasi Belajar	0.698	Diterima	Normal
5.	Sistem Informasi	Budaya Organisasi	0.836	Diterima	Normal
6.	Struktur Organisasi	Budaya Organisasi	0.465	Diterima	Normal
7.	Pengembangan SDM	Budaya Organisasi	0.875	Diterima	Normal
8.	Sistem Informasi	Pengembangan SDM	0.576	Diterima	Normal
9.	Struktur Organisasi	Pengembangan SDM	0.504	Diterima	Normal
9.	Sistem Informasi	Struktur Organisasi	0.193	Diterima	Normal

#### D. Pengujian Model

Sebelum dilakukan uji hipotesis, model hubungan antar variabel yang dibangun perlu diuji. Pengujian dilakukan untuk menguji apakah data sampel mewakili populasi dan model fit dengan data. Uji ini disebut sebagai uji kesesuaian model secara keseluruhan (*overall model fit test*). Uji berikutnya adalah menguji signifikansi hasil estimasi parameter

<sup>278</sup> Dirangkul dari data hasil uji normalitas tahun 2013 dengan Program SPSS19 (Lampiran 5)

model. Uji signifikansi ditujukan untuk menguji hipotesis.<sup>279</sup> Pengujian dilakukan menggunakan program LISREL 8. Hasil pengujian dengan program LISREL kemudian dibandingkan dengan hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS 19.

Dalam pengujian model, menurut Joreskog dan Sorbom,<sup>280</sup> tidak ada model yang “paling baik” atau model “yang paling benar”, yang ada adalah model yang *fit* dengan seperangkat data yang diperoleh. Jika hasil *overall model fit test* menghasilkan model yang tidak *fit* dengan data maka model tersebut harus dimodifikasi terlebih dahulu kemudian diuji lagi dengan data yang sama sampai memperoleh model yang *fit* dengan data. Perbaikan model dilakukan dengan menambah jalur atau menghubungkan *error* antar variabel dalam model.

Menurut Joreskog dan Sorbom, terdapat tiga cara melakukan modifikasi. Cara pertama yaitu *strictly confirmatory* (SC) yaitu peneliti menyusun model dan mengumpulkan data dan kemudian diuji. Model diterima atau ditolak, tidak ada tahapan modifikasi. Cara kedua, mengembangkan *alternative models or competing models* (AM). Peneliti mengembangkan beberapa model lalu diuji dengan data yang sama. Peneliti memilih model yang paling *fit* dengan data. Cara ketiga adalah *model*

<sup>279</sup>Kusnendi, op.cit., h.13.

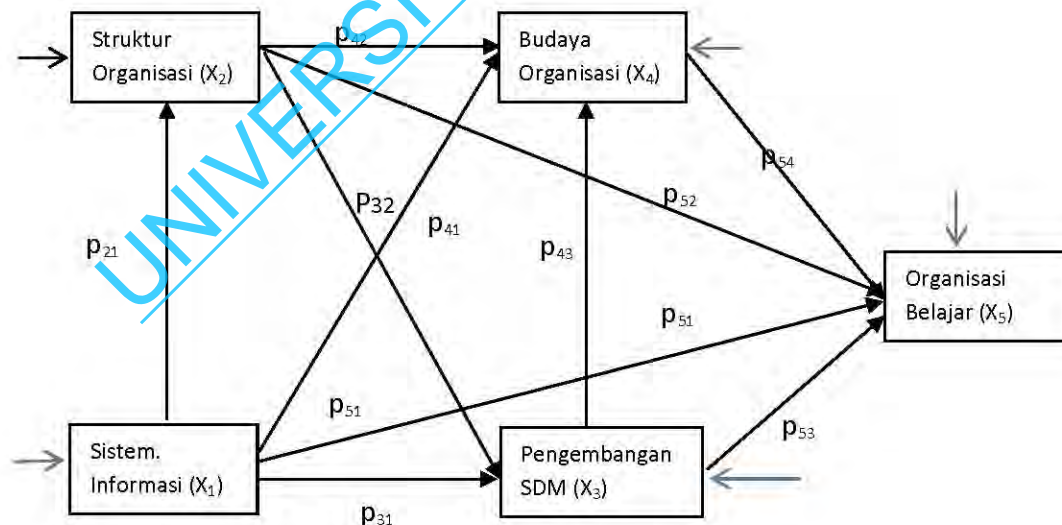
<sup>280</sup> Karl G. Joreskog dan Dag Sorbom, *Lisrel 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language* (Chicago: Scientific Software International, Inc.), h.114-115.



*generating* (MG). Menurut cara MG, jika model yang diuji tidak *fit* dengan data, model harus dimodifikasi dan diuji kembali dengan data yang sama, sampai menemukan model yang *fit* dengan data. Cara yang paling umum dilakukan penelitian adalah dengan MG.<sup>281</sup>

Perbaikan model hanya diijinkan jika ada teori atau hasil penelitian yang mendukung. Jika tidak ada teori yang mendukung maka model tidak dapat digunakan untuk mengestimasi populasi.<sup>282</sup> Model dinyatakan *fit* apabila nilai P-value  $\geq 0,05$ , dan nilai *root mean square error of approximation* (RMSEA)  $< 0,08$ . Pengujian menggunakan Program Lisrel 8.

Secara teoritik pada Bab II telah disajikan bangunan model hubungan kausalitas antar variabel yang hendak diuji.



Bagan 18. Konstelasi Variabel Penelitian

<sup>281</sup> Ibid., h.115.

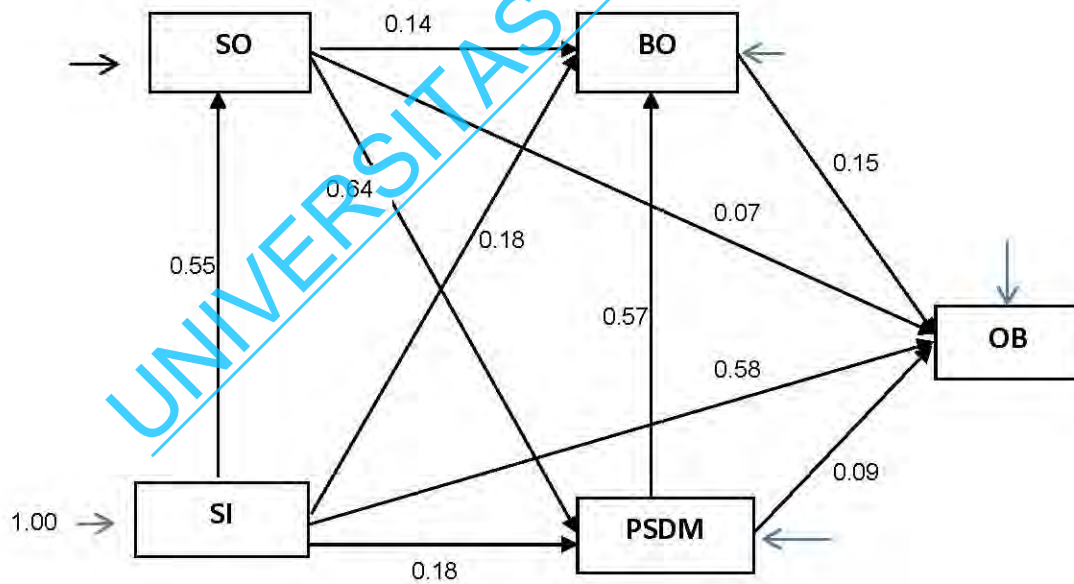
<sup>282</sup> Kusnendi, op.cit. hal. 19

Hipotesis dalam *overall model fit test* adalah diharapkan menerima  $H_0$  sehingga hipotesisnya berbunyi:

$H_0 : S = \Sigma$  : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan populasi.

$H_1 : S \neq \Sigma$  : Terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan populasi.

Berdasarkan model yang telah disusun, peneliti melakukan uji kesesuaian model pada Bagan 18. Dengan Program Lisrel 8, hasil uji kesesuaian model disajikan pada Bagan 19 berikut.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value =1,00000, RMSEA=0.000

Bagan 19. Hasil Uji Model dengan Estimasi *Standardized Solution*

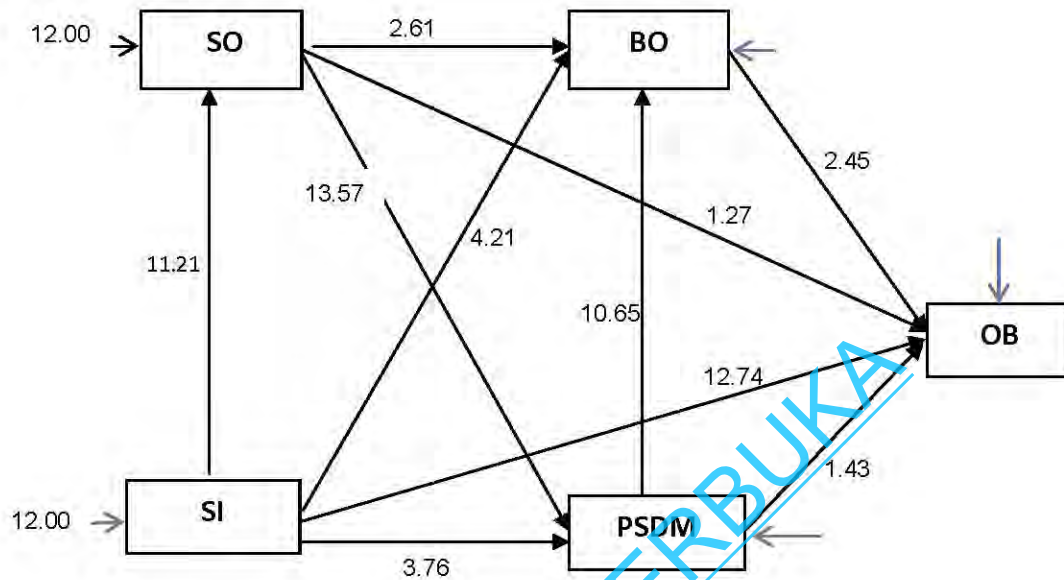
Hasil uji model dengan Estimasi *Standardized Solution* menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 0,00, *P-value* = 1,00 dan RMSEA = 0,00. Nilai *Chi Square* yang rendah (0,00) dan *P-value* hitung yang tinggi (1,00) mengindikasikan bahwa matriks kovarian/korelasi sampel yang diestimasi tidak memiliki perbedaan yang nyata. Model dapat disebut *fit* apabila nilai *P*-hitung  $\geq 0,05$ . Keakuratan hasil penghitungan *Chi Square* dan *P*-hitung jika dikonfirmasi dengan penghitungan RMSEA dengan nilai  $0,00 \leq 0,08$  menunjukkan bahwa model *fit* sempurna, artinya matriks kovariansi sampel cenderung tidak berbeda dengan matriks kovariansi populasi.

Nilai tersebut mengindikasikan bahwa model *fit* sempurna, *the model is saturated, the fit is perfect.*<sup>283</sup> Dengan demikian  $H_0$  yang berbunyi tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan populasi diterima. Model yang disusun *fit* dengan data, artinya model yang disusun dapat digunakan untuk mengestimasi populasi.

Sedangkan hasil uji dengan Estimasi *T-value* menunjukkan hasil seperti berikut.

---

<sup>283</sup> Istilah ini dikutip dari *output* uji model pada Lisrel 8.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value =1,00000, RMSEA=0.000

Bagan 20. Hasil Uji Model dengan Estimasi T-Value

Ketentuan untuk menyatakan bahwa suatu jalur dinyatakan signifikan atau tidak adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf kepercayaan 0,05 maka jalur tersebut diterima, sedangkan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (1,96) maka jalur tersebut harus dihapuskan. Dengan ketentuan tersebut maka jalur PSDM → OB (1,43 < 1,96) dan jalur SO → OB (1,27 < 1,96), harus dihapuskan, karena nilai  $t$  hitungnya lebih kecil dari nilai  $t$  tabel sebesar 1,96.

Tabel 24. Resume Hasil Uji Koefisien Jalur<sup>284</sup>

Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	T tabel ( $\alpha=0.05$ )
p <sub>51</sub>	0.58	12.74	1,96
p <sub>52</sub>	<u>0.07</u>	<u>1.27</u>	<u>1,96</u>
p <sub>53</sub>	<u>0.09</u>	<u>0.43</u>	<u>1,96</u>
p <sub>54</sub>	0.15	2.45	1,96
p <sub>41</sub>	0.18	4.21	1,96
p <sub>42</sub>	0.14	2.61	1,96
p <sub>43</sub>	0.57	10.65	1,96
p <sub>31</sub>	0.18	3.76	1,96
p <sub>32</sub>	0.64	13.57	1,96
p <sub>21</sub>	0.55	11.21	1,96

Keterangan: Penghitungan selengkapnya koefisien jalur dan t hitung dilakukan dengan menggunakan Program LISREL versi 8 dan SPSS versi 19 tersaji pada Lampiran 6.

Berdasarkan hasil uji koefisien, terdapat 8 (delapan) koefisien jalur yang signifikan pada tingkat  $p=0,05$  yaitu pada jalur antara organisasi belajar dengan sistem informasi (p<sub>51</sub>), jalur jalur antara organisasi belajar dengan budaya organisasi (p<sub>54</sub>), jalur budaya organisasi dengan sistem informasi (p<sub>41</sub>), jalur budaya organisasi dengan struktur organisasi (p<sub>42</sub>), jalur budaya organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia (p<sub>43</sub>), jalur pengembangan sumber daya manusia dengan sistem informasi (p<sub>31</sub>), jalur pengembangan SDM dengan struktur organisasi (p<sub>32</sub>), dan jalur struktur organisasi dengan sistem informasi (p<sub>21</sub>). Adapun jalur p<sub>52</sub> yaitu organisasi

<sup>284</sup> Dirangkum dari data hasil uji koefisien jalur tahun 2013 dengan Program Lisrel 8 (Lampiran 6)

belajar dengan struktur organisasi dan jalur  $p_{53}$  yaitu organisasi belajar dengan pengembangan sumber daya manusia dihapuskan dari model.

Dalam penghitungan koefisien jalur dan uji t disamping menggunakan program LISREL 8 juga digunakan program SPSS 19 sebagai pembanding. Hasil penghitungan koefisien jalur dan uji t tersaji pada tabel 26 – 29 berikut.

Tabel 25. Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan OB sebagai Variabel Independen

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	13.980	3.404		4.107	.000		
SI	.580	.046	.584	12.673	.000	.625	1.599
SO	.040	.031	.072	1.266	.207	.415	2.410
PSDM	.065	.046	.092	1.425	.155	.316	3.163
BO	.138	.057	.147	2.438	.015	.364	2.751

a. Dependent Variable: OB

Hubungan antar variabel seperti tampak pada Tabel 25 dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- a. Koefisien jalur OB-SI (jalur  $p_{51}$ ) adalah 0.580, t hitung sebesar 12.673 > 1.96, dan signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Jalur  $p_{51}$  menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari 1.96 dan signifikansi kurang dari 0.05, dengan demikian koefisien jalur  $p_{51}$  signifikan.

- b. Pada jalur OB-SO (jalur  $\rho_{52}$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0.40, t hitung  $1.266 < 1.96$ , dan signifikansi  $0.207 > 0.05$ . Koefisien jalur  $\rho_{52}$  tidak signifikan karena t hitung  $< 1.96$  dan signifikansi di atas 0.05.
- c. Jalur  $\rho_{53}$  (jalur OB-PSDM), hasil penghitungan koefisien jalur  $\rho_{53}$  sebesar 0.065, dengan t hitung sebesar  $1.425 < 1.96$ , dan signifikansi sebesar 0.155. Dengan t hitung  $< 1.96$  dan signifikansi lebih besar dari 0.05 maka koefisien jalur  $\rho_{53}$  tidak signifikan.
- d. Sedangkan pada jalur  $\rho_{54}$  (OB-BO) koefisien jalurnya adalah 0.138 dengan t hitung sebesar  $2.438 > 1.96$ , signifikansinya sebesar  $0.015 < 0.05$ . Jika nilai t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi kurang dari 0.05 maka koefisien jalur  $\rho_{54}$  ini signifikan.

Tabel 26. Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan BO sebagai Variabel Independen

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	18.734	3.367		5.564	.000		
SI	.196	.047	.184	4.209	.000	.657	1.522
SO	.084	.033	.141	2.588	.010	.420	2.381
PSDM	.428	.040	.568	10.586	.000	.436	2.296

a. Dependent Variable: BO

Hasil penghitungan seperti yang ditampilkan pada Tabel 26 dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- a. Pada jalur  $\rho_{41}$  (jalur BO-SI) hasil penghitungan koefisien jalur sebesar 0.196, hasil uji t hitung sebesar  $4.20 > 1.96$ , dan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$  maka koefisien jalur  $\rho_{41}$  (jalur BO-SI) signifikan.
- b. Hasil penghitungan pada jalur  $\rho_{42}$  (jalur BO-SO) menunjukkan koefisien jalur sebesar 0.084, t hitung  $2.58 > 1.96$  dengan signifikansi  $0.010 < 0.05$ . Dengan t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$  maka jalur jalur  $\rho_{42}$  (jalur BO-SO) signifikan.
- c. Jalur  $\rho_{43}$  (jalur BO-PSDM) nilai koefisien jalurnya sebesar 0.428, t hitung sebesar  $10.580 > 1.96$ , dan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Sesuai ketentuan, koefisien jalur jalur  $\rho_{43}$  (jalur BO-PSDM) dengan t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$  maka koefisien jalur  $\rho_{43}$  (jalur BO-PSDM) signifikan.

Tabel 27. Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan PSDM sebagai Variabel Independen

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.222	4.829		1.081	.280		
SI	.256	.065	.181	3.913	.000	.689	1.451
SO	.503	.037	.635	13.754	.000	.689	1.451

a. Dependent Variable: PSDM



Hasil penghitungan seperti yang ditampilkan pada Tabel 27 dapat diberikan intepretasi sebagai berikut.

- a. Hasil penghitung jalur  $\rho_{31}$  (jalur PSDM-SI) diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0.256 dengan t hitung sebesar  $3.913 > 1.96$ , dan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Sesuai ketentuan, koefisien jalur jalur  $\rho_{31}$  (jalur PSDM-SI) dengan t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$  maka koefisien jalur  $\rho_{31}$  (jalur PSDM-SI) signifikan.
- b. Pada jalur  $\rho_{32}$  (jalur PSDM-SO) hasil penghitungan koefisien jalur sebesar 0.503, hasil uji t hitung sebesar  $13.754 > 1.96$ , dan signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil penghitungan menunjukkan bahwa t hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$  maka koefisien jalur  $\rho_{32}$  (jalur PSDM-SO) signifikan.

Tabel 28. Penghitungan Koefisien Jalur dan Uji t dengan SO sebagai Variabel Independen

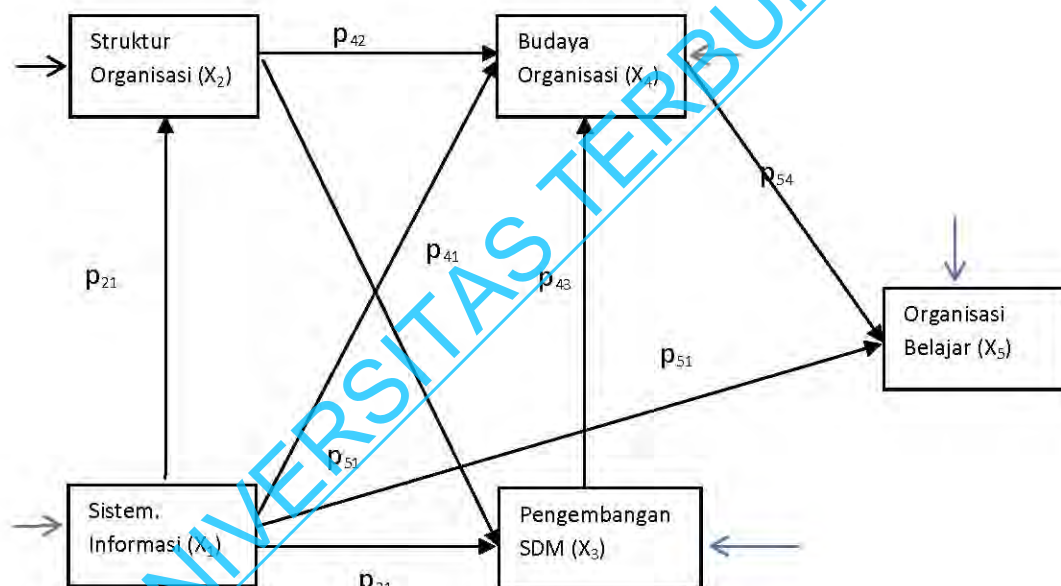
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	63.596	6.514		9.763	.000
SI	.990	.084	.556	11.852	.000

a. Dependent Variable: SO

Pada Tabel 28 nampak bahwa pada jalur SO-SI (jalur  $\rho_{21}$ ) diperoleh koefisien jalur sebesar 0.990, t hitung  $11.852 < 1.96$ , dan signifikansi  $0.000 >$

0.05. Koefisien jalur  $p_{21}$  signifikan karena  $t$  hitung  $> 1.96$  dan signifikansi  $< 0.05$ .

Berdasarkan hasil uji model yang dilakukan dengan program LISREL 8 dan dibandingkan dengan uji yang dilakukan dengan program SPSS 19 maka terdapat dua jalur yang dihapuskan dan delapan jalur yang signifikan. Model setelah penghapusan dua jalur adalah sebagai berikut.



Bagan 21. Konstelasi Variabel Setelah Disesuaikan

### E. Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi setiap jalur setelah model dimodifikasi. Nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel pada taraf kepercayaan 0,05 (1,96). Nilai signifikansi untuk setiap jalur diperoleh melalui analisis model struktural kausal yang telah dilakukan

pada Bab III. Hasil penghitungan nilai koefisien jalur dan nilai signifikan setiap jalur digunakan untuk memberikan kesimpulan penelitian ini. Hipotesis yang diuji adalah:

**27. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis pertama

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Dari hasil penghitungan diperoleh nilai koefisien jalur  $\beta_{21}$  sebesar 0,59 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 11,48. Hasil menunjukkan bahwa

$t_{hitung}$  (11,48) >  $t_{tabel}$  (1,96), jadi  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan

demikian hipotesis yang berbunyi sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar diterima

**28. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis kedua

$$H_0 : \beta_{22} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{22} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X_2X_5}$  menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar 0,09 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,23. Jadi nilai  $t_{hitung}$  (1,23) < nilai  $t_{tabel}$  (1,96), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif variabel struktur organisasi terhadap organisasi belajar tidak didukung oleh data.

**29. Pengembangan SDM ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis ketiga

$$H_0 : \beta_{33} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{33} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X5X3}$  menghasilkan koefisien sebesar 0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,71. Jadi nilai  $t_{hitung}$  (0,71) < nilai  $t_{tabel}$  (1,96), sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif variabel pengembangan SDM terhadap organisasi belajar tidak didukung oleh data.

### 30. Budaya organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis keempat

$$H_0 : \beta_{54} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{54} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X5X4}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,17 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,26, sehingga nilai  $t_{hitung}$  (2,26) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.. Dengan

demikian dinyatakan bahwa koefisien jalur signifikan. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar.

**31. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis kelima

$$H_0 : \beta_{41} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{41} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X_4X_1}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,20 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,98, dengan demikian nilai  $t_{hitung}$  (3,98) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

**32. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis keenam

$$H_0 : \beta_{42} \leq 0$$

$$H_2 : \beta_{42} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Menghitung koefisien jalur  $\rho_{X_4X_2}$  diperoleh koefisien sebesar 0,14 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.61. Nilai  $t_{hitung}$  (2.61) >  $t_{tabel}$  (1,96), sehingga dapat dinyatakan bahwa koefisien jalur  $\rho_{X_4X_2}$  signifikan. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

### 33. Pengembangan SDM ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ).

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis ketujuh

$$H_0 : \beta_{43} \leq 0$$

$$H_2 : \beta_{43} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X_4X_3}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,54 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,02. Nilai  $t_{hitung}$  (8,02) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96). Dengan demikian dinyatakan bahwa koefisien jalur  $\rho_{X_4X_3}$  signifikan, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pengembangan SDM berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi.

#### **34. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_3$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis kedelapan

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X_3X_1}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,15 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,82. Nilai  $t_{hitung}$  (2,82) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM.



**35. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_3$ ).**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis kesembilan

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $\rho_{X_2X_3}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,64 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,59. Nilai  $t_{hitung}$  (9,59) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM.

**36. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi ( $X_2$ )**

Hipotesis yang diuji adalah:

Hipotesis kesembilan

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka tolak  $H_0$ , terima  $H_1$

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka terima  $H_0$

Hasil hitung pada jalur  $p_{X2X1}$  menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,55 dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,35, sehingga nilai  $t_{hitung}$  (10,35) > nilai  $t_{tabel}$  (1,96), dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa sistem informasi berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi.

Setelah penyajian analisis dan uji statistik terhadap sepuluh hipotesis dilakukan, berikut rekapitulasi hasil uji terhadap sepuluh hipotesis tersebut.

Tabel 29. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis ( $\alpha = 0,05$ ,  $n = 334$ )<sup>285</sup>

No	Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	T tabel	Hipotesis Statistik	Keputusan		Keterangan
						H0	H1	
1.	$p_{51}$	0.58	12.74	1,96	$H_0 : \beta_{51} \leq 0$ $H_1 : \beta_{51} > 0$	Ditolak	Diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
2.	$p_{52}$	<u>0.07</u>	<u>1.27</u>	<u>1,96</u>	$H_0 : \beta_{52} \leq 0$ $H_1 : \beta_{52} > 0$	diterima	Ditolak	tidak terdapat pengaruh langsung positif
3.	$p_{53}$	<u>0.09</u>	<u>1.43</u>	<u>1,96</u>	$H_0 : \beta_{53} \leq 0$ $H_1 : \beta_{53} > 0$	diterima	Ditolak	tidak terdapat pengaruh langsung positif
4.	$p_{54}$	0,15	2.45	1,96	$H_0 : \beta_{54} \leq 0$ $H_1 : \beta_{54} > 0$	ditolak	Diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
5.	$p_{41}$	0.18	4.21	1,96	$H_0 : \beta_{41} \leq 0$	ditolak	Diterima	Terdapat pengaruh

<sup>285</sup> Direkap dari hasil uji hipotesis variabel penelitian tahun 2013 dengan Program Lisrel 8 (Lampiran 6)

No	Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	T tabel	Hipotesis Statistik	Keputusan		Keterangan
						H0	H1	
					$H_1 : \beta_{41} > 0$			langsung positif
6.	$\rho_{42}$	0.14	2.61	1,96	$H_0 : \beta_{42} \leq 0$ $H_1 : \beta_{42} > 0$	ditolak	diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
7.	$\rho_{43}$	0.57	10.65	1,96	$H_0 : \beta_{43} \leq 0$ $H_1 : \beta_{43} > 0$	ditolak	diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
8.	$\rho_{31}$	0.18	3.76	1,96	$H_0 : \beta_{31} \leq 0$ $H_1 : \beta_{31} > 0$	ditolak	diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
9.	$\rho_{32}$	0.64	13.57	1,96	$H_0 : \beta_{32} \leq 0$ $H_1 : \beta_{32} > 0$	ditolak	diterima	Terdapat pengaruh langsung positif
10.	$\rho_{21}$	0.55	11.21	1,96	$H_0 : \beta_{21} \leq 0$ $H_1 : \beta_{21} > 0$	ditolak	diterima	Terdapat pengaruh langsung positif

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa dua hipotesis yaitu hipotesis kedua dan ketiga tidak didukung oleh data sehingga hipotesis tersebut ditolak. Jalur yang tidak didukung oleh data dihapuskan dari model (Bagan 22).

## F. Pembahasan Hasil Penelitian

### 37. Hipotesis yang Tidak Teruji

#### a. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).

Seperti dinyatakan dalam uji hipotesis bahwa struktur organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar. Secara teori dan konsep terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap organisasi belajar seperti yang dikemukakan oleh

Limerick dan Cunnington (1993), struktur yang diperlukan untuk tumbuhnya organisasi belajar adalah struktur yang memberikan otonomi kepada individu untuk berkolaborasi dan struktur yang simpel, otonom dan fleksibel. Sedangkan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), struktur organisasi yang diperlukan bagi organisasi belajar adalah struktur yang lebih datar, dinamis, memberdayakan pegawai, menekankan kompetensi, dan menghargai pengetahuan dan intelektual. Kemudian Peters dan Waterman (2004) menambahkan bahwa struktur organisasi perlu didesain yang simpel dan dapat digunakan. Struktur tersebut memungkinkan terjadinya *sharing* pengetahuan.

Namun, berdasarkan hasil uji statistik, di UT, struktur organisasi tidak memberikan pengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar. Secara teori terdapat tiga komponen utama struktur organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi belajar yaitu struktur yang menyediakan iklim kepada pegawai agar lebih leluasa dalam berkomunikasi, struktur yang mengizinkan berkembangannya jaringan personal, dan struktur yang memberikan kewenangan kepada pegawai untuk

mengambil keputusan. Ketiga komponen utama tersebut memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk melakukan *sharing* pengetahuan.

Peneliti mencoba mengungkap mengapa hipotesis yang secara teori kuat tidak terbukti di lapangan, skor koefisien jalurnya 0,09 dengan nilai  $t$  hitung 1,23 lebih rendah dari skor yang dipersyaratkan yaitu 1,96. Secara teoritik hipotesis tersebut didukung oleh tulisan-tulisan yang dikemukakan oleh Jones dan George (2008), George (1997), Cummings dan Worley (2005), Bergard dan Rayber (2004), Limerick dan Cunnington (1993), Nonaka dan Takeuchi (1995), Peters dan Waterman (2004), Marquardt dan Reynold (1994), Espejo (1996), dan Fulmer dan Keys (1998).

Instrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel. Semua item pertanyaan yang diberikan kepada responden memiliki skor validitas di atas 0,30. Skor reliabilitas Variabel Organisasi Belajar adalah 0,922 dan skor reliabilitas Variabel Struktur Organisasi adalah 0,939 lebih besar dari 0,70. Dari uji linearitas antara Variabel Struktur Organisasi dan Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,559 dengan nilai signifikansi

sebesar 0,000, yang berarti kedua variabel berhubungan secara linear. Kemudian dari hasil Uji Normalitas dengan Metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh skor hubungan Variabel Struktur Organisasi dan Variabel Organisasi Belajar adalah sebesar 0,911 yang berarti sebaran data kedua variabel tersebut adalah normal. Sebelum dilakukan uji statistic, instrumen penelitian sudah diuji secara substantif oleh 9 orang ahli. Dalam pengolahan data peneliti secara cermat dan prosedural mengikuti langkah-langkah standar yang ditetapkan oleh Program SPSS untuk menguji instrumen dan Lisrel 8 untuk menguji hipotesis. Dengan demikian dari sisi instrumen penelitian, secara teori, statistik, dan secara isi serta metodologi peneliti sudah mengikuti prosedur yang ditetapkan.

Peneliti menduga hipotesis yang tidak terbukti adalah karena data lapangan yang tidak mendukung hipotesis yang diajukan. Berdasarkan observasi dan wawancara peneliti memperoleh informasi bahwa di UT *sharing* pengetahuan dapat dilakukan dengan mudah karena setiap pegawai memiliki akses jaringan personal. Dengan akses komunikasi personal pegawai akan lebih mudah dalam berhubungan dengan pegawai lain. Jaringan

personal ini memudahkan antar pegawai UT untuk berkomunikasi. Di samping itu, pegawai juga memerlukan jaringan personal untuk dapat berhubungan dengan pegawai yang lain untuk melakukan *sharing* pengetahuan. Jaringan personal ini tidak mengikuti struktur organisasi formal. Komponen terakhir adalah kewenangan. Umumnya pegawai UT diberikan kewenangan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

UT memiliki wilayah kerja seluruh Indonesia. Struktur organisasi yang ditetapkan oleh Menteri adalah struktur organisasi fungsional dan divisional wilayah untuk UPBJJ. Sehingga para pekerjaan UT dibagi-bagi sesuai dengan fungsinya. Setiap pegawai memiliki tanggungjawab pada fungsi tertentu misalnya mengelola registrasi, mengelola ujian, mengelola sistem jaminan kualitas, dan mengelola sistem informasi. Fungsi-fungsi tersebut menyebar di berbagai unit yang tersebar di seluruh Indonesia, sehingga orang-orang yang memiliki tugas tersebut juga tersebar di seluruh Indonesia. Menurut observasi peneliti, di UT, pelatihan fungsional dan rapat-rapat koordinasi sering dilakukan, sehingga orang-orang tersebut akan saling mengenal dan membentuk jaringan

personal lalu mereka berkomunikasi. Namun karena jarak mereka berjauhan dan sistem informasi memungkinkan maka mereka memilih berkomunikasi menggunakan media email maupun telepon. Untuk keperluan melaksanakan pekerjaan struktur organisasi UT sering ditambahkan tim-tim kerja dan kolaborasi dengan mitra, hingga struktur organisasi UT dapat secara fleksibel berubah-ubah dari birokrasi fungsional ke matriks dan/atau *boundaryless organization*. Dugaan peneliti, struktur organisasi yang fleksibel dan adanya kewenangan yang diberikan untuk *sharing* pengetahuan belum dimanfaatkan secara optimal oleh pegawai.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi tentang mengapa struktur organisasi UT tidak berpengaruh secara langsung positif terhadap organisasi belajar. Dugaan penelitian adanya faktor-faktor; Pertama, sulit menyamakan waktu antara para anggota tim, sehingga koordinasi antar anggota tim kurang intens. Akhirnya mereka bekerja sendiri-sendiri dan dikoordinasikan dengan menggunakan media. Dalam konteks organisasi belajar, pertemuan dalam Tim merupakan faktor penting terwujudnya *sharing* pengetahuan. Komunikasi dan



koordinasi dengan menggunakan media, dapat mengatasi masalah komunikasi namun tidak cukup mampu untuk menggantikan forum pertemuan tatap muka dalam rangka *sharing* pengetahuan.

Kedua, tim sulit untuk bertemu, karena beban kerja yang tinggi. Dosen menjadi anggota dari beberapa Tim yang waktu pertemuannya seringkali sama. Ketiga, dengan diimplementasikannya Sistem Jaminan Kualitas yang menuntut pelaksanaan sistem dan prosedur kerja secara ketat, menyebabkan dosen bekerja secara rutin dan formal. Ada kejenuhan diantara dosen dengan sistem kerja yang ketat dan formal. Kondisi ini menghambat terjadinya proses belajar. Keempat, sistem dan prosedur yang kurang cocok dengan kondisi setempat. Seperti telah dijelaskan di muka, UT memiliki 37 UPBJJ yang tersebar di seluruh Indonesia dengan kondisi sosial, budaya, dan wilayah yang berbeda. Sistem dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh UT Pusat kadang-kadang tidak cocok dengan kondisi setempat. Ada UPBJJ yang berani menyusun prosedur baru yang cocok dengan kondisi setempat ada yang tidak. Untuk UPBJJ yang berani menyusun prosedur baru maka UPBJJ tersebut akan lebih

mudah dalam bekerja sedangkan UPBJJ yang tidak berani menyusun prosedur baru ia akan memaksakan prosedur yang kurang cocok tersebut yang berakibat akan menurunkan keefektifan organisasi. Kelima, adanya campur tangan yang terlalu banyak kepada tim. Tim Pengembangan Sistem Informasi Penelitian dalam bekerjanya membuat sistem *buffering* bagi pegawai yang bekerja kreatif. Pegawai yang bekerja kreatif dipagari oleh Kepala Pusat dari berbagai campur tangan manajemen di atasnya. Pegawai kreatif diberikan kebebasan yang luas untuk berkreasi menciptakan sistem informasi penelitian. Menurut informan cara ini efektif untuk memacu kreativitas pegawai tanpa gangguan dari pihak luar. Pegawai tersebut dibebaskan dari target dan pengawasan yang ketat. Dengan memiliki kebebasan yang tinggi pegawai yang harus bekerja kreatif akan lebih mudah dalam mewujudkan ide-idenya.

Keenam, tidak jelasnya unit yang bertanggungjawab dalam riset media dan riset jaringan komputer. Kedua jenis riset tersebut harus diintegrasikan untuk menghasilkan aplikasi layanan melalui jaringan internet. Ketiadaan unit yang memiliki kewenangan

mengintegrasikan riset media dan riset jaringan menyebabkan kurang berkembangnya kegiatan riset dan pengembangan media melalui jaringan.

Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut cukup jelas mengindikasikan bahwa riset dan pengembangan yang integratif itu sangat penting bagi pengembangan produk baru.

Dalam Tabel distribusi frekuensi variabel organisasi belajar seperti yang disajikan pada awal Bab ini skor reponden cenderung berada di sekitar dan di atas *mean*, artinya sebagian besar responden menyatakan bahwa organisasi UT merupakan organisasi yang efektif sebagai organisasi belajar. Namun dari uji korelasi variabel struktur organisasi tidak cukup signifikan memberikan pengaruh pada variabel organisasi belajar. Peneliti menduga, terdapat variabel lain di luar Variabel SO yang lebih signifikan dalam memfasilitasi *sharing* pengetahuan. Dari hasil uji nilai signifikansi, variabel lain tersebut menurut dugaan penulis adalah sistem informasi.

Dari hasil wawancara, informan menyatakan bahwa pada umumnya pegawai UT memiliki beban kerja yang tinggi, sehingga mereka sulit menemukan waktu

yang sama untuk bertemu dengan pegawai lain, lalu mereka memilih bekerja secara mandiri dan berkomunikasi melalui media. Media komunikasi mampu menembus keterbatasan struktur organisasi, waktu, dan jarak walau mereka kehilangan momentum untuk berkomunikasi secara lebih fleksibel dengan komunikasi tatap muka. Dengan demikian peneliti menginterpretasikan bahwa keefektifan organisasi belajar di UT tidak secara langsung dipengaruhi oleh efektifnya struktur organisasi, tetapi lebih dipengaruhi oleh efektifnya sistem informasi yang digunakan oleh para pegawai. Agar organisasi belajar dapat berlangsung efektif, organisasi belajar memerlukan struktur organisasi yang lebih fleksibel yaitu struktur organisasi yang memungkinkan para pegawai mudah dalam berkomunikasi dan berkoordinasi baik ke atas, ke bawah maupun horizontal.

Di samping itu pemberian kewenangan yang lebih besar kepada pegawai juga akan memicu tumbuhnya organisasi belajar. Organisasi yang fleksibel dan adanya delegasi kewenangan akan mendorong munculnya *sharing* pengetahuan antar pegawai. Namun dari uji statistik pengaruh variabel struktur organisasi terhadap organisasi

belajar tidak signifikan. Pada kajian teori Fulmer dan Keys (1998) *continuous and open succes between individuals and groups; free, reliable communication, where interdependence is the foundation of cohesiveness ....*

Menurut Fulmer dan Keys, kohesivitas akan memudahkan terjadinya *sharing* pengetahuan antar pegawai.

Penulis menduga komunikasi dan koordinasi antar pegawai tetap berlangsung dengan intensitas yang tinggi, namun komunikasi dan koordinasi tersebut tidak dilakukan mengikuti mekanisme struktur organisasi formal UT, namun melalui media baik internet maupun melalui media lain. Peneliti menduga, organisasi fungsional yang digunakan oleh UT telah menciptakan kelompok-kelompok pegawai berdasarkan tugas masing-masing di seluruh unit di UT. Para pegawai telah saling mengenal melalui pelatihan pelatihan teknis dan fungsional di UT Pusat. Di samping itu, secara aktual struktur organisasi UT adalah struktur matriks, bahkan *adhocracy* yang merupakan gabungan antara struktur fungsional dan tim kerja serta ada pula UPBJJ yang merupakan struktur organisasi divisional berdasarkan geografis. Tim-tim kerja dan kelompok informal tersebut banyak melakukan komunikasi

dan koordinasi secara informal. Kelompok-kelompok ini memiliki kohesivitas yang tinggi yang dihubungkan melalui media. Jadi dugaan peneliti, proses penciptaan, penyimpanan, mendesiminasikan, dan menggunakan pengetahuan tidak banyak melibatkan struktur organisasi UT, tetapi lebih banyak menggunakan media yang berlangsung di luar struktur formal UT. Jika menggunakan penjelasan Jones, dkk. (2007) bahwa organisasi belajar perlu mendesain struktur, budaya, dan strategi yang memungkinkan terjadinya proses belajar dalam organisasi, maka dapat disimpulkan desain struktur organisasi UT yang ditetapkan Menteri Pendidikan Nasional masih memerlukan modifikasi agar proses belajar dalam organisasi dapat dilaksanakan lebih efektif. Demikian juga pendapat Mullins (2005), dan Cumming dan Worley (2005) yang menyatakan bahwa salah satu syarat penting terjadinya organisasi belajar adalah adanya struktur organisasi yang efektif tidak terbukti secara signifikan di UT. Dalam penelitiannya Rodhes menemukan bahwa keefektifan transfer pengetahuan dipengaruhi oleh struktur tim yang fleksibel, aliansi dan jaringan sosial. Temuan Rodhes ternyata juga tidak berlaku untuk UT. Struktur

organisasi UT tidak secara signifikan mampu mempengaruhi organisasi belajar UT.

**b. Pengembangan SDM ( $X_3$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengembangan sumberdaya manusia terhadap organisasi belajar tidak didukung oleh data.

Secara teori dan konsep, sumber daya manusia merupakan komponen penting terbentuknya organisasi belajar. Kemampuan SDM dalam merespon perubahan lingkungan diwujudkan dalam bentuk peningkatan kemampuan untuk merespon perubahan tersebut, sehingga SDM memerlukan peningkatan keterampilan secara terus menerus agar mampu merespon perubahan dengan cepat. Peneliti mengutip kembali temuan Belet tentang hubungan pengembangan SDM dengan organisasi belajar seperti yang telah dikemukakan pada Bab II. Belet menyatakan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat kunci sukses dalam pengembangan

organisasi belajar adalah *people's ability to learn in real time and to apply useable learning quickly and effectively.*

Cumming dan Worley (2005) menyatakan para pegawai perlu didorong untuk memiliki dan berbagi pengalaman dan keterampilan baru yang dilakukan baik secara mandiri maupun terprogram. Pencarian pengetahuan baru dapat pula dilakukan secara individual maupun dalam kelompok. Dengan mengacu pada pendapat Belet, dan Cumming dan Worley terdapat dua hal penting yang perlu dilakukan oleh pegawai dalam kaitan dengan organisasi belajar yaitu upaya untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan, dan kemudian menggunakannya secara cepat dan efektif.

Jika dilihat dari instrumen yang digunakan, Variabel PSDM diukur dengan menggunakan 25 item valid dan Variabel OB diukur dengan 21 item valid. Reliabilitas untuk Variabel PSDM adalah sebesar 0,947 dan untuk Variabel OB sebesar 0,922. Dari hasil uji statistik diperoleh koefisien jalur sebesar 0,05 dengan t hitung sebesar 1.43.

Uji linearitas antara Variabel PSDM dan Variabel Organisasi Belajar diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,554 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kedua variabel



berhubungan secara linear. Kemudian dari hasil Uji Normalitas dengan Metode Kolmogorov-Smirnov diperoleh skor hubungan Variabel Struktur Organisasi dan Variabel Organisasi Belajar adalah sebesar 0,698 yang berarti sebaran data variabel-variabel tersebut normal. Secara substantif instrumen penelitian sudah diuji oleh 6 orang ahli. Pengolahan data penelitian dilakukan secara cermat dan mengikuti prosedur standar yang ditetapkan oleh Program SPSS untuk menguji instrumen dan Lisrel 8 untuk menguji hipotesis. Dari sisi instrumen penelitian, bangunan teoritik, statistik, dan isi serta metodologi peneliti sudah mengikuti prosedur yang ditetapkan.

Dari data yang diperoleh melalui kuesioner dan diolah dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi, mayoritas responden menyatakan bahwa pengembangan SDM di UT efektif. Mayoritas responden telah bekerja di UT lebih dari 21 tahun. Masa kerja yang panjang, akumulasi pengalaman, dan pengetahuan mereka tentang UT sudah cukup banyak, responden memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang UT yang cukup banyak. Responden juga memperoleh pengalaman dan pengetahuan ketika mereka bekerja di dalam tim-tim kerja.

Tim-tim kerja akan meningkatkan keterampilan responden dalam kemampuan teknis disamping kemampuan manajerial dan psikologis. Mereka terbiasa berdiskusi, bekerja sama, menemukan hal baru, dan mengambil keputusan. Dari pengakuan responden, dalam lima tahun terakhir mayoritas responden memiliki pengalaman bekerja dalam tim di UT.

Di samping itu, pembaharuan pengetahuan melalui pelatihan juga dilakukan. Dari data yang sudah disampaikan pada deskripsi variabel pada awal Bab IV ini, mayoritas responden mengaku telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan UT sebanyak 3-10 kali. Jenis pelatihan yang ditanyakan dalam kuesioner adalah pelatihan penulisan bahan ajar dan bahan ujian, pelatihan penelitian, pelatihan motivasional, dan pelatihan manajerial. Dari pertanyaan terbuka responden umumnya menjawab mereka menerima pelatihan teknis seperti auditor dan pengelolaan barang dan jasa.

Variabel Pengembangan SDM yang antara lain ditunjukkan oleh pelatihan yang cukup, pengalaman bekerja dalam tim, dan pengalaman kerja pegawai yang cukup tinggi di UT, ternyata tidak berpengaruh langsung

secara signifikan terhadap organisasi belajar, namun secara signifikan memiliki pengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

Peneliti menginterpretasikan bahwa pengembangan SDM yang diukur dengan indikator-indikator pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala, pelaksanaan sistem kompensasi, dan adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir kurang mampu mendorong pegawai UT untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan.

Seleksi, training, penilaian kinerja, kompensasi dan pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan pada kemampuan pegawai UT dalam menguji norma, menciptakan pengetahuan, mendesiminasikan pengetahuan, dan menggunakan pengetahuan. Dugaan peneliti, nilai-nilai dan cara kerja baru yang disampaikan kepada pegawai kurang mendorong sebagian pegawai untuk mampu menciptakan sampai menggunakan

pengetahuan. Nilai-nilai baru tersebut masih berfungsi sebatas norma penuntun tindakan sebagian pegawai.

Implementasi sistem jaminan kualitas telah mengubah cara kerja UT secara mendasar. Setiap pekerjaan disusun mekanisme dan prosedur kerjanya serta ditetapkan sarannya. Setiap pegawai bekerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan dan sasaran yang ditetapkan. Setiap tahun dilakukan audit kualitas yang bertujuan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang ditetapkan tercapai dan sistem prosedur yang ditetapkan ditaati.

Proses ini telah menjadi seperti ritual rutin bagi pegawai UT sehingga kemampuan belajarnya tidak dimanfaatkan secara optimal. Di samping kejenuhan sebagian pegawai bertipe pekerja keras bukan tipe yang berpikir.

Penjelasan auditor kualitas seperti yang telah dikemukakan dalam subbab Latar Belakang Permasalahan dapat digunakan untuk melengkapi penjelasan tersebut. Menurut auditor, dalam proses *error detection* dan *error correction* yang dilaksanakan bersama antara auditor dan *auditee* sering tidak lancar karena komitmen *auditee* yang

kurang, proses *sharing* kurang berjalan dengan baik, dan kemungkinan kompetensi *auditee* yang kurang.

Jika memperhatikan jumlah pelatihan yang diikuti, pengalaman kerja yang tinggi, dan pegawai UT memiliki *load* kerja yang tinggi, serta adanya budaya bekerja mengikuti prosedur yang ketat untuk sebagian pekerjaan, peneliti menyimpulkan bahwa; pertama, kepemilikan pengetahuan dan pengalaman lebih banyak digunakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin. Pengetahuan, pengalaman dan keterampilan belum secara signifikan digunakan untuk melakukan kegiatan penciptaan. Penggunaan pengetahuan masih sebatas digunakan untuk melaksanakan dan mengatasi masalah kegiatan rutin. Para pegawai tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan *learning* secara berkelanjutan sehingga peneliti menduga bahwa pengembangan SDM UT belum cukup mampu mendorong pegawai untuk menciptakan, mengolah, mendesiminasikan, dan menggunakan pengetahuan untuk meraih keunggulan produk, sistem operasi, dan sistem layanan. SDM UT mahir dalam melaksanakan dan memperbaiki sistem dan prosedur rutusnya (*single loop learning*) namun belum

cukup mampu untuk melakukan *learning* pada tingkat yang lebih tinggi (*double loop learning*).

### 38. Hipotesis Yang Teruji

#### a. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ )

Berdasarkan hasil uji statistik, variabel sistem informasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel organisasi belajar. Sementara itu dari tabel frekuensi, mayoritas responden menyatakan bahwa UT efektif sebagai organisasi belajar. Untuk Variabel Sistem Informasi, lebih dari separuh responden menyatakan bahwa sistem informasi di UT efektif.

Mengutip Cumming dan Worley (2005) pada Bab II, mereka menyampaikan bahwa SI mampu berperan dalam proses penciptaan pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. SI juga menyediakan perangkat maupun manajemen agar para pegawai dapat memperoleh pengetahuan dengan cepat dan dalam jumlah besar, memprosesnya, dan berbagi pengetahuan diantara para anggota organisasi. Dengan SI setiap orang dalam

organisasi menjadi subyek bagi penciptaan, *sharing* pengetahuan, dan menjadi bagian penting organisasi.

Berdasarkan uji statistik, sistem informasi sangat berpengaruh terhadap organisasi belajar. SI merupakan alat utama untuk melaksanakan KM terutama dalam pembentukan *database*, *sharing* informasi (Luthans, 2008) dan meningkatkan integrasi antar anggota organisasi, tim, maupun divisi (Jones, 2007). Berdasarkan observasi dan pengalaman peneliti, sistem informasi merupakan *backbone*-nya operasi UT. Seluruh proses di UT tidak lepas dari sistem informasi. Sistem informasi di UT digunakan pada proses mulai dari penyebaran informasi melalui *website*, registrasi, pencatatan data mahasiswa, distribusi bahan ajar, pembayaran, proses pembelajaran melalui *online*, ujian, pengelolaan penelitian, penulisan bahan ajar dan ujian, pelatihan, sampai kepada pemeriksaan keabsahan ijazah.

Berdasarkan observasi, setiap pegawai UT diberikan akses internet, hampir seluruh pegawai memiliki alamat email. Akses terhadap komputer mudah. Kemudahan terhadap SI ini menyebabkan para pegawai mudah mengakses informasi, mudah berkomunikasi dan

tukar menukar data dan informasi. Seluruh penyebaran informasi seperti undangan, mengirimkan berkas, termasuk SK, dan dokumen dilakukan melalui *email* atau *website*. Komunikasi personal melalui SI berlangsung dengan intensif antar pegawai di seluruh Indonesia. Dengan demikian *knowledge management* berbasis SI di UT telah terbentuk. Fungsi *knowledge management* berbasis SI di UT lebih banyak digunakan sebagai media *sharing* dan distribusi informasi/pengetahuan serta kodifikasi informasi untuk mahasiswa,

Operasi perguruan tinggi jarak jauh yang mirip industri, menyebabkan integrasi antar unit menjadi hal penting. Terlebih UT memiliki 37 UPBJJ yang tersebar diseluruh Indonesia, sehingga SI merupakan komponen utama dalam mengintegrasikan berbagai macam kegiatan di unit-unit dan tim-tim kerja. Intensifnya penyediaan perangkat komunikasi dan informasi serta adanya akses yang luas terhadap informasi, memudahkan para pegawai UT dalam memperoleh, mendistribusikan, mengolah dan mengintepretasikan, dan menyimpan informasi.

Hasil wawancara dengan kelima Tim di UT, menunjukkan bahwa semua tim memerlukan sistem



informasi yang handal untuk: (1) berkomunikasi dan menghasilkan produk akademik (Tim BA Tablet); (2) untuk melakukan eksplorasi teknologi dan mengembangkan *prototype* sistem layanan (pengembang aplikasi SMS); (3) untuk berkomunikasi dengan para pegawai dan pejabat di UT Pusat (tim UPBJJ), (4) untuk mengolah data mahasiswa, mengembangkan bahan promosi, komunikasi dengan UT Pusat, mahasiswa dan pengurus kelompok belajar; dan, (5) untuk mengembangkan desain sistem informasi penelitian, berkomunikasi dengan peneliti dan *reviewer* serta Dikti, *data base* penelitian, dan mengolah data penelitian.

Dengan memperhatikan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa di UT sistem informasi digunakan dengan sangat efektif untuk berkomunikasi, mengembangkan produk dan sistem, serta mengolah, menyimpan data dan informasi. Hasil uji statistik, observasi, dan wawancara telah memperkuat pendapat yang menyatakan bahwa sistem informasi yang diukur dengan indikator-indikator kemampuan memperoleh data dan informasi, kemampuan mengelompokkan data dan informasi, kemampuan menyimpan data dan informasi,

kemampuan mengolah data dan informasi, dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap organisasi belajar di UT yang diukur dengan indikator-indikator selalu menguji norma organisasi yang berlaku, mampu menciptakan pengetahuan, mampu menyimpan pengetahuan, mampu mendesiminasikan pengetahuan, dan mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT.

Temuan di UT tentang pengaruh SI terhadap organisasi belajar memperkuat pendapat Schemerhorn, dkk. (2011), Cummings dan Worley (2005), Daft (1998), dan Jones dan George (2008) bahwa sistem informasi merupakan faktor yang menentukan terbentuknya organisasi belajar. Temuan Rhodes menemukan pula bahwa SI sangat berperan dalam menghubungkan individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, dan proses transfer pengetahuan.

**b. Budaya organisasi ( $X_4$ ) berpengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar ( $X_5$ ).**

Dari uji statistik, budaya organisasi di UT cukup signifikan memberikan pengaruh langsung positif terhadap organisasi belajar. Ini berarti bahwa budaya organisasi yang diukur dengan indikator: seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan; seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru; dan seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai memberikan pengaruh yang signifikan pada organisasi belajar yang diukur dengan indikator: selalu menguji norma organisasi yang berlaku; mampu menciptakan pengetahuan; mampu menyimpan pengetahuan; mampu mendesiminasikan pengetahuan; dan mampu menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan produk akademik, layanan mahasiswa, dan sistem operasi UT.

Nilai-nilai yang dikembangkan UT yang berbasis pada *good and corporate governance* dan kualitas mampu menciptakan budaya organisasi yang dapat

menjadi landasan tumbuhnya organisasi belajar. Berdasarkan tabel frekuensi tentang budaya organisasi, mayoritas responden menyatakan bahwa budaya organisasi UT kuat, artinya nilai-nilai yang dikembangkan di UT sesuai dengan nilai-nilai yang diharapkan agar organisasi belajar itu tumbuh. Nilai-nilai tersebut antara lain toleransi terhadap kesalahan, kualitas, tanggungjawab, pemberian kesempatan untuk melakukan eksperimentasi, keterbukaan, dan saling percaya.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa Tim BA Berbasis Tablet dalam bekerja sangat mandiri, tidak dipengaruhi oleh pihak lain. Hubungan kerja dan koordinasi sangat fleksibel, komunikasi banyak menggunakan media dan informal. Sedangkan di UPBJJ Bogor, pimpinan mengembangkan budaya keterbukaan dan dialog, sehingga para pegawai menjadi akrab, tidak saling menyalahkan, dan tidak takut salah. Pimpinan UPBJJ mengayomi dan memberikan toleransi jika ada bawahan yang berbuat salah. Budaya kolektif tumbuh dengan baik dengan tingkat konflik yang minimal.

Sedangkan pengembang aplikasi SMS menyatakan ia bekerja sendiri, mengembangkan sendiri idenya dengan inisiatif sendiri menciptakan prototipe layanan menggunakan SMS. Setelah itu prototipe yang dikembangkannya digunakan di seluruh UT. Sedangkan pada Tim SIMPEN, mereka menentukan sendiri kebutuhannya, merumuskan kebutuhan, menciptakan prototipe, menguji prototipe kemudian digunakan aplikasinya digunakan sambil disempurnakan sesuai kebutuhan. Tim SIMPEN bekerja dalam iklim kebebasan yang tinggi. Pimpinan *men-support* pemenuhan infrastrukturnya dan sosialisasi aplikasi kepada seluruh pegawai UT di seluruh Indonesia.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa UT memiliki iklim organisasi yang memberikan keleluasaan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan ide dan melakukan *sharing* kepada siapapun yang dia inginkan di UT dan pimpinan memberikan dukungan. Hasil wawancara sejalan dengan uji statistik, bahwa para pegawai UT memiliki kesempatan untuk menguji nilai, mengembangkan pengetahuan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan untuk pengembangan

produk, sistem, dan layanan. Menurut Cummings dan Worley (2005) *learning* melekat dalam budaya organisasi, artinya efektif tidaknya *learning* dalam organisasi dipengaruhi oleh kuat tidaknya budaya organisasi.

Marquadt dan Reynold (1994) mengemukakan hal yang sama bahwa agar LO terwujud perlu ada budaya belajar dalam organisasi, lalu Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa organisasi perlu mempertajam budaya organisasi agar proses *learning* dapat tumbuh dengan efektif. Sementara itu Garvin (2000) menyatakan bahwa pimpinan perlu memberikan dukungan dan penguatan kalau pegawai melakukan kesalahan. Organisasi perlu menciptakan munculnya norma yang mentolerir kesalahan dalam upaya melakukan inovasi dan eksperimentasi.

Hasil uji statistik dan wawancara di UT didukung oleh pendapat Cummings dan Worley (2005), Marquadt dan Reynold (1994), dan Robbins dan Judge (2011) serta Garvin (2000) menyatakan bahwa organisasi perlu mengembangkan nilai dan norma yang mendorong anggota organisasi melakukan kegiatan inovatif dan kreatif.

**c. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ).**

Dari hasil uji statistik, Variabel Sistem Informasi berpengaruh terhadap Variabel Budaya Organisasi. Dari tabel distribusi frekuensi separuh responden menyatakan bahwa sistem informasi UT efektif, artinya SI di UT mampu memfasilitasi kebutuhan pegawai UT dalam berkomunikasi, mengolah dan mentransfer data dan informasi. Sedangkan pada Variabel Budaya Organisasi, mayoritas penilaian responden menyatakan bahwa UT memiliki budaya yang kuat.

Variabel Sistem Informasi diukur dengan indikator kemampuan memperoleh data dan informasi, kemampuan mengelompokkan data dan informasi, kemampuan menyimpan data dan informasi, kemampuan mengolah data dan informasi, dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi. Sedangkan indikator Variabel Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan, seperangkat nilai,

norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru, dan seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh pegawai agar menjadi penuntun perilaku para pegawai. Berdasarkan penilaian responden, belum sepenuhnya indikator-indikator tersebut berjalan dengan efektif.

Sistem informasi memfasilitasi para pegawai dalam mencari data dan informasi baik internal UT maupun dari sumber eksternal dengan menggunakan internet. Kemudian mengolahnya, menyimpan, menyebarkan dan menggunakannya. SI di UT digunakan dalam kegiatan administrasi, administrasi akademik, maupun kegiatan akademik.

Dari hasil wawancara informasi yang diperoleh adalah Tim Pengembang BA Tablet menilai infrastruktur SI di UT sudah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan BA Tablet, yaitu untuk keperluan komunikasi, pengembangan BA termasuk mengembangkan integrasi antara teks, gambar, dan *open educational resources* yang bersumber dari internet. Menurut pengembang aplikasi SMS, SI dipergunakan untuk *browsing* untuk menemukan berbagai aplikasi yang



ditawarkan oleh *vendor* dan kemudian pengembang memilih dan mengembangkan prototipe yang *applicable* untuk dikembangkan di UT serta menyebarkannya ke seluruh unit yang membutuhkan dan berkomunikasi. Berdasarkan observasi, di UPBJJ kebanyakan SI digunakan untuk mengolah data mahasiswa dan berkomunikasi antara UPBJJ dengan UT Pusat, UPBJJ dengan mahasiswa, serta antar UPBJJ. Sedangkan Tim SIMPEN menggunakan SI untuk mengembangkan aplikasi, mencari pengetahuan dari luar, berkomunikasi dan mengolah data penelitian termasuk mengatur lalu lintas proposal dan laporan penelitian.

Informasi yang diperoleh dari wawancara juga menemukan bahwa aplikasi SMS tidak sepenuhnya dapat digunakan di seluruh UT termasuk untuk melakukan tutorial karena pengembang hanya bekerja sendiri dan belum ada aplikasi yang dapat digunakan untuk meringkas pesan. Empat tim yang lain mengaku relatif tidak ada hambatan dari SI yang dimiliki oleh UT.

Penggunaan SI secara ekstensif di UT telah membentuk nilai dalam bekerja. SI telah mengubah cara UT bekerja. Budaya *paperless* berjalan dengan baik di

UT, bekerja dengan teknologi jaringan dilakukan oleh hampir semua pegawai UT, penggunaan internet secara ekstensif untuk memberikan tutorial dan berkomunikasi dengan mahasiswa termasuk distribusi bahan ajar melalui toko buku *online*. Implementasi SI di UT telah secara mendasar mengubah budaya kerja, komunikasi dan koordinasi yang hierarkis menjadi lebih datar dan bebas. Di samping teknologi jaringan, komunikasi juga banyak dilakukan melalui grup-grup yang dapat dengan mudah dibentuk di *blackberry*. Komunikasi informal berkembang dalam skala yang luas. Komunikasi informal ini mampu mengatasi hambatan formal dalam berkomunikasi. SI telah mampu mengatasi hambatan jarak dan waktu bagi pegawai UT dalam berkomunikasi dan berkoordinasi. Ini sesuai dengan temuan Berg dan Chyung yang menemukan bahwa akses terhadap teknologi komputer lebih penting dibandingkan dengan kedekatan fisik.

Penggunaan SI secara ekstensif telah mendorong transparansi. Informasi menjadi lebih bersifat publik dan dapat diakses oleh banyak orang. Di samping itu penggunaan SI di UT telah memacu adanya inovasi,

efisiensi, dan peningkatan kualitas. Penggunaan SI telah memacu pegawai dan manajemen lebih peduli pada kebaruan dan keakuratan data dan informasi. SI telah memacu perubahan budaya dari analog ke budaya *digital* yang menuntut kedisiplinan pengguna, kebaruan data dan informasi, taat prosedur penggunaan SI, dan kecepatan dalam bertukar data dan informasi. Data dan informasi yang diperoleh di UT tentang pengaruh SI terhadap budaya organisasi memperkuat pendapat Kreitner and Kinicki (2010) bahwa SI memacu adanya inovasi, efisiensi, dan peningkatan kualitas. SI memacu pula terjadinya *telecommuting* dan *teleworking*.

Menurut Eisenberg dan Goodall (1997) penggunaan SI memberikan dampak: menempatkan manusia sebagai subyek, *tacit knowledge* dihargai, dan komunikasi informal diakui. Dari hasil wawancara dan kuesioner menunjukkan bahwa pegawai UT telah menjadi subyek dalam organisasi UT artinya aspirasi dan keinginan mereka dapat disampaikan melalui media. Kedua, pengalaman para pegawai dalam menggunakan SI lebih dihargai dan komunikasi informal merupakan sesuatu yang penting.

Temuan Amy juga memperkuat temuan bahwa komunikasi informal merupakan alat yang ampuh untuk menciptakan keterbukaan dan meningkatkan akuntabilitas. Amy menemukan juga bahwa komunikasi yang buruk merupakan faktor penghambat utama belajar. Schemerhorn (2011) menyatakan bahwa SI sangat efektif digunakan untuk mengimplementasikan TQM dengan pemberdayaan dan partisipasi. Implementasi TQM di UT sangat terbantu oleh penggunaan IT. Disamping itu, implementasi TQM telah menggerakkan seluruh elemen UT. Sehingga apa yang dikatakan Schermerhorn berlaku juga di UT.

**d. Struktur organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ).**

Hasil uji statistik terhadap hipotesis yang berbunyi struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,14 dan t hitung sebesar 2.61. Berdasarkan uji statistik tersebut hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Secara teoritis, desain struktur organisasi akan membentuk budaya organisasi melalui pilihan desain

oleh para manajer. Organisasi yang memiliki struktur yang fleksibel akan membentuk anggota organisasi dengan budaya kerja yang fleksibel juga dan sebaliknya. Desentralisasi pengambilan keputusan biasanya akan memberikan pengaruh pada budaya anggota organisasi untuk berani mengambil keputusan.

Dari informasi yang diperoleh dari penilaian responden dan informan di lapangan, fleksibilitas budaya kerja di UT yang ditandai dengan mudahnya para pegawai berhubungan dengan pegawai lain, budaya bekerja dalam tim kerja, keberanian mengambil keputusan termasuk tidak menggunakan prosedur dan pedoman yang ditetapkan UT jika tidak sesuai dengan lapangan merupakan strategi UT dengan memberikan kewenangan teknis kepada unit-unit atau tim untuk mengambil keputusan.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa komunikasi informal banyak digunakan untuk mengatasi hambatan hubungan formal. Komunikasi informal banyak dilakukan dengan menggunakan media. Komunikasi dengan menggunakan media (baik formal maupun informal) dimungkinkan karena UT memberikan

kebebasan kepada para pegawai untuk memilih cara dan media komunikasi yang diperlukan. Dengan adanya desentralisasi dalam mengambil keputusan teknis maka komunikasi antar pegawai di UT Pusat maupun antar UPBJ maupun UT Pusat dengan UPBJJ dengan menggunakan media berkembang dengan baik. Budaya *sharing* antar pegawai berlangsung dengan baik.

Menurut Lawrence dan Lorsch (1986), diferensiasi akan menciptakan perbedaan sikap dan perilaku. Diferensiasi pekerjaan di UT berpengaruh terhadap sikap dan perilaku dosen. Menurut pengamatan peneliti, terdapat perbedaan perilaku dosen yang bertugas di fakultas dengan dosen yang bertugas di UPBJJ. Dosen di UPBJJ memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi dalam mengorganisir ujian, tutorial, dan mengelola jaringan. Namun dalam penelitian dan pengelolaan bahan ajar dosen UT Pusat lebih terampil. Diferensiasi struktur organisasi telah mempengaruhi perilaku dosen UT. Dosen yang terbiasa bekerja dalam tim terbiasa mengorganisir pekerjaan secara jarak jauh dan berdiskusi melalui media. Dengan demikian perilaku dosen UT sesuai dengan pendapat Sherriton dan Stern

(1997) yang menyatakan bahwa sistem, prosedur, proses, kebijakan, dan pengendalian merupakan komponen utama dalam perubahan budaya dan subbudaya. Kebiasaan bekerja tim berpengaruh terhadap budaya kerja pegawai dalam bentuk perilaku pegawai yang lebih fleksibel dan mandiri. Secara statistik teori tersebut terbukti di UT.

Struktur organisasi membentuk budaya dengan mendesain iklim organisasi melalui kebijakan yang berkaitan dengan tingkat sentralisasi, tingkat formalisasi, dan tingkat kompleksitas. Menurut Sherriton dan Stern (1997) budaya *sharing* dibentuk oleh struktur organisasi yang datar, adanya tim kerja, dan dukungan penyediaan infrastruktur.

Dari hasil wawancara, diperoleh informasi bahwa: Pertama, dukungan infrastruktur mencukupi dan komunikasi berlangsung dengan mudah secara statistik kondisi tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi UT. Kedua, yang paling menonjol dari budaya UT adalah budaya *sharing* dalam tim dan komunikasi informal. Budaya *sharing* dapat berkembang karena struktur organisasi memberikan keleluasaan

kepada pegawai untuk *sharing*. Semua tim bekerja secara *teamwork* dengan melakukan *sharing* pengetahuan. *Sharing* dilakukan dengan menggunakan berbagai media dan tatap muka atau gabungan antara keduanya.

Ketiga, kebiasaan lain yang dilakukan oleh anggota tim untuk meningkatkan integrasi antar mereka adalah dengan menggunakan komunikasi informal. Komunikasi informal dilakukan dengan kontak individual baik antar anggota tim, antara Tim dengan Pimpinan UT, dan antara UPBJJ dengan UT Pusat. Komunikasi informal umumnya dilakukan dengan menggunakan email, telepon, *blackberry messengers*, maupun SMS.

Keempat, dalam memproduksi, *sharing*, dan menggunakan pengetahuan banyak didukung oleh adanya komunikasi dan koordinasi secara informal dengan melalui dan/atau di luar hierarki dan jalur komando. Dalam berkomunikasi dan berkoordinasi informan di UPBJJ langsung berhubungan dengan pegawai di UT Pusat, tidak melalui jalur resmi. Peneliti menginterpretasikan bahwa jalur-jalur formal dan informal



banyak digunakan pegawai dan pejabat UT dalam berkomunikasi.

Dari penjelasan di muka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di UT dipengaruhi secara signifikan oleh struktur organisasi.

**e. Pengembangan SDM ( $X_4$ ) berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi ( $X_3$ ).**

Uji statistik untuk menguji pengaruh Variabel Pengembangan SDM terhadap Variabel Budaya Organisasi menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. Pada deskripsi variabel PSDM, mayoritas responden menilai bahwa pengembangan SDM di UT berlangsung efektif. Sedangkan untuk Variabel Budaya Organisasi, mayoritas responden menilai bahwa budaya organisasi di UT kuat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Variabel Pengembangan SDM dalam penelitian ini adalah: pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai; pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan; pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala; pelaksanaan sistem kompensasi; dan

adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir dilaksanakan dengan efektif. Sedangkan indikator Variabel Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai dan norma serta standar perilaku yang dikembangkan, seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang diajarkan kepada pegawai baru, dan seperangkat nilai dan norma yang disebarkan kepada seluruh anggota organisasi agar menjadi penuntun perilaku.

Di UT, rekrutmen ditujukan untuk memperoleh pegawai yang memiliki nilai dan norma dan standar perilaku yang sama dengan UT. Kemudian pegawai dilatih dan dikembangkan agar mereka memiliki nilai, norma dan standar perilaku yang sama dengan UT. Pelaksanaan nilai, norma dan standar perilaku oleh pegawai dimotivasi dengan kompensasi dan jenjang karir, dan dikendalikan melalui penilaian kinerja. Dengan demikian pengembangan SDM merupakan komponen utama dalam membangun dan memelihara nilai, norma dan standar perilaku pegawai UT agar mereka bekerja sesuai dengan nilai dan norma yang dikembangkan UT yaitu *good and corporate governance*, TQM, dan nilai-nilai UT sebagai PTJJ. Hal ini sesuai dengan apa yang

disampaikan Schneider dan Basoux, seperti dikutip oleh Mullins (2005) bahwa menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan landasan penting bagi adanya perubahan, terutama perubahan struktur dan strategi organisasi.

Di UT, implementasi prinsip-prinsip TQM dan *good and corporate governance* diikuti dengan banyak pelatihan dan pengembangan bagi pegawai dan pejabatnya, agar terjadi peningkatan pengetahuan dan keterampilan dan perubahan sikap. Pelatihan bersama-sama dengan kegiatan audit kualitas yang dilaksanakan oleh UT merupakan salah satu pelaksanaan prinsip *continuous improvement* dari TQM.

Perubahan kebijakan dan lingkungan yang sangat cepat menuntut kesiapan pengetahuan dan keterampilan SDM untuk melaksanakannya. Dari hasil wawancara terhadap lima ketua tim, peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan yang dilaksanakan oleh Tim Pengembangan BA Tablet, layanan melalui aplikasi SMS dan aplikasi SIMPEN adalah dalam rangka menjawab kebutuhan di masa mendatang (*anticipatory learning*). Sedang pengembangan sistem, prosedur, dan perlengkapan

promosi adalah dalam upaya menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Dari hasil wawancara, kegiatan penciptaan dan *sharing* pengetahuan merupakan inti dari kegiatan tim. Para informan memiliki komitmen yang tinggi, keterampilan yang dibutuhkan dan kemauan yang keras untuk mewujudkan tujuannya. Pelatihan dan pengembangan serta bekerja Tim juga bertujuan untuk menyiapkan pegawai untuk menyongsong perubahan. Hal ini sesuai dengan temuan Chen yang menyatakan bahwa pengenalan akan perubahan ternyata membawa pengaruh besar terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Untuk memberikan balas jasa atas komitmen para pegawai yang telah bekerja keras, UT memberikan dukungan kebijakan, infrastruktur, anggaran, kompensasi, dan motivasi non material yang memadai. Temuan ini sesuai dengan pendapat Cummings dan Worley (2005) yang menyatakan bahwa desain pengembangan SDM perlu ditujukan untuk memperoleh kinerja jangka panjang dan mengelola pengetahuan yang menekankan pada kemampuan memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Temuan Burpitt tentang strategi pengembangan SDM

senada dengan teori yang dikemukakan oleh Cumming dan Worley, Chen, dan Mullins, bahwa pengembangan SDM perlu dilakukan terus menerus agar para pegawai selalu memperbaharui nilai, norma, dan standar perilakunya.

Penjelasan informan dalam pengembangan produk dan sistem bahwa perlu keberanian mengambil risiko, melakukan eksperimentasi dan ada toleransi terhadap kesalahan sama dengan pendapat Burpitt. Namun temuan Chermin dan Nijhof, bahwa salah satu tujuan rotasi pegawai adalah untuk mempercepat proses pemindahan budaya dan pengetahuan dari satu unit ke unit lain menurut observasi penulis belum terjadi di UT. Di UT, rotasi masih bersifat memindahkan pegawai karena sudah bekerja maksimal 8 tahun di unitnya, bukan bertujuan memindahkan budaya dan pengetahuan.

**f. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_4$ ).**

Hasil uji statistik atas pengaruh langsung SI terhadap PSDM menunjukkan bahwa SI berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan SDM. Variabel PSDM diukur dengan indikator pelaksanaan

kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai; pelaksanaan kegiatan training dan pengembangan; pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala; pelaksanaan sistem kompensasi; dan adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir dilaksanakan dengan efektif. Sedangkan Variabel SI diukur dengan indikator; kemampuan memperoleh data dan informasi; kemampuan mengelompokkan data dan informasi; kemampuan menyimpan data dan informasi; kemampuan mengolah data dan informasi; dan kemampuan menyebarkan data dan informasi ke seluruh organisasi maupun di luar organisasi.

Distribusi frekuensi penilaian responden atas Variabel SI menunjukkan bahwa hampir separuh responden memberikan skor penilaian yang tinggi terhadap SI. Walau sebagian pegawai UT belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan infrastruktur yang telah disediakan oleh UT.

Penggunaan SI dalam organisasi mampu mengubah desain pekerjaan, misalnya jalur komunikasi dapat diperpendek, pengurangan penggunaan kertas secara ekstensif, mekanisme koordinasi dapat lebih

fleksibel, pembuatan berbagai prototipe dapat lebih mudah dan murah karena adanya komputer, muncul kemampuan baru dari organisasi misal melakukan deteksi plagiasi dan deteksi keaslian ijazah, keterampilan dalam penggunaan aplikasi perlu selalu diperbaharui, dan disiplin dalam *update* menjadi penting. Dampak besar lain penggunaan SI adalah SI mampu menggantikan manusia untuk pekerjaan-pekerjaan rutin yang dapat distandarisasikan dan meningkatkan efisiensi organisasi melalui implementasi sistem jaminan kualitas (Simintas/TQM).

Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa SI telah mengubah cara tim berkomunikasi dan berkoordinasi. Tim Pengembang BA Tablet misalnya menggunakan media dalam berkomunikasi dan melakukan koordinasi. Berdasarkan observasi dan pengalaman peneliti, dapat disampaikan bahwa pelaksanaan tutorial *online* dapat dilakukan dari rumah, dari bandara, hotel, atau tempat lain yang memiliki jaringan internet dan tidak memerlukan waktu khusus. Pengembang aplikasi SMS mengandalkan internet untuk berkomunikasi dan berkirim data kepada ahli-ahli SI di UPBJJ. Antar ahli SI di beberapa UPBJJ

berkomunikasi dengan menggunakan internet. Antar pejabat UT disamping menggunakan email mereka juga bergabung dalam grup-grup yang dibangun menggunakan *blackberry*. Dalam pengelolaan penelitian, aplikasi SIMPEN berperan sebagai *hub* (penghubung) antara peneliti, pengelola penelitian, reviewer, dan DIKTI. Dari hasil observasi, kegiatan sosialisasi berbagai program, monitoring dan evaluasi program, dan pelatihan penelitian bahan ajar kepada dosen-dosen di UT Pusat dan UPBJJ menggunakan media *teleconference* secara intensif.

Dari hasil wawancara, observasi, dan pengalaman peneliti mengindikasikan implementasi SI selalu menuntut pegawai untuk mengubah pandangannya tentang pekerjaan yang dulunya bekerja secara analog sekarang bekerja secara digital. Dari hasil wawancara secara implisit para informan menyatakan bahwa pegawai dituntut mampu: (1) secara teknis mengoperasikan komputer jaringan maupun *gadget* lainnya, (2) selalu memperbaharui keterampilannya karena aplikasi yang digunakan selalu berubah, (3) peduli kepada *stakeholders* karena *stakeholders* makin mudah



mengakses informasi dari UT dan menyampaikan informasi kepada UT yang akan dibaca oleh *public*, (4) bekerja dalam tim secara virtual, (5) bekerja dalam waktu dan prosedur yang sudah ditentukan. Pada intinya pegawai dituntut untuk memiliki nilai dan norma yang dipersyaratkan dalam bekerja menggunakan media dan memiliki standar kerja yang sesuai dengan karakter media.

Temuan tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh: Tapscott (1996) bahwa bekerja harus memperhatikan kebutuhan *stakeholders* dan berorientasi pada target eksternal; Jones, George, dan Hill (1998) yang menyatakan bahwa penggunaan SI akan meningkatkan efisiensi; dan, Crawford (1991) yang menyatakan bahwa SI dapat digunakan untuk melakukan otomasi, komputer dan telekomunikasi dapat digunakan untuk menghubungkan unit-unit yang terpisah secara geografis, dan pelatihan.

Penggunaan SI untuk peningkatan pelatihan dan pengembangan juga sesuai dengan konsep dari Mejia, dkk. (2005). Schemerhorn, dkk. (2011) menyatakan bahwa SI sangat mendukung untuk implementasi TQM. Konsep Schemerhorn sejalan dengan pengalaman UT dalam

mengimplementasikan sistem jaminan kualitas. Konsep Kreitner dan Kinicki (2010) bahwa *telecommuting/teleworking* mampu meningkatkan produktivitas pegawai, juga terbukti di UT. Rhodes, dkk., menemukan bahwa penggunaan SI telah mendorong munculnya budaya organisasi yang inovatif. Temuan Rhodes juga sejalan dengan temuan peneliti di UT.

**g. Struktur Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan SDM ( $X_4$ ).**

Berdasarkan uji statistik, variabel struktur organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap variabel pengembangan SDM. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengembangan SDM adalah kejelasan uraian tugas dan pekerjaan menurut fungsi dan divisi, koordinasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara formal maupun informal, komunikasi ke atas, ke bawah, ke samping dengan atau tanpa media, hubungan pelaporan dengan atau tanpa media, implementasi mekanisme dan prosedur kerja, dan penggunaan kewenangan ditetapkan dengan kebijakan.

Sedangkan Variabel PSDM diukur dengan indikator pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi pegawai, pelaksanaan kegiatan *training* dan pengembangan, pelaksanaan penilaian kinerja kepada setiap pegawai secara berkala, pelaksanaan sistem kompensasi, dan adanya pelaksanaan sistem pengembangan karir.

Dari hasil tabulasi data diperoleh indikasi bahwa mayoritas responden menilai bahwa struktur organisasi UT efektif digunakan untuk mengkoordinasikan pekerjaan di UT. Sedangkan variabel PSDM menunjukkan bahwa pengembangan SDM di UT juga berlangsung efektif. Berdasarkan hasil uji statistik, variabel struktur organisasi berpengaruh sangat kuat terhadap variabel pengembangan SDM.

Secara teori, struktur organisasi berpengaruh terhadap PSDM melalui desain pembagian kerja, hierarki, komunikasi, koordinasi, dan delegasi kewenangan yang ditetapkan oleh organisasi. Di samping itu tinggi rendahnya tingkat formalisasi sistem dan prosedur kerja dan tinggi rendahnya tingkat sentralisasi pengambilan keputusan juga berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi. Organisasi belajar memerlukan desain organisasi yang

memiliki tingkat formalisasi rendah dan tingkat sentralisasi yang rendah, artinya tidak semua sistem, prosedur, nilai, dan standar perilaku harus diformalkan, sebagian cukup menjadi standar etik saja yang dilaksanakan melalui penguatan budaya organisasi. Sedangkan untuk tingkat sentralisasinya, organisasi belajar memerlukan sentralisasi pada tingkat yang rendah, artinya para pegawai diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan sesuai dengan tingkatannya.

Pada organisasi dengan tingkat formalisasi yang rendah, organisasi akan didesain dengan pembagian dengan *job enrichment* dan *job enlargement* yang tinggi, tingkat hierarki yang cenderung rendah, komunikasi dan koordinasi cenderung fleksibel, dan ada pendelegasian kewenangan. Pada organisasi dengan tingkat formalisasi rendah, partisipasi anggota organisasi biasanya tinggi, dan keberanian anggota organisasi untuk mengambil keputusan juga tinggi. Sedangkan pada organisasi dengan tingkat sentralisasi yang rendah memberikan keleluasan bagi anggota organisasi untuk mengambil keputusan. Anggota organisasi didorong untuk berani mengambil keputusan.

Organisasi dengan desain tingkat formalisasi yang rendah dan tingkat sentralisasi yang rendah memerlukan anggota organisasi dengan keterampilan yang tinggi dan rasa percaya diri yang tinggi. Anggota organisasi dituntut untuk lebih mandiri dan mampu berpartisipasi aktif dalam bekerja.

Di UT, untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan yang memerlukan komitmen dan keterampilan yang tinggi, UT banyak melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai. Adanya tuntutan yang tinggi terhadap kinerja pegawai oleh UT diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memadai. Untuk meningkatkan motivasi pegawai, UT menggunakan instrumen penilaian kinerja pegawai dalam pemberian kompensasi dan promosi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti memperoleh informasi bahwa tingkat sentralisasi yang rendah membuat pegawai lebih bebas dalam melakukan penciptaan pengetahuan. Pimpinan terlalu tidak campur tangan dalam hal teknis. Untuk hal teknis diserahkan kepada Tim. Campur tangan pimpinan yang terlalu banyak dalam proses kreatif malahan akan menghambat proses kreatif itu sendiri. Sementara itu di

UPBJJ, pimpinan UPBJJ juga melakukan hal yang sama dengan di UT Pusat yaitu memberikan kebebasan kepada pegawai untuk berkreasi. Sementara itu, kejelasan sistem dan prosedur kerja mampu meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai. Aturan yang jelas membuat mereka tidak ragu-ragu dalam mengambil keputusan. Mereka mengetahui mana yang diperbolehkan mana yang tidak diperbolehkan.

Organisasi dengan tingkat formalisasi yang rendah dan tingkat sentralisasi yang rendah memerlukan anggota organisasi yang berani mengambil tanggungjawab dan berkinerja tinggi. Sebenarnya struktur organisasi UT yang resmi adalah struktur organisasi yang ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional. Dalam kenyataannya, struktur organisasi yang ditetapkan masih kurang mampu digunakan untuk melaksanakan pekerjaan di UT. Untuk mengatasinya UT melakukan modifikasi dengan mengembangkan tim-tim kerja, mengizinkan komunikasi informal, memberikan kewenangan kepada pegawai untuk berkreasi dan mengambil keputusan. Modifikasi ini mampu menurunkan tingkat formalisasi yang tinggi akibat implementasi desain struktur organisasi yang ditetapkan

Mendiknas dan implementasi sistem jaminan kualitas. Komunikasi dan koordinasi melalui media dan pembentukan tim kerja telah mampu memotong hierarki, mengurangi sekat sekat birokrasi, dan mempercepat pengambilan keputusan, serta penyampaian laporan.

Temuan di UT ini sesuai dengan pendapat Jones dan George (2008), tentang *job enlargement* dan *job enrichment*, Jacalyn Sherriton dan James L. Stern (1997), Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2011), dan Richard L. Daft (2010).

Dengan demikian hasil uji statistik yang mengindikasikan bahwa struktur organisasi berpengaruh terhadap pengembangan SDM didukung oleh data di lapangan.

**h. Sistem informasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap struktur organisasi ( $X_2$ ).**

Uji statistik terhadap pengaruh Variabel Sistem informasi terhadap Variabel Struktur Organisasi mengindikasikan bahwa di UT, variabel sistem informasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap struktur organisasi.

Berdasarkan Statuta UT Tahun 2007, struktur organisasi UT ditetapkan sebagai struktur organisasi dengan model birokrasi profesional dan untuk UPBJJ ditetapkan dengan model divisi geografis. Berdasarkan observasi peneliti, struktur yang ditetapkan melalui Statuta tersebut tidak efektif digunakan untuk mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan di UT sehingga dibuatlah tim-tim kerja untuk melaksanakan kegiatan lintas unit ataupun kegiatan pengembangan. Tim-tim kerja dibentuk pula dalam unit yang sama. Keputusan UT untuk menggunakan SI sebagai *backbone* operasional UT membawa dampak semakin intensifnya komunikasi informal dari para pegawai UT. Di luar jalur formal, UT juga mengembangkan mekanisme komunikasi dan koordinasi informal dengan difasilitasi oleh SI yang efektif.

Analisis tersebut sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2011) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pemilihan desain struktur organisasi adalah teknologi. SI membawa dampak adanya komunikasi langsung antar pejabat, pejabat dengan pegawai, dan antar pegawai. Komunikasi langsung ini akan mengurangi peran manajer menengah, karena



pimpinan universitas dapat langsung berkomunikasi dengan pegawai. Sehingga sentralisasi akan meningkat. Temuan di UT tersebut sesuai dengan pendapat Daft (1998) bahwa SI akan mampu mengurangi kebutuhan atas *middle manager* dan staf pendukung. SI akan mampu membuat organisasi menjadi lebih datar. Di samping itu SI akan memfasilitasi tim kerja, komunikasi dapat lebih kaya, hambatan waktu dan jarak akan terpangkas, serta mengikat pegawai yang bekerja di wilayah yang berbeda.

Berdasarkan observasi peneliti, pada dasarnya UT adalah organisasi memiliki *external network* yang kompleks dengan banyak kontrak dan kesepakatan. UT mengikat kontrak dan kesepakatan antara lain dengan penulis bahan ajar, penulis soal, tutor tatap muka dan tutor *online*, dan pengawas ujian, pengurus kelompok belajar, pemerintah daerah, serta pembimbing dan penguji tesis. Hubungan UT dengan mitra setara dan tidak hierarkis melainkan berdasarkan kontrak dan kesepakatan. Penggunaan SI mampu menjembatani UT dengan para mitra. Temuan ini sesuai dengan pendapat Jones (2007) bahwa dalam organisasi dengan struktur jaringan tidak dikenal adanya hierarki kewenangan. Koordinasi diatur

dalam kontrak. Bradley dan McDonald (2011) dan Daft (1998) menguatkan temuan peneliti, bahwa SI mampu secara signifikan memfasilitasi kolaborasi antara UT dengan mitra kerjanya.

Menurut observasi peneliti, sebenarnya UT telah berevolusi menjadi organisasi tanpa batas (*the boundaryless organization*). Kontrak dan kesepakatan antara UT dengan mitra (penulis bahan ajar, penulis soal, tutor, pemerintah daerah) dapat muncul dan hilang sesuai kebutuhan UT. Saat ini UT memiliki kesepakatan dengan mitra di Singapura, Malaysia, Hong Kong, Seoul, dan Riyadh untuk mengelola mahasiswa UT yang bekerja di negara-negara tersebut. Dengan adanya SI, jaringan yang luas dan kompleks tersebut dapat dikoordinasikan dengan baik. SI sangat berperan dalam merevolusi organisasi. Transformasi organisasi UT senada dengan konsep tentang organisasi seperti yang dinyatakan Morgan. Morgan (2012) menyatakan *together these changes we are seeing in culture and technology are propelling our world into more connected and collaborative existence*.

Dilihat dari model struktur organisasinya, model struktur organisasi UT tetap menggunakan struktur

organisasi birokrasi professional yang dikombinasikan dengan *adhocracy*. Kombinasi ini dimungkinkan karena adanya SI yang efektif. Temuan ini sesuai dengan konsep dari Schermerhorn (2011), *to combine an adhocracy with bureaucratic element based on advanced information systems*. Senada dengan Schermerhorn, Mejia dkk. (2005), menyatakan bahwa *modern computer based information systems have become central components of many organization's structures*. Dengan demikian pengaruh SI terhadap struktur organisasi UT sejalan dengan konsep dan teori yang dikemukakan oleh para ahli.

#### **G. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Sesuai dengan sifat penelitian kuantitatif yang kurang mendalam menggali informasi, maka penelitian inipun kurang dapat menjawab secara mendalam dan tuntas pertanyaan "why" dan "how" atas temuan-temuan oleh peneliti. Wawancara dilakukan sebelum pengolahan data dilakukan, sehingga peneliti juga tidak memiliki informasi yang mendalam dan detil tentang alasan mengapa hipotesis yang dibangun dengan landasan teori yang kuat tidak terbukti di UT.

2. Penelitian ini tidak mengungkap bagaimana berlangsungnya proses menguji norma, menciptakan pengetahuan, proses *sharing*, proses dan cara menyimpan pengetahuan, dan cara menggunakan pengetahuan.
3. Keterbatasan berikutnya adalah penelitian ini berupaya menguji hubungan variabel-variabel organisasi secara makro, sehingga penelitian ini tidak mencakup faktor organisasi dari sisi mikro misalnya kepemimpinan, motivasi, kinerja, produktivitas, teori belajar, dan sebagainya. Dari sisi variabel makro organisasi, tidak semua variabel makro diuji, ada beberapa variabel makro yang tidak termasuk variabel yang diuji misalnya strategi, lingkungan, dan iklim organisasi.
4. Menyangkut *applicability* hasil penelitian, secara umum PTJJ adalah organisasi yang bekerja mirip industri, yang sistem teknisnya sangat terintegrasi. Ini berbeda dengan PT tatap muka yang sistem teknisnya dapat dipisahkan. Begitupun dengan konsep organisasi belajar juga diadopsi dari dunia industri. Oleh karena itu, tidak semua temuan akan berlaku pada perguruan tinggi tatap muka. Manajemen UT lebih kompleks dibandingkan dengan manajemen PT tatap muka. PT tatap muka tidak memiliki tantangan dalam distribusi bahan ajar dan bahan ujian, tutorial, dan layanan akademik. UT memiliki tantangan yang lebih banyak.

5. Di luar keterbatasan yang telah dikemukakan, penelitian ini bukan tidak penting. Penelitian ini tetap penting. Penelitian ini memberikan gambaran tentang apa yang perlu dilakukan dan pada komponen organisasi yang mana jika organisasi ingin bertransformasi menjadi organisasi belajar.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

#### H. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Sistem Informasi ( $X_1$ ) terhadap Variabel Organisasi Belajar ( $X_2$ ), artinya perubahan positif pada sistem informasi akan menyebabkan perubahan positif pada organisasi belajar, atau sebaliknya perubahan negatif pada sistem informasi akan menyebabkan perubahan negatif pada organisasi belajar. Semakin efektif sistem informasi akan semakin efektif organisasi belajar, dan sebaliknya.
2. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Variabel Organisasi Belajar ( $X_2$ ). Makna kesimpulan ini adalah keefektifan organisasi belajar dipengaruhi oleh “kekuatan” budaya organisasi. Semakin kuat budaya organisasi menyebabkan semakin efektif organisasi belajar, dan sebaliknya semakin kurang kuat budaya organisasi akan menyebabkan semakin kurang efektif organisasi belajar.
3. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Sistem Informasi ( $X_1$ ) terhadap Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ), artinya peningkatan keefektifan sistem informasi akan meningkatkan “kekuatan” budaya organisasi atau sebaliknya semakin kurang efektif sistem informasi akan semakin kurang kuat budaya organisasi.

4. Terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi ( $X_2$ ) terhadap budaya organisasi ( $X_4$ ), yang artinya semakin efektif struktur organisasi UT akan semakin kuat budaya organisasi UT. Sebaliknya, semakin kurang efektif struktur organisasi UT, semakin lemah budaya organisasi UT.
5. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Pengembangan SDM ( $X_3$ ) terhadap Variabel Budaya Organisasi ( $X_4$ ), artinya semakin efektif pengembangan SDM akan semakin kuat budaya organisasi. Sebaliknya, semakin kurang efektif pengembangan SDM, semakin kurang kuat budaya organisasi.
6. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Sistem Informasi ( $X_1$ ) terhadap Variabel Pengembangan SDM ( $X_3$ ), artinya keefektifan pengembangan SDM dipengaruhi oleh keefektifan sistem informasi dan sebaliknya, semakin kurang efektif sistem informasi semakin kurang efektif pengembangan SDM.
7. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Struktur Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Variabel Pengembangan SDM ( $X_3$ ), artinya semakin efektif struktur organisasi akan semakin efektif pengembangan SDM. Sebaliknya semakin kurang efektif struktur organisasi, semakin kurang efektif pula pengembangan SDM.
8. Terdapat pengaruh langsung positif Variabel Sistem Informasi ( $X_1$ ) terhadap Variabel Struktur Organisasi ( $X_2$ ), artinya keefektifan struktur organisasi dipengaruhi secara langsung oleh keefektifan

sistem informasi. Semakin efektif sistem informasi akan semakin efektif struktur organisasi.

9. Secara umum dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling meyakinkan memberikan pengaruh langsung positif terhadap Variabel Organisasi Belajar ( $X_2$ ) adalah Variabel Sistem Informasi ( $X_1$ ).

### I. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian, bahwa keefektifan organisasi belajar dipengaruhi secara langsung positif oleh SI dan BO. Artinya keefektifan organisasi belajar akan ditentukan oleh keefektifan SI dan BO. Semakin efektif SI dan BO akan semakin efektif organisasi belajar. Semakin tidak efektif SI dan BO akan menyebabkan organisasi belajar juga tidak efektif. Kesimpulan ini akan membawa implikasi bahwa untuk meningkatkan keefektifan organisasi belajar, manajemen perlu meningkatkan keefektifan SI. Pemilihan kombinasi yang tepat antara mesin, artifak, prosedur, dan sistem yang akan digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, dan mendesiminasikan informasi akan menentukan efektif dan tidaknya SI yang dibangun. Keefektifan SI dengan dipadukan dengan kuatnya BO akan mampu meningkatkan keefektifan organisasi belajar. BO yang kuat akan mampu membentuk perilaku pegawai sesuai dengan norma, nilai, dan visi UT sebagai organisasi belajar. Norma dan nilai UT seperti kualitas, akuntabilitas, aksesibilitas, dan kewirausahaan serta integritas menjadi pedoman dan



penuntun perilaku setiap pegawai. Ujung dari semua nilai tersebut adalah adanya perilaku pegawai untuk selalu melakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Dalam menemukan kekurangan dan melaksanakan proses perbaikan inilah organisasi belajar berlangsung. SI sangat efektif untuk membantu menemukan dan melaksanakan proses perbaikan.

BO yang kuat dipengaruhi secara langsung oleh efektifnya SI, SO, dan PSDM. Artinya untuk membangun BO yang kuat diperlukan SI, SO, dan PSDM yang efektif. Implementasi mesin, artifak, prosedur, dan sistem akan mempengaruhi nilai dan norma organisasi. Organisasi yang menerapkan SI mempengaruhi pemilihan nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi. Nilai dan norma yang ditetapkan harus relevan dengan fungsi SI dalam organisasi. Sementara itu, SO memberikan pengaruh dalam bentuk fleksibilitas budaya kerja pegawai. Struktur organisasi yang didesain organic, akan memberikan fleksibilitas dan kewenangan kepada pegawai. Sebaliknya struktur organisasi yang didesain mekanis, akan menghasilkan pegawai yang bekerja hanya menjalankan aturan. Dengan demikian struktur organisasi dapat digunakan untuk menciptakan budaya kerja yang diinginkan. Kombinasi SI dan SO yang efektif, dan PSDM yang terampil dan berdedikasi akan meningkatkan BO.

Implementasi SI di UT berdampak pada perubahan cara para pejabat dan pegawai UT antara lain dalam berkomunikasi, berkoordinasi, memproses informasi, menyimpan informasi, menyebarkan informasi, dan proses

produksi. Perubahan sistem kerja akibat penerapan SI akan berdampak kepada persyaratan jabatan di UT. Persyaratan jabatan akan berdampak pada sistem rekrutmen, kompetensi, pembentukan nilai dan norma, substansi dan model pelatihan dan pengembangan, sistem remunerasi, dan sistem penilaian kinerja. Dengan demikian untuk membentuk BO yang dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang berbasis SI, maka PSDM harus menetapkan persyaratan jabatan, sistem rekrutmen, kompetensi, pembentukan nilai dan norma, substansi dan model pelatihan dan pengembangan, sistem remunerasi, dan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan nilai dan norma kerja yang berbasis SI.

Implementasi sistem informasi akan mempengaruhi struktur organisasi secara mendasar. SI informasi mampu menghilangkan hierarki, meningkatkan komunikasi informal, dan meningkatkan transparansi. Implementasi sistem informasi berarti implementasi peralatan baru, aplikasi baru, dan manajemen baru. Implementasi SI menuntut pula peningkatan keterampilan dan pembentukan perilaku baru dari para pegawai.

Sistem digital menuntut pegawai untuk bekerja dengan prosedur dan disiplin yang ketat, berbeda dengan sistem kerja analog yang dapat menggunakan variasi yang bermacam-macam. Dengan digital maka pekerjaan akan menjadi lebih prosedural dan dengan standar yang lebih ketat. Dibutuhkan budaya disiplin dan taat pada prosedur. Penyimpangan dan kelambanan dalam bekerja akan dengan mudah diketahui karena

informasi menjadi lebih bersifat publik dan SI akan mencatat setiap perubahan.

Implementasi SI juga akan mempermudah komunikasi pada setiap lini. Pimpinan tertinggi dan pegawai terendah akan dengan mudah dapat berkomunikasi langsung tanpa harus melalui manajer menengah. SI mampu menghubungkan langsung antar pegawai. Hubungan langsung antar pegawai ini akan memudahkan koordinasi dimanapun pegawai tersebut berada dan kapanpun para pegawai ingin berkomunikasi. SI juga memungkinkan meningkatkan sentralisasi karena pimpinan dapat langsung mengendalikan pegawai tanpa harus melalui manajer menengah. Kemudahan berkomunikasi ini akan berdampak pada mekanisme penugasan dan pelaporannya.

Implementasi SI dalam banyak pengalaman akan meningkatkan komunikasi informal, apalagi jika dilakukan dengan *gadget personal smartphone* dan *Ipad*. Fleksibilitas yang tinggi dan kemampuan peralatan komunikasi yang mampu mengirimkan data, *image*, video, dan suara dalam jumlah yang besar dan sekaligus memudahkan dan mempercepat transfer data dan informasi. Komunikasi informal sulit dikendalikan sehingga diperlukan fleksibilitas dan kearifan pimpinan dalam memperlakukan komunikasi informal. Desas desus akan mudah tersebar dengan cepat dan lengkap.

Sekali sistem informasi dibangun maka variabel perubahan lain akan mengikuti, seperti pengembangan SDM, struktur organisasi, budaya

organisasi, dan organisasi belajar. Keefektifan pengembangan SI dan budaya organisasi merupakan prasyarat terbentuknya organisasi belajar.

SI yang efektif juga merupakan prasyarat terbangunnya *knowledge management* yang efektif. Hal pertama yang perlu ditetapkan adalah tujuan implementasi SI. Apakah untuk menghasilkan produk yang lebih baik, lebih murah, membangun sistem produksi yang lebih inovatif, ataukah untuk menghasilkan layanan yang lebih cepat, lebih murah, dan mudah diakses. Implementasi SI dalam skala luas akan mengubah secara mendasar seluruh proses manajemen dan terkadang akan mengubah cara kerja organisasi. Proses perubahan dan proses penyesuaian terhadap SI yang diterapkan merupakan proses belajar yang baik. Proses pengembangan melalui eksperimen dan uji coba akan banyak dilakukan. Proses dialog dan memecahkan masalah akan banyak dilakukan. Akan banyak diperlukan tim-tim kerja, karena pengembangan SI yang meliputi pengembangan desain, sistem teknis, konten, dan jaringan pengguna selalu melibatkan tim kerja dengan kompetensi yang berbeda.

Perubahan peralatan dan aplikasi SI umumnya sangat cepat. Siklus produknya terkadang setiap dua tahun. Sehingga manajemen harus pandai memilih peralatan dan aplikasi yang memiliki siklus yang lebih panjang agar tidak terlalu sering harus meningkatkan keterampilan para pegawainya. Organisasi yang mengaplikasikan SI umumnya sudah menyiapkan pegawai yang diberikan tugas khusus dalam bidang SI. Penugasan pegawai

sebaiknya sudah dibarengi dengan adanya standar keterampilan yang dibutuhkan, tugasnya, remunerasinya, dan standar kerjanya.

Strategi tersebut mengandung kelemahan, pegawai yang tidak menguasai SI akan mengandalkan tenaga yang direkrut khusus untuk mengelola IT. Agar organisasi efektif seyogyanya setiap pegawai menguasai paling tidak satu keterampilan yang diperlukan dalam menggunakan SI. Pegawai yang tidak terampil akan mengurangi keefektifan penggunaan SI. Penggunaan SI menjadi tidak optimal.

Setiap implementasi SI harus selalu diikuti dengan perubahan pada SDM baik itu nilai, sikap, maupun peningkatan keterampilan menggunakannya. Berdasarkan temuan lapangan, SI mempengaruhi budaya organisasi melalui variabel PSDM. Melalui jalur langsung berarti setiap perubahan pada SI selalu diikuti dengan perubahan pada budaya organisasi. Perubahan secara langsung ini terjadi jika pegawai yang bersangkutan sudah memahami perubahan dan sudah familiar dengan peralatan maupun aplikasinya. Jika pegawai belum mengerti sama sekali maka organisasi harus melakukan intervensi pada SDM dalam bentuk pelatihan dan/atau pengembangan. Tidak jarang untuk mempercepat pemerolehan pengetahuan penggunaan SI organisasi merekrut SDM dari luar yang sudah siap menggunakannya.

Implementasi SI akan berdampak pula pada perubahan struktur organisasi dan pengembangan SDM. Perubahan ini berpengaruh pada

pengembangan nilai, norma, dan perilaku bagi organisasi dan pegawai. Nilai, norma dan standar perilaku bekerja dengan teknologi digital tidak sama dengan nilai, norma, dan standar perilaku bekerja secara analog. Organisasi perlu mengembangkan nilai, norma dan standar perilaku yang sesuai dengan sistem kerja *digital*. Nilai-nilai, dan norma dasar tersebut setelah ditetapkan menjadi standar perilaku organisasi kemudian dijadikan dasar berperilaku bagi setiap pegawai. Proses berikutnya adalah penanaman nilai. Proses penanaman nilai terkadang harus didahului dengan mengubah nilai-nilai lama yang dimiliki oleh pegawai. Pengubahan nilai merupakan proses yang paling sulit dilakukan. Oleh karena itu pimpinan perlu melakukan dialog dan *sharing* pengalaman serta pengetahuan kepada setiap pegawai agar terdapat kesamaan visi (*shared vision*) sehingga setiap pegawai memiliki nilai organisasi yang sama.

Langkah berikutnya adalah menginternalisasikan nilai kepada setiap pegawai. Nilai-nilai yang tertanam kuat akan membentuk budaya organisasi yang kuat, budaya organisasi yang mampu memberikan “warna” bagi organisasi. Proses internalisasi umumnya diintegrasikan dengan sistem pengembangan SDM. Oleh karena itu, untuk membentuk budaya organisasi variabel lain yang perlu dilibatkan adalah pengembangan SDM.

Dengan demikian setiap organisasi menetapkan nilai, standar atau sasaran kerja baru harus diikuti dengan desain sosialisasi, internalisasi dan bagaimana menjaga nilai tersebut. Tujuan akhirnya adalah memiliki SDM

yang memiliki budaya organisasi sama dengan budaya organisasi belajar yang dibangun.

Manajemen dapat mempertimbangkan beberapa pilihan sebelum mengimplementasikan atau meng-*upgrade* SI, yaitu: (1) memberikan kesempatan para pegawai untuk mempelajari sendiri SI yang baru, (2) melatih pegawai untuk menggunakan SI yang baru, atau (3) merekrut SDM baru untuk mengoperasikan SI baru, atau (4) kombinasi dari tiga pilihan tersebut. Jika implementasi SI tidak diikuti dengan perubahan struktur, budaya, dan keterampilan dalam menggunakan SI maka dapat dipastikan investasi yang mahal tersebut tidak sebanding dengan hasilnya.

Pada bagian akhir subbab ini dapat disampaikan bahwa, transformasi organisasi menjadi organisasi belajar dimulai dengan meningkatkan keefektifan SI, Implementasi SI akan menuntut perubahan pada SDM dan budaya organisasi. SI akan menuntut adanya perubahan pada keterampilan SDM. SI akan mengubah pula nilai, norma dan etika organisasi dari budaya kerja analog menjadi budaya kerja digital. Dampak lain implementasi SI adalah adanya perubahan organisasi. Mekanisme koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan akan berubah seiring dengan implementasi SI. Perubahan pada struktur organisasi akan berdampak pula pada pengembangan SDM. Pada akhirnya perubahan yang dimulai pada implementasi SI, kemudian disusul perubahan pada BO dan PSDM akan memberikan fasilitas bagi munculkan kemampuan belajar para anggota

organisasi, kelompok-kelompok kerja dan organisasi belajar pada tingkat organisasi.

## **J. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan implikasi penelitian, peneliti memberikan saran kepada:

### **39. Universitas Terbuka**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk bertransformasi menjadi organisasi belajar, tidak cukup melakukan perubahan pada satu variabel organisasi saja. Menurut observasi peneliti, di UT *leverage* perubahan tersebut adalah implementasi sistem jaminan kualitas dan prinsip-prinsip akuntabilitas yang dipadukan dengan implementasi SI pada segala lini. Simintan digunakan untuk menata sistem dan prosedur dan menetapkan sasaran kualitas, sedangkan akuntabilitas terutama digunakan untuk mengelola perencanaan dan anggaran. SI menjadi peralatan dan sistem yang mendukung implementasi Simintan dan akuntabilitas. Dalam implementasinya, metode kerja yang dibangun belum secara efektif mampu mendorong munculnya budaya belajar secara berkelanjutan. Dalam beberapa kasus, metode kerja tersebut terlalu ketat dan sentralistik sehingga



membuat pegawai merasa “terkungkung” dalam bekerja. Metode kerja yang ditetapkan UT Pusat tidak selalu dapat berlaku universal di seluruh UPBJJ. Oleh karena itu, disarankan agar dilakukan pengkajian kembali agar prosedur kerja tidak ditetapkan terlalu ketat dengan memberikan kewenangan kepada unit-unit untuk menyusun prosedur kerja yang khas dan sesuai dengan lingkungan kerja mereka.

Sebagai PTJJ, UT dapat mengoptimalkan penggunaan SI untuk berbagai keperluan internal seperti pelatihan, koordinasi, komunikasi, pengembangan produk, pengembangan sistem layanan akademik maupun non akademik. Dengan adanya SI, dimungkinkan UT selalu menguji sistem PJJ yang digunakan untuk keperluan internal UT. Misalnya, melakukan pelatihan dengan PJJ, pengembangan perencanaan menggunakan PJJ, melakukan evaluasi dengan sistem PJJ. Dengan demikian sistem PJJ dievaluasi dan dikembangkan secara terus menerus melalui kegiatan-kegiatan rutin UT. Dengan cara ini, kepekaan dan kepedulian pegawai terhadap kinerja sistem PJJ akan meningkat karena para pegawai dan pimpinan secara rutin mempraktikkan sistem PJJ dalam bekerja.

Komponen yang paling sulit diubah adalah komponen SDM, sehingga pimpinan perlu memiliki strategi yang efektif dalam melakukan perubahan. Perubahan pada SDM meliputi perubahan nilai, sikap dan perilaku. Pimpinan perlu menemukan metode dan peralatan

yang tepat untuk mengarahkan SDM ke arah yang sesuai dengan visi dan sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu nilai yang perlu dikembangkan adalah partisipasi dan transparansi. Dengan partisipasi dan transparansi, maka setiap pegawai UT dapat didorong untuk memberikan sumbangan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas UT, di bagi-bagi ke setiap unit dan akhirnya diturunkan kepada setiap pegawai dalam bentuk penugasan tahunan dan dinilai serta dievaluasi secara periodik.

Partisipasi ini penting untuk membangun *sense of belonging* perubahan. Kegagalan membangun partisipasi menyebabkan kegagalan dalam melaksanakan perubahan.

Transparansi diperlukan untuk menciptakan kepastian dan kejelasan. Pimpinan harus terus menerus menyampaikan tujuan, cara, dampak, dan manfaat perubahan kepada setiap pegawai. Tanpa ada kejelasan tersebut maka para pegawai akan kehilangan arah kemana perubahan akan diarahkan. Ketidakpastian pasca perubahan adalah hal yang ditakutkan pegawai. Ketakutan akan membuat pegawai tidak sepenuh hati menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mendukung perubahan. Oleh karena itu pimpinan perlu secara terus menerus melakukan *sharing* pengalaman dan pengetahuan untuk meyakinkan pegawai bahwa perubahan itu suatu keharusan dan akan

menguntungkan pegawai dan organisasi. Proses *sharing* ini adalah proses saling belajar.

Budaya organisasi perlu dibangun dengan cara menggali harapan *stakeholders* terutama mahasiswa dan Pemerintah. Budaya organisasi yang sudah ada dikembangkan dan secara terus menerus disesuaikan dengan tuntutan *stakeholder* utama. Umumnya tuntutan mahasiswa adalah lulus tepat waktu, kompeten, dan nilai yang baik, artinya UT perlu mempertajam pengembangan budaya kerja kolaboratif antara mahasiswa, tutor, penulis bahan ajar dan penulis soal untuk merumuskan dan mengevaluasi secara terus menerus bentuk layanan akademik yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa. Kolaborasi ini merupakan bentuk *team learning* yang baik dan perlu dikembangkan. Sedangkan Pemerintah umumnya menuntut adanya standar layanan yang tinggi, prosentase lulusan yang tinggi, efisiensi dalam keuangan, dan keefektifan pelaksanaan program. Oleh karena itu, UT perlu memiliki perencanaan yang akurat. Untuk memperoleh perencanaan yang akurat dan antisipatif. Dalam konteks ini adalah adanya *anticipatory learning* dan *planning as learning*.

Hal lain yang perlu didesain adalah *reward* yang adil. Apakah yang diperoleh para pegawai setelah perubahan. Jika perubahan itu hanya akan menambah jam kerja mereka, menambah beban kerja, dan menambah risiko tanpa adanya manfaat nyata remunerasi,

pangkat, jabatan, peningkatan fasilitas, dan manfaat non material lainnya akan sulit untuk mengajak mereka berpartisipasi dalam perubahan. Perlu terdapat sistem remunerasi yang adil dan “peka” yang mampu membedakan mana pegawai yang berkinerja baik dan tidak. Pegawai pada level yang sama dan berkinerja baik akan memperoleh remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak.

#### **40. Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Instansi Lain**

Secara ringkas dapat dikemukakan bahwa berdasarkan temuan dalam penelitian ini, implikasi terhadap upaya mentransformasi organisasi (birokrasi) menjadi organisasi belajar bukanlah upaya yang mudah dan sekali jadi. Banyak variabel yang harus diperhitungkan, baik yang ada dalam penelitian ini maupun yang tidak. Hal penting lain adalah masalah konsistensi untuk selalu menjaga komitmen, motivasi, dan momentum perubahan karena perubahan menuju organisasi belajar itu memerlukan kesabaran, berjangka panjang, berbiaya mahal, dan rawan konflik.

Jika implikasi penelitian ini dihubungkan dengan cita-cita Pemerintah melakukan reformasi birokrasi seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 yang mengarahkan setiap organisasi Pemerintah melalui manajemen perubahan, *quality assurance*, dan *rightsizing* agar organisasi mampu melaksanakan *knowledge management* maka hasil penelitian dapat dijadikan rujukan. Peneliti sangat yakin, reformasi birokrasi harus dilakukan pada hal-hal detil dan mendasar, mulai dari menetapkan nilai dan strategi, membenahi struktur organisasi, merevitalisasi budaya organisasi, mengimplementasikan SI, melakukan *rightsizing*, mengelola SDM secara tepat, dan mengelola umpan balik. Jika hal-hal tersebut dilakukan maka kemampuan organisasi dalam melakukan *knowledge management* akan terbentuk dengan sendirinya.

Transformasi organisasi menuju organisasi belajar memerlukan jalan panjang dan melelahkan. Perubahan organisasi adalah perubahan pada detil tidak sekedar merumuskan tujuan dan strategi perubahan.

#### **41. Penelitian**

Dari sisi penelitian, peneliti memberikan rekomendasi untuk melakukan penelitian lanjutan tentang variabel lain yang diduga mempengaruhi organisasi menjadi organisasi belajar yaitu variabel kepemimpinan, strategi, dan lingkungan organisasi. Peneliti juga dapat

menguji kembali hipotesis yang tidak teruji dalam penelitian ini, yaitu pengaruh langsung positif variabel struktur organisasi terhadap organisasi belajar, pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap budaya organisasi, dan pengaruh langsung positif pengembangan SDM terhadap organisasi belajar di lokasi yang berbeda. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat pula digunakan dan diuji ulang konsistensinya pada penelitian lain.

Saran kedua yaitu melakukan penelitian eksperimental dengan menggunakan model dalam penelitian ini menjadi dasar penelitian selanjutnya misalnya dengan melakukan penelitian eksperimen tentang struktur organisasi atau sistem informasi di suatu organisasi. Penelitian dapat dilakukan dengan misalnya mendesain struktur organisasi yang ideal untuk suatu organisasi atau unit kemudian diujicobakan dan dievaluasi.

Jenis penelitian lain yang dapat dilakukan adalah model dalam penelitian ini dapat dicobakan pada organisasi atau unit yang lebih kecil dalam bentuk *research and development (R & D)*. Peneliti yang ingin menggunakan metode R&D dapat memilih sekolah atau unit atau organisasi lain untuk ditransformasi menjadi organisasi belajar dengan menggunakan model hasil penelitian ini. Hasil akhirnya adalah sekolah atau unit sasaran bertransformasi menjadi organisasi belajar.

Semoga temuan kecil ini mampu memberikan sumbangan bagi Universitas Terbuka khususnya, Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan siapa saja yang ingin melakukan perubahan dan penelitian lanjutan tentang perubahan organisasi serta mampu mengisi celah sempit dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi dan penelitian dalam organisasi belajar.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Amy, Amy H. *Leaders as facilitators of individual and organizational learning*.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1469040011&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 9 Juni 2010.)
- Argyris, Chris dan Donald Schon. *What is An Organization That It May Learn?*, dalam Martin Lockett dan Roger Spear. *Organizations as Systems*. Milton Keynes: Open University Press, 1983.
- Argyrous, George. *Statistics for Social Research*. Hampshire: Macmillan Press, 1997.
- Babbie, Earl. *The Practice of Social Research* (6<sup>th</sup> ed.). Belmont: Warthwoth Publishing Company, 1992.
- Belet, Daniel, *Are "high potential" executives capable of building learning-oriented organisations?; Reflections on the French case*.  
<http://proquest.umi.com/pdweb?did=1332941311&sid=10&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).
- Berg, Shelley A. , Seung Youn (Yonnie) Chyung. *Factors that influence informal learning in the workplace*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1484477891&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 20 Juni 2010).
- Bergard, William P. and Steven R. Rayber. *Shaping the Future: A Dynamic Process for Creating and Achieving Your Company's Strategic Vision*. New York: Amacom, 2004.



- Burpitt, William. *Knowledge Based Resources and Organizational Capabilities: A Study of New Entry*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1297893841&sid=5&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010).
- Chiva, Ricardo, Joaquin Alegre, and Rafael Lapiedra. *Measuring organisational learning capability among the workforce International Journal of Manpower*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1369329961&sid=3&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010).
- Choo, Chun Wei. *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*. New York: Oxford University Press, 1998.
- Chung Chen, Chih *The Effect of Organizational Change Readiness on Organizational Learning and Business Management Performance*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1416810461&sid=4&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).
- Clegg, Stewart R., Martin Kornberger, and Carl Rhodes. *Learning/Becoming/Organizing dalam Organization*. London. March 2005, Vol.12. h. 147. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=826025241&sid=5&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010).
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill Irwine, 2011.
- Crawford, Richard. *In The Era of Human Capital: The Emerge of Talent, Intelligence, and Knowledge as The Worldwide Economic Force and*

*What It Means to Managers and Investors*. HarperCollins Publishers Inc., 1991.

Cummings, Thomas G. dan Christopher G. Worley. *Organization Development and Change (8<sup>th</sup> ed)*. Ohio: South-Western, 2005.

Daft, Richard L. *Organization: Theory and Design (6<sup>th</sup> ed.)*. Cincinnati: South Western College Publishing, 1998.

-----, *New Era of Management (9<sup>th</sup> ed.)*, South-Western: Cengage Learning, 2010.

De Geus, Arie. *The Living Company*. Boston: Harvard Business Review, 1997.

Downs, Anthony. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Brown and Company, 1967.

Eisenberg, Eric M. dan H.L. Goodall, Jr. *Organization Communication: Balancing, Creativity, and Constraint (2<sup>nd</sup> ed)*. New York: St. Martin's Press, Inc., 1997.

Elkjaer, Bente. *The learning organization: An undelivered promise*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=102172378&sid=1&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).

Espejo, Raul, Werner Schuhmann, Markus Schwaninger, Ubaldo Bilello. *Organizational Transformation and Learning; A Cybernetic Approach to Management*. West Sussex: John Wiley and Sons, 1996.

Farhan Q., Muhammad, dkk., *Statistika*. Yogyakarta: Suka-Press UIN Sunan Kalijaga, 2012.

- Flood, Robert L. dan Norma R.A. Romm. *Diversity Management: Triple Loop Learning*. West Sussex: John Wiley and Sons, 1996.
- Fulmer, Robert M. dan J. Bernard Keys. *A Conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning*. dalam *Organizational Dynamics*. Volume 27, Number 1, Autumn 1998.
- Garvin, David A. *Learning in Action: A Guide to Putting The Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Schools Press, 2000.
- George, Stephen. *Uncommon Sense: Creating Business Excellence in Your Organization*. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- Gifford and Elizabeth Pinchot. *The End of Bureaucracy & The Rise of the Practice*. (ed. Mike Pedler). Beckshire: McGraw-Hill Book, 1995.
- Gostick, Adrian dan Chester Elton. *The Orange Revolution*. New York: Free Press, 2010.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. *Behavior in Organizations (8<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Ltd., 2003.
- Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.
- Henderson, Richard I. *Compensation Management in a Knowledge-Based World*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- Hodge, [Billy. J.](#) and [William P. Anthony.](#) *Organizational Theory (3<sup>d</sup> ed.)*. Massacussets: Allyn and Bacon, Inc., 1988.

International Council for Distance Education Review Team. *Report on Quality Review for Universitas Terbuka*, 2010. Dokumen tidak diterbitkan.

International Council for Distance Education. *Institutional Quality Audit Universitas Terbuka*. 2005. Dokumen tidak diterbitkan.

Jennings, Jason. *The Reinventors: How Extraordinary Companies Pursue Radical Continuous Change*. London: Penguin, 2012.

Jones, Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007.

Jones, Gareth R. and Jennifer M. George (5<sup>th</sup> ed.). *Contemporary Management*. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.

Jones, Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change*. (New Jersey: Pearson Educational Inc. 2010.

Jones, Gareth R., Jennifer M. George, and Charles W.L. Hill. *Contemporary Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

Joreskog, Karl G., dan Dag Sorbom, Lisrel 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language, Chicago: Scientific Software International, Inc., 1993.

Kasper, Helmut, Jürgen Mühlbacher, and Barbara Müller. *Intra-Organizational Knowledge Sharing In Mncs Depending On The Degree Of Decentralization And Communities Of Practice*.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=102172378&sid=1&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010)

Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *“Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.”*

<[http://www.batan.go.id/prod\\_hukum/extern/permenpan\\_no\\_20\\_tahun\\_2010\\_ttg\\_road\\_map\\_reformasi\\_birokrasi\\_2010-2014.pdf](http://www.batan.go.id/prod_hukum/extern/permenpan_no_20_tahun_2010_ttg_road_map_reformasi_birokrasi_2010-2014.pdf)>

(diakses 17 Juni 2012).

Keputusan Presiden No.41 Tahun 1984 tentang *Pendirian Universitas Terbuka.*

Kettl, Donald F. *Managing on the Frontiers of Knowledge: The Learning Organization.* dalam *New Paradigm for Government.* Patricia W. Ingraham, Barbara S. Romzek, and Associates (ed). San Fransisco: Jossey Bass, 1994.

Konidari, Victoria and Yvan Abernot. *From TQM to learning organisation: Another way for quality management in educational institutions.* <http://proquest.umi.com/pqdweb?d=991058261&sid=10&Fmt=4&clientid=121000&RQT=309&VName=PQD>. (diakses 15 Juni 2010).

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behavior (9<sup>th</sup> edition).* New York: McGraw Hill, 2010.

Kusnendi. *Model-model Persamaan Struktural; Satu dan Multigroup Sampel dengan Lisrel.* Bandung: Alfabeta, 2008.

Lam, M.Y., Gary K.K. Poon, and K.S. Chin. *An organizational learning model for vocational education in the context of TQM culture.*

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1442651111&sid=4&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

Limerick, David and Bert Cunningham. *Managing The New Organization: A Blueprint for Network and Strategic Alliances*. West Chatswood: New South Wales, Business & Profesional Publishing, 1993.

Linden, Russell M. *Seamless Government: A Practical Guide to Re-Engineering in The Public Sector*. San Fransisco: Jossey Bass, 1994.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill, 2008.

Mabey, Christopher. *Assesing and Developing Competency dalam Christopher Mabey dan Paul Iles. Managing Learning*. London: Routledge, 1994.

Marquardt, Michael and Angus Reynolds. *The Global Learning Organization*. Burr Ridge: Richard D. Irwin Inc, 1994.

Marquardt, Michael J. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies Black Publishing, 2002.

Marshall, Joe, Simon Smith, and Steve Buxton. *Learning organisations and organisational learning: What have we learned?*  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1796176771&sid=2&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010)

- McShane, Steven L., dan Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*, (4<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008.
- Mejia, Luis R. Gomez, David B. Balkin, and Robert L, Cardy. *Management: People Performance, Change* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, 2005.
- Merson, Rupert. *Guide to Managing Growth*. London: Profile Books Ltd., 2011.
- Merx-Chermin, Mireille and Wim J Nijhof. *Factors influencing knowledge creation and innovation in an organisation*.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=842573601&sid=5&Fmt=4&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 20 Juni 2010).
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari; A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.
- Mintzberg, Henry. *Structure in Fives; Designing Effectives Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1983.
- Morgan, Jacob. *The Collaborative Organization*. New York: McGraw Hill, 2012.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. London: Sage Publications, 1986.
- Mullins' Laurie J. *Management and Organizational Behaviour* (7th edition). Essex: Pearson Education Limited, 2005.

- Neuman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education Inc., 2011.
- Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Pedler, Mike, John Burgoyne, and Tom Boydell. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- Peroune, Denise L. *Tacit knowledge in the workplace: the facilitating role of peer relationships*.  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?id=1344001191&sid=3&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&VName=PQD> (diakses 15 Juni 2010).
- Peters, Tom and Robert Waterman Jr. *In Search of Excellence: Lesson from American's Best-Run Companies*. London: Profile Books Ltd, 2004.
- Rhodes, Jo, Richard Hung, Bella Ya-Hui Lien, Chi-Min Wu, and Peter Lok. *Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance*. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1858585511&sid=1&Fmt=3&clientId=121000&RQT=309&Vname=PQD> (diakses 20 Juni 2010)
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, 2011.
- Rollinson, Derek. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Essex: Pearson Education Ltd, 2002.



- Said, Asnah (ed.). *Perkembangan Universitas Terbuka: Perjalanan Mencari Jati Diri Menuju PTJJ Unggulan (Buku I)*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka, 2007.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York: Jossey Bass Inc., 1992.
- Schermerhorn, Jr. John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, and Mary Uhl-Bien. *Organizational Behavior (11th ed.)*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011.
- Sekaran, Uma. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (2<sup>nd</sup> edition)*. New York: John Wiley and Son, 1992.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency and Doubleday, 1990.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 2006.
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Robert, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Breadley Pub., 1995.
- Sherriton, Jacalyn dan James L. Stern. *Corporate Culture Team Culture: Removing The Hidden Barriers to Team Success*. New York: Amacom, 1997.
- Steers, Richard M., Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday. *Managing The Effective Organizations: An Introduction*. Boston: Kent Publishing Company, 1985.

Stewart, Thomas A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Tapscott, Don. *The Digital Economy: Promise and Peril in The Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.

Tsuchiya, Shigehisa. *A search for new methodology to create a learning organization*. <http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA163.PDF>. (diakses 20 Juni 2010).

Universitas Terbuka. Laporan Kerja Tahunan Rektor Universitas Terbuka, 2011. Dokumen diterbitkan.

Universitas Terbuka. *Memorandum Akhir Masa Jabatan Rektor Universitas Terbuka 2005-2009*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2009. Dokumen tidak diterbitkan.

Universitas Terbuka. *Rencana Strategis 2010 -2021, Rencana Operasional 2010-2013* (versi Penyempurnaan). Jakarta: Universitas Terbuka, 2010.

Weber, Max. *Bureaucracy*. dalam Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde, *Classics of Public Administration*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 1997.

## CURRICULUM VITAE

Nama Lengkap : Agus Joko Purwanto {Drs. (Adm Negara), Msi. (Adm. Publik)}

Bidang Ilmu : Administrasi Publik dan Manajemen

Institusi : Universitas Terbuka

Alamat Institusi : Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang Telp. 021-7490941

Alamat Rumah :

Alamat : Komplek Perumahan Universitas Terbuka, Blok Q No.8, Jabon Mekar, Parung, Bogor.

E-mail : [ajoko@ut.ac.id](mailto:ajoko@ut.ac.id)  
agusjoko.purwanto200@gmail.com

### Pendidikan

1. Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta.
2. Magister Administrasi Publik, Universitas Indonesia, 2001.
3. Sarjana Administrasi Publik, Universitas Negeri Sebelas Maret Surakarta, 1990.

### Pekerjaan

Dosen pada FISIP UT (1992- sekarang) dengan tugas tambahan:

1. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Terbuka (2005-2012).
2. Ketua Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Tebuka (2003-2005).

3. Asisten Pembantu Rektor II bidang Manajemen Internal (2001-2003).
4. Ketua Program Studi Administrasi Negara FISIP UT (1996-1997).

## Publikasi

1. Menjadi Narasumber semina di Universitas Pelita Harapan Jakarta dengan Tema **Learning Organizations that Works**, tahun 2013
2. Anggota Redaksi Penulis Buku, **28 Tahun Universitas Terbuka Melayani Bangsa**, Penerbit Universitas Terbuka, Tahun 2012.
3. Agus Joko Purwanto, **Good Governance: Konsep dan Aplikasinya di Universitas Terbuka**, dalam Agus Joko Purwanto, (ed.), **Universitas Terbuka; Mencapai Visi melalui Good Corporate Governance**, Tahun 2011.
4. Agus Joko Purwanto dan Marisa, **Toward World Class University: How Universitas Terbuka (UT) Managing Organizational Change to Increase Accessibility, Quality, and Continuous Improvement**, dipresentasikan oleh Agus Joko Purwanto dalam International Seminar of International Council for Distance Education, di Denpasar, Tahun 2011.
5. Agus Joko Purwanto dan Marisa, **The Role of Distance Education in Increasing Access and Equality: Case Study from Universitas Terbuka (The Indonesia Open Learning University)**. Dipresentasikan oleh Agus Joko Purwanto, dalam International Seminar of Asia Association of Open University di Hanoi, Oktober 2010.
6. Agus Joko Purwanto, **Menjadi Pembelajar Sejati: Upaya meningkatkan kompetensi pribadi melalui pembelajaran pribadi**, Di sampaikan dalam Upacara Penyerahan Ijazah UPBJJ Denpasar, 23 April 2010.
7. Agus Joko Purwanto, **Teori Organisasi** (Edisi 2), (Buku Materi Pokok), Penerbit Universitas Terbuka, Tahun 2009.
8. Agus Joko Purwanto dan Wilfridus B. Elu, **Inovasi dan Perubahan Organisasi** (edisi 1), (Buku Materi Pokok PPs.), Tahun 2009.
9. Agus Joko Purwanto, Menempatkan **Universitas sebagai Pusat Jaringan Pengembangan Sumberdaya Manusia Bangsa**, disampaikan dalam Seminar Nasional tanggal 10 Maret 2008 di UT.

10. Agus Joko Purwanto dan Yun Iswanto, **Perkembangan Struktur Organisasi, dalam Asnah Said, Perkembangan Universitas Terbuka**, Universitas Terbuka, Tahun 2007.
11. Agus Joko Purwanto dan Faridah Bintari, **Manajemen Keuangan Pendidikan Tinggi Jarak Jauh**, dalam Asandimitra, dkk (ed.) Pendidikan Tinggi Jarak Jauh, Universitas Terbuka, Tahun 2004.
12. Atwi Suparman, Agus Joko Purwanto, dan Amin Zuhairi, **Bagaimana melaksanakan pengawasan internal? Kasus implementasi pengawasan internal di UT**, disampaikan oleh Atwi Suparman pada Workshop Studi Kebijakan Pengawasan Pendidikan di Hotel Mega Angrek, Jakarta, tanggal 15 Oktober 2003.
13. Agus Joko Purwanto, **Knowledge Creation dalam Pengembangan Bahan Ajar: Pengalaman Universitas Terbuka**, dalam Dewi Padmo, dkk (ed), Teknologi Pembelajaran, Universitas Terbuka, Tahun 2003.
14. Agus Joko Purwanto, Amin Zuhairi, dan Andayani, **Dampak Otonomi Daerah Terhadap Tata Kelola Kelembagaan Pendidikan Sekolah**, dalam Durri Andriani, Cakrawala Pendidikan: E-learning Dalam Pendidikan, Jakarta: Universitas Terbuka, Tahun 2003.
15. Agus Joko Purwanto, Amin Zuhairi, & Isman, S.C., **Implementing quality assurance system in open and distance learning**, Paper dipresentasikan oleh Agus Joko Purwanto dalam Konferensi Asian Association of Open Universities (AAOU) "Open and distance learning in the digital era", Seoul Korea, 4-7 November 2002.
16. Agus Joko Purwanto dan Syarif Fadillah, **Keefektifan Struktur Organisasi Universitas Terbuka**, diterbitkan dalam Jurnal Pendidikan Jarak Jauh, 2001.
17. Agus Joko Purwanto, **Quo Vadis Pendidikan Tinggi di Indonesia**, diterbitkan dalam Jurnal Pendidikan Jarak Jauh, 2000.

### **Tugas dalam Tim Kerja di UT:**

1. Anggota Tim Remunerasi UT BLU, 2013.
2. Anggota Tim Penyusunan Peraturan bagi Dosen UT, 2013.
3. Anggota Senat FISIP 2012-2016.
4. Sekretaris Senat Universitas Terbuka, 2009-2012.
5. Wakil Ketua Tim UT BLU, 2009-2010.
6. Sekretaris Tim Persiapan BHPP UT tahun 2008-2009.

7. Ketua Tim Revisi Rencana Strategis dan Rencana Operasional UT tahun 2008- 2009.
8. Core Program Manager Bidang Management Internal UT untuk program SMART UT tahun 2007-2009.
9. Ketua Tim Persiapan UT menjadi Badan Hukum 2003-2007.
10. Ketua Tim Revisi Statuta UT tahun 2005-2007.
11. Ketua Tim Remunerasi UT tahun 2006.
12. Sekretaris Tim Pengadaan Bahan Ajar UT 2006.
13. Ketua Tim Pembangunan Gedung UPBJJ Jakarta tahun 2005.
14. Ketua Panitia Rapat Koordinasi Nasional UT tahun 2004.
15. Ketua Tim Penyempurnaan Struktur Organisasi UT tahun 2002-2004.
16. Sekretaris Tim Pembentukan Sistem Jaminan Kualitas UT tahun 2003.
17. Ketua Panitia Rapat Koordinasi Nasional UT tahun 2003.

**Lainnya:**

Ketua Asosiasi Profesi Pendidikan Jarak Jauh Indonesia (APPJJI) tahun 2013-2016.

UNIVERSITAS TERBUKA