

**LAPORAN  
PENELITIAN LANJUT**



**UT Menuju PTJJ Berkualitas: Peran Budaya Pembelajaran dan  
Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Program – program  
Studi (S1) di Universitas Terbuka**

Oleh :

**Heriyanni Mashithoh, S.E., M.M.**

**NIDN. 0006097408**

Isnina Wahyuning Sapta Utami, SE, M.Si

NIDN. 0006047003

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**20**

HALAMAN PENGESAHAN  
PENELITIAN LANJUT UNIVERSITAS TERBUKA

Judul Penelitian : UT Menuju PTJJ Berkualitas: Peran Budaya Pembelajaran dan  
Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Program Studi di  
Universitas Terbuka

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571/Manajemen

**Ketua Peneliti**

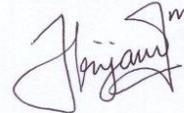
a. Nama Lengkap : Heriyanni Mashithoh, SE., MM  
b. NIDN : 0006097408  
c. Jabatan Fungsional : Lektor  
d. Program Studi : Manajemen  
e. Nomor HP : 08561174430  
f. Alamat Surel (e-mail) : [heriyanni@ut.ac.id](mailto:heriyanni@ut.ac.id)

**Anggota Peneliti**

a. Nama Lengkap : Isnina Wahyuning Sapta Utami, SE., M.Si  
b. NIDN : 0006047003  
c. Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka  
Biaya Penelitian : Rp 30.000.000,-

Tangsel, 15 Desember 2014

Ketua Peneliti,



Heriyanni Mashithoh, SE., MM  
NIP. 19740906 200501 2 001



Moh. Muzammil, MM  
NIP. 19610917 198703 1 002

Menyetujui,

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat



Kristanti A. Puspitasari, M.Ed., Ph.D  
NIP. 19610212 198603 2 001

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| Halaman judul .....  | i   |
| Halaman Pengesahan .....                                       | ii  |
| Daftar Isi .....   | iii |
| Ringkasan .....  | iv  |
| BAB I. PENDAHULUAN .....                                       | 1   |
| BAB II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS ..... | 7   |
| BAB III. METODE PENELITIAN .....                               | 21  |
| BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....                           | 33  |
| BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....                              | 51  |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 57  |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN  |     |
| Lampiran 1.Kuesioner .....                                     | 57  |
| Lampiran 2. Analisis PLS .....                                 | 64  |
| Lampiran 3. Inner Model .....                                  | 65  |
| Lampiran 4.Outer Model .....                                   | 66  |
| Lampiran 5. Surat Pernyataan Ketua Peneliti .....              | 67  |

## RINGKASAN

Universitas Terbuka (UT) dengan visinya pada tahun 2021 menjadi institusi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh berkualitas dunia dituntut untuk mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi (PT) lain. Salah satu usaha UT untuk meningkatkan *competitive advantage* adalah memperoleh akreditasi internasional dari ICDE dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh. Permintaan masyarakat untuk mempelajari bidang-bidang ilmu baru mendorong UT untuk terus mengembangkan program-program studi yang menjadi kebutuhan pasar. Selama 29 tahun membuka layanan pendidikan. UT telah mengembangkan 32 program studi S1 dan diploma, serta 4 program studi S2.

Mutu program studi merupakan cerminan kinerja PT secara keseluruhan. Keberhasilan UT dalam mencapai kinerja yang optimal tidak terlepas dari Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu staf pengajar yang ada pada Prodi-prodi. Konsep *Resource Based View* mendukung hal ini “sebuah organisasi akan meraih keunggulan karena adanya perbedaan dari segi sumberdaya dan kapabilitas”. Untuk itu diperlukan sebuah strategi yang tepat agar potensi yang dimiliki SDM mampu *dieksplorasi* dengan lebih baik. Pengetahuan yang dimiliki manusia merupakan sumberdaya yang diyakini mampu memenuhi kriteria VRIO (*Valuable, rare, intimate, organizational*) (Barney, 1991). Pengetahuan merupakan salah satu *intangible asset* yang sangat penting dan memiliki nilai strategis. Agar menjadi sumberdaya yang bernilai bagi organisasi maka pengetahuan yang dimiliki staf pengajar pada Prodi-prodi UT harus dikelola dengan baik. *Knowledge management* dapat dijadikan sebagai salah satu strategi kesuksesan organisasi, seperti yang dinyatakan Allamel dan Saba (2010) pengelolaan pengetahuan dapat menambah nilai bagi organisasi dengan mengaplikasikan pengetahuan pada produk/jasa mereka.

Pengelolaan pengetahuan organisasi tidak bisa berjalan baik tanpa didukung dari terbangunnya budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memfasilitasi pengelolaan pengetahuan seperti yang dinyatakan (Wang 2004) bahwa “*organizational culture is for facilitating knowledge sharing*”. Perubahan yang terus terjadi dan tantangan yang semakin besar

menuntut organisasi untuk selalu belajar karena organisasi yang sukses adalah organisasi yang mau belajar dan terus belajar. Untuk itu pembelajaran seharusnya dijadikan sebagai sebuah budaya dalam organisasi sehingga aktivitas keseharian dan tindakan seluruh anggota organisasi mencerminkan pembelajaran terus menerus, sehingga diharapkan kapasitas organisasi akan semakin meningkat yang tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana budaya pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap pengelolaan pengetahuan serta dampaknya pada *performance* Prodi-prodi di UT dengan memperhitungkan *leadership* sebagai motivator dan fasilitator. Metode penelitian adalah survei dengan sampel sebanyak 99 staf pengajar pada Prodi-prodi (S1) di UT-Pusat. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dan verikatif. Metode analisis untuk menjelaskan sifat hubungan kausal melalui pengujian hipotesis (*explanatory research*) adalah *Structural Equation Modelling- PLS*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengelolaan pengetahuan dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional di Prodi-prodi UT secara signifikan. Indikator dari budaya pembelajaran organisasional yang berperan penting mempengaruhi kinerja prodi adalah dosen pada Prodi UT melakukan diskusi terbuka dan adanya situasi dimana antar dosen saling menghargai pendapat satu dengan yang lain. Kinerja pada Prodi-prodi UT tidak dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional secara signifikan. Artinya budaya pembelajaran organisasional yang sudah terbentuk belum sepenuhnya dapat mempengaruhi kinerja organisasional. Sedangkan kinerja pada Prodi-prodi UT, dipengaruhi pengelolaan pengetahuan secara signifikan. Dan kepemimpinan terbukti memoderasi hubungan (menguatkan) pengelolaan pengetahuan dan kinerja pada Prodi-prodi UT. Indikator kepemimpinan yang mampu menguatkan terbangunnya pengelolaan pengetahuan yang berdampak pada kinerja adalah pimpinan yang dapat mengkomunikasikan visi, misi dengan baik, kepedulian terhadap dosen serta keberadaannya sesuai ketika dibutuhkan dosen. Intinya di prodi-prodi UT pimpinan dinilai oleh dosen telah dapat melakukan fungsinya dalam memotivator dan menginspirasi dosen untuk bersama-sama mendukung pencapaian tujuan organisasi.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini Perguruan Tinggi (PT) menghadapi perubahan signifikan, dimana tuntutan *stakeholder* semakin meningkat. PT dituntut dapat menghasilkan alumni-alumni berkualitas. Untuk itu aktivitas penangkapan pengetahuan yang aktif melalui media elektronik, meningkatkan budaya membaca, kegiatan bedah buku, seminar, dialog, diskusi yang bisa dilakukan dalam interaksi sehari-hari, pengembangan dan penciptaan pengetahuan melalui penelitian dan pengabdian masyarakat harus didorong dan ditingkatkan terus. Seperti yang dinyatakan Loh benyamin et.al (2003) bahwa pengembangan dan transmisi *knowledge* merupakan peran sentral dan tanggung jawab PT.

Universitas Terbuka (UT) dengan visinya pada tahun 2021 menjadi institusi perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh berkualitas dunia dalam menghasilkan produk perguruan tinggi negeri, maupun dalam menyelenggarakan, mengembangkan, dan menyebarkan informasi PTJJ, turut berperan dalam menyebarkan ilmu pengetahuan. UT dituntut untuk mampu bersaing dengan PT lain. Salah satu usaha UT untuk meningkatkan *competitive advantage* adalah memperoleh akreditasi internasional dari ICDE dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh.

Perjalanan UT untuk menawarkan pendidikan jarak jauh berkualitas masih terus disempurnakan diantaranya berusaha memenuhi permintaan masyarakat untuk mempelajari bidang-bidang ilmu baru. Situasi ini direspon dengan mendorong mengembangkan program-program studi baru yang menjadi kebutuhan pasar. Selama 30 tahun membuka layanan pendidikan, UT telah mengembangkan 27 program studi (Prodi) S1, 3 program studi diploma, serta 4 program studi S2. Dari prodi-prodi tersebut, 23 prodi S1 mendapat akreditasi B dan sebanyak 2 program studi S1 mendapat akreditasi C. Situasi ini menunjukkan bahwa kinerja Prodi-prodi di UT belum optimal yang antara lain disebabkan jumlah staf pengajar berpendidikan S3 masih rendah. Salah satu strategi yang diterapkan UT adalah meningkatkan kemampuan staf pengajar yang ada pada masing-masing program studi melalui pemberian

kesempatan studi lanjut S3. Berdasarkan data di kepegawaian UT, jumlah Dosen UT per 29 September 2014 adalah 724 orang dengan latar belakang pendidikan minimal S2. Jumlah tenaga pengajar yang besar merupakan SDM potensial yang dapat mendorong secara aktif diseminasi ilmu melalui penelitian, pengabdian masyarakat dan publikasi. Seperti yang dinyatakan Rowley (2000) bahwa pada dasarnya PT merupakan organisasi yang dicirikan oleh *creating knowledge*, *dissemination* dan *learning organization*. Pendapat senada oleh Loh Benyamin et al (2003) bahwa pengembangan dan transmisi *knowledge* merupakan peran sentral dan tanggungjawab PT.

Mutu program studi sarjana (S1) merupakan cerminan kinerja PT secara keseluruhan. Pada saat ini kinerja prodi-prodi di UT diduga belum optimal, hal ini dapat diindikasikan dari keterbatasan staf pengajar UT yang mampu berkompetisi secara akademik pada tingkat nasional dan internasional. Walaupun UT telah memfasilitasi secara penuh di berbagai bidang seperti: infrastruktur terutama teknologi informasi dan komunikasi, perpustakaan dan pendanaan untuk dapat mengikuti seminar nasional/internasional, namun kinerja staf pengajar untuk dapat berkiprah di tingkat nasional seperti mendapatkan hibah penelitian Dikti atau dari institusi pemerintah lain masih terbatas. Pada tahun 2013 jumlah penelitian staf pengajar UT yang diajukan ke Dikti dan mendapatkan dana masih terbatas. Demikian juga dibidang Abdimas, masih terbatasnya jumlah proposal yang dapat memenangkan kompetisi tingkat nasional (Dikti). Untuk seminar ditingkat nasional dan internasional, jumlah staf pengajar yang mengikuti seminar nasional pada tahun 2012 adalah 59 orang dari kuota 100 orang, pada tahun 2013 situasi hampir sama tetapi menunjukkan kenaikan yaitu sebanyak 82 staf pengajar yang berpartisipasi dari kuota 100 orang. Jumlah peserta seminar internasional menunjukkan kenaikan dari 18 orang pada tahun 2012 menjadi 25 orang (melebihi kuota 20 orang/tahun) (PSDM-UT). Namun demikian *link* untuk dapat menghasilkan karya artikel ilmiah yang dimuat di jurnal nasional dan internasional terakreditasi masih sangat terbatas.

Keberhasilan UT dalam mencapai kinerja yang optimal tidak terlepas dari Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu staf pengajar pada yang ada pada Prodi-prodi. Konsep *Reource Based View* mendukung hal ini “sebuah organisasi akan meraih keunggulan karena adanya perbedaan dari segi sumberdaya dan kapabilitas”. Untuk itu diperlukan sebuah strategi yang tepat agar potensi yang dimiliki SDM mampu *diekslore* dengan lebih baik. Pengetahuan yang dimiliki

manusia merupakan sumberdaya yang diyakini mampu memenuhi kriteria VRIO (*Valuable, rare, intimate, organizational*) (Barney,1991).Pengetahuan merupakan salah satu *intangible asset* yang sangat penting dan memiliki nilai strategis.Dengan memahami hal ini, maka PT dapat memanfaatkan pengetahuan sebagai sumberdaya dalam usaha pencapaian tujuan-tujuannya yakni menghasilkan lulusan berkualitas.Agar menjadi sumberdaya yang bernilai bagi organisasi maka pengetahuan harus dikelola dengan baik.*Knowledge management* dapat dijadikan sebagai salah satu strategi kesuksesan organisasi, seperti yang dinyatakan Allamel dan Saba (2010) pengelolaan pengetahuan dapat menambah nilai bagi organisasi dengan mengaplikasikan pengetahuan pada produk/jasa mereka.

Walaupun fasilitasi dari UT sudah cukup baik, namun kurangnya diskusi-diskusi mengenai pengembangan keilmuan, terbatasnya kegiatan seminar/bedah buku yang pembicaranya dari kalangan kampus, kurangnya keinginan untuk bisa *sharing* pengalaman dan pengetahuan mengakibatkan terbatasnya penggunaan pengetahuan dan bahkan menghambat proses pembentukan pengetahuan baru. Kurangnya motivasi staf pengajar untuk menghasilkan penelitian berkualitas dan publikasi, berdampak pada terhambatnya pengembangan dan penciptaan pengetahuan baru yang tentu saja bertentangan dengan peran PT. Berbagai kondisi ini memunculkan dugaan bahwa pengelolaan pengetahuan pada Prodi-prodi UT belum dilakukan dengan optimal. Menurut Mc Shane (2008) *Knowledge management* sebagai aktivitas terstruktur guna meningkatkan kapasitas untuk mendapatkan, membagi dan menggunakan pengetahuan agar mampu bertahan dan *survive*, seharusnya dapat menjadi penggerak terlaksananya Tri Dharma PT, karena PT yang sukses adalah yang mampu dan konsisten menghasilkan pengetahuan baru, menyebarkan dan mengimplementasikannya dalam teknologi/produk baru.

Pengelolaan pengetahuan organisasi tidak bisa berjalan baik tanpa didukung dari terbangunnya budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memfasilitasi pengelolaan pengetahuan seperti yang dinyatakan (Wang 2004) bahwa “*organizational culture is for facilitating knowledge sharing*”.Perubahan yang terus terjadi dan tantangan yang semakin besar menuntut organisasi untuk selalu belajar karena organisasi yang sukses adalah organisasi yang mau belajar dan terus belajar. Untuk itu pembelajaran seharusnya dijadikan sebagai sebuah budaya dalam organisasi sehingga aktivitas keseharian dan tindakan seluruh anggota organisasi

mencerminkan pembelajaran terus menerus, sehingga diharapkan kapasitas organisasi akan semakin meningkat yang tentunya akan berdampak pada kinerja organisasi. Seperti yang dikemukakan Malik et al (2011) “ *a good learning culture will not only help employees to how high level of performance but also keep those good employee in the organization*”.

Budaya pembelajaran organizational adalah budaya atau nilai yang dianut dalam organisasi yang mendukung pembelajaran yang terus menerus guna mengembangkan kapasitas organisasi secara keseluruhan diyakini berpengaruh pada pelaksanaan *knowledge management*, karena untuk meningkatkan keinginan belajar diperlukan budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran sehingga dapat memperoleh, mengembangkan serta mentransfer pengetahuan dengan mudah. Hal ini senada dengan ungkapan Pool (2000) dan Hall (2001) bahwa dalam proses/usaha meningkatkan keinginan belajar dari karyawan, maka diperlukan budaya organisasi yang sesuai untuk mendukung pembelajaran organisasi.

Budaya pembelajaran organisasi pada Prodi-prodi UT diduga masih belum optimal. Hal ini dapat diindikasikan dengan masih minimnya keinginan dan kesadaran setiap individu staf pengajar untuk membantu kolega/staf pengajar lain belajar, dukungan organisasi terhadap pembelajaran masih kurang hal ini nampak dari belum mampunya organisasi menyediakan fasilitas yang mampu mendukung pembelajaran, bantuan yang diberikan terhadap individu yang memiliki keinginan belajar belum memadai. Sebagai contoh, dana bantuan belajar yang diberikan baik UT atau Pemerintah (BPPS) terutama untuk menempuh jenjang S3 belum dapat *cover* seluruh keperluan biaya studi sehingga staf pengajar harus mencari dana tambahan yang jumlahnya besar untuk bisa menyelesaikan studinya. Kemudian kesadaran tentang pentingnya membangun kepercayaan melalui pembentukan *team work* yang kuat masih rendah sehingga berdampak pada kurangnya keinginan untuk *sharing knowledge*. Berbagai hal tersebut mengindikasikan budaya pembelajaran organisasional pada Prodi-prodi UT belum tertanam kuat.

Berbagai kelemahan yang telah dijelaskan diatas tentu bukan hal yang bisa dianggap remeh karena akan berdampak pada kelangsungan UT, tapi harus dicarikan solusi terbaik agar kedepannya kondisi UT menjadi lebih baik. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan bahwa baik budaya pembelajaran organisasional dan pengelolaan pengetahuan memiliki peran dalam pencapaian kinerja organisasi.

Untuk itu perlu dilakukan penelitian sejauh mana peran budaya pembelajaran organisasional terhadap pengelolaan pengetahuan dan dampaknya pada kinerja Prodi-prodi UT. Namun dalam konteks organisasi, peran pemimpin menjadi penting sebagai fasilitator, motivator dan mengarahkan dalam mencapai tujuan organisasi, maka penelitian ini menggunakan *leadership* sebagai variabel yang memoderasi efektivitas hubungan pengelolaan pengetahuan dengan kinerja organisasi. Seperti yang diungkapkan Certo (2009) “kepemimpinan merupakan proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan bersama”. Penelitian ini akan difokuskan pada Prodi-prodi UT jenjang S1, karena mutu program studi sarjana merupakan cerminan kinerja PT secara keseluruhan. Seperti yang dikemukakan BAN-PT (2008) bahwa mutu program studi S1 merupakan totalitas keadaan dan karakteristik masukan, proses dan produk atau layanan prodi sarjana yang diukur dari sejumlah standar sebagai tolok ukur penilaian untuk menentukan dan mencerminkan mutu institusi PT.

### **1.2. Rumusan Masalah:**

Berdasarkan latar belakang diatas maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran budaya pembelajaran organisasional, pengelolaan pengetahuan dan kinerja organisasi serta kepemimpinan pada Prodi-prodi UT?
2. Sejauh mana budaya pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap pengelolaan pengetahuan pada Prodi-prodi UT?
3. Sejauh mana budaya pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja pada Prodi-prodi UT?
4. Sejauh mana pengelolaan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja pada Prodi-prodi UT?
5. Sejauh mana budaya pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja pada Prodi-prodi UT melalui pengelolaan pengetahuan?
6. Sejauh mana kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja pada Prodi-prodi UT?

### **1.3. Tujuan penelitian:**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Gambaran budaya pembelajaran organisasional, pengelolaan pengetahuan dan kinerja organisasi serta kepemimpinan pada Prodi-prodi UT
2. Pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap pengelolaan pengetahuan pada Prodi-UT.
3. Pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja pada Prodi-UT.
4. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja pada Prodi-UT
5. Pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja Prodi-prodi UT melalui pengelolaan pengetahuan.
6. Pengaruh kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja pada Prodi-UT

#### **1.4. Kegunaan Penelitian:**

Sebagai referensi bagi pihak pengambil keputusan UT agar dapat membuat kebijakan-kebijakan dan tindakan yang tepat untuk dapat meningkatkan kinerja Prodi-prodi UT. Hasil penelitian ini dapat memberikan rangsangan dalam mengembangkan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kajian Pustaka**

##### **3.1.1. Program Studi di Universitas Terbuka**

Universitas Terbuka (UT) sebagai institusi pendidikan jarak jauh dituntut untuk mampu bersaing dengan perguruan tinggi lain di Indonesia. Seiring dengan berkembangnya teknologi dan isu-isu baru dimasyarakat, kajian ilmu pengetahuan pun terus bertambah. Munculnya computer dan berbagai aplikasinya, memunculkan bidang ilmu teknologi informasi. Untuk memenuhi tuntutan masyarakat UT telah mengembangkan 32 program studi S1 dan diploma, serta 4 program studi S2.

Program studi adalah unsur pelaksana akademik yang menyelenggarakan dan mengelola jenis pendidikan akademik, vokasi atau profesi dalam sebagian atau satu bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan atau olahraga tertentu. (PP. RI No.17 tahun 2010). Program studi merupakan penataan program akademik bagi bidang studi tertentu yang didedikasikan untuk: 1) menguasai, memanfaatkan, mendiseminasikan, mentransformasikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Ipteks) dalam bidang studi tertentu, 2) mempelajari, mengklarifikasikan dan melestarikan budaya yang berkaitan dengan bidang studi tertentu, serta 3) meningkatkan mutu kehidupan masyarakat dalam kaitannya dengan bidang studi tertentu (Kajian analisis sistem akreditasi program studi, kemendikbud 2011).

Program studi yang dibuka oleh UT dikelola oleh 4 Fakultas; Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Terbuka (FMIPA), Fakultas Ekonomi (FEKON), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Saat ini FKIP mempunyai 5 jurusan dengan 12 Prodi, FEKON mempunyai 3 jurusan dan 3 Prodi, FMIPA mempunyai 3 jurusan dengan 6 Prodi dan FISIP mempunyai 11 Prodi mulai dari jenjang D2 sampai S1. Disamping keempat Fakultas diatas, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat untuk memperoleh pendidikan tingkat pascasarjana melalui pendidikan jarak jauh, UT juga

mengelola Program Pasca Sarjana (PPs). Saat ini Program Pascasarjana (PPs) UT menawarkan 3 program magister (Tabel 1).

Keseluruhan program yang ditawarkan oleh keempat fakultas di UT telah memperoleh ijin resmi dari Dirjen Dikti. Sebagaimana terlihat pada tabel 1, 23 program studi S1 telah mendapatkan akreditasi B sesuai dengan keputusan BAN PT nomor 052 dan 054/BAN PT/Ak-XIII/S1/III/2011.

**Tabel 1: Program Studi UT dan Tingkat Akreditasi**

| No  | Nama Program Studi                           | Jenjang | SK Akreditasi                  | Peringkat |
|-----|--|---------|--------------------------------|-----------|
| 1.  | Manajemen Perikanan                          | S2      |                                |           |
| 2.  | Manajemen                                    | S2      |                                |           |
| 3.  | Ilmu Administrasi Publik                     | S2      |                                |           |
| 4.  | Teknologi Pangan                             | S1      |                                | B         |
| 5.  | Matematika                                   | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 6.  | Biologi                                      | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 7.  | Statistika                                   | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 8.  | Agribisnis Bidang Minat Penyuluhan Pertanian | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 9.  | Ekonomi Pembangunan                          | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 10. | Manajemen                                    | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 11. | Akuntansi                                    | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 12. | Ilmu Administrasi Negara                     | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 13. | Ilmu Administrasi Niaga                      | S1      | 054/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 14. | Ilmu Pemerintahan                            | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |
| 15. | Sosiologi                                    | S1      | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B         |

|     |   |    |                                |   |
|-----|---|----|--------------------------------|---|
| 16. | Ilmu Komunikasi                           | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 17. | Sastra Inggris                            | S1 |                                | C |
| 18. | Pendidikan Matematika                     | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 19. | Pendidikan Fisika                         | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 20. | Pendidikan Kimia                          | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 21. | Pendidikan Biologi                        | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 22. | Pendidikan Guru Sekolah Dasar             | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 23. | Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini | S1 | 054/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 24. | Pendidikan Ekonomi                        | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 25. | Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan  | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 26. | Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia    | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 27. | Pendidikan Bahasa Inggris                 | S1 | 052/BAN-PT/Ak-XIII/S1/III/2011 | B |
| 28. | Kearsipan                                 | D4 |                                |   |
| 29. | Perpajakan                                | D3 |                                |   |
| 30. | Perpustakaan                              | D2 |                                |   |
| 31. | Perencanaan Wilayah dan Kota              | S1 |                                | C |
| 32. | Pendidikan Matematika                     | S2 |                                |   |
| 33. | Ilmu Perpustakaan                         | S1 |                                |   |
| 34. | Ilmu Hukum                                | S1 |                                |   |

**\*warna kuning: belum ada hasil akreditasi dari BAN PT**

(Sumber: Katalog UT 2013)

### 3.1.2. Konsep Budaya Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Concept*)

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang selalu ingin belajar baik dari kesalahan maupun dari kesuksesan. Organisasi tidak boleh statis karena perubahan selalu ada dan akan terjadi. Agar keinginan belajar diikuti seluruh anggota organisasi maka pembelajaran harus dijadikan sebagai budaya sehingga aktivitas dan tindakan seluruh anggota organisasi diwarnai oleh nilai-nilai pembelajaran. Budaya pembelajaran organisasional selain terkait dengan *learning organization*, *organizational learning* dan budaya organisasi. Sebuah organisasi dapat menciptakan sebuah budaya yang lebih fokus pada *learning*. Hal ini penting sebagai strategi untuk kesuksesan suatu organisasi. Marquardt (2002) mengatakan bahwa “budaya organisasi dalam sebuah *learning organization* adalah sebuah organisasi dimana *learning* dipandang sebagai faktor kritis kesuksesan sebuah bisnis, dalam hal ini *learning* menjadi kebiasaan dan diintegrasikan sebagai bagian dari keseluruhan fungsi organisasi. Budaya pembelajaran organisasional diyakini dapat meningkatkan pembelajaran dalam organisasi dengan menciptakan nilai, kepercayaan dan lingkungan yang secara terus menerus mendukung pencapaian kesuksesan sebuah organisasi.

Kandemir (2005) menyatakan bahwa *organizational learning culture* mengarah pada berbagai bentuk nilai dan perilaku yang mendukung *learning*. Selanjutnya Skerlavaj et al.(2007) menyatakan bahwa *organizational learning culture* adalah serangkaian norma dan nilai tentang fungsi dari organisasi yang didukung secara sistematis, pendekatan mendalam untuk pencapaian yang tinggi yakni melalui *double loop*, strategi atau *generative organizational learning* melalui fase akuisisi informasi, interpretasi informasi, perubahan perilaku. Selanjutnya Hung et al (2009) lebih fokus pada pentingnya pembelajaran dalam organisasi dimana dikatakan bahwa *organizational learning culture* adalah sesuatu dimana pembelajaran dianggap sebagai faktor kritis untuk kesuksesan sebuah organisasi dan pembelajaran menjadi kebiasaan dan diintegrasikan sebagai bagian dari fungsi organisasi secara keseluruhan.

Dari berbagai pendapat pada intinya adalah bagaimana pembelajaran dijadikan sebagai budaya agar organisasi mampu meraih sukses ke depannya, dengan demikian budayapembelajaran organisasional adalah serangkaian norma atau nilai yang mendukung pembelajaran baik individu, kelompok atau organisasi dan meyakini pembelajaran sebagai faktor kritis kesuksesan organisasi.

Hasil kajian beberapa studi empiris (Marsick dan Watkins 2003; Skerlavaj et al. 2007; Alipour et al 2011) menunjukkan hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi menggunakan dimensi-dimensi berbeda-beda. Skerlavaj et al (2007) menggunakan pengukuran yang terdiri dari *continous learning, dialogue, team learning, embedded system, empowerment, system connection* dan *provide leadership*. Alipour et al (2011) menggunakan pengukuran dengan *individual learning, team learning, dan organizational learning*. Marsick dan Watkins (2003) dengan dimensi *information acquisition, informatioan interpretation* dan *behavioral changes*.

**Definisi yang digunakan dalam penelitian ini** adalah serangkaian norma atau nilai yang mendukung pembelajaran baik individu, kelompok atau organisasi dan meyakini bahwa pembelajaran sebagai faktor kritis kesuksesan sebuah organisasi. Pengukuran variabel pembelajaran organisasional adalah *continuous learning, dialogue, team learning, embedded system* dan *empowerment*.

### **3.1.3. Konsep Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Era knowledge based seperti saat ini menempatkan pengetahuan sebagai asset penting bagi kesuksesan organisasi dan akhir-akhir ini pengelolaan pengetahuan dianggap sebagai paradigma baru yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi berbagai perubahan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat mengenai pengelolaan pengetahuan yaitu:

- Davenport dan Prusak (1998) mendefinisikan pengelolaan pengetahuan sebagai eksploitasi dan pengembangan asset pengetahuan dalam sebuah organisasi yang diarahkan pada pencapaian sasaran organisasi. Pengetahuan yang dapat dikelola termasuk didalamnya eksplisit (pengetahuan yang terdokumentasikan) dan tacit (pengetahuan subjektif).Dibutuhkan sistem untuk menciptakan dan memelihara pengetahuan untuk mengolah dan memfasilitasi *sharing knowledge* dan pembelajaran organsasi. Organisasi akan sukses dalam pengelolaan pengetahuan jika organisasi memandang pengetahuan sebagai *asset* dan mengembangkan norma dan nilai organisasi yang mendukung penciptaan *sharing knowledge*.

- Bergeron (2003) mengemukakan pendapat pada perolehan pengetahuan melalui pengalaman kerja dengan mengatakan bahwa pengelolaan pengetahuan adalah kemampuan untuk secara selektif mendapatkan, menyimpan dan mengakses praktek terbaik dari pekerjaan terkait pengetahuan dan pembuatan keputusan dari karyawan dan manajer baik sebagai individu maupun sebagai perilaku kelompok.
- Rao (2005) menyatakan pengelolaan pengetahuan sebagai sebuah ilmu yang sistematik dan serangkaian pendekatan yang memungkinkan informasi dan pengetahuan berkembang, mengalir dan menciptakan nilai dalam organisasi yang terkait dengan orang, informasi, arus kerja, *tools*, *best practice*, aliansi dan praktek komunitas, dalam hal ini pandangannya lebih pada proses penciptaan nilai melalui pengetahuan dan informasi.
- Mc Hane (2008) menyatakan secara senada, “pengelolaan pengetahuan adalah berbagai aktivitas terstruktur untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, membagi dan menggunakan pengetahuan agar organisasi lebih sukses dan *survive*.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut pada intinya dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah aktivitas terstruktur untuk mengembangkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, menciptakan, membagi dan menggunakan pengetahuan baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* agar mampu bertahan dan sukses.

Mc Shane (2008) dan Madzade M,K et al (2012), Hovland (2003), Nonaka (1994) mengemukakan proses dan elemen dari pengelolaan pengetahuan terdiri knowledge acquisition, knowledge sharing dan knowledge utilization.

- a. ***Knowledge Acquisition***, merupakan kemampuan organisasi untuk menyaring informasi dan ide-ide yang bersumber dari lingkungan. *Knowledge acquisition* adalah tingkat dimana organisasi mengembangkan dan menciptakan sumberdaya perusahaan. Ada 3 cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan yakni: 1) *individual learning*, diperoleh melalui umpanbalik, observasi dan pengalaman. 2) *Environmental scanning*, terkait menerima informasi dari lingkungan eksternal dan internal sehingga strategi pengambilan keputusan lebih efektif. 3) *experimentation* menyangkut beberapa aktivitas dalam

mengumpulkan informasi yaitu mendapatkan pengetahuan dari wawasan seseorang sebagai hasil dari pengalaman dan proses kreativitas

- b. **Knowledge Sharing** adalah suatu proses saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru . Pembagian pengetahuan dapat dilakukan melalui pelatihan formal, melalui proses komunikasi yang cepat dan mengalir, pembagian informasi melalui lintas batas organisasi. Selain itu *team* juga memainkan peran penting dalam membagi pengetahuan yang muncul melalui proses komunikasi yang cepat dan mengalir, pembagian informasi melalui lintas batas organisasi.
- c. **Knowledge Utilization**, merupakan pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku karyawan secara langsung melalui sistem dan struktur organisasi, meningkatkan pelayanan, kebebasan dalam menerapkan pengetahuan.
- d. **Knowledge Creation**, merupakan suatu proses yang sifatnya organisasional terkait bagaimana pengetahuan diciptakan oleh individu dalam organisasi dan diwujudkan sebagai bagian dari *network* pengetahuan dalam organisasi.

Dari hasil kajian beberapa studi empiris (Fong dan Sonia (2009; Shafei et al (2011); Allame et al (2011). Fong dan Sonia (2009) mengkaji tentang proses pengelolaan pengetahuan menggunakan dimensi *knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge use dan knowledge maintenance*. Shafei et al (2011) mengkaji pengelolaan pengetahuan dengan budaya organisasi menggunakan empat dimensi *knowledge creation, knowledge store dan using knowledge*. Allame et al (2011) mengkaji tentang hubungan pengelolaan pengetahuan dengan *organizational benefit* dan budaya organisasi menggunakan dimensi *creating, acquiring, organizing, saving dan disseminating*.

**Definisi yang digunakan pada penelitian** ini adalah aktivitas terstruktur untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, menciptakan, membagi dan menggunakan pengetahuan agar mampu bertahan dan sukses. Pengukuran variabel pengelolaan pengetahuan yang digunakan adalah *acquisition, sharing, utilizing dan creation*.

#### **3.1.4. Konsep Kinerja Organiasional (*Organizational Performance*)**

Kinerja adalah hasil dari sebuah kegiatan dalam kurun waktu tertentu dan berdasarkan pada standar tertentu. Penilaian kinerja organisasi merupakan hal penting guna mengetahui sejauh

mana pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi apa yang perlu dilakukan. Menurut Albretch (2011) kinerja organisasi adalah pencapaian organisasi atas seperangkat target yang telah ditentukan. Target yang dimaksud adalah bersifat *objective* dan *subjective*. Wood et al (2001) menyatakan kinerja organisasional adalah pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu/kelompok untuk organisasi yang tergantung pada usaha yang dilakukan, kemampuan yang dimiliki, serta kesesuaian antara pandangan atasan tentang persyaratan tugas. Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah sebuah pencapaian dari sebuah organisasi yang diukur berdasarkan standar tertentu dalam kurun waktu tertentu.

Dimensi-dimensi pengukuran kinerja organisasi non-profit menurut Durtina (1984) menyarankan 2 dimensi yaitu : 1) efektivitas layanan dan program 2) efisiensi organisasi atau penggunaan sumberdaya untuk mencapai hasil pelayanan, program. Sementara itu Schermerhon et al (2010) mengemukakan beberapa dimensi yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja organisasi non-profit adalah : 1) *mission performance*, terkait dengan perwujudan misi dan program dan jasa; 2) *knowledge performance* terkait kemampuan dan kapabilitas untuk melaksanakan pada yang dipelajari dalam organisasi, menghasilkan perbaikan dan inovasi terus menerus; 3) *financial performance* terkait dengan pengukuran keuangan dilihat dari perspektif operasi jangka pendek dan panjang.

PT merupakan organisasi yang bersifat non-profit sehingga pengukuran kinerjanya juga harus disesuaikan dimana lebih diarahkan bukan hanya hasil akhir tapi juga berdasar masukan, proses dan keluarannya sebagaimana dikemukakan BAN-PT (2008) bahwa mutu PT harus ditingkatkan secara terus menerus baik dari unsur masukan, proses ataupun keluaran berupa program dan layanan yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini akan menilai kinerja organisasi dalam hal kinerja program studi dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan oleh BAN-PT. Karena standar-standar ini telah dipergunakan secara umum untuk menilai mutu PT. Standar akreditasi prodi sarjana mencakup standar tentang komitmen terhadap efektivitas program pendidikan yang dikemas dalam 7 standar akreditasi: 1) visi, misi tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian; 2) Sistem pengelolaan serta strategi pencapaian; 3) mahasiswa dan lulusan; 4) SDM; 5) kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik, 6) sarana, prasarana,

sistem informasi dan 7) penelitian dan pelayanan /pengabdian kepada masyarakat dan kerjasama (BAN PT 2008)

**Definisi yang digunakan dalam penelitian** ini adalah sebuah pencapaian dari sebuah organisasi yang diukur berdasarkan standar tertentu dalam periode tertentu. Pengukuran variabel ini menggunakan beberapa dimensi yaitu: visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian, Sistem pengelolaan dan penjaminan mutu, Penelitian dan pelayanan/pengabdian masyarakat dan sistem informasi.

### **3.1.5.Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan menduduki peran vital dalam organisasi karena seorang pemimpin selain menentukan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Berikut berbagai definisi dari berbagai ahli mengenai kepemimpinan. Menurut Robbins (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Scheiman (2010) menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi. Sedangkan Certo (2009) mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya adalah sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi pada suatu tujuan yang akan dicapai.

Pandangan tentang kepemimpinan cukup beragam, Mc Shane (2008) membagi perspektif kepemimpinan dalam 5 kategori yaitu: kompetensi (sifat), perilaku, kontingensi, *transformasional* dan *implicit leadership*. Kemudian Kondalkar (2006) membagi pandangan kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan sifat, perilaku, situasional, transaksional, kharimatik dan tambahan. Sedangkan Schermerhorn (2010) membagi perspektif kepemimpinan dalam empat kategori sifat yaitu teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi dan teori-teori baru. Atas dasar pendapat beberapa ahli bahwa semuanya memasukkan tiga teori utama yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi, sedangkan teori-teori lain seperti transaksional, transformasional, kharismatika, tambahan dan teori-teori baru sangat dipengaruhi sudut pandang masing-masing pakar.

Teori sifat menekankan pada *generic factor*, asumsi yang digunakan adalah bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh sifat-sifat yang dimilikinya yang melekat sejak lahir. Mc Shane (2008) mengemukakan beberapa sifat khusus yang membuat menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan emosional dan pengetahuan bisnis. Sedangkan teori perilaku memandang kesuksesan seorang pemimpin dilihat dari apa yang mereka lakukan. Teori ini meyakini bahwa keefektifan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku atau cara bertindak dari seorang pemimpin (Certo, 2009). Teori situasional pada dasarnya menjelaskan bahwa efektifitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda (Horner, 1997).

Teori-teori lain mengenai kepemimpinan dikenal teori transaksional dan transformasional. Teori kepemimpinan transaksional menyatakan terjadinya pertukaran diantara karyawan dan pimpinan artinya pimpinan akan memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transaksional dicirikan gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikut menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran/tugas. Ada tiga komponen kepemimpinan transaksional yaitu *management by exception*, *contingent reward* dan *non transactional passive behavior* (Benneth, 2009). Kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dengan cara merentangkan kemampuan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Ada empat komponen perilaku pimpinan transformasional yaitu: *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* (Avolio dan Bass, 2002).

Dalam perkembangannya, muncul teori tambahan karena adanya perkembangan dan berbagai kondisi baru dalam sebuah organisasi (Schermerhorn, 2010) yaitu:

- *Leader member exchange*, teori ini focus pada hubungan baik antara leader dan follower dimana dikatakan bahwa keefektifan pemimpin akan tercapai ketika terdapat pertukaran positif antara *leader* dan *follower*.
- Kepemimpinan substitusi, menekankan bahwa kadangkala hirarkhi kepemimpinan tidak memiliki dampak yang berarti bagi suatu pekerjaan terlebih apabila variabel-variabel

individu, pekerjaan dan organisasi telah memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat dijadikan pengganti sebuah kepemimpinan

- *Servant leadership*, menyiratkan bahwa pemimpin sebenarnya memimpin dengan melayani orang lain, karyawan, pelanggan dan masyarakat.
- *Entrepreneur leadership*. menjelaskan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada sikap dan keyakinan bahwa pemimpin juga merupakan karyawan sehingga pemimpin bertindak dan memosisikan diri mereka sebagai individu yang memegang peran penting bagi kelangsungan organisasi.

Dari berbagai pendapat tersebut maka **definisi yang digunakan pada penelitian** ini adalah sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain mau memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran konstruk kepemimpinan pada studi ini adalah :*Inspirational motivation, Individual consideration, Individual influence*, dan *non transaction behavior*

### **3.1.6. Dukungan Penelitian Terdahulu**

Hasil kajian beberapa studi empiris (Marsick dan Watkins 2003; Skerlavaj et al. 2007; Alipour et al 2011) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Beberapa studi empiris (Fong dan Sonia 2009; Shafei et al 2011; Allame et al 2011) mengkaji tentang pengelolaan pengetahuan dengan budaya organisasi dan kinerja organisasi yang menunjukkan pengaruh positif. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan beberapa studi (Chang dan Ming, 2007) mengkaji hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran organisasi dan kepuasan kerja. Hasil studi ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan maupun budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap organisasi pembelajaran. Penelitian lain dari Rijal (2010) melakukan kajian kepemimpinan lebih spesifik dengan melihat kepemimpinan transformasional dan budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap organisasi pembelajaran.

### **3.2. Kerangka Pemikiran:**

Dalam rangka menghadapi kompetisi dengan institusi PT yang lain, UT sebagai salah satu PTN dituntut untuk dapat meningkatkan keunggulan daya saing melalui keunikan yang

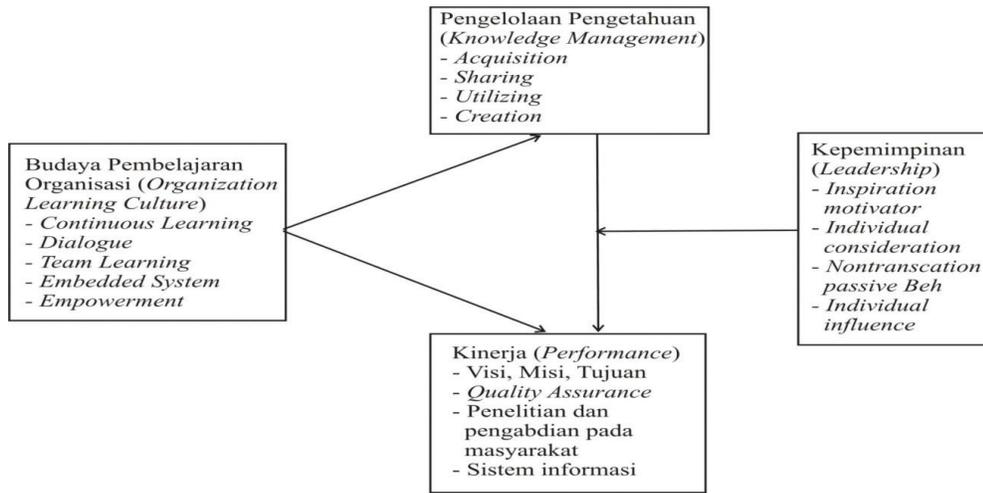
dimiliki sebagai penyelenggara pendidikan jarak jauh di Indonesia. Bagi UT keberhasilan sebagai suatu institusi pendidikan adalah ikut berperan dalam menyebarkan ilmu pengetahuan, maupun dalam menyelenggarakan, mengembangkan, dan menyebarkan informasi PTJJ. Keberhasilan UT tidak terlepas dari peran serta Prodi-prodi di UT dimana staf pengajar terlibat aktif dalam menunjang Tri Dharma PT (penelitian, pengabdian dan pengajaran).

Prodi yang menjadikan pembelajaran sebagai faktor penting dalam mengakomodasi keinginan belajar seluruh staf pengajar, maka pembelajaran harus dijadikan sebagai budaya sehingga aktifitas dan tindakan seluruh anggota organisasi diwarnai oleh nilai-nilai pembelajaran. Hal ini penting sebagai strategi kesuksesan Prodi-prodi di UT. Berkembangnya budaya pembelajaran pada Prodi-prodi di UT jika dipenuhi beberapa aspek yaitu adanya dialog, *continuous learning*, *team learning*, sistem yang mendukung dan pemberdayaan. Budaya pembelajaran organisasional perlu dukungan pengelolaan pengetahuan. Pengelolaan pengetahuan berperan penting sebagai aktivitas terstruktur mengembangkan kapasitas Prodi-prodi UT untuk mendapatkan, menciptakan, membagi dan menggunakan pengetahuan baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* agar mampu bertahan dan sukses. Aspek penting yang perlu diperhatikan adalah *acquisition*, *sharing*, *utilization* dan *creation*.

Membangun budaya pembelajaran dan mengelola pengetahuan secara optimal pada Prodi-UT akan dapat meningkatkan kinerja organisasi yaitu dapat memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan BAN-PT. Kinerja Prodi-prodi UT dapat dikatakan baik jika telah dapat menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran serta pencapaian strategi yang jelas. Sehingga tampak terjadi hubungan erat antara budaya pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja Prodi-prodi UT. Peran aktor utama yaitu pimpinan Prodi-prodi UT menjadi kekuatan sentral untuk mengarahkan Prodi-UT mencapai tujuan yaitu dapat menerapkan Tri Dharma PT dengan baik.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka permodelan penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1: Permodelan Penelitian



### 3.3. Hipotesis Penelitian

1. Pengelolaan pengetahuan pada prodi-prodi UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional.
2. kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional.
3. kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi pengelolaan pengetahuan.
4. Kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasi melalui pengelolaan pengetahuan.
5. Kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan dan kinerja pada Prodi-UT.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Desain penelitian**

Penelitian dilakukan bersifat deskriptif dan verivikatif. Penelitian deskriptif memiliki tujuan untuk mendeskripsikan variabel penelitian (AAker et al 2011:73). Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti, pada penelitian ini metode deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran budaya pembelajaran organisasional, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan dan kinerja Prodi-prodi di UT. Metode verifikatif dengan menggunakan metode *explanatory research*, yaitu untuk menjelaskan sifat hubungan kausal melalui pengujian hipotesis. Dari metode penelitian yang digunakan tersebut akan diperoleh informasi tentang pengaruh budaya pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja Prodi-prodi UT serta bagaimana peran kepemimpinan mampu memoderasi (memperkuat atau melemahkan) pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja Prodi-UT.

Untuk mendapat data penelitian, digunakan metode survei dengan mengambil sampel dari populasi, yaitu tenaga pengajar UT menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok. Untuk keperluan studi ini, yang menjadi unit analisis adalah Prodi-prodi UT program S1. Adapun unit observasinya adalah staf pengajar UT pada masing-masing Prodi. Selanjutnya penelitian ini menggunakan studi *cross sectional* dengan cakupan waktu bersifat *one shot* (satu titik waktu) dengan tipe data *cross-section*, yaitu data dikumpulkan pada waktu dari sebuah sampel terpilih (Cooper and Schindler 2011:142).

#### **3.2. Operasionalisasi Variabel**

Secara lengkap operasionalisasi masing-masing variabel diuraikan pada tabel berikut:

**Tabel 3.1: Operasionalisasi Variabel**

| Variabel   | Dimensi                   | Indikator   |
|--|---------------------------|---|
| <b>Budaya Pembelajaran Organisional</b><br><i>(Organizational Learning Behavior)</i><br>merupakan serangkaian norma atau nilai yang mendukung pembelajaran baik individu, kelompok atau organisasi dan meyakini bahwa pembelajaran sebagai faktor kritis kesuksesan organisasi | <i>Continous learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan diskusi terbuka</li> <li>- Saling membantu dalam belajar</li> <li>- Penghargaan untuk mendorong keinginan belajar</li> </ul>   |
|  | <i>Dialogue</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saling memberikan <i>feedback</i> terbuka dan jujur</li> <li>- Setiap orang saling menghargai</li> <li>- Menyisihkan waktu untuk membangun kepercayaan dengan orang lain</li> </ul>  |
|  | <i>Team learning</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya kebebasan untuk memenuhi kebutuhan</li> <li>- Adanya tim pengajar (tim ampuan matakuliah) yang sering melakukan diskusi</li> <li>- Rekomendasi tin pengajar digunakan sebagai dasar mengambil keputusan</li> </ul>  |
|  | <i>Embedded system</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses pada berbagai bentuk pengetahuan mudah</li> <li>- Ada pengukuran output bagi tenaga pengajar</li> </ul>  |
|  | <i>Empowerment</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya penilaian kinerja</li> <li>- Mendorong setiap tenaga pengajar untuk berkontribusi terhadap perwujudan visi organisasi</li> </ul>  |
| <b>Pengelolaan Pengetahuan</b><br><i>(knowledge management)</i><br>merupakan aktivitas terstruktur untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, menciptakan, membagi dan menggunakan pengetahuan agar mampu bertahan dan sukses.                                 | <i>Acquisition</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merekrut dosen yang mempunyai kompetensi</li> <li>- Mendatangkan pakar untuk menambah wawasan baru</li> </ul>  |
|  | <i>Sharing</i>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerimaan pengetahuan dari sejawat</li> <li>- Penggunaan pengetahuan yang berasal dari teman sejawat</li> </ul>   |
|  | <i>Utilizing</i>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan pengetahuan untuk mengatasi permasalahan dalam pekerjaan</li> <li>- Aplikasi pengetahuan dalam cara bekerja baru</li> </ul>  |
|  | <i>Creation</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dorongan untuk mengeskpresikan pengetahuan personal melalui kegiatan menulis</li> <li>- Transer pengetahuan melalui media elektronik di kampus</li> <li>- Pelatihan staf senior terhadap junior</li> <li>- Pengetahuan dikomunikasikan kepada yang lain</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Kinerja Organisasi</b><br/><i>(Organizational Performance)</i></p> <p>Pencapaian dari suatu organisasi yang diukur berdasarkan standar tertentu dalam periode tertentu.</p>                                     | <p>Visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi, misi, tujuan dan sasaran prodi sudah jelas</li> <li>- Cara pencapaian visi, misi dan tujuan sudah jelas</li> </ul> <p>Sistim pengelolaan dan penjaminan mutu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem penjaminan mutu pada prodi sudah sesuai dengan standar penjaminan mutu</li> </ul> <p>Penelitian dan pelayanan/pengabdian masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodi secara berkala telah mengundang pakar ahli</li> <li>- Prodi memberikan kesempatan dan dukungan terhadap dosennya untuk penelitian, seminar dll</li> </ul> <p>Sistem informasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dosen diberi kesempatan untuk aktif dalam jejaring profesi/akademik seperti (ISEI, KADIN, IMA)</li> <li>- Sistim informasi yang disediakan prodi mudah diakses</li> </ul> |
| <p><b>Kepemimpinan</b><br/><i>(Leadership)</i></p> <p>sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain mau memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organsiasi</p> | <p><i>Inspirational motivation,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkomunikasikan visi, misi dengan baik</li> <li>- Optimis terhadap terhadap masa depan organsiasi</li> </ul> <p><i>Individual consideration,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepedulian pada pengikut</li> <li>- Tenggang rasa dan saling menghargai</li> <li>- Memahami kebutuhan pengikut</li> </ul> <p><i>Individual influence,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan mengatasi masalah pekerjaan</li> <li>- Tingkat etika dan moral dalam berperilaku</li> <li>- Tingkat keinginan berbagi sukses dan perhatian</li> </ul> <p><i>Non-transaction behavior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usaha menyelesaikan masalah</li> <li>- Pengambilan keputusan</li> <li>- Keberadaan ketika dibutuhkan</li> </ul>   |

Seluruh item diukur menggunakan **angka ordinal**. Metode penskalaan menggunakan **skala likert dengan format respons dari 1 sampai 5** yang disajikan pada kuesioner, angka 1 menunjukkan tingkatan respons yang rendah, dan 5 mengindikasikan tingkatan respons tinggi dengan pernyataan/pertanyaan.

### 3.3. Sumber dan Cara Penentuan Data

#### 3.3.1. Sumber data:

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada staf pengajar pada Prodi-prodi di UT yang diolah untuk digunakan dalam menganalisis pengaruh budaya pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan terhadap kinerja Prodi di UT. Data sekunder adalah publikasi dan informasi dari unit-unit terkait di UT yaitu : PSDM, Kepegawaian dan Renstra-UT.

#### 3.3.2. Cara Penentuan Data:

Yang menjadi populasi sasaran adalah seluruh tenaga pengajar yang ada di Prodi-prodi UT Pusat program Sarjana (S1). Jumlah populasi adalah sebesar 183 staf pengajar pada Prodi-prodi di UT, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2: Penentuan Sampel Penelitian

| Fakultas     | Jumlah Prodi | Populasi (Staf Pengajar pada semua prodi-prodi S1 UT ) | Sampel     |
|--------------|--------------|--|------------|
| FEKON        | 3            | 35   | 25         |
| FISIP        | 8            | 45   | 31         |
| FKIP         | 10           | 73   | 40         |
| FMIPA        | 6            | 30   | 29         |
| <b>Total</b> | <b>27</b>    | <b>183</b>   | <b>125</b> |

(Sumber: Kepegawaian UT)

Perhitungan pengukuran sampel digunakan Yamane (Sanusi 2011:18), yaitu dengan

formula sebagai berikut:  $n = \frac{N}{(1 + Nd^2)}$

n= Jumlah sampel; N= Ukuran populasi

d= Presisi yang ditetapkan atau persentasi kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir (5%)

$$n = 183 / (1 + 183(0,05)^2) = 125$$

Cara pengambilan sampel dilakukan dengan probability sampling dengan multistage random sampling yaitu tahap pertama dilakukan dengan *stratified random sampling* dengan alokasi proporsional untuk setiap prodi, kemudian pemilihan responden dari setiap Prodi dilakukan secara *simple random sampling* yaitu dengan mengambil sampel pada masing-masing Prodi secara acak sampai memenuhi jumlah yang ditentukan sesuai dengan profil staf pengajar yang ada di Prodi. Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan *Structural Equation Method* adalah 100-200 sampel.

#### ***Uji coba instrumen:***

Untuk mendapatkan instrumen yang betul-betul membentuk dimensi atau variabel pada model penelitian. Serta untuk melihat konsistensi dari responden didalam menjawab instrumen. Uji coba instrument dilakukan pada 30 orang staf pengajar di UT. Uji coba instrumen menggunakan uji validitas untuk dapat mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan uji reliabilitas dilakukan agar data yang dihasilkan oleh instrumen dapat diandalkan. Untuk analisis model pengukuran melibatkan nilai *loading factor (Construct Validity)*. Ketentuannya adalah jika nilai *loading factor* dari model pengukuran lebih besar dari 0.50; AVE >0,5 atau nilai t hitung dari *loading factor* ini lebih besar dari t tabel pada signifikansi 5% maka dimensi dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel. Selanjutnya, *Construct Reliability* digunakan untuk melihat kehandalan atau tingkat reliabilitas dimensi dalam mengukur variabel penelitian. Jika nilai *construct reliability* lebih besar dari 0.70 maka dimensi dinyatakan handal dalam mengukur variabel penelitian (Vinzi,2010).

Uji validitas dan reliabilitas dilihat dari factor loading menggunakan *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas menggunakan *internal consistency- Alpha Cronbach* (Kaplan 2005:96).

#### **3.4. Teknik Pengumpulan Data Penelitian:**

Metode pengumpulan data didalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang dijawab responden. Daftar pertanyaan dibuat dengan skala sikap menggunakan *likert scale*. Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap sampel penelitian secara *simple random sampling*.

### 3.5. Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### 3.5.1. Rancangan Analisis

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif.

##### a. Analisis Deskriptif:

Analisis ini akan menggunakan statistik deskriptif untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian sehingga diperoleh gambaran mengenai budaya pembelajaran organizational, pengelolaan pengetahuan, kepemimpinan dan kinerja Prodi-UT. Untuk menganalisis data yang terkumpul dari responden, digunakan statistik deskriptif seperti: distribusi frekuensi ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dan menghitung skor median. Kriteria penilaian masing-masing variabel dibagi dalam lima kategori dari sangat tinggi ke respons sangat rendah.

Untuk mendeskripsikan jawaban responden digunakan statistik deskriptif dan ditampilkan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan menggunakan bantuan *software* Excell dan SPSS. Ukuran statistik yang digunakan untuk meringkat data adalah median yang merupakan ukuran *central tendency* untuk data ordinal (Aaker et.al. 2011:250).

##### b. Analisis Verifikatif:

Penelitian ini akan menggunakan metode Struktural Equation Model (SEM). Analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) yaitu teknik statistik untuk membangun dan menguji model statistik, yang merupakan model hubungan kausal Komparatif. Analisis SEM dibantu dengan program LISREL. Pengujian model dan hipotesis dengan memakai SEM, terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh (Hair et al, 2011).

##### 1) Pengembangan sebuah model berbasis teori

Merupakan pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi teori yang akan dikembangkan.

##### 2) Pengembangan Diagram Jalur.

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur diestimasi dengan Program AMOS 4.0.

### 3) Konversi diagram jalur kedalam Persamaan

Pada langkah ini model dinyatakan dalam diagram jalur kemudian dikonversi kedalam rangkaian persamaan sebagai berikut:

- a. Persamaan Struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan.

### 4) Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

- a. Matriks input data yang digunakan adalah kovarian, karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas.
- b. Ukuran sampel, Hair *et al*(2011) menemukan bahwa jumlah sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200.
- c. Estimasi model, menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation Method*.

### 5) Penilaian Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

### 6) Evaluasi *Criteria Goodness-Of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah berbagai *Criteria Goodness Of Fit*, yaitu:

#### a. Evaluasi Asumsi SEM

- (1) Asumsi kecukupan sampel, yang harus dipenuhi dalam permodelan minimum lima kali jumlah estimasi parameter.
- (2) Normalitas, dengan menggunakan kriteria nilai kritis sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Apabila Z-Value lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal.

- (3) *Outliers*, merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi, baik untuk variabel-variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi.
- (4) *Multicollinearity* dan *Singularity*, di mana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian yang sampelnya kecil atau mendekati nol mengindikasikan adalah *Multicollinearity* dan *Singularity* sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.

b. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

- (1) Uji reliabilitas, di mana nilai reliabilitas yang diterima adalah  $\geq 0,70$ . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{Standart Loading})^2}{(\sum \text{Standart Loading})^2 + C.j}$$

Keterangan:

- *Standart Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari perhitungan komputer.
  - C.J adalah *measurementerror* dari tiap-tiap indikator.
- (2) *Variance Extract*, di mana nilai yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan untuk menghitung *Variance Extract* adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Extract} = \frac{(\sum \text{Standart Loading})}{(\sum \text{Standart Loading})^2 + C.j}$$

Keterangan:

- *Standart Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari perhitungan komputer.
- C.J adalah *measurementerror* dari tiap-tiap indikator.

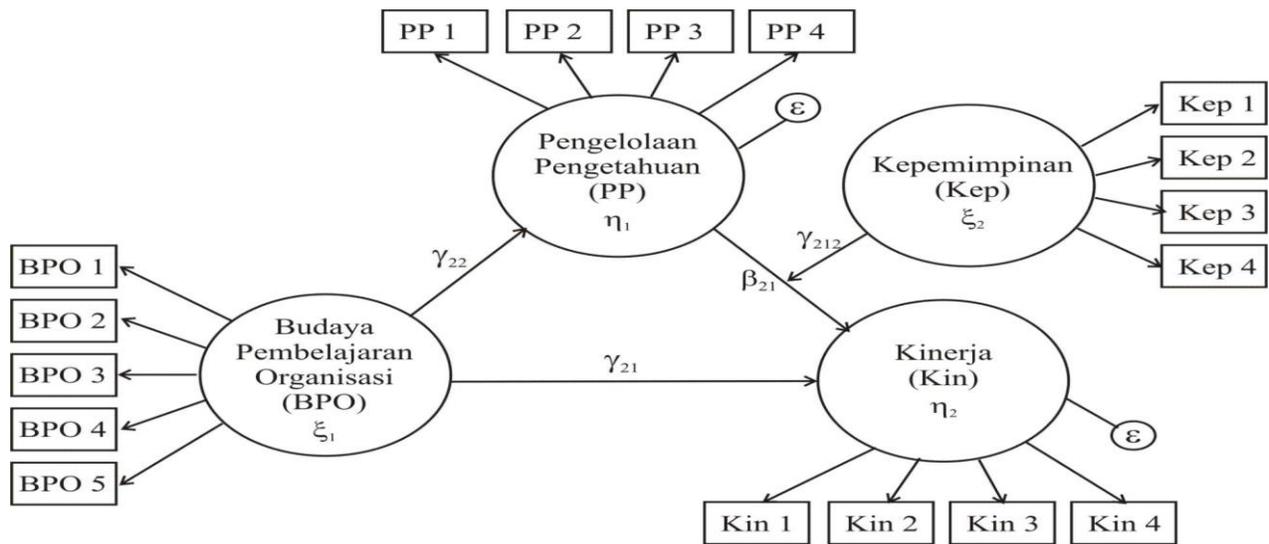
7) Evaluasi *Criteria Goodness-Of-Fit*

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan.

**Uji hipotesis**

*Permodelan struktural dari hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:*

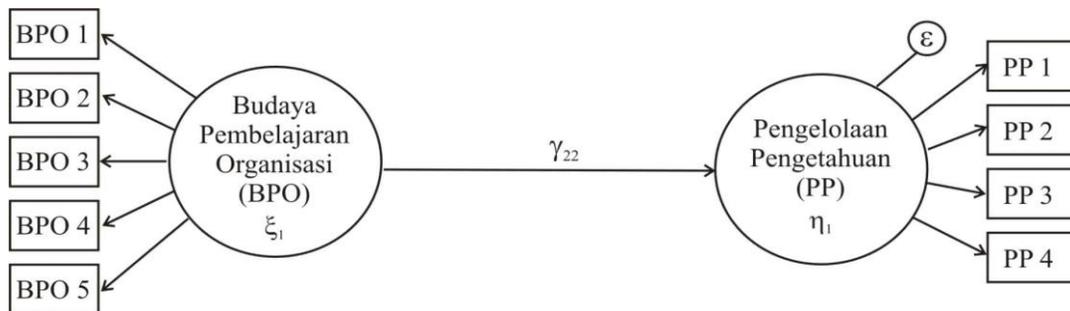
Gambar 3.1: Permodelan Struktural



**Uji Hipotesis 1:** Pengelolaan pengetahuan dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional.

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model struktural berikut:

Gambar 3.2 : Model Struktural Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasional Terhadap Pengelolaan pengetahuan



Model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_{22}\xi_1$$

Rumusan hipotesis sebagai berikut :

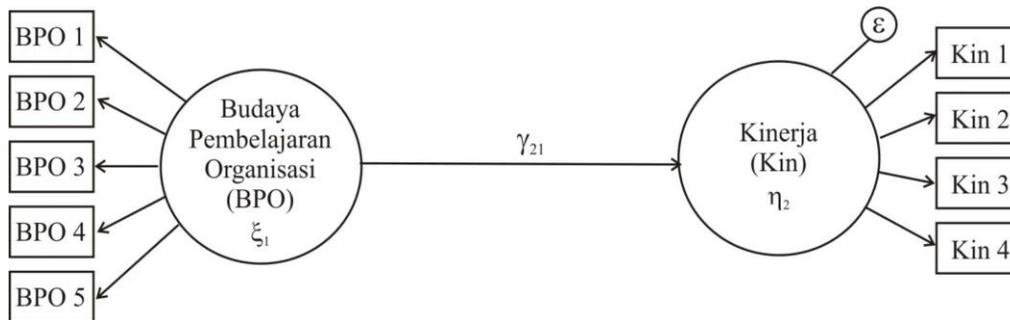
$H_0 : \gamma_{22} = 0$       Pengelolaan pengetahuan tidak dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional

$H_1 : \gamma_{22} \neq 0$       Pengelolaan pengetahuan dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional

**Uji Hipotesis 2: Kinerja Prodi-UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional**

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model struktural berikut:

Gambar 3.3: Model Struktural Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Prodi-UT



Model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1$$

Rumusan hipotesis sebagai berikut :

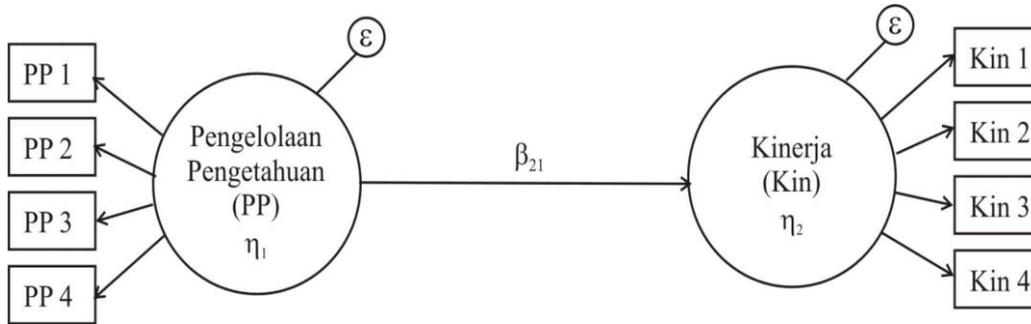
$H_0 : \gamma_{21} = 0$       Kinerja Prodi-UT tidak dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional

$H_1 : \gamma_{21} \neq 0$       Kinerja Prodi-UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional

**Uji Hipotesis 3: Kinerja Prodi-UT dipengaruhi pengelolaan pengetahuan**

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model struktural berikut:

Gambar 3.4: Model Struktural Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Terhadap Kinerja Prodi-UT



Model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_2 = \beta_{21}\eta_1$$

Rumusan hipotesis sebagai berikut :

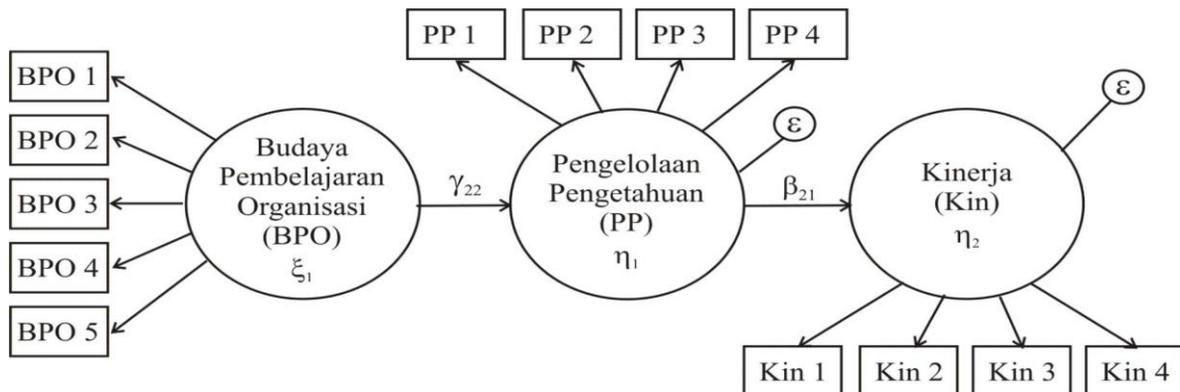
$H_0 : \beta_{21} = 0$  Kinerja Prodi-UT tidak dipengaruhi pengelolaan pengetahuan

$H_1 : \beta_{21} \neq 0$  Kinerja Prodi-UT dipengaruhi pengelolaan pengetahuan

**Uji Hipotesis 4:** Kinerja Prodi-UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional melalui Pengelolaan Pengetahuan.

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model struktural berikut:

Gambar 3.5: Model Struktural Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Prodi-prodi UT melalui Pengelolaan Pengetahuan



Model persamaan struktural sebagai berikut:

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model persamaan struktural sebagai berikut:

$$\eta_2 = \gamma_{22}\xi_1 + \beta_{21}\xi_2$$

Rumusan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \gamma_{22}\beta_{21} = 0$  Tidak terdapat pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja-Prodi UT melalui Pengelolaan Pengetahuan

$H_0 : \gamma_{22}\beta_{21} \neq 0$  Terdapat pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja-Prodi UT melalui Pengelolaan Pengetahuan.

**Uji Hipotesis 5:** Kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan dan kinerja pada Prodi-UT

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model struktural berikut (Gambar ):

Hipotesis ini dapat digambarkan dalam model persamaan struktural sebagai berikut:

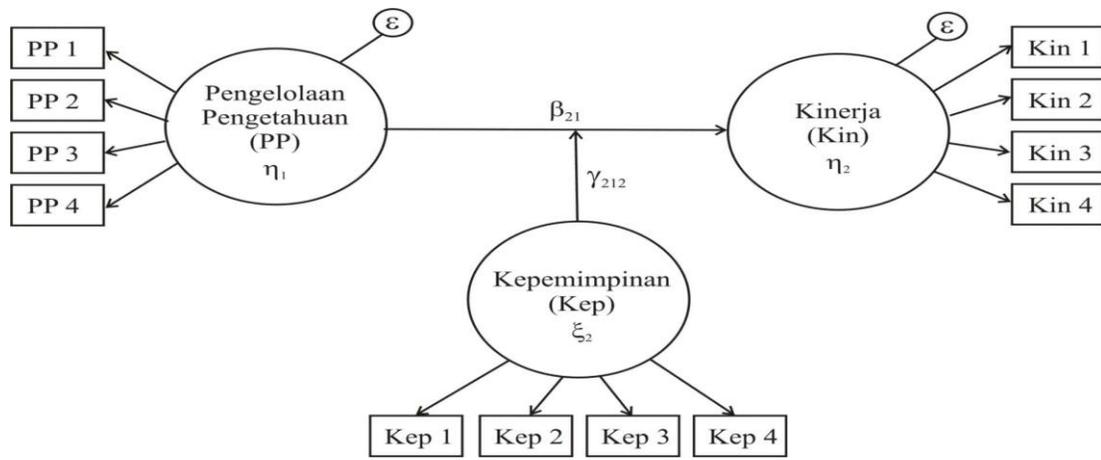
$$\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{212}\xi_2$$

Rumusan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : \gamma_{21}\gamma_{212} = 0$  Kepemimpin tidak memoderasi pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja Prodi-UT

$H_0 : \gamma_{21}\gamma_{212} \neq 0$  Kepemimpin memoderasi pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja Prodi-UT

Gambar : Model Struktural Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Terhadap Kinerja Prodi-UT



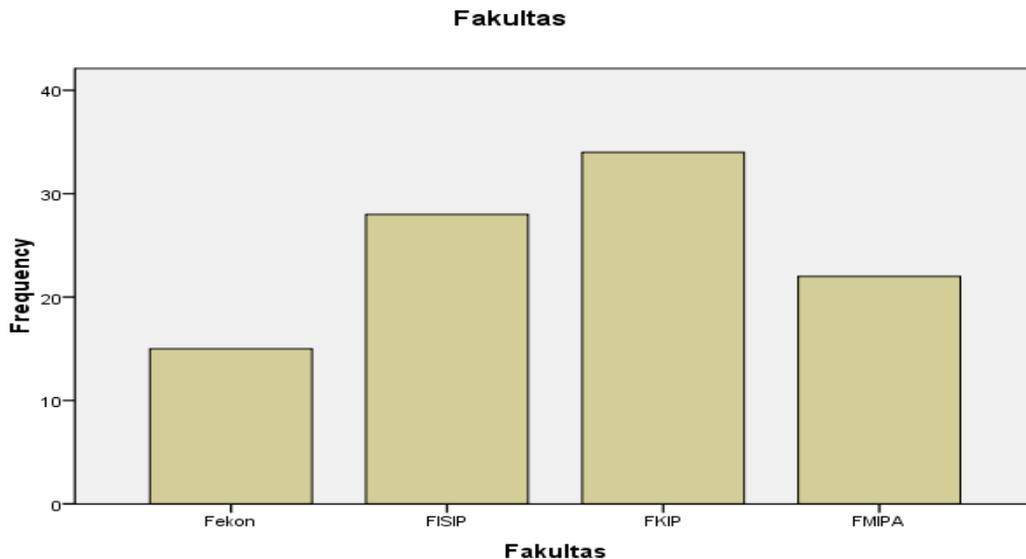
## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil Responden

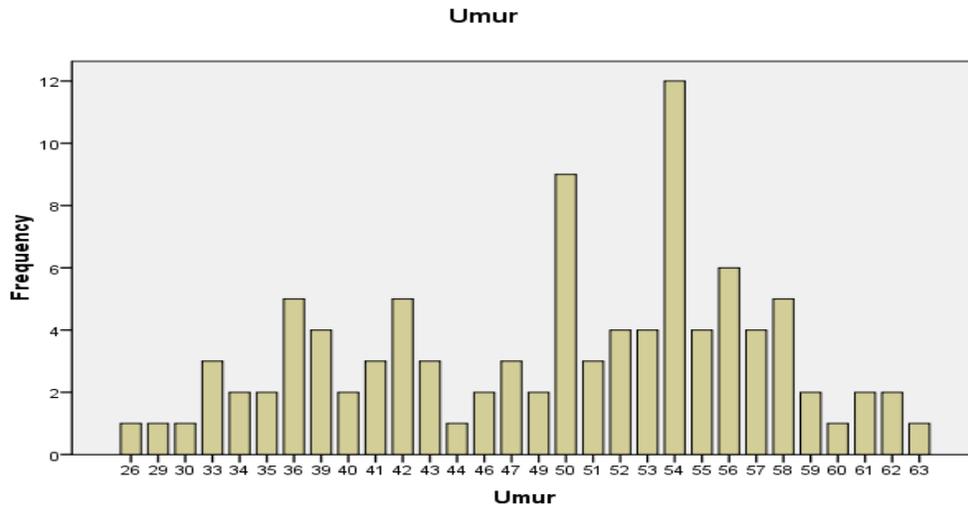
Target sampel pada penelitian ini adalah 125 Dosen dari Prodi-prodi yang ada di UT. Dalam proses pengumpulan data dapat dikumpulkan 99 kuesioner yang layak untuk dianalisis. Dari 4 fakultas yang ada di UT, responden penelitian sebagian besar adalah dosen yang berasal dari FKIP (34%) diikuti dengan responden Fisip (28%), FMIPA (22%) dan pada urutan terakhir adalah responden dari FEKON (15%). Profil responden dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 4.1: Profil Fakultas



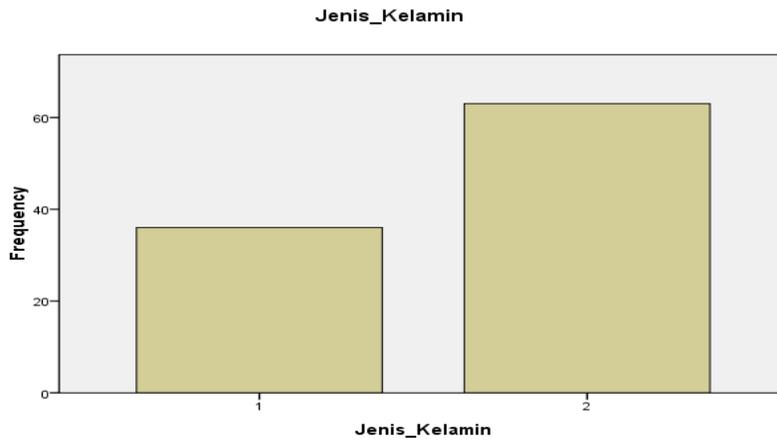
Berdasarkan usianya, sebagian besar responden berumur sekitar 54 tahun (12%), diikuti responden yang berumur 50 tahun (9%) dan 56 tahun (6%). Tampak pada gambar 2 dari segi umur responden penelitian ini didominasi dosen-dosen UT yang sebagian besar berumur 50 tahun keatas. Kondisi ini disebabkan karena dosen-dosen pada prodi-prodi UT sebagian besar berada pada rentang umur 50 tahun keatas.

**Gambar 4.2. Umur Responden**



Dari segi jenis kelamin, responden perempuan mendominasi sampel (64%) dan responden pria (36%). Hal ini memang menunjukkan gambaran sesungguhnya bahwa dosen UT memang sebagian besar adalah perempuan (Gambar 3).

**Gambar 4.3. Jenis Kelamin**



## 4.2. Evaluasi Model

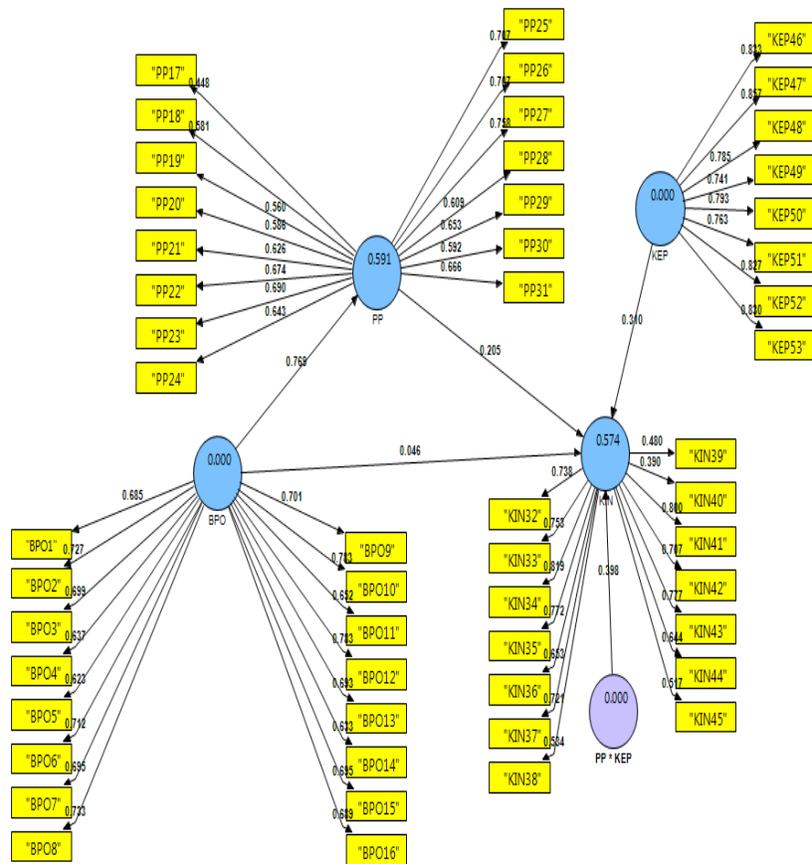
Untuk membuktikan hipotesis penelitian terkait dengan pengaruh budaya pembelajaran, pengelolaan pengetahuan dan kepemimpinan serta dampaknya terhadap kinerja prodi-prodi UT, digunakan *Metode Structural Equation Modeling (SEM berbasis struktur variance)* yang lebih dikenal dengan *Least Square Path Modeling (PLS-PM)*. Untuk menaksir parameter model dalam PLS-PM digunakan bantuan software XLSTAT 2011 dengan melakukan uji kecocokan model, analisis pengukuran dan analisis struktural.

### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran bertujuan untuk menganalisis seberapa valid dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian ini dalam mengukur setiap variabel penelitian. Untuk analisis model pengukuran dilibatkan nilai *loading factor (Construct Validity)*. Ketentuannya adalah jika nilai *loading factor* dari model pengukuran lebih besar dari 0.50; AVE >0,5 atau nilai t hitung dari *loading factor* ini lebih besar dari t tabel pada signifikansi 5% maka dimensi dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel. Selanjutnya, *Construct Reliability* digunakan untuk melihat kehandalan atau tingkat reliabilitas dimensi dalam mengukur variabel penelitian. Jika nilai *construct reliability* lebih besar dari 0.70 maka dimensi dinyatakan handal dalam mengukur variabel penelitian (Vinzi,2010).

Selain itu, dari analisis model pengukuran juga memberikan dimensi-dimensi yang paling berkaitan erat dengan variabel penelitian dilihat dari dimensi mana yang memiliki loading faktor paling besar. Informasi ini penting untuk memberitahukan bahwa perubahan dari variabel penelitian paling dominan tercermin dari dimensi yang mana sehingga evaluasi untuk setiap variabel penelitian dapat lebih didasarkan pada dimensi dan indikator yang paling dominan atau paling erat berkaitan dengan variabel yang diteliti. Outer model yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 4.4. Model Struktural



Outer Model pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai loading faktor dari semua indikator yang digunakan dalam penelitian bernilai lebih dari 0,5. Hal ini berarti keseluruhan indikator yang digunakan penelitian ini valid untuk digunakan mengukur masing-masing dimensi yang digunakan. Dengan demikian seluruh pertanyaan yang digunakan kepada responden tidak ada yang didrop, atau seluruhnya dapat digunakan untuk mengukur variabel yang digunakan.

#### 4.2.2. Model Pengukuran Variabel Budaya Pembelajaran Organisasional (BPO)

Variabel budaya pembelajaran organisasional diukur menggunakan empat dimensi yaitu *continuous learning*, *dialogue*, *team learning*, *embedded system* dan *empowerment*. Semua dimensi ini adalah dimensi reflektif yaitu dimensi yang akan memberikan gambaran sesungguhnya seperti apa keberadaan budaya pembelajaran organisasional.

Untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi ini tepat dalam mengukur variabel budaya pembelajaran organisasional dilakukan analisis pengukuran. Dari model struktural (Gambar 4.4)

disajikan analisis model pengukuran dimensi atas indikator dan variabel atas dimensinya. Secara umum semua indikator dalam mengukur dimensi dan dimensi mengukur variabel adalah valid dan reliabel . Semua indikator dalam mengukur masing-masing dimensi mempunyai nilai loading faktor diatas 0,50 dan nilai AVE >0,5. Artinya semua indikator valid dalam mengukur masing-masing dimensi. Selain valid semua indikator juga reliabel dinilai dari reliabilitas komposit pada masing-masing dimensi dengan nilai lebih besar 0,70 Hasil analisis model pengukuran variabel budaya pembelajaran organisasional atas dimensinya dikatakan valid dengan nilai loading diatas 0,50. Selain valid keempat dimensi juga reliabel dilihat dari nilai reliabilitas komposit yang lebih besar dari 0,70.

Pada model pengukuran tersebut nilai loading faktor terbesar menunjukkan indikator-indikator yang dominan atau paling erat kaitannya dengan dimensi ataupun dimensi-dimensi yang dominan mempengaruhi variabel. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Analisis Model Pengukuran Variabel Budaya Pembelajaran Organisasional

| No. | Variabel   | Dimensi                   | Keterangan   |
|-----|--|---------------------------|--|
| 1.  | <b>Budaya Pembelajaran Organisasional</b><br><i>(Organisational Learning Behavior)</i> | <i>Continous Learning</i> | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>continous learning</i> adalah melakukan diskusi terbuka   |
|     |  | <i>Dialogue</i>           | Indikator yang paling dominan merefleksikan dialog adalah setiap orang saling menghargai   |
|     |  | <i>Team learning</i>      | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>team learning</i> adalah Rekomendasi tim pengajar (tim ampuan matakuliah) digunakan sebagai dasar dalam membuat keputusan |
|     |  | <i>Embedded system</i>    | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>embedded system</i> adalah ada pengukuran output bagi tenaga pengajar   |
|     |  | <i>Empowerment</i>        | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>empowerment</i> adalah Adanya penilaian kinerja   |

Dari seluruh indikator yang mengukur dimensi Budaya Pembelajaran Organisasi, dimensi yang memiliki *loading factor* terbesar adalah *team learning*. Hal ini menunjukkan bahwa *team learning* adalah dimensi yang paling dominan dalam mempengaruhi variabel Budaya Pembelajaran Organisasi. Team learning berarti pentingnya suatu rekomendasi dari tim pengajar (tim ampuan matakuliah) sebagai dasar untuk membuat keputusan dalam suatu program studi.

#### 4.2.3. Model Pengukuran Variabel Pengelolaan Pengetahuan (PP)

Variabel pengelolaan pengetahuan diukur menggunakan empat dimensi yaitu *acquisition*, *sharing*, *utilizing* dan *creation*. Semua dimensi ini adalah dimensi reflektif yaitu dimensi yang akan memberikan gambaran sesungguhnya seperti apa keberadaan pengelolaan pengetahuan.

Untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi ini tepat dalam mengukur variabel pengelolaan pengetahuan dilakukan analisis pengukuran. Dari model struktural (Gambar 4.4)

disajikan analisis model pengukuran dimensi atas indikator dan variabel atas dimensinya. Secara umum semua indikator dalam mengukur dimensi dan dimensi mengukur variabel adalah valid dan reliabel. Semua indikator dalam mengukur masing-masing dimensi mempunyai nilai loading faktor diatas 0,50 dan nilai AVE >0,5. Artinya semua indikator valid dalam mengukur masing-masing dimensi. Selain valid semua indikator juga reliabel dinilai dari reliabilitas komposit pada masing-masing dimensi dengan nilai lebih besar 0,70. Hasil analisis model pengukuran variabel pengelolaan pengetahuan atas dimensinya dikatakan valid dengan nilai loading diatas 0,50. Selain valid keempat dimensi juga reliabel dilihat dari nilai reliabilitas komposit yang lebih besar dari 0,70.

Pada model pengukuran tersebut nilai *loading factor* terbesar menunjukkan indikator-indikator yang dominan atau paling erat kaitannya dengan dimensi ataupun dimensi-dimensi yang dominan mempengaruhi variabel. Berdasarkan Gambar 4.4, factor loading yang terbesar pada dimensi pengelolaan pengetahuan adalah pada *utilizing*, yaitu mengaplikasikan pengetahuan pada bentuk cara bekerja baru. Hal ini berarti mengaplikasikan pengetahuan dalam bentuk cara bekerja yang baru adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi pengelolaan pengetahuan.

Tabel 4.2. Analisis Model Pengukuran Variabel Pengelolaan Pengetahuan

| No. | Variabel  | Dimensi            | Keterangan   |
|-----|---|--------------------|--|
| 1.  | <b>Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management)</b> | <i>Acquisition</i> | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>acquisition</i> adalah merekrut dosen yang mempunyai kompetensi           |
|     |   | <i>Sharing</i>     | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>sharing</i> adalah penggunaan pengetahuan yang berasal dari teman sejawat |
|     |   | <i>Utilizing</i>   | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>utilizing</i> adalah aplikasi pengetahuan dalam cara bekerja baru         |
|     |   | <i>Creation</i>    | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>creation</i> adalah pengetahuan dikomunikasikan kepada yang lain          |

#### **4.2.4. Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan (KEP)**

Variabel kepemimpinan diukur menggunakan tiga dimensi yaitu *inspirational motivation*, *individual consideration* dan *non-transaction behavior*. Semua dimensi ini adalah dimensi reflektif yaitu dimensi yang akan memberikan gambaran sesungguhnya seperti apa keberadaan budaya pembelajaran organisasional.

Untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi ini tepat dalam mengukur variabel budaya pembelajaran organisasional dilakukan analisis pengukuran. Dari model struktural (Gambar 4.4) disajikan analisis model pengukuran dimensi atas indikator dan variabel atas dimensinya.

Secara umum semua indikator dalam mengukur dimensi dan dimensi mengukur variabel adalah valid dan reliable. Semua indikator dalam mengukur masing-masing dimensi mempunyai nilai loading faktor diatas 0,50 dan nilai AVE >0,5. Artinya semua indikator valid dalam mengukur masing-masing dimensi. Selain valid semua indikator juga reliabel dinilai dari reliabilitas komposit pada masing-masing dimensi dengan nilai lebih besar 0,70. Hasil analisis model pengukuran variabel kepemimpinan atas dimensinya dikatakan valid dengan nilai loading diatas 0,50. Selain valid keempat dimensi juga reliabel dilihat dari nilai reliabilitas komposit yang lebih besar dari 0,70. Hal ini juga terlihat pada indikator variabel kepemimpinan. Indikator dimensi kepemimpinan memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari pada dimensi lainnya. Seluruh indikator dimensi ini memiliki nilai loading factor diatas 0,7, yang berarti seluruh indikatornya sangat berperan dalam mempengaruhi kepemimpinan.

Pada model pengukuran tersebut nilai loading faktor terbesar menunjukkan indikator-indikator yang dominan atau paling erat kaitannya dengan dimensi ataupun dimensi-dimensi yang dominan mempengaruhi variabel. Berdasarkan indikator pada tabel 4.3, kemampuan mengkomunikasikan visi dan misi memiliki nilai loading yang terbesar. Hal ini berarti indikator inilah yang paling dominan mempengaruhi variabel kepemimpinan. Kemampuan mengkomunikasikan visi dan misi adalah indikator yang paling dominan dalam menjelaskan *inspirational motivation*.

#### **4.2.5. Model Pengukuran Variabel Kinerja Prodi (KIN)**

Variabel kinerja prodi diukur menggunakan empat dimensi yaitu visi, misi serta strategi pencapaian; sistim pengelolaan, penelitian dan pengabdian masyarakat dan sistim informasi.

Semua dimensi ini adalah dimensi reflektif yaitu dimensi yang akan memberikan gambaran sesungguhnya seperti apa keberadaan budaya pembelajaran organisasional.

Tabel 4.3 Analisis Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

| No. | Variabel                             | Dimensi                     | Keterangan  |
|-----|--------------------------------------|-----------------------------|---|
| 1.  | <b>Kepemimpinan<br/>(Leadership)</b> | Inspirational<br>Motivation | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>inspirational motivation</i> adalah mengkomunikasikan visi, misi dengan baik |
|     |                                      | Individual<br>Consideration | Indikator yang paling dominan merefleksikan <i>individual consideration</i> adalah kepedulian pada pengikut                 |
|     |                                      | Non-transaction<br>behavior | Indikator yang paling dominan merefleksikan non-transaction behavior adalah keberadaan ketika dibutuhkan                    |

Untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi ini tepat dalam mengukur kinerja organisasi dilakukan analisis pengukuran. Dari model struktural (Gambar 4.3) disajikan analisis model pengukuran dimensi atas indikator dan variabel atas dimensinya. Secara umum semua indikator dalam mengukur dimensi dan dimensi mengukur variabel adalah valid dan reliabel. Semua indikator dalam mengukur masing-masing dimensi mempunyai nilai loading faktor diatas 0,50 dan nilai AVE >0,5. Artinya semua indikator valid dalam mengukur masing-masing dimensi. Beberapa indikator pada dimensi kinerja organisasi yang mempunyai nilai kurang dari 0,50 bisa dinyatakan valid karena  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ . Selain valid semua indikator juga reliabel dinilai dari reliabilitas komposit pada masing-masing dimensi dengan nilai lebih besar 0,70. Hasil analisis model pengukuran variabel kinerja organisasi atas dimensinya dikatakan valid dengan nilai loading diatas 0,50. Selain valid keempat dimensi juga reliabel dilihat dari nilai reliabilitas komposit yang lebih besar dari 0,70.

Pada model pengukuran tersebut nilai loading faktor terbesar menunjukkan indikator-indikator yang dominan atau paling erat kaitannya dengan dimensi ataupun dimensi-dimensi yang dominan mempengaruhi variabel. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.4 .

Tabel 4.4 Analisis Model Pengukuran Variabel Kinerja Organisasi

| No. | Variabel   | Dimensi  | Keterangan   |
|-----|--|--|--|
| 4.  | <b>Kinerja Organisasi (Organizational Performance)</b> | Visi, misi, tujuan dan sasaran serta strategi pencapaian | Indikator yang paling dominan adalah cara pencapaian visi, misi dan tujuan.                                  |
|     |  | Sistim pengelolaan dan penjaminan mutu                   | Indikator yang paling dominan adalah sistim penjaminan mutu sudah sesuai dengan standar                      |
|     |  | Penelitian dan pengabdian masyarakat                     | Indikator yang paling dominan adalah kesempatan dan dukungan terhadap dosennya untuk penelitian dan seminar. |
|     |  | Sistim informasi   | Indikator yang paling dominan adalah dosen diberi kesempatan untuk aktif dalam jejaring profesi/akademik     |

### 5.3. Pengaruh Budaya Pembelajaran Organisasi Terhadap Pengelolaan pengetahuan

Pengujian budaya pembelajaran organisasional terhadap pengelolaan pengetahuan ditemukan model sebagai berikut:  $PP= 0,769$  BPO ( $t$  hitung  $=19,49 > t$  tabel  $=1,96$  ). Berdasarkan model diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap pengelolaan pengetahuan adalah sebesar 0,769. Hasil uji  $t$  menunjukkan bahwa  $t$ -hitung  $> t$ -tabel dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap pengelolaan pengetahuan pada prodi-prodi UT. Artinya apabila budaya pembelajaran organisasional semakin tertanam dengan kuat maka pengelolaan pengetahuan pada prodi-prodi UT juga semakin baik.

Budaya pembelajaran organisasional dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pengelolaan pengetahuan dan diyakini sebagai sumber keunggulan bersaing. Seperti yang dinyatakan De Long dan Fahey (2000) untuk menemukan kesesuaian antara organisasi dengan tujuan pengelolaan pengetahuan membutuhkan sebuah framework untuk mengidentifikasi secara efektif bagaimana budaya berdampak pada kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mengaplikasikan pengelolaan pengetahuan. Bahwa kesuksesan sebuah pengelolaan pengetahuan hanya jika terdapat kondisi lingkungan yang sesuai yang memungkinkan pembelajaran dapat berjalan.

Belajar bukanlah hal bisa disepelekan untuk era seperti sekarang ini tapi belajar adalah sebuah keharusan dan hal yang sangat penting adalah bahwa untuk bisa unggul dari pesaing, maka organisasi harus belajar lebih cepat jika dibandingkan pesaing. Goh (1998) menyatakan bahwa kemampuan belajar yang kuat merupakan hal yang krusial bagi perkembangan pengetahuan dalam organisasi. De long dan Fahey (2000) mengidentifikasi empat cara dimana budaya berdampak pada pengelolaan pengetahuan yaitu 1) budaya dan subbudaya memiliki asumsi bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang berharga jika dikelola. 2) budaya mendefinisikan hubungan antara pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi dan menentukan siapa yang dapat mengontrol pengetahuan dan siapa yang membagi pengetahuan. 3) budaya menciptakan konteks untuk interaksi social dan menentukan bagaimana pengetahuan akan digunakan dalam situasi khusus, 4) budaya membentuk sebuah proses dimana pengetahuan baru dengan segala ketidakpastian diciptakan, dilegitimasi dan didistribusikan dalam organisasi.

Budaya yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah budaya pembelajaran organisasional. Esensi dari budaya pembelajaran organisasional adalah serangkaian norma atau nilai yang mendukung pembelajaran baik individu, kelompok maupun organisasi. Dalam hal ini budaya pembelajaran lebih fokus pada bagaimana learning itu ditanamkan sebagai sebuah budaya karena sebagaimana dipahami bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang selalu ingin belajar. Jika belajar ini sudah dijadikan sebagai sebuah budaya maka seluruh tindakan dan aktivitas keseharian dari seluruh anggota organisasi akan mencerminkan organisasi yang belajar. Khususnya perguruan tinggi, dengan mengembangkan budaya belajar maka penciptaan dan

transmisi pengetahuan dapat lebih efektif dimana hal tersebut adalah merupakan tanggungjawab dari institusi tersebut.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya pembelajaran organisasional pada prodi-prodi di UT sudah tertanam yang mendorong staf pengajar untuk mengelola pengetahuan yang diimplementasikan pada sharing pengetahuan diantara staf pengajar, memanfaatkan pengetahuan untuk dimanfaatkan mendukung tugas akademik dalam melakukan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Chih-Chien Wang (2004) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi mampu memfasilitasi *knowledge sharing*. Hal ini juga senada dengan temuan Sung Jun Joo dan Baek-Kyoo (2006) yang mengatakan bahwa budaya pembelajaran organisasional berhubungan langsung dengan *knowledge sharing*. Kemudian De Long dan Fahey (2000) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam *creation, sharing* dan penggunaan pengetahuan.

### **5.5. Kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional**

Pengujian pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi ditemukan model berikut:  $Kin = 0,046 \text{ BPO}$  ( $t \text{ hitung} = 0,362 < t\text{-tabel} = 1,96$ ). Berdasarkan model diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja prodi-prodi UT adalah 0,046. Hasil uji t menunjukkan  $t\text{-hitung} < t \text{ tabel}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja prodi-prodi UT. Berarti pengaruh budaya pembelajaran organisasional belum tertanam secara kuat pada prodi-prodi di UT sehingga tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Organisasi perlu memahami betapa budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah organisasi karena dapat dijadikan sebagai strategi untuk meraih keunggulan bersaing. Esensi budaya pembelajaran organisasional adalah serangkaian norma atau nilai yang mendukung pembelajaran baik di tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Perubahan yang terus terjadi dan tantangan yang semakin besar menuntut organisasi untuk terus belajar

karena organisasi yang sukses adalah organisasi yang terus belajar dan mau belajar. Budaya pembelajaran dalam hal ini lebih difokuskan bagaimana learning ditanamkan sebagai sebagai sebuah budaya karena sebagaimana dipahami bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang selalu ingin belajar. Jika belajar ini sudah dijadikan sebagai sebuah budaya maka seluruh tindakan dan aktivitas keseharian dari seluruh anggota organisasi akan mencerminkan organisasi yang belajar. Egan et al (2004) mengatakan bahwa budaya pembelajaran organisasional dapat meningkatkan pembelajaran di level individu, kelompok dan organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Paul dan Nilima (2003) menyatakan ketika organisasi menjadikan pembelajaran sebagai sebuah strategi untuk berkembang maka pembelajaran tersebut menjadi sebuah budaya sehingga sharing informasi dan pengetahuan yang didukung oleh kebijakan organisasi, sistem dan struktur dan menjadi hal rutin dalam kehidupan kerja. Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa budaya pembelajaran organisasional akan berdampak positif pada kinerja organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli dapat dinyatakan bahwa budaya pembelajaran organisasional pada prodi-prodi di UT belum tertanam secara kuat sehingga sharing informasi dan pengetahuan serta tindakan keseharian belum optimal dapat mencerminkan organisasi yang belajar yang belum dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasional.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dari beberapa hasil penelitian sebelumnya (Kafela, 2010; Ojo and Olu, 2009) yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan pengembangan penelitian kedepan untuk dapat menggali lebih dalam faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya pembelajaran organisasional.

## **5.6. Kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi pengelolaan pengetahuan.**

Pengujian pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja prodi-prodi UT ditemukan model sebagai berikut :  $KIN = 0,205 PP$  ( $t_{hitung} = 2,543 > t_{tabel} = 1,96$ ). Berdasarkan model diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,205. Hasil uji t menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pengetahuan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap

kinerja prodi-prodi UT. Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja prodi-prodi UT adalah positif artinya apabila pengelolaan pengetahuan semakin baik maka kinerja organisasi yang terdapat di prodi-prodi UT juga semakin tinggi.

Pengelolaan pengetahuan merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dimana menurut Barr dan Spender (2004) pengetahuan merupakan sumber keunggulan bersaing. Pengelolaan pengetahuan dapat memberikan dampak pada kinerja organisasi dengan berbagai cara berbeda salah satunya menurut Allamel dan Saba (2010) adalah pengelolaan pengetahuan dianggap dapat menambah nilai bagi organisasi dengan mengaplikasikan pengetahuan pada produk dan jasa mereka. Peran pengetahuan dalam mewujudkan kinerja organisasi sangatlah penting, hal ini didukung oleh Harrington (2005) yang menyatakan pengelolaan pengetahuan memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Pengelolaan pengetahuan dalam hal ini adalah aktivitas terstruktur untuk meningkatkan kapasitas organisasi untuk mendapatkan, menciptakan, membagi dan menggunakan pengetahuan agar dapat tetap bertahan dan sukses.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang menunjukkan bagaimana pengetahuan pada prodi-prodi di UT didapatkan, dibagi dan digunakan oleh para dosen untuk meningkatkan kapasitas dalam rangka mendukung visi, misi dan tujuan organisasi serta melakukan meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

### **5.7. Kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan dan kinerja pada Prodi-UT.**

Faktor pimpinan dalam memoderasi pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja prodi-prodi UT ditemukan model sebagai berikut:  $KIN = 0,397 (PP \times KEP)$ . Berdasarkan model diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang menguatkan terhadap hubungan pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,397. Hasil uji t menunjukkan  $t\text{-hitung} > t\text{ table}$  dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai moderator memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja prodi-prodi UT yang telah didukung oleh pengelolaan pengetahuan yang optimal. Hal ini mengandung arti

bahwa apabila kepemimpinan semakin baik maka kinerja prodi-prodi UT akan semakin tinggi yang didukung oleh pengelolaan pengetahuan yang optimal.

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi melalui pengelolaan pengetahuan pada prodi-prodi UT. Pengaruh kepemimpinan terhadap pengelolaan pengetahuan adalah positif yang berarti apabila kepemimpinan semakin baik maka pengelolaan pengetahuan pada prodi-prodi di UT juga akan semakin baik. Kondisi lingkungan yang sangat dinamis dan persaingan yang semakin ketat, menuntut pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang lebih baik dari seorang pemimpin konsekuensinya adalah mereka harus melakukan pengembangan kapabilitas yang dibutuhkan atau sesuai dengan perubahan iklim dan pengembangan..)

Kouzes dan Posner (2003) mengatakan bahwa pemimpin yang efektif seharusnya memiliki lima kemampuan yakni:

1. *Model the way*, artinya jika ingin mendapatkan komitmen dan mencapai standar yang tinggi pemimpin harus menjadi contoh dalam berperilaku bagi yang lain
2. *Inspire a shared vision*, artinya pemimpin harus memiliki hasrat untuk membuat sesuatu terjadi, merubah cara berpikir, menciptakan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya
3. *Challenge the process*, artinya pemimpin adalah pioneer yaitu dari seseorang yang ingin keluar dari ketidaktahuan. Mereka mencari peluang untuk inovasi, berkembang dan bertumbuh
4. *Enable other act*, artinya orang lain mau memberikan kontribusi bukan karena terpaksa tapi karena adanya kolaborasi yang berdasar atas saling percaya
5. *Encourage the heart*, artinya pemimpin mampu membesarkan hati para pengikutnya untuk terus berjuang dan tidak mudah menyerah. Peran seorang pemimpin sangatlah penting tidak terkecuali dalam mensukseskan pengelolaan pengetahuan. Dalam hal ini pemimpin selain sebagai perumus visi, misi dan sasaran organisasi, pemimpin juga berperan dalam menentukan strategi pencapaiannya dengan mengarahkan anggotanya kepada pencapaian tujuan.

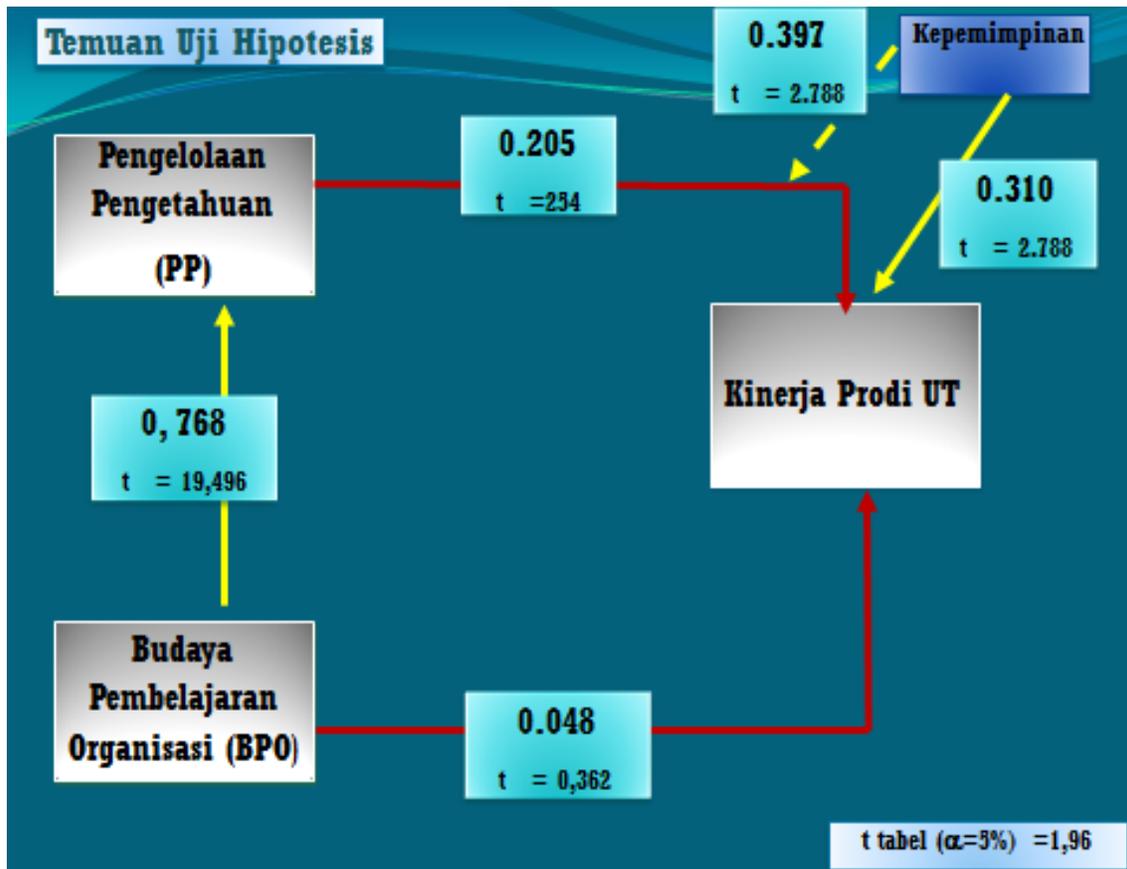
Pengelolaan pengetahuan adalah suatu bentuk strategi berbasis Resource Based View yang diyakini mampu membuat organisasi meraih keunggulan bersaing. Partisipasi anggota organisasi sangat diperlukan dalam mensukseskan pengelolaan pengetahuan dan hal tersebut dapat dimungkinkan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya.

Esensi dari kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi (Mc Shane, 2008, Certo, 2009). Dari pengertian tersebut jelas bahwa perilaku seluruh anggota organisasi serta tercapainya tujuan akan sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin. Hal ini tentu terkait dengan bagaimana keterlibatan/partisipasi aktif para anggota dalam berbagai aktivitas penting khususnya dalam mensukseskan pelaksanaan pengelolaan pengetahuan sebagai sebuah strategi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini diperkuat oleh Yulk (2010) yang mengatakan keefektifan seorang pemimpin hanya akan tercipta jika didukung oleh seluruh anggotanya. Pemimpin kadang tidak berhasil menjadi penggerak kinerja organisasi yang tinggi karena mereka kadang tidak peduli dengan bagaimana engagement karyawan, dimana engagement adalah tingkat investasi personal dari karyawan dalam peran mereka dalam organisasi. Selanjutnya Yulk (2010) menyebutkan bahwa keefektifan pemimpin dilihat dari 4 hal yakni 1) kinerja dari organisasi; 2) perilaku dan persepsi dari pengikut dalam hal ini apakah harapan pimpinan terpenuhi atau tidak; 3) kadang-kadang juga dilihat dari kontribusi pimpinan terhadap proses dalam kelompok yang dirasakan pengikut atau observer dari luar; 4) kesuksesan karir seorang pemimpin. Dari pendapat tersebut jelas bahwa salah satu hal yang akan menunjukkan kesuksesan seorang pemimpin adalah tergambar dari tingkat kinerja yang dicapai suatu organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Singh, Sanjay Kumar (2008) yang pada intinya menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan pengelolaan pengetahuan dimana gaya kepemimpinan *directive* begitu pula *supportive* memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap praktek pengelolaan pengetahuann, Berbeda dengan gaya kepemimpinan *consulting* dan *delegating* yang memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap pengelolaan pengetahuan dan gaya kepemimpinan *delegating* mampu mendukung pengelolaan pengetahuan untuk keunggulan bersaing

5.6.Rekapitulasi mengenai uji hipotesis dapat dijelaskan pada gambar 4.1 dan tabel 4.5 berikut:

Gambar: 4.1 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis



Hasil Uji Hipotesis:

Tabel 4.4. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| No. | Hipotesis | Besar Pengaruh | Signifikansi |
|-----|-----------|----------------|--------------|
|-----|-----------|----------------|--------------|

| No. | Hipotesis   | Besar Pengaruh | Signifikansi     |
|-----|---|----------------|------------------|
| 1a  | Pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap pengelolaan pengetahuan                      | <b>0,768</b>   | Signifikan       |
| 1b  | Pengaruh budaya pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional                       | <b>0.048</b>   | Tidak Signifikan |
| 2a  | Pengaruh pengelolaan pengetahuan terhadap Kinerja organisasional                                  | <b>0.205</b>   | Signifikan       |
| 2b  | Pengaruh kepemimpinan memoderasi hubungan pengelolaan pengetahuan terhadap Kinerja organisasional | <b>0.397</b>   | Signifikan       |
| 2c  | Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja organisasional   | <b>0,310</b>   | Signifikan       |

Keterangan:

Signifikan pada taraf signifikansi 5%,

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan:**

1. Pengelolaan pengetahuan dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional di Prodi-prodi UT secara signifikan. Indikator dari budaya pembelajaran organisasional yang berperan penting mempengaruhi kinerja prodi adalah dosen pada Prodi UT melakukan diskusi terbuka dan adanya situasi dimana antar dosen saling menghargai pendapat. Selanjutnya budaya pembelajaran organisasional sangat dipengaruhi oleh adanya penilaian kinerja dan pengukuran output bagi para dosen.
2. Kinerja pada Prodi-prodi UT tidak dipengaruhi budaya pembelajaran organisasional secara signifikan. Artinya budaya pembelajaran organisasional yang sudah terbentuk antara lain melalui diskusi terbuka, sikap saling menghargai dan pengukuran output belum dapat sepenuhnya dapat mempengaruhi kinerja organisasional yaitu dalam hal pencapaian visi/misi, tujuan organisasi, melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, keinginan dalam membangun jaringan profesi/akademik dan pencapaian standar mutu.
3. Kinerja pada Prodi-prodi UT dipengaruhi pengelolaan pengetahuan secara signifikan. Indikator pengelolaan pengetahuan yang mempengaruhi kinerja organisasional adalah adanya sistem perekrutan dosen berkompeten, terbangunnya situasi dimana sharing pengetahuan antar dosen telah berjalan optimal, aplikasi pengetahuan dalam cara kerja baru serta adanya pengetahuan yang saling dikomunikasikan.
4. Kepemimpinan memoderasi hubungan (menguatkan) pengelolaan pengetahuan dan kinerja pada Prodi-prodi UT. Indikator kepemimpinan yang mampu menguatkan terbangunnya pengelolaan pengetahuan yang berdampak pada kinerja adalah pimpinan yang dapat mengkomunikasikan visi, misi dengan baik, kepedulian terhadap dosen serta keberadaannya sesuai ketika dibutuhkan dosen. Intinya di prodi-prodi UT pimpinan dinilai

oleh dosen telah dapat melakukan fungsinya dalam memotivator dan menginspirasi dosen untuk bersama-sama mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## **5.2. Saran**

### **Pengembangan keilmuan:**

- Penelitian kedepan dapat diarahkan pada studi empiris yang dapat menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya pembelajaran organisasional yang baik.
- Permodelan untuk riset empiris kedepan pengelolaan pengetahuan dapat dijadikan sebagai variabel intervening dari pengaruh budaya pembelajaran organisasional dan kepemimpinan (sebagai variabel dependen) serta dampaknya pada kinerja.

### **Saran Operasional: Meningkatkan Kinerja Prodi-prodi UT:**

- Memfasilitasi dan mendorong terbangunnya budaya pembelajaran organisasional yang kuat melalui diskusi terbuka dan pembentukan tim ampuan matakuliah (*team learning*)
- Memberikan penyadaran kepada staf edukatif akan tugasnya sebagai akademisi untuk terus berpartisipasi dalam penyebaran dan peningkatan keilmuan melalui penelitian dan publikasi.
- Memilih pimpinan (Ka Prodi) tidak hanya dilihat dari aspek kompetensi, namun lebih pada sosok yang mampu menginspirasi dan memotivasi.
- Membangun jejaring profesi/akademik secara aktif agar memperoleh akses (isu-isu dan fenomena baru) yang dapat digunakan untuk melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkualitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker. David.A.; V. Kumar; G.S. Day. R.P. Leone.2011. *Marketing Research*. Wiley. International Student Version. 10 Edition. Pg. 250-270
- Alipour, Lena. 2006. Learning Organization and Organizational Performance: mediation Role of Intrapreneurship. *European Journal of Social Science* Vol.21.Number 4.
- Albretch.Karl.2011. *Organizational Performance :Meeting The Challenges of The New Busine Environment*. Karl AlbretchPubliseher
- AllamelSayed Mohsen et.al.2011. Effect Organizational Culture On SuccesOf Knowledge Management Systems Implementation (Case study:sederat bank in FakistanProvinci) *Interdisciplinary journal Of Contemporary Research Business*. Vol.2 No.9
- Allamel,S.M and Saba,K, 2010.The Relationship Knowledge management practice and innovation Level in Organizations: Case study of Subcompanie Of selected corporation in the city of Esfahan. *Journal of Busine Case studies*. Vol.6 No.1 pg 89.
- Avolio J. Bruce and Bernard, M.Bass.2002. *Developing Potential Across a Full Range of leadership: Case on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Associates Publisher. London
- BAN-PT.2008. PedomanAkreditasiPerguruanTinggi.Dirjendikti
- Barney, J (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 17:99-120
- Bergeron,Bryan P,2003. *Essentials of Knowledge Management*.Joh Wiley and Sons.New Jersey
- Benneth M. Thomas.2009. A Study of The Management Leadership Style Preferred By IT Subordinates . *Journal of Organization Culture, Communication and conflict*. Vol.3.No.2
- Certo.C Samuel and S TrevisCerto. 2009. *Modern Management: Concept and Skill*. Eleventh Edition.Perason.Prentice Hall. New Jersey
- Chang Chao Su and Ming Shing Lee, 2007. A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization and Employee Job Satisfaction. *The Learning Organization*.Vol 14. No.2. pp. 155-185

- Cooper, Donald. R.; P.S. Schindler. 2011. *Business Research Methods*. Asia: Mc Graw-Hill International edition, 11 edition. Pg.142-155, 280-283, 379.
- Davenport,T and Prusak,1998. *Working Knowledge :How Organizations Manage What They Know*, Boston. Masschusetta.
- Durtina,RE, 1984. Measurement Precondition for Assessing Non Profit Perfomance: An Exploratory Study. *Government Accountant J. Summer* Pp.13.19
- Fong,Patrick S.W and Sonia K.Y.Choi. 2009. The Processes of Knowledge Management in Professional Services Firms In The Construction Industry : a Critical Assessment of Both Theory and Practice. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 13 No.2. Pp. 110-126
- Hair, J.F.; W.C. Blasck.; B.J. Babin.; R.E. Anderson.; R.L. Tatham. 2011. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey:Pearson International Edition, Sixth edition.Pg. 869-870.
- Hall, B.P (2001). Values Development and Learning Organization. *Journal Of Knowledge Management*. Vol.5 No. Pp. 19-32
- Horner, Melissa. 1997. Leadership Theory : Past, Present and Future. *Team Performance Management*.Vol.3. No.4. Pp. 270-287
- Hovland, I, 2003. Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective, *Working Paper*,224
- Hung, Richard Yu Yuan et.al.2009. Dynamic Capability: Impact of Process Aligment and Organizational LearningCulture on Performance. *Journal of World Business* XXX
- Kandemir, Destan and G. Thomas MHult, 2005. A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Venture.*Industrial Marketing Management*. Vol.34. Pp.430-439
- Kondalkar, G.V.2007. *Organizational Behavior*. New Age International Publisher
- Loh Benjamin et.al.2003. Applying Knowledge Management in University Research Working Paper. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business*
- Malik MuhammadEhsan, RizwanQaiser Danish and Ali Usman, 2011. Impact of Motivation to Learn and Job Attitude On Organizational Learning Culture in A Public Service Organization of Pakistan. *African Journal of Business Management*. Vol 5 (3). Pp.844-854

- Maquardt MJ,2002. *Building The Learning Organization*. New York McGraw Hill.
- Marsick, V.J & Watkins.K.E,2003. Demonstrating The Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 132-151
- McShane, SL. Von Glinow, MA.2008. *Organization Behavior: Emerging Realistic for The Work Place Revolution*. McGraw Hill. Irwin
- Nonaka, I.1994. A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation *Organizational Science*. 5 (1).14-37
- Poll.S.W.2000. The Learning Organization : Motivating Employees by integrating TQM Philosophy in a Supportive Organization Culture. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.21.No.8. pp.378-8
- Rao, Madanmohan,2005. *KM Tools and Techniques, Practitioners and Expert Evaluate KM Solution*. Elsevier Amsterdam, Boton, Heidelberg, London, New york Oxford, Paris Sandiego, Sanfransisco, Singapore, Sidney, Tokyo
- Rijal, Sapna, 2010. Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization : A Comparative Study. *International Journal of Management and information System.Fourth Quarter*.Vol 14. No.5
- Robbins, Stephen and Mary Coulter, 2009.*Management*, Tenth Edition. Pearson Education, Prentice Hall
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.Hal. 15-25.
- Schein,E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, CA. jossey Bass
- Schermerhorn, R.John, James G Hunt, Richard Osborn and Mary U. 2010. *Organizational Behavior*.11 Edition. John Wiley and SonsInc
- Shafei, Reza et.al. 2011. Survey of Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture Dimensions in Public Organizations : A Case of ilranian Public Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.Vo.2. No.11

- SkerlavajMiha, Mojca IndiharStemberger, RokSkrinjar, and Vlado Dimovski,2007. Organizational Learning Culture – The Missing Link Between Business Process Change and Organizational Perfomance. *International Journal Production Economisc.* 346-367
- Wang, Chih-Chien.2004. The influence of Ethical and self Interest Concern on Knowledge sharing intention Among Managers. *An Empirical Study* Vol.21. No.3. pg 370
- Wood J., Wallace, J, Zeffane,R.M., Schermerhorn, 2001. *Organizational Behavior : A Global Perpective*". Second Edition

## LAMPIRAN

### KUESIONER:

#### **Survey: “Kinerja Prodi-prodi di Universitas Terbuka”**

##### **Responden yang terhormat,**

Kami memintawaktuAndasekitar 5-10 menituntukberpartisipasidalam survey yang telah kami persiapkangunamengetahuipersepsidanpendanganpararespondenterhadapenerapanbudayapembelajaranpengelolaanpengetahuansertadampaknyaterhadapkinerja Prodid UT. Survey inidilakukansecara anonym.

Kami sangatmengapresiasikesediaanAndadalammengisikuesionerini. Kami jugamemberitahukanbahwasemua data akandigunakansecaraeksklusifuntukkebutuhanpenelitianini.

Hormat Kami

HeriyanniMasithoh (FE-UT)

IsninaWahyuningSaptaUtami (FE-UT)

---

#### **A. Profil Responden**

1. Fakultas: .....
2. Program Studi: .....
3. Tahunmasuk UT:.....
4. Usia Anda: .....(tahun)
5. Anda adalah:  
[ 1 ] Laki-Laki                      [ 2 ] Perempuan

**Mohon untuk mengisi seluruh item pertanyaan di semua bagian**

**B. Budaya Pembelajaran Organisasi (BPO)**

| BPO  | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); | STS | TS | N | S | SS |
|--|--|-----|----|---|---|----|
| <b>DI PRODI TEMPAT SAYA BEKERJA, SETIAP ORANG:</b> |  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 1.   | mampumemandang masalah-masalah dalam pekerjaan sebagai peluang untuk belajar   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2.   | mau melakukan diskusi terbuka tentang suatu kesalahan dalam rangkabelajar dari kesalahan tersebut  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 3.   | sangat antusias membantu orang lain untuk belajar  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 4.   | dapat memperoleh dan ada sumber daya dari berbagai pihak untuk mendukung keinginan terus belajar   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 5.   | sering kali diberi penghargaan untuk mendorong keinginan belajar   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 6.   | bersedia memberi <i>feedback</i> terbuka dan jujur terhadap orang lain   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 7.   | mau mendengar pandangan orang lain sebelum berbicara   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 8.   | mau menyisihkan waktu untuk membangun kepercayaan dengan orang lain  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 9.   | sebagai bagian dari tim pengajar diberikan kebebasan untuk menyesuaikan tujuan dengan kebutuhannya   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 10.  | sebagai bagian dari tim pengajar sering kali memperbaiki pemikiran mereka sebagai hasil dari diskusi kelompok atau dari informasi yang dikumpulkan   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 11.  | sebagai bagian dari tim pengajar dapat memberikan rekomendasi yang   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

| BPO | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); | STS | TS | N | S | SS |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
|     | seringdigunakansebagaibahanpertimbangandalammembuatkeputusan di Prodi  |     |    |   |   |    |
| 12  | memungkinkanuntukmemenuhikebutuhanakaninformasisetiapsaatdenganmudah   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 13  | dapatmengaksessemuaabentukpengetahuan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 14  | mengukur output dari setiap kegiatan pengembangan yang dilakukan   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 15  | dapatmemberikan kontribusi terhadap perwujudan visi, misi dan tujuan organisasi  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 16  | selaludidoronguntukmelakukanmeningkatkan kualitas riset dan publikasi jurnal internasional   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

### C. Pengelolaan Pengetahuan (PP)

| PP | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); | STS | TS | N | S | SS |
|----|--|-----|----|---|---|----|
| 1. | Prodi saya selalumerkruttenagapengajar yang punya kompetensi sesuai  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2. | Prodi saya sering mengundang pakar dari luar untuk menyampaikan pengetahuan dan pengalaman mereka  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 3. | saya menggunakan pengetahuan untuk mengatasi berbagai masalah dalam pekerjaan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 4. | di Prodi, saya selaludidorong untuk mengaplikasikan pengetahuan yang saya peroleh dalam pekerjaan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 5. | saya selalumengaplikasikan pengetahuan dalam bentuk cara bekerja yang baru   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

| PP  | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); | STS | TS | N | S  | SS |
|---|--|-----|----|---|----|----|
| <b>DI PRODI TEMPAT SAYA BEKERJA SETIAP ORANG:....</b>   |  | STS | TS | N | S  | SS |
| 6.  | didorong untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 7.  | dapat mengklasifikasikan kembali dan mengkombinasikan informasi yang ada untuk menciptakan pengetahuan baru  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 8.  | dapat belajar ketrampilan secara nonverbal (observasi, meniru, praktek)  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 9.  | mau mengekspresikan pengetahuan personalnya melalui tulisan dan berbicara  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 10.   | mau mengekspresikan pengetahuan personalnya dengan member contoh dan analogi   | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 11.   | Mampu mendokumentasikan semua pengetahuan yang diperoleh agar dapat diakses semua orang  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= Tidak Pernah (TP); 2 = Pernah (P); 3= Jarang; 4 = sering (S); 5= sangat sering (SS); |  | TP  | P  | S | SS |    |
| 12.   | Berapa sering anda menerima pengetahuan dari teman sejawat di Prodi anda   | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 13.   | Berapa sering anda menggunakan pengetahuan yang berasal dari teman sejawat di prodi anda   | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 14.   | Berapa sering teman sejawat anda menerima pengetahuan dari anda  | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |
| 15.   | Berapa sering teman sejawat anda menggunakan pengetahuan dari anda   | 1   | 2  | 3 | 4  | 5  |

#### **D. Kinerja Organisasi (KO)**

| KO  | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); |     |    |   |   |    |
|-----|--|-----|----|---|---|----|
|     |  | STS | TS | N | S | SS |
| 1.  | Visi, misidantujuansertasaran Prodi tempatsayabekerjasudahjelas  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 2.  | Visi, misidantujuansertasaran Prodi tempatsayabekerjasudahrealistis  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 3.  | Cara pencapaianvisi, misidantujuansertasaran Prodi tempatsayabekerjasudahjelas   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 4.  | Sitempenjaminanmutupada Prodi sudahberjalansesuaistandarpenjaminanmutu   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 5.  | Umpanbalik yang diperoleh daristafpengajar, mahasiswa, alumni danpenggunaselaluditindaklanjuti Prodi secaraberkelanjutan.  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 6.  | Prodi selakumelakukanupayaterbaikuntukmenjaminkeberlanjutankualitaspendidikan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 7.  | Prodi secaraberkalamengundangpakaruntukberbicara di acara seminar/pelatihan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 8.  | Prodi selalumemberikankeempatandukungandukunganpadastafpengajaruntukmengikutipelatihan, seminar, lokakaryadan workshop baik UT maupun di luar UT   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 9.  | Dosendiberikesempatanuntukaktifdalamjejaringprofesi/akademikuntukmembangun network.  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 10. | Prodi sudahmemilikikurikulum yang sesuaidenganvisi, misidanberorientasikedepan   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 11. | Prodi telahsecaraberkalamelakukanpeninjauankurikulumdanseluruhkelengkapannya (SAP, Silabi, Deskripsi mata kuliah)  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 12. | Prodi telahsecaraberkalamelakukanpeninjauankurikulumdenganperkembangan IPTEK dankebutuhanmasyarakat.   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |
| 13. | Prodi sudahseringkaliberupayamembuat program dankegiatanakademikuntukmendukungterciptanyasusanaakademik yang kondusif  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5  |

|           |  |     |    |   |   |   |
|-----------|--|-----|----|---|---|---|
| <b>KO</b> | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); |     |    |   |   |   |
|           |  | STS | TS | N | S |   |
|           | (seminar, symposium)   | SS  |    |   |   |   |
| 14        | Prasarana (sistinformasi, failitas) yang disediakan Prodi sudahlengkartersediauntukmendukung proses pembelajaran.  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |

### **E. Kepemimpinan (KP)**

|           |  |     |    |   |   |   |
|-----------|--|-----|----|---|---|---|
| <b>KP</b> | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); |     |    |   |   |   |
|           |  | STS | TS | N | S |   |
|           |  | SS  |    |   |   |   |
| 1.        | Kaprodisayamemilikikemampuan yang cukupbaikuntukmengatasiberbagaimasalah yang terkaitdenganpekerjaannya  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 2.        | Kaprodisayamampumengkomunikasikanvisi, misi, tujuandansasaranorganisasidenganbaik  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 3.        | Kaprodisayaselaluoptimisbahwa Prodi tempatsayabekerjaakanmenjadilebihbaikkedepannya  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 4.        | Kaprodidapatdenganjelasmenerangkantugasapa yang harussayakerjakan  | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 5.        | KetikasayamelakukankesalahanKaprodiakanmengkomunikasikandengansayauntukkemudianmengambiltindakan yang sesuai   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |

|    |  |     |    |   |   |   |
|----|--|-----|----|---|---|---|
| KP | Isilah pernyataan di bawah ini dengan melingkari salah satu nomor 1, 2, 3, 4, atau 5 yang sesuai dengan pendapat Anda, dimana angka 1= sangat tidak setuju (STS); 2 = tidak setuju (TS); 3= netral; 4 = setuju (S); 5= sangat setuju (SS); |     |    |   |   |   |
|    |  | STS | TS | N | S |   |
|    |  | SS  |    |   |   |   |
| 6. | Kaprodisayaselalu <i>responsiv</i> dalam mengambil tindakan jika ada masalah   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Kaprodiselalu adabersama staf pengajar ketika dibutuhkan   | 1   | 2  | 3 | 4 | 5 |

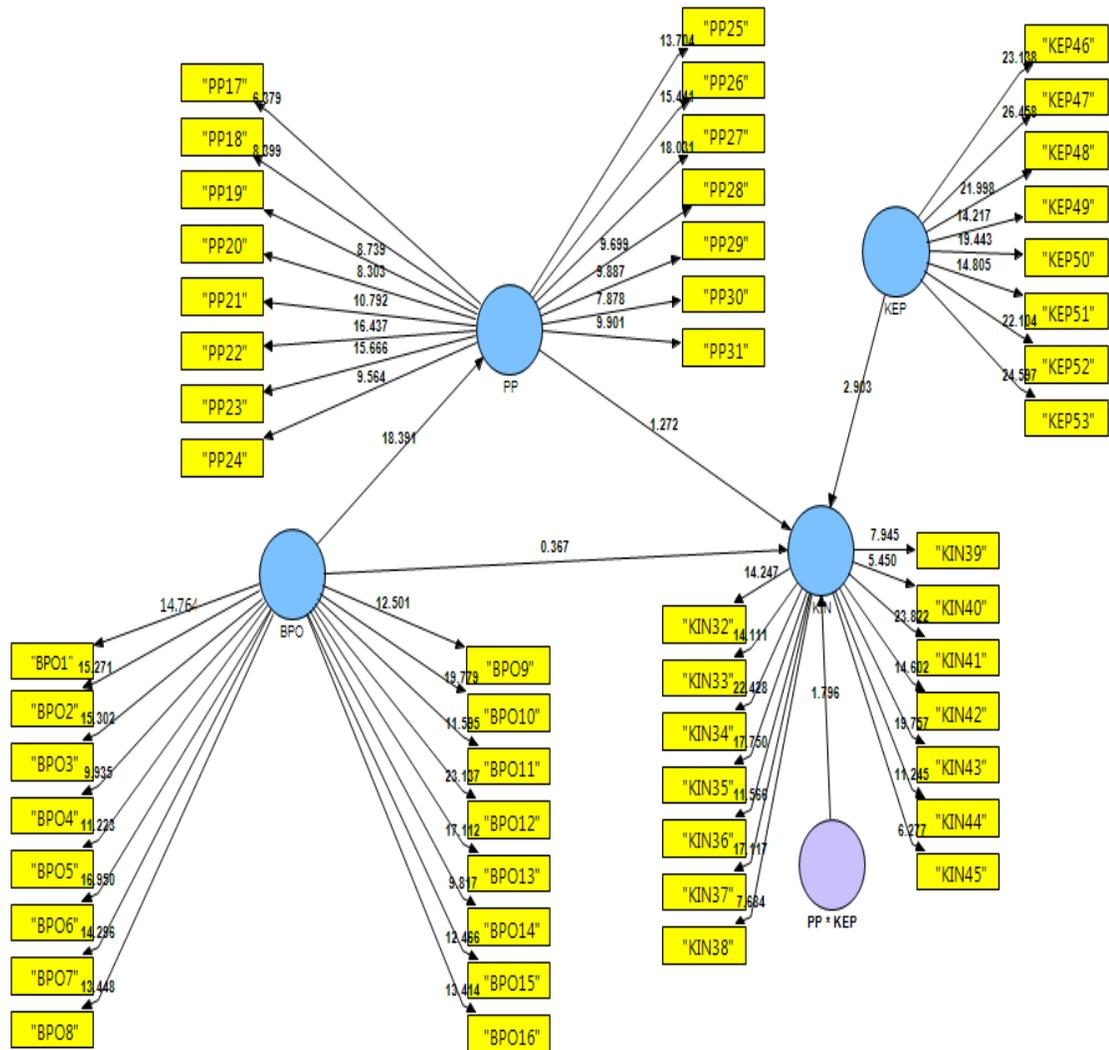
**“Terima kasih dan kami sangat menghargai partisipasi, waktu dan bantuan Anda”**

### Ringkasan Hasil Analisis Uji Hipotesis

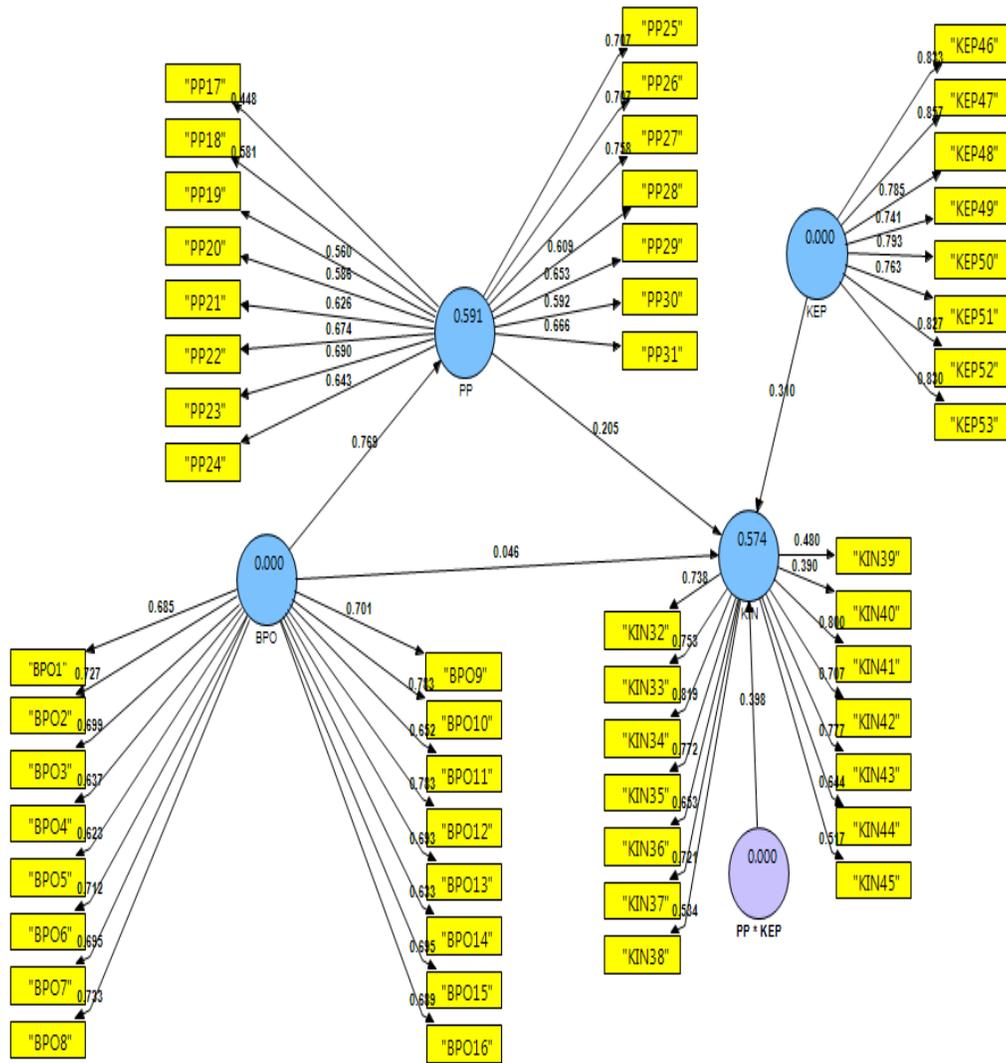
| Jalur           | Koefisien Jalur | R Square | t - value | t - tabel | conclusion      |
|-----------------|-----------------|----------|-----------|-----------|-----------------|
| BPO -> KIN      | 0.046023        | 0.573673 | 0.362115  | 1.96      | Not significant |
| BPO -> PP       | 0.768940        | 0.591268 | 19.496210 | 1.96      | Significant     |
| KEP -> KIN      | 0.310369        | 0.573673 | 2.787968  | 1.96      | Significant     |
| PP -> KIN       | 0.205135        | 0.573673 | 2.788064  | 1.96      | significant     |
| PP * KEP -> KIN | 0.397582        | 0.573673 | 2.957991  | 1.96      | significant     |

|                 | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T Statistics ( O/STERR ) |
|-----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| BPO -> KIN      | 0.046023            | 0.030578        | 0.127095                   | 0.127095               | 0.362115                 |
| BPO -> PP       | 0.768940            | 0.773855        | 0.039440                   | 0.039440               | 19.496210                |
| KEP -> KIN      | 0.310369            | 0.344145        | 0.111325                   | 0.111325               | 2.787968                 |
| PP -> KIN       | 0.205135            | 0.332052        | 0.163576                   | 0.163576               | 2..788064                |
| PP * KEP -> KIN | 0.397582            | 0.177534        | 0.213985                   | 0.213985               | 2.957991                 |

Lampiran 3. INNER MODEL



Lampiran 4. Outer Model



**Lampiran 5. Surat Pernyataan Ketua Peneliti**

**SURAT PERNYATAAN KETUA PENELITI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Heriyanni Mashithoh,SE.,MM

NIDN : 0006097408

Pangkat/Golongan : Penata/IIIc

Jabatan Fungsional : Lektor

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian dengan judul:

*UT Menuju PTJJ Berkualitas Dunia: Peran Budaya Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Program – program Studi di Universitas Terbuka*

Yang diusulkan dalam skema Penelitian Lanjut UT untuk tahun anggaran 2014 **bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain.**

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengembalikan seluruh biaya penelitian yang sudah diterima ke kas negara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Tangsel, 21 Februari 2014

Yang menyatakan,

Mengetahui,  
Ketua LPPM-UT



Ir. Kristanti A. Puspitasari, M. Ed., Ph.d  
19610212 198603 2 001

METERAI  
TEMPEL  
PAJAK PEMAKSUTAN BANGSA  
TOL  
496ABACF075920630  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000 DJP



Heriyanni Mashithoh,SE.,MM  
NIP. 19740906 200501 2 001

