

LEARNING ORIENTATION DAN PERFORMA
UNIVERSITAS WIDYATAMA DILIHAT DARI PERSEPSI
DOSEN DAN KARYAWAN ADMINISTRASI

Laporan Penelitian Kelompok

Diajukan kepada:
Badan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat
Universitas Widyatama

Oleh:

Sunardi S. Brahmana
Herman Sofyandi



FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA
2006

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk melihat persepsi dosen tetap dan karyawan administrasi Universitas Widyatama atas implementasi orientasi belajar sebagai salah satu budaya organisasi, performa, serta hubungan di antara keduanya. Hal ini dilatar belakangi oleh meningkatnya persaingan yang dihadapi Universitas Widyatama sebagai organisasi. ~

Orientasi belajar merupakan salah satu budaya organisasi yang memenuhi kriteria *resource-based view (RBV)* sebagai sebuah *resource* yang unik yang mampu membentuk kapabilitas suatu organisasi. Kapabilitas yang diintegrasikan dengan *resources* lain yang dimiliki organisasi melalui proses kreatif akan menghasilkan inovasi yang dapat menjadi *advantage* bagi organisasi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi, budaya belajar di lingkungan organisasi Universitas Widyatama masih rendah, dan performa Universitas Widyatama secara relative selama beberapa tahun terakhir ini juga kurang baik. Hasil Uji hipotesis menunjukkan bahwa orientasi belajar berhubungan positif dengan performa, dan dari keempat elemen orientasi belajar, ditemukan bahwa elemen komitmen belajar tidak berhubungan dengan performa.

Temuan ini sejalan dengan beberapa temuan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa orientasi belajar berhubungan positif dengan performa. Dengan belajar organisasi akan memiliki akumulasi pengetahuan yang akan sangat diperiukan dalam usaha kreatif menghasilkan inovasi yang akan menjadi *advantage* dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada lingkungan.

KATA PENGANTAR

Dengan pertolongan serta karuniaNya, akhirnya kami dapat menyelesaikan penelitian kelompok beserta dengan laporannya. Adapun judul penelitian ini adalah Learning Orientation dan Performs Universitas Widyatama Dilihat Dari Persepsi Dosen Dan Karyawan Administrasi.

Penelitian ini ditujukan untuk melihat persepsi dosen dan karyawan atas kondisi Universitas Widyatama dilihat dari sisi implementasi budaya belajar yang ada di dalamnya, serta melihat bagaimana persepsi dosen dan karyawan administrasi atas performa relatif beberapa tahun terkahir ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Universitas Widyatama, khususnya para pimpinan yang ada di dalamnya, terutama dalam memahami kondisi budaya belajar yang ada di Universitas Widyatama.

Kami menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna, sehingga kritik dan saran tentunya sangat diharapkan untuk memperkaya wawasan kami di masa yang akan datang. Pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan rasa terimakasih atas segala bantuan serta dorongan yang diberikan, kepada:

1. Prof.Dr.Surachman Sumawihardja, S.E., selaku Dekan Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama;
2. Sri Astuti Pratminingsih S.E., M.A., selaku Pembantu Dekan Fakultas Bisnis & Manajemen Universitas Widyatama.

3. H. Allan Jayaatmaja, S.E., M.M., selaku Ketua UPPM Universitas Widyatama.

4. Agustiana Boedi Prasetya, S.E., M.T., dan Sri Wiludjeng, S.E., M.P. selaku evaluator dalam penelitian ini.

5. Para dosen tetap dan karyawan administrasi yang sudah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian yang kami sebarkan.

Akhir kata kami berharap hasil penelitian ini bermanfaat bagi Universitas Widyatama serta bagi para rekan-rekan dosen dan karyawan administrasi dalam kerangka bahwa belajar merupakan nafas bagi kelangsungan hidup organisasi. Viva Universitas Widyatama.

Bandung, September 2006

Peneliti:

Sunardi Sembiring Brahmana

Herman Sofyandi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i	
ABSTRAK	iii	
DAFTAR ISI	iv	
DAFTAR GAMBAR	vi	
DAFTAR TABEL	vii	
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1.Latar Belakang Penelitian	1
	1.2.Identifikasi Masalah	3
	1.3.Tujuan Peneitian	4
	1.4.Kegunaan Hasil Penelitian	4
	1.5. Rerangka Pemikiran	4
	1.6. Disain dan Metode Penelitian	8
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	11.1.Learning Orientation	9
	112.Learning Orientation dan Performa	14
BAB 111	METODOLOGI RISET	
	111.1.Rerangka Kerja	16
	111.2.Hipotesis	17
	111.3.Obyek Penelitian	19
	111.4. Unit Analysis	19
	111.5.Populasi dan Sampel	19

	111.6. Instrument Penelitian	20
	111.7. Variabel dan Alat Ukur	20
	111.7.1. Learning Orientation	20
	111.7.2. Performa	21
	111.8. Pengumpulan Data	22
	111.9. Teknik Statistik	22
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
	IV. 1. Response Rate	25
	IV.2. Profil Responden	26
	IV.3. Faktor Analisis	27
	IV.4. Analisis Reliabilitas	29
	IV.5. Analisis Deskriptif	30
	IV.6. Uji Asumsi Klasik Model Regresi	34
	IV.7. Pengujian Hipotesis	42
BAB V	PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN	
	V.1. Hasil Temuan Deskriptif	47
	V.2. Hubungan Orientasi Belajar dan Performa	49
	V.3. Keterbatasan Penelitian	54
	V.4. Saran	55
	V.5. Kesimpulan	56
	DAFTAR PUSTAKA	58
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Framework Penelitian	17
Gambar 2	Plot Residual Model Orientasi Belajar dan Performa	37
Gambaf 3	Plot Residual Model 4 Dimensi Orientasi Belajar/Performa	38
Gambar 4	Histogram	39
Gambar 5	Normal P-P Plot	40

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Response Rate	25
Tabel 2	Jawaban Responden Untuk Bagian Demografi	26
Tabel 3	KMO & Bartlett's Test	28
Tabel 4	Rotated Component Matrix	28
Tabel 5	Hasil Uji Reliabilitas	30
Tabel 6	Descriptive Statistics Komitmen Belajar	31
Tabel 7	Descriptive Statistics Berbagi Visi	31
Tabel 8	Descriptive Statistics Sikap Terbuka	32
Tabel 9	Descriptive Statistics Berbagi Pengetahuan	33
Tabel 10	Descriptive Statistics Performa	34
Tabel 11	Coefficients Orientasi Belajar Total dan Performa Total	35
Tabel 12	Coefficients Dimensi Total Orientasi Belajar dan Performa	36
Tabel 13	One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	41
Tabel 14	Model Summary	41
Tabel 15	Model Summary Orientasi Belajar dan Performa	42
Tabel 16	ANOVA Orientasi Belajar dan Performa	43
Tabel 17	Coefficient Orientasi Belajar dan Performa	43
Tabel 13	Model Summary 4 Dimensi Orientasi Belajar & Performa	44
Tabel 19	ANOVA Model 4 Dimensi Orientasi Belajar & Performa	44
Tabel 20	Coefficient Orientasi Belajar & Performa	44
Tabel 21	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	46

BAB I

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Beberapa tahun terakhir ini terjadi penurunan jumlah mahasiswa yang mendaftar masuk ke perguruan tinggi. Penurunan ini mencapai 40% hingga tahun 2005 (Sutoko, 2005). Kondisi ini tentu saja dirasakan sangat memberatkan institusi penyelenggara pendidikan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta (PTS) yang umumnya mengandalkan optimalisasi kapasitasnya melalui penerimaan mahasiswa baru sebagai sumber pembiayaan yang utama.

Berkurangnya jumlah calon mahasiswa baru yang akan memasuki perguruan tinggi, khususnya PTS, membawa dampak meningkatnya persaingan di antara PTS dalam menjaring mahasiswa baru. Keberhasilan PTS menjaring mahasiswa baru akan sangat menentukan keberlangsungan PTS itu sendiri di masa yang akan datang.

Sama seperti organisasi lainnya yang beracia dalam kondisi persaingan, keberadaan suatu lembaga PTS adalah untuk menciptakan nilai dan memenangkan persaingan (Ma, 1999). Dalam konteks persaingan, suatu lembaga PTS harus mampu menciptakan dan mengeksploitasi *advantages* yang diharapkan mampu menjadi *competitive advantage* dalam menghadapi tekanan persaingan yang ada (Ma, 1999). Lebih jauh, lembaga PTS tentunya diharapkan dan berusaha agar *competitive advantage* tersebut dapat *sustained*.

Universitas Widyatama (UTAMA) sebagai sebuah lembaga PTS tentunya juga dihadapkan langsung pada kondisi persaingan yang semakin meningkat beberapa tahun terakhir ini. Hal ini dapat dilihat dari penurunan jumlah calon mahasiswa yang mengikuti ujian saringan masuk selama lima tahun terakhir ini (Sumber: Marketing). Kelangsungan serta pertumbuhan UTAMA sebagai suatu lembaga PTS dengan demikian tentunya sangat bergantung pada kemampuan UTAMA untuk kreatif mengidentifikasi, mengintegrasikan, mengeksploitasi, dan mengimplementasikan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan yang dapat dimiliki agar secara kontinyu dapat menghasilkan inovasi-inovasi sebagai *advantages* dalam menghadapi tekanan persaingan.

Resource-based view (RBV) yang diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984, berargumen bahwa sumber daya organisasi yang unik akan mampu menghasilkan *advantages* (Wernerfelt, 1984). Dalam waktu lima belas tahun terakhir, RBV berkembang menjadi sebuah teori yang sangat berpengaruh pada bidang manajemen strategik (Cohen, Wesley & Levinthal, 1990; Dixon, 1992; Henri, 2005), dan bidang per.asaran strategik (Day, 1994; Matear, Gray, and Garret, 2004; Morgan, 2004; Santos-Vijande, Sanzo-Pérez; Alvarez-Gonzalez, and Vazquez-Casielles, 2005). RBV didasarkan pada prinsip bahwa kemampuan bersaing merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh sebuah organisasi (Henri, 2005). RBV menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005). Kapabilitas terbukti merupakan sumber daya yang sangat sulit untuk digambarkan, bahkan sering disebut

sebagai *invisible assets*, dan dengan demikian kapabilitas menjadi sulit untuk diduplikasi (Henri, 2005). Pada intinya, kapabilitas merupakan *skills* individu atau kelompok yang bersifat tacit, interaksi-interaksi dimana terjadi koordinasi antar *resources*, dan budaya organisasi (Barney, 1991; Day, 1994; Hult, Ketchen, & Nichols, 2002; Henri, 2005).

Learning orientation adalah budaya organisasi yang terbukti merupakan salah satu kapabilitas utama yang diperlukan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Henri, 2005; Hurley & Hult, 1998; Hurley, Hult & Knight, 2005; Narver & Slater, 1990). *Learning orientation* akan memicu kreatifitas, dan kreatifitas pada akhirnya akan menghasilkan inovasi.

Peneitian ini dimaksudkan untuk melihat apakah *learning orientation*, ada, tumbuh, dan berkembang sebagai sebuah budaya organisasi di UTAMA, dan apakah budaya tersebut memiliki korelasi dengan porfoima, dan dengan demikian diharapkan dapat menjelaskan *gap* terjadinya penurunan jumlah mahasiswa baru di UTAMA.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, masalah utama peneitian ini adalah: "Bagaimana hubungan learning orientation dengan performa di UTAMA, dan apakah hubungan tersebut mampu menjelaskan penurunan minat calon mahasiswa baru untuk mengikuti pendidikan di UTAMA?"

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk melihat hubungan learning orientation dan performa agar dapat menjelaskan penurunan minat calon mahasiswa baru untuk mengikuti pendidikan di UTAMA.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada:

1. *teoritis*, berupa pemahaman secara empiris yang lebih baik terhadap hubungan learning orientation dan performa;
2. *praktis*, memahami learning orientation sebagai salah satu budaya organisasi yang utama dalam membentuk individu-individu serta organisasi yang kreatif untuk dapat menghasilkan inovasi;
3. *praktis*. pemahaman serta guideline bagi para pengambil keputusan strategik untuk mengembangkan kapabilitas yang diperlukan bagi pencapaian *competitive advantage* yang sustained.

1.5. Rerangka Pemikiran

Fahy (2000) mengatakan bahwa resources terdiri dari tiga kelompok, yaitu: *tangible assets*, *intangible assets*, dan *capabilities*. Literatur RBV menganggap bahwa kapabilitas merupakan sumber utama sustainable competitive advantage (Henri, 2005). Karena sifatnya yang sulit digambarkan atau dideskripsikan, maka kapabilitas akan menjadi sangat sulit untuk diduplikasi oleh pesaing. Kapabilitas ada di dalam organisasi. tetapi karena sifatnya yang *tacit*, maka manajemen

hams mampu untuk mengidentifikasi, mengeksploitasi serta mengimplementasikan kapabilitas tersebut menjadi *advantages*. Kapabilitas menjembatani *resources* organisasi aan cara bagaimana mereka digunakan (Day, 1994). Kapabilitas rrupakan proses organisasi dengan mana organisasi mensintesa dan mendapatkan *knowledge resources*, dan menghasilkan penggunaan-penggunaan baru dari *resources* organisasi yang ada (Liu, Luo, Xueming, Shi, Yi-Zheng, 2002). Proses-proses dalam organisasi yang menggunakan resources - khususnya proses-proses yang mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan dan menghasilkan *resources* - dimaksudkan untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar, dan bahkan juga untuk menciptakan perubahan di pasar itu sendiri (Fahy, 2000).

Learning orientation merupakan salah satu budaya dalam organisasi, dan dikenai sebagai salah satu kapabilitas utama dalam mencapai *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005; Hult et al, 2002; Hurley & Hult, 1998). *Learning orientation* menunjuk pada aktivitas dalam keseluruhan organisasi yang ditujukan untuk menciptakan dan menggunakan knowledge untuk meningkatkan atau menciptakan *competitive advantage* (Hurley & Hult, 1998). Diantaranya adalah aktivitas-aktivitas mendapatkan dan berbagi informasi mengenai kebutuhan konsumen, perubahan-perubahan pasar, aktivitas pesaing, dan juga pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk-prcduk baru yang lebih baik dibanding pesaing (Hurley & Hult, 1998; Moorman & Miner, 1998; Mone, McKinley, & Barker, 1998).

Learning orientation diyakini sebagai salah satu antecedent utama dari inovasi dalam organisasi, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap performa. Dalam *learning' orientation* itu sendiri terkandung maksud derajat sampai dimana organisasi komit untuk secara sistematis menantang keyakinan-keyakinan serta praktik-praktik mendasar yang akan menentukan proses inovasi itu sendiri (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994). *Learning orientation* terdiri dari empat komponen, yaitu: *commitment to learning, shared vision, open-mindedness, and intraorganizational knowledge sharing* (Calantone et al., 2002; Hurley and Hult, 1998; Moorman and Miner, 1998; Mone, McKinley, and Barker, 1998).

Menurut RBV, *learning* merupakan salah satu dari beberapa sumber *competitive advantage* (Hunt & Morgan, 1995; Morgan, 2004), bahkan Dickson (1996) menganggapnya sebagai satu-satunya sumber *sustainable competitive advantage*. *Learning* akan memungkinkan organisasi untuk mempertanyakan asumsi-asumsi serta perilaku-perilaku yang selama ini ada, dan membantu penciptaan *knowledge* serta kompetensi (Argyris, 1977; Senge, 1990). Sinkula, Baker and Noordewier (1997) menemukan hubungan positif antara *learning orientation* dengan performa organisasi. Dalam penelitian lain, Baker and Sinkula (1999) menemukan bahwa *learning orientation* meningkatkan performa organisasi, khususnya pada *market share, new product success*, dan performa *overall*.

Beberapa pakar telah lama mengindikasikan pentingnya *learning orientation* bagi performa *overall* organisasi (Slater and Narver, 1994).

Organisasi yang memiliki *learning orientation* kuat bukan saja memiliki koleksi memori *knowledge*, tetapi juga memiliki kemampuan sebagai prosesor *knowledge*. *Feedback* dari konsumen, jaringan, dan pesaing harus digunakan untuk membangun *core competence* (Hamel & Prahalad, 1994). *Learning orientation* mempengaruhi derajat dimana organisasi mengembangkan *generative learning* sebagai *core competency* jangka panjang (Sinkula et al., 1997; Hunt & Morgan, 1995). Literatur strategik menyatakan bahwa tidak ada satupun strategi yang akan dapat menjamin organisasi memperoleh laba super normal dalam jangka panjang (Jacobson, 1992). Salah satu karakteristik utama dari *learning orientation* adalah kemampuannya untuk melihat perubahan-perubahan lingkungan serta pasar masa yang akan datang, dan membuat penyesuaian untuk itu. Sebagai contoh, banyak perusahaan-perusahaan otomotif saat ini telah mengembangkan rancangan-rancangan untuk tahun 2010. Dengan demikian, sangatlah jelas bahwa kelangsungan suatu organisasi dalam jangka panjang tergantung *sustainable competitive advantage* (SCA) organisasi tersebut (De-Geuss, 1988). Kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dibanding pesaingnya mungkin merupakan satu-satunya sumber SCA (DeGeuss, 1988).

Inovasi sangat erat hubungannya dengan *learning orientation* (Caiantone et al., 2002). Pemanfaatan *knowledge* sebagai hasil dari belajar akan memicu kreatifitas individu dan organisasi. Kreatifitas inilah yang pada akhirnya akan mampu menghasilkan inovasi. Inovasi organisasi dalam bentuk produk atau jasa, pembaharuan proses yang *matching* dengan kebutuhan konsumen serta

perubahan-perubahan yang terjadi di pasar akan mampu meningkatkan competitive advantage organisasi, dan dengan demikian akan meningkatkan performa organisasi (Barney, 199-1).

1.6. Desain Dan Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian explanatory yang dilakukan dengan pendekatan kasus, yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan *learning orientation* dengan performa yang didasarkan pada persepsi dosen dan karyawan administrasi di lingkungan Universitas Widyatama. Adapun data yang diperlukan untuk menjelaskan hubungan yang dimaksud akan diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap serta seluruh karyawan administrasi yang ada di lingkungan Universitas Widyatama. Unit analisis penelitian ini adalah individu. Seluruh anggota populasi akan diambil sebagai responden (sensus), dan besarnya sample adalah sebesar jumlah kuesioner yang diisi, kembali, dan layak untuk dioiah.

Kuesioner sebagai alat untuk menjaring data terdiri dari serangkaian pertanyaan yang merepresentasikan indikator-indikator dari tiap dimensi variabel. Kuesioner dirancang dengan menggunakan *Seven Point Likert Scale*. Data yang diperoleh akan dioiah dengan menggunakan alat analisis antara lain: *validity and reliability test, normality test, dan OLS regression*.

BAB II

Tinjauan Pustaka

11.1. Learning Orientation

Pengetahuan yang bersumber dari pembelajaran secara potensial merupakan sumber daya yang paling produktif dalam organisasi, dan merupakan salah satu sumber terpenting bagi keunggulan bersaing (Barney, 1991; Grant, 1996). Proses belajar yang efektif dalam organisasi melibatkan sejumlah tahap, dimana tiap tahap tersebut harus dirancang dan dikelola secara hati-hati. Tahap-tahap tersebut antara lain adalah: *information acquisition, interpretation, focused experimentation, diffusion of experience, and knowledge restructuring* (Hanssen-Bauer & Snow, 1996). Studi difokuskan pada *values and beliefs* yang berhubungan dengan pembelajaran organisasi. Dalam hal ini, perhatian ditunjukkan pada hal bagaimana para manajer memandang aspek-aspek tertentu dari proses belajar, seperti: nilai dari cross-functional teamwork, saling keterikatan antar berbagai bagian dalam organisasi, dan apakah terdapat mekanisme untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

Orientasi belajar terdiri dari sekumpulan nilai-nilai yang akan mendefinisikan kemampuan untuk menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi (Sinkula, Baker & Noordewier, 1997). Belajar dapat dianggap sebagai sebuah proses dimana para anggota organisasi terpacu dan terstimuli untuk secara berkelanjutan mencari,

mendapatkan, dan juga berbagi pendekatan-pendekatan baru dari konsekuensi-konsekuensi pengetahuan dalam hubungannya dengan lingkungan (Argyris, 1977, 1991). Orientasi belajar dari organisasi yang belajar dapat diukur dengan cara memeriksa nilai-nilai komitmen belajar (*commitment to learning*), keterbukaan (*open-mindedness*), dan berbagi visi (*shared vision*) (Day, 1992; Senge, 1990; Liu et al., 2002).

Orientasi Belajar dimaksudkan sebagai aktivitas organisasi secara menyeluruh dalam menciptakan serta memanfaatkan pengetahuan untuk ~ meningkatkan keunggulan bersaing (Cajantone et al., 2002). Termasuk diantaranya adalah bagaimana mendapatkan dan berbagi informasi mengenai kebutuhan-kebutuhan konsumen, perubahan-perubahan pada pasar, tindakan-tindakan pesaing, dan pengembangan teknologi baru untuk menciptakan produk-produk baru yang lebih baik dibanding para pesaing (Hurley & Hult, 1998; Moorman & Miner, 1998; Mone et al., 1998). Orientasi belajar mempengaruhi jenis informasi yang perlu dikumpulkan (Dixon, 1992), bagaimana informasi tersebut dipahami (Argyris & Schon, 1978), bagaimana informasi tersebut dievaluasi (Sinkula et al., 1997), dan bagaimana informasi tersebut disebarkan dalam organisasi (Moorman & Miner, 1998).

Orientasi belajar dipandang sebagai suatu budaya yang terdiri dari empat faktor, yaitu: *commitment to learning*, *shared-vision*, *open-mindedness*, dan *intraorganizational knowledge sharing* (Hurley & Hult, 1998; Hult & Ferrell, 1997). Faktor terakhir dimasukkan karena belajar tidak akan terjadi kecuali organisasi memiliki sistem penyebaran dan berbagi informasi yang efektif dan efisien, yang

memungkinkan dilakukannya penilaian ulang atas keputusan-keputusan strategis serta implementasi aktivitas-aktivitas masa lalu (Moorman & Miner, 1998).

Commitment to learning, atau derajat bagaimana organisasi menghargai serta mempromosikan belajar (Sinkula et al., 1997), merupakan factor pendorong suasana belajar dalam organisasi (Norman, 1985). Dalam organisasi yang komit terhadap belajar, belajar merupakan investasi yang penting dan kunci untuk kelangsungan hidup organisasi. Semakin organisasi menghargai belajar, semakin mungkin belajar itu tumbuh dalam organisasi (Sinkula et al., 1997). *Commitment to learning* berhubungan dengan orientasi strategis jangka panjang. Investasi-investasi jangka pendek akan menghasilkan manfaat-manfaat jangka panjang. Sebagai contoh, para manajer dalam organisasi yang komit berharap para karyawan menggunakan waktu kerja untuk mencari pengetahuan di luar pekerjaan langsung mereka (Slater & Narver, 1994). Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, para karyawan tidak akan termotivasi untuk mencari atau menemukan kegiatan-kegiatan belajar.

Shared vision berhubungan dengan fokus organisasi secara menyeluruh terhadap belajar (Sinkula et al., 1997). Verona (1999) menekankan bahwa tanpa *shared vision*, belajar yang dilakukan oleh para anggota organisasi sepertinya tidak akan bermanfaat bagi organisasi. Masalah yang umum meuias dalam organisasi adalah banyaknya ide-ide kreatif yang tidak pernah diimplementasikan (Hurley & Hult 1998) karena kurangnya arah bersama yang jelas dan fokus. Ide-ide cemerlang gagal diimplementasikan karena ide-ide tersebut tidak dapat diteriemaahkan secara konkrit dan jelas akibat

bermunculannya berbagai perbedaan kepentingan-kepentingan dalam organisasi yang tidak memiliki *shared vision*. Jadi, suasana belajar yang positif membutuhkan sebuah fokus organisasi manakala pengetahuan baru akan diimplementasikan. Arah belajar yang jelas akan membentuk kekuatan organisasi, bahkan akan menciptakan *core competence*. Brown & Eisenhardt (1995) mencatat bahwa berbagai departemen dalam organisasi memiliki cara yang berbeda dalam mendapatkan dan menginterpretasikan pengetahuan. Akibatnya, para individu dari berbagai bagian dan fungsi akan melihat inovasi dalam cara yang berbeda. Misalnya, pemasar lebih mementingkan informasi pasar, sedangkan orang di R&D lebih fokus pada informasi yang menyangkut aspek-aspek teknis dari inovasi. Hal ini akan mengarah pada interpretasi yang berbeda-beda bahkan untuk informasi yang sama. *Shared vision* akan mengkoordinasikan fokus dari berbagai departemen dan meningkatkan kualitas belajar dalam organisasi.

Open-mindedness merupakan kesediaan untuk secara kritis mengevaluasi aktivitas rutin organisasi, dan juga untuk menerima ide-ide baru (Sinkula et al., 1997). Organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi yang pesat serta turbulensi pada pasar. Pada beberapa sector industri laju usangnya pengetahuan terjadi sangat cepat. Walaupun demikian, pelajaran yang diperoleh pada masa lalu mungkin masih dapat dimanfaatkan jika organisasi memiliki *open-mindedness* untuk mempertanyakan dan mengevaluasinya (Porac & Thomas, 1990; Senge, 1992; Sinkula, 1994; Verona, 1999).

Intraorganizational knowledge sharing merupakan kumpulan beliefs atau perilaku-perilaku rutin yang berhubungan dengan penyebaran belajar diantara unit-unit yang berbeda di dalam organisasi (Moorman & Miner, 1998; Zaltman, Duncan, & Holbek, 1973). Faktor ini ditujukan untuk menjamin agar pengetahuan serta informasi yang didapatkan dari berbagai sumber tetap hidup dalam organisasi, dan dapat digunakan sebagai rujukan untuk tindakan-tindakan pada masa yang akan datang (Lukas, Hult & Ferrell, 1996). Pengalaman departemen pemasaran dengan konsumen mungkin akan sangat berharga bagi departemen -R&D dalam usaha mengembangkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Moorman & Miner, 1998).

Belajar dalam organisasi merupakan hasil dari akumulasi belajar individual. *Intraorganizational knowledge sharing* sangat penting untuk menjaga hilangnya informasi sebagai akibat dari keluar masuknya karyawan, atau mutasi karyawan dalam organisasi (Lukas et al., 1996). Bahkan jika organisasi yang sangat komit terhadap belajar dan memiliki *shared vision*, belajar akan menjadi terbatas tanpa adanya akumulasi pengetahuan (Moorman & Miner, 1998). Beberapa pakar menyatakan bahwa belajar tidak akan terjadi dengan baik kecuali organisasi memiliki system untuk berbagi serta mengevaluasi informasi yang efektif dan efisien (Moorman & Miner, 1998).

11.2. *Learning Orientation* dan Performa

Menurut *resource-based view* belajar dianggap sebagai salah satu dari beberapa sumber keunggulan bersaing (Hunt & Morgan, 1996), atau sebagai satu-satunya sumber untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Dickson, 1996). Belajar akan mendorong organisasi untuk mempertanyakan asumsi-asumsi serta perilaku yang ada selama ini dan akan membantu dalam penciptaan pengetahuan serta kompetensi (Argyris, 1977; Senge, 1990). Sinkuia et al. (1997) melaporkan adanya hubungan yang positif antara orientasi belajar dengan performa organisasi, yang direfleksikan melalui dinamika program pemasaran. Pada penelitian lain, Baker & Sinkuia (1999) menemukan bahwa belajar meningkatkan performa dalam hal *market share*, *new product success*, serta *overall outcome*. Tetapi, indikator yang umum digunakan untuk mengukur performa organisasi, *market share*, *sales turnover*, dan *return on investment*, dianggap kurang mampu untuk merefleksikan konskuensi-konsekuensi *market-driven learning process* dalam jangka pendek (Sinkuia et al., 1997; Liu et al., 2002).

Banyak pakar telah lama mengemukakan pentingnya orientasi belajar bagi performa organisasi secara *overall* (Slater & Narver, 1994). Organisasi yang memiliki orientasi belajar yang kuat tidak saja mengumpulkan serta menyimpan pengetahuan, melainkan juga akan menjadi prosesor pengetahuan. *Feedback* yang diperoleh dari konsumen, *channels*, dan pesaing harus digunakan untuk mengembangkan *core competence*. Orientasi belajar mempengaruhi tingkat sampai dimana organisasi akan mendorong *generative learning* sebagai sebuah

core competency yang bertahan lama (Sinkula et al., 1997; Hunt & Morgan, 1996). Literatur-literatur strategi menyatakan bahwa tidak ada satu strategi yang akan mampu menjamin organisasi untuk mendapatkan laba super normal dalam jangka panjang (Jacobson, 1992). Salah satu karakteristik terpenting dari organisasi yang belajar adalah kemampuannya untuk melihat perubahan-perubahan lingkungan dan pasar, dan membuat keputusan untuk menyesuaikan diri agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Misal, beberapa perusahaan otomotif besar bahkan sudah mengembangkan model-model kendaraan untuk tahun 2015. Organisasi yang memiliki orientasi belajar yang tinggi senantiasa mempertanyakan serta mengevaluasi sistem organisasi yang saat ini sudah berjalan dengan sangat baik, dan berusaha senantiasa mengembangkan filosofi operasi yang fundamental (Mone et al., 1998; Senge, 1990). Perusahaan-perusahaan seperti itulah yang akan mampu *men-drive market* bukan hanya sekedar *driven by market*. Sikap, perilaku, serta strategi seperti itulah yang akan membawa organisasi menuju performa jangka panjang yang superior.

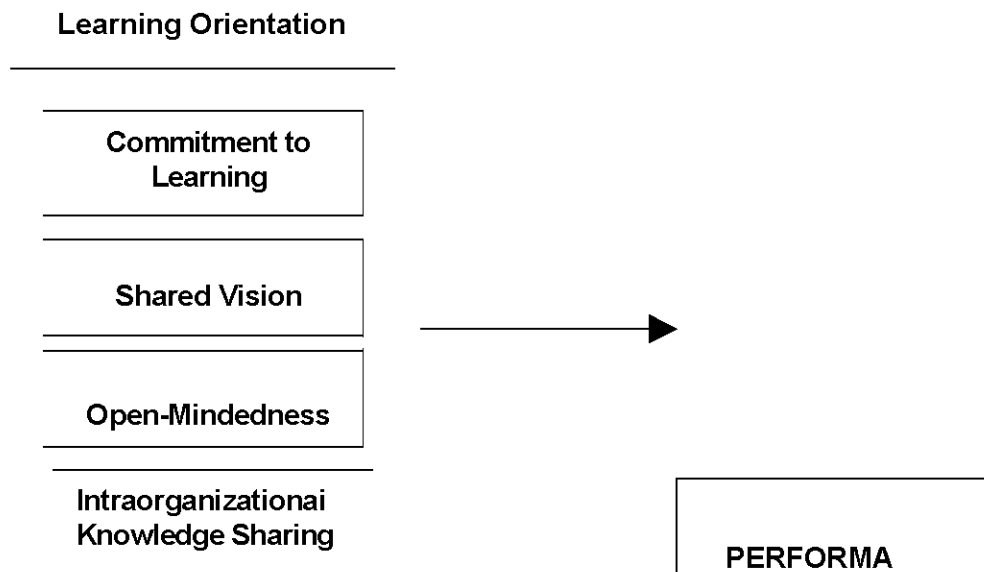
BAB III

Metodologi Riset

111.1. Kerangka Kerja

Berdasarkan studi literature, sebuah kerangka kerja dikembangkan untuk menangkap dan menjelaskan hubungan di antara *learning orientation* dan performa (Gambar 1).

Variabel yang menjadi sorotan utama dalam penelitian ini adalah performa organisasi. Penelitian ini ditujukan untuk melihat apakah *learning orientation* dapat menjelaskan variasi performa organisasi. Ide dasar dari kerangka kerja ini adalah bahwa *learning orientation* yang didefinisikan sebagai *culture* merupakan salah satu *resource* yang unik yang akan menjadi kapabilitas organisasi. Kapabilitas ini bersama dengan *resources* lainnya diharapkan akan membentuk *core competence* organisasi, yang mana dalam jangka panjang *core competence* ini akan menjadi *sustainable competitive advantage*, dan dengan demikian akan menghasilkan performa yang superior dalam jangka panjang.



Gambar 1. Framework Penelitian

111.2. H.potesis

Hunt & Morgan, 1996 mengatakan bahwa belajar merupakan salah satu faktor terpenting untuk menciptakan keunggulan bersaing. Organisasi yang memiliki keunggulan bersaing dibanding para pesaing akan dapat menikmati laba di atas normal. Jika budaya belajar yang ada dalam organisasi mampu menghasilkan keunggulan bersaing yang *sustained*, maka organisasi tersebut akan mampu mendapatkan laba super normal dalam jangka panjang (Dickson, 1996; Jacobson, 1992).

Sinkula et al. (1997) menemukan adanya hubungan yang positif antara orientasi belajar dengan performa organisasi. Baker & Sinkula (1999) juga menemukan bahwa belajar meningkatkan performa terutama pada *market share*,

new product success, serta *overall outcome*. Slater & Narver (1994) mengemukakan pentingnya orientasi belajar bagi performa organisasi secara *overall*.

Salah satu karakteristik terpenting dari organisasi yang belajar adalah kemampuannya untuk melihat perubahan-perubahan lingkungan dan pasar, dan membuat keputusan untuk menyesuaikan diri agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Misal, beberapa perusahaan otomotif besar bahkan sudah mengembangkan model-model kendaraan untuk tahun 2015. Organisasi yang memiliki orientasi belajar yang tinggi senantiasa mempertanyakan serta mengevaluasi sistem organisasi yang saat ini sudah berjalan dengan sangat baik, dan berusaha senantiasa mengembangkan filosofi operasi yang fundamental (Mone et al., 1996; Senge, 1990). Perusahaan-perusahaan seperti itulah yang akan mampu *men-drive market* bukan hanya sekedar *driven by market*. Sikap, perilaku, serta strategi seperti itulah yang akan membawa organisasi menuju performa jangka panjang yang superior.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara hipotetis *learning orientation* memiliki hubungan yang positif dengan performa organisasi (lihat Gambar .1), dan dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H : *Learning orientation* memiliki hubungan yang positif dengan performa. Ha:

Commitment to learning memiliki hubungan yang positif dengan performa; Hb:

Shared Vision memiliki hubungan yang positif dengan performa;

He: *Open-Mindedness* memiliki hubungan yang positif dengan performa; Hd: *Intra-organizational knowledge sharing* memiliki hubungan yang positif dengan performa.

1113. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi yang ada di lingkungan Universitas Widyatama mengenai *learning orientation* dan performa.

1114. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah individu, yaitu para dosen tetap dan karyawan administrasi yang ada di lingkungan Universitas Widyatama.

1115. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap dan karyawan administrasi di Universitas Widyatama, yang terdiri dari 137 orang dosen tetap yang ada di lima fakultas, dan 102 orang karyawan administrasi. Data ini diperoleh dari bagian kepegawaian Universitas Widyatama. Kuesioner penelitian disebarakan ke seluruh anggota populasi. Dengan demikian jumlah sample adalah sebesar jumlah kuesione' penelitian yang kembali dan dapat diolah.

1116. Instrument Peneiitian

Untuk mendapatkan persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi di Universitas Widyatama, dalam peneiitian ini digunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian, yaitu: bagian pertama mengenai'; laming., orientation, bagian kedua mengenai performa, dan bagian ketiga mengenai demografi responden. Item pertanyaan dalam kuesioner dirancang dengan jawaban tertutup dengan jawaban yang bersifat dikotomi dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, dan menggunakan *Seven Point Likert Scale Type*.

1117. Variabel dan Alat Ukur

Berikut ini akan dijelaskan mengenai alat ukur yang digunakan untuk setiap variable dalam peneiitian ini.

1117.1. Learning Orientation

Orientasi belajar terdiri dari empat komponen, yaitu: komitmen belajar (*commitment to learning*), berbagi visi (*shared vision*), sikap terbuka (*open-mindedness*), dan berbagi pengetahuan pada intraorganisasi (*intraorganizational knowledge sharing*) (Hurley & Hult, 1998; Moorman and Miner, 1998; Mone et al, 1998). Keempat komponen tersebut akan diukur dengan menggunakan 23 (dua puluh tiga) indikator (item) yang terdiri dari: 6 (enam) indikator untuk mengukur komitmen belajar, 6 (enam) untuk mengukur berbagi visi, 6 (enam) indicator untuk mengukur sikap terbuka, dan 5 (lima) indikator untuk mengukur berbagi pengetahuan pada intraorganisasi.

Indikator untuk mengukur komitmen belajar, berbagi visi, dan sikap terbuka diadaptasi dari Sinkula et al. (1997), sedangkan indikator untuk mengukur berbagi pengetahuan pada intraorganisasi diadaptasi dari Hult & Ferrel(1997).

III.7.2. Performa

Dalam penelitian ini, performa didefinisikan sebagai ukuran sukses organisasi dilihat dari sisi efektivitas serta adaptabilitas pencapaian tujuan organisasi (Walker & Ruekert, 1987; Clark, 1999; Ambler & Kokkinaki, 1997). Efektivitas dan adaptabilitas organisasi ini akan diukur dengan menggunakan 12 (dua belas) indikator (item) yang di adaptasi dari Tay's (2002) dan Baker & Sinkula (1999).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa performa yang diukur dengan menggunakan ukuran subjektif dapat merefleksikan ukuran objektif secara akurat, dan dengan demikian mampu meningkatkan validitas dan reliabilitas (Dess & Robinson, 1984; Lumpkin & Dess, 2001; Venkatraman & Ramanujam, 1987). Chandler and Hanks (1993) menemukan bahwa penggalian informasi subjektif yang dilakukan terhadap para pemilik atau CEO organisasi (informasi seperti *earnings*, *business volume*, dan *sales growth*) sangat berkorelasi dengan data arsip (objektif).

1118. Pengumpulan Data

Kuesioner disebar keseluruh dosen tetap dan karyawan administrasi di lingkungan Universitas Widyatama dengan menggunakan kurir. Kepada kurir diberi daftar nama para dosen tetap dan karyawan administrasi di Universitas Widyatama. Kurir menghantarkan kuesioner kepada setiap dosen tetap dan karyawan administrasi sesuai dengan daftar yang ada pada tanggal 22 sampai dengan 25 Agustus 2006. Pada tanggal 28 sampai dengan 31 Agustus 2006, kurir mendatangi tiap responden untuk mengambil kembali kuesioner yang telah diisi.

1119. Tehnik Statistik

Untuk menganalisis data serta untuk pengujian hipotesis, dalam penelitian ini akan dilakukan operasi dari beberapa alat dan tehnik statistik dengan menggunakan program Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 11,5. Beberapa alat serta tehnik statistik tersebut antara lain adaiah:

1. Factor Analysis dan Reliability Analysts, yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan.

Factor analysis digunakan untuk melihat apakah ke 23 (dua puluh tigs) indikator orientasi belajar yang digunakan dalam penelitian ini membentuk 4 (empat) buah faktor sesuai dengan konsep orientasi belajar, dan apakah tiap faktor tersebut terdiri dari indikator teoritis yang digunakan. Kriteria yang digunakan dalam factor analysis adalah sebagai berikut: agar factor analysis dapat dilakukan maka nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) harus $>0,5$

menurut Nunnally (1967), Bartlett's Test of Sphericity harus signifikan ($<0,05$), Eigenvalue >1 , Anti-image correlations $>0,5$, ekstraksi menggunakan Principal Component Analysis, rotasi orthogonal dengan metode varimax, dan factor loading $>0,5$ (Nunnally, 1967; Hair et al., 1998). Jika kriteria di atas terpenuhi, maka instrument dapat dikatakan valid. Untuk menguji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah nilai Cronbach Alpha $> 0,5$ (Hair et al., 1998).

Descriptive Statistics, yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.

Multiple regressions, yang digunakan untuk menguji hubungan antara orientasi belajar beserta komponennya dengan performa. Tahap pertama regresi adalah menguji asumsi klasik yang terdiri dari: normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat t, secara visual plot pada histogram atau Normal P-P Plot, atau dapat juga dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov Z yang signifikan pada $p>0,05$. Linearitas dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW) dengan cara membandingkan nilai DW dengan nilai DW table (d_l dan d_u). Jika nilai DW lebih besar dari d_u maka dapat disimpulkan bahwa model fit, atau dapat dikatakan bahwa model linear. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (Variance Inflation Factor) yang harus lebih besar dari 10 dan nilai tolerance tidak ada yang kurang dari 0,10. Heteroskedastisitas dapat dilihat dapat dilihat secara visual dari scatt3rplot, dimana tidak terjadi heteroskedastisitas jika plot residual

tersebar secara merata di atas dan di bawah nilai nol pada sumbu Y. Jika asumsi klasik di atas dapat dipenuhi, maka regresi dapat dilakukan. Pada multiple regression ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: nilai R^2 yang menggambarkan kemampuan model dalam menjeiaskan variasi variable dependen. F test harus signifikan $< 0,05$. Koefisien Beta harus signifikan $< 0,05$. Jika hal tersebut dipenuhi, maka hipotesis penelitian tidak dapat ditolak.

BAB IV

Hasil Penelitian

IV. 1. Response Rate

Sebanyak 239 eksemplar kuesioner telah dikirimkan kepada 137 orang dosen tetap dan 102 orang karyawan administrasi Universitas Widyatama. Sejumlah 130 eksemplar kuesioner telah diterima kembali. Dari 130 eksemplar kuesioner yang diterima kembali, sebanyak 6 eksemplar kuesioner diabaikan karena pengisian yang tidak lengkap. Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 124 eksemplar yang terdiri dari 63 eksemplar berasal dari dosen tetap, dan 61 eksemplar berasal dari karyawan administrasi. Dengan demikian response rate penelitian ini adalah sebesar 51,88%. Adapun data mengenai response rate total maupun parsial dapat dilihat pada table 1 berikut.

Tabel 1
Response Rate

Responden	Jumlah Kuesioner		Response Rate (%)
	Terkirim	Kembali	
Dosen Tetap	137 Eks.	63 Eks.	45,90
Karyawan Administrasi	102 Eks.	61 Eks.	59,80
Jumlah	239 Eks.	124 Eks.	51,88

Sumber: Data Yang Diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *response rate* dari responden karyawan akademik sebesar 59,88% lebih tinggi dibanding *response rate* dari responden dosen tetap yang sebesar 45%. Hal ini bukan berarti antusiasme para dosen tetap untuk berkontribusi dalam penelitian lebih rendah. tetapi utamanya hal ini

disebabkan pada saat kuesioner disebarakan para dosen tetap sedang menghadapi kesibukan yang tinggi menjelang berakhirnya semester pendek, dan banyak juga pada saat tersebut dosen tetap sudah menyelesaikan perkuliahan semester pendek sehingga kedatangannya ke kampus tidak lagi terjadwal.

IV.2. Profit Responden

Tabel 2 berikut berisi data demografi yang menggambarkan profit responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.

Tabel 2
Jawaban Responden Untuk Bagian Demografi

Aspek Yang Ditanyakan	Jawaban	£ dosen	%	Y_karyawan	%
Lama bekerja di Universitas Widyatama (tahun)	<5	20	31,7	9	14,7
	5-10	23	36,5	37	60,7
	11-15	12	19,1	11	18,1
	>15	8	12,7	4	6,5
Umur responden (tahun)	<25	1	1,6	1	1,6
	26-35	34	54,0	49	80,3
	36-45	21	33,3	11	18,1
	>45	7	11,1	0	0
Jenis kelamin responden	Pria	30	47,6	21	34,4
	Wanita	33	52,4	40	65,6
Kelompok responden	Dosen tetap	63	100	0	0
	Karyawan	0	0	61	100
Pendidikan responden	SD	0	0	0	0
	S. Menengah .	0	0	57	S3,5
	Diploma	0	0	0	0
	Sarjana	5	7,9	4	6,5
	Master	41	65,1	0	0
	Doktoral	13	20,7	0	0
	Lainnya	4	6,3	0	0

Sumber: Data Yang Diolah

IV.3. Faktor Analisis

Analisis keandalan pengukuran dilakukan dengan analisis faktor. Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi belajar terkelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya.

Analisis faktor dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* dengan rotasi *varimax* dan normalisasi Kaiser. Korelasi di antara tiap indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi belajar seharusnya lebih besar dari 0,50, *eigenvalue* harus di atas 1, jumlah varians yang dapat dijelaskan di atas 50%, dan bila nilai *factor loading* dalam *component matrix* yang di rotasi dengan jumlah kasus sebanyak 200 seharusnya di atas 0,40 (Hair et al., 1998).

Dalam penelitian ini, orientasi belajar terdiri dari empat komponen, yaitu: komitmen belajar yang terdiri dari enam indikator, berbagi visi yang terdiri dari enam indikator, sikap terbuka yang terdiri dari enam indikator, dan berbagi pengetahuan dalam intra-organisasi yang terdiri dari lima indikator. Dengan demikian orientasi belajar diukur dengan menggunakan 23 indikator.

Nilai KMO sebesar 0,918 yang lebih besar dari 0,5 dan Bartlett's test yang signifikan pada 0,000 mengindikasikan bahwa *factor analysis* layak untuk dilakukan (lihat Tabel 3). Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa ke 23 indikator setelah melalui rotasi sebanyak lima kali konvergen menjadi empat buah faktor, dan indikator mengelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya. Indikator KB1 sampai dengan KB6 mengelompok menjadi satu faktor, BV1 sampai dengan BV6 mengelompok menjadi satu faktor, 5T1 sampai dengan ST6 mengelompok menjadi satu faktor, dan BP1 sampai dengan BP5 mengelompok

Tabel 3
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.918
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square ^	4290.092 253
	Sig.	.000

Sumber: Output SPSS

Tabel 4

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
KB1	.088	.162	.919	.045
KB2	.161	.088	.927	.050
KB3	.172	.135	.913	.137
KB4	.226	-.157	.880	.202
KB5	.173	.005	.891	.073
KB6	.155	.174	.868	.211
BV1	.879	.209	.159	.161
BV2	.926	.140	.207	.152
BV3	.936	.169	.143	.111
BV4	.935	.116	.118	.099
BV5	.910	.182	.196	.115
BV6	.945	.077	.170	.032
ST1	.118	.896	.089	.258
ST2	.159	.896	.039	.235
ST3	.164	.875	.175	.311
ST4	.186	.889	.166	.222
ST5	.154	.924	.121	.183
ST6	.145	.901	.122	.239
BP1	.028	.226	.200	.874
BP2	.157	.280	.048	.910
BP3	.155	.252	.061	.909
BP4	.115	.284	.227	.859
BP5	.166	.279	.137	.862

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, a Potation converged in 5 iterations.

Sumber Output SPSS

menjadi satu factor (lihat Tabel 4). Loading dari tiap indikator cukup besar, yaitu $> 0,80$. Eigenvalue kumulatif sebesar 89,771 menunjukkan bahwa keempat faktor dengan 23 indikator mampu menjelaskan 89,771% varians orientasi belajar. Keempat faktor tersebut dapat disimpulkan sesuai dengan keempat dimensi teoritis orientasi belajar, yaitu: komitmen belajar, berbagi visi, sikap terbuka, dan berbagi pengetahuan dalam intra-organisasi.

Faktor loading yang cukup tinggi ($>0,5$) menunjukkan validitas internal yang cukup tinggi. Dengan demikian, dari hasil analisis faktor di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi belajar dapat dan layak digunakan dalam penelitian ini. Output factor analysis secara lengkap dapat dilihat pada lampiran E.

IV.4. Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan. Koefisien Cronbach's alpha sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika Cronbach's alpha $> 0,70$ (Nunnaly, 1978). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variable orientasi belajar yang terdiri dari empat dimensi dan variable performa. Ringkasan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji
Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Aplha
Komitmen Belajar	0,9679
Berbagi Visi	0,9806
Sikap Terbuka	0,9779
Berbagi Pengetahuan Pada Intra-organisasi	0,9666
Performa	0,9288

Sumber: Output SPSS

Dari Tabel 5 di atas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha untuk seluruh variable penelitian cukup tinggi dan di atas batas 0,70 yang dikemukakan oleh Nunnaly (1978). Artinya, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini memiliki kestabilan serta konsistensi yang baik. Dengan demikian, alat ukur dalam penelitian ini dapat diterima dan layak digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini. Ouput uji reliabilitas secara lengkap dapat dilihat pada lampiran E.

IV.5. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini dilakukan analisis deskriptif untuk tiap variable, yaitu: komitmen belajar, berbagi visi, sikap terbuka, berbagi pengetahuan pada intra-organisasi, dan performa. Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada table 6 sampai dengan table 10 berikut.

Tabel 6 Descriptive Statistics
Komitmen Belajar

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KB1	124	1	7	4.62	1.842
KB2	124	1	7	4.65	1.720
KB3	124	1	7	4.15	1.844
KB4	124	1	7	4.34	1.720
KB5	124	1	7	4.32	1.434
KB6	124	1	7	4.15	1.638
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Output SPSS

Komitmen belajar diukur melalui enam buah indikator (KB1 sampai dengan KB6) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada table 6 dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden untuk enam buah indikator komitmen belajar berkisar antara 4,15 sampai dengan 4,65 dengan standar deviasi berkisar antara 1,434 sampai dengan 1,842. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan, budaya komitmen belajar di lingkungan Universitas Widyatama tidak tinggi.

Tabel 7 Descriptive Statistics
Berbagi Visi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BV1	124	1	7	3.61	1.695
BV2	124	1	7	3.54	1.746
BV3	124	1	7	3.84	1.823
BV4	124	1	7	3.86	1.741
BV5	124	1	7	3.83	1.752
BV6	124	1	7	3.60	1.647
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Output SPSS

Berbagi visi diukur melalui enam buah indikator (BV1 sampai dengan BV6) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada table 7 dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden untuk enam buah indikator berbagi visi berkisar antara 3,54 sampai dengan 3,86 dengan standar deviasi berkisar antara 1,647 sampai dengan 1,823. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan, budaya berbagi visi di lingkungan Universitas Widyatama agak rendah.

Tabel 8 Descriptive Statistics Sikap

Terbuka

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ST1	124	1	7	3.13	1.692
ST2	124	1	7	3.23	1.535
ST3	124	1	7	3.11	1.763
ST4	124	1	7	3.26	1.303
ST5	124	1	7	3.20	1.587
ST6	124	1	7	3.27	1.689
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Output SPSS

Sikap terbuka diukui melalui enam buah indikator (ST1 sampai dengan ST6) dengan reniang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada table 8 dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden untuk enam buah indikator sikap terbuka berkisar antara 3,11 sampai dengan 3,27 dengan standar deviasi berkisar antara 1,535 sampai dengan 1,803. Hal ini mengindikasikan bahwa

menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan, budaya sikap terbuka di lingkungan Universitas Widyatama rendah.

Tabel 9 Descriptive Statistics Berbagi Pengetahuan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BP1	124		7	3.40	1.706
BP2	124		7	3.07	1.67b
BP3	124		7	3.10	1.696
BP4	124	1	7	3.30	1.790
BP5	124	1	7	3,18	1.583
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Output SPSS

Berbagi pengetahuan diukur melalui lima buah indikator (BP1 sampai dengan BP6) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada table 9 dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden untuk lima buah indikator berbagi pengetahuan berkisar antara 3,07 sampai dengan 3,40 dengan standar deviasi berkisar antara 1,583 sampai dengan 1,70b. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan, budaya berbagi pengetahuan di lingkungan Universitas Widyatama rendah.

Tabel 10

Descriptive Statistics Performa

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PRF1	124	1	7	3.89	1.654
PRF2	124	1	7	3.66	1.696
PRF3	124	1	7	3.38	1.828
PRF4	124	1	7	3.49	1.815
PRF5	124	1	7	3.71	1.681
PRF6	124	1	7	3.80	1.672
PRF7	124	1	7	3.27	1.795
PRF8	124	1	7	3.36	1.787
PRF9	124	1	7	3.60	1.612
PRF10	124	1	7	3.44	1.589
PRF11	124	1	7	3.24	1.635
PRF12	124	1	7	3.35	1.753
Valid N (listwise)	124				

Sumber: Output SPSS

Performa diukur melalui dua belas buah indikator (PRF1 sampai dengan PRF12) dengan rentang skor jawaban mulai dari 1 sampai dengan 7. Pada table 10 dapat dilihat bahwa skor rata-rata jawaban responden untuk dua belas buah indikator performa berkisar antara 3,24 sampai dengan 3,89 dengan standar deviasi berkisar antara 1,589 sampai dengan 1,828. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi para dosen tetap dan karyawan, performa Universitas Widyatama rendah.

IV.6. Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Dalam penelitian ini asumsi klasik yang akan diuji adalah: multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linecriias. AutoKorelas: tidak diuji karena

data pada penelitian ini bersifat cross-sectional. Uji autokorelasi lebih ditujukan untuk data penelitian yang bersifat time series.

Untuk melihat terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai tolerance variable bebasnya. Jika nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 serta nilai tolerance tidak ada yang kurang dari 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2005).

Pada Tabel 11 dapat dilihat nilai VIF sebesar 1,000 yang tidak melebihi -nilai batas 10, serta nilai tolerance 1, 000 yang tidak kurang dari nilai batas 0,10. Dengan demikian, pada model regresi dimana orientasi belajar sebagai variable bebas dan performa sebagai variable terikat dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 11 Coefficients(a) Orientasi Belajar Total dan Performa Total

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.721	1.968		-.875	.383		
	LCTOTAL	.349	.015	.904	23.402	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Pada Tabel 12 dapat dilihat bahwa keempat dimensi orientasi belajar sebagai variable bebas, seluruhnya memiliki nilai VIF tidak melebihi nilai batas 10, serta nilai tolerance tidak ada yang kurano dari nilai batas 0,10. Dengan demikian

pada model regresi dimana keempat dimensi orientasi belajar diperlakukan sebagai variable bebas juga tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 12
Coefficients(a) Dimensi Total Orientasi Belajar dan Performa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.936	3.452		2.009	.049		
	KBTOTAL	.074	.129	.048	.573	.569	.715	1.399
	BVTOTAL	.638	.139	.401	4.588	.000	.650	1.538
	STTOTAL	.664	.144	.418	4.620	.000	.607	1.647
	BPTOTAL	.385	.177	.186	2.171	.034	.681	1.469

a. Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

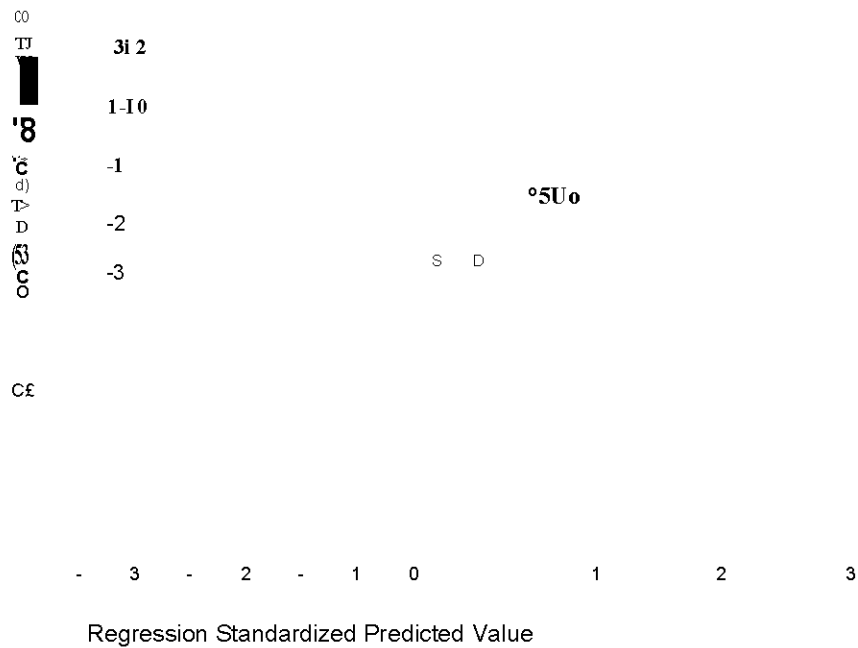
Ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada model regresi dapat dilihat dari plot residualnya. Jika plot residual menyebar secara cukup merata di atas dan di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan tidak plot residual tersebut tidak membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi.

Pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa plot residual menyebar secara cukup merata baik di atas maupun di bawah garis nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 2

Plot Residual Model Orientasi Belajar dan Performa
Scatterplot

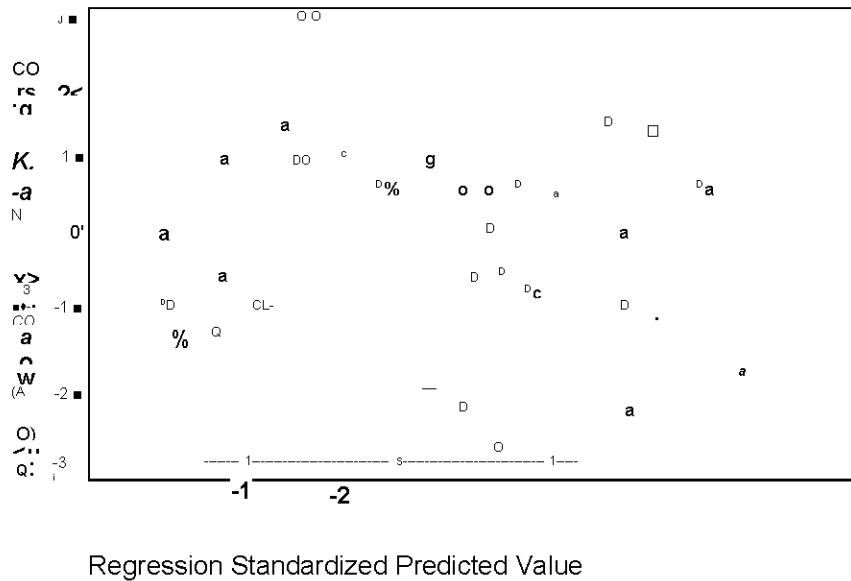
Dependent Variable: PRFTOTAL



Sumber: Output SPSS

Fada Gambar 3 dapat dilihat plot residual untuk model regresi dengan empat variable bebas yang merupakan dimensi orientasi belajar juga menyebar secara cukup merata baik di atas maupun di bawah garis nitai nol pada sumbu Y. dan plot residual tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model ini juga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 3
 Plot Residuai Model 4 Dimensi Orientasi Belajar dan Performa
 Scatterplot
 Dependent Variable: PRFTOTAL

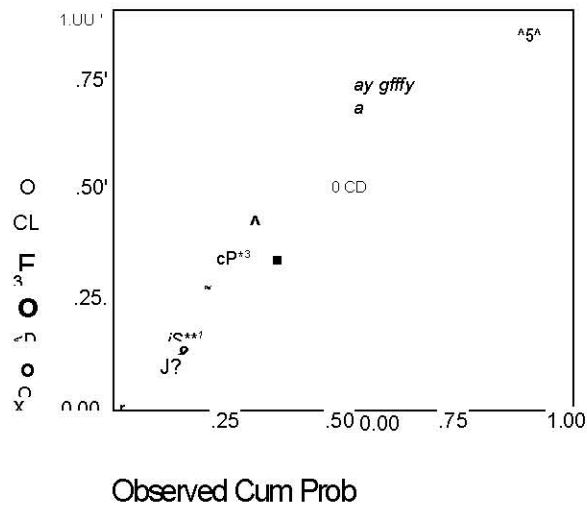


Sumber: Output SPSS

Apakah data berdistribusi normal atau tidak, secara visual dapat dilihat dari histogram dan Normal P-P Plot. Kelemahan cara ini adalah pada tingkat ketepatan visualisasi dalam melihat gambar/grafik. Untuk mengatasi hal ini, untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat ditekukap tiengan menjatakan Kolmogorov-Smirnov Test. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai Z Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai $p > 0,05$ (signifikan).

Gambar 5
Normal P-P Plot

Normal P-P Plot of Regression Stand;
Dependent Variable: PRFTOTAL



Sumber: Output SPSS

Pada Gambar 4 terlihat bahwa kurva distribusi berbentuk normal, dan pada Gambar 5 P-P Plot tersebar secara cukup merata di sekitar garis estimate nya (garis diagonal). Dari kedua gambar ini dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi cukup normal. Untuk lebih memastikan hal ini, maka dilakukan Kolmogorov-Smimov Test, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabet 13. Dari table tersebut dapat dilihat nilai Z Kolmogorov Smimov sebesar 0,729 dan signifikan dengan $p = 0,663$ yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 13
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		63
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.80413402
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.068
	Negative	-.092
Kolmogorov-Smirnov Z		.729
Asymp. Sig. (2-tailed)		.663

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Sumber: Output SPSS

Linearitas suatu model regresi dapat dilihat dari nilai tes Durbin-Watson (DW). Tes DWV umumnya digunakan untuk melihat apakah terdapat autokorelasi pada data time series. Ghazali (2005) mengatakan tes DW juga dapat digunakan untuk melihat linearitas suatu model repress. Jika tidak terdapat autokorelasi positif, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat kesalahan spesifikasi pada model regresi, atau dengan kata lain, model regresi dapat dianggap linear. Jika nilai $DW > du$ atau $DW < 4 - du$ (du adalah nilai upper dari DW table).

Tabel 14 Model Summar (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.904(a)	.818	.816	6.592	1.921

a Predictors: (Constant), LOTOTAL

b Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Pada Tabel 14 dapat dilihat besarnya nilai DW adalah 1,921. Dengan $n = 124$, dan $k = 4$, maka $du = 1,57$. Nilai DW sebesar 1,921 ternyata lebih besar dari $du = 1,57$, dan lebih kecil dari $4 - du = 4 - 1,57$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terdapat kesalahan spesifikasi, atau dengan kata lain model adalah linear.

Dari uji asumsi klasik untuk model regresi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, data berdistribusi normal, dan model regresi adalah linear. Berdasarkan hasil tersebut di atas, maka analisis regresi dapat dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

IV.7. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi *bivariat* digunakan untuk menguji hubungan *bivariate* antara orientasi belajar dengan performa. Analisis regresi *multivariate* digunakan untuk menguji hubungan *multivariate* antara keempat dimensi orientasi belajar dengan performa.

Tabel 15
Model Summary(b) Orientasi Belajar dan Performa

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.904(a)	.818	.816	6.592 i	1.921

a Predictors: (Constant), LOTOTAL b
Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Tabel 16
ANOVA(b) Orientasi Belajar dan Performa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23794.652	1	23794.652	547.653	.000(a)
	Residual	5300.703	122	43.448		
	Total	29095.355	123			

a Predictors: (Constant), LOTOTAL

b Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Tabel 17
Coefficients(a) Onentasi Belajar dan Performa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.721	1.968		-.875	.383
	LOTOTAL	.349	.015	.904	23.402	.000

a Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Hasil regresi untuk model *bivariate* dengan orientasi belajar sebagai variabel bebas dan performa sebagai variabel terikat dapat dilihat pada Tabel 15, Tabel 16, dan Tabel 17. Dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,816, ternyata pada model regresi ini orientasi belajar mampu menjelaskan 81,60% varians pada performa. Hasil regresi juga sangat signifikan, yang mana hal ini dapat dilihat pada Tabel 16 dimana nilai F sebesar 547,653 dengan signifikansi 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Dari kedua hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model ini, orientasi belajar dapat digunakan untuk meng-estimate performa. Pada Tabel 17 dapat dilihat koefisien S untuk orientasi belajar adalah 0,349, nilai t = 23,402, dan signifikan pada 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, maka hipotesis utama penelitian ini yang menyatakan bahwa

orientasi belajar (learning orientation) memiliki hubungan positif dengan performa tidak dapat ditolak, atau dengan kata lain hipotesis diterima.

Tabel 18
Model Summary(b) 4 Dimensi Orientasi Belajar dan Performa

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.844(a)	.712	.692	8.06876	2.030

a Predictors: (Constant), BPTOTAL, BVTOTAL, KBTOTAL, STTOTAL
 b Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Tabel 19
ANOVA(b) Model 4 Dimensi Orientasi Belajar dan Performa

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9312.778	4	2328.194	35.761	.000(a)
	Residual	3776.075	58	65.105		
	Total	13088.857	62			

a Predictors: (Constant), BPTOTAL, BVTOTAL, KBTOTAL, STTOTAL

b Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Tabel 20
Coefficients(a) Model 4 Dimensi Orientasi Belajar dan Performa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.936	3.452		2.009	.049
	KBTOTAL	.074	.129	.048	.573	.569
	BVTOTAL	.638	.139	.401	4.588	.000
	STTOTAL	.664	.144	.418	4.620	.000
	BPTOTAL	.385	.177	.186	2.171	.034

a Dependent Variable: PRFTOTAL

Sumber: Output SPSS

Tabel 18, Tabel 19, dan Tabel 20 memperlihatkan hasil regresi *multivariate* dari keempat dimensi orientasi belajar sebagai variabel bebas dan performa sebagai variabel terikat. Pada Tabel 18 dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,692, yang berarti bahwa keempat dimensi orientasi belajar mampu menjelaskan 69,20% varians pada performa. Pada Tabel 19 dapat dilihat bahwa model regresi ini sangat signifikan dengan nilai F sebesar 36,761 dan signifikansi 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Dari kedua hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model ini keempat dimensi orientasi belajar dapat digunakan untuk meng-estimate performa. Pada Tabel 20 dapat dilihat bahwa koefisien S berturut-turut untuk masing-masing variabel bebas adalah 0,074, 0,638, 0,664, dan 0,385. Signifikansi keempat variabel bebas masing-masing adalah: komitmen belajar 0,569, berbagi visi 0,000, sikap terbuka 0,000, dan berbagi pengetahuan pada intra-organisasi 0,034. Agar dapat dinyatakan signifikan, nilai signifikansi harus lebih kecil dari 0,05. Dari keempat dimensi orientasi belajar tersebut ternyata komitmen belajar tidak signifikan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0,569. Jadi, dari keempat dimensi orientasi belajar, komitmen belajar ternyata tidak memiliki hubungan positif dengan performa. Adapun ketiga dimensi orientasi belajar lainnya memiliki hubungan positif dengan performa. Pada Tabel 21 berikut dapat dilihat ringkasan hasil pengujian hipotesis untuk keempat dimensi orientasi belajar.

Tabel 21

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Ha:	Komitmen belajar (<i>Commitment to learning</i>) memiliki hubungan yang positif dengan performa	Ditolak
Hb:	Berbagi Visi (<i>Shared Vision</i>) memiliki hubungan yang positif dengan performa	Diterima
He:	Sikap terbuka (<i>Open-Mindedness</i>) memiliki hubungan yang positif dengan performa	Diterima
Hd:	Berbagi pengetahuan pada intra-organisasi (<i>Intra-organizational knowledge sharing</i>) memiliki hubungan yang positif dengan performa	Diterima

Sumber: Output SPSS

BABV

Pembahasan dan Kesimpulan

V.1. Hasil Temuan Deskriptif

Temuan hasil analisis deskriptif yang disajikan pada Bab IV menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap implementasi dari keempat dimensi orientasi belajar (*learning orientation*) di lingkungan Universitas Widyatama tidak begitu baik. Rata-rata jawaban responden berada di tengah menunjukkan tendensi bahwa responden menilai implementasi dari nilai-nilai budaya yang terkandung dalam keempat dimensi orientasi belajar di lingkungan Universitas Widyatama tidak begitu baik. Dengan perkataan lain, para responden melihat dan menilai bahwa di lingkungan Universitas Widyatama belum terlihat adanya usana yang konkrit untuk mengimplementasikan konsep budaya belajar. Secara formal memang belum ada gerakan terstruktur dan sistematis yang diarahkan untuk menjadikan organisasi Universitas Widyatama menjadi organisasi belajar (*learning organization*).

Para responden juga menilai bahwa performa Universitas Widyatama selama beberapa tahun terakhir ini secara relative juga kurang baik. Persepsi responden atas kedua konsep ini adalah konsisten, dan sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa orientasi belajar berhubungan positif dengan performa organisasi (Baker & Sinkuia, 1999; Sinkuia et al., 1997; Liu et al., 2002). Jadi jika orientasi belajar dalam suatu organisasi tidak terimplementasi dengan baik, maka organisasi tersebut juga tidak akan mampu mencapai performa yang

optimal. Para responden melihat implementasi atau praktik dari orientasi belajar yang kurang baik berakibat pada persepsi atas performa yang juga kurang baik.

Dalam jangka panjang, kondisi dimana budaya belajar tidak didorong dan ditumbuh kembangkan akan membawa implikasi semakin sulitnya Universitas Widyatama menghadapi persaingan yang dari tahun ke tahun semakin ketat. Hunt & Morgan (1996), Morgan & Hunt, 1995, dan Slater & Narver (1994) menyatakan bahwa salah satu kunci terpenting untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan adalah dengan melakukan perubahan. Perubahan itu sendiri pasti terjadi dari waktu ke waktu. Perubahan akan menekan persaingan ketingkat dimana hanya organisasi yang siap menghadapi perubahan itu yang akan mampu bertahan. Organisasi perlu berubah dari waktu ke waktu mengikuti perubahan yang terjadi dalam lingkungan, bahkan lebih baik lagi jika organisasi mampu berubah sebelum perubahan itu sendiri terjadi. Belajar merupakan sumber dan cara organisasi untuk mampu berubah.

Agar dapat menjadi organisasi yang belajar, para pimpinan Universitas Widyatama sangat perlu untuk mendefinisikan dengan jelas keempat dimensi dari orientasi belajar (komitmen belajar, berbagi visi, sikap terbuka, dan berbagi pengetahuan), dan mengambil langkah yang jelas untuk mengimplementasikan konsep ini.

V.2. Hubungan Orientasi Belajar dan Performa

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi belajar berhubungan positif dengan performa. Dari keempat dimensi orientasi belajar, satu diantaranya, yaitu komitmen belajar tidak terbukti memiliki hubungan yang positif dengan performa, sedangkan tiga dimensi lainnya terbukti memiliki hubungan yang positif dengan performa.

Temuan bahwa orientasi belajar berhubungan positif dengan performa sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Henri, 2005; Hurley & Hult, 1998; Hurley et al., 2005; Narver & Slater, 1991). Hal ini semakin memperkuat pendapat-pendapat yang menyatakan pentingnya organisasi mengembangkan orientasi belajar sebagai suatu budaya dalam organisasi.

Orientasi belajar (*learning orientation*) adalah budaya organisasi yang terbukti merupakan salah satu kemampuan utama yang diperlukan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Henri, 2005; Hurley & Hult, 1998; Hurley et al., 2005; Narver & Slater, 1991). *Resource-based view* (RBV) yang diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984, berargumen bahwa sumber daya organisasi yang unik akan mampu menghasilkan *advantages* (Wernerfelt, 1984), dan sepanjang sumber daya ini tidak diduplikasi oleh pesaing, maka organisasi akan dapat menikmati *sustainable competitive advantage*. Kemampuan bersaing sebuah organisasi merupakan fungsi dari keunikan serta nilai dari *resources* serta kapabilitas yang dimiliki oleh sebuah organisasi (Henri, 2005).

Kapabilitas merupakan sumber utama untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Henri, 2005). Kapabilitas terbukti merupakan sumber daya yang sangat sulit untuk digambarkan, bahkan sering disebut sebagai *invisible assets*, dan dengan demikian kapabilitas menjadi sulit untuk diduplikasi (Henri, 2005). Pada intinya, kapabilitas merupakan *skills* individu atau kelompok yang bersifat tacit, interaksi-interaksi dimana terjadi koordinasi antar *resources*, dan budaya organisasi (Barney, 1991; Day, 1994; Hult et al., 2002; Henri, 2005). Learning orientation adalah budaya organisasi yang terbukti merupakan salah satu kapabilitas utama yang diperlukan untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994; Henri, 2005; Hurley & Hult, 1998; Hurley et al., 2005; Narver & Slater, 1991). *Learning orientation* akan memicu kreatifitas, dan kreatifitas pada akhirnya akan menghasilkan inovasi.

Pengetahuan yang bersumber dari pembelajaran secara potensial merupakan sumber daya yang paling produktif dalam organisasi, dan merupakan salah satu sumber terpenting bagi keunggulan bersaing (Barney, 1991; Grant, 1996). Proses belajar yang efektif dalam organisasi melibatkan sejumlah tahap, dimana tiap tahap tersebut harus dirancang dan dikelola secara hati-hati. Orientasi belajar terdiri dari sekumpulan nilai-nilai yang akan mendefinisikan kemampuan untuk menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi (Sinkula, Baker & Noordwier, 1997). Belajar dapat dianggap sebagai sebuah proses dimana para anggota organisasi terpacu dan terstimuli untuk secara berkelanjutan mencari, mendapatkan, dan juga

Akumulasi pengetahuan organisasi yang diintegrasikan dengan sumber daya organisasi lainnya akan menciptakan kreatifitas organisasi, dan kreatifitas organisasi akan menghasilkan inovasi-inovasi organisasi yang mutlak diperlukan untuk menghadapi persaingan. Rendahnya budaya belajar organisasi UTAMA tentunya akan mengakibatkan rendahnya inovasi dalam organisasi. Pengertian inovasi tidak selalu berarti peluncuran program-program baru melainkan juga termasuk inovasi-inovasi dalam pelayanan baik akademik maupun administratif. Organisasi yang budaya belajarnya lemah akan menjadi organisasi yang dapat tidak peka terhadap lingkungannya (eksternal maupun internal). Organisasi yang tidak peka terhadap lingkungannya tidak akan mampu melayani lingkungannya dengan baik. Dalam kaitannya dengan UTAMA, konsekuensi dari rendahnya budaya belajar adalah tidak optimalnya UTAMA dalam melayani lingkungannya. Hal ini diantaranya dapat dilihat dari menurunnya minat calon mahasiswa baru untuk mengikuti pendidikan di UTAMA, dan kepuasan mahasiswa yang belum optimal.

Dari pengamatan serta wawancara peneliti dengan beberapa orang dosen tetap serta karyawan administrasi menunjukkan bahwa visi UTAMA sebagai organisasi masih dianggap tidak jelas serta tidak dimengerti oleh para dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Di samping itu, para dosen dan karyawan administrasi juga menilai masih rendahnya komitmen pimpinan dan iklim keterbukaan yang merupakan fondasi bagi perubahan dalam organisasi UTAMA. Dengan demikian dapat disimpulkan proses internalisasi visi UTAMA kurang berjalan dengan baik. Dalam jangka panjang hal tersebut tentunya akan

ditengah perubahan lingkungan yang terjadi jika budaya belajar tercipta dan terimplementasi dengan baik di lingkungan Universitas Widyatama.

Mungkin banyak individu di Universitas Widyatama yang kreatif dan inovatif, tetapi tanpa adanya *commitment to tearing, shared vision, open-mindedness*, dan *intraorganizational knowledge sharing* secara organisasi, hal itu tidak akan berarti banyak. Strategi implementasi orientasi beajar jelas-jelas bersifat *top-down*, dalam artian pimpinan puncak harus secara aktif dan komit merancang serta mengimplementasikan budaya beajar di lingkungan Universitas Widyatama.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat apakah orientasi beajar ada, tumbuh, dan berkembang sebagai sebuah budaya organisasi di UTAMA, dan apakah budaya tersebut memiliki korelasi dengan peforma, dan dengan demikian dapat menjelaskan *gap* terjadinya penurunan jumlah mahasiswa baru di UTAMA. Adapun masalah utama penelitian ini adalah: "Bagairnana hubungan orientasi beajar dengan performa di UTAMA, dan apakah hubungan tersebut mampu menjelaskan penurunan minat calon mahasiswa baru untuk mengikuti pendidikan di UTAMA?". Hasil penelitian ini menunjukkan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif (signifikan) antara orientasi beajar dengan performa. Tetapi statistik deskriptif memperlihatkan bahwa persepsi dosen dan karyawan adiTiinistrasi menunjukkkan keberadaan serta implementasi orientasi beajar di organisasi UTAMA kurang baik.

Belajar merupakan dasar dari pembentukan pengetahuan yang merupakan akumulasi pengetahuan dari seluruh individu dalam organisasi.

berbagi pendekatan-pendekatan baru dari konsekuensi-konsekuensi pengetahuan dalam hubungannya dengan lingkungan (Argyris, 1977, 1991).

Implementasi orientasi belajar dalam suatu organisasi sangat bergantung pada *values and beliefs* yang dianut oleh pimpinan organisasi. Pimpinan organisasi yang memiliki *values and beliefs* yang tinggi akan pentingnya perubahan dalam organisasi seharusnya memahami bahwa organisasi harus kreatif dan inovatif untuk menghadapi perubahan yang pasti terjadi dalam lingkungan eksternal demikian juga lingkungan internalnya. Kreativitas organisasi yang akan mendorong inovasi hanya akan terbentuk jika ada budaya belajar dalam organisasi.

Hasil deskriptif memperlihatkan budaya belajar di lingkungan Universitas Widyatama yang masih dalam tingkatan rendah. Hal ini mengindikasikan masih kurangnya perhatian para pimpinan dalam mengembangkan strategi implementasi budaya belajar di Universitas Widyatama. Uji hipotesis yang menolak adanya hubungan positif antara komitmen belajar dengan performa memperkuat dugaan ini.

Ketiga hipotesis yang diterima menyatakan bahwa, berbagi visi, sikap terbuka, dan berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan performa mencerminkan persepsi dosen dan karyawan yang positif dan meyakini bahwa belajar merupakan hal yang penting untuk kemajuan serta perkembangan Universitas Widyatama di masa yang akan datang. Secara implisit tercermin adanya keyakinan bahwa Universitas Widyatama akan mampu bersaing

membahayakan kelangsungan serta pertumbuhan UTAMA sebagai suatu organisasi.

Ke depan, baik pimpinan maupun yang dipimpin harus menyadari arti penting dari orientasi belajar sebagai salah satu fondasi utama untuk beradaptasi dengan lingkungan (eksternal maupun internal) yang pasti berubah. Tidak ada kata lain, bahwa untuk menghadapi perubahan adalah dengan melakukan perubahan, bahkan jika mungkin sebelum perubahan itu sendiri terjadi. Pimpinan disatu sisi harus memiliki visi yang konkrit, komitmen tinggi, dan keterbukaan untuk mengarahkan UTAMA menjadi organisasi belajar, disisi lain para dosen tetap dan karyawan administrasi juga harus memiliki komitmen yang tinggi, keterbukaan, kemauan, serta kerelaan untuk berubah.

V.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang dapat dikemukakan antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu kasus, yaitu di lingkungan Universitas Widyatama dengan dosen tetap dan karyawan administrasi sebagai responden. Hal ini mengakibatkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi.
2. Penelitian bersifat cross sectional yang menangkap (*captured*) persepsi hanya pada satu momen waktu saja, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat mengungkapkan tren dari variable yang diukur.

3. Alat ukur yang seluruhnya *adapted* yang dikembangkan di negara maju mungkin kurang sesuai dengan kondisi social dan budaya di Negara sedang berkembang, dalam hal ini khususnya Indonesia.

V.4. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian, beberapa saran dapat dikemukakan, antara lain:

1. Pimpinan Universitas Widyatama perlu untuk secara serius mengembangkan budaya belajar. Pengembangan budaya belajar di lingkungan Universitas Widyatama harus diawali dengan mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini ada yang membentuk *values and belief* para pimpinan. Ke depan tidak ada kata lain selain kemampuan berubah yang akan menjamin keberadaan serta perkembangan Universitas Widyatama sebagai suatu organisasi. Untuk berubah, seluruh asumsi yang melatar belakangi strategi organisasi juga seharusnya ikut berubah. Perubahan harus dilandasi dan diawali oleh visi yang jelas serta komitmen yang tinggi dari para pimpinan puncak, karena, tidak ada konsep air yang mengalir ke atas, melainkan ke bawah. Perubahan kearah organisasi belajar akan menghasilkan pengetahuan, dan pengetahuan yang berkembang dalam organisasi akan menghasilkan kapabilitas, dan kapabilitas yang diintegrasikan dengan sumber daya lain akan mampu menghasilkan inovasi. Inovasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang ekspresif maupun yang *lateni* akan membuat

organisasi memiliki *advantages*. *Advantages* inilah yang akan menentukan apakah organisasi bertahan, berkembang, atau tidak.

2. Penelitian ini mengoperasionalkan orientasi belajar sebagai *driver* performa. Masih banyak perdebatan apakah hubungan ini langsung, atau apakah hubungan tersebut tidak langsung. Mungkin penelitian selanjutnya perlu memperhatikan hal ini. Mungkin ada faktor lain yang memediasi hubungan antara orientasi belajar dengan performa, seperti misalnya kreativitas, inovasi, motivasi, dan lainnya.

3. Penelitian berikutnya juga mungkin perlu mempertimbangkan elemen budaya yang dapat menjadi sumber daya yang unik, yang juga dapat menjadi kapabilitas organisasi, seperti misalnya, market orientation, entrepreneurship orientation, dan lainnya.

V.5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana persepsi dosen tetap serta karyawan administrasi terhadap implementasi orientasi belajar serta performa Universitas Widyatama. Hal ini dilandasi pemikiran teoritis yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang tergantung pada seberapa besar kemampuan organisasi mengakumulasi pengetahuan serta sejauh mana pengetahuan itu diarahkan kepada proses kreatif untuk menghasilkan inovasi.

Inovasi yang diarahkan kepada usaha memenuhi kebutuhan konsumen yang ekspresif maupun yang *latent* merupakan *advantage* di tengah turbulensi

lingkungan organisasi, baik eksternal maupun internal. Jika *advantage* tersebut bertahan dari usaha-usaha duplikasi yang dilakukan oleh pesaing, maka organisasi akan memiliki *sustainable competitive advantage*. Organisasi yang memiliki *sustainable competitive advantage* akan dapat menikmati hasil yang *supernormal*.

Hasil penelitian menunjukkan rendahnya budaya belajar di Universitas Widyatama yang secara konsisten diikuti dengan rendahnya performa seharusnya dilihat sebagai *trigger* oleh pimpinan di lingkungan Universitas Widyatama untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang mendasari pengelolaan serta strategi yang dijalankan selama ini. Hasil penelitian mengindikasikan keharusan Universitas Widyatama untuk berubah mengikuti, atau jika mungkin mendahului perubahan. Perubahan ini hanya bisa dilakukan jika Universitas Widyatama sebagai organisasi memiliki keinginan serta komitmen untuk belajar dengan jalan mengimplementasikan konsep orientasi belajar sebagai sebuah budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. September - October, 115-125. Argyris, C. and Schon, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading MA: Addison-Wesley. Ambler, Tim., Kokkinaki, Flora (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*. 13, 665-678. Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of Academy of Marketing Science I*, 4, 411-427. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120. Barney, J., Wright, M., and Ketchen, D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 27, pp. 625-641. Brown, S. L., and Eisenherdt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Finding, and Future Directions. *Academy of Management Review*. 20 (2), 343-378. Calantone, Roger J., Cavusgil, S. Tamer and Zhao, Yushan, (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31: 515-524. Cohen, Wesley M., and Levinthal, Daniel A., (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (March): 128-52. Clark, H. B. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*. 15, 711-732. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. DeGeus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, (March-April) 68(2) pp.70-74. Dess, G.G., and Robinson, R. (1984). Measuring organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of privately-held firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*. 5. 265-273 Dixon, N. M. (1992). Organizational Learning; A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development*. 3, 29-49. Dickson, P. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*. 60 (October), 102-106. Fahy. (2000). The Resource-Based View of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24/2/3/4 pp.94-104. Ghozali, I. (2005). Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS. BPUD, Semarang. Grant, R.M. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic*

- Management Journal*. 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. N.J. Prentice Hall.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Hanssen-Bauer, J., and Snow, C. C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*. 7, 413-427. :
- Henri. (2005). Management Control Systems And Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting Organization and Society*, xxx/xxx-xxx
- Hult, G.T.M., Ketchen, D. J. Jr., and Nichols, E. L, Jr. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, 45 (3), 577-586.
- Hult, G. T. M., and Ferrell, O. C. (1997). A Global Learning Organization Structure and Market Information Processing. *Journal of Business Research*. 40 (2), 97-111.
- Hurley, R.F., and Hult, T.M., (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54.
- Hurley, R. F., Hult, G. T. M., & Knight, Gary A. (2005). Innovativeness and Capacity to Innovate in A Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside (2004). *Industrial Marketing Management*. 34, 281-283.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 59, 1-15.
- Jacobson, Robert. (1992). The 'Austrian' School of Strategy. *Academy of Management Review*. 17 (October), 782-807.
- Liu, S.S., Luo, Xueming., and Shi, Yi-Zheng. (2002). Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organization in Transition: An Empirical Study. *International Journal of Research In Marketing*. 19 (2002) pp. 367-382.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M., and Ferrell, O. C. (1996). A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels. *Journal of Business Res*. 36 (3), 233-244.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*. 16. 429-451.
- Narver, J. C, & Slater S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Norman, R. (1985). Developing Capabilities for Organizational Learning. In: Pennings J. M., editor. *Organizational Strategy and Change*. San Francisco (CA), Jossey-Bass.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*. McGraw Hill, New York.
- Ma, Hao. (1999). Anatomy of Competitive Advantage: a SELECT Framework. *Management Decision*. 37 (9), 709-718.

- Matear, Sheelagh., Gray, Brendan J., Garret, Tony. (2004). Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*. Vol.15, No.3, pp.284-301.
- Mone, M.A., McKinley, W. and Barker, V.L., (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 20 (2): 343-78.
- Moorman, C. and Miner, A.S., (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23 (4): 698-723.
- Morgan, Robert E. (2004). Market-Based Organizational Learning - Theoretical Reflections and Conceptual Insights. *Journal of Marketing Management*, 20:67-103).
- Porac, J. F and Thomas, H. (1990). Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*. 15 (2), 224-240.
- Santos-Vijande, Maria Leticia., Sanzo-Perez, Maria Jose., Alvarez-Gonzales, Luis I., & Vazquez-Casielles, Rodolfo Vasquez. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*, 34 (pp. 187-202).
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*. January, 58, 35-45.
- Sinkula, J., Baker, W., and Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*. 25 (4), 305-318.
- Slater, S.F. and Narver, John C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58 (January): 46-55.
- Sutoko, Mame S. (2005). Makalah Pemilihan Calon Rektor Universitas Widyatama, Bandung.
- Tay, Linda. (2002) Business Performance of Surveying Firms: A Data-Driven Path Model. *Journal of Property Research*. 19 (4), 327-351.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1987). Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. *Journal of Management*. 13. 423-444.
- Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *Academy of Management Review*. 24 (1). 132-142.
- Walker, O. C, and Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*. 51, 15-33
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Base View fo the Firm. *Strategic Management Journal* 5:171-180.
- Zaitman, Gerald., Duncan, Robert., and Holbek, Jonny. (1973). *Innovations and Organizations*. New York.: John Wiley & Sons.