



# JURNAL BISNIS, MANAJEMEN & EKONOMI



**Islahuzzaman**

Sikap Auditor terhadap Jasa Audit E-commerce di Bandung



**Sunardi S Brahmana & Herman Sofyandi**

Learning Orientation dan Performa Universitas Widyatama menurut persepsi Dosen dan Karyawan Administrasi



**Sri Astuti Pratminingsih**

Service Quality in Higher Education : An Approach for Continous Improvement

**Noni Lusiasari**

Pengaruh beberapa Faktor Kebijakan Dividen terhadap Nilai Perusahaan (EPS)



**Rima Rachmawati**

Analisis Penerapan Akuntansi SDM pada PT X

**Lydia**

Pembentukan Portofolio Optimal Saham LQ45 Periode 2005 dan Perbandingannya dengan Return Pasar Menggunakan Model Indeks Tunggal

# LEARNING ORIENTATION DAN PERFORMA UNIVERSITAS WIDYATAMA MENURUT PERSEPSI DOSEN DAN KARYAWAN ADMINISTRASI

Sunardi S. Brahmana dan Herman Sofyandi

## 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 diperlukan dalam usaha kreatif menghasilkan inovasi yang akan menjadi *advantage* dalam menghadapi perubahan yang terjadi pada lingkungan.

**Key Word** : *Learning orientation, resource-based view, competitive advantage, sustainable competitive advantage*

## PENDAHULUAN

Pénurunan jumlah lulusan SMU yang mendaftar ke perguruan tinggi hingga tahun 2005 mencapai 40% (Sutoko, 2005) dirasakan sangat memberatkan institusi penyelenggara pendidikan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta (PTS). Hal ini terutama disebabkan PTS umumnya menyandarkan sumber pembiayaannya melalui penerimaan yang diperoleh dari mahasiswa mengandalkan optimalisasi kapasitasnya. Keadaan ini juga secara langsung tentunya dirasakan oleh Universitas Widyatama sebagai salah satu PTS di kota Bandung.

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 berada dalam kondisi persaingan, keberadaan PTS adalah untuk menciptakan nilai dan memenangkan persaingan (Ma, 1999). PTS harus mampu menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan ekspektasi mahasiswa dalam mengikuti program pendidikan. Dalam konteks persaingan, PTS harus mampu menciptakan dan mengeksploitasi *advantages* yang diharapkan mampu menjadi *competitive advantage* dalam menghadapi tekanan

persaingan yang ada (Ma, 1999). Lebih jauh, PTS seharusnya berharap 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). Paling tidak ada dua hal penting yang sangat perlu untuk diperhatikan dalam kondisi ini, pertama, jika jumlah calon mahasiswa kurang dari rencana jumlah mahasiswa baru yang diterima, dan kedua, berkurangnya peluang untuk mendapatkan mahasiswa baru yang memenuhi kualitas akademik minimum untuk mengikuti proses pendidikan. Kelangsungan serta pertumbuhan UTAMA sebagai sebuah PTS dengan demikian tentunya akan sangat bergantung pada kemampuan UTAMA untuk kreatif mengidentifikasi, mengintegrasikan, mengeksploitasi, dan mengimplementasikan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan yang akan 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 pemasaran strategik (Day, 1994; Matear, Gray, and Garret, 2004; Morgan, 2004; Santos-Vijande, Sanzo-Perez; 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). Budaya belajar yang berkembang baik dalam suatu organisasi akan mendorong individu-individu untuk belajar dan menghasilkan pengetahuan. Organisasi yang belajar akan memiliki pengetahuan yang merupakan akumulasi pengetahuan dari individu-individu dalam organisasi. *Learning orientation* akan memicu kreatifitas, dan kreatifitas pada akhirnya akan menghasilkan inovasi.

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat apakah *learning orientation*, ada, tumbuh, dan berkembang sebagai sebuah budaya organisasi di UTAMA, dan apakah budaya tersebut memiliki korelasi dengan performa, dan dengan demikian diharapkan dapat menjelaskan *gap* terjadinya penurunan jumlah mahasiswa baru di UTAMA. Adapun masalah utama yang diidentifikasi pada penelitian, ini adalah "bagaimana hubungan *learning orientation* dengan performa di UTAMA, dan apakah hubungan tersebut mampu menjelaskan minat calon mahasiswa baru untuk mengikuti pendidikan di UTAMA?"

## 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 *facit*, maka manajemen harus mampu untuk mengidentifikasi, mengeksploitasi serta mengimplementasikan kapabilitas tersebut menjadi *advantages*. Kapabilitas menjembatani *resources* organisasi dan cara bagaimana mereka digunakan (Day, 1994). Kapabilitas merupakan 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 dikenal 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-produk baru yang lebih baik dibanding pesaing (Hurley & Hult, 1998; Moorman & Miner, 1998; Mone, McKinley, & Barker, 1998).

*Learning orientation* diyakini sebagai salah satu anteseden 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* (Calantone 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, 1991).

### **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 ditujukan 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 berbagai 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 (Calantone 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 disebarakan dalam organisasi (Moorman & Miner, 1998).

Orientasi belajar dipandang sebagai suatu budaya yang terdiri dari empat buah factor, 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 meluas 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 diterjemahkan 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).

### **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). Sinkula et al. (1997) melaporkan adanya hubungan yang positif antara orientasi belajar dengan performa organisasi, yang direfleksikan melalui dinamika program pemasaran. Pada penelitian lain, Baker & Sinkula (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 konsekuensi-konsekuensi *market-driven learning process* dalam jangka pendek (Sinkula 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.

### Merangka Kerja

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

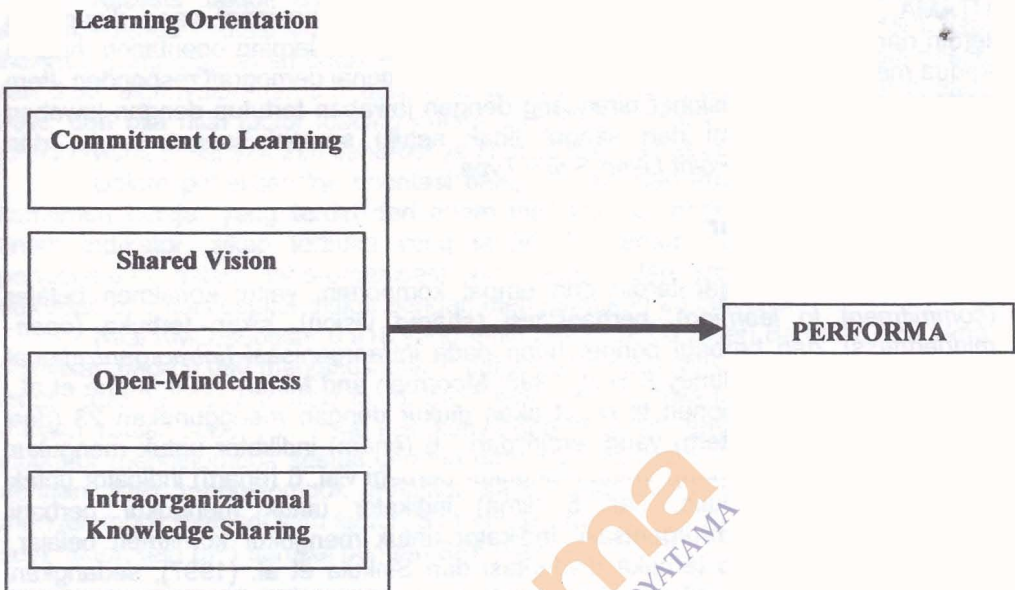
Variabel yang menjadi sorotan utama dalam penelitian ini adalah performa organisasi. Penelitian ini ditujukan untuk melihat apakah *learning orientation* dapat menjelaskan variasi performa organisasi. Ide dasar dari kerangka kerja ini adalah bahwa *learning orientation* yang didefinisikan sebagai *culture* 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.

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., 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.



Gambar 1. Framework Penelitian

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.

H<sub>a</sub> : *Commitment to learning* memiliki hubungan yang positif dengan performa;

H<sub>b</sub> : *Shared Vision* memiliki hubungan yang positif dengan performa;

H<sub>c</sub> : *Open-Mindedness* memiliki hubungan yang positif dengan performa;

H<sub>d</sub> : *Intra-organizational knowledge sharing* memiliki hubungan yang positif dengan performa.

### OBJEK PENELITIAN

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

### Unit Analisis

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

### 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 UTAMA. Kuesioner penelitian disebarikan ke seluruh anggota populasi. Dengan demikian jumlah sample adalah sebesar jumlah kuesioner penelitian yang kembali dan dapat diolah.

### Instrument Penelitian

Untuk mendapatkan persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi di UTAMA, dalam penelitian ini digunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan terdiri dari tiga bagian, yaitu: bagian pertama mengenai learning 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*.

### Variabel dan Alat Ukur

#### 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) indikator 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).

#### 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).

### TEMUAN PENELITIAN

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%.

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 dirotasi 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 1). 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, ST1 sampai dengan ST6 mengelompok menjadi satu faktor, dan BP1 sampai dengan BP5 mengelompok

Tabel 1 KMO and Bartlett's Test

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

menjadi satu faktor. 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.

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 reliabel jika Cronbach's alpha  $> 0,70$  (Nunnally, 1978). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variable orientasi belajar yang terdiri dari empat dimensi dan variable performa. Nilai Cronbach's alpha untuk seluruh variable penelitian cukup tinggi (komitmen belajar 0,97, berbagi visi 0,98, sikap terbuka 0,98, berbagi pengetahuan 0,97, performa 0,93) dan di atas batas 0,70 yang dikemukakan oleh Nunnally (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.

Analisis deskriptif memperlihatkan skor rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut: komitmen belajar berkisar antara 4,15 sampai dengan 4,65 dengan standar deviasi berkisar antara 1,434 sampai dengan 1,842; berbagi visi berkisar antara 3,54 sampai dengan 3,86 dengan standar deviasi berkisar antara 1,647 sampai dengan 1,823; sikap terbuka berkisar antara 3,11 sampai dengan 3,27 dengan standar deviasi berkisar antara 1,535 sampai dengan 1,803; berbagi pengetahuan berkisar antara 3,07 sampai dengan 3,40 dengan standar deviasi berkisar antara 1,583 sampai dengan 1,706; performa berkisar antara 3,24 sampai dengan 3,89 dengan standar deviasi berkisar antara 1,589 sampai dengan 1,828.

Uji asumsi klasik yang dilakukan menemukan tidak terdapat multikolinieritas dan heteroskedastisitas, data berdistribusi normal dan linear. Dengan demikian analisis regresi dapat dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 2 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	1.921

a Predictors: (Constant), LOTOTAL

b Dependent Variable: PRFTOTAL

Tabel 3 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

Tabel 4 Coefficients(a) Orientasi 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

Hasil regresi untuk model *bivariate* dengan orientasi belajar sebagai variabel bebas dan performa sebagai variabel terikat dapat dilihat pada Tabel 2, table 3, dan Tabel 4. 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 4 dapat dilihat koefisien  $\beta$  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 5 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

Tabel 6 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	3776.079	58	65.105		
	Total	13088.857	62			

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

b Dependent Variable: PRFTOTAL

Tabel 7 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

Tabel 5, Tabel 6, dan Tabel 7 memperlihatkan hasil regresi *multivariate* dari keempat dimensi orientasi belajar sebagai variabel bebas dan performa sebagai variabel terikat. Pada Tabel 5 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 6 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 7 dapat dilihat bahwa koefisien  $\beta$  berturut-turut untuk masing-masing variabel bebas adalah 0,074, 0,638, 0,664, dan 0,385. Signifikansi keempat

variable 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, sedangkan ketiga dimensi orientasi belajar lainnya memiliki hubungan positif dengan performa.

## PEMBAHASAN

Temuan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap implementasi dari keempat dimensi orientasi belajar (*learning orientation*) di lingkungan UTAMA 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 UTAMA tidak begitu baik. Dengan perkataan lain, para responden melihat dan menilai bahwa di lingkungan UTAMA belum terlihat adanya usaha yang konkrit untuk mengimplementasikan konsep budaya belajar. Secara formal memang belum ada gerakan terstruktur dan sistematis yang diarahkan untuk menjadikan organisasi UTAMA menjadi organisasi belajar (*learning organization*).

Para responden juga menilai bahwa performa UTAMA 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 & Sinkula, 1999; Sinkula 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 UTAMA 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 UTAMA 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.

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 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). *Resource-based view* (RBV) yang diperkenalkan oleh Wemerfelt pada tahun 1984, berargumen bahwa sumber daya organisasi yang unik akan mampu menghasilkan *advantages* (Wemerfelt, 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 & 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).

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 UTAMA yang masih dalam tingkatan rendah. Hal ini mengindikasikan masih kurangnya perhatian para pimpinan dalam mengembangkan strategi implementasi budaya belajar di UTAMA. 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 UTAMA di masa yang akan datang. Secara implisit tercermin adanya keyakinan bahwa UTAMA akan mampu bersaing ditengah perubahan lingkungan yang terjadi jika budaya belajar tercipta dan terimplementasi dengan baik di lingkungan UTAMA.

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

Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat apakah orientasi belajar ada, tumbuh, dan berkembang sebagai sebuah budaya organisasi di UTAMA, dan apakah budaya tersebut memiliki korelasi dengan performa, dan dengan demikian dapat menjelaskan *gap* terjadinya penurunan jumlah mahasiswa baru di UTAMA. Adapun masalah utama penelitian ini adalah: "Bagaimana hubungan orientasi belajar 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 belajar dengan performa, tetapi statistik deskriptif memperlihatkan bahwa persepsi dosen dan karyawan administrasi menunjukkan keberadaan serta implementasi orientasi belajar di organisasi UTAMA masih rendah.

Belajar merupakan dasar dari pembentukan pengetahuan organisasi yang merupakan akumulasi pengetahuan dari seluruh individu yang ada dalam organisasi. 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 budayanya lemah akan menjadi organisasi yang 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. Fakta menurunnya secara nasional jumlah lulusan SMU yang mengikuti ujian saringan masuk ke perguruan tinggi tidak dapat dijadikan alasan untuk menjustifikasi menurunnya jumlah peserta ujian saringan masuk di UTAMA. Fakta ini seharusnya menjadi dasar bagi pimpinan UTAMA untuk mengimplementasikan strategi bersaing untuk menghadapi peningkatan persaingan.

Dari pengamatan serta wawancara peneliti dengan beberapa orang dosen tetap serta karyawan administrasi menunjukkan bahwa visi UTAMA sebagai organisasi masih dianggap tidak jelas serta kurang 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 bahwa proses internalisasi visi UTAMA kurang berjalan dengan baik. Dalam jangka panjang hal tersebut tentunya akan membahayakan kelangsungan serta pertumbuhan UTAMA sebagai suatu organisasi yang dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cara memenuhi kebutuhan lingkungannya.

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.

### **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 UTAMA 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 variabel 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.

### **SARAN**

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

1. Pimpinan UTAMA perlu untuk secara serius mengembangkan budaya belajar. Pengembangan budaya belajar di lingkungan UTAMA harus diawali dengan mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini ada yang membentuk *values and beliefs* para pimpinan. Ke depan tidak ada kata lain selain kemampuan berubah, yang akan menjamin keberadaan serta perkembangan UTAMA 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 *latent* akan membuat organisasi memiliki *advantages*. *Advantages* inilah yang akan menentukan apakah organisasi bertahan, berkembang, atau tidak.
2. Penelitian ini mengoperasionalisasikan 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 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.

## KESIMPULAN

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

Inovasi yang diarahkan kepada usaha untuk memenuhi kebutuhan konsumen, baik 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 UTAMA yang secara konsisten diikuti dengan rendahnya performa. Hal ini seharusnya dilihat sebagai *trigger* oleh pimpinan di lingkungan UTAMA untuk mempertanyakan asumsi-asumsi yang mendasari pengelolaan serta strategi yang dijalankan selama ini di dalam menghadapi perubahan. Hasil penelitian mengindikasikan keharusan UTAMA untuk berubah mengikuti, atau jika mungkin mendahului perubahan itu sendiri. Perubahan ini hanya bisa dilakukan jika UTAMA 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
- Amler, 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* 1, 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. Tamir 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 Fransisco (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 Frims: 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.

Zaltman, Gerald., Duncan, Robert., and Holbek, Jonny. (1973). *Innovations and Organizations*. New York:: John Wiley & Sons.

