

229



LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 2003

1 JUN 2005

PAMERAN

**STUDI PERBEDAAN TINGKAT ORGANISASI  
PEMBELAJARAN PADA FAKULTAS PENERIMA DAN  
BUKAN PENERIMA PROYEK PROGRAM KOMPETITIF  
DI UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Peneliti:

Drs. Seger Handoyo, M.Si.  
Dr. Fendy Suhariadi, M.Sc.  
Drs. Suryanto, M.Si.

**LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Dibiayai Oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2003  
SK Rektor Universitas Airlangga Nomor 4624/J03/PG/2003  
Tanggal 13 Juni 2003  
Nomor Urut 46

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Nopember, 2003

1- UNIVERSITIES AND COLLEGES - EVALUATION  
IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

2- UNIVERSITIES AND COLLEGES - FACULTY.

KK  
KKB

378.122.4

Han  
S.



LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 2003

**STUDI PERBEDAAN TINGKAT ORGANISASI  
PEMBELAJARAN PADA FAKULTAS PENERIMA DAN  
BUKAN PENERIMA PROYEK PROGRAM KOMPETITIF  
DI UNIVERSITAS AIRLANGGA**



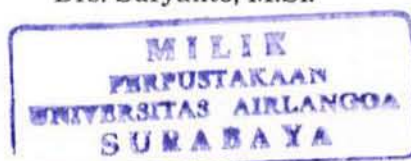
\*017104141\*

Peneliti:

Drs. Seger Handoyo, M.Si.

Dr. Fendy Suhariadi, M.Sc.

Drs. Suryanto, M.Si.



017104141

**LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Dibiayai Oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2003

SK Rektor Universitas Airlangga Nomor 4624/J03/PG/2003

Tanggal 13 Juni 2003

Nomor Urut 46

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA**

Nopember, 2003



IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
 DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**LEMBAGA PENELITIAN**

- |  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional         | 5. Puslit Pengembangan Gizi (5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional             | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722)      | 10. Puslit/ Kesehatan Reproduksi                 |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum (5923584) | 7. Puslit Olah Raga                   |  |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718)   | 8. Puslit Bioenergi                   |  |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 5962066  
 E-mail : lpunair@rad.net.id - http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

**IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
 LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

<b>1. Judul Penelitian</b>	: Studi Perbedaan Tingkat Organisasi Pembelajaran Pada Fakultas Penerima dan Bukan Penerima Proyek Program Kompetitif Di Universitas Airlangga
<b>a. Macam Penelitian</b>	: <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Terapan <input type="checkbox"/> Pengembangan
<b>b. Kategori Penelitian</b>	: <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III
<b>2. Kepala Poyek Penelitian</b>	
<b>a. Nama lengkap dan Gelar</b>	: Drs. Seger Handoyo, M.Si.
<b>b. Jenis kelamin</b>	: Laki-Laki
<b>c. Pangkat/Golongan dan NIP</b>	: Penata (Gol. III/c) 131 967 668
<b>d. Jabatan Sekarang</b>	: Staf Pengajar
<b>e. Fakultas/Puslit/Jurusan</b>	: Psikologi
<b>f. Univ/Ins./Akademi</b>	: Universitas Airlangga
<b>g. Bidang Ilmu yang diteliti</b>	: Ilmu Psikologi
<b>3. Jumlah Tim Peneliti</b>	: 3 (tiga) orang
<b>4. Lokasi Penelitian</b>	: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga
<b>5. Kerjasama dengan Instansi lain</b>	
<b>a. Nama Instansi</b>	: -
<b>b. A l a m a t</b>	: -
<b>6. Jangka waktu penelitian</b>	: 5 Bulan
<b>7. Biaya yang diperlukan</b>	: 3.500.000,00
<b>8. Seminar Hasil Penelitian</b>	
<b>a. Dilaksanakan Tanggal</b>	13 Nopember 2003
<b>b. Hasil Penelitian</b>	( ) Baik Sekali                      (V) B a i k ( ) S e d a n g                      ( ) K u r a n g

Surabaya, 13 Nopember 2003



Mengetahui/Mengesahkan  
 a.n. Rektor  
 Ketua Lembaga Penelitian,  
 Prof. Dr. H. Sarmanu, M.S.  
 NIP 130 701 125

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan atas terselesaikannya penelitian ini. Penelitian ini didorong oleh keprihatinan atas masih rendahnya kualitas pendidikan tinggi di Indonesia secara umum. Persoalan tersebut dipandang juga sebagai persoalan pengelolaan organisasi, bukan sekedar persoalan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk melihat praktek pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) di institusi perguruan tinggi. Penelitian ini merupakan penelitian pendahuluan yang diharapkan dapat memicu penelitian-penelitian yang lebih mendalam tentang topik tersebut. Semoga hasil yang diperoleh berguna bagi kita semua.

Peneliti.

## RINGKASAN

STUDI PERBEDAAN TINGKAT ORGANISASI PEMBELAJARAN PADA FAKULTAS PENERIMA DAN BUKAN PENERIMA PROYEK PROGRAM KOMPETITIF DI UNIVERSITAS AIRLANGGA (Seger Handoyo, Fendy Suhariadi, Suryanto)

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan Sejauh mana Tingkat organisasi pembelajaran Fakultas Penerima dan Bukan Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan Universitas Airlangga?, dan apakah Fakultas Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan Universitas Airlangga memiliki tingkat organisasi pembelajaran yang lebih tinggi dibandingkan Fakultas bukan penerima?

Penelitian dilakukan di Fakultas Psikologi sebagai fakultas yang tidak mendapatkan program kompetitif dan Fakultas Farmasi sebagai fakultas yang telah mendapatkan program kompetitif QUE-Project. Dua fakultas tersebut dipilih dengan pertimbangan praktis dan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Seluruh responden sejumlah 45 orang dengan rincian 20 responden dari fakultas Psikologi dan 25 orang dari Fakultas Farmasi.

Variabel sentral dalam penelitian ini adalah Tingkat organisasi pembelajaran dan jenis fakultas penerima proyek program kompetitif. Tingkat pembelajaran organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan pembelajaran organisasi yaitu proses-proses dan praktek-praktek yang meningkatkan pembelajaran. Proses-proses dan praktek-praktek tersebut meliputi 10 (sepuluh) elemen, yaitu:

1. *scanning imperative*
2. *Performance gap*
3. *Concern for measurement*
4. *Organizational curiosity*
5. *Climate of openness*
6. *Continuous education.*
7. *Operational variety.*
8. *Multiple advocates.*
9. *Involved leadership*
10. *Systems perspective*

Variabel tersebut diukur dengan menyandarkan pada *Organizational Learning Inventory – Facilitating Factors* dari Anthony J. DiBella. Reliabilitas alpha alat ukur tersebut 0,98.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif terdapat perbedaan antar fakultas dalam tingkat pembelajaran organisasi. Sedangkan dalam pengujian statistik diperoleh hasil bahwa dengan taraf signifikansi 5% tidak ada perbedaan kapabilitas pembelajaran organisasi antara Fakultas Farmasi yang memperoleh QUE Project dengan Fakultas Psikologi. Bagaimanapun apabila taraf signifikansi diperbesar sampai 15%, maka akan terdapat perbedaan pada elemen *Scanning Imperative*, *Continuous Education*, *Multiple Advocate*, dan *Involved Leadership*. Sedangkan secara total, perbedaan terjadi pada taraf signifikansi 16,9%.



## DAFTAR ISI

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN .....	ii
Ringkasan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi .....	v
Daftar Lampiran.....	vi
Bab I Pendahuluan .....	1
Latar Belakang Masalah .....	1
A. Perumusan Masalah .....	3
B. Tujuan Penelitian .....	4
C. Manfaat Penelitian .....	4
Bab II Landasan Teori .....	5
A. Perguruan Tinggi dan Pola Pengembangannya .....	5
B. Program Kompetitif Dirjen Dikti .....	9
C. Organisasi Pembelajaran Sebagai Landasan Dasar Kemajuan .....	10
1. Pengertian Organisasi Pembelajaran .....	10
2. Faktor Penting dalam Pembelajaran Organisasi ... ..	13
a. Leadership .....	13
b. Shared vision .....	16
3. Kondisi untuk Pembelajaran: <i>Facilitating Factors</i> .....	19
Bab III Metode Penelitian .....	20
A. Tipe Penelitian .....	20
B. Identifikasi Variabel .....	20
C. Tehnik Pengumpulan Data .....	21
D. Populasi .....	22
E. Metode Analisa Data.....	22
Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	23
A. Profil <i>Facilitating Learning</i> .....	23
B. Hasil Uji Perbedaan Mean.....	32
C. Keterbatasan Studi.....	34
Daftar Kepustakaan .....	35
Lampiran .....	37

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Alat Ukur.....	37
Lampiran 2: Data Pembelajaran Organisasi Fakultas Psikologi.....	39
Lampiran 3: Data Pembelajaran Organisasi Fakultas Farmasi.....	45
Lampiran 4: Perhitungan Reliabilitas.....	51
Lampiran 5: Mean dan Standar Deviasi Data.....	53

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah.

Perguruan Tinggi selalu dituntut untuk menunjukkan kualitasnya sejak awal pertumbuhannya. Oleh karena itu konsep kualitas sebenarnya bukanlah hal baru di dunia Perguruan Tinggi. Bagaimanapun pada tahun 1990-an dapat digambarkan sebagai dekade peningkatan perhatian terhadap kualitas di Perguruan Tinggi, sehingga berakibat bertumbuh secara pesat pengetahuan dan pemahaman tentang kebijakan (*policy*) dan praktek (*practice*) kualitas dalam bidang pendidikan tinggi (Roffe, 1996 dalam Gephart & Marsick, 2001).

Pendidikan tinggi di Indonesia pun tidak ketinggalan dalam berupaya meningkatkan kualitas. Dengan dalih usaha menghadapi tantangan masa depan dimana ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan sumber penggerak utama pertumbuhan ekonomi atau bahkan kemajuan kehidupan masyarakat di sebagian besar negara di dunia, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan mengeluarkan Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996 - 2005 (Dirjen Dikti, 1995). Dalam penataan sistem pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pengembangan pendidikan tinggi di Indonesia, kualitas diletakkan sebagai konsep sentral.

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan menunjuk manajemen mutu sebagai kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi (Dirjen Dikti, 1995). Dengan dasar pemikiran tersebut KPPJT 1996 - 2005 menyatakan bahwa penataan manajemen pendidikan tinggi





diangkat sebagai permasalahan penting, selain persoalan relevansi dan kualitas lulusan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan tinggi.

Penataan manajemen pendidikan tinggi dilakukan dengan mengajukan paradigma baru penataan sistem pendidikan tinggi. Ada lima komponen acuan dasar dalam paradigma tersebut, yaitu:

1. hasil dan kinerja Perguruan Tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan.
2. kualitas berkelanjutan yang dilandasi oleh kreativitas, ingenuitas, dan produktivitas pribadi sivitas akademika dirangsang oleh pola manajemen yang berasaskan otonomi.
3. Otonomi Perguruan Tinggi harus senafas dengan akuntabilitas mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi.
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan sah mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil Perguruan Tinggi diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional.
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di Perguruan Tinggi adalah proses evaluasi.

Secara visual paradigma manajemen pendidikan tinggi itu dapat digambarkan sebagai suatu tetrahedron dengan otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi masing-masing sebagai salah satu dari keempat sudutnya, dan kualitas di titik pusat badan tetrahedron. (catatan: pada tahun 2002 ditambahkan kepemimpinan).

Direktorat Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional mulai sekitar 10 tahun terakhir ini mengembangkan program-program kompetitif, seperti QUE-Project, TPSDP-Project, untuk menstimulasi perkembangan kualitas pendidikan tingkat sarjana dengan memberikan grant yang cukup besar. Program kompetitif tersebut berlandaskan pada paradigma manajemen pendidikan tinggi yang dinyatakan diatas. Fakultas Farmasi Universitas Airlangga merupakan salah satu Fakultas di lingkungan Universitas Airlangga yang telah berhasil mendapatkan QUE-Project.

Kaplan dan Norton (dalam Gephart & Marsick, 2001) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran merupakan elemen penting yang memberikan kontribusi untuk mencapai kinerja organisasi. Ketika suatu fakultas mendapatkan program kompetitif, maka stimulasi dan motivasi untuk menyelesaikan persoalan-persoalan semakin besar. Persoalan tersebut menstimulasi fakultas tersebut untuk selalu memperhatikan akibat dari tindakannya dan segera merubahnya ketika tindakan tersebut tidak tepat. Dengan demikian secara teoritis, fakultas yang memperoleh grant program-program kompetitif akan lebih menjadi organisasi yang terus menerus berkembang dan meningkatkan kapasitasnya untuk belajar, beradaptasi dan berubah dalam budayanya.

#### B. Perumusan Masalah

Sejauh mana Tingkat organisasi pembelajaran Fakultas Penerima dan Bukan Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan Universitas Airlangga? Apakah Fakultas Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan

Universitas Airlangga memiliki tingkat organisasi pembelajaran yang lebih tinggi dibandingkan Fakultas bukan penerima?

### C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat organisasi pembelajaran pada Fakultas Penerima dan Bukan Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan Universitas Airlangga.

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini didasarkan pada tantangan-tantangan yang dihadapi oleh pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya Perguruan Tinggi Negeri, yaitu:

- Peningkatan tuntutan kualitas
- Penurunan sumber dana pemerintah
- Peningkatan persaingan dalam pengadaan program pendidikan tinggi
- Peningkatan tuntutan pengguna lulusan

Menghadapi tantangan tersebut, Perguruan Tinggi Negeri harus terus menerus mengembangkan diri. Fakultas merupakan unit organisasi yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran di program-program studi. Dengan demikian fakultas adalah kunci peningkatan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia. Asumsi teoritisnya adalah semakin tinggi tingkat organisasi pembelajaran suatu perguruan tinggi semakin besar kemungkinannya untuk mampu menghadapi tantangan tersebut.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **A. Perguruan Tinggi dan Pola Pengembangannya.**

Pola pengembangan perguruan tinggi di Indonesia mengacu pada Kerangka Pengembangan Perguruan Tinggi (KPPT) yang saat ini sudah berada pada KPPT Jangka Panjang III (lihat KPPT JP III dalam [www.dikti.org](http://www.dikti.org)). Pokok-pokok pikiran dalam KPPT JP III menyebutkan bahwa Pendidikan Tinggi perlu memperhatikan :

1. Masalah-masalah yang berkaitan dengan perilaku efektif sistem dalam peran kelembagaannya serta keefektifan dalam menyelenggarakan fungsi sistemiknya. Hal ini menyangkut **penataan sistem**
2. Mutu dan relevansi yang meliputi pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumberdaya, pendidikan tinggi, dan pembinaan mahasiswa.
3. Terbatasnya kapasitas perguruan tinggi negeri dalam memberikan kesempatan kepada kelompok penduduk berusia 19-24 tahun untuk memperoleh pendidikan tinggi; dan asimetrisnya penyebaran geografis perguruan tinggi berkapabilitas tinggi sehingga (a) kesempatan bagi calon mahasiswa potensial di daerah untuk memperoleh pendidikan tinggi yang baik terbatas, serta (b) akses bagi pelaku pembangunan daerah kawasan Indonesia bagian barat dan bagian timur ke sumberdaya pembangunan yang handal juga terbatas. Dua masalah ini menyangkut pemerataan pendidikan tinggi.

Pola pengembangan tersebut dicapai dengan menggunakan paradigma baru, yang menjadi acuan dasar penataan sistem pendidikan tinggi. Paradigma baru tersebut adalah kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi yang bersandar pada lima komponen acuan dasar Penataan-Sistem Pendidikan Tinggi sebagai berikut:

1. Hasil dan kinerja perguruan tinggi harus selalu mengacu pada kualitas yang berkelanjutan.
2. **Kualitas yang berkelanjutan yang dilandasi kreativitas, ingenuitas dan produktivitas pribadi Sivitas akademika, dapat dirangsang oleh peran manajemen yang berasaskan otonomi.**
3. **Otonomi** perguruan tinggi harus senafas dengan **akuntabilitas/pertanggungjawaban** mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi
4. Hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang handal dan syahih mengenai penyelenggaraan, kinerja dan hasil perguruan tinggi, diaktualisasikan melalui proses akreditasi oleh **Badan Akreditasi Nasional.**
5. Tindakan manajerial utama yang melandasi pengambilan keputusan dan perencanaan di perguruan tinggi adalah proses **evaluasi.**

Persoalan relevansi menjadi faktor penting dalam pengembangan perguruan tinggi. Pendidikan tinggi harus relevan dengan memperhatikan :

1. Pasar kerja yang berkembang di luar lingkungan pendidikan tinggi, sedang mahasiswa selalu menganggap bahwa pendidikan tinggi adalah

sarana untuk dapat memasuki pasar kerja, mahasiswa dan lulusan menuntut bekal pendidikan yang lebih relevan dengan dunia kerja.

2. Karena keperluan dan pilihan, peran lembaga penelitian industri/swasta dan pemerintah/publik menjadi lebih besar, sehingga ilmu pengetahuan dan teknologi mulai dihasilkan, dikembangkan dan disyahihkan di luar lingkungan pendidikan tinggi.

Disamping hal-hal tersebut, dua kecenderungan yang menjadi penyebab utama perubahan di masyarakat, juga sangat mempengaruhi tata hubungan antara pendidikan tinggi dengan industri dan pemerintah. Dua kecenderungan tersebut adalah:

1. Laju yang sangat dipercepat ilmu pengetahuan dalam perubahannya dari konsep, penemuan dan aplikasi ke arah kadaluwarsaan (*'obsolescence'*). Kecenderungan ini memaksa pendidikan tinggi untuk mampu memproses ilmu pengetahuan dan teknologi dengan lebih cepat (fungsi penelitian) dan harus dapat membekali lulusannya dengan kemampuan untuk 'selalu belajar' karena sifat ilmu pengetahuan dan teknologi yang selalu berubah dengan cepat.
2. Globalisasi komunikasi dan informasi. Kecenderungan ini meningkatkan peluang untuk terjadinya kerjasama antar lembaga yang menghasilkan maupun yang menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Memperhatikan keadaan lingkungan yang selalu berubah tersebut, maka perguruan tinggi tidak akan mampu bertahan hidup dengan keadaan diri yang



statis. Perguruan tinggi harus secara terus menerus memonitor lingkungan dan merespon secara proaktif dan adaptif perubahan yang terjadi.

Perguruan tinggi, seperti halnya dengan institusi bisnis, harus menjalin hubungan dengan perguruan tinggi lain dan bahkan juga dengan institusi diluar perguruan tinggi. Hal ini merupakan amanat dalam KPPT JP III dengan dasar pemikiran penyebab sebagai berikut:

1. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, pasti akan berdampak pada pola produksi barang dan jasa yang dilaksanakan oleh industri dan Pemerintah. Hal ini akan mengakibatkan adanya keperluan untuk pelatihan dan pendidikan ulang bagi sumberdaya manusia pada tingkat pendidikan tinggi/tersier yang dapat menjadi program yang direncanakan bersama.
2. Deregulasi ke arah pasar terbuka, akan diiringi dengan pola persaingan yang lebih tajam, yang akan menimbulkan usaha untuk inovasi dan improvisasi dalam menghasilkan barang dan jasa. Laboratoria di perguruan tinggi, industri dan Departemen/Pemerintah dapat merancang kerjasama jangka panjang yang dapat mengantisipasi keperluan tersebut.
3. Kebijakan Pemerintah yang ditujukan untuk lebih meratakan hasil pembangunan (seperti Inpres Desa Tertinggal, Peningkatan Usaha Kecil dan Koperasi, Peningkatan dan Pelestarian Lingkungan Hidup, Pemantapan Desa Transmigrasi, dan lain-lain) memerlukan pengkajian

awal, perencanaan pelaksanaan program dan evaluasi hasil serta dampak, dimana perguruan tinggi dapat berperan.

4. Penelitian di perguruan tinggi dapat diarahkan sedemikian rupa, dalam bentuk penelitian bebas ataupun dalam kerangka kerjasama, sehingga hasilnya dapat lebih mudah diserap dalam upaya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas industri dan Pemerintah.

KPPT JP III telah hampir usia waktunya. Saat ini pemerintah telah menyiapkan pola pengembangan yang disebut dengan KPPT JP IV. Bagaimanapun Hasil yang dicapai sampai saat ini masih sangat lemah.

#### B. Program Kompetitif Dirjen Dikti

Untuk menyiapkan sumber daya yang berkualitas, sejak pertengahan tahun 1990-an Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi secara sistematis dan terprogram telah mengimplementasikan pola pengembangan pendidikan tinggi sesuai dengan paradigma baru pendidikan tinggi. Salah satu aspek yang dikembangkan adalah peningkatan kapasitas institusional (*institutional capacity building*) dan peningkatan mutu dan relevansi pendidikan tinggi melalui program pendanaan seperti DUE, QUE, DUE-like, TPSDP, dan lain-lain. Beberapa dari program pendanaan tersebut telah berakhir dan telah berhasil meningkatkan kualitas program pendidikan tinggi khususnya Program Sarjana dan Diploma.



## C. Organisasi Pembelajaran Sebagai Landasan Dasar Kemajuan

### 1. Pengertian Organisasi Pembelajaran

Berbagai pandangan tentang organisasi pembelajaran berikut ini menunjukkan bahwa konsep ini dapat diartikan dalam berbagai cara. Bagaimanapun ada beberapa kesamaan dalam pandangan-pandangan tersebut yang dapat diperhatikan. Pengertian pertama datang dari Argyris (1977, dalam Srikanthan, 2003) yang berfokus hanya pada proses:

*"Organizational learning is a process of detecting and correcting error."*

Satu tahun berikutnya, Argyris & Schon (1996) memperluas definisi organisasi pembelajaran dengan menambahkan pembelajaran individu dan pengetahuan organisasi:

*"organizational learning occurs when members of the organization act as learning agent for the organization, responding to changes in the internal and external environment of the organization by detecting and correcting errors in theory-in-use and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of the organization."*

Duncan & Weiss (1979) juga memberikan fokus pada proses dalam definisinya, tidak memasukkan individu secara eksplisit dengan tetap menyebut pengetahuan organisasi:

*"organizational learning is defined here as the process within the organization by which knowledge about action-outcome relationships and the effect of the environment on these relationships is developed."*

Fiol & Lyles (1985) memberikan definisi berikut ini:

*"organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding."*

Definisi ini memasukkan pengetahuan organisasi, tetapi tidak individu sebagai agen pembelajaran. Definisi tersebut juga menyiratkan bahwa pembelajaran organisasi hanya terjadi ketika tindakan dapat diperbaiki, tidak hanya perubahan pengetahuan organisasi.

Stata (1989) memberikan definisi yang menekankan pada *organizational knowledge base*:

*"First, organizational learning occurs through shared insight, knowledge and mental models. Second, learning builds on past knowledge and experience – that is, on memory."*

Staeble (1991, dalam Gephart, & Marsick, 2001) memfokuskan pada *knowledge base* dan memasukkan *learning system*:

*"Organizational learning is a further development of a knowledge base, which is shared by all members of the organization. A decisive difference between the organization and the individual lies in the fact that organizations have developed more or less as person-independent learning systems."*

Pawlowsky (2001) mencoba memformulasikan definisi dengan mengkombinasikan berbagai definisi berbeda dalam satu pengertian tunggal:

- "organizational learning is a process*
- *that comprises a change in the organizational knowledge base*
  - *that happens in an interplay of individual and organization*
  - *that take place through the interactio with internal and/or external environment*
  - *that is executed in view of the governing theory of action*
  - *that leads to an adaptation of the system to the environment*
  - *that helps to gain a higher level of problem solving capacity."*

Menurut Pawlowsky, tidak ada cara untuk membuat justifikasi atas berbagai wacana tentang pembelajaran organisasi kecuali dengan mengkombinasikan berbagai pandangan yang berbeda. Pandangan Pawlowsky

mendapat kritikan dari Neefe (2001). Definisi Pawlowsky telah mencampuradukkan antara proses (*organizational learning*) dengan subyek (*The Learning Organization*). Dalam persepsi ideal kedua hal itu berbeda dan tidak dapat dikombinasikan (Neefe, 2000).

Definisi lain dari pembelajaran organisasi datang dari Kim (1993):

*“organizational learning is defined as increasing an organization's capacity to take effective action.”*

Definisi ini menyiratkan adanya kemungkinan tindakan diperbaiki, tetapi tidak perlu harus ada seperti yang dinyatakan oleh Fiol & Lyles.

Jadi dapat dilihat begitu beragamnya pengertian tentang pembelajaran organisasi. Garvin (2000) mengeluhkan hal itu dan memberikan pandangan bahwa “Hampir semua akademisi memmandang pembelajaran organisasi sebagai satu proses yang *unfold over time* dan mengkaitkannya dengan penerimaan pengetahuan dan peningkatan kinerja. Tetapi mereka memiliki pandangan yang berbeda pada persoalan-persoalan penting lainnya.” Sayangnya Garvin tidak menyebutkan apa saja persoalan penting tersebut.

Definisi pembelajaran organisasi Dixon (1994) menyebutkan bahwa *intentional process* yang mendorong peningkatan kinerja:

*“[Organizational learning is] the intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders.”*

Neefe (2001) mencoba untuk menganalisa definisi-definisi pembelajaran organisasi dan menyimpulkan beberapa elemen yang harus ada, yaitu:



1. *The learning process*. Elemen ini merupakan bagian integral dari hampir semua definisi.
2. *Knowledge acquisition or generation*. Elemen ini menunjuk bahwa proses pembelajaran sebagai *incorporating* pengetahuan dari luar organisasi dan *creating* pengetahuan dari dalam, paling banyak melalui *trial and error*. Elemen ini dinyatakan oleh Huber (1991), Dixon (1994) dengan menyebut *knowledge acquisition* dan Nonaka & Takeuchi (1995) dengan menyebut *knowledge generation*.
3. *Individual Learning*. Elemen ini dimasukkan sebagai *prerequisite* pembelajaran organisasi seperti yang dinyatakan oleh Argyris & Schon (1978) dan Pawlowsky (1992).
4. *Teams Learning*. Elemen ini dimasukkan berdasarkan pertimbangan bahwa beberapa penulis, Senge (1990), Dixon (1994), Pawlowsky (1992), menyebutkan bahwa *team learning* sebagai faktor penting terjadinya pembelajaran organisasi.
5. *Organizational knowledge*. Elemen ini dinyatakan oleh mayoritas penulis dan menjadi *sufficient condition* untuk terjadinya *organizational actions*.

## 2. Faktor Penting dalam Pembelajaran Organisasi

### a. Leadership

Apa indikator kepemimpinan efektif dalam learning organization? Menurut Gephart dan Marsick (2001) kepemimpinan efektif memberikan model untuk perilaku belajar, memberikan sistem untuk memfasilitasi belajar, mendorong orang untuk menyumbangkan ide-ide baru, meyakinkan terjadi

sharing pengetahuan dan belajar, mengalokasikan sumber daya atau menunjukkan komitmen organisasi pada belajar, dan berbagi kepemimpinan.

Tribus (1997, dalam Neefe, 2001) menggambarkan kepemimpinan berisi dua facets, yaitu (1) ucapan suatu visi, suatu tujuan, suatu tindakan, yang mengerakkan orang untuk melakukan apa yang tidak akan dilakukan sebaliknya, dan melakukannya dengan penuh semangat dan komitmen; (2) bertindak untuk menjamin integritas dalam logistik, dalam penggunaan sumber daya, dan dalam penjaran (*alignment*) kegiatan-kegiatan.

Menurut Goh (1998, dalam Neefe, 2001) adalah peran kepemimpinan untuk menciptakan kondisi yang diperlukan agar organisasi mengembangkan kapabilitas belajar yang efektif. *Shared leadership* esensial dalam learning organization. *Shared leadership* membantu perkembangan sense of empowerment pada karyawan (Gephart dan Marsick, 1996).

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, karyawan didorong untuk mengambil resiko yang diperhitungkan, untuk menghadapi ketidakpastian, dan untuk berinovasi. Lingkungan seperti itu membutuhkan gaya *shared leadership* dalam suatu organisasi yang nonhierarki (Goh, 1998, dalam Neefe, 2001).

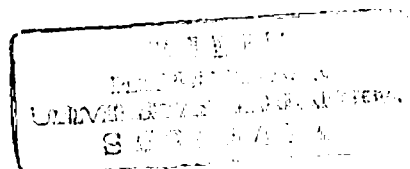
Pemimpin harus menjadi *coaches*, bukan *controller* (Goh, 1998, dalam Neefe, 2001). Pemimpin melatih dengan mengumpulkan ide-ide dan mendorong orang untuk memberikan kontribusi. Kepemimpinan efektif harus memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan dan tim tentang ide dan inovasinya (Gephart dan Marsick, 1996). Umpan balik ini akan digunakan untuk membantu mengidentifikasi peluang-peluang untuk perbaikan. Dalam semangat yang sama,

kepemimpinan harus terbuka dan mau menerima kritikan konstruktif, lalu menggunakannya untuk pertumbuhan dan pembelajaran organisasi.

Senge (1990) mengidentifikasi tiga peran utama pemimpin, yaitu *designer*, *steward*, dan *teacher*. Peran *designer* adalah penting untuk peluang dan gerakan (*movement*) dalam organisasi. Peran *steward* adalah *nurturing* dan *inspiring*. Pemimpin dalam *learning organization* menggambarkan inspirasinya dari suatu "*deep story and sense of purpose*" untuk mendukung visinya. Pemimpin berbagi *story* dan mengkaitkan *story* dengan visi organisasi. "*the story is central to his ability to lead*".

Peran *teacher* adalah pemimpin mempengaruhi orang-orang untuk melihat realitas pada empat level yang berbeda, yaitu *event*, *patterns of behavior*, *systematic structure*, dan "*purpose story*". Senge menyatakan bahwa paling banyak pemimpin berokus pada dua level pertama, sementara pemimpin dalam *learning organization* berfokus mayoritas pada dua level terakhir. Dengan berfokus pada dua terakhir, pemimpin sedang mengajar untuk melakukan hal yang sama.

Dever (1997, dalam Neefe, 2001) mengeksplorasi aplikasi *learning organization* pada *educational leadership*. Dever mempertanyakan apakah *presidential leadership* yang kuat dalam Perguruan Tinggi dapat *compatible* dengan *model learning organization*. Dever (dalam Neefe, 2001) membandingkan methapor Senge dengan kepemimpinan yang diidentifikasi oleh Bolman dan Deal. Tabel berikut ini adalah perbandingan Dever.



<b>Bolman dan Deal</b>	<b>Senge</b>
<i>Structural</i>	<i>Designer</i>
<i>Human Resource</i>	<i>Teacher</i>
<i>Symbolic</i>	<i>Steward</i>
<i>Political</i>	<i>None</i>

Bolman dan Deal menggambarkan komponen struktural sebagai seorang arsitektur sosial, fungsi *human resource* sebagai *nurturer* karyawan, dan komponen simbolik sebagai penginterpretasi pengalaman.

Dever menyatakan satu alasan Senge tidak mencantumkan politik adalah “penerimaan jujur dalam proses politik dari peran-peran yang dimainkan oleh *power*, *contestation*, dan *personality*. Pemimpin politik mempertanyakan dukungan siapa yang saya butuhkan, bagaimana saya memperoleh itu? Apakah pertempuran ini dapat dimenangkan?”.

#### *b. Shared vision*

*Shared vision* dapat didefinisikan sebagai “membangun satu *sense of commitment* dalam satu kelompok dengan mengembangkan *shared images of the future* yang kita ciptakan” (Senge, 1990).

Perkembangan *shared vision* sejak awal adalah langkah penting, karena karena hal itu memberikan orientasi jangka panjang dan menunjukkan pentingnya belajar dalam hubungan dengan pencapaian visi (Senge, 1990). Menciptakan *shared vision* membutuhkan kepemimpinan mengartikulasikan secara jelas pesan terus menerus dan konsisten untuk mencapai komitmen. Agar supaya mencapai visi, individu dalam organisasi harus mengenali dan mendukung tujuan yang lebih tinggi dari organisasi (Bennett dan O’Brien, 1994, dalam Neefe, 2001). Ketika

visi dibagi dan didukung oleh karyawan, hal itu dapat mempengaruhi kapabilitas belajar dari suatu organisasi.

Menurut Senge, *shared vision* juga memberikan fokus dan energi untuk belajar, sehingga *learning organization* tidak akan ada tanpanya. Suatu organisasi harus menemukan satu strategi untuk menentukan apakah belajarnya membimbing pencapaian visinya (Bennett dan O'Brien, 1994).

Menciptakan pernyataan visi tidak sama dengan menciptakan *shared vision* (Senge, 1990). Tribus menulis suatu pernyataan visi harus menggugah perasaan. Tidak harus ringkas, tetapi seharusnya tidak membosankan, seharusnya mendorong orang untuk bertindak.

*Shared vision* juga membantu mendorong inovasi, risiko, dan eksperimentasi diantara karyawan (Senge, 1990) dan memberdayakan mereka untuk bertindak berdasarkan prioritas organisasi. Tanpa ide misi organisasi yang jelas, karyawan tidak akan memperluas dirinya sendiri mengambil tanggungjawab atau menerapkan ketrampilan kreatifnya.

### 3. Kondisi untuk Pembelajaran: *Facilitating Factors*.

Pembelajaran organisasi hanya akan terjadi dalam kondisi yang memungkinkan pembelajaran terjadi. DiBella (2001: 32) menyatakan bahwa proses-proses atau praktek-praktek dalam organisasi yang memungkinkan pembelajaran terjadi disebut sebagai *Facilitating Factors*. Faktor-faktor tersebut adalah:



- *scanning imperative*: proses pengumpulan informasi tentang kondisi dan praktek yang terjadi diluar organisasi atau proses pencarian informasi tentang lingkungan eksternal.
- *Performance gap*: persepsi yang dibagi tentang kesenjangan antara kinerja saat ini dengan kinerja yang diinginkan.
- *Concern for measurement*: usaha-usaha yang dilakukan untuk mendefinisikan dan mengukur faktor-faktor penting atau wacana tentang pengukuran diperhatikan sebagai aktivitas belajar.
- *Organizational curiosity*: rasa ingin tahu tentang kondisi dan praktek organisasi saat ini; minat tentang ide-ide kreatif dan teknologi baru; dorongan untuk melakukan eksperimentasi.
- *Climate of openness*: komunikasi terbuka diantara anggota-anggota organisasi; problem-problem, kesalahan-kesalahan atau pelajaran-pelajaran dibagi, tidak disembunyikan diantara anggota-anggota organisasi.
- *Continuous education*: komitmen kualitas untuk terus belajar.
- *Operational variety*: memberikan *value* terhadap metode, prosedur dan kompetensi yang berbeda-beda. Menghargai perbedaan.
- *Multiple advocates*: ide-ide dan metode-metode baru dapat ditingkatkan oleh seluruh anggota pada semua level organisasi.
- *Involved leadership*. Pemimpin secara personal dan secara aktif terlibat dalam inisiatif belajar dan dalam meyakinkan bahwa lingkungan belajar tetap terjaga.

- *Systems perspective*: penghargaan terhadap interdependensi antar unit-unit dalam organisasi dan kelompok dan kesadaran atas delay waktu antara tindakan dan hasil.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Tipe Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif untuk menggambarkan tingkat organisasi pembelajaran pada Fakultas Penerima dan Bukan Penerima Proyek Program Kompetitif di Lingkungan Universitas Airlangga dan eskplanatif untuk menjelaskan keterkaitan antara penerimaan program kompetitif dengan pembelajaran organisasi.

#### B. Identifikasi Variabel

Variabel sentral dalam penelitian ini adalah Tingkat organisasi pembelajaran dan jenis fakultas penerima proyek program kompetitif. Tingkat pembelajaran organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan pembelajaran organisasi yaitu proses-proses dan praktek-praktek yang meningkatkan pembelajaran. Proses-proses dan praktek-praktek tersebut meliputi 10 (sepuluh) elemen, yaitu:

1. *scanning imperative*: proses pengumpulan informasi tentang kondisi dan praktek yang terjadi diluar organisasi atau proses pencarian informasi tentang lingkungan eksternal.
2. *Performance gap*: persepsi yang diberbagi tentang kesenjangan anantara kinerja saat ini dengan kinerja yang diinginkan.

3. *Concern for measurement*: usaha-usaha yang dilakukan untuk mendefinisikan dan mengukur faktor-faktor penting atau wacana tentang pengukuran diperhatikan sebagai aktivitas belajar.
4. *Organizational curiosity*: rasa ingin tahu tentang kondisi dan praktek organisasi saat ini; minat tentang ide-ide kreatif dan teknologi baru; dorongan untuk melakukan eksperimentasi.
5. *Climate of openness*: komunikasi terbuka diantara anggota-anggota organisasi; problem-problem, kesalahan-kesalahan atau pelajaran-pelajaran dibagi, tidak disembunyikan diantara anggota-anggota organisasi.
6. *Continuous education*: komitmen kualitas untuk terus belajar.
7. *Operational variety*: memberikan *value* terhadap metode, prosedur dan kompetensi yang berbeda-beda. Menghargai perbedaan.
8. *Multiple advocates*: ide-ide dan metode-metode baru dapat ditingkatkan oleh seluruh anggota pada semua level organisasi.
9. *Involved leadership*. Pemimpin secara personal dan secara aktif terlibat dalam inisiatif belajar dan dalam meyakinkan bahwa lingkungan belajar tetap terjaga.
10. *Systems perspective*: penghargaan terhadap interdependensi antar unit-unit dalam organisasi dan kelompok dan kesadaran atas delay waktu antara tindakan dan hasil.

### C. Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan data juga dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengukur tingkat organisasi pembelajarannya. Kuesioner pembelajaran organisasi dibuat dengan menyandarkan pada *Organizational Learning Inventory - Facilitating Factors* dari Anthony J. DiBella (2001: 31- 44). Reliabilitas Alpha alat ukur tersebut adalah 0,98.

### D. Populasi

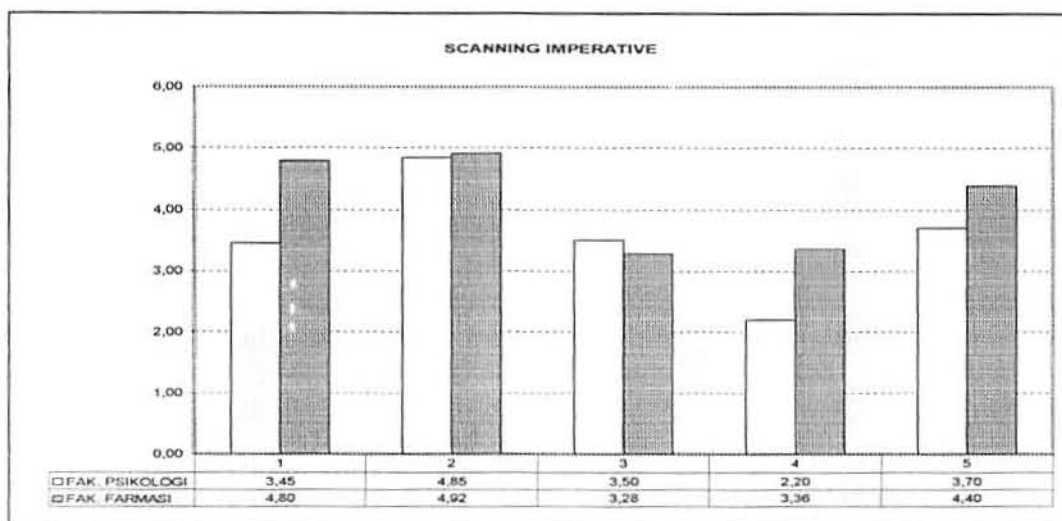
Fakultas Farmasi dipilih sebagai fakultas penerima proyek program kompetitif dan Fakultas Psikologi dipilih sebagai fakultas bukan penerima proyek program kompetitif. Dosen-dosen dua fakultas tersebut dipilih sebagai responden untuk mengisi kuesioner. Responden terdiri dari Dekan, Pembantu Dekan I, Pembantu Dekan II dan Pembantu Dekan III, Kepala Bagian (di Fakultas Psikologi) atau Kepala Laboratorium (di Fakultas Farmasi), serta dosen-dosen di setiap bagian atau laboratorium. Pada Fakultas Farmasi diperoleh responden sebanyak 25 (dua puluh lima) orang, sedangkan pada Fakultas Psikologi diperoleh 20 responden.

### E. Metode Analisa Data

Analisis data menggunakan uji perbedaan mean, t-test independent samples, untuk menguji perbedaan tingkat organisasi pembelajaran antar fakultas. Selain itu juga dilakukan analisis deskriptif.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Profil *Facilitating Learning*

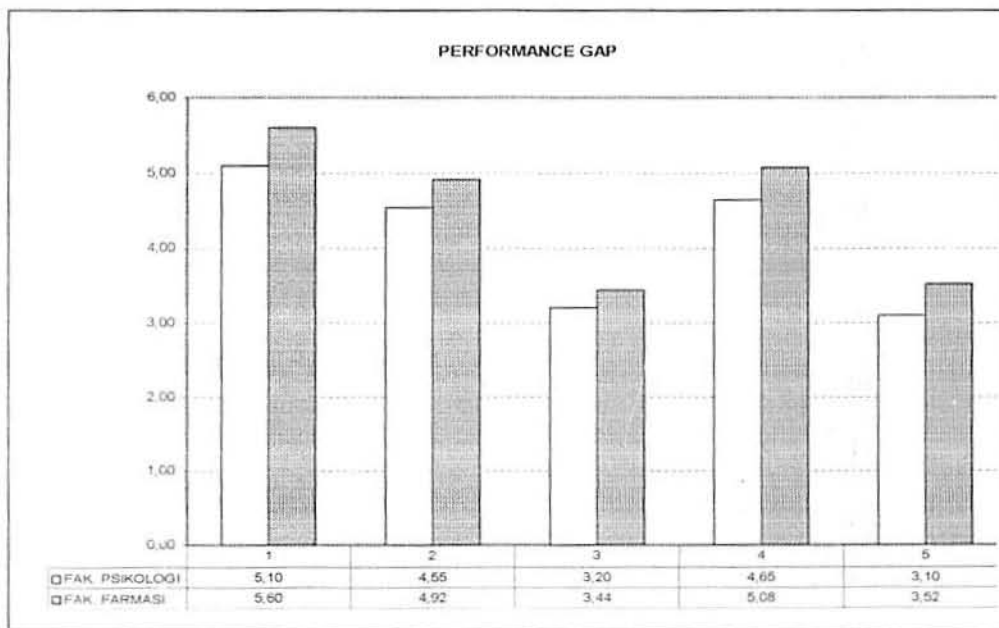


Pada elemen *scanning imperative* Fakultas Farmasi lebih tinggi dalam pernyataan nomer 1 (Fakultas memantau laporan-laporan baru yang berisi informasi tentang kualitas lulusan), 4 Fakultas melakukan pertemuan dengan pengguna lulusan secara periodik dan 5 (Fakultas mengidentifikasi kejadian-kejadian di lingkungan luar yang dapat digunakan sebagai pengalaman belajar). Sedangkan pada pernyataan nomer 2 (Fakultas meningkatkan dana agar dosen-dosen dapat menghadiri seminar atau konferensi) dan 3 (Fakultas berlangganan jurnal ilmiah dan mendiskusikan isinya untuk pengembangan proses pendidikan dan institusi), perbedaan antar fakultas tersebut sangat kecil.

Keikutsertaan dalam program kompetitif seperti QUE Project sangat menuntut data tentang lulusan. Sehingga Fakultas Farmasi memberikan perhatian yang sangat besar terhadap kegiatan pemantauan lulusan dan kebutuhan pengguna. Sedangkan peningkatan dana untuk dosen menghadiri seminar dan

penambahan jurnal ilmiah tidak terdapat perbedaan karena kegiatan itu dapat dilakukan ketika fakultas memiliki dana. Padahal saat ini Fakultas Psikologi pun memiliki dana yang cukup dari Sumbangan Pengembangan dan Peningkatan Pendidikan (SP3).

Menarik untuk dicermati bahwa di Fakultas Psikologi belum dilakukan pertemuan secara periodik pertemuan dengan pengguna lulusan (2,20). Fakultas Psikologi pada periode 3 tahun terakhir ini tercatat hanya satu kali melakukan pertemuan dengan pengguna lulusan, yaitu saat penyusunan kurikulum tahun 2000. Informasi dari pengguna ini penting agar fakultas dapat dengan segera melakukan pembenahan dan peningkatan pendidikan ketika persoalan masih belum berlangsung lama.



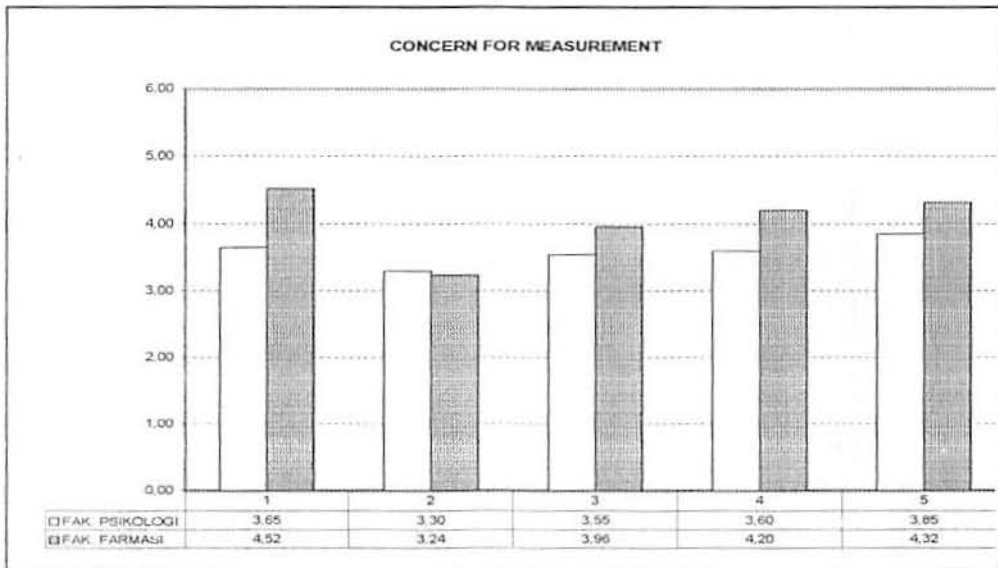
Pada elemen kedua *performance gap* tidak terdapat perbedaan yang menonjol antar fakultas, meskipun Fakultas Farmasi mendapatkan skor sedikit

lebih tinggi pada semua pernyataan. Kedua fakultas memiliki tingkat yang relatif tinggi pada pernyataan nomer 1 (Fakultas secara terus menerus meningkatkan harapan terhadap kinerjanya, 2 (Fakultas memperhatikan fakultas lain sebagai *benchmark* kinerjanya, dan 4 (Fakultas mengikutsertakan dosen-dosennya untuk mengembangkan visi keberhasilan jangka panjang). Artinya kedua fakultas telah mencoba untuk secara terus menerus memperhatikan kinerjanya.

Sedangkan pada pernyataan nomer 3 (Fakultas memberikan informasi tentang kinerja fakultasnya kepada seluruh dosen dan karyawannya) dan 5 (Fakultas mengidentifikasi keterbatasan-keterbatasan perilaku individu dan kelompok dalam organisasinya hanya pada tingkatan cukup. Fakta ini menunjukkan bahwa persoalan kinerja fakultas masih hanya menjadi persoalan pimpinan fakultas, belum didistribusikan dan diberbagi untuk menjadi persoalan bersama. Tentu saja hal ini akan memperlemah kemampuan belajar dari organisasi.

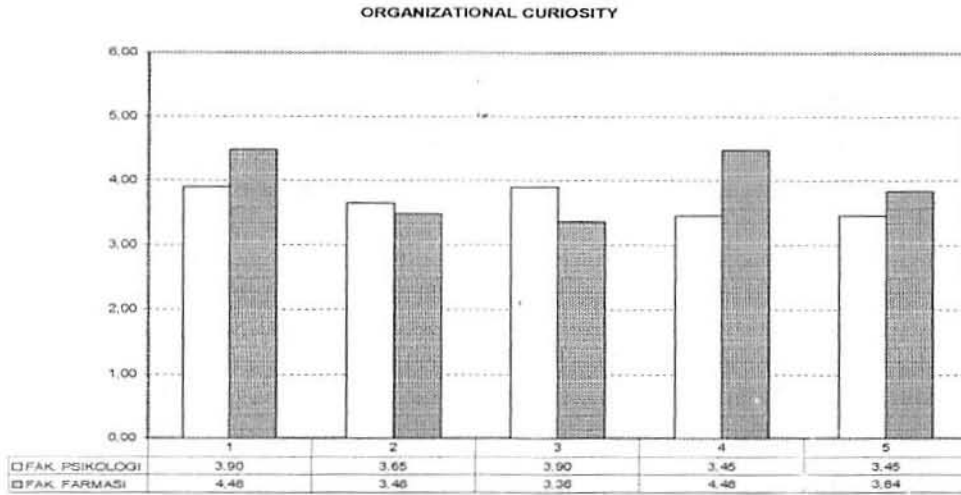




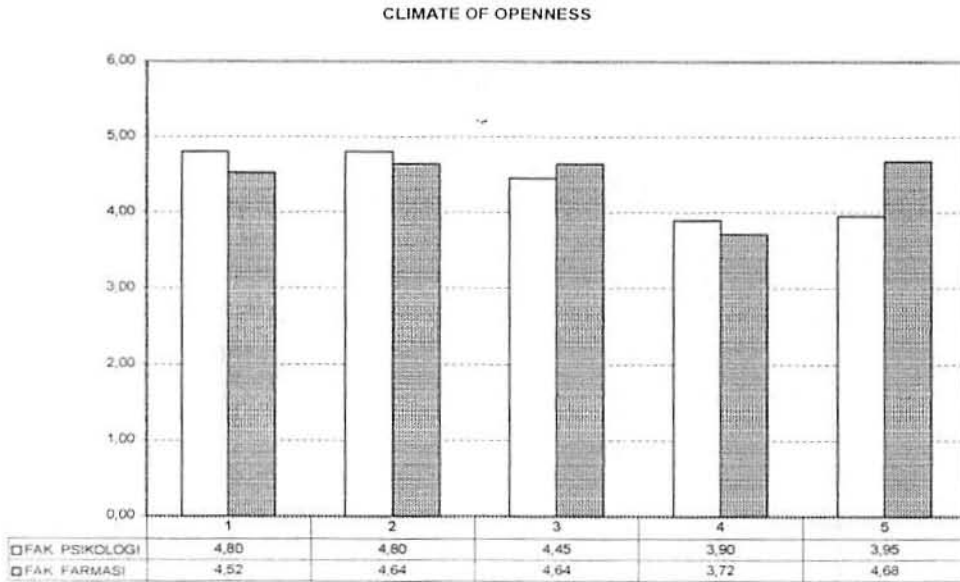


Pada elemen *concern for measurement* juga nampak pengaruh program kompetitif pada tindakan pembelajaran organisasi. Fakultas Farmasi terlihat lebih tinggi pada perilaku mencari pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan pengukuran kinerjanya. Hal ini dapat dimengerti karena kebutuhan kuantifikasi sangat besar dalam pelaksanaan QUE Project. Semua hasil kegiatan harus terukur indikator keberhasilannya, sehingga pencarian pengukuran kinerja menjadi perilaku yang harus dijalankan.

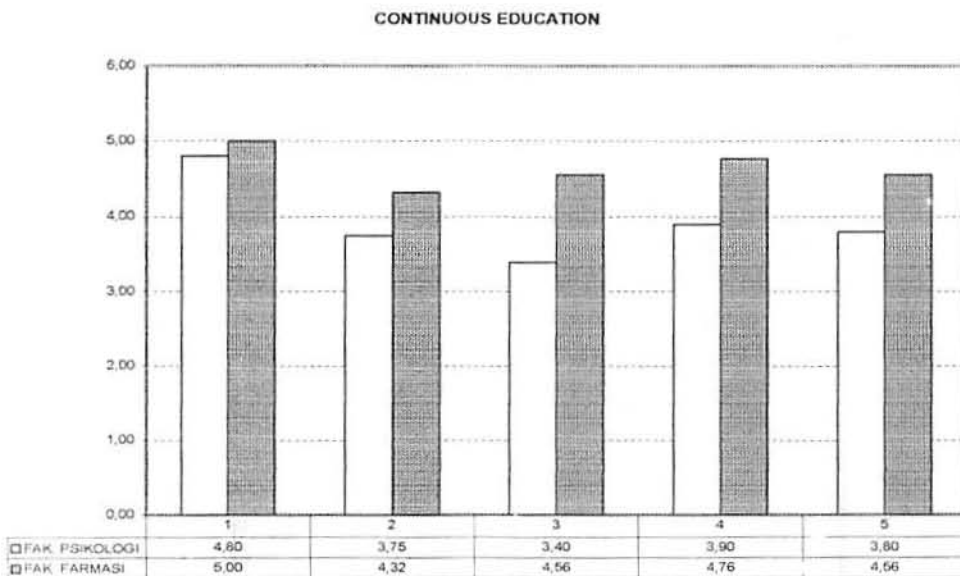
Terkait dengan hal diatas, maka Fakultas Farmasi juga akan lebih sering memasukkan indikator kinerja dalam perencanaan, mendiskusikan, dan mengkomunikasikan kinerjanya. Media seperti buletin dan poster digunakan secara relatif sama oleh kedua fakultas dengan intensitas yang biasa.



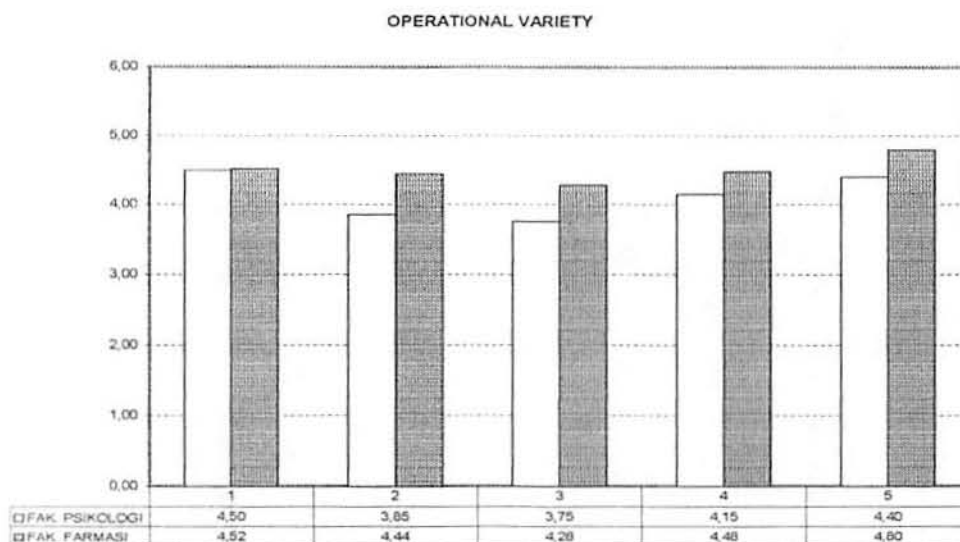
Pada elemen keempat *organizational curiosity* menarik untuk dicermati karena dalam beberapa hal Fakultas Farmasi lebih tinggi tetapi dalam hal lain Fakultas Psikologi justru lebih tinggi. Fakultas Farmasi dengan dorongan QUE Project lebih sering melakukan *brainstorming* untuk menyelesaikan persoalan persoalannya. Mereka juga akan mendorong stafnya untuk berani melakukan eksperimentasi dan memberikan *reward* untuk pengembangan ide dan percobaannya. Tetapi Fakultas Psikologi lebih tinggi dalam intensitas untuk berfikir *scenario planning* dan berfikir *what-if*. Hasil ini diduga dipengaruhi oleh pola pikir disiplin ilmu psikologi.



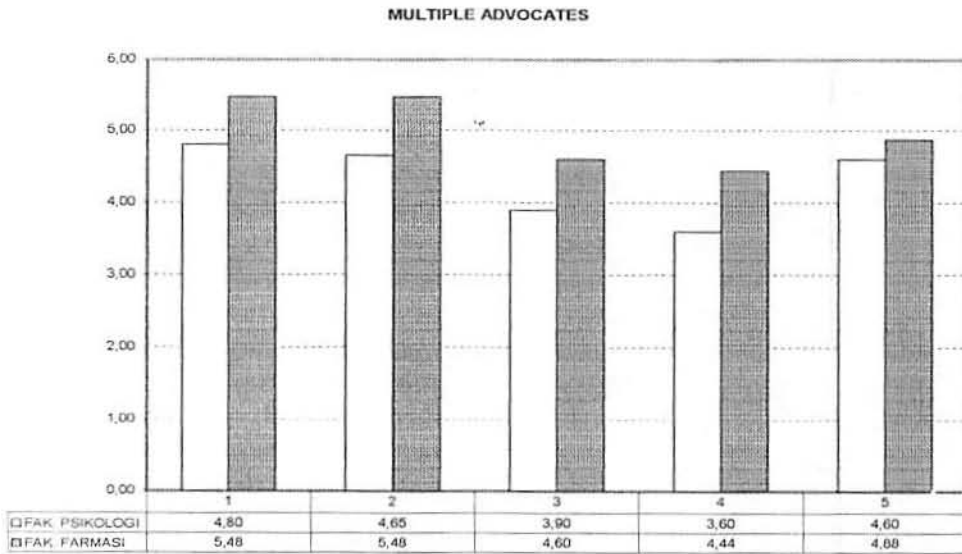
Iklim keterbukaan tidak terlalu ada perbedaan antar dua fakultas. Perbedaan yang agak besar adalah pada pengkomunikasian informasi penting dan indikator kinerja. Dialog, kebebasan untuk menyampaikan ide, peluang belajar dan perlakuan terhadap kesalahan, meskipun ada perbedaan skor, namun sangat kecil.



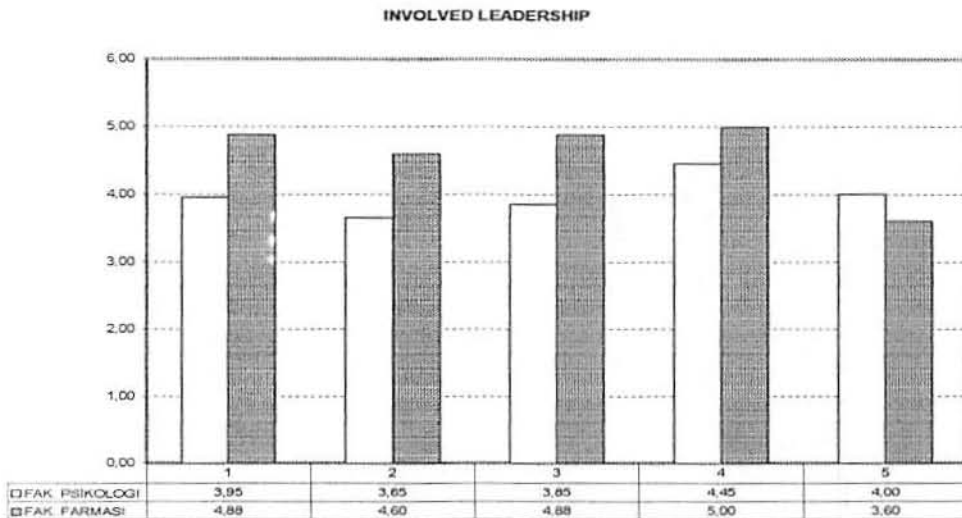
Elemen keenam *continuous education* terkait dengan persoalan dana yang tidak kecil. Oleh karena itu tidaklah mengherankan apabila Fakultas Farmasi memiliki skor yang lebih tinggi. Dengan QUE Project memungkinkan fakultas untuk memberikan dana untuk pendidikan dosen.



Pada elemen ini *operational variety* tidak terdapat perbedaan yang besar, meskipun secara umum Fakultas Farmasi memiliki skor yang sedikit lebih tinggi. Tidak ada perbedaan antar fakultas untuk pernyataan “kelompok kerja di fakultas berfokus pada produktivitas.” Bagaimanapun Fakultas Farmasi lebih menerima perbedaan dibandingkan dengan Fakultas Psikologi.

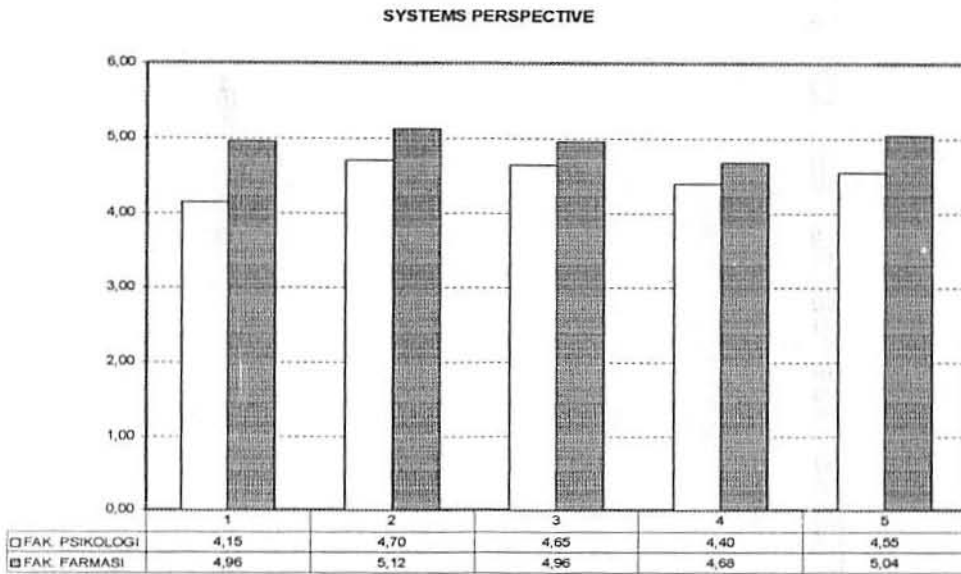


Elemen kedelapan *multiple advocate* lebih memperkuat perbedaan yang terjadi pada elemen ketujuh. Perbedaan yang lebih ditolerir di Fakultas Farmasi membuat ekspresi ide baru menjadi lebih bebas.



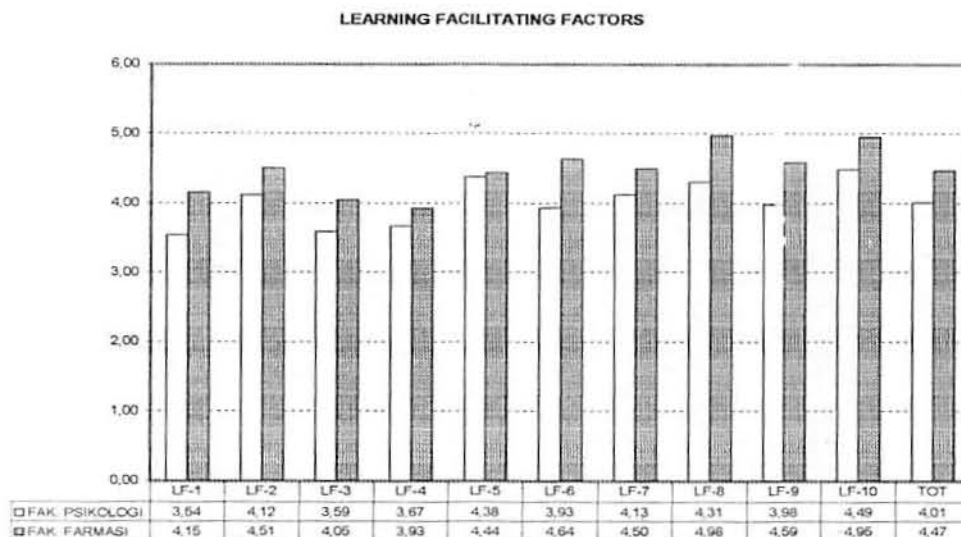
Data pada elemen *involved leadership* pun menarik untuk dicermati. Di Fakultas Farmasi walaupun kepemimpinan didorong pada semua level dan pemimpin bekerja keras untuk mempromosikan belajar, namun proses belajarnya

lebih berjalan satu arah. “semua orang dalam organisasi adalah guru dan semua orang dalam organisasi adalah mahasiswa” hanya mendapatkan skor cukup.



Pada elemen *system perspective* pun menunjukkan pola yang hampir sama dengan lainnya. Secara umum pengenalan akan saling ketergantungan antar unit lebih dirasakan di Fakultas Farmasi. Hal ini mungkin terjadi karena adanya kegiatan-kegiatan di luar perkuliahan kelas, hasil QUE Project, yang lebih menuntut kerjasama antar bagian.

Berikut ini disampaikan profil kesepuluh elemen secara total. Berdasarkan profil dibawah ini terlihat bahwa secara umum Fakultas Farmasi memiliki kapabilitas pembelajaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan Fakultas Psikologi. Elemen kelima yaitu iklim keterbukaan yang relatif tidak ada perbedaan antar fakultas. Secara umum juga dapat dinyatakan bahwa pada kedua fakultas, kapabilitas pembelajaran masih berada pada tingkatan sedang (3,54 – 4,98). Agar supaya organisasi dapat menjadi organisasi pembelajaran yang baik, maka kapabilitas tersebut masih harus ditingkatkan.



**B. Hasil Uji Perbedaan Mean.**

Uji perbedaan mean antar fakultas pada masing-masing elemen dilakukan dengan menggunakan t-test Independent Samples. Hasilnya adalah sebagai berikut:

		t-test for Equality of Means			
Elemen		t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference
Scanning Imperative	Equal variances assumed	-1,626	43	,111	-,6120
	Equal variances not assumed	-1,673	42,966	,102	-,6120
Performance Gap	Equal variances assumed	-,989	43	,328	-,3920
	Equal variances not assumed	-1,002	42,443	,322	-,3920
Concern for Measurement	Equal variances assumed	-1,190	43	,241	-,4580
	Equal variances not assumed	-1,196	41,555	,239	-,4580

Organizational Curiosity	Equal variances assumed	-,655	43	,516	-,2580
	Equal variances not assumed	-,687	41,053	,496	-,2580
Climate of Openness	Equal variances assumed	-,150	43	,882	-6,0000E-02
	Equal variances not assumed	-,155	42,415	,877	-6,0000E-02
Continuous Education	Equal variances assumed	-1,619	43	,113	-,7100
	Equal variances not assumed	-1,683	42,347	,100	-,7100
Operational Variety	Equal variances assumed	-1,169	43	,249	-,3740
	Equal variances not assumed	-1,217	42,231	,231	-,3740
Multiple Advocate	Equal variances assumed	-1,745	43	,088	-,6660
	Equal variances not assumed	-1,772	42,631	,084	-,6660
Involved Leadership	Equal variances assumed	-1,505	43	,140	-,6120
	Equal variances not assumed	-1,547	42,986	,129	-,6120
System Perspective	Equal variances assumed	-1,257	43	,216	-,4620
	Equal variances not assumed	-1,298	42,823	,201	-,4620
TOTAL	Equal variances assumed	-1,400	43	,169	-,4604
	Equal variances not assumed	-1,445	42,871	,156	-,4604

Secara umum apabila digunakan taraf signifikansi 5%, maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada perbedaan kapabilitas pembelajaran organisasi antara Fakultas Farmasi yang memperoleh QUE Project dengan Fakultas Psikologi.



Bagaimanapun apabila taraf signifikansi diperbesar sampai 15%, maka akan terdapat perbedaan pada elemen *Scanning Imperative*, *Continuous Education*, *Multiple Advocate*, dan *Involved Leadership*. Sedangkan secara total, perbedaan terjadi pada taraf signifikansi 16,9%.

### C. Keterbatasan Studi

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu pertama bahwa fakultas yang diperbandingkan memiliki banyak karakteristik yang berbeda seperti eksakta-sosial, besar-kecil (dalam jumlah manusia), dan tua-muda (dalam usia). Perbedaan-perbedaan ini mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Kedua, alat ukur yang digunakan didesain untuk diisi dengan cara diskusi kelompok, tidak pengisian individual. Hal ini tercermin dari adanya variasi pemberian skor yang cukup besar antara satu responden dengan responden lain (tercermin dari standard deviasi yang cukup besar pada semua pernyataan, lihat lampiran hasil perhitungan statistik deskriptif item).

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- DiBella, A.J. (2001). *Learning Practices: Assessment and Action for Organizational Improvement*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dirjen Dikti. (1995). Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005. [www.dikti.org](http://www.dikti.org). Diakses tanggal 27 Desember 2002.
- Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw-Hill.
- Duncan, R. & Weiss, A. (1979). 'Organizational Learning: Implications for Organizational Design'. *Research in Organizational Behavior*, 1: 75-123.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985). 'Organizational Learning'. *Academy of Management Review*, 10/4:803-813.
- Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to work*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Gephart, H. & Marsick, W. (2001). Dimension of the Learning Organization. [www.kmadvantage.com/docs/presentations/Measuring\\_Learning\\_for\\_Innovation\\_and\\_Linking\\_It\\_to\\_Performance.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/presentations/Measuring_Learning_for_Innovation_and_Linking_It_to_Performance.pdf). Diakses tanggal 10 Januari 2003.
- Kim, D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35: 37-50.
- Neefe, D.O. (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in Traditional and Non-Traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes. American Psychological Association (APA) Publication Manual 4<sup>th</sup> Edition. [www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf](http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf). Diakses tanggal 10 Januari 2003.
- Pawlowsky, P. (2001). Management Science and Organizational Learning. <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6>. Diakses tanggal 27 Desember 2002.

- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam Doubleday.
- Srikanthan, G. (2003). A Comparative Study of Factors Determining Education Quality in the Universities in Developed Nations. [www](http://www). Diakses tanggal 5 Januari 2003.
- Stata, R. (1989). 'Organizational Learning --- The Key to Management Innovation'. *Sloan Management Review*. 30/3:63-74.

## Lampiran 1: Alat Ukur

**LF-1**

- 1 Fakultas memantau laporan-laporan baru yang berisi informasi tentang kualitas lulusan
- 2 Fakultas meningkatkan dana agar dosen-dosen dapat menghadiri seminar-seminar atau konferensi
- 3 Fakultas berlangganan jurnal-jurnal ilmiah dan mendiskusikan isinya untuk pengembangan proses pendidikan dan institusi
- 4 Fakultas melakukan pertemuan-pertemuan dengan pengguna lulusan secara periodik
- 5 Fakultas mengidentifikasi kejadian-kejadian di lingkungan luar yang dapat digunakan sebagai pengalaman belajar

**LF-2**

- 1 Fakultas secara terus menerus meningkatkan harapan terhadap kinerjanya
- 2 Fakultas memperhatikan fakultas lain sebagai *benchmark* kinerjanya
- 3 Fakultas memberikan informasi tentang kinerja fakultas-fakultas lainnya kepada seluruh dosen dan karyawannya
- 4 Fakultas mengikutsertakan dosen-dosennya untuk mengembangkan visi keberhasilan jangka panjang
- 5 Fakultas mengidentifikasi keterbatasan-keterbatasan perilaku individu dan kelompok dalam organisasinya

**LF-3**

- 1 Fakultas mencari pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan pengukuran kinerjanya
- 2 Fakultas menggunakan media seperti buletin dan poster untuk memasang informasi tentang indikator kinerja yang dapat diketahui oleh seluruh dosen, karyawan dan mahasiswanya
- 3 Fakultas mendiskusikan ukuran kinerjanya dalam pertemuan dosen secara periodik.
- 4 Mengkomunikasikan kinerja atau hasil kerja adalah kegiatan penting di fakultas.
- 5 Fakultas memasukkan indikator kinerja dalam perencanaan kerjanya

**LF-4**

- 1 Fakultas membiasakan *brainstorming* sebagai bagian dari kehidupan kerjanya
- 2 Fakultas memberikan pelatihan kepada stafnya untuk berfikir dengan *scenario planning*
- 3 Fakultas mendorong stafnya untuk berfikir *what-if*
- 4 Fakultas mendorong stafnya untuk melakukan eksperimentasi
- 5 Fakultas memberikan *reward* kepada stafnya yang mengembangkan dan mencoba ide-ide baru bahkan ketika tindakannya menghasilkan sesuatu yang merugikan.

**LF-5**

- 1 Fakultas mendorong stafnya untuk mengembangkan dialog
- 2 Fakultas mendorong stafnya untuk menyampaikan ide-idenya secara terbuka dan dapat mendiskusikannya dengan orang lain
- 3 Staf baru diberi peluang untuk belajar dari orang lain pada semua tingkatan organisasi
- 4 Fakultas memperlakukan kesalahan sebagai peluang untuk belajar
- 5 Fakultas menginformasikan informasi-informasi penting dan indikator kinerja kepada semua staf.

**LF-6**

- 1 Fakultas memberikan fasilitasi kepada seluruh staf untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan baru
- 2 Fakultas memberikan dana yang memadai untuk pendidikan staf
- 3 Fakultas memberikan penghargaan pada staf yang selalu mengembangkan pengetahuannya
- 4 Fakultas mendorong semua staf untuk mempunyai rencana pengembangan pribadinya
- 5 Fakultas memberikan fasilitasi untuk staf yang belajar bersama secara informal

**LF-7**

- 1 Kelompok kerja di Fakultas berfokus pada produktivitas, bukan pada bagaimana tugas diselesaikan
- 2 Fakultas mempunyai kebijakan sumber daya manusia yang mengakomodir kebutuhan staf yang berbeda-beda.
- 3 Fakultas membentuk kelompok-kelompok kerja dengan anggota dari latar belakang yang berbeda-beda.
- 4 Fakultas memandang perbedaan sebagai peluang yang dimanfaatkan, bukan sebagai suatu persoalan yang harus diselesaikan
- 5 Fakultas memiliki sikap untuk belajar dari orang lain, tanpa memandang perbedaan individual, seperti budaya, gender, dan lain-lain

**LF-8**

- 1 Fakultas tidak menghambat ekspresi perbedaan pendapat
- 2 Fakultas mendorong munculnya ide-ide baru.
- 3 Semua anggota fakultas berbagi tanggungjawab untuk mengembangkan ide-ide baru
- 4 Tidak sulit untuk meminta anggota fakultas untuk menyampaikan ide dan perasaannya secara bebas.
- 5 Adu argumentasi adalah hal biasa terjadi di Fakultas.

**LF-9**

- 1 Kepemimpinan didorong untuk terjadi pada semua level
- 2 Pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan perkataannya dan menjadi model bagi orang lain.
- 3 Pemimpin menindaklanjuti inisiatif dengan memberikan fasilitasi dan menghilangkan hambatan untuk belajar.
- 4 Pemimpin bekerja keras untuk mempromosikan belajar pada anggota organisasi
- 5 Semua orang dalam organisasi adalah guru dan semua orang dalam organisasi adalah mahasiswa.

**LF-10**

- 1 Staf di fakultas menyadari bahwa kinerja jangka panjang institusi berhubungan dengan kinerja orang lain.
- 2 Fakultas memiliki perspektif jangka panjang, tidak hanya bertindak impulsif untuk kebutuhan saat ini.
- 3 Ketika membuat perubahan pada proses belajar mengajar, fakultas memberikan perhatian tentang dampak perubahan pada hal-hal lainnya
- 4 Ketika fakultas mengalami persoalan, fakultas cenderung melihat faktor penyebabnya adalah keadaan internal, tidak menyalahkan faktor eksternal.
- 5 Fakultas tidak menyandarkan solusi atas persoalan dengan satu faktor tunggal.

## Lampiran 2: Data Pembelajaran Organisasi Fakultas Psikologi

NO	11	12	13	14	15	21	22	23	24	25	31
1	5	6	1	3	5	5	5	1	1	2	3
2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4
3	3	5	4	2	4	5	4	3	4	3	3
4	2	5	3	2	2	6	5	2	5	2	4
5	3	6	4	2	2	6	5	2	6	3	2
6	5	6	5	1	7	6	6	6	7	7	6
7	5	7	6	2	5	6	7	5	6	5	4
8	6	6	4	4	6	7	6	4	5	2	3
9	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	5
10	5	3	2	2	2	2	2	2	6	1	4
11	3	4	2	2	3	5	4	3	4	3	4
12	2	3	2	2	2	3	4	4	3	2	2
13	2	7	3	1	3	3	3	3	3	2	2
14	2	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3
15	2	5	4	2	3	6	5	2	5	2	4
16	3	6	4	2	2	6	5	2	6	3	2
17	4	6	5	2	7	6	6	6	7	7	6
18	5	6	6	2	5	6	7	5	6	5	4
19	5	6	4	4	6	7	6	4	5	2	3
20	3	2	3	2	2	4	2	2	3	2	5
TOT	3,45	4,85	3,50	2,20	3,70	5,10	4,55	3,20	4,65	3,10	3,65

32	33	34	35	41	42	43	44	45	51	52	53
2	2	3	3	2	4	2	2	5	3	2	2
3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4
2	3	4	5	5	3	3	2	2	4	5	5
5	5	3	3	2	3	5	5	3	5	5	6
2	2	2	2	2	2	3	5	5	6	6	6
3	7	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6
7	5	6	6	7	6	6	3	5	6	7	4
3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4
6	5	2	3	2	4	2	2	2	5	3	3
1	2	4	4	5	1	4	4	2	5	5	4
1	1	2	5	2	6	6	4	3	4	4	6
2	2	4	3	6	2	2	2	6	2	2	2
1	1	2	1	2	2	6	3	1	5	5	3
2	3	4	5	5	3	3	2	2	4	5	5
5	5	3	3	2	3	5	4	3	5	5	6
2	2	2	2	2	2	3	5	5	6	6	6
3	7	5	6	6	6	5	5	4	6	6	6
7	5	6	6	7	6	6	3	5	6	7	4
3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4
6	5	2	3	2	4	2	2	2	5	3	3
3,30	3,55	3,60	3,85	3,90	3,65	3,90	3,45	3,45	4,80	4,80	4,45

54	55	61	62	63	64	65	71	72	73	74	75
3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3
3	4	3	2	1	2	2	5	4	3	4	4
4	3	4	2	2	4	3	6	2	5	3	4
3	5	5	2	3	4	5	3	6	4	4	5
5	4	6	6	6	6	5	5	5	4	4	6
6	6	6	5	5	6	5	5	5	4	6	6
4	5	7	6	6	5	5	4	6	6	6	7
4	3	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4
3	3	5	2	2	2	3	5	2	2	4	4
3	4	4	3	3	3	2	4	4	5	6	5
5	2	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3
1	2	4	2	2	3	2	6	5	3	3	3
5	6	6	6	2	1	3	6	2	3	3	2
4	3	4	2	2	4	3	6	2	5	3	4
3	5	5	2	3	4	5	3	5	4	4	5
5	4	6	5	5	5	4	5	5	4	4	6
6	6	5	5	5	6	5	5	5	4	6	5
4	5	3	6	6	5	5	4	5	6	6	4
4	3	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4
3	3	5	3	2	2	3	4	3	2	4	4
3,90	3,95	4,80	3,75	3,40	3,90	3,80	4,50	3,85	3,75	4,15	4,40



81	82	83	84	85	91	92	93	94	95	101	102
2	3	2	2	2	2	2	3	6	5	5	5
3	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	4
5	4	3	2	3	4	4	5	5	4	2	4
6	6	5	4	6	4	3	4	4	2	4	6
6	6	4	6	5	3	3	4	4	5	5	5
6	6	6	4	6	6	6	5	7	6	5	6
7	6	6	5	6	7	6	6	6	7	6	7
6	5	3	4	6	5	4	3	4	4	5	5
4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4
5	5	4	2	5	3	2	2	3	3	4	6
4	4	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5
3	4	2	5	5	2	4	3	3	2	2	2
3	2	2	1	5	1	2	5	3	2	6	1
5	4	3	2	3	4	4	5	5	4	2	4
5	6	5	4	6	4	3	4	4	2	4	6
6	6	4	6	5	3	3	4	4	5	5	5
6	6	6	4	6	6	6	5	6	6	5	6
4	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	4
6	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5
4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4
4,80	4,65	3,90	3,60	4,60	3,95	3,65	3,85	4,45	4,00	4,15	4,70



103	104	105	LF-1	LF-2	LF-3	LF-4	LF-5
5	6	2	4,00	2,80	2,60	3,00	2,60
3	3	4	2,00	3,60	3,40	3,00	3,60
5	2	5	3,60	3,80	3,40	3,00	4,20
3	4	4	2,80	4,00	4,00	3,60	4,80
5	5	5	3,40	4,40	2,00	3,40	5,40
6	6	6	4,80	6,40	5,60	5,40	6,00
7	6	6	5,00	5,80	5,60	5,40	5,20
6	4	4	5,20	4,80	3,40	3,80	4,20
2	3	3	2,00	2,60	4,20	2,40	3,40
5	4	5	2,80	2,60	3,00	3,20	4,20
6	6	4	2,80	3,80	2,60	4,20	4,20
3	3	5	2,20	3,20	2,60	3,60	1,80
6	6	5	3,20	2,80	1,40	2,80	4,80
5	2	5	3,40	3,80	3,40	3,00	4,20
3	4	4	3,20	4,00	4,00	3,40	4,80
5	5	5	3,40	4,40	2,00	3,40	5,40
4	6	6	4,80	6,40	5,40	5,20	6,00
6	6	6	4,80	5,80	5,60	5,40	5,20
6	4	4	5,00	4,80	3,40	3,80	4,20
2	3	3	2,40	2,60	4,20	2,40	3,40
4,65	4,40	4,55	3,54	4,12	3,59	3,67	4,38

LF-6	LF-7	LF-8	LF-9	LF-10	TOT
2,80	2,40	2,20	3,60	4,60	3,06
2,00	4,00	2,80	3,20	3,40	3,10
3,00	4,00	3,40	4,40	3,60	3,64
3,80	4,40	5,40	3,40	4,20	4,04
5,80	4,80	5,40	3,80	5,00	4,34
5,40	5,20	5,60	6,00	5,80	5,62
5,80	5,80	6,00	6,40	6,40	5,74
4,80	3,40	4,80	4,00	4,80	4,32
2,80	3,40	3,20	2,80	2,80	2,96
3,00	4,80	4,20	2,60	4,80	3,52
3,80	3,40	4,00	4,20	5,20	3,82
2,60	4,00	3,80	2,80	3,00	2,96
3,60	3,20	2,60	2,60	4,80	3,18
3,00	4,00	3,40	4,40	3,60	3,62
3,80	4,20	5,20	3,40	4,20	4,02
5,00	4,80	5,40	3,80	5,00	4,26
5,20	5,00	5,60	5,80	5,40	5,48
5,00	5,00	5,40	5,60	5,60	5,34
4,40	3,40	4,60	4,00	4,80	4,24
3,00	3,40	3,20	2,80	2,80	3,02
3,93	4,13	4,31	3,98	4,49	4,01

## Lampiran 3: Data Pembelajaran Organisasi Fakultas Farmasi

NO	11	12	13	14	15	21	22	23	24	25	31
1	6	7	6	2	6	7	6	2	7	6	7
2	6	2	4	2	2	6	6	4	6	4	5
3	6	6	2	4	6	6	6	6	6	4	6
4	5	2	3	3	6	6	5	3	3	3	4
5	4	6	2	5	5	6	6	2	6	6	4
6	4	7	3	4	6	6	7	4	4	6	5
7	6	6	2	2	6	6	6	4	6	4	4
8	6	6	5	5	6	7	7	5	7	3	6
9	7	7	7	2	4	7	7	4	4	4	4
10	6	7	5	6	7	7	7	6	7	5	6
11	4	6	5	3	4	6	6	5	6	4	5
12	6	7	5	6	6	7	6	6	7	5	7
13	3	3	1	1	3	3		3	1	1	3
14	7	7	7	6	4	6	4	1	7	4	7
15	6	6	3	2	6	6	6	4	6	4	6
16	4	4	1	4	4	7	4	1	7	1	7
17	1	1	1	4	3	3	3	1	1	1	3
18	6	6	6	4	6	6	6	6	6	4	2
19	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	4
20	5	6	1	5	5	5	5	5	5	2	5
21	4	3	4	4	3	6	3	2	5	5	4
22	3	6	1	1	3	6	3	2	6	2	2
23	6	6	3	2	2	4	5	2	4	2	3
24	5	3	2	3	3	6	4	3	5	5	3
25	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
TOT	4,80	4,92	3,28	3,36	4,40	5,60	4,92	3,44	5,08	3,52	4,52

32	33	34	35	41	42	43	44	45	51	52	53
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2	2	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5
2	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6
2	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3
3	6	6	6	6	5	4	6	6	6	6	6
5	5	4	4	7	4	4	5	6	6	5	5
5	3	5	4	3	3	3	3	5	5	5	6
7	6	5	6	6	5	5	6	6	6	7	6
4	3	7	4	4	4	2	6	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	6	6	3	6	5	6
7	4	4	5	6	5	6	6	4	5	4	6
7	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6
1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	6	3
4	6	4	6	2	4	4	6	6	7	7	7
6	4	4	4	6	6	4	6	6	6	6	6
4	1	4	4	4	1	1	1	4	4	4	1
3	4	5	5	3	1	1	3	1	2	2	2
2	4	4	6	6	2	2	6	5	5	5	6
2	3	3	4	3	2	3	3	1	2	2	3
1	4	4	4	6	4	2	2	1	4	5	3
4	4	4	3	5	3	3	6	3	3	3	4
1	5	1	1	3	1	1	3	1	3	3	3
2	2	2	3	4	2	3	2	4	3	5	5
1	5	4	3	5	3	2	5	3	5	5	6
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
3,24	3,96	4,20	4,32	4,48	3,48	3,36	4,48	3,84	4,52	4,64	4,64

54	55	61	62	63	64	65	71	72	73	74	75
2	7	7	7	7	7	7	7	4	7	6	7
5	5	6	6	3	6	6	4	3	3	4	5
	5	6	2	5	6	5	5	5	6	6	6
4	3	3	2	4	3	2	3	3	4	3	4
6	5	6	5	6	6	6	5	5	4	6	6
4	4	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6
3	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	3
6	6	5	6	7	7	6	5	6	6	6	5
4	6	6	4	6	4	6	5	5	4	5	6
6	4	7	7	6	7	7	5	5	5	4	6
3	5	6	6	4	7	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	6	6	5	7	4	2	5	5
3	6	3	1	1	1	3	3	6	3	3	3
7	7	7	7	7	7	7	2	6	6	7	6
6	6	6	4	6	6	6	6	3	6	4	6
1	4	4	4	4	4	1	4	4	1	4	4
1	1	1	1	2	2	3	5	2	3	2	2
6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6
2	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2
3	4	4	6	3	3	5	4	4	5	5	4
3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5
2	6	5	2	2	2	2	6	2	2	5	5
3	3	4	6	6	6	4	4	6	6	6	5
5	5	5	4	3	1	5	6	6	6	4	6
1	1	6	2	6	6	2	1	6	1	1	1
3,72	4,68	5,00	4,32	4,56	4,76	4,56	4,52	4,44	4,28	4,48	4,80

81	82	83	84	85	91	92	93	94	95	101	102
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	5	5	6	4	6	6	6	4	6	6
6	6	6	5	5	6	6	6	6		6	6
5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	4	5	6	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	3	2	3	3	6	4	3	6	4
6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
6	6	4	6	6	5	6	6	5	4	5	5
7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7
6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7
6	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1
4	7	6	6	6	6	4	6	4	4	4	7
6	6	1	6	6	6	3	4	6	1	6	6
4	4	4	1	1	4	4	7	7	1	4	7
2	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2
6	6	6	2	4	4	7	3	3	3	3	4
3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	4
5	5	5	5	6	5	4	5	5	2	3	4
5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	4
5	6	2	5	5	4	4	2	2		6	6
6	6	5	4	5	6	5	6	6	5	4	6
7	7	6	4	6	5	5	5	6	4	4	5
6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	2
5,48	5,48	4,60	4,44	4,88	4,88	4,60	4,88	5,00	3,60	4,96	5,12

103	104	105	LF-1	LF-2	LF-3	LF-4	LF-5
7	7	7	5,40	5,60	6,00	7,00	6,00
6	5	6	3,20	5,20	3,40	3,80	4,60
6	5	6	4,80	5,60	5,20	5,20	4,60
5	5	5	3,80	4,00	3,00	3,40	3,00
6	6	6	4,40	5,20	5,00	5,40	5,80
6	6	5	4,80	5,40	4,60	5,20	4,80
6	4	3	4,40	5,20	4,20	3,40	4,80
6	6	6	5,60	5,80	6,00	5,60	6,20
6	5	6	5,40	5,20	4,40	4,00	4,40
7	5	7	6,20	6,40	4,40	5,00	5,40
6	5	6	4,40	5,40	5,00	5,40	4,60
7	7	7	6,00	6,20	6,40	5,80	6,60
1	1	3	2,20	1,60	2,60	1,80	4,20
6	4	4	6,20	4,40	5,40	4,40	7,00
3	6	6	4,60	5,20	4,80	5,60	6,00
4	4	7	3,40	4,00	4,00	2,20	2,80
3	2	2	2,00	1,80	4,00	1,80	1,60
4	4	4	5,60	5,60	3,60	4,20	5,60
4	3	3	2,60	3,40	3,20	2,40	2,40
4	4	4	4,40	4,40	3,60	3,00	3,80
3	3	3	3,60	4,20	3,80	4,00	3,20
6	6	6	2,80	3,80	2,00	1,80	3,40
5	6	6	3,80	3,40	2,40	3,00	3,80
5	6	6	3,20	4,60	3,20	3,60	5,20
2	2	2	1,00	1,20	1,00	1,20	1,20
4,96	4,68	5,04	4,15	4,51	4,05	3,93	4,44



LF-6	LF-7	LF-8	LF-9	LF-10	TOT
7,00	6,20	7,00	7,00	7,00	6,42
5,40	3,80	5,60	5,20	5,80	4,60
4,80	5,60	5,60	4,80	5,80	5,20
2,80	3,40	3,80	3,80	4,80	3,58
5,80	5,20	6,00	6,00	6,00	5,48
5,00	5,80	5,40	4,40	5,40	5,08
5,00	4,40	3,80	3,80	4,60	4,36
6,20	5,60	5,80	5,80	6,00	5,86
5,20	5,00	5,60	5,20	5,40	4,98
6,80	5,00	6,80	6,80	6,60	5,94
5,80	6,00	5,40	5,60	5,80	5,34
6,20	4,60	7,00	6,40	6,80	6,20
1,80	3,60	3,60	2,60	1,80	2,58
7,00	5,40	5,80	4,80	5,00	5,54
5,60	5,00	5,00	4,00	5,40	5,12
3,40	3,40	2,80	4,60	5,20	3,58
1,80	2,80	2,20	1,80	2,40	2,22
5,60	5,20	4,80	4,00	3,80	4,80
1,20	1,80	2,00	1,20	3,40	2,36
4,20	4,40	5,20	4,20	3,80	4,10
3,60	3,40	4,20	3,80	3,60	3,74
2,60	4,00	4,60	2,40	6,00	3,34
5,20	5,40	5,20	5,60	5,40	4,32
3,60	5,60	6,00	5,00	5,20	4,52
4,40	2,00	5,20	6,00	2,80	2,60
4,64	4,50	4,98	4,59	4,95	4,47

## Lampiran 4: Perhitungan reliabilitas.

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S - S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	211,2857	2885,4286	,6767	,9769
V2	210,6190	2856,0465	,7345	,9768
V3	211,9762	2878,3653	,7121	,9768
V4	212,5952	2963,5151	,3052	,9778
V5	211,4048	2888,2468	,6316	,9771
V6	210,0952	2897,6980	,7135	,9769
V7	210,6190	2877,0708	,7760	,9767
V8	212,1905	2919,0848	,5283	,9773
V9	210,5714	2863,9094	,8065	,9766
V10	212,0952	2876,1858	,7454	,9768
V11	211,3333	2917,4959	,5468	,9773
V12	212,0952	2928,7224	,3722	,9779
V13	211,7857	2897,6359	,5886	,9772
V14	211,5238	2909,6214	,6403	,9770
V15	211,3333	2907,1057	,6533	,9770
V16	211,2143	2893,3920	,5967	,9772
V17	211,8810	2885,5221	,6989	,9769
V18	211,8333	2893,1667	,6501	,9770
V19	211,4762	2881,9628	,7093	,9769
V20	211,7143	2887,9652	,6685	,9770
V21	210,8095	2882,4506	,7998	,9767
V22	210,8095	2878,9872	,7949	,9766
V23	210,9048	2883,1127	,7190	,9768
V24	211,5476	2896,8391	,6394	,9770
V25	211,2381	2882,5273	,7598	,9767
V26	210,5714	2908,6411	,6639	,9770
V27	211,2619	2853,1736	,7960	,9766
V28	211,3571	2859,2108	,7715	,9767
V29	211,0238	2862,6092	,7495	,9767
V30	211,2143	2862,3188	,8395	,9765
V31	211,0000	2958,0488	,3447	,9777
V32	211,3333	2930,4228	,5214	,9773
V33	211,4286	2905,9582	,6141	,9771
V34	211,1905	2887,7677	,7745	,9767
V35	210,8810	2889,4733	,7778	,9767
V36	210,3571	2904,2352	,7103	,9769
V37	210,3810	2884,9245	,8055	,9766
V38	211,1667	2891,5569	,6788	,9769
V39	211,4524	2871,4245	,7529	,9767
V40	210,7143	2885,6237	,6945	,9769
V41	210,9762	2874,5604	,7830	,9767



RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V42	211,3333	2884,6667	,7178	,9768
V43	211,0238	2905,3409	,6188	,9771
V44	210,6667	2908,3740	,6374	,9770
V45	211,5238	2888,9872	,6293	,9771
V46	210,9286	2912,6045	,6234	,9771
V47	210,5238	2897,5726	,7024	,9769
V48	210,6429	2901,6986	,6752	,9769
V49	210,9048	2900,7712	,7020	,9769
V50	210,6905	2899,3409	,7187	,9769

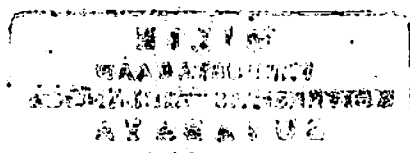
Reliability Coefficients

N of Cases = 42,0

N of Items = 50

Alpha = ,9774





Lampiran 5: Mean dan Standar Deviasi Data.

## Group Statistics

	VAR0000	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LF-1	1	20	3,5400	1,0704	,2393
	2	25	4,1520	1,3836	,2767
LF-2	1	20	4,1200	1,2353	,2762
	2	25	4,5120	1,3845	,2769
LF-3	1	20	3,5900	1,2523	,2800
	2	25	4,0480	1,3068	,2614
LF-4	1	20	3,6700	,9696	,2168
	2	25	3,9280	1,5318	,3064
LF-5	1	20	4,3800	1,0700	,2393
	2	25	4,4400	1,5166	,3033
LF-6	1	20	3,9300	1,1631	,2601
	2	25	4,6400	1,6603	,3321
LF-7	1	20	4,1300	,8417	,1882
	2	25	4,5040	1,2153	,2431
LF-8	1	20	4,3100	1,1742	,2626
	2	25	4,9760	1,3445	,2689
LF-9	1	20	3,9800	1,1642	,2603
	2	25	4,5920	1,4894	,2979
LF-10	1	20	4,4900	1,0187	,2278
	2	25	4,9520	1,3666	,2733
TOTAL	1	20	4,0140	,9178	,2052
	2	25	4,4744	1,2192	,2438

- 1 JUN 2005



PAMERAN