

**Kode>Nama Rumpun Ilmu : 435/Teknik Industri**  
**Bidang Fokus : Sosial Humaniora – Seni Budaya - Pendidikan**

**LAPORAN AKHIR**  
**PENELITIAN INTERNAL**



**PENGUKURAN EFISIENSI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN**  
**MANAJEMEN DALAM MEMBENTUK PERGURUAN TINGGI**  
**SWASTA SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJAR**  
**(STUDI KASUS UNIVERSITSA ESA UNGGUL)**

**TIM PENGUSUL**

<b>TAUFIQUR RACHMAN, ST, MT</b>	<b>(0315077803)</b>
<b>ARIEF SUWANDI, ST, MT</b>	<b>(0302046805)</b>
<b>DR. RINA ANINDITA, SE, MM</b>	<b>(0316047901)</b>

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**  
**Desember, 2020**

**HALAMAN PENGESAHAN  
PENELITIAN INTERNAL**

---

**Judul Penelitian** : Pengukuran Efisiensi Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dalam Membentuk Perguruan Tinggi Swasta Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran (Studi Kasus Universitas Esa Unggul)  
**Bidang Fokus** : Sosial Humaniora, Seni Budaya, Pendidikan Desk Study Dalam Negeri  
**Kode>Nama Rumpun Ilmu** : 435 / Teknik Industri

**Ketua Peneliti:**

a. Nama Lengkap : Taufiqur Rachman, ST, MT  
b. NIDN : 0315077803  
c. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli  
d. Program Studi : Teknik Industri  
e. No. HP/Surel : 081311557446 / [taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id](mailto:taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id)

**Anggota Peneliti (1)**

a. Nama Lengkap : Arief Suwandi, ST, MT  
b. NIDN : 0302046805  
c. Perguruan Tinggi : Universitas Esa Unggul

**Anggota Peneliti (2)**

a. Nama Lengkap : Dr. Rina Anindita, SE, MM  
b. NIDN : 0316047901  
c. Perguruan Tinggi : Universitas Esa Unggul

**Biaya Penelitian** : Rp. 24.000.000,-  
**Biaya Luaran Tambahan** : -

Jakarta, 10 Desember 2020

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Teknik UEU,



(Ir. Roesfiansjah Rasjidin, MT., Ph.D)  
NIP: 201050167

Ketua Peneliti,



(Taufiqur Rachman, ST, MT)  
NIP/NIDN: 105030320/0315077803

Menyetujui,  
Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UEU



(Dr. Erry Yudhya Mulyani, M.Sc)  
NIK: 209100388

## IDENTITAS DAN URAIAN UMUM

1. Judul Penelitian:  
Pengukuran Efisiensi Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dalam Membentuk Perguruan Tinggi Swasta Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajar (Studi Kasus Universitas Esa Unggul)

2. Tim Peneliti

No.	Nama	Jabatan	Bidang Keahlian	Instansi Asal	Alokasi Waktu (jam/minggu)
1	Taufiqur Rachman, ST, MT	Ketua	Teknik Industri	Universitas Esa Unggul	16
2	Arief Suwandi, ST, MT	Anggota	Teknik Industri	Universitas Esa Unggul	10
3	Dr. Rina Anindita, SE, MM	Anggota	Manajemen	Universitas Esa Unggul	10

3. Objek Penelitian (jenis material yang akan diteliti dan segi penelitian):  
Proses produksi *inner tube* produk *hydraulic filter*
4. Masa Pelaksanaan  
Mulai : bulan: April tahun: 2020  
Berakhir : bulan: Oktober tahun: 2020
5. Usulan Biaya DRPM Ditjen Penguatan Risbang
  - Tahun ke-1 : -
6. Lokasi Penelitian (lab/studio/lapangan):  
Universitas Esa Unggul
7. Instansi lain yang terlibat (jika ada, dan uraikan apa kontribusinya)  
Tidak ada
8. Temuan yang ditargetkan (penjelasan gejala atau kaidah, metode, teori, atau antisipasi yang dikontribusikan pada bidang ilmu)  
Mengukur tingkat efisiensi kepemimpinan dalam membentuk organisasi pembelajar di Universitas Esa Unggul dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA).
9. Kontribusi mendasar pada suatu bidang ilmu (uraikan tidak lebih dari 50 kata, tekankan pada gagasan fundamental dan orisinal yang akan mendukung pengembangan iptek)  
Sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk merencanakan dan menerapkan strategi manajemen yang tepat yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
10. Jurnal ilmiah yang menjadi sasaran (tuliskan nama terbitan berkala ilmiah internasional bereputasi, nasional terakreditasi, atau nasional tidak terakreditasi dan tahun rencana publikasi)  
Jurnal INOVISI pada tahun 2020
11. Rencana luaran HKI, buku, purwarupa atau luaran lainnya yang ditargetkan, tahun rencana perolehan atau penyelesaiannya (jika ada)
  - Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT), tahun ke-1, Target: Skala 1
  - Publikasi Ilmiah Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi, tahun ke-1, Target: accepted/published
  - Hak Kekayaan Intelektual (HKI) – Hak Cipta, tahun ke-1, Target: terdaftar

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN SAMBUNG .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
IDENTITAS DAN URAIAN UMUM .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
RINGKASAN .....	v
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	5
BAB 3. METODE PENELITIAN .....	14
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	16
BAB 5. PENUTUP .....	23
BAB 6. BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN .....	25
DAFTAR PUSTAKA .....	26
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran 1. Draft Artikel Jurnal .....	33
Lampiran 2. Susunan Organisasi Tim Peneliti Dan Pembagian Tugas .....	44
Lampiran 3. Biodata Ketua dan Anggota Tim Peneliti .....	45

## RINGKASAN

Perguruan Tinggi harus mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan pembelajaran yang terus menerus atau dengan kata lain, sebuah perguruan tinggi harus menjadi sebuah *learning organization* (Ali, 2012; Watkins, 2005 dan Al-Qhatani, 2013). Dengan menjadi sebuah *learning organization*, PTS akan memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja, sesuai hasil penelitian dari Thomas dan Allen (2006), Watkins dan Marsick (1993, 1994, 2003, 2004, 2005) dan Weldy dan Gillis (2009), Kotoghiorges (2005), Kumar (2005) menunjukkan adanya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja universitas dilihat dari *knowledge performance* yang tercermin dari kemampuan dosen dalam membuat karya ilmiah, baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Menurut Veisi, et.al (2010). Sayangnya, ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur *learning organization* pada perguruan tinggi, khususnya dilihat dari efisiensi kepemimpinan belum memiliki ukuran yang pasti. Tujuan dalam penelitian ini adalah mengukur tingkat efisiensi kepemimpinan dalam membentuk organisasi pembelajar di Universitas Esa Unggul dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA).

Sampel pada penelitian ini adalah Universitas Esa Unggul yang merupakan Perguruan Tinggi Swasta yang terletak di daerah Jakarta Barat. Adapun responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik, yang terdiri dari Dosen Tetap, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi dan Dekan Fakultas. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*, dimana responden ditentukan dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang ditetapkan adalah responden minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul.

Dimana untuk mencapai tujuan penelitian, maka kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96. Kuesioner menggunakan ukuran 5 skala likert untuk mengukur persepsi staf akademik terhadap *Learning Organization* pada Perguruan Tinggi. Selanjutnya hasil persepsi dari kuesioner akan dihitung nilai efisiensi dengan menggunakan metode DEA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Manajemen dan Kepemimpinan akan memberikan dampak kepada Universitas Esa Unggul sebagai sebuah *Learning Organization* pada *People Level*. Namun hasil yang mengejutkan justru didapat bahwa hanya Kepemimpinan yang paling menentukan pembentukan Universitas Esa Unggul sebagai sebuah *Learning Organization* pada *Team Level*.

Hasil pengukuran efisiensi, dari *input* Kepemimpinan dan Komitmen manajemen, menunjukkan bahwa Fakultas Desain Industri Kreatif dan Fakultas Teknik merupakan Fakultas yang paling efisien dalam mengelola kedua *input* sehingga terbentuk *Learning Organization* pada *People Level* di dua Fakultas tersebut. Dan pada hasil analisis terakhir menunjukkan bahwa Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien dalam mengelola Kepemimpinan sehingga secara efisien dapat menjadi Fakultas yang merupakan *Learning Organization* pada *Team Level*.

Luaran dari penelitian ini adalah publikasi artikel ilmiah pada jurnal nasional dan hak cipta.

**Kata Kunci :** Perguruan Tinggi, Organisasi Pembelajar, Kepemimpinan, Komitmen Manajemen, Efisiensi Kinerja, Data Envelopment Analysis, Metode DEA

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi harus mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan pembelajaran yang terus menerus atau dengan kata lain, sebuah perguruan tinggi harus menjadi sebuah *learning organization* (Ali, 2012; Watkins, 2005 dan Al-Qhatani, 2013). Dengan menjadi sebuah *learning organization*, PTS akan memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja, sesuai hasil penelitian dari Thomas dan Allen (2006), Watkins dan Marsick (1993, 1994, 2003, 2004, 2005) dan Weldy dan Gillis (2009), Kotoghiorges (2005), Kumar (2005) menunjukkan adanya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja universitas dilihat dari *knowledge performance* yang tercermin dari kemampuan dosen dalam membuat karya ilmiah, baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.

Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi yang menciptakan hasil yang kompleks dengan menggunakan beberapa sumber daya. Perguruan tinggi membutuhkan pemantauan terus menerus dan evaluasi dalam rangka untuk tetap kompetitif di arena pendidikan. Umumnya, lembaga pendidikan dievaluasi oleh lembaga/insitusi external untuk (1) kegiatan akademik dan (2) kegiatan administrasi dan keuangan. Selain itu, lembaga pendidikan juga memiliki proses penilaian internal dilakukan untuk (1) memastikan kemampuan untuk memenuhi dan/atau melebihi standar pendidikan nasional, (2) menyesuaikan dengan pernyataan misi dan visi organisasi, dan (3) menjamin perbaikan terus-menerus dari mahasiswa, tenaga akademik dan administrasi. Proses penilaian internal mencakup gambaran yang luas dari kriteria kinerja seperti pengembangan dan revisi kurikulum, kontribusi pada literatur, profil jenis kelamin/kesukuan, alokasi anggaran, dan pengembangan mahasiswa dan personil. Oleh karena itu, beberapa faktor yang nyata atau tidak nyata di lingkungan harus dipertimbangkan selama peninjauan internal, sehingga menciptakan lingkungan masalah yang kompleks untuk evaluator/pengambil keputusan. (Kongar, Pallis, & Sobh, 2010)

Sesuai pasal 20 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu sebagai bagian dari perguruan tinggi, program studi juga berkewajiban melaksanakan hal tersebut yang dikenal sebagai Tridharma Perguruan Tinggi.

Universitas merupakan sebuah organisasi yang unik, dimana individu atau anggota didalam organisasi menentukan sebuah institusi pendidikan tinggi dapat berjalan menjadi sebuah *learning organization* atau tidak. Sehingga perlu dibedakan bagaimana organisasi belajar pada tingkat individu dan manajemen. Walaupun individu, tim, dan organisasi harus merupakan suatu sistem yang 'embedded' (Rose dan Kumar, 2006). Menjadi sebuah *learning organization*, tidak hanya akan terkait dengan kinerja dosen dan universitas. Dalam pendidikan tinggi dengan karakteristiknya yang unik, *learning organization* menurut pendapat beberapa akademisi dan penelitian di atas harus memisahkan antara *learning organization* pada level individu dan pada level struktural.

Sayangnya, ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur *learning organization* pada perguruan tinggi, khususnya dilihat dari efisiensi kepemimpinan belum memiliki ukuran yang pasti. Dari berbagai penelitian yang ada sebelumnya, berbagai literatur menunjukkan perkembangan dan konstruk serta butir item yang berbeda-beda, ada beberapa ahli yang menggabungkan level individu dengan tim, yang disebut sebagai *people level* dimana menurut Watkins dan Marsick (2004) ini menjadi sebuah variabel tersendiri, dan *structure level* menjadi variabel yang lain. Sedangkan menurut Jones (2005) didalam *learning organization* terdapat berbagai level, yaitu: a)individual, b)group, c)organizational.

Untuk dapat bersaing dan mempertahankan eksistensinya, sebuah perguruan tinggi harus mampu merencanakan dan menerapkan strategi manajemen yang tepat yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja perguruan tinggi secara menyeluruh sehingga akan diketahui keadaan keseluruhan organisasi terkait produktifitas dari pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Penilaian produktivitas dalam organisasi itu sangat penting. Kenyataannya, faktor utama produktivitas meliputi: efisiensi dan efektifitas. Oleh karena itu dalam rangka untuk menilai produktivitas, organisasi harus mengontrol dua parameter ini. Banyak metode untuk mengukur efektifitas. Sedangkan untuk mengukur efisiensi, salah satu metode yang dapat digunakan adalah metode *Data Envelopment Analysis (DEA)* yang mencoba untuk memaksimalkan efisiensi dengan mengambil pertimbangan input dan output. Ini adalah teknik pemrograman matematika yang menghitung efisiensi relatif dari beberapa unit pengambil keputusan/*Decision Making Units (DMUs)* atas dasar input dan output yang diamati, yang bisa diekspresikan dengan berbagai jenis metrik. Konsep dasar dalam DEA adalah untuk mengukur efisiensi suatu DMU tertentu terhadap titik yang diproyeksikan pada sebuah "perbatasan efisiensi". Kegunaan DEA dalam mengevaluasi sistem multi-

kriteria dan menyediakan target perbaikan sistem. Sehingga kedua faktor produktivitas (efektivitas dan efisiensi) dapat diukur dengan menggabungkan dua model secara bersamaan (Seyyed Asghar, et al. 2009).

### **1.2. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa batasan penelitian, antara lain:

1. Perguruan Tinggi Swasta yang dijadikan objek penelitian adalah Universitas Esa Unggul.
2. Responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik, yang terdiri dari Dosen Tetap, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi dan Dekan Fakultas. Dengan kriteria minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul.
3. Kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96.
4. Kuesioner tidak dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.
5. Metode untuk pengukuran efisiensi menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan menggunakan perangkat lunak EMS versi 1.3.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengukur tingkat efisiensi kepemimpinan dalam membentuk organisasi pembelajar di Universitas Esa Unggul dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA).

### **1.4. Target Luaran**

Luaran yang dihasilkan dari penelitian ini adalah publikasi artikel ilmiah pada jurnal nasional dan hak cipta.

Luaran tersebut tercermin dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.1. Rencana Target Capaian

No	Jenis Luaran				Indikator Capaian
	Kategori	Sub Kategori	Wajib	Tambahan	TS
1	Artikel ilmiah dimuat di jurnal	Internasional bereputasi			
		Nasional Terakreditasi			
		Nasional Tidak Terakreditasi	√		Accepted
2	Artikel ilmiah dimuat di prosiding	Internasional Terindeks			
		Nasional			
3	<i>Invited speaker</i> dalam temu ilmiah	Internasional			
		Nasional			
4	<i>Visiting Lecturer</i>	Internasional			
5	Hak Kekayaan Intelektual (HKI)	Paten			
		Paten sederhana			
		Hak Cipta	√		Terdaftar
		Merek dagang			
		Rahasia dagang			
		Desain Produk Industri			
		Indikasi Geografis			
		Perlindungan Varietas Tanaman			
		Perlindungan Topografi Sirkuit Terpadu			
6	Teknologi Tepat Guna				
7	Model/Purwarupa/Desain/Karya Seni/Rekayasa Sosial				
8	Buku Ajar (ISBN)				
9	Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT)	√		Skala 1	

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Komitmen Manajemen

Dalam penelitian ini akan mengukur komitmen manajemen dengan menggunakan dimensi dalam Pimtong Tavitiyaman (2004) yang mana dimensinya meliputi:

1. *Organizational Support*, berupa dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan, bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli kepada pekerjaannya.
2. *Reward*, sebuah bentuk apresiasi tertentu yang diberikan organisasi kepada karyawan, apresiasi ini bisa dalam bentuk material maupun ucapan.
3. *Empowerment*, berupa dorongan organisasi kepada karyawan untuk dapat mengambil tanggung jawab secara pribadi untuk meningkatkan atau memperbaiki cara-cara menyelesaikan pekerjaannya
4. *Training*, berupa pelatihan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk dapat mencapai kemampuan tertentu sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.
5. *Job Satisfaction*, berupa tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan secara individual selama melaksanakan pekerjaannya.

**Tabel 2.1. Operational Variabel Komitmen Manajemen**

<b>Dimensi</b>	<b>Operational</b>
1. <i>Organizational Support</i>	Organisasi berusaha membuat pekerjaan saya semenarik mungkin
	Organisasi sangat mempertimbangkan tujuan dan kinerja saya
2. <i>Rewards</i>	Jika saya meningkatkan tingkat layanan kepada pelanggan, saya akan dihargai.
	Penghargaan yang saya terima didasarkan pada evaluasi dari pelanggan.
3. <i>Empowerment</i>	Saya memiliki wewenang untuk memperbaiki masalah pelanggan ketika <i>complaint</i> terjadi
	Saya didorong untuk menangani pelanggan sendiri.
4. <i>Training</i>	Saya menerima pelatihan lanjutan untuk memberikan layanan yang baik
	Saya dilatih untuk menangani keluhan pelanggan.
5. <i>Job Satisfaction</i>	Mengingat pekerjaan yang saya lakukan, saya merasa dibayar dengan adil.
	Saya merasakan kebanggaan dengan prestasi sebagai hasil dari jenis pekerjaan yang saya lakukan.

Sumber : Pimtong Tavitiyaman (2004)

## 2.2. Kepemimpinan

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbin dan Judge, 2008). Pengikut merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang melebihi apa yang diharapkan. Pemimpin dikatakan transformasional apabila ia dapat meningkatkan kesadaran dalam diri bawahan tentang apa yang benar, baik dan penting, membantu pengikutnya memiliki kebutuhan-kebutuhan bahkan mengembangkannya. Seorang pemimpin yang memiliki karakteristik transformasional jika dapat mengartikan jelas mengenai visi untuk organisasi, sehingga pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Bass dan Avolio, 2004). Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang berfokus pada visi dan misi organisasi, sebagai panutan memberikan dorongan semangat kepada pegawai untuk bekerja keras dalam pencapaian tujuan yang lebih tinggi, dapat merangsang bawahan berbuat yang lebih baik dan meningkatkan nilai tugas dengan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana para pemimpin dan anggota saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berupaya untuk mengubah perilaku anggotanya agar menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan berkualitas guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan transformasional memiliki 4 komponen perilaku menurut Bass (1985), yang sering disebut sebagai "4 I" (*Four I's*), yaitu: *Idealized Influence, Individualized Consideration, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation*.

## 2.3. Learning Organization

Berdasarkan hasil studi literatur dari Lyle (2012), *Learning Organization* merupakan salah satu konsep pengembangan organisasi yang pertama kali dikemukakan pada tahun 1980an, yang mengacu kepada proses pembelajaran dalam organisasi yang

bertujuan untuk pertumbuhan perusahaan, hanya istilah ini baru dipopulerkan oleh Peter Senge (1990) dalam bukunya *Fifth Disciplines*.

*Learning Organization* menurut Senge (1990) dan Ali (2012), adalah suatu organisasi yang didalamnya para anggotanya secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya untuk memenuhi keinginan, mengembangkan pola pikir, bisa memberikan aspirasi secara bebas dan anggotanya selalu melakukan pembelajaran secara terus menerus secara bersama-sama. Selanjutnya Yang, *et al.*, (2004), mengatakan bahwa *Learning Organization* adalah proses yang tidak saja menyesuaikan kapasitas yang dimiliki tetapi juga menambahkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan suatu perubahan di masa depan.

Menambahkan dan mendukung apa yang telah diutarakan Senge sebelumnya, Grieves (2008) dan Yang, *et al.*, (2004) mengungkapkan pengertian dari *Learning Organization* adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mengtransformasikan diri. Selanjutnya Peddler dalam Yeo (2005) kembali menambahkan, *Learning Organization* mencerminkan energi yang tidak habis-habis, terus menerus berusaha bertahan dan tetap tumbuh.

Beberapa definisi di bawah ini mengkaitkan learning pada tingkat individu yang terintegrasi dengan *learning* pada level manajemen atau organisasi, yang pertama datang dari Watkins dan Marsick (1992) dan Grieves (2006), bahwa bagi sebuah *Learning Organization* untuk mentransformasikan diri secara terus menerus akan tercermin dari totalitas karyawan yang terlibat dalam proses yang secara kolektif yang diatur oleh pimpinan organisasi. Artinya, terdapat pembelajaran dari individu yang terintegrasi dengan pembelajaran pada level organisasi. Kedua, diungkapkan oleh Garvin (1993) dalam Yen (2011), bahwa organisasi pembelajar merupakan ketrampilan dalam berorganisasi yang mengkreasikan, membutuhkan dan membagi pengetahuan dan untuk selanjutnya memodifikasi perilaku setelah mendapatkan pengetahuan dan wawasan yang baru yang dilakukan dari sisi karyawan secara individu dan pihak manajemen yang mewakili struktur organisasi. Ketiga, definisi dari Murray (2002) yang hasil penemuannya sama dengan apa yang diungkapkan oleh Braham (1996), *Learning Organization* adalah suatu proses yang didalamnya terdapat berbagi dan memberi atau mendapatkan pengetahuan dengan cara melakukan transfer ilmu melalui organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang strategis baik secara individu maupun secara kelompok (Yeo, 2005).

Pada perkembangan berikutnya, definisi *Learning Organization* yang disimpulkan dari berbagai definisi yang ada sebelumnya, disarikan oleh Moilanen (2005), adalah

organisasi yang secara konsisten menerapkan “Belajar” dalam komponen vitalnya, seperti nilai perusahaan, tujuan dan visi dalam operasi kesehariannya dan dalam setiap penilaiannya, dimana *Learning Organization* menghilangkan hambatan dalam *learning* dan mengembangkan struktur yang mendukung *learning and development*. Dalam hal ini pemimpin dapat mendorong setiap individu untuk menemukan tujuannya, menghilangkan hambatan individu dan memfasilitasi struktur bagi pembelajaran personal dan mendapatkan *feedback* serta keuntungan dari proses *learning* itu sendiri.

Perkembangan ukuran untuk *Learning Organization* dari tahun ke tahun terurai dalam Tabel 2.2 berikut ini.

**Tabel 2.2. Ukuran *Learning Organization***

No	Penulis dan Tahun	Ukuran			Sumber
		Individu	Team	Organisasi	
1	Senge (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mental Model</li> <li>•Personal Mastery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Team Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Shared Vision</li> <li>•System Thinking</li> </ul>	Senge, The 5th Dicipines The art and the Practice of Learning Organization
2	Peddler (1991, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Self development</li> <li>•Reward flexibility</li> <li>•Enviromental workers</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Approach to strategy</li> <li>•Participate policy making</li> <li>•Learning Climate</li> </ul>	Revisiting the roots of Learning Organization. The learning Organization, Vol.12 No.4, 2005, Roland Yeo
3	Hawkins (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Efficiency Operations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Effectiveness Strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evolutionary needs</li> </ul>	The Spiritual Dimensions of Learning Organization Management Education and Development. Vol.22, No.3, 1991
4	Garvin (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Continous Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Teamwork</li> <li>•Cooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transfer of knowledge</li> </ul>	Yang, Watkins and Marsick, The Construct of the Learning Organization Dimension, Measurement, and Validation. Human Resources Development Quarters. Vol.15, No.01, 2004

Tabel 2.2. Ukuran *Learning Organization* (Lanjutan)

No	Penulis dan Tahun	Ukuran			Sumber
		Individu	Team	Organisasi	
5	Garrat (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rules and system</li> <li>• Routine and repetitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changing Rules and systems</li> <li>• Nonroutine and complex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Company's Vision</li> <li>• Complex and deal with external environment</li> </ul>	Garrat, The Learning Organization 15 years on, some personal reflections. The Learning Organization Vo.6, No.5, 1995
6	Griffey (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Wisdom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transpersonal Enlightenment</li> </ul>	Conceptual framework beyond the Learning Organization. The Learning Organization Vol.5, No.2, 1998
7	Goh (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to transfer knowledge</li> <li>• Teamwork and cooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarity and support for support mission and vision</li> <li>• Shared leadership</li> <li>• Culture</li> </ul>		Akhtar and Khan, Exploring the Paradox of Organizational Learning Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business. Vol.2, No.9, 2011
8	Watkins Marsick (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuous Learning</li> <li>• Inquiry and Dialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team Learning</li> <li>• Empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embedded System</li> <li>• System Connection</li> <li>• Strategic Leadership</li> </ul>	Yang, Watkins and Marsick, The Construct of the Learning Organization Dimension, Measurement, and Validation. Human Resources Development Quarters. Vol.15, No.01, 2004
9	Ortenbald (2004, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual learn at work place</li> <li>• Flexible entity for learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storage knowledge in organization</li> <li>• Facilitate learning for all employee</li> </ul>		Sicilia and Lytras. The Semantic Learning Organization, The Learning Organization. Vol.12, No.5, 2005

#### 2.4. Data Envelopment Analysis (DEA)

Teknik lain untuk pengukuran kinerja adalah *Data Envelopment Analysis* (DEA) yang mencoba untuk memaksimalkan efisiensi dengan mengambil pertimbangan input dan

output. DEA adalah teknik pemrograman matematika yang menghitung efisiensi relatif dari beberapa unit pengambil keputusan/*Decision Making Units (DMUs)* atas dasar input dan output yang diamati, yang bisa diekspresikan dengan berbagai jenis metrik. DEA sangat berguna dalam mengevaluasi sistem multi-kriteria dan menyediakan target perbaikan sistem seperti dinyatakan dalam banyak aplikasi yang dilaporkan. (Ebnerasoul et al., 2009)

DEA adalah suatu pendekatan non-parametrik yang membandingkan entitas yang sama, misalnya DMU, terhadap virtual terbaik dari DMU. DEA biasanya dimodelkan sebagai model pemrograman linear (LP) yang memberikan skor efisiensi relatif untuk setiap DMU. Keuntungan yang paling menarik dari DEA adalah, bukan merupakan pendekatan parametrik seperti analisis regresi/*regression analysis (RA)*, bahwa DEA mengoptimalkan setiap pengamatan individu dan tidak memerlukan fungsi tunggal yang paling sesuai dengan semua pengamatan. (Kongar, Pallis, & Sobh, 2010)

Pendekatan parametrik mengasumsikan bentuk fungsional untuk perbatasan produksi. Skor efisiensi dalam pendekatan parametrik adalah efisiensi mutlak karena perbatasan produksi parametrik adalah perbatasan nyata. Selalu ada kemungkinan kesalahan spesifikasi dari suatu bentuk fungsional dalam perbatasan produksi parametrik. Para peneliti menganggapnya sebagai salah satu potensi kelemahan pendekatan parametrik. Sementara pendekatan non-parametrik, berhubungan dengan pemrograman matematis, bukan berbentuk fungsional. Untuk menghitung efisiensi, titik data dibandingkan satu sama lain. Akibatnya, pendekatan non-parametrik menghasilkan efisiensi relatif. (Cooper et al, 2007)

Menurut Achirulloh (2006), seperti halnya konsep lain, metode DEA memiliki berbagai keunggulan dan kelemahan dalam penggunaannya yang dikutip dari Darwis (2004) yang telah merangkum kelebihan dan kekurangan dari metode DEA sebagai berikut. Keunggulan DEA antara lain:

- Tidak memerlukan asumsi dasar mengenai bentuk fungsional yang menghubungkan variabel input dan output dari suatu fungsi produksi.
- Fleksibel dalam pemilihan data yang akan digunakan.
- DEA dapat menggunakan sampel yang berukuran kecil.
- Bebas dalam menentukan input maupun output yang digunakan termasuk dari segi jumlah variabel yang dipergunakan. DEA membolehkan analisis dalam memilih input dan output berdasarkan fokus manajerial.

- Input dan output dapat memiliki satuan pengukuran yang berbeda, dapat berupa kontinu, ordinal maupun variabel kategori.
- DEA dapat digunakan untuk menilai efisiensi, efektivitas, kualitas dan kombinasinya.

Sedangkan kelemahan dari penggunaan DEA adalah sebagai berikut:

- Mengasumsikan data harus bebas dari kesalahan pengukuran karena kesalahan dalam pengukuran dapat berakibat fatal mengingat DEA tergolong *extreme point technique*.
- Bersifat *sample specific*, dimana hasil perhitungan nantinya sangat dipengaruhi oleh sampel mana yang digunakan. Disamping itu DEA juga sensitif terhadap ketidaktersediaan data dalam sampel.
- DEA hanya mengukur efisiensi relatif dari DMU bukan efisiensi absolut mengingat efisiensi dari suatu DMU hanya diukur dalam himpunannya saja.
- Tidak ada indikator statistik untuk mengukur kesalahan mengingat DEA bersifat deterministik. Selain itu uji hipotesis secara statistik dari DEA juga sulit untuk dilakukan.
- Perhitungan secara manual sulit dilakukan apalagi bila melibatkan jumlah DMU yang banyak karena menggunakan perumusan program linier yang terpisah untuk tiap DMU.

Dari Purwantoro (2003, p.37), beberapa karakteristik penting yang perlu diperhatikan dalam penggunaan DEA yang dikutip Achirulloh (2006) adalah sebagai berikut:

- *Positivity*, artinya DEA menuntut semua variabel input dan output bernilai positif ( $>0$ ).
- *Isotonicity*, artinya variabel input dan output yang digunakan harus punya hubungan yang isotonis yang berarti bahwa untuk setiap kenaikan pada variabel input apapun harus menghasilkan kenaikan setidaknya satu variabel output dan tidak ada variabel output yang mengalami penurunan.
- Jumlah DMU yang dibutuhkan setidaknya 3 DMU untuk setiap variabel input dan output yang digunakan dalam model untuk memastikan adanya *degree of freedom*.
- *Window analysis*, perlu dilakukan analisis jika terjadi pemecahan data DMU (misalnya tahunan menjadi triwulan) yang biasanya dilakukan untuk memenuhi syarat jumlah DMU. Analisis ini dilakukan untuk menjamin stabilitas nilai produktivitas dari DMU yang bersifat *time dependent*.

- Penentuan bobot, meskipun DEA menentukan bobot yang seringan mungkin untuk setiap unit relatif terhadap unit yang lain dalam satu set data, terkadang dalam praktek manajemen dapat menentukan bobot sebelumnya (*weight judgement*).
- *Homogeneity*, artinya DEA menuntut seluruh DMU yang dievaluasi memiliki variabel input dan output yang sama jenisnya.

Pemilihan sampel DMU juga harus mempertimbangkan jumlah DMU itu sendiri. Ada beberapa ketentuan yang biasanya dijadikan pedoman dalam menentukan jumlah sampel yang dipergunakan. Menurut Rachmat Achirulloh (2006) yang mengutip Dyson et al, (1998) bahwa jumlah DMU harus lebih besar dari perkalian jumlah variabel input dan output yang digunakan dalam model, sedangkan dalam literatur lain juga ditemui penggunaan sampel yang lebih kecil yaitu minimal tiga DMU. Pada prinsipnya penentuan jumlah DMU yang digunakan hendaknya mempertimbangkan jumlah variabel input dan output yang digunakan agar diperoleh hasil yang cukup diskriminatif untuk dapat membandingkan efisiensi antara tiap DMU dan juga untuk menginvestigasi *production surface* dari fungsi produksi yang dipergunakan dalam model. Dalam Cooper et al. (2007, p. 284) disebutkan bahwa untuk menentukan jumlah DMU sebaiknya mengikuti formula sebagai berikut:

$$n \geq \max \{m \times s, 3(m + s)\}$$

dimana:  $n$  = jumlah DMU ;  $m$  = jumlah input ;  $s$  = jumlah output

Dalam penggunaan model DEA dikenal adanya orientasi yaitu *input minimization* dan *output maximization*. Model yang berorientasi pada *input minimization (output oriented)* mencoba melihat sejauh mana input dapat dikurangi dengan tetap mempertahankan tingkat output. Sebaliknya model yang berorientasi pada *output maximization (input oriented)* mencoba melihat sejauh mana output dapat ditingkatkan dengan tetap mempertahankan tingkat input.

Pemilihan orientasi model yang digunakan sangat bergantung kepada tujuan strategis suatu organisasi. Sebagai contoh suatu perusahaan yang sedang mencoba untuk melakukan efisiensi/pemangkasan biaya maka akan lebih tepat untuk menggunakan *input minimization*. Demikian halnya bagi perusahaan yang sedang berupaya meningkatkan pangsa pasar maka fokusnya lebih tepat kepada *output maximization*.

Di samping pemilihan orientasi model, hal lain yang mesti diperhatikan dalam menganalisa hasil dari DEA adalah karakteristik *return-to-scale* yang merefleksikan operasi DMU dalam suatu sampel. Menurut Feryzon (p. 46), dalam satu sampel homogen sekalipun, beberapa DMU mungkin beroperasi pada *return-to-scale* yang konstan (*constant return scale*/CRS) sedangkan yang lain mungkin beroperasi pada *return-to-scale* yang variabel (*variabel return scale*/VRS). CRS berarti output bertambah secara proporsional dengan penambahan input atau dengan kata lain skala operasi tidak mempengaruhi efisiensi unit kerja tersebut. Sedangkan VRS berarti output akan bertambah atau berkurang secara tidak proporsional dengan bertambahnya input. Artinya sejalan dengan berkembangnya suatu unit kerja efisiensinya akan menurun atau meningkat. CRS telah menjadi asumsi umum yang dipergunakan dalam banyak literatur sampai akhir tahun 1980-an, sedangkan asumsi VRS mulai berkembang setelah diperkenalkan oleh Banker et al. (1984).

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1. Sampling**

Sampel pada penelitian ini adalah Universitas Esa Unggul yang merupakan Perguruan Tinggi Swasta yang terletak di daerah Jakarta Barat. Adapun responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik, yang terdiri dari Dosen Tetap, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi dan Dekan Fakultas. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*, dimana responden ditentukan dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang ditetapkan adalah responden minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul.

### **3.2. Pengembangan Kuesioner**

Kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96. Kuesioner menggunakan ukuran 5 skala likert untuk mengukur persepsi staf akademik terhadap *Learning Organization* pada Perguruan Tinggi. Walaupun setiap perguruan tinggi mungkin memiliki perbedaan dalam pelaksanaan *Learning Organization*, tetapi seluruh konstruk yang di susun telah memberikan kesamaan interpretasi yang sinergis.

### **3.3. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini merupakan penelitian survey, yang merupakan metode pengumpulan informasi yang disusun dalam bentuk pertanyaan terstruktur berupa kuesioner dan diisi oleh individu yang representatif mewakili populasi.

### **3.4. Analisis Data**

Kemiripan penelitian ini dengan Chummun (2012), Imadin (2014), menggunakan prosedur statistik. Untuk menjawab tujuan dari penelitian ini akan digunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak EMS versi 1.3 untuk menghitung nilai efisiensi relatif.

*Data Envelopment Analysis* (DEA) pertama kali diperkenalkan oleh Cooper dan Rhodes pada 1978. Pendekatan ini memfokuskan pada evaluasi kinerja dari unit pembuat

keputusan. Analisis yang dilakukan berdasarkan kepada evaluasi terhadap efisiensi relatif DMU yang sebanding. Adapun asumsi yang digunakan dalam DEA, antara lain:

- Entitas yang dievaluasi menghasilkan input yang sama dan output yang sama.
- Data bernilai positif, bobot berbanilai positif.
- Input dan output bersifat variabel.

Ditambahkan dalam Saleh (2009;5), tahapan dalam mengukur DEA adalah sebagai berikut:

- Sebuah output akan dipengaruhi oleh keseluruhan input. Dimana total bobot input akan sama dengan satu. Menjadi sebuah fungsi tujuan yaitu:

$$\max \theta = \frac{\sum_{i=1}^n w_i o_i}{\sum_{i=1}^m x_i}$$

Dimana:

$w$  = bobot

$o$  = output

$x$  = input

Dalam Penelitian ini, yang menjadi *input* adalah rata-rata jawaban untuk persepsi responden terhadap Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen. Sedangkan *output* adalah *Learning Organization* pada *People Level* dan *Learning Organization* pada *Team Level*.

Untuk bobot akan menggunakan jumlah bobot dengan besaran yang sama, yaitu 0,25 karena jumlah total *input* + *output* = 1.

- Batasannya adalah nilai fungsi tidak akan melebihi 1, sehingga model pembatas nya adalah:

$$\frac{\sum_{i=1}^n w_i o_i}{\sum_{i=1}^m x_i} \leq 1$$

Hasil akhir DEA akan memberikan nilai efektifitas 0 – 1 atau 0% - 100%, dimana semakin mendekati 1 atau 100% berarti semakin efektif tingkat *input* terhadap *output*.

## BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran umum Responden Penelitian

Kuesioner penelitian disebarikan pada periode Juni–Agustus 2020, secara daring, kepada 527 Dosen Universitas Esa Unggul, yang terdiri dari pejabat struktural, dosen tetap 40 Jam, dosen tetap non 40 jam dan dosen tidak tetap. Penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak 1 kali. Kuesioner yang berhasil terkumpul dan dilanjutkan ke tahap analisa didapat dari 280 responden, sehingga jumlah data dalam penelitian ini adalah 280.

13,9% responden atau sebanyak 39 responden merupakan dosen yang juga menjadi pejabat struktural, dan mayoritas adalah dosen di Universitas Esa Unggul. Dari 241 Dosen yang menjawab kuesioner ini, 95 orang merupakan dosen 40 jam kerja, atau sebanyak 40%, dan sisanya adalah dosen *Homebase*. Mayoritas responden, 72,8% atau 204 responden berpendidikan terakhir S2 dan sisanya berpendidikan terakhir S3 serta ada 3 orang Guru Besar.

### 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, untuk ke-4 variabel yang diamati, yaitu *Variable Input Kepemimpinan*, *Variabel Input Komitmen Manajemen*, *Variabel Output Learning Organization pada People Level* dan *Variabel Output Learning Organization pada Team Level*. Kemudian uji Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha*. Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk *Variabel Input Kepemimpinan* tertera pada Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Input Kepemimpinan***

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Pimpinan merupakan sosok yang ideal	,955	Valid	0,955	Reliabel
2	Pimpinan saat ini merupakan sosok yang mampu mempengaruhi dan mengajak anggota organisasi	,924	Valid		
3	Pemimpin saat ini memiliki tingkat kecerdasan akal dan emosi yang baik	,963	Valid		
4	Pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada anggota organisasi	,920	Valid		

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Sedangkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk Variabel *Input* Komitmen Manajemen tertera pada Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Input* Komitmen Manajemen**

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Ada dukungan organisasi	,836	Valid	0,929	Reliabel
2	Adanya <i>reward</i> organisasi bagi yang berprestasi	,891	Valid		
3	Adanya <i>empowerment</i>	,743	Valid		
4	Adanya pelatihan yang meningkatkan kinerja dosen	,924	Valid		
5	Ada usaha-usaha pihak kampus untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen	,843	Valid		

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Untuk hasil uji validitas dan reliabilitas dari Variabel *Output Learning Organization* pada *People Level* tertera pada Tabel 4.3 berikut ini.

**Tabel 4.3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Output Learning Organization* Pada *People Level***

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Keinginan untuk terus belajar dan menimba ilmu	,879	Valid	0,93	Reliabel
2	Saling berbagi pengetahuan dengan rekan sesama dosen	,927	Valid		
3	Saling mendukung dan bekerja sama dengan rekan sesama dosen	,931	Valid		
4	Berusaha saling memberdayakan dengan rekan sesama dosen saling melibatkan dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi	,909	Valid		

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Sedangkan untuk hasil uji validitas dan reliabilitas dari Variabel *Output Learning Organization* pada *Team Level* tertera pada Tabel 4.4 berikut ini.

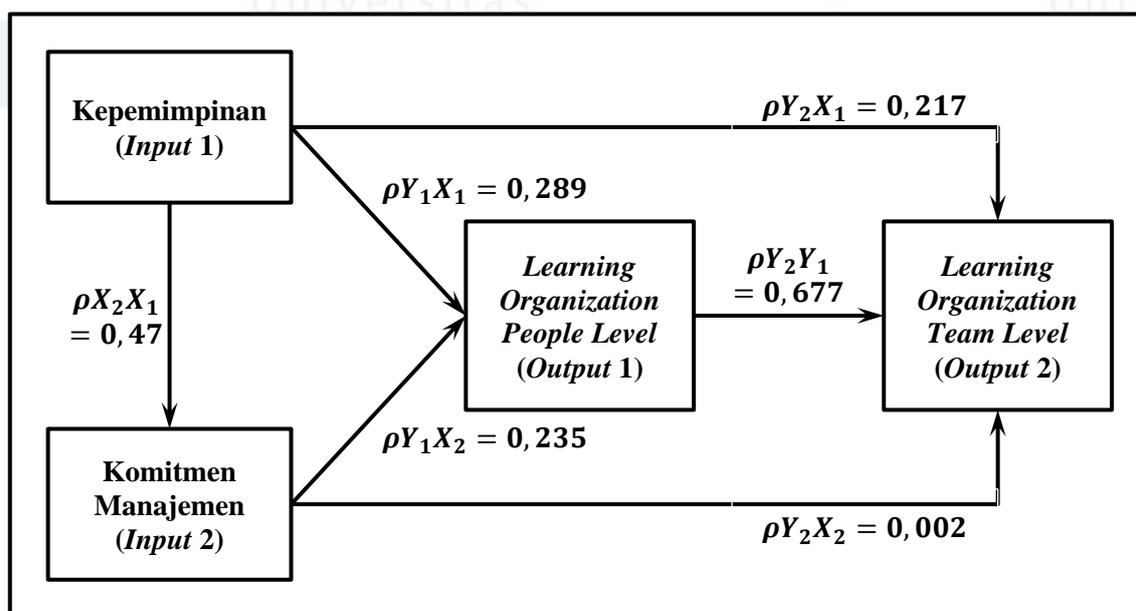
**Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**  
**Variabel *Output Learning Organization* Pada *Team Level***

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kebijakan universitas sesuai dengan kebutuhan <i>stakeholder</i> dan perkembangan zaman	,911	Valid	0,871	Reliabel
2	Kampus memiliki infrastuktur yang selalu mendukung aktifitas pembelajaran dosen	,827	Valid		
3	Pihak kampus mendorong agar pemimpin selalu terus memperbaiki diri dan mendengarkan aspirasi anggota organisasi	,941	Valid		

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

#### 4.3. Hubungan *Input* Dengan *Output*

Sebelum mengukur efektivitas *input*, yaitu kepemimpinan dan komitmen manajemen terhadap *output* yaitu menjadi sebuah *learning organization*, maka harus dipastikan terlebih dahulu apakah *input* tersebut merupakan faktor yang mendorong *output*. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis*, diperoleh seperti pada Gambar 4.1 berikut ini.



**Gambar 4.1. Hasil *Path Analysis* Hubungan *Input* Dengan *Output***

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Untuk makna dari hasil penelitian *path analysis* tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

**Tabel 4.5. Nilai Hubungan *Input* Dengan *Output***

No	Hubungan Antara Variabel	Nilai Koefisien Hubungan	Nilai Uji T	Makna
1	<b><i>Input 1 dengan Input 2:</i></b> Kepemimpinan dengan Komitmen Manajemen	0,47	8,9	Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan Komitmen Manajemen untuk perbaikan mutu menjadi sebuah universitas yang berbentuk <i>Learning Organization</i>
2	<b><i>Input 1 dengan Output 1:</i></b> Kepemimpinan mendorong <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>	0,289	4,75	Peran pemimpin mampu mendorong aktifitas <i>Learning Organization</i> di Universitas pada <i>people level</i>
3	<b><i>Input 2 dengan Output 1:</i></b> Komitmen Manajemen mendorong <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>	0,235	3,85	Komitmen Manajemen yang tinggi menentukan apakah sebuah perguruan tinggi mampu menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>
4	<b><i>Input 1 dengan Output 2:</i></b> Kepemimpinan menentukan <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,217	4,99	Kepemimpinan yang baik akan membentuk sebuah perguruan tinggi menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>
5	<b><i>Input 2 dengan Output 2:</i></b> Komitmen Manajemen dengan <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,002	0,05	Komitmen manajemen tidak memberikan dampak dalam membentuk perguruan tinggi menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>
6	<b><i>Output 1 dengan Output 2:</i></b> <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i> akan memberi dampak bagi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,677	16,39	Apabila <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i> di perguruan tinggi telah terbentuk dengan baik, maka akan membentuk <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Dari hasil pada Tabel 4.5 terlihat bahwa *output* 1 dibentuk dari *input* 1 dan 2, dimana *input* 1 lebih besar dampaknya. Sedangkan untuk *output* 2 hanya dibentuk dari *input* 1, yaitu Kepemimpinan.

#### 4.4. Hasil Data Envelopment Analysis (DEA)

Setelah mengetahui hubungan dari setiap variabel tersebut, maka akan dilihat tingkat efektifitas dari *input* tersebut terhadap *output* dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Dari 280 responden, terbagi ke dalam 9 (sembilan) DMU, dimana dalam penelitian ini, yang menjadi DMU adalah Fakultas yang terdapat di Universitas Esa Unggul.

Pada penghitungan efisiensi yang pertama adalah bagaimana tingkat efisiensi Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen terhadap pelaksanaan *Learning Organization* pada *People Level*. Nilai *input* dan *output* diambil dari hasil rata-rata jawaban kuesioner dari responden, dan bobot didapat dari nilai korelasi pada perhitungan bagian sebelumnya. Hasil perhitungan DEA dengan menggunakan *software* EMS versi 1.3 untuk *Input* Kepemimpinan (*Input* 1) dan Komitmen Manajemen (*Input* 2) dengan *Output* *Learning Organization People Level* (*Output* 1) seperti yang tertera pada Gambar 4.2 berikut ini.

	DMU	Score	Kepemimpinan(V)	Komitmen Manajemen(V)	Learning Organization People Level(O)	Benchmarks	{S} Kepemimpinan(O)	{S} Komitmen Manajemen(O)	{S} Learning Organization People Level(O)
1	FEB	96.82%	0.44	0.56	1.00	2 (0.90) 8 (0.07)	0.00	0.00	0.00
2	FT	100.00%	0.93	0.07	1.00	7			
3	FIKES	96.45%	0.45	0.55	1.00	2 (0.79) 8 (0.17)	0.00	0.00	0.00
4	FH	98.21%	0.45	0.55	1.00	2 (0.69) 8 (0.27)	0.00	0.00	0.00
5	FIKOM	95.11%	0.45	0.55	1.00	2 (0.67) 8 (0.28)	0.00	0.00	0.00
6	FPSI	98.41%	0.44	0.56	1.00	2 (0.93) 8 (0.06)	0.00	0.00	0.00
7	FASILKOM	93.80%	0.45	0.55	1.00	2 (0.66) 8 (0.26)	0.00	0.00	0.00
8	FDIK	100.00%	0.00	1.00	1.00	6			
9	FKIP	98.08%	1.00	0.00	1.00	2 (0.99)	0.00	0.00	0.00

**Gambar 4.2. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dengan *Output* *Learning Organization* pada *People Level***

(Sumber: Pengolahan Data Software EMS Versi 1.3, 2020)

Dari hasil pada Gambar 4.2, terlihat bahwa ada 2 (dua) Fakultas yang paling efisien dari variabel *input* Kepemimpinan dan Komitmen manajemen terhadap pembentuk *output* *Learning Organization* pada *People Level*, yaitu Fakultas Desain dan Industri Kreatif (FDIK) dan Fakultas Teknik (FT) yang dapat diketahui dari *score* efisiensinya sebesar

100%. DEA merupakan alat analisis perhitungan efisiensi relatif, artinya relatif dibandingkan dengan DMU lainnya. Sedangkan untuk 7 (tujuh) Fakultas lain, masih memiliki tingkat efisiensi di atas 90%, dengan efisiensi terendah pada Fakultas Ilmu Komputer (FASILKOM) sebesar 93,80%. Untuk hasil tabulasi hasil perhitungan DEA berdasarkan urutan *score* tertinggi ke rendah dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dengan *Output Learning Organization* pada *People Level***

Urutan	DMU	Score	Urutan	DMU	Score
1	FDIK	100.00%	6	FEB	96.82%
2	FT	100.00%	7	FIKES	96.45%
3	FPSI	98.41%	8	FIKOM	95.11%
4	FH	98.21%	9	FASILKOM	93.80%
5	FKIP	98.08%			

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

Perhitungan efisiensi yang kedua adalah perhitungan dengan *input* adalah Kepemimpinan saja, karena dari perhitungan sebelumnya didapat bahwa *input* Komitmen Manajemen tidak memiliki dampak terhadap pembentuk *Learning Organization* pada *Team Level*. Untuk nilai *input*, *output* dan bobot sama dengan analisis DEA sebelumnya. Hasil perhitungan DEA dengan menggunakan *software* EMS versi 1.3 untuk *Input* Kepemimpinan (*Input* 1) dengan *Output Learning Organization Team Level* (*Output* 2) seperti yang tertera pada Gambar 4.3 berikut ini.

	DMU	Score	Kepemimpinan(I){V}	Learning Organization Team Level(O){V}	Benchmarks	{S} Kepemimpinan(I)	{S} Learning Organization Team Level(O)
1	FEB	98.07%	1.00	1.00	4 (0.97)	0.00	0.00
2	FT	98.63%	1.00	1.00	4 (0.98)	0.00	0.00
3	FIKES	97.10%	1.00	1.00	4 (0.98)	0.00	0.00
4	FH	100.00%	1.00	1.00	8		
5	FIKOM	93.39%	1.00	1.00	4 (0.95)	0.00	0.00
6	FPSI	95.78%	1.00	1.00	4 (0.95)	0.00	0.00
7	FASILKOM	97.38%	1.00	1.00	4 (0.97)	0.00	0.00
8	FDIK	93.49%	1.00	1.00	4 (1.02)	0.00	0.00
9	FKIP	99.03%	1.00	1.00	4 (0.99)	0.00	0.00

**Gambar 4.3. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dengan *Output Learning Organization* pada *Team Level***

(Sumber: Pengolahan Data Software EMS Versi 1.3, 2020)

Dari hasil pengolahan data yang kedua yang tertera pada Gambar 4.3, yang masih dengan 9 (sembilan) DMU, terlihat bahwa Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien dalam hal memanfaatkan variabel *input* Kepemimpinan yang meningkatkan variabel *output Learning Organization* pada *Team Level*. Sehingga Fakultas Hukum dapat menjadi *benchmark* bagi fakultas-fakultas lain dalam mengefisienkan variabel *input* Kepemimpinan yang dapat meningkatkan variabel *output Learning Organization* pada *Team Level*. Untuk hasil tabulasi hasil perhitungan DEA berdasarkan urutan *score* tertinggi ke rendah dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini.

**Tabel 4.7. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dengan *Output Learning Organization* pada *Team Level***

Urutan	DMU	Score	Urutan	DMU	Score
1	FH	100.00%	6	FASILKOM	97.38%
2	FKIP	99.03%	7	FPSI	95.78%
3	FT	98.63%	8	FDIK	93.49%
4	FEB	98.07%	9	FIKOM	93.39%
5	FIKES	97.10%			

(Sumber: Pengolahan Data, 2020)

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Persepsi dan penilaian dosen fakultas terhadap variabel *input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen untuk kemajuan Universitas merupakan faktor yang menentukan aktifitas *Learning Organization* di dalam Universitas Esa Unggul, artinya bagaimana mereka memiliki keinginan untuk belajar terus menerus, saling berbagi ilmu, saling bekerja sama dengan antar dosen ditentukan oleh bagaimana kepemimpinan dari pemimpin dan komitmen manajemen.
2. Aktifitas *Learning Organization* pada *Team Level* atau organisasi, yaitu bagaimana infrastruktur yang mendukung pembelajaran, kerjasama dengan pihak lain, dan suasana secara akademik dibangun oleh bagaimana pimpinan di Universitas dan Fakultas.
3. Kondisi di Universitas Esa Unggul Jakarta, yang sudah merupakan *Learning Organization*, apabila dilihat dari kondisi per Fakultas, maka Fakultas yang paling efisien dalam gaya Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen yang secara efisien dapat meningkatkan *Learning Organization* pada *People Level* adalah Fakultas Desain dan Industri Kreatif dan Fakultas Teknik.
4. Sedangkan efisiensi dalam membentuk *Learning Organization* pada *Team Level* yang ditentukan oleh Kepemimpinan, maka Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien.

### 5.2. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan penelitian persepsi, yang artinya pengukuran diukur oleh responden berdasarkan persepsinya.
2. Penelitian ini merupakan penelitian relatif, artinya hasil efisiensinya adalah nilai relatif dibandingkan kelompok lainnya, sehingga bisa menghasilkan hasil yang berbeda pada penelitian yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya menggunakan 2 (dua) *input*, yaitu Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen.

4. Perhitungan untuk DEA akan memiliki kecenderungan tingkat efisiensi yang besar pada DMU yang memiliki *case* atau sampel sangat kecil.

### 5.3. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini, antara lain:

1. Saran untuk pemangku kepentingan

Untuk pimpinan universitas dapat memperbaiki kualitas universitas sebagai sebuah organisasi pembelajar, melalui perbaikan pada unit program studi dan fakultas-fakultas dengan mengacu kepada fakultas yang menjadi *benchmark* yaitu Fakultas Desain dan Industri Kreatif, Fakultas Teknik, dan Fakultas Hukum. Dengan juga memperbaiki Komitmen Manajemen khususnya terkait pemberdayaan tenaga pengajar sebagai *input* yang paling menentukan membentuk universitas sebagai sebuah organisasi pembelajar.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya pengukuran *input* dan *output* apabila mengukur dengan menggunakan persepsi, dapat menggunakan ukuran atau *item* yang lebih objektif, dan menambah *input* yang diukur tidak dengan persepsi.

## BAB 6. BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN

### 6.1. Anggaran Biaya

Untuk anggaran biaya yang terdapat dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 6.1 berikut ini.

**Tabel 6.1. Ringkasan Anggaran Biaya Penelitian**

No.	Jenis Pengeluaran	Biaya (Rp)
1	Honor	4.000.000
2	Peralatan penunjang	5.000.000
3	Bahan habis pakai	5.000.000
4	Perjalanan	5.000.000
5	Lain-lain (publikasi, seminar, laporan, lainnya sebutkan)	5.000.000
<b>Jumlah</b>		<b>24.000.000</b>

### 6.2. Jadwal Penelitian

Untuk jadwal penelitian dapat dilihat pada Tabel 6.2 berikut ini.

**Tabel 6.2. Jadwal Kegiatan Penelitian**

No.	Jenis Kegiatan	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Persiapan												
	a. Pertemuan dengan perusahaan	*											
	b. Menyiapkan perijinan	*											
	c. Menyiapkan sarana penelitian		*										
2	Pelaksanaan Penelitian												
	a. Pengumpulan & Tabulasi data		*	*	*								
	b. Pengolahan data						*	*	*				
	c. Interpretasi hasil pengolahan							*	*	*	*		
3	Penyusunan Laporan												
	a. Membuat laporan										*		
	b. Menjilid dan memperbanyak										*		
	c. Seminar internal										*		
	d. Membuat Artikel Jurnal										*		
4	Pengumpulan laporan										*		
5	Medaftar HKI (Hak Cipta)											*	

## DAFTAR PUSTAKA

- Achirulloh, Rachmad. (2006). Evaluasi Kinerja Pemasok Dengan Mengkombinasikan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) Dan Metode Pembobotan Nilai Yang Digunakan Pada PT. BMC. Skripsi. Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia
- Abbot, M and Doucouliagos. (2003). "The Efficiency of Australian Universities: a data envelopment analysis". *Economics of Education Review*. Vol.22. p.89-98
- Abdul Wajid, Rana. Et.al. (2011). "Relationship between Demographic Characteristics and Work Engagement among Public Sectors University Teachers of Lahore". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.3. No.6. P.110-123
- Agung Nugroho. (2012). "Driving Performance and Retention to Employee Engagement: a Case study n University of Brawijaya". *Journal Basic Applied Scientific Research*. Vol.2 No.1. p.338-350
- Ali, Khamis Ali. (2012). "Academic staff's perceptions of characteristics of Learning Organization in a higher learning institution" *International Journal of Educational Management*. Vol.26. No.1. p.55-82
- Alipour, Farhad dan Karimi, Roohangiz. (2011). "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship Learning Organization and Organizational Commitment". *International of Business and Social Science*. Vo.2. No.19
- Al-Qahtani, Fatimah Moh. Sabed and Ghoneim, Salah El Din Abd El Aziz. (2013). "Organizational Learning: as an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities". *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol.4. No.2. P. 513-527
- Al-Qutop. M.Y and Futa, Sahar. (2011). "The relationship between Learning Facilitators and transforming into a Learning Organization: An empirical Study of the Insurance Sector in Jordan". *International Business Research*, Vol 4. No.3. July 2011
- Aryanezhad, M B, et al. (2010). A BSC-DEA Approach to Measure the Relative Efficiency of Service Industry: A Case Study of Banking Sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 1 (2010)
- Baysal, Mehmet Emin. Toklu, Bilal. (2010). An Efficiency Analysis in Higher Education System in Turkey. *Performance Management and Measurement with Data*

- Envelopment Analysis: Proceedings of the 8th International Conference of DEA. July 2010, Olayan School of Business, American University of Beirut, Lebanon
- Barge, Kevin dan Schlueter, David. (1998). "a Critical Evaluation of Organizational Commitment and Identification". *Management Communication Quarterly*. Vol.2. No.1. p.116-132
- Becker, Thomas, et.al. (1996). "Employee Commitment: Implications for Job Performance". *Academy of Management Journal*. Vol.39. No.2. p.464-482
- Billett, Stephen. (2001). "Learning through Work: Workplace Affordance and Individual Engagement". *Journal of Workplace Learning*. Vo.13. No.6. p.209-216.
- Blackman, Deborah and Handersin, Steven. (2005)." Why Learning Organizations do not transform". *The Learning Organization*. Vol.12. No.1
- Bryan, Philips. (2003). "A Four Level Organisasi pembelajar Benchmark Implementation Model". *The Learning Organization*. Vol.10. No.02
- Bryson, Jane. (2006). "Learning at work: Organizational Affordances and Individual Engagement". *Journal of Workplace Learning*. Vol.18. No.5. p.279-297
- Bui and Barich. (2010). "Creating Learning Organization in Higher Education: applying a system perspective". *The Learning Organization*. Vol 17. No. 3
- Burke, Ronald dan Elkot, Ghada. (2010). "Work Engagement among Managers and Professionals in Egypt". *African Journal of Economic and management Studies*. Vol.1. No.1. P. 42-60
- Catano, Morgan, Kevin, (2001). "Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organization". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.22. No.06
- Chang and Lee. (2007). "A study on relationship among leadership, organisational culture, the operation of Learning Organization and employee's job satisfaction". *The Learning Organization*. Vol.14. No.2. p.155-186
- Chien-Chi Tseng. (2010). "The effects of Learning Organization on Organization Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan." Graduate School University of Minnesota
- Cho, Jason, et.al. (2009). Examining the Relationship between Dimensions of Organizational Learning and Firms' Financial and Knowledge Performance in the Korean Business Context
- Chummin, BZ. (2012). Evaluating Business Success in Microinsurance Industri of South Africa. Dissertasion. North-West University

- Chun-tat Fong, Ted and Ng, Siu-man. (2012). "Measuring Engagement at Work; Validation of the Chinese Version of the Utrecht Work Engagement Scale". *International Journal of Behavioral*. Vol.19. p.391-397
- Collie, Sarah dan Taylor, Alton. Improving Teaching Quality and The Learning Organization. (2004). *Tertiary Education and Management*. Vol.10. No.2. June 2004
- Cullen, John.et.al. (2003). "Quality in Higher Education from Monitoring to management". *Quality Assurance in Education*. Vol.11. No.1. p.5-14
- Cooper, William W. et al. (2007). Data Envelopment Analysis, A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. Second Edition. Springer Science+Business Media, LLC
- Davis, James Lee and Davis, Harley. (2009). The Learning Organization Implemented in Education through Advisory Committees". *Education*. Vol.13. No.1. P.114-120
- De Clerq, Dirk, et. al. (2013). "Unpacking the Goal Congruance-Organizational Deviance Relationship: the Roles of Work Engagement and Emotional Intelligence". *Journal of Business Ethics*
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resources Management*. Pearson Education. Asia Series
- Diez, Miriem, et.al. (2005). Exploring the Learning Organization Model in Multinational Companies. *Journal of European Industrial Training*.Vol.29. No.04
- Ebnerasoul, Seyyed Asghar et al. (2009). Performance Evaluation of Organizations: An Integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 4, April 2009
- Ekawati, Ratna. (2006). Penerapan AHP/DEA Pada Penilaian Kinerja Pemasok PT. X. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia
- Fathi, Bahram et al. The Measuring of the efficiency of Islamic Azad University in Iran Using Data Envelopment Analysis (DEA), (Case study: Azad University Branches in region five)
- Field, A. (2007). *Discovering Statistics using SPSS*, 3<sup>rd</sup> ed. London, Sage
- Friedman, Hershey. et.al. (2006). "Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization". *Review of Business*. Vol.26. No.3.
- Govindaraju, Rajesri. (2008). "Hubungan antara Knowledge Sharing Capability, Absortive Capacity dan Mekanisme Formal: Studi kasus Industri Teknologi Informasi dan Komunikasi di Indonesia". *Jurnal Teknik Industri ITB*. Vol.10 No.2. Desember 2008
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert. (2008). *Behaviors in Organizations*. Pearson Education-Prentice Hall

- Griffin, Ricky. (2006) *Management*. Houghton Mifflin Company. Texas
- Gujarati, Damodar. (2009). *Econometrics*. McgrawHill International.
- Hall, Richard. (2002). *Organizations. Structure, Process and Outcomes*. Pearson Education. Sydney
- Hanrin, Chanwitt. et al. (2009). "The Construction and development of indicators of Learning Organization at higher educational institutions emphasizing graduate production and social development". *Research in Higher Education Journal*, 2009
- Hernaus, Tom Islav. (2004). Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance : the case of Croatia
- Howell, Deborah. (2012). "A relational Study of the Knowledge Sharing Behavior and Organizational Commitment of Engineers". *The University of Alabama in Huntsville*
- Hutapea, Bonar. (2012). "Sifat-sifat Kepribadian dan Dukungan Organisasi sebagai Prediktor Work engagement Guru Pria". *Makara, Sosial Humaniora*. Vol.16. No.2. Desember 2012. P. 101-115
- Huynh, Jasmine, et.al. (2012). "Validation of the Four Dimensions Connectedness Scale in a Multisample Volunteer Study: a Distinct Construct from Work Engagement and Organizational Commitment". *International Society for Third Sector Research*. 10 January 2012
- Imas Soemaryani and Dini Rakhmadini. (2013). "Worklife Balance and Organizational Culture in Creating engagement and Performance". *International Journal of Innovation in Business*. Vol.2. No.4. p. 350-371
- Iskandar. (2008). "Kecerdasan Emosi dan Komitmen Pekerjaan Dosen di Jambi". *Jurnal Psikologi*. Vol.1. No.2. Juni 2008. p. 178-186
- Ivancevich. Konipaske. Matterson. (2008) *Organizational Behavioral and management*. McGraw Hill International Edition
- Ji-hoon Song, Baek-Kyoo, Chermack., (2009) "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire: a Validation Study in a Korean Context"., *Human resources Development Quarterly*, Vol. 20. No.1, P.43-65
- Konidari, Victoria dan Abernot, Yvan. (2006). "From TQM to Learning Organization: Another way for Quality management in Educational Institutions". *The International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol.23 No.1. p.8-16
- Kontoghiorges, Constantine.et.al. (2005). "Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaption, Innovation and Organizational Performance". *Human Resources Development Quarterly*. Vol.16. No.2. p.185-203

- Kongar, Elif. et.al. (2010). "Approach for Evaluating the Performance of engineering Schools". *International Journal of Education*. Vol.26. No.5. p.1210-1219
- Kumar, Naresh. (2005). "Assesing the Learning Culture and Performance of Educational Institution". *Performance Improvement*. Vol. 44 No.9. p.27-35
- Lamidi. (2007). "Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Dosen dengan Variabel Moderator Komitmen tentang Mutu". *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol.2.No.1. Desember 2007. P.1-10.
- Lee, Deokro. (2004). "Competing Models of Effectiveness in Research Centes and Institiute in the Florida State University System: a Data Envelopment Analysis. The Florida State University
- Li Yueh Chen. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*. Vol.5 No. 12. P.432-442
- Lin, Yan-Tsan, et al. (2011). "The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational training: An evaluation using the Kirk Patrick Four-level Model. *International Journal of Management*. Vol. 28. No. 3. Part 2
- Lyle, Ellyn. (2012). "Learning Organization". *International Journal of Business and Social Science*. Vol.3 No.6
- Madura, Jeff. (2010). *Introduction to Bussiness*. Thomson Learning
- Malik, Muhammad Ehsan, et.al. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan; a Correlational Study". *International Journal of Innovation Management and Technology*. Vol.3. No.2. p.117-123
- Marsick, Victoria and Watkins, Karen. (2003). "Demonstrating the value of an Organmiztion's Learning Culture: The dimensions of the Learning Organization Questionnaire". *Developing Human Resources* . Vo;. 5. No. 2 May 2003. P. 132-151
- Massingham, Peter and Diment, Kieren. (2009). "Organizational Commitment, Knowledge Management, Interventions and Learning Organization Capaciity". *The Learning Organization* Vol. 18 No.2
- Mirheidary, Ashraf, et.al. (2012). "Relationship between Organizational Learning and Work engagement at Isfahan Steel Company". *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research Business*. Vol.4. No.3. p.314-320
- Moilanen, Raili. (2005). Diagnosing and measuring Learning Organizations. *The Learning Organizations* Vol. 12 No. 1. p.71-89

- Mone, Edward, et.al. (2011). "Performace management at the Wheel : Drving Employee engaement in Organizations". *Journal of Business Psychology*. Vol.26. p. 205-212
- Moore, Ddavid, et.al. (2002). "Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations". *World Study*. Vol.51 No.6. p.314-319
- Murray, Peter. "Organizational Learning, Competencies, and Firm Performance". *The Learning Organization*. Vol.10 no.5. 2003
- Neefe., DO. (2001). Comparing Level of organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating in traditional and Non-traditional (Acaemic Quality Improvement Project) Accreditation Process. American Psychological Association (APA) Publication Manual 4th edition. [http : ww.uwstout.edu/lib/thesis.pdf](http://ww.uwstout.edu/lib/thesis.pdf).
- Ngarap IM Manik. (2010). "Perancangan Model Peta Profil Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia". Universitas Bina Nusantara
- Prugsamatz, Raphaella. (2010). Factor that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization Vol. 17. No. 3*.
- Purwantoro, R Nugroho. (2003), Penerapan Data Envelopment Analysis (DEA) dalam Kasus Pemilihan Produk Inkjet Personal Printer. *Usahawan*. No. 10. Th. XXXII
- Purwantoro dan Siswadi. (2009). "Pengolahan data skala terbatas dengan Metode DEA". Lembaga Manajemen Universitas Indonesia
- Rebelo, Teresa and Gomes, Adelino. (2008). Organizational Learning and the Learning Organization. Reviewing Evolution for Prospecting the Future. *The Learning Organization*, Vol.15 No.4
- Revilla, Elena dan Sarkis Joseph. (2003). "Performance Evaluation of Public and Private R&D Partnerships: a Learning and Knowledge Management Perspective".
- Robertson, Ivan, Birch, Alex Jansen, Cooper, Cary. (2012). "Job and work Attitudes, engagement, and Employee Performance". *Leadership and Organization Development Journal* . Vol. 33, No.2. 2012. P.224-237
- Rose, Raduan Che dan Kumar, Naresh. (2009). The effect or Organisational Learning on Organization Commitment, job Satisfaction, and Work Performace. *The Journal of Applied Business Research*.. Vol.25 No.6. Desember 2009
- Rowley, Jennifer and Gibbs, Paul. (2005). *From Learning Organization to practically Wise Organization*. The Learning Organization.
- Saleh, Chairul. "Pengukuran Pemindahan Teknologi di Industri Manufaktur Otomotif melalui Pendekatan DEA". International Program Department Industrial Engineering Faculty of Industrial technology Universitas Islam Indonesia.

- Senge, P.M., (1990). *The fifth Diciplines: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday
- Serrat, Oliver. (2009). *Building a Learning Organization*. Knowledge Solution. Asian Development Bank.
- Sharifirad, Mohammad Sadegh. (2011). "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): a Cross-cultrula Validition in Iranina Context". *International Journal Manpower*. Vol.32 No.6. p.661-676
- Shuck, Brad. Tonetto, Rocco. And Alborniz, Calos. (2011). 'Exploring employee engagement from the employee Perspective: Implications for HRD". *Journal of European Industrial training*. Vol.35. No.4. p.300-305
- Sicillia, Miguel-Anggel and Lytras, Miltiadis. (2005). The Semantic Learning Organization. *The Learning Organization*. Vol 12 No.05
- Singh, Rajes K and Garg, Suresh K. (2008). "Competency and Performance Analysis of Indian SMEs and large Organization, an exploratory study". *International Business Journal*. Vol.18. No.4
- Snyder, William. (2002). M. Organization Learning and Performance. Exploring of the Linkage between Organization Learning, Knowledge and Performance. Faculty of the Graduate School University of Southern California. August 2002
- Sri Trisnaningsih. (2009) "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Akuntansi". UPN Veteran jawa Timur
- Thomas, Keith and Allen, Stephen. (2006). "The Learning Organization: a Meta Analysis-of themes in Literature". *The Learning Organization*. Vo. 13. No. 2
- Tippins, Michael and Sohi Ravipreet. "IT competency and Firm Performance: is Organizational learning a missing Link?" *Strategic Management Journal*, Vol.24. No.8.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Vessal, Ahmad. (2007). Evaluating the Performance of Universities Using Data Envelopment Analysis. *California Journal of Operations Management*. Volume 5, No 1, pp 27-32. February

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1: Draft Artikel Jurnal

#### PENGUKURAN EFISIENSI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN MANAJEMEN DALAM MEMBENTUK PERGURUAN TINGGI SWASTA SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJAR (STUDI KASUS UNIVERSITSA ESA UNGGUL)

Taufiqur Rachman<sup>1</sup>, Arief Suwandi<sup>1</sup>, Rina Anindita<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Esa Unggul, Jakarta

<sup>2</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul, Jakarta

Jln. Arjuna Utara Tol Tomang-Kebon Jeruk Jakarta

[taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id](mailto:taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id)

##### Abstract

*The purpose of this research is to measure the level of Leadership and Management Commitment efficiency in forming a Learning Organization at Esa Unggul University by using Data Envelopment Analysis (DEA). The respondents in this study were academic staff, consisting of permanent lecturers, the Secretary of the Study Program, the Head of the Study Program and the Dean of the Faculty. Sampling was done by using purposive sampling method, where respondents were determined by certain criteria. The criteria set are that the respondent has worked at least 2 years and understands the management policies of Esa Unggul University colleges. Where to achieve the research objectives, the questionnaire was developed from various literature studies and there were 11 constructs that measured the Learning Organization with an indicator size of the total criteria of 96. The questionnaire used a Likert scale of 5 to measure the perceptions of academic staff towards Learning Organization in Higher Education. Furthermore, the results of the perception of the questionnaire will be calculated the efficiency value using the DEA method. The results show that Leadership and Management Commitment will have an impact on Esa Unggul University as a Learning Organization at People Level. However, the surprising result was that it was only Leadership that most determined the formation of Esa Unggul University as a Learning organization at Team Level. The results of the efficiency measurement, from the input of Leadership and Management Commitment, show that the Faculty of Creative Industry Design and Faculty of Engineering are the most efficient Faculties in managing the two inputs so that Learning Organizations are formed at the People Level in the two faculties. And the results of the last analysis show that the Faculty of Law is the most efficient faculty in managing Leadership so that it can efficiently become a faculty which is a Learning Organization at the Team Level.*

**Keywords** : Higher Education, Learning Organization, Leadership, Management Commitment, Performance Efficiency, Data Envelopment Analysis, DEA Methods

##### Abstrak

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengukur tingkat efisiensi Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dalam membentuk organisasi pembelajar di Universitas Esa Unggul dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik di Universitas Esa Unggul. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*, dimana responden ditentukan dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang ditetapkan adalah responden minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul. Dimana untuk mencapai tujuan penelitian, maka kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur Kepemimpinan, Komitmen Manajemen dan *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96. Kuesioner menggunakan ukuran 5 skala *likert* untuk mengukur persepsi staf akademik terhadap *Learning Organization* pada Perguruan Tinggi. Selanjutnya hasil persepsi dari kuesioner akan dihitung nilai efisiensi dengan menggunakan metode DEA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Manajemen dan Kepemimpinan akan memberikan dampak kepada Universitas Esa Unggul sebagai sebuah *Learning Organization* pada *People Level*. Namun hasil yang mengejutkan justru didapat bahwa hanya Kepemimpinan yang paling menentukan pembentukan Universitas Esa Unggul sebagai sebuah *Learning Organization* pada *Team Level*. Hasil pengukuran efisiensi, dari *input* Kepemimpinan dan Komitmen manajemen, menunjukkan bahwa Fakultas Desain Industri Kreatif dan Fakultas Teknik merupakan Fakultas yang paling efisien dalam mengelola kedua *input* sehingga terbentuk *Learning Organization* pada *People Level* di dua Fakultas tersebut. Dan pada hasil analisis terakhir menunjukkan bahwa Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien dalam mengelola Kepemimpinan sehingga secara efisien dapat menjadi Fakultas yang merupakan *Learning Organization* pada *Team Level*.

**Kata Kunci** : Perguruan Tinggi, Organisasi Pembelajar, Kepemimpinan, Komitmen Manajemen, Efisiensi Kinerja, Data Envelopment Analysis, Metode DEA

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perguruan Tinggi harus mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan pembelajaran yang terus menerus atau dengan kata lain, sebuah perguruan tinggi harus menjadi sebuah *learning organization* (Ali, 2012; Watkins, 2005 dan Al-Qhatani, 2013). Dengan menjadi sebuah *learning organization*, PTS akan memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja, sesuai hasil penelitian dari Thomas dan Allen (2006), Watkins dan Marsick (1993, 1994, 2003, 2004, 2005), Weldy dan Gillis (2009), Kotoghiorges (2005), dan Kumar (2005) menunjukkan adanya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja universitas dilihat dari *knowledge performance* yang tercermin dari kemampuan dosen dalam membuat karya ilmiah, baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan.

Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi yang menciptakan hasil yang kompleks dengan menggunakan beberapa sumber daya. Perguruan tinggi membutuhkan pemantauan terus menerus dan evaluasi dalam rangka untuk tetap kompetitif di arena pendidikan. Umumnya, lembaga pendidikan dievaluasi oleh lembaga/institusi external untuk (1) kegiatan akademik dan (2) kegiatan administrasi dan keuangan. Selain itu, lembaga pendidikan juga memiliki proses penilaian internal dilakukan untuk (1) memastikan kemampuan untuk memenuhi dan/atau melebihi standar pendidikan nasional, (2) menyesuaikan dengan pernyataan misi dan visi organisasi, dan (3) menjamin perbaikan terus-menerus dari mahasiswa, tenaga akademik dan administrasi. Proses penilaian internal mencakup gambaran yang luas dari kriteria kinerja seperti pengembangan dan revisi kurikulum, kontribusi pada literatur, profil jenis kelamin/kesukuan, alokasi anggaran, dan pengembangan mahasiswa dan personil. Oleh karena itu, beberapa faktor yang nyata atau tidak nyata di lingkungan harus dipertimbangkan selama peninjauan internal, sehingga menciptakan lingkungan masalah yang kompleks untuk evaluator/pengambil keputusan. (Kongar, Pallis, & Sobh, 2010)

Sesuai pasal 20 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan,

dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu sebagai bagian dari perguruan tinggi, program studi juga berkewajiban melaksanakan hal tersebut yang dikenal sebagai Tridharma Perguruan Tinggi.

Universitas merupakan sebuah organisasi yang unik, dimana individu atau anggota didalam organisasi menentukan sebuah institusi pendidikan tinggi dapat berjalan menjadi sebuah *learning organization* atau tidak. Sehingga perlu dibedakan bagaimana organisasi belajar pada tingkat individu dan manajemen. Walaupun individu, tim, dan organisasi harus merupakan suatu sistem yang "embedded" (Rose dan Kumar, 2006). Menjadi sebuah *learning organization*, tidak hanya akan terkait dengan kinerja dosen dan universitas. Dalam pendidikan tinggi dengan karakteristiknya yang unik, *learning organization* menurut pendapat beberapa akademisi dan penelitian di atas harus memisahkan antara *learning organization* pada level individu dan pada level struktural.

Sayangnya, ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur *learning organization* pada perguruan tinggi, khususnya dilihat dari efisiensi kepemimpinan belum memiliki ukuran yang pasti. Dari berbagai penelitian yang ada sebelumnya, berbagai literatur menunjukkan perkembangan dan konstruk serta butir *item* yang berbeda-beda, ada beberapa ahli yang menggabungkan level individu dengan tim, yang disebut sebagai *people level* dimana menurut Watkins dan Marsick (2004) ini menjadi sebuah variabel tersendiri, dan *structure level* menjadi variabel yang lain. Sedangkan menurut Jones (2005) didalam *learning organization* terdapat berbagai level, yaitu: a) individual, b) group, c) organizational.

Untuk dapat bersaing dan mempertahankan eksistensinya, sebuah perguruan tinggi harus mampu merencanakan dan menerapkan strategi manajemen yang tepat yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja perguruan tinggi secara menyeluruh sehingga akan diketahui keadaan keseluruhan organisasi terkait produktifitas dari pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Penilaian produktivitas dalam organisasi itu sangat penting. Kenyataannya, faktor utama produktivitas meliputi: efisiensi dan efektifitas. Oleh karena itu dalam rangka untuk menilai produktivitas, organisasi harus mengontrol dua parameter ini. Banyak metode

untuk mengukur efektifitas. Sedangkan untuk mengukur efisiensi, salah satu metode yang dapat digunakan adalah metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) yang mencoba untuk memaksimalkan efisiensi dengan mengambil pertimbangan *input* dan *output*. Ini adalah teknik pemrograman matematika yang menghitung efisiensi relatif dari beberapa unit pengambil keputusan/*Decision Making Units* (DMUs) atas dasar *input* dan *output* yang diamati, yang bisa diekspresikan dengan berbagai jenis metrik. Konsep dasar dalam DEA adalah untuk mengukur efisiensi suatu DMU tertentu terhadap titik yang diproyeksikan pada sebuah "perbatasan efisiensi". Kegunaan DEA dalam mengevaluasi sistem multi-kriteria dan menyediakan target perbaikan sistem. Sehingga kedua faktor produktivitas (efektivitas dan efisiensi) dapat diukur dengan menggabungkan dua model secara bersamaan (Seyyed Asghar, et al. 2009).

### Tujuan Penelitian

Sehingga Tujuan dalam penelitian ini adalah mengukur tingkat efisiensi kepemimpinan dalam membentuk organisasi pembelajar di Universitas Esa Unggul dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA).

### Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini dapat lebih terarah dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka terdapat beberapa batasan penelitian, antara lain:

1. Perguruan Tinggi Swasta yang dijadikan objek penelitian adalah Universitas Esa Unggul.
2. Responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik, yang terdiri dari Dosen Tetap, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi dan Dekan Fakultas. Dengan kriteria minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul.
3. Kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96.
4. Kuesioner tidak dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.
5. Metode untuk pengukuran efisiensi menggunakan *Data Envelopment Analysis*

(DEA) dengan menggunakan perangkat lunak EMS versi 1.3.

## METODE PENELITIAN

### Sampling

Sampel pada penelitian ini adalah Universitas Esa Unggul yang merupakan Perguruan Tinggi Swasta yang terletak di daerah Jakarta Barat. Adapun responden dalam penelitian ini merupakan staf akademik, yang terdiri dari Dosen Tetap, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi dan Dekan Fakultas.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*, dimana responden ditentukan dengan kriteria tertentu. Adapun kriteria yang ditetapkan adalah responden minimal telah bekerja selama 2 tahun dan memahami kebijakan manajemen perguruan tinggi Universitas Esa Unggul.

### Pengembangan Kuesioner

Kuesioner dikembangkan dari berbagai studi literatur dan terdapat 11 konstruk yang mengukur Kepemimpinan, Komitmen Manajemen, dan *Learning Organization* dengan ukuran indikator dari total kriteria sebanyak 96. Kuesioner menggunakan ukuran 5 skala *likert* untuk mengukur persepsi staf akademik terhadap *Learning Organization* pada Perguruan Tinggi. Walaupun setiap perguruan tinggi mungkin memiliki perbedaan dalam pelaksanaan *Learning Organization*, tetapi seluruh konstruk yang di susun telah memberikan kesamaan interpretasi yang sinergis.

### Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini merupakan penelitian survey, yang merupakan metode pengumpulan informasi yang disusun dalam bentuk pertanyaan terstruktur berupa kuesioner dan diisi oleh individu yang representatif mewakili populasi.

### Analisis Data

Kemiripan penelitian ini dengan Chummun (2012), Imadin (2014), menggunakan prosedur statistik. Untuk menjawab tujuan dari penelitian ini akan digunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak EMS versi 1.3 untuk menghitung nilai efisiensi relatif.

*Data Envelopment Analysis* (DEA) pertama kali diperkenalkan oleh Cooper dan Rhodes pada 1978. Pendekatan ini

memfokuskan pada evaluasi kinerja dari unit pembuat keputusan. Analisis yang dilakukan berdasarkan kepada evaluasi terhadap efisiensi relatif DMU yang sebanding.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Kuesioner penelitian disebarikan pada periode Juni-Agustus 2020, secara daring, kepada 527 Dosen Universitas Esa Unggul, yang terdiri dari pejabat struktural, Dosen Tetap 40 Jam, Dosen Tetap Non 40 jam dan Dosen Tidak Tetap. Penyebaran kuesioner dilakukan sebanyak 1 kali. Kuesioner yang berhasil terkumpul dan dilanjutkan ke tahap Analisa didapat dari 280 responden, sehingga jumlah data dalam penelitian ini adalah 280.

13,9% responden atau sebanyak 39 responden merupakan dosen yang juga menjadi pejabat struktural, dan mayoritas adalah dosen di Universitas Esa Unggul. Dari 241 Dosen yang menjawab kuesioner ini, 95 orang merupakan Dosen 40 jam kerja, atau sebanyak 40%. Dan sisanya adalah dosen Homepage. Mayoritas responden, 72,8% atau 204 responden berpendidikan terakhir S2 dan sisanya berpendidikan terakhir S3 serta ada 3 orang Guru Besar.

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*, untuk ke 4 Variabel yang diamati, yaitu variabel *input* Kepemimpinan, variabel *input* Komitmen Manajemen, variabel *output* *Learning Organization* pada *People Level* dan output kedua yaitu *Learning Organization* pada *Team Level*.

Kemudian uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *Cronbach Alpha*. Hasil yang didapat untuk semua butir *item* pertanyaan ketiga variabel memberikan nilai *loading factor* di atas 0,5 dan nilai *Cronbach Alpha* di atas 0,8 sehingga dapat dikatakan alat ukur valid dan reliabel.

Hasil uji validitas dan reliabilitas untuk Variabel *Input* Kepemimpinan tertera pada Tabel 1 berikut ini. Sedangkan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk Variabel *Input* Komitmen Manajemen tertera pada Tabel 2 berikut ini. Untuk hasil uji validitas dan reliabilitas dari Variabel *Output* *Learning Organization* pada *People Level* tertera pada Tabel 3 berikut ini. Sedangkan untuk hasil uji validitas dan reliabilitas dari Variabel *Output* *Learning Organization* pada *Team Level* tertera pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Input* Kepemimpinan

No	Item	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Pimpinan merupakan sosok yang ideal	,955	Valid	0,955	Reliabel
2	Pimpinan saat ini merupakan sosok yang mampu mempengaruhi dan mengajak anggota organisasi	,924	Valid		
3	Pemimpin saat ini memiliki tingkat kecerdasan akal dan emosi yang baik	,963	Valid		
4	Pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada anggota organisasi	,920	Valid		

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Input* Komitmen Manajemen

No	Item	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Ada dukungan organisasi	,836	Valid	0,929	Reliabel
2	Adanya <i>reward</i> organisasi bagi yang berprestasi	,891	Valid		
3	Adanya <i>empowerment</i>	,743	Valid		
4	Adanya pelatihan yang meningkatkan kinerja dosen	,924	Valid		
5	Ada usaha-usaha pihak kampus untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen	,843	Valid		

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Output Learning Organization* Pada *People Level*

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Keinginan untuk terus belajar dan menimba ilmu	,879	Valid	0,93	Reliabel
2	Saling berbagi pengetahuan dengan rekan sesama dosen	,927	Valid		
3	Saling mendukung dan bekerja sama dengna rekan sesama dosen	,931	Valid		
4	Berusaha saling memberdayakan dengan rekan sesame dosen saling melibatkan dalam kegiatan tridarma perguruan tinggi	,909	Valid		

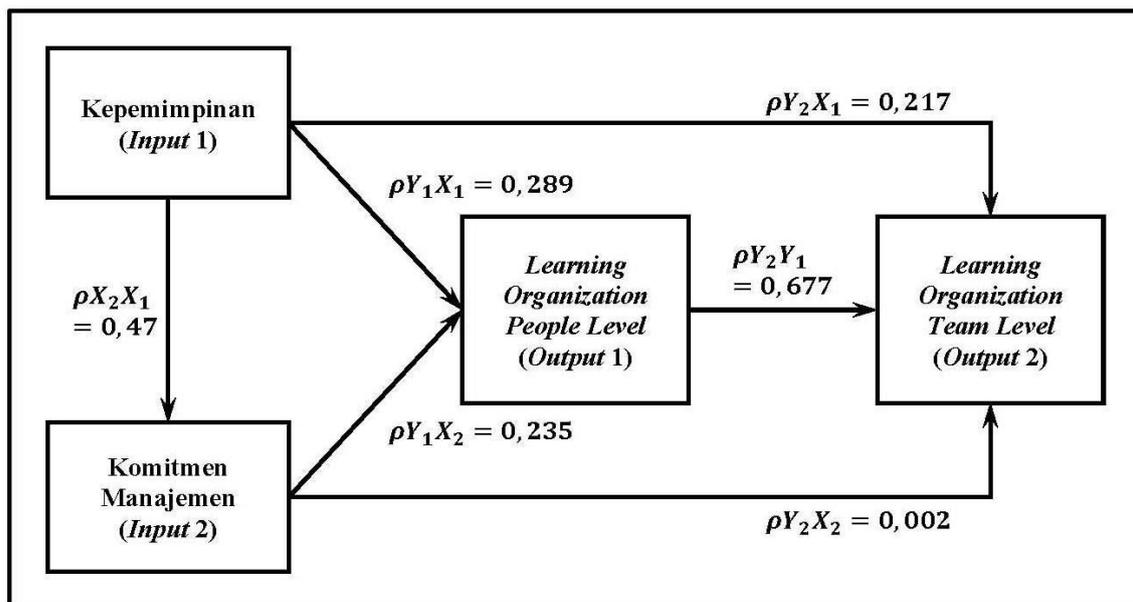
Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Output Learning Organization* Pada *Team Level*

No	Item	Nilai Loading Factor	Keterangan	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kebijakan universitas sesuai dengan kebutuhan <i>stakeholder</i> dan perkembangan zaman	,911	Valid	0,871	Reliabel
2	Kampus memiliki infrastuktur yang selalu mendukung aktifitas pembelajaran dosen	,827	Valid		
3	Pihak kampus mendorong agar pemimpin selalu terus memperbaiki diri dan mendengarkan aspirasi anggota organisasi	,941	Valid		

### Hasil Hubungan antara *Input* dan *Output* Penelitian

Sebelum mengukur efektivitas *input*, yaitu Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen terhadap *output* yaitu menjadi sebuah *Learning Organization*, maka harus dipastikan terlebih dahulu apakah *input* tersebut

merupakan faktor yang mendorong *output*, dengan hasil analisis yang dilakukan menggunakan *Path Analysis*, yang hasilnya tertera pada Gambar 1 berikut ini. Sedangkan untuk makna dari hasil penelitian *path analysis* tersebut dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.



Gambar 1. Hasil *Path Analysis* Hubungan *Input* Dengan *Output*

Tabel 5. Hasil Uji Hubungan antara *Input* dengan *Output*

No	Hubungan Antara Variabel	Nilai Koefisien Hubungan	Nilai Uji T	Makna
1	<i>Input 1</i> dengan <i>Input 2</i> : Kepemimpinan dengan Komitmen Manajemen	0,47	8,9	Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan Komitmen Manajemen untuk perbaikan mutu menjadi sebuah universitas yang berbentuk <i>Learning Organization</i>
2	<i>Input 1</i> dengan <i>Output 1</i> : Kepemimpinan mendorong <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>	0,289	4,75	Peran pemimpin mampu mendorong aktifitas <i>Learning Organization</i> di Universitas pada <i>people level</i>
3	<i>Input 2</i> dengan <i>Output 1</i> : Komitmen Manajemen mendorong <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>	0,235	3,85	Komitmen Manajemen yang tinggi menentukan apakah sebuah perguruan tinggi mampu menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i>
4	<i>Input 1</i> dengan <i>Output 2</i> : Kepemimpinan menentukan <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,217	4,99	Kepemimpinan yang baik akan membentuk sebuah perguruan tinggi menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>
5	<i>Input 2</i> dengan <i>Output 2</i> : Komitmen Manajemen dengan <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,002	0,05	Komitmen manajemen tidak memberikan dampak dalam membentuk perguruan tinggi menjadi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>
6	<i>Output 1</i> dengan <i>Output 2</i> : <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i> akan memberi dampak bagi <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>	0,677	16,39	Apabila <i>Learning Organization</i> pada <i>People Level</i> di perguruan tinggi telah terbentuk dengan baik, maka akan membentuk <i>Learning Organization</i> pada <i>Team Level</i>

Berdasarkan Tabel 5 terlihat bahwa *output* 1 dibentuk dari *input* 1 dan 2, dimana *input* 1 lebih besar dampaknya. Sedangkan untuk *output* 2 hanya dibentuk dari *input* 1.

**Hasil Data Envelopment Analysis (DEA)**

Setelah mengetahui hubungan dari setiap variabel tersebut, maka akan dilihat tingkat efektifitas dari *input* tersebut terhadap *output* dengan menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Dari 280 responden, terbagi ke dalam 9 (sembilan) DMU, dimana dalam penelitian ini, yang menjadi DMU adalah Fakultas yang terdapat di Universitas Esa Unggul.

Pada penghitungan efisiensi yang pertama adalah bagaimana tingkat efisiensi Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen terhadap pelaksanaan *Learning Organization* pada *People Level*. Nilai *input* dan *output* diambil dari hasil rata-rata jawaban kuesioner dari responden, dan bobot didapat dari nilai korelasi pada perhitungan bagian sebelumnya. Hasil perhitungan DEA dengan menggunakan *software EMS* versi 1.3 untuk *Input* Kepemimpinan (*Input 1*) dan Komitmen Manajemen (*Input 2*) dengan *Output Learning Organization* pada *People Level* (*Output 1*) seperti yang tertera pada Gambar 2 berikut ini.

DMU	Score	Kepemimpinan(I)(V)	Komitmen Manajemen(I)(V)	Learning Organization People Level(O)(V)	Benchmarks	(S) Kepemimpinan(I)	(S) Komitmen Manajemen(I)	(S) Learning Organization People Level(C)
1 FEB	96.82%	0.44	0.56	1.00	2 (0.90) 8 (0.07)	0.00	0.00	0.00
2 FT	100.00%	0.93	0.07	1.00	7			
3 FIKES	96.45%	0.45	0.55	1.00	2 (0.79) 8 (0.17)	0.00	0.00	0.00
4 FH	98.21%	0.45	0.55	1.00	2 (0.69) 8 (0.27)	0.00	0.00	0.00
5 FIKOM	95.11%	0.45	0.55	1.00	2 (0.67) 8 (0.28)	0.00	0.00	0.00
6 FPSI	98.41%	0.44	0.56	1.00	2 (0.93) 8 (0.06)	0.00	0.00	0.00
7 FASILKOM	93.80%	0.45	0.55	1.00	2 (0.66) 8 (0.26)	0.00	0.00	0.00
8 FDIK	100.00%	0.00	1.00	1.00	6			
9 FKIP	98.08%	1.00	0.00	1.00	2 (0.99)	0.00	0.00	0.00

Gambar 2. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dengan *Output Learning Organization* pada *People Level*

Perhitungan efisiensi yang kedua adalah perhitungan dengan *input* adalah Kepemimpinan saja, karena dari perhitungan sebelumnya didapat bahwa *input* Komitmen Manajemen tidak memiliki dampak terhadap pembentuk *Learning Organization* pada *Team Level*. Untuk nilai *input*, *output* dan bobot

sama dengan analisis DEA sebelumnya. Hasil perhitungan DEA dengan menggunakan *software EMS* versi 1.3 untuk *Input* Kepemimpinan (*Input 1*) dengan *Output Learning Organization Team Level* (*Output 2*) seperti yang tertera pada Gambar 3 berikut ini.

	DMU	Score	Kepemimpinan(I){V}	Learning Organization Team Level(O){V}	Benchmarks	(S) Kepemimpinan(I)	(S) Learning Organization Team Level(O)
1	FEB	98.07%	1.00	1.00	4 (0.97)	0.00	0.00
2	FT	98.63%	1.00	1.00	4 (0.98)	0.00	0.00
3	FIKES	97.10%	1.00	1.00	4 (0.98)	0.00	0.00
4	FH	100.00%	1.00	1.00	8		
5	FIKOM	93.39%	1.00	1.00	4 (0.95)	0.00	0.00
6	FPSI	95.78%	1.00	1.00	4 (0.95)	0.00	0.00
7	FASILKOM	97.38%	1.00	1.00	4 (0.97)	0.00	0.00
8	FDIK	93.49%	1.00	1.00	4 (1.02)	0.00	0.00
9	FKIP	99.03%	1.00	1.00	4 (0.99)	0.00	0.00

Gambar 3. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dengan *Output Learning Organization* pada *Team Level*

Dari hasil pada Gambar 2, terlihat bahwa ada 2 (dua) Fakultas yang paling efisien dari variabel *input* Kepemimpinan dan Komitmen manajemen terhadap pembentuk *output Learning Organization* pada *People Level*, yaitu Fakultas Desain dan Industri Kreatif (FDIK) dan Fakultas Teknik (FT) yang dapat diketahui dari *score* efisiensinya sebesar 100%. DEA merupakan alat analisis perhitungan efisiensi relatif, artinya relatif dibandingkan dengan DMU lainnya. Sedangkan untuk 7 (tujuh) Fakultas lain, masih memiliki tingkat efisiensi di atas 90%, dengan efisiensi terendah pada Fakultas Ilmu Komputer (FASILKOM) sebesar 93,80%. Untuk hasil tabulasi hasil perhitungan DEA berdasarkan urutan *score* tertinggi ke rendah dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini.

Tabel 6. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen dengan *Output Learning Organization* pada *People Level*

Urutan	DMU	Score
1	FDIK	100.00%
2	FT	100.00%
3	FPSI	98.41%
4	FH	98.21%
5	FKIP	98.08%
6	FEB	96.82%
7	FIKES	96.45%
8	FIKOM	95.11%
9	FASILKOM	93.80%

Dari hasil pengolahan data yang kedua yang tertera pada Gambar 3, yang masih dengan 9 (sembilan) DMU, terlihat bahwa

Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien dalam hal memanfaatkan variabel *input* Kepemimpinan yang meningkatkan variabel *output Learning Organization* pada *Team Level*. Sehingga Fakultas Hukum dapat menjadi *benchmark* bagi fakultas-fakultas lain dalam mengefisienkan variabel *input* Kepemimpinan yang dapat meningkatkan variabel *output Learning Organization* pada *Team Level*. Untuk hasil tabulasi hasil perhitungan DEA berdasarkan urutan *score* tertinggi ke rendah dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Hasil Perhitungan DEA untuk *Input* Kepemimpinan dengan *Output Learning Organization* pada *People Level*

Urutan	DMU	Score
1	FH	100.00%
2	FKIP	99.03%
3	FT	98.63%
4	FEB	98.07%
5	FIKES	97.10%
6	FASILKOM	97.38%
7	FPSI	95.78%
8	FDIK	93.49%
9	FIKOM	93.39%

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Persepsi dan penilaian dosen fakultas terhadap variabel *input* Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen untuk kemajuan Universitas merupakan faktor

- yang menentukan aktifitas *Learning Organization* di dalam Universitas Esa Unggul, artinya bagaimana mereka memiliki keinginan untuk belajar terus menerus, saling berbagai ilmu, saling bekerja sama dengan antar dosen ditentukan oleh bagaimana kepemimpinan dari pemimpin dan komitmen manajemen.
2. Aktifitas *Learning Organization* pada *Team Level* atau organisasi, yaitu bagaimana infrastruktur yang mendukung pembelajaran, kerjasama dengan pihak lain, dan suasana secara akademik dibangun oleh bagaimana pimpinan di Universitas dan Fakultas.
  3. Kondisi di Universitas Esa Unggul Jakarta, yang sudah merupakan *Learning Organization*, apabila dilihat dari kondisi per Fakultas, maka Fakultas yang paling efisien dalam gaya Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen yang secara efisien dapat meningkatkan *Learning Organization* pada *People Level* adalah Fakultas Desain dan Industri Kreatif dan Fakultas Teknik.
  4. Sedangkan efisiensi dalam membentuk *Learning Organization* pada *Team Level* yang ditentukan oleh Kepemimpinan, maka Fakultas Hukum merupakan Fakultas yang paling efisien.

#### Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian ini merupakan penelitian persepsi, yang artinya pengukuran diukur oleh responden berdasarkan persepsinya.
2. Penelitian ini merupakan penelitian relatif, artinya hasil efisiensinya adalah nilai relatif dibandingkan kelompok lainnya, sehingga bisa menghasilkan hasil yang berbeda pada penelitian yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya menggunakan 2 (dua) *input*, yaitu Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen.
4. Perhitungan untuk DEA akan memiliki kecenderungan tingkat efisiensi yang besar pada DMU yang memiliki *case* atau sampel sangat kecil.

#### Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini, antara lain:

1. Saran untuk pemangku kepentingan Untuk pimpinan universitas dapat memperbaiki kualitas universitas sebagai sebuah organisasi pembelajar, melalui

perbaikan pada unit program studi dan fakultas-fakultas dengan mengacu kepada fakultas yang menjadi *benchmark* yaitu Fakultas Desain dan Industri Kreatif, Fakultas Teknik, dan Fakultas Hukum. Dengan juga memperbaiki Komitmen Manajemen khususnya terkait pemberdayaan tenaga pengajar sebagai *input* yang paling menentukan membentuk universitas sebagai sebuah organisasi pembelajar.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya Untuk penelitian selanjutnya pengukuran *input* dan *output* apabila mengukur dengan menggunakan persepsi, dapat menggunakan ukuran atau *item* yang lebih objektif, dan menambah *input* yang diukur tidak dengan persepsi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achirulloh, Rachmad. (2006). Evaluasi Kinerja Pemasok Dengan Mengkombinasikan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) Dan Metode Pembobotan Nilai Yang Digunakan Pada PT. BMC. Skripsi. Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia
- Abbot, M and Doucouliagos. (2003). "The Efficiency of Australian Universities: a data envelopment analysis". *Economics of Education Review*. Vol.22. p.89-98
- Ali, Khamis Ali. (2012). "Academic staff's perceptions of characteristics of Learning Organization in a higher learning institution" *International Journal of Educational Management*. Vol.26. No.1. p.55-82
- Alipour, Farhad dan Karimi, Roohangiz. (2011). "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship Learning Organization and Organizational Commitment". *International of Business and Social Science*. Vo.2. No.19
- Al-Qahtani, Fatimah Moh. Sabed and Ghoneim, Salah El Din Abd El Aziz. (2013). "Organizational Learning: as an Approach for Transforming to the Learning Organization Concept in Saudi Universities". *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol.4. No.2. P. 513-527
- Al-Qutop. M.Y and Futa, Sahar. (2011). "The relationship between Learning Facilitators and transforming into a Learning Organization: An empirical

- Study of the Insurance Sector in Jordan". *International Business Research*, Vol 4. No.3. July 2011
- Aryanezhad, M B, et al. (2010). A BSC-DEA Approach to Measure the Relative Efficiency of Service Industry: A Case Study of Banking Sector. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 1 (2010)
- Baysal, Mehmet Emin. Toklu, Bilal. (2010). An Efficiency Analysis in Higher Education System in Turkey. *Performance Management and Measurement with Data Envelopment Analysis: Proceedings of the 8th International Conference of DEA*. July 2010, Olayan School of Business, American University of Beirut, Lebanon
- Blackman, Deborah and Handersin, Steven. (2005). "Why Learning Organizations do not transform". *The Learning Organization*. Vol.12. No.1
- Bryan, Philips. (2003). "A Four Level Organisasi pembelajar Benchmark Implementation Model". *The Learning Organization*. Vol.10. No.02
- Bryson, Jane. (2006). "Learning at work: Organizational Affordances and Individual Engagement". *Journal of Workplace Learning*. Vol.18. No.5. p.279-297
- Bui and Barich. (2010). "Creating Learning Organization in Higher Education: applying a system perspective". *The Learning Organization*. Vol 17. No. 3
- Catano, Morgan, Kevin, (2001). "Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organization". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol.22. No.06
- Chang and Lee. (2007). "A study on relationship among leadership, organisational culture, the operation of Learning Organization and employee's job satisfaction". *The Learning Organization*. Vol.14. No.2. p.155-186
- Chien-Chi Tseng. (2010). "The effects of Learning Organization on Organization Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan." Graduate School University of Minnesota
- Cho, Jason, et.al. (2009). Examining the Relationship between Dimensions of Organizational Learning and Firms' Financial and Knowledge Performance in the Korean Business Context
- Chummin, BZ. (2012). Evaluating Bussiness Successs in Microinsurance Industri of South Africa. Dissertasion. North-West University
- Collie, Sarah dan Taylor, Alton. (2004). Improving Teaching Quality and The Learning Organization. *Tertiary Education and Management*. Vol.10. No.2. June 2004
- Cullen, John.et.al. (2003). "Quality in Higher Education from Monitoring to management". *Quality Assurance in Education*. Vol.11. No.1. p.5-14
- Cooper, William W. et al. (2007). Data Envelopment Analysis, A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. Second Edition. Springer Science+Business Media, LLC
- Davis, James Lee and Davis, Harley. (2009). The Learning Organization Implemented in Education through Advisory Committees". *Education*. Vol.13. No.1. P.114-120
- Diez, Miriem, et.al. (2005). Exploring the Learning Organization Model in Multinational Companies. *Journal of European Industrial Training*.Vol.29. No.04
- Ebnerasoul, Seyyed Asghar et al. (2009). Performance Evaluation of Organizations: An Integrated Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 4, April 2009
- Ekawati, Ratna. (2006). Penerapan AHP/DEA Pada Penilaian Kinerja Pemasok PT. X. Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia
- Fathi, Bahram et al. The Measuring of the efficiency of Islamic Azad University in Iran Using Data Envelopment Analysis (DEA), (Case study: Azad University Branches in region five)
- Friedman, Hershey. et.al. (2006). "Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization". *Review of Business*. Vol.26. No.3.
- Hamrin, Chanwitt. et al. (2009). "The Construction and development of indicators of Learning Organization at higher educational institutions emphasizing graduate production and social development". *Research in Higher Education Journal*, 2009

- Hernaus, Tom Islav. (2004). Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance : the case of Croatia
- Howell, Deborah. (2012). "A relational Study of the Knowledge Sharing Behavior and Organizational Commitment of Engineers". *The University of Alabama in Huntsville*
- Ji-hoon Song, Baek-Kyoo, Chermack., (2009) "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire: a Validation Study in a Korean Context"., *Human resources Development Quarterly*, Vol. 20. No.1, P.43-65
- Konidari, Victoria dan Abernot, Yvan. (2006). "From TQM to Learning Organization: Another way for Quality management in Educational Institutions". *The International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol.23 No.1. p.8-16
- Kontoghiorges, Constantine.et.al. (2005). "Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaption, Innovation and Organizational Performance". *Human Resources Development Quarterly*. Vol.16. No.2. p.185-203
- Kongar, Elif. et.al. (2010). "Approach for Evaluating the Performance of engineering Schools". *International Journal of Education*. Vol.26. No.5. p.1210-1219
- Kumar, Naresh. (2005). "Assesing the Learning Culture and Performance of Educational Institution". *Performance Improvement*. Vol. 44 No.9. p.27-35
- Li Yueh Chen. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*. Vol.5 No. 12. P.432-442
- Lin, Yan-Tsan, et al. (2011). "The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational training: An evaluation using the Kirk Patrick Four-level Model. *International Journal of Management*. Vol. 28. No. 3. Part 2
- Lyle, Ellyn. (2012). "Learning Organization". *International Journal of Business and Social Science*. Vol.3 No.6
- Malik, Muhammad Ehsan, et.al. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan; a Correlational Study". *International Journal of Innovation Management and Technology*. Vol.3. No.2. p.117-123
- Marsick, Victoria and Watkins, Karen. (2003). "Demonstrating the value of an Organmiztion's Learning Culture: The dimensions of the Learning Organization Questionnaire". *Developing Human Resources* . Vo;. 5. No. 2 May 2003. P. 132-151
- Massingham, Peter and Diment, Kieren. (2009). "Organizational Commitment, Knowledge Management, Interventions and Learning Organization Capacity". *The Learning Organization* Vol. 18 No.2
- Mirheidary, Ashraf, et.al. (2012). "Relationship between Organizational Learning and Work engagement at Isfahan Steel Company". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*. Vol.4. No.3. p.314-320
- Moilanen, Raili. (2005). Diagnosing and measuring Learning Organizations. *The Learning Organizations* Vol. 12 No. 1. p.71-89
- Ngarap IM Manik. (2010). "Perancangan Model Peta Profil Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia". Universitas Bina Nusantara
- Prugsamat, Raphaella. (2010). Factor that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The Learning Organization* Vol. 17. No. 3.
- Purwanto, R Nugroho. (2003), Penerapan Data Envelopment Analysis (DEA) dalam Kasus Pemilihan Produk Inkjet Personal Printer. *Usahawan*. No. 10. Th. XXXII
- Purwanto dan Siswadi. (2009). "Pengolahan data skala terbatas dengan Metode DEA". Lembaga Manajemen Universitas Indonesia
- Rebelo, Teresa and Gomes, Adelino. (2008). Organizational Learning and the Learning Organization. Reviewing Evolution for Prospecting the Future. *The Learning Organization*, Vol.15 No.4
- Rose, Raduan Che dan Kumar, Naresh. (2009). The effect or Organisational Learning on Organization Commitment, job Satisfaction, and Work Performace. *The Journal of Applied Business Research*.. Vol.25 No.6. Desember 2009

- Rowley, Jennifer and Gibbs, Paul. (2005). *From Learning Organization to practically Wise Organization*. The Learning Organization.
- Saleh, Chairul. "Pengukuran Pemindahan Teknologi di Industri Manufaktur Otomotif melalui Pendekatan DEA". International Program Department Industrial Engineering Faculty of Industrial technology Universitas Islam Indonesia.
- Senge, P.M., (1990). *The fifth Diciplines: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday
- Serrat, Oliver. (2009). *Building a Learning Organization*. Knowledge Solution. Asian Development Bank.
- Sharifirad, Mohammad Sadegh. (2011). "The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): a Cross-cultrula Validition in Iranina Context". International Journal Manpower. Vol.32 No.6. p.661-676
- Sicillia, Miguel-Anggel and Lytras, Miltiadis. (2005). *The Semantic Learning Organization. The Learning Organization. Vol 12 No.05*
- Sri Trisnaningsih. (2009) "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Akuntansi". UPN Veteran jawa Timur
- Thomas, Keith and Allen, Stephen. (2006). "The Learning Organization: a Meta Analysis- of themes in Literature". *The Learning Organization*. Vo. 13. No. 2
- Tippins, Michael and Sohi Ravipreet. "IT competency and Firm Performance: is Organizational learning a missing Link?" *Strategic Management Journal*, Vol.24. No.8.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Vessal, Ahmad. (2007). Evaluating the Performance of Universities Using Data Envelopment Analysis. *California Journal of Operations Management*. Volume 5, No 1, pp 27-32. February

**Lampiran 2. Susunan Organisasi Tim Peneliti Dan Pembagian Tugas.**

No.	Nama / NIDN	Instansi Asal	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (jam/minggu)	Uraian Tugas
1	Taufiqur Rachman, ST, MT / 0315077803	Universitas Esa Unggul	Teknik Industri	1	- Mengkoordinir tugas-tugas ketua dan anggota peneliti.
				1	- Menyiapkan perijinan penelitian.
				1	- Menyiapkan sarana penelitian.
				6	- Mengumpulkan data-data penelitian.
				3	- Mengolah data.
				4	- Menyusun laporan penelitian.
2	Arief Suwandi, ST, MT / 0302046805	Universitas Esa Unggul	Teknik Industri	6	- Mengumpulkan data-data penelitian.
				4	- Mengolah data.
3	Dr. Rina Anindita, SE, MM/ 0316047901	Universitas Esa Unggul	Manajemen	6	- Mengumpulkan data-data penelitian.
				4	- Mengolah data.

## Lampiran 3 (1). Biodata Ketua Dan Anggota

### Ketua Peneliti

#### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Taufiqur Rachman, ST, MT
2	Jenis Kelamin	L (Laki-laki)
3	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	105030320
5	NIDN	0315077803
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Jakarta, 15 Juli 1978
7	E-mail	<a href="mailto:taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id">taufiqur.rahman@esaunggul.ac.id</a>
8	Nomor Telepon/HP	081311557446
9	Alamat Kantor	Jl. Arjuna Utara No. 9, Tol Tomang, Kebon Jeruk, Jakarta Barat 11510
10	Nomor Telepon/Faks	-
11	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1 = 9 org; S-2 = 0 org; S-3 = 0 org
12	Mata Kuliah yg Diampu	1. Pengantar Teknik Industri
		2. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Industri
		3. Otomasi Sistem Produksi
		4. Pengetahuan Lingkungan
		5. Desain Eksperimen
		6. Perancangan Tata Letak Fasilitas
		7. Manajemen Kualitas
		8. Manajemen Rantai Pasokan

#### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Institut Sains dan Teknologi Nasional	Universitas Indonesia	
Bidang Ilmu	Teknik Mesin	Teknik Industri	
Tahun Masuk-Lulus	1996-2002	2009-2011	
Judul Skripsi/Tesis/ Disertasi	Aplikasi Metode Helgesson-Birnie Untuk Meningkatkan Efisiensi dan Mengurangi Waktu Menganggur Pada Proses Pembuatan Muffler Tipe VCRM 08 – 4009 Di PT. CSI	Perancangan Pengukuran Efisiensi Kinerja Program Studi Di Perguruan Tinggi Dengan Pendekatan Integrasi Balanced Scorecard (BSC) dan Data Envelopment Analysis (DEA)	
Nama Pembimbing/ Promotor	Ir. Erizal, MT	Dr. T. Yuri M Zagloel, Msc	

### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Simulasi Model Antrian Optimal Loket Pembayaran Parkir	UEU	4,7
2	2016	Faktor Pembentuk Perilaku Mencontek Pada Lembaga Pendidikan Tinggi (Studi pada Program Studi Akuntansi Universitas Indonusa Esa Unggul)	DIKTI	50
3	2016	Pembentukan Model Perancangan Pengukuran Efisiensi Kinerja Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis	DIKTI	50
4	2015	Penentuan Keseimbangan Lintasan Optimal Dengan Menggunakan Metode Heuristik	UEU	4,7
5	2014	Perancangan dan Implementasi Sistem Informasi Manajemen Pada TPA Kecamatan Pulogadung	DIKTI	50
6	2014	Pembentukan Model Pengelolaan Manajemen Pengetahuan yang Efektif Berbasis Learning Organization Terintegrasi pada Industri Kreatif Bidang Fashion	DIKTI	39
7	2014	Aplikasi Metode <i>Importance-Performance Analysis</i> (IPA) Untuk Penentuan Prioritas Perbaikan Berdasarkan Hasil Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen (IKMKD)	UEU	4,7

\*Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema penelitian DIKTI maupun dari sumber lainnya.

### D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2016	Pembicara/Narasumber Pada Seminar Nasional K3 "Implementasi pada Industri Migas dan Petrokimia" Secara Insidental	UEU	
2	2016	Pelatihan Aplikasi Komputer Microsoft Office Di Lingkungan RT.007/RW.06 Kelurahan Pengadegan	UEU	
3	2016	IBM Pelatihan Penerapan Sistem Akuntansi Dan Pencatatan Dengan Pemanfaatan Komputer Pada UKM Pembuatan Roti Di Tegal Alur Jakarta Barat	UEU	
4	2016	Ipteks Bagi Masyarakat (IBM) Kelompok Usaha Handycraft, Kecamatan Ciputat Dan Pamulang, Kotamadya Tangerang Selatan	UEU	

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
5	2015	Pelatihan Aplikasi Komputer Microsoft Office Di Lingkungan RT.007/RW.06 Kelurahan Pengadegan	UEU	
6	2013	Pelatihan Ms. Excel 2007 Untuk Warga Daerah Sekitar Kampus Esa Unggul	UEU	
7	2012	Pelatihan Ms. Word 2007 Untuk Warga Daerah Sekitar Kampus Esa Unggul	UEU	

\*Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya.

#### E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	Kajian Implementasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja Dengan Metode Traffic Light System Di PT.Sulindafin	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 12, Nomor 1, April 2016, Hal. 1 – 11
2	Penentuan Keseimbangan Lintasan Optimal Dengan Menggunakan Metode Heuristik	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 11, Nomor 2, Oktober 2015, Hal. 66 – 82
3	Usulan Penggunaan Metode Fault Tree Analysis Untuk Penurunan Kecelakaan Kerja Pada PT.Inoac Polytechno Indonesia	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 11, Nomor 1, April 2015 Halaman 1 – 11
4	Usulan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dengan Metode 5W+1H Pada Lantai Produksi Di PT.Sintertech	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 10, Nomor 2, Oktober 2014 Halaman 96 – 103
5	Aplikasi Metode Importance Performance Analysis (IPA) Untuk Penentuan Prioritas Perbaikan Berdasarkan Hasil Indeks Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Dosen (IKMKD)	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 10, Nomor 1, April 2014 Halaman 96 – 103
6	Penggunaan Metode Work Sampling Untuk Menghitung Waktu Baku dan Kapasitas Produksi Karungan Soap Chip Di PT.SA	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 9, Nomor 1, April 2013, Halaman 48 – 60
7	Design of Department Performance Efficiency Measurement at Higher Education with Integration of Balanced Scorecard (BSC) and Data Envelopment Analysis (DEA) Approach	Jurnal Teknik Industri INOVISI, ISSN 0216-9673	Volume 7, Nomor 1, April 2011, Hal. 7 – 16

**F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	International Conference on Economics, Business and Social Sciences (ICEBUSS)	Analysis of Performance Efficiency Measurement for Private Universities' Program (ISBN: 978-9793490-68-7, Halaman 35)	Malang Desember 2016
2	International Conference on Economics, Business and Social Sciences (ICEBUSS)	Can System Reduce Student Dishonest Behaviour (ISBN: 978-9793490-68-7, Halaman 42)	Malang Desember 2016
3	International Conference On Finance	Fraud Triangle Theory: Why Student Cheats? (ISBN: 978-602-14716-3-0, Halaman )	Bali, Desember 2015
4	1 <sup>st</sup> PIKSI International Conference on Knowledge and Science	Building Knowledge Sharing Through Watkins and Marsick Model of Learning Organization Adopted in Fashion Creative Industry (ISBN: 978-602-14716-3-0, Halaman )	Bandung, Desember 2014

**G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul Buku	Tahun	Halaman	Penerbit
1				
2				
Dst.				

**H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ ID
1	Pedoman dan Tata Tertib Ujian Tengah Semester dan Ujian Akhir	2016	Paten	084441
2				
Dst.				

**I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
Dst.				

**J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)**

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian tahun 2020.

Jakarta, 10 Desember 2020

Pengusul,



( Taufiqur Rachman, ST, MT )

## Lampiran 3 (2). Biodata Ketua Dan Anggota

### Anggota Peneliti

#### A. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap	Arief Suwandi, ST, MT
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki
3.	Jabatan Fungsional	Lektor
4.	NIP/NIK/Identitas lainnya	0211080436
5.	NIDN	0302046805
6.	Tempat, Tanggal Lahir	Padang, 2 April 1968
7.	E-mail	arief.suwandi@esaunggul.ac.id
8.	Nomor Telepon/HP	081310420157
9.	Alamat Kantor	Jl. Arjuna Utara 9 Tol Tomang Jakarta Barat
10.	Nomor Telepon/Faks	021 5674223
11.	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S1 = 25 orang, S2 = 0 orang, S3 = 0 orang
12.	Nomor Telepon/Faks	-
13.	Mata Kuliah yang Diampu	1. Pemeliharaan dan Rekayasa Keandalan 2. Analisis Keputusan 3. Metode Taguchi 4. Analisis dan Estimasi Biaya 5. Perancangan Teknik Industri 6. Material Teknik 7. Analisis dan Perancangan Perusahaan 8. Statistik

#### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Univ. Indonesia	Univ. Indonesia	Univ. Indonesia
Bidang Ilmu	Teknik Industri	Teknik Industri	Teknik Industri
Tahun Masuk-Lulus	1987-1993	2007-2009	2015 -
Judul Skripsi/Tesis/ Disertasi	Model Perhitungan dan Penetapan Tarif Angkutan Darat BBM dan Non BBM dan Material Operasi Pertamina	Penggunaan Non Linier Goal Programming Untuk Menentukan Jumlah Pemesanan Ekonomis Dari Multi Produk Inventori	
Nama Pembimbing/ Promotor	Ir. T. Yuri Z., MSc.	Ir. Amar Rahman, MSIE	-

#### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1.	2014	Model Pembelajaran Enterpreunership yang Tepat di Perguruan Tinggi. (Anggota 1)	DIKTI (Hibah PUPT)	45

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
2.	2014	Perbaikan Urutan Pekerjaan dan Efisiensi Waktu Produksi Transformator dengan <i>Critical Path Method</i>	Univ. Esa Unggul	3
3.	2013	Analisis Penentuan Konservasi Energi Pada Industri Logam	Univ. Esa Unggul	3
4.	2013	Pembuatan Aplikasi Untuk Evaluasi Data Dispute Settlement Interkoneksi Advanced Service PT. Telkom,	Univ. Mercu Buana	3
5.	2013	Sistem Informasi Perjalanan Dinas Pegawai Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Depok	Univ. Mercu Buana	3
6.	2012	Sistem Informasi Project Tracker Menggunakan Metode Singleton dan Mediator Pattern	Univ. Mercu Buana	3
7.	2011	Analisis Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Penggunaan E-Learning di Universitas	Univ. Mercu Buana	3

#### D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1.	2011	Sebagai Auditor pada Audit Energi 2011 di Sektor Industri Logam dan Tekstil pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi, Kementerian ESDM	PT. Indra Karya, Consulting Engineers	25
2.	2012	Sebagai Auditor pada Audit Energi 2011 di Sektor Industri Agro dan Kimia pada Direktorat Jenderal Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi, Kementerian ESDM	PT. Miranthi Konsultan Permai	5
3.	2012	Nara Sumber pada Pelatihan Penyusunan Bisnis Model	Balai Inkubator Teknologi BPPT	3
4.	2012	Nara Sumber Pelatihan Manajemen Proyek	Balai Inkubator Teknologi BPPT	3
5.	2014	Iptek Bagi Masyarakat (IbM) Warung Nasi di Kecamatan Gambir	DIKTI	30

#### E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1.	Pembuatan Aplikasi Untuk Evaluasi Data Dispute Settlement Interkoneksi Advanced Service PT. Telkom,	FIFO (Forum Informasi Fakultas Ilmu Komputer	Vol. III/No. 1/ Mei/2011

No.	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
2.	Sistem Informasi Perjalanan Dinas Pegawai Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Depok	FIFO (Forum Informasi Fakultas Ilmu Komputer	Vol.III/No. 2/ Nopember/2011
3.	Pengendalian Kualitas Beton Melalui Kuat Tekan dengan Metode Disign Of Experiment (DOE)	INOVISI (Jurnal Teknik Industri)	Volume 8 Nomor 1, April 2012 ISSN 0216-9673
4.	Rancang Bangun Pembelajaran Elektronik Bahasa Inggris	FIFO (Forum Sistem Informasi)	Volume IV/No.5/ Mei/2014
5.	Improvement Work Efficiency and Manufacturing Productivity at PT, XYZ with Line Balancing Analysis	Proceeding ISIEM (International Seminar On Industrial Engineering) 7 th	Vol. 7, March 2014. ISSN 1978-774X
6.	Pembelajaran Kewirausahaan di Perguruan Tinggi	Prosiding Conference On Management and Behavioral Studies, UNTAR.	ISBN 978-602-71601-0-1 29 Oktober 2014

#### F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1.	Seminar Nasional Pengkajian dan Penerapan Teknologi Industri ke-2	Analisis Tingkat Kepuasan Mahasiswa Terhadap Penggunaan E-Learning di Universitas	16 Juli 2011, Universitas Mercu Buana, Jakarta
2.	Seminar Nasional Pengkajian dan Penerapan Teknologi Industri ke-3	Sistem Informasi Project Tracker Menggunakan Metode Singleton dan Mediator Pattern	28 April 2012, Universitas Mercu Buana, Jakarta
3.	International Seminar On Industrial Engineering and Manegement (7 <sup>th</sup> ISIEM)	Improvement Work Efficiency and Manufacturing Productivity at PT, XYZ with Line Balancing Analysis	Sanur Paradise Hotel, Bali, Indonesia. March 11th – 13th, 2014

#### G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul Buku	Tahun	Halaman	Penerbit
1				
2				
Dst.				

**H. Perolehan HKI dalam 5–10 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ ID
1				
2				
Dst.				

**I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
Dst.				

**J. Penghargaan dalam 10 tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)**

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
Dst.			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian 2020.

Jakarta, 10 Desember 2020

Pengusul,



(Arief Suwandi, ST, MT)

### Lampiran 3 (3). Biodata Ketua Dan Anggota

#### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap	Rina Anindita
2	Jabatan Fungsional	Lektor
3	Jabatan Struktural	Dosen Tetap
4	NIP/NIK/Identitas Lain	020406295
5	NIDN	0316047901
6	Tempat Tanggal Lahir	Ujung Pandang, 16 April 1979
7	Alamat Rumah	Jl. Pengayoman No.4 Utan Kayu Jakarta Timur
8	No. HP	08161968803
9	Alamat Kantor	Jl. Terusan Arjuna No 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat
10	No. Telp/Faks	021. 5674223 ext. 203/ 021 5674159
11	Alamat E-mail	Rina.anindita@esaunggul.ac.id
12	Lulusan yang Telah Dihasilkan	S-1= 80 Orang
13	Mata Kuliah yang Diampu	Manajemen SDM
		Metodologi Penelitian Manajemen
		Statistika

#### B. Riwayat Pendidikan

	S1	S2	S3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Indonesia	Universitas Gadjah Mada	Universitas Padjadjaran
Bidang Ilmu	Ilmu Ekonomi	Manajemen	Manajemen
Judul Tugas Akhir	Non skripsi	Analisis Dimensi SERVQUAL pada jasa titipan	
Tahun Lulus	2000	2003	Belum Lulus

#### C. Pengalaman Penelitian

No	Tahun	Judul Penelitian	Jumlah Dana	Sumber
1	2006	Model Ouchi pada perusahaan Jepang di Jakarta	3,000,000	Mandiri
2	2007	Analisa Faktor yang menentukan Calon Mahasiswa dalam memilih PTS di Jakarta	7,000,000	PSEP FE UEU
3	2008	Positioning Deterjen Bubuk DI Tangerang	3,000,000	Mandiri
4	2009	Keputusan Pembelian GSM pada siswa SMU di Tangerang		
5	2009	Studi Tata Kelola Organisasi pada Universitas Esa Unggul	50,000,000	PHKI Tema A
5	2010	Keputusan Pemilihan Prodi Desain Industri	10,000,000	Dep Humas UEU
7	2011	Faktor Penentu Keberhasilan dan Kegagalan Brand Extension	10,000,000	PSEP FE UEU

No	Tahun	Judul Penelitian	Jumlah Dana	Sumber
8	2012	Model Authentic Assesment pada Pembelajaran Riset Bisnis	35,000,000	PHB DIKTI
9	2012	Model Learning Organization dan Manajemen Pengetahuan	10,000,000	LPPM UEU

#### D. Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah

No	Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Volume/Nomor/Tahun	Nama Jurnal
1	2007	Analisa Faktor Penentu Keputusan Calon Mahasiswa dalam Memilih PTS	Vol.11/1/2007	Jurnal Ekonomi UEU
2	2008	Positioning Deterjen Bubuk DI Tangerang	Vol.13/2/2008	Jurnal Ekonomi UEU
3	2010	Keputusan Pembelian GSM pada siswa SMU di Tangerang		Jurnal Ekonomi UEU
4	2012	Faktor Kebersihan dan Kegagalan Brand Extension	Proceeding (seminar nasional)	Proceeding
5	2015	Is It Necessary to be a Learning Organization in Private Universities?	Waiting for LOA	Advanced Science Letter Journal

#### E. Pengalaman Penyampaian Makalah secara Oral

No	Nama Pertemuan	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Forum Manajemen Indonesia - 4	Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Brand Extension	UII – Jogjakarta, November 2012
2.	International Conference in Organization Innovation	Building Knowledge Sharing Culture in Private Universities through Learning Organization	ICOI, Bangko 3Juli 2013
3	Forum Manajemen Indonesia -5	Merancang HR Score Card Perguruan Tinggi Swasta Melalui Indikator Learning Organization	Untan Oktober 2013 Pontianak
4	International Conference in Management and Hospitality	Is It Necessary to be a Learning Organization in Private Universities?	BINUS- Bandung September 2015
5	PIKSI International Conference on Knowledge and Science	Building Knowledge Sharing Through Watkins and Marsick Model of Learning Organization Adopted in Fashion Creative Industry	PIKSI Ganesha Bandung 18 November 2015

#### F. Pengalaman Penulisan Buku

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Prinsip-Prinsip Dasar Metode Riset Bidang Pemasaran	2009	253	University Press-Graha Ilmu (ISBN:978-979-18451-4-4

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian 2020.

Jakarta, 10 Desember 2020

Pengusul,



(Dr. Rina Anindita, SE, MM)