

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
PENELITIAN INDIVIDU**

**STUDI PRO-ADAPTATION OF EXTERNAL ACQUISITION
DALAM MENDORONG KINERJA DOSEN**



**Diajukan Untuk Laporan Hasil Penelitian Individu Yang
Dibiayai Oleh DIPA Iain Surakarta Tahun Anggaran 2016**

Oleh:

Peneliti:

Nama	:	Fitri Wulandari, MSi
NIP	:	197211091999032002
Prodi/Jurusan	:	Manajemen Syariah
Fakultas	:	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Mahasiswa Pembantu Peneliti:

Nama	:	Agung Novianto Margarena
NIM	:	132211134
Prodi/Jurusan	:	Manajemen Syariah
Fakultas	:	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
TAHUN 2016**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Studi Pro-*Adaptation Of External Acquisition* Dalam Mendorong Kinerja Dosen
Peneliti : Fitri Wulandari, MSi
Lama Penelitian : 3 (tiga) bulan
Telah Divalidasi di : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Surakarta, pada tanggal 20 Juli 2016
Sumber Dana : DIPA IAIN Surakarta Tahun Anggaran 2016
Total Biaya : Rp. 20.000.000,00 (Dua Puluh Juta Rupiah)

Surakarta, 20 Juli 2016

Ketua LP2M IAIN Surakarta,

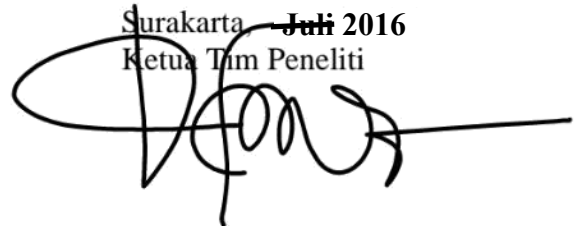


Dr. Purowanto, M.Pd.
NIP. 19700926 20003 1 001

PROFIL HASIL PENELITIAN

No	Komponen	Uraian
1	Nama Peneliti/Tim Peneliti	Fitri Wulandari, MSi
2	Unit Kerja Peneliti	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta
3	Judul Penelitian	Studi Pro- <i>Adaptation Of External Acquisition</i> Dalam Mendorong Kinerja Dosen
4	Orientasi dan Fokus Penelitian	Penelitian Unggulan
5	Manfaat Penelitian	Bagaimana membangun adaptation of external acquisition dalam meningkatkan kinerja Dosen? Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan dengan adaptation of external acquisition sebagai intervening Menganalisis pengaruh Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap Internal Knowledge Sharing, dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Dosen
6	Alamat Surat dan e-mail Peneliti	nfitri_wulandar@yahoo.com
7	Biaya Yang Diusulkan	Rp. 20.000.000,00 (Dua Puluh juta rupiah)
8	Jangka Waktu Penelitian	3 bulan

Surakarta – Juli 2016
Ketua Tim Peneliti



Fitri Wulandari, MSi
NIP. 19721109 199903 2 002

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.wb

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ‘*Studi Pro-Adaptation Of External Acquisition Dalam Mendorong Kinerja Dosen*’. Penelitian Ini disusun sesuai dengan waktu yang telah ditentukan LP2M IAIN Surakarta dengan materi berkaitan dengan perilaku organisasi. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu dan tenaga. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kepada Rektor IAIN Surakarta Dr.Mudofir, M.Pd yang telah mendukung kegiatan penelitian di tingkat IAIN Surakarta
2. Berbagai Perguruan Tinggi Solo yang telah memberikan ijin penelitian terutama untuk para dosen terima kasih telah memberikan kesempatan, terima kasih atas diskusinya yang panjang dan data-data lapangannya, sehingga penelitian dapat terselesaikan
3. Kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu terima kasih atas bantuanya dalam penelitian ini.

Akhir kata semoga amal kebaikan yang disertai dengan hati ikhlas dari semua pihak akan mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat terutama bagi dosen dan perguruan tinggi di berbagai Universitas

di Solo. Dan semoga penelitian ini menjadi awal yang baik, untuk melakukan penelitian lanjutan ke depan dengan kajian yang lebih lengkap dan mendalam. Amin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, Juli 2016

Peneliti

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of leadership that empowers the employee performance with adaptation of external acquisition as intervening and also analyze the influence of internal knowledge sharing on the performance of lecturers. Using purposive sampling, the study was conducted on lecturers of state and private higher education, ie lecturers of Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta, Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta, Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi (STIE) Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS), Universitas Slamet Riyadi (UNISRI) Surakarta, Universitas Islam Batik (UNIBA) Surakarta.

The results showed that empowering leadership significantly affects on continuous learning, share experience and data sources. The results also showed that the empowering leadership does not affect significantly on Internal Knowledge Sharing and continuous learning, share experience, while data sources affect significantly on lecture performances. The results also support that the Internal Knowledge Sharing Lecturer significant effect on performance. Internal Knowledge Sharing has the highest estimated value compared with other dependent variables. This means the any jobs done by the lecturer is not just work. Because lecturer in work brings its own values as ethical feelings, beliefs and work has deep meaning. Working for lectures is not just for earning money or promotion but also to the dedication so that lecturers who have high meaningfulness in the job will understand the importance of their work for the organization and themselves, and therefore it is normal that organizations pay more and pay attention to what do employees. Lecturer believes that experience, ideas, knowledge will provide great benefits for the organization if organization's member internally has a desire to share so that the culture of knowledge sharing is high.

Kata Kunci: Empowering Leadership, Continuous Learning, Share Experience, Data Sources, performance of lecturers

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi tidak melihat investasi modal sebagai sumber investasi terpenting, tetapi karyawan sebagai sumber investasi yang sangat berharga. Menurut (Barney, 1986a) bahwa organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif pada aset, kemampuan atau memiliki atribut tertentu adalah organisasi yang akan memenangkan persaingan. Memiliki aset, kemampuan dan proses yang langka, berharga dan sulit untuk ditiru serta memiliki beberapa sumber pengganti disebut memiliki keunggulan kompetitif. Sebuah organisasi yang efektif adalah sejauhmana organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya. Organisasi efektif akan memastikan terdapatnya semangat kerjasama dan komitmen karyawan serta kepuasan karyawan dalam lingkup yang saling mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Idris Adamu and Wan Fauziah, 2012).

Pengelolaan orang di tempat kerja merupakan bagian integral dari proses manajemen. Untuk memahami pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi adalah dengan mengenali unsur manusia dan organisasi agar memiliki tujuan identik. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik biasanya melihat rata-rata pekerja sebagai sumber akar kualitas dalam meningkatkan produktivitas. (Christine, 2006) menjelaskan bahwa penilaian kinerja akan mempengaruhi semua keputusan organisasi, termasuk kompensasi, promosi, pelatihan, penurunan pangkat, transfer, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), dan pemberhentian. Dampak yang luar biasa pada karyawan dalam organisasi, merupakan evaluasi kontrak antara pemilik dan karyawan, dengan meningkatnya pengalaman kerja dan memperkaya pekerjaan. Karyawan dapat

belajar dari evaluasi strategis, sehingga memastikan hasil kerja dan peluang yang lebih baik. Dengan pengetahuan dan perilaku strategis, karyawan dapat menemukan berbagai pengalaman untuk pengembangan dan merencanakan karir. Dengan kata lain, karyawan tersebut cenderung untuk mengambil pendekatan proaktif terhadap kemajuan karirnya.

Penilaian kinerja terus menginformasikan keputusan yang mempengaruhi individu karyawan dan memberikan manfaat bagi perusahaan yang lebih luas dari pengembangan sumber daya manusia. Dari perspektif manajemen, dengan menilai kinerja, secara signifikan akan berfungsi sebagai audit bagi organisasi tentang efektivitas kerja setiap karyawan. Melalui penilaian kinerja, organisasi mencapai tujuan untuk membantu manajemen dalam konseling karyawan (melalui meningkatnya motivasi) dan mengembangkan karyawan melalui pelatihan. Fungsi-fungsi ini dicapai melalui kinerja umpan balik yang memberikan review kinerja, dan tujuan pengaturan berdasarkan umpan balik.

Penelitian ini menghubungkan pengaruh dari kepemimpinan yang memberdayakan dan pengaruhnya terhadap kinerja dosen. Pandangan (Robbins and Judge, 2014) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh tersebut dapatlah formal maupun non formal, dan (Robbins and Judge, 2014) juga menegaskan bahwa tidak setiap pemimpin adalah manajer dan juga sebaliknya bahwa tidak setiap manajer adalah pemimpin. Hanya karena organisasi memberikan hak-hak formal tertentu tidak akan dapat memberikan jaminan bahwa mereka dapat memimpin secara efektif. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Para pemimpin adalah mereka yang menciptakan

status quo, menciptakan visi masa depan, menginspirasi para anggota organisasi untuk mencapai visi. Namun kita juga memerlukan para manajer untuk merumuskan rencana yang terperinci, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan mengawasi kegiatan operasional perusahaan yang berjalan rutin.

Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan penelitian dari kepemimpinan yang memberdayakan dengan kinerja dosen dengan variable mediating *pro-adaptation external acquisition* dan pengaruhnya terhadap *problem sensing capability*. Dan juga pengaruh dari *continuous learning capability* terhadap *pro-adaptation external acquisition* dan kinerja dosen.

Menurut (Politis, 2002) pengetahuan diidentifikasi sebagai salah satu sumber daya yang paling penting yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif suatu organisasi. Masalah yang terkait dengan kepemimpinan yang buruk dan ketrampilan interpersonal mengakibatkan hilangnya pengetahuan organisasi dan duplikasi penciptaan dan akuisisi pengetahuan yang mahal, meningkatnya biaya dan mengurangi kinerja. Pengetahuan organisasi tidak dapat terwujud tanpa pengetahuan individu, level analisis individu penting dalam memahami dan menginterpretasikan modal intelektual perusahaan. Pengetahuan yang dalam tentang pengetahuan individu menunjukkan unsur pokok kemampuan inti. Pandangan (Camuffo and comacchio, 2005) kompetensi adalah tantangan yang signifikan yang berarti pertimbangan hubungan antara kompetensi individu dan kemampuan organisasi inti dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung hubungan ini.

Bahwa akuisisi pengetahuan menurut (Mykytyn *et al.*, 1994) didefinisikan sebagai informasi mengakuisisi langsung dari pakar yang menguasai. Pengetahuan baru

biasanya diperoleh dengan membaca, mendengarkan dari seseorang, mengamati, mengalami peristiwa atau berpikir. Sebuah tinjauan dari literatur mengungkapkan bahwa latar belakang, keterampilan, pelatihan dan sifat-sifat pengetahuan pekerja adalah yang paling penting untuk akuisisi pengetahuan yang sukses. Akuisisi pengetahuan dari sumber eksternal, telah diakui sebagai salah satu yang berarti untuk pengetahuan dan kemampuan konfigurasi ulang, dan karenanya untuk mencapai pembaharuan strategis suatu perusahaan keuntungan dari akuisisi pengetahuan eksternal terutama berharga di industri teknologi tinggi, karena lingkungan yang dinamis dapat menyebabkan pengetahuan dan kemampuan perusahaan menjadi usang.

Adaptasi karir menekankan perubahan karir tanpa kesulitan besar agar sesuai dengan keadaan baru atau karir yang berubah. Adaptasi karir dibutuhkan oleh karyawan untuk mengatasi perubahan pada dunia kerja. Adaptasi berfungsi untuk menjembatani kompleksitas hubungan yang disebabkan oleh perilaku dan berbagai pandangan yang berbeda antar individu. Sehingga adaptasi karir dapat dikatakan memegang peranan penting dalam membangun perspektif pengembangan karir. Menurut (Safiah and Fauziah, 2013) bahwa kemampuan beradaptasi menjadi salah satu aspek penting agar dapat bertahan pada karir profesionalnya, keterlibatan kerja yang tinggi, intensitas berfikir kreatif dan kemampuan memanfaatkan teknologi.

Ada banyak manfaat potensial bagi individu yang terlibat dalam pembelajaran yang berkelanjutan, termasuk perbaikan kinerja, peningkatan promosi, karir lebih fleksibel, harga diri lebih tinggi, dan kreativitas yang lebih besar. Organisasi harus menyadari kebutuhan untuk pembelajaran yang berkelanjutan, menciptakan iklim belajar yang terus menerus dan mengembangkan kebijakan untuk mendukung pembelajaran

yang berkelanjutan. Demikian pula, individu harus mampu dan bersedia untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran terus menerus. Bukti-bukti empiris juga menekankan pengaruh dari kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan menghadapi berbagai problem kerja karena keinginannya untuk terus belajar.

Penelitian tentang rendahnya kinerja dapat juga dilihat pada kasus di perguruan tinggi sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa. Dari sudut pandang para industrialis, perguruan tinggi dianggap sebagai sebuah perusahaan yang memproduksi dan menjual sebuah produk yang berupa jasa pendidikan tinggi. Sehingga harus memperhatikan berbagai prinsip-prinsip manajemen perusahaan dan profesionalisme dalam pengelolaannya agar bias survive dan berkembang. Berdasarkan peringkat Webometric per Januari 2015 terhadap 7 Universitas besar di Indonesia, peringkat pertama adalah kampus UGM, kemudian Universitas Indonesia, Institute Tehnologi Bandung, Universitas Brawijaya, Institute Pertanian Bogor, Universitas Sebelas Maret kemudian Universitas Diponegoro, sedangkan swasta masuk peringkat 11 adalah Universitas Gunadharma Jakarata, dengan rangking diatas 500 dari *Rangking Web of Universities*. Diperlukan perbaikan yang menyeluruh terhadap unsur-unsur yang saling terkait di dalamnya.

Salah satu unsur yang mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi tersebut adalah tenaga pendidik, dalam hal ini adalah dosen. Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Dosen adalah seorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada

perguruan tinggi (PP no. 60/1999). Dosen sebagai ujung tombak dalam proses belajar mengajar memiliki peran penting untuk mendukung meningkatnya mutu pendidikan dengan berbagai proses seperti pengajaran yang berkualitas, penelitian, partisipasi dalam karya ilmiah, pengabdian masyarakat dan unsur penunjang lainnya.

Penelitian (Anung, 2010) terhadap dosen Kopertis Wilayah V Yogyakarta tahun 2008, dengan data berjumlah 773 dosen negeri dengan variasi dalam jenjang pendidikannya, yaitu terdiri dari 260 orang bergelar S1, 461 orang bergelar S2, dan 52 orang bergelar S3. Variasi tersebut terlihat juga dari jabatan fungsional yang mereka miliki yaitu Guru Besar 12 orang, Lektor Kepala 202 orang, Lektor 332 orang, dan Asisten Ahli 199. Dari 773 orang dosen tersebut bahkan ada yang belum mempunyai jabatan fungsional yaitu sebanyak 28 orang. Data diatas menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian dosen belum dapat memenuhi ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005. Pasal 46 ayat 2 dalam undang-undang tersebut menyebutkan bahwa seorang dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum S2 (magister). Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 juga mensyaratkan bahwa dosen harus mempunyai jabatan fungsional sekurang-kurangnya Asisten Ahli. Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta ternyata masih terdapat 28 orang dosen yang belum mempunyai jabatan

fungsional, padahal jabatan fungsional merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai penentu kewenangan mengajar (Anung, 2010).

Penelitian (Mundarti, 2007) dari hasil survey pendahuluan pada bulan September 2006 didapatkan data sebagian dosen tidak membuat Satuan Acara Pembelajaran (SAP), pembuatan silabi oleh dosen mengalami penurunan dari tahun akademik 2004/2005 yaitu 58% menjadi 43 % pada tahun akademik 2005/2006. Pada pelaksanaan proses belajar

mengajar rata-rata kehadiran dosen belum memenuhi standart kehadiran dosen > 75 % yaitu hanya tercapai 69,6 % pada kelas reguler dan 69,1 % pada kelas ekstensi. Beberapa dosen tidak memberikan umpan balik tugas-tugas perkuliahan. Nilai hasil ujian masuk ke bagian evaluasi hanya 30 % dosen yang tepat waktu. tidak terlepas oleh kualitas proses pembelajarannya melalui kinerja dosennya.

Berdasarkan studi pendahuluan bulan September 2006 di Prodi Kebidanan Magelang menunjukkan data sebagai berikut: jumlah pengajar seluruhnya 28 orang yang terdiri dari 11 orang (39%) bidan dan 17 orang (61%) non bidan, Dari seluruh jumlah pengajar, 7 orang (25%) diantaranya memenuhi kaulifikasi akademik magister yang terdiri dari S2 kebidanan 2 orang (7%), S2 kesehatan 5 orang (18%), sedang sisanya 21 orang (75%) berpendidikan S1, DIV dan DIII. Pada perencanaan proses belajar mengajar di Prodi Kebidanan Magelang berdasarkan dokumen kurikulum sebagian dosen tidak membuat SAP. Pembuatan silabi awal semester mengalami penurunan dari 58% pada tahun akademik 2004/2005 menjadi 43% pada tahun akademik 2005/2006. Pada awal Proses Belajar Mengajar (PBM) hanya sebagian dosen yang memberikan silabi sebagai rencana pembelajaran yang akan dicapai dan sebagian menyerahkan setelah PBM berjalan serta ada yang tidak memberikan silabi sampai kuliah berakhir. Sebagian dosen tatap mukanya tidak terpenuhi sesuai dengan rencana dalam silabi, kadang tidak tepat waktu sehingga mengajar tidak sesuai dengan jumlah waktu dan materi yang harus dicapai.

1.2. Masalah Penelitian

Masalah penelitiannya adalah bagaimana membangun adaptation of external acquisition dalam meningkatkan kinerja? Dengan pertanyaan penelitian yang dijabarkan sebagai berikut; 1) Apakah ada pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan dengan adaptation of external acquisition sebagai variabel intervening? 2) apakah ada pengaruh adaptation of external acquisition terhadap kinerja karyawan dan terhadap Internal Knowledge Sharing ? 3). Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap Internal Knowledge Sharing, dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Dosen?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan dengan adaptation of external acquisition sebagai intervening
- 2) Menganalisis pengaruh Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap Internal Knowledge Sharing, dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Dosen?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hypotheses and Concept Development

2.1.1. Epistemology Of Adaptasi Eksternal Acquisition

(Savickas, 1997) adaptasi berarti kualitas untuk bisa berubah, tanpa kesulitan besar, dan mampu untuk menyesuaikan kondisi baru atau situasi yang berubah. Adaptasi memiliki konotasi perubahan tanpa henti dengan menekankan kebutuhan pada perubahan secara terus-menerus untuk merespon keadaan baru dan situasi baru, bukan untuk mengatasi suatu kondisi yang dapat diprediksi dan tugas linier. Adaptasi diperlukan berkaitan dengan penyesuaian karena perbedaan individu, pengembangan karir, dan kesanggupan untuk mengatasi tugas yang tidak diprediksikan sebelumnya serta berpartisipasi dalam perubahan yang tidak terduga.

Pandangan (Savickas, 2005; Savickas, 1997) adaptasi karir merupakan sikap, kompetensi dan perilaku individu untuk menyesuaikan pekerjaan dengan cara-cara yang pantas dan tepat. Adaptasi dapat dikonseptualisasikan menggunakan dimensi perkembangan untuk menggambarkan kematangan karir, perencanaan karir, mengeksplorasi dan memutuskan pada berbagai pilihan dan tantangan karir.

Menurut (Savickas, 2005) bahwa individu yang adaptif dikonseptualisasikan sebagai (a) individu yang memiliki rasa khawatir tentang masa depannya, (b) mengambil kendali dan mencoba untuk mempersiapkan untuk masa depannya, (c) menampilkan rasa ingin tahu dengan mempersiapkan kemampuan diri dan skenario masa depan, dan (d) memperkuat kepercayaan diri untuk mengejar berbagai impian dan aspirasi. Sehingga menurut (Savickas, 2005) bahwa dimensi adaptasi karir meliputi perhatian terhadap

perkembangan karir, adanya kontrol karir, rasa ingin tahu terhadap perkembangan karir dan kepercayaan diri terhadap perkembangan karir.

Akuisisi pengetahuan diturunkan dari konsep manajemen pengetahuan. Pandangan Gilsby (2007) bahwa manajemen pengetahuan sebagai suatu proses melibatkan akuisisi, penciptaan, penyimpanan, transfer dan berbagi dalam organisasi sehingga mewakili sumber daya kompetitif dinamis. Pengetahuan menurut (Christopher and Eebah, 2014) adalah dorongan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang mendorong akuisisi, perbaikan, penyimpanan, transfer dan berbagi pengetahuan dalam organisasi sehingga mewakili sumber daya yang kompetitif dinamis.

Konsep akuisisi pengetahuan didefinisikan sebagai kumpulan pengetahuan yang berasal dari berbagai sumber yaitu, surat kabar, artikel, program pelatihan, dan menghasilkan pengetahuan baru melalui percobaan dengan cara-cara kerja baru, diskusi dengan senior dan rekan kerja. Hal yang perlu diperhatikan dalam proses akuisisi pengetahuan yaitu keberagaman dan banyaknya pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, kedua setiap orang cenderung memiliki pengetahuan yang masih tersimpan (seperti pada pengetahuan tacit) (Renderick, 2008). Sehingga pengetahuan sebagai hal yang dapat diperbarui dan dapat dikolaborasikan dengan pengetahuan orang lain. Argumen yang disampaikan karena pengetahuan di dibangun oleh individu, membutuhkan platform yang berhubungan dengan organisasi yang diciptakan untuk membantu dalam akuisisi pengetahuan. Untuk mencapai hal ini (Renderick, 2008) percaya bahwa platform interaksi terus menerus yang akan membantu dalam berbagi pengetahuan dan transfer pengetahuan.

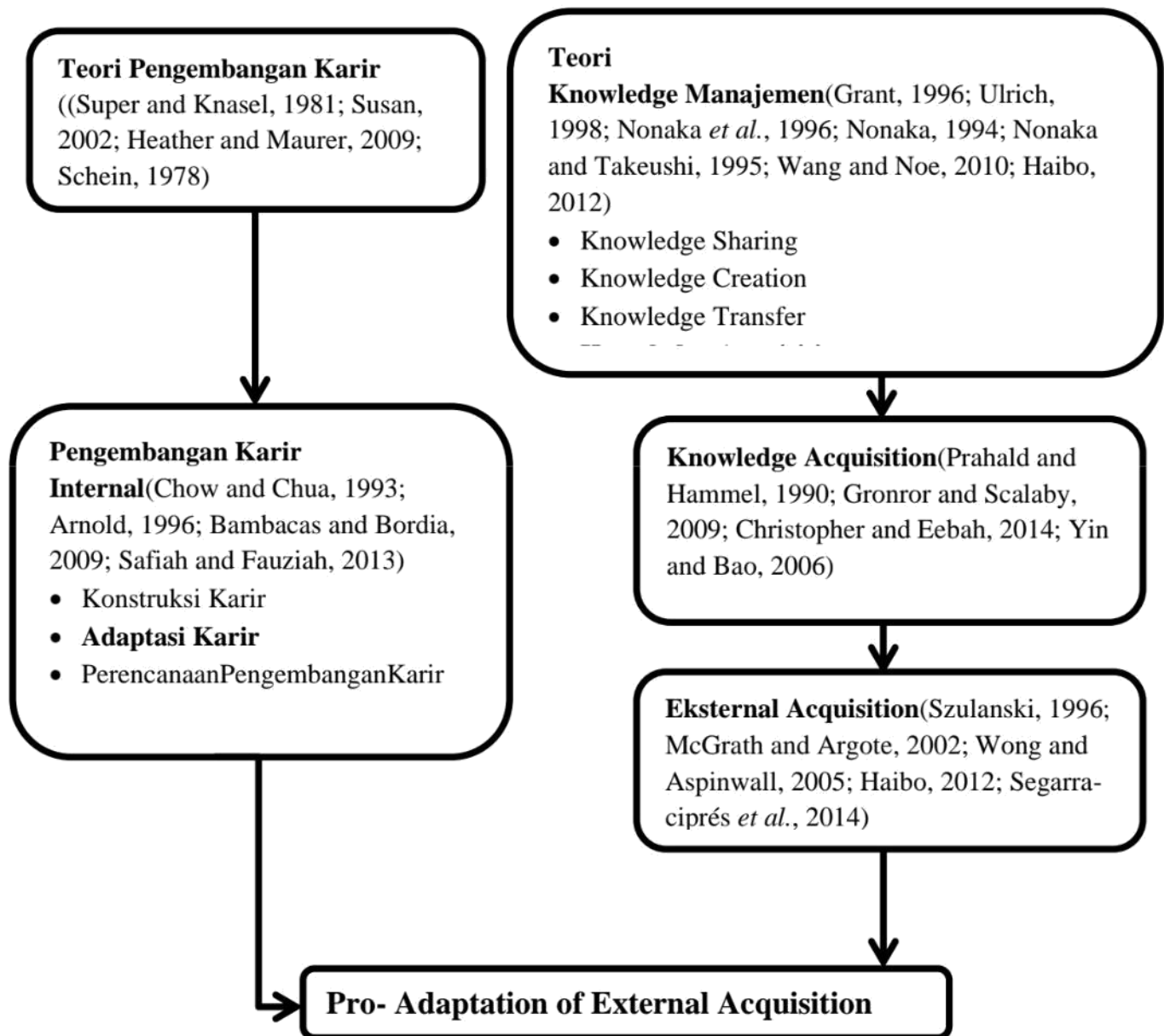
Menurut (Christopher and Eebah, 2014; Gronror and Scalaby, 2009) bahwa dimensi dari akuisisi pengetahuan meliputi belajar terus menerus, berbagi pengalaman, praktek penyimpanan pengetahuan dan sumber data. Dimensi belajar terus menerus meliputi mengikuti seminar secara periodik, mengikuti kursus atau pelatihan, mengikuti konferensi, mengikuti program-program pertukaran dan peer reading. Berbagi pengalaman meliputi interaksi lintas fungsi, praktek komunikasi, diskusi secara informal dan refleksi departemen. Praktek penyimpanan pengetahuan meliputi manual filling (panduan pengajuan) dan elektronik filling (pengajuan secara elektronik). Terakhir adalah sumber data meliputi data-data dari perpustakaan, internet, pemerintah dan sumber internal.

Menurut (Lavie, 2006) sumber pengetahuan eksternal, seperti dari asosiasi industri, mitra aliansi, diperoleh anak perusahaan baru, dan mempekerjakan karyawan baru. Meskipun demikian, hal itu juga bisa dikatakan bahwa kedua sumber pengetahuan eksternal dan internal penting bagi mengembangkan proses pembelajaran eksploratif yang sukses. Menurut (McGrath and Argote, 2002) studi-studi menunjukkan bahwa dengan memperoleh pengetahuan eksternal, pengetahuan perusahaan diakses secara eksternal menghasilkan pengetahuan yang dapat menjadi penting untuk pengembangan kegiatan yang inovatif.

Penelitian (Segarra-ciprés *et al.*, 2014) menyoroti keuntungan dari mengakses pengetahuan dari luar perusahaan sebagai sarana meningkatkan inovasi perusahaan. Namun, akses ke pengetahuan eksternal organisasi bukan tanpa masalah, termasuk penolakan pengetahuan eksternal oleh anggota perusahaan atau kesulitan dalam

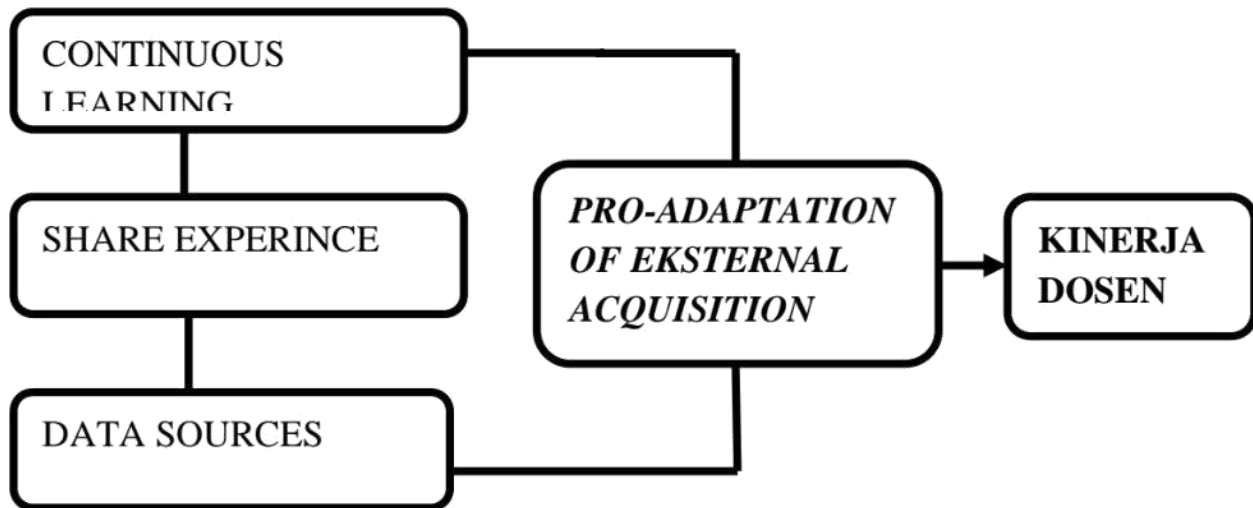
menerapkan pengetahuan tersebut untuk untuk keberhasilan integrasi pengetahuan eksternal dalam proses inovasi.

Gambar. 2.1. Conceptual Mapping Proposisi Pro-Adaptasi Eksternal Acquisition



Gambar 2.2.

Model Proposisi Konsep Pro- Pro-Adaptation Of Eksternal Acquisition



2.1.1.1. Continuous Learning

(Ahmed *et al.*, 1999) bahwa pembelajaran dan perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus terdapat hubungan yang berkaitan. Proses terjadinya pembelajaran dan perbaikan dalam organisasi dapat terjadi dengan kondisi yang tidak terstruktur. Di sisi lain, proses pengelolaan pada lingkungan pembelajar dan perbaikan terstruktur tersebut perlu difasilitasi agar tercipta sistem atau praktek pembelajaran yang mendorong pada situasi pembelajaran dan perbaikan secara terus-menerus.

Pandangan (West, 1994) menyatakan suatu organisasi dengan budaya dan proses untuk menciptakan iklim dan sistem yang dibutuhkan, memastikan bahwa organisasi dapat belajar terus menerus dan mengakibatkan apa yang sekarang dikenal sebagai organisasi pembelajaran. Pengembangan organisasi pembelajaran pada dasarnya melibatkan kesepakatan dasar bahwa: belajar adalah nilai, belajar terjadi sepanjang

waktu, kuantitas dan kualitas pembelajaran dapat ditingkatkan jika ada kesempatan untuk terus belajar, belajar adalah proses yang berkesinambungan tanpa awal dan akhir dan mempertahankan belajar bersama dengan orang lain.

Menurut (London and Smither, 1999) organisasi yang berubah adalah organisasi yang menciptakan kebutuhan lingkungan untuk mendukung karyawan belajar secara terus menerus dan mengembangkan diri. Pengembangan diri berarti mencari dan menggunakan umpan balik, pengaturan pengembangan tujuan, terlibat dalam kegiatan pengembangan, dan melakukan evaluasi kemajuan karirnya sendiri. Organisasi dapat mendorong pengembangan diri dengan memberikan umpan balik kinerja yang tidak mengancam, memastikan pilihan perilaku untuk belajar, mendorong umpan balik untuk mencari bermanfaat dan berpartisipasi dalam kegiatan belajar dan yang ditentukan tingkah laku.

Menurut (Dileep *et al.*, 2013) bahwa untuk mengoptimalkan resistensi perubahan karena program akselerasi, organisasi membutuhkan kesiapan karyawan untuk menerima perubahan. Kesiapan karyawan akan muncul ketika karyawan merasa risiko pribadi karena perubahan adalah kecil dan karyawan merasa sangat tidak puas dengan status quo yang menghasilkan sesuatu yang cenderung tidak pasti atau memiliki pengaruh tidak signifikan terutama untuk masa depan mereka. Dalam kebanyakan situasi, organisasi tidak memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik dalam menghadapi perubahan. Selain itu, adaptasi organisasi yang sukses adalah semakin bergantung pada dukungan kemampuan pengembangan yang dihasilkan karyawan akan menjadi dorongan kuat untuk mempercepat perubahan, bukan hanya mengatasi masalah pada kemampuan manajemen.

Organisasi yang berubah adalah organisasi yang menciptakan kebutuhan lingkungan untuk mendukung karyawan belajar secara terus menerus dan mengembangkan diri (London and Smither, 1999). Organisasi dapat mendorong pengembangan diri dengan memberikan umpan balik kinerja yang tidak mengancam, memastikan pilihan perilaku untuk belajar, mendorong umpan balik untuk mencari bermanfaat dan berpartisipasi dalam kegiatan belajar dan yang ditentukan tingkah laku. Pandangan (Ahmed *et al.*, 1999) bahwa pembelajaran dan perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus terdapat hubungan yang berkaitan. Proses terjadinya pembelajaran dan perbaikan dalam organisasi dapat terjadi dengan kondisi yang tidak terstruktur. Suatu organisasi dapat belajar terus menerus dan mengakibatkan apa yang sekarang dikenal sebagai organisasi pembelajaran. Pengembangan organisasi pembelajaran pada dasarnya melibatkan kesepakatan dasar bahwa: belajar adalah nilai, belajar terjadi sepanjang waktu, kuantitas dan kualitas pembelajaran dapat ditingkatkan jika ada kesempatan untuk terus belajar, belajar adalah proses yang berkesinambungan tanpa awal dan akhir dan mempertahankan belajar bersama dengan orang lain (West, 1994).

Menurut (Todd and Elizabeth, 2010) kompetensi belajar terus menerus merupakan bagian penting dari pekerjaan yang sukses. Bahwa aspek manajerial pekerjaan berhubungan dengan perlunya kompetensi belajar secara terus menerus. Kompetensi belajar terus menerus memiliki empat dimensi yaitu orientasi pengembangan. Kedua, menjadi kompeten untuk belajar terus menerus dengan melibatkan standar kerja batin. Individu dengan standar kerja batin yang tinggi akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, bahkan akan menerima ketika menghasilkan tingkat kinerja yang lebih rendah. Komponen ketiga kompetensi belajar secara terus menerus adalah bakat skokastik atau

kemampuan untuk belajar tentang hal baru dengan mudah. (Van Velsor, 1998) bahwa kemampuan untuk terus memperoleh keterampilan baru dan mengembangkan secara profesional adalah penting untuk kesuksesan karir. Menurut (Açıkdilli and Ayhan, 2013) kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk baru dan mengantisipasi perubahan pasar.

Teknologi akan mengubah cara orang melakukan pekerjaan dan akses pengetahuan akan menjadi lebih mudah karena individu harus bekerja keras untuk bersaing dengan tuntutan baru di tempat kerja (Eddy *et al.*, 2005). Ada banyak manfaat potensial bagi individu yang terlibat dalam pembelajaran yang berkelanjutan, termasuk perbaikan kinerja, peningkatan promosi, karir lebih fleksibel, harga diri lebih tinggi, dan kreativitas yang lebih besar. Pandangan (Rowold *et al.*, 2008) konsep pembelajaran terus menerus selalu berhubungan dengan karir individu karyawan, dimana fokusnya pada pekerjaan atau pengalaman yang berhubungan dengan karir dan juga kontribusi pembelajaran terus menerus untuk pengembangan karir dan mempersiapkan untuk perubahan masa depan dalam karir.

Kesuksesan karir akan semakin tergantung pada kemampuan untuk belajar secara terus menerus dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan (Kevin, 2006). Hasil menunjukkan bahwa sebagai individu meningkatkan partisipasi dalam kegiatan belajar terus menerus akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kesuksesan karir karir. Menurut (Lewis *et al.*, 2014) bahwa kesempatan belajar secara terus menerus dengan dukungan pembelajaran yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab yang tepat pada siswa, dapat menyebabkan siswa semakin mudah untuk mengatasi tantangan dan menemukan kesuksesan melalui lingkungan pembelajar. Studi ini menunjukkan

bahwa pembelajaran online dapat menyebabkan peningkatan self-efficacy dan jika siswa didukung secara memadai di tempat pembelajaran akan membantu mereka untuk lebih berhasil. Menurut (Hirschi, 2009) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap karir akan berpengaruh kepuasan hidup atau kesuksesan karir subyektif.

Menurut (Todd and Elizabeth, 2010) kompetensi belajar terus menerus merupakan bagian penting dari pekerjaan yang sukses. Kompetensi belajar terus menerus memiliki empat dimensi yaitu orientasi pengembangan. Kedua, menjadi kompeten untuk belajar terus menerus dengan melibatkan standar kerja batin. Individu dengan standar kerja batin yang tinggi akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, bahkan akan menerima ketika menghasilkan tingkat kinerja yang lebih rendah. Komponen ketiga kompetensi belajar secara terus menerus adalah bakat skokastik atau kemampuan untuk belajar tentang hal baru dengan mudah. Komponen ini dapat dianggap sebagai kemampuan baku inheren seseorang untuk belajar. Komponen keempat dan terakhir kompetensi belajar secara terus menerus adalah objektivitas diri atau kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan diri sendiri.

(Van Velsor, 1998) bahwa kemampuan untuk terus memperoleh keterampilan baru dan mengembangkan secara profesional adalah penting untuk kesuksesan karir. Belajar secara terus-menerus memiliki banyak manfaat dalam jangka pendek, seperti akuisisi pengetahuan, membangun kesadaran diri, dan perubahan perspektif. Sedangkan dalam jangka panjang, seperti pengembangan keterampilan dan perubahan perilaku. Pembelajaran secara terus menerus idealnya akan menyebabkan peningkatan produktivitas dan juga meningkatkan kemampuan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut (Eddy *et al.*, 2005) teknologi akan mengubah cara orang melakukan pekerjaan dan akses pengetahuan akan menjadi lebih mudah karena individu harus bekerja keras untuk bersaing dengan tuntutan baru di tempat kerja.

(Tannenbaum, 1997) mendefinisikan pembelajaran terus menerus sebagai proses dimana pembelajaran individu dan/atau organisasi dipupuk secara terus-menerus, dan mengidentifikasi sembilan faktor kunci yang dapat berkontribusi pada pengembangan lingkungan belajar yang berkelanjutan. Seperti yang kita meneliti ini secara lebih rinci, kita dapat mengandaikan bahwa kontinyu yang kuat lingkungan belajar menyebabkan demonstrasi perilaku mentoring rekan (yaitu, perilaku ini didukung), yang mengarah pada pembelajaran individu, yang pada akhirnya memfasilitasi proses pembelajaran terus menerus. Hasil menunjukkan lingkungan belajar terus menerus sebagai faktor penting dalam menciptakan pembelajaran; pertama, bahwa dukungan rekan kerja, dukungan pengawas, berkaitan dengan perilaku mentoring rekan kerja.

Penelitian (Rowold *et al.*, 2008) bahwa karir yang berhubungan dengan belajar terus menerus memiliki dampak positif pada kinerja pekerjaan. Konsep pembelajaran terus menerus adalah fenomena tingkat individu dan karenanya berbeda dengan pembelajaran pada level organisasi. Konsep pembelajaran terus menerus selalu berhubungan dengan karir individu karyawan, dimana fokusnya pada pekerjaan atau pengalaman yang berhubungan dengan karir dan juga kontribusi pembelajaran terus menerus untuk pengembangan karir dan mempersiapkan untuk perubahan masa depan dalam karir.

H1: Semakin meningkat continuous learning akan semakin tinggi kinerja dosen

H2: Semakin meningkat Share Experience akan semakin tinggi kinerja dosen

H3: Semakin meningkat Data Sources akan semakin tinggi kinerja dosen

2.2. Internal Knowledge Sharing

Berbagi pengetahuan dibutuhkan organisasi untuk mendorong karyawan melakukan berbagai pekerjaan dengan saling memberikan informasi dalam menyelesaikan pekerjaan, membantu karyawan lain yang kesulitan, bekerjasama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan berbagai masalah, mengembangkan berbagai ide dan pengalaman baru serta mengkomunikasikan berbagai kebijakan dan prosedur kerja yang baru (Bock *et al.*, 2005). Berbagi pengetahuan dalam organisasi dapat terjadi melalui komunikasi tertulis, komunikasi dengan bertatap muka, atau melalui laporan-laporan yang didokumentasikan. Berbagi pengetahuan memiliki manfaat diantara mendorong budaya inovasi, memotivasi karyawan untuk berbagi ide-ide baru, membantu karyawan lebih mudah dalam memahami pasar dan pelanggan dengan layanan yang baik terhadap pelanggan (Lefika and Mearns, 2015).

Berbagi pengetahuan sebagai suatu proses pertukaran pengetahuan yang melibatkan personal, konten pengetahuan, konteks organisasi, media berbagi pengetahuan yang sesuai, dan lingkungan sosial yang mendukung. Sebuah organisasi pengetahuan berfokus pada pengembangan interpersonal, struktur, dan hubungan networking untuk mencapai berbagi pengetahuan yang efektif dan menghasilkan pengetahuan atau kemampuan untuk daya saing organisasi dan kesuksesan organisasi. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kemampuan ini sebagai penentu dari pengetahuan bersama, organisasi bisa lebih efisien menyebarkan dan mengatur sumber daya dan

kemampuan untuk berbagi pengetahuan. Penelitian ini berfokus pada investigasi kemampuan intraorganizational dan perilaku berbagi pengetahuan, dan penelitian masa depan dapat dilakukan pada kegiatan berbagi ekstra-organisasi atau perusahaan multinasional (Yang and Chen, 2007).

Terdapat lima faktor yang mendukung dalam berbagi pengetahuan seperti keinginan berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan, karakteristik pengetahuan yang akan dibagi, keprihatinan organisasi, saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dengan orang lain, dan iklim organisasi. Bahwa hambatan untuk berbagi pengetahuan termasuk budaya (54%), kegagalan top manajer menangkap sinyal penting (32%), kurangnya memahami strategi bisnis (30%), struktur organisasi (28%), hambatan pemilik dalam menyelesaikan masalah (28%), proses yang tidak standar (27%), informasi teknologi komunikasi (22%), sistem insentif (19%), pergantian staf (8%), dan kegagalan kerjasama (5%) (Ruggles, 1998).

Studi manajemen pengetahuan memberikan bukti kuat bahwa mekanisme berbagi pengetahuan internal adalah kunci untuk mendorong kemampuan perusahaan untuk terus belajar dan berinovasi. Bahwa berbagi pengetahuan internal merupakan cara organisasi untuk membantu perusahaan memanfaatkan tentang manfaat pengetahuan dalam mendorong organisasi yang *coopetition* dan meningkatkan kinerja inovasi produk. Internalisasi berbagi pengetahuan mencoba mengakses berbagai pengetahuan eksternal dan kemudian mengkombinasikan berbagai pengetahuan tersebut. Dengan menggabungkan kembali dengan pengetahuan yang berada dalam perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk mengelola Ketegangan *coopetition* antara penciptaan nilai dan nilai tambah adalah bergantung pada elemen desain organisasi tertentu. Bergantung

pada wawasan dari manajemen pengetahuan dan pengetahuan yang hilang literatur kita fokus pada dua mekanisme yang berhubungan dengan pengetahuan khusus (Estrada *et al.*, 2016).

Praktik berbagi pengetahuan internal tidak hanya membuat pengetahuan antara individu-individu yang pada gilirannya merangsang inovasi, tetapi juga memfasilitasi ide inovatif yang dihasilkan oleh individu yang pada akhirnya, sejauh mana praktik berbagi pengetahuan internal menjadi tradisi dalam perusahaan dan menghasilkan tingkat kinerja inovasi yang lebih tinggi pada perusahaan. Internalisasi digambarkan sebagai cara menciptakan pengetahuan dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Internalisasi dipicu dari “learning by doing” dimana individu dapat melakukan internalisasi pengetahuan melalui pengalaman dengan menciptakan dan membaca dokumen, dokumentasi membantu individu internalisasi berbagai pengalaman yang telah dialami, atau melalui pengalaman orang lain atau pengalaman tidak langsung (Gourlay, 2003).

Banyak cara dilakukan oleh organisasi agar proses berbagi pengetahuan dapat dilembagakan oleh organisasi, salah satunya dengan kafe pengetahuan (Lefika and Mearns, 2015). Kafe pengetahuan merupakan teknik yang cukup baru yang digunakan untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan, menawarkan individu dengan organisasi kesempatan untuk berinteraksi melalui tatap muka dengan membahas topik yang relevan dengan organisasi dan dengan tujuan untuk meningkatkan transfer pengetahuan. Pada dasarnya tujuan dari kafe pengetahuan adalah berfokus pada budaya percakapan sebagai sarana untuk melakukan transfer pengetahuan dan selanjutnya memungkinkan untuk proses pembelajaran berlangsung, mendorong diskusi pada berbagai perubahan

salah satunya perubahan teknologi, ruang terbuka bagi individu untuk membicarakan masalah/topik tertentu untuk membuka wawasan baru, merupakan forum dialog untuk membahas masalah umum, mendorong individu untuk melakukan tehnik Brainstorming sebagai proses yang mendorong individu dalam kelompok untuk menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi melalui diskusi kelompok, melakukan praktek komunitas sebuah proses di mana sekelompok individu yang memiliki kepentingan bersama, mengatur masalah, atau mendiskusikan topik tertentu, berkumpul dan membicarakannya pada secara terus-menerus untuk belajar dan agar mendapatkan pemahaman yang lebih luas, mendorong aktif learning sebagai suatu proses di mana individu dalam suatu organisasi, yang memiliki tingkat beragam keterampilan dan pengalaman, berkumpul untuk menganalisis masalah kerja dan mengembangkan rencana aksi.

Pandangan dari (Zhang and Jiang, 2015) yang menjelaskan alasan perilaku individu untuk berbagi pengetahuan, menegaskan bahwa tiga faktor yang mempengaruhi niat berbagi pengetahuan individu yakni sikap terhadap berbagi perilaku, norma-norma sosial yang mendorong perilaku individu untuk berbagi, dan keyakinan seseorang terhadap perilaku berbagi. Sikap adalah sejauhmana individu mengevaluasi perilaku menguntungkan atau tidak baik. Norma subyektif adalah tekanan sosial yang dirasakan untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku berbagi pengetahuan. Dan keyakinan dengan memiliki keterampilan yang diperlukan, sumber daya dan kesempatan untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan. Akhirnya, perspektif pertukaran sosial juga banyak digunakan untuk menekankan antarpribadi timbal balik dan kepercayaan dalam berbagi pengetahuan.

Penelitian yang dilakukan (Nesheim and Hunskaar, 2015) dalam suatu proyek dimana personel dalam proyek menghadapi pengaturan kerja yang berbeda sehingga dibutuhkan interaksi dan kerjasama dengan personal yang lain. Berbagi pengetahuan terjadi antar karyawan internal organisasi atau antara karyawan internal dengan konsultan eksternal. Dalam studi empiris dari 117 karyawan dan konsultan eksternal, hasil menunjukkan dukungan kuat untuk hipotesis utama: karyawan internal cenderung untuk terlibat lebih dalam berbagi pengetahuan daripada konsultan eksternal. Karyawan cenderung untuk kurang terlibat dalam berbagi pengetahuan dengan konsultan eksternal. Karyawan dalam pekerjaan yang memiliki pengaturan kerja yang berbeda ada kecenderungan untuk memiliki perilaku yang berbeda juga dalam berbagi pengetahuan. Bahwa kepercayaan terhadap karyawan lain, kepercayaan terhadap konsultan external, dan juga pengalaman kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku untuk berbagi. Kepercayaan dalam kaitannya dengan kedua kategori (in group dan out group) ditemukan secara statistik terkait dengan perilaku berbagi pengetahuan terhadap personil dalam kedua kategori.

H4: Semakin meningkat internal Knowledge Sharing akan semakin tinggi kinerja dosen

2.3. Konsep Kepemimpinan yang memberdayakan

Konsep kepemimpinan yang memberdayakan dikembangkan dari teori pemberdayaan dan kepemimpinan. Menurut (Tierney, 2008) teori seperti kepemimpinan transformasional dengan hasil yang beragam (lihat Tierney, 2008: 106), telah mengembangkan konsep kepemimpinan yang memberdayakan. Karena kepemimpinan yang memberdayakan melibatkan berbagi kekuasaan dengan maksud untuk

meningkatkan motivasi dan investasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Para pemimpin transformasional lebih efektif karena dianggap lebih kreatif. Perusahaan-perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional memiliki tingkat desentralisasi lebih tinggi dan juga tanggung jawab lebih besar, sehingga para manajer lebih cenderung mengambil resiko dan memiliki rencana kompensasi yang diarahkan untuk jangka panjang.

Menurut (Robbins and Judge, 2014) salah satu studi atas para pekerja bagian teknologi informasi di Cina mendapati bahwa memberdayakan perilaku kepemimpinan mengarah pada perasaan kendali pribadi yang positif di antara para karyawan, yang mana meningkatkan kreativitas mereka di tempat kerja. Studi terbaru lainnya mengindikasikan bahwa para pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas pengikut dan memberikan semangat kerja yang lebih tinggi dan juga mengajak para pengikut untuk mengejar tujuan-tujuan perusahaan yang ambisius.

Menurut (Ghosh, 2013) pemberdayaan karyawan adalah ide yang banyak dibahas dalam penelitian organisasi dan dalam dunia praktik manajemen. Menurut (Swarnalatha and Prasanna.T, 2012) karakteristik pemberdayaan organisasi adalah 1) sebuah organisasi diberdayakan akan menekankan pada delegasi, desentralisasi, dan difusi kekuasaan dan informasi. 2). hirarki organisasi datar bukannya serangkaian tingkat perintah dan mengontrol satuan di bawah mereka. 3). menunjuk manajer lebih sedikit dengan tanggung jawab yang lebih luas. rentang manajemen jauh di atas dua puluh di mana peran seorang manajer bergeser dari controller untuk pelatih dan mentor. 4). menetapkan pedoman terstruktur sehingga karyawan tahu parameter pengambilan keputusan 5). nilai inti karyawan terkait dengan kepuasan karyawan. 6). investasi waktu dan usaha untuk

memastikan bahwa karyawan baru yang direkrut dijamin mampu menangani kerja dengan otonomi.

Menurut (Ghosh, 2013) pemberdayaan karyawan adalah proses beralihnya wewenang dan tanggung jawab ke karyawan di tingkat yang lebih rendah dalam hirarki organisasi. Hal ini merupakan proses transfer kekuasaan dari manajer kepada bawahan. Pemberdayaan terjadi ketika seseorang bekerja selama beberapa tahun dan mengembangkan berbagai ide, pengetahuan, keterampilan, kemampuan alih pekerjaan dan menguasai berbagai pekerjaan penting pada organisasi. Jika orang tersebut diberi muatan keseluruhan pekerjaan yang dilakukan, dengan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang memadai, maka karyawan dapat mengambil keputusan sendiri dan secara efektif dan efisien mampu menyelesaikan pekerjaan. Karyawan sebagian besar mengharapkan memiliki kekuatan, otoritas, pengakuan, status, tanggung jawab dan ketika mereka mendapatkan semua ini, karyawan akan mengerahkan untuk memanfaatkan potensi penuh mereka, energi, kemampuan dan kompetensi dalam mencapai kinerja. Program pemberdayaan ini dirancang untuk mendelegasikan kekuasaan dan wewenang oleh manajer kepada bawahan mereka dan berbagi tanggung jawab dengan karyawan.

Menurut (Srivastava *et al.*, 2006) perilaku pemimpin yang memberdayakan telah banyak diteliti baik pada skala non manajerial individu dan pada skala non manajerial tim. Menurut (Lord and Hutchison, 1993) tentang pemberdayaan adalah sulit untuk secara jelas memisahkan tiga tingkat pemberdayaan yaitu pada level individu, kelompok maupun organisasi.

Menurut (Pearce and Sims, 2002) contoh perilaku pemimpin yang memberdayakan termasuk keputusan mendorong partisipatif, memimpin dengan contoh,

berbagi informasi, pelatihan, dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Dengan perilaku pemimpin yang memberdayakan diharapkan karyawan lebih meningkatkan peran yang berhubungan dengan kontribusi, wewenang, kompetensi, keterhubungan dan kebermaknaan. Sedangkan dimensi dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan adalah mendorong tindakan independen atau kemandirian, berpikir adanya peluang atau kesempatan, dan pengembangan diri karyawan.

Menurut (Arnold *et al.*, 2000) bahwa dimensi untuk mengukur kepemimpinan yang memberdayakan adalah dengan cara memberikan pertanyaan penting kepada anggota tim mengenai cara bagaimana pemimpin memberdayakan. Penelitian ini mengukur perilaku kepemimpinan yang memberdayakan dengan kuesiner yang diberikan kepada anggota tim dan pemimpin dari dua organisasi yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima faktor (membina, menginformasikan, memimpin dengan memberi contoh, menampilkan kepedulian atau berinteraksi dengan tim, dan pengambilan keputusan partisipatif) sesuai untuk menggambarkan ciri dari perilaku kepemimpinan yang memberdayakan.

Senada dengan pendapat (Arnold *et al.*, 2000) bahwa keterampilan kepemimpinan yang memberdayakan tim dapat diperkuat dengan meningkatkan masing-masing dari lima komponen yaitu berpartisipasi, pengambilan keputusan, menginformasikan, dan menunjukkan keprihatinan atau perhatian. Program pelatihan yang tepat dapat diberikan untuk membantu pemimpin tim dan anggota mengidentifikasi kelemahan dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan operasional dan manajerial dan memiliki potensi besar untuk memperkuat perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan juga meningkatkan kinerja tim.

Menurut (Politis, 2002) meskipun perilaku dan ketrampilan interpersonal paling penting sering dikutip untuk akuisisi pengetahuan yang sukses, dan sedikit yang diketahui tentang peran yang dimainkan oleh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional kepemimpinan dalam proses akuisisi pengetahuan dan konsekuensi untuk kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara atribut karismatik, terhadap akuisisi pengetahuan, konsiderasi individu berpengaruh terhadap akuisisi pengetahuan dan stimulasi intelektual berpengaruh signifikan negatif terhadap akuisisi pengetahuan. Meskipun hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara atribut karismatik terhadap akuisisi pengetahuan berpengaruh signifikan positif, namun pengaruh akuisisi pengetahuan terhadap kinerja organisasi tidak didukung dalam penelitian ini. Akibatnya, bahwa meskipun kepemimpinan memiliki peran dalam proses akuisisi pengetahuan, namun tidak bertanggung jawab secara kolektif pada pengetahuan yang akan mempengaruhi kinerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat (Srivastava *et al.*, 2006) bahwa semua dari lima dimensi kepemimpinan yang memberdayakan berkontribusi untuk berbagi pengetahuan. Pertama, pemimpin yang memberdayakan dapat menjadi contoh bagi bawahan dengan berbagi pengetahuan, yang menandakannya dukungan untuk berbagi pengetahuan tim. Kedua, perilaku pembinaan dari pemimpin yang memberdayakan termasuk anggota tim dapat berkomunikasi secara efektif dengan satu sama lain dan mendorong mereka untuk kolaboratif memecahkan masalah, sehingga memberikan kesempatan bagi mereka untuk berbagi pengetahuan. Pendapat ini juga didukung oleh (Arnold *et al.*, 2000) ketika seorang pemimpin mendukung pengambilan keputusan partisipatif, anggota tim memiliki lebih kesempatan untuk juga ikut terlibat.

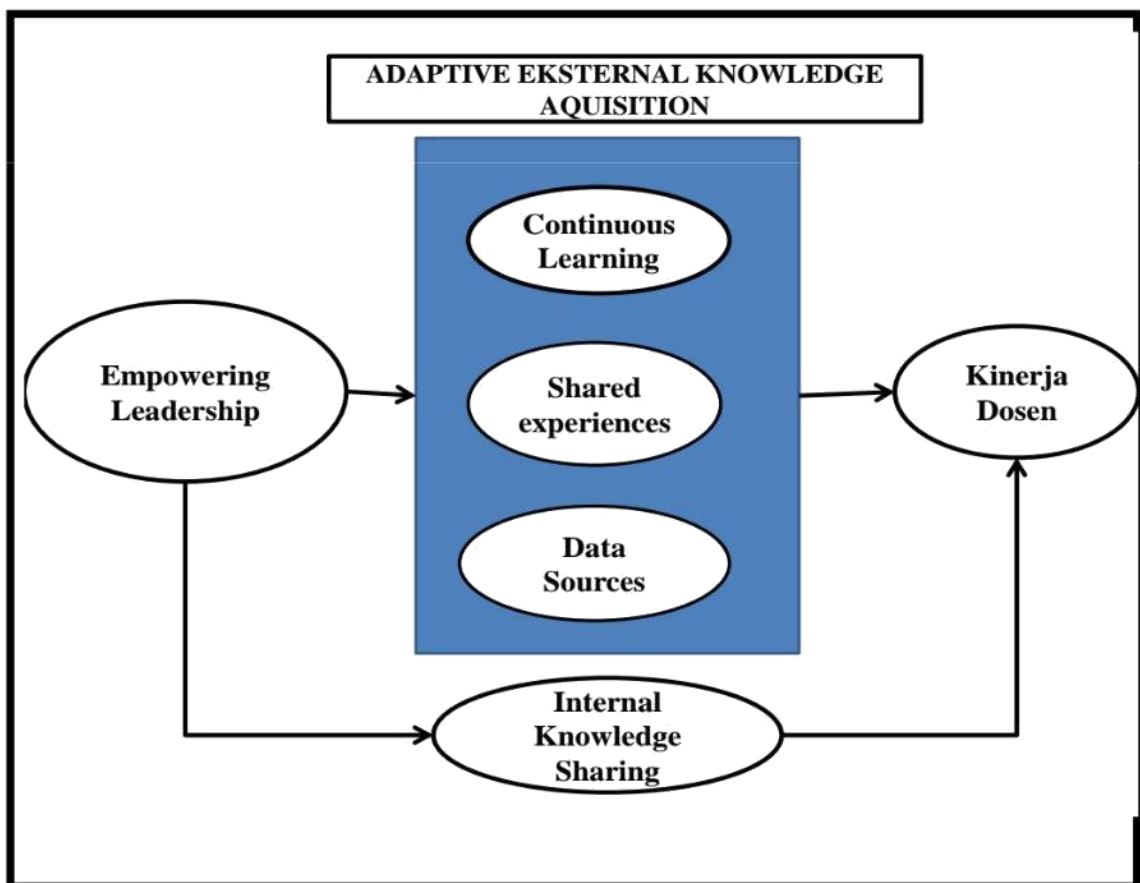
H5: Semakin tinggi kepemimpinan yang memberdayakan akan semakin meningkat Continuous Learning.

H6: Semakin tinggi kepemimpinan yang memberdayakan akan semakin meningkat Shared Experience

H7: Semakin tinggi kepemimpinan yang memberdayakan akan semakin meningkat Data Sources

H8: Semakin tinggi kepemimpinan yang memberdayakan akan semakin meningkat Internal Knowledge Sharing

Gambar 2.3. Model penelitian



BAB III

Metode Penelitian

3.1. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dirancang dalam kategori penelitian *explanatory* dengan menggunakan *mix analysis*. Analisis dilakukan secara kuantitatif dengan analisis tambahan berupa wawancara mendalam (*indepth interview*) untuk mengeksplorasi temuan penelitian. Analisis tambahan dilakukan untuk memberikan penjelasan secara mendalam dari hasil uji hipotesis baik yang diterima maupun yang tidak diterima secara kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel dosen pada perguruan tinggi negeri dan swasta di Surakarta. Sampel dilakukan pada perguruan tinggi seperti IAIN Surakarta, Universitas Sebelas Maret, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS), Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Universitas Islam Batik Surakarta.

3.2. Populasi dan sampel

Dalam penelitian ini tidak diketahui jumlah populasi secara pasti, sehingga jumlah sampel didasarkan pada sampel minimum yang disyaratkan. Sampel merupakan bagian dari populasi yang menunjukkan beberapa anggota melalui proses seleksi dari populasi (Sekaran, 2003). Jumlah sampel adalah jumlah elemen yang akan dimasukkan dalam sampel. Semakin besar sampel maka semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan secara tepat dalam menolak hipotesis. Karena alat analisis yang digunakan dengan SEM untuk menentukan sampel dengan model estimasi menggunakan Maximum Likelihood (ML) minimum diperlukan sampel 100, karena ketika sampel dinaikkan

menjadi diatas 100, metode ML meningkat sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. Namun jika sampel ditingkatkan menjadi besar antara (400-500), maka model menghasilkan perbedaan secara signifikan sehingga ukuran Goodness of fit menjadi jelek. Jadi dalam penelitian ini direkomendasikan bahwa ukuran sampel yang ideal adalah antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML (Ghozali, 2011). Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *nonprobability sampling*, dimana setiap elemen populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel dalam penelitian (Sekaran, 2003) sampel dipilih menurut pertimbangan pribadi peneliti, bahwa sampel bisa dipilih untuk mewakili populasi.

3.3. Pengukuran Variabel

Kinerja Bisnis (Slater and Olson, 2000; Kardison and Yoestini, 2014) diukur dari memiliki kinerja pengajaran, memiliki kinerja penelitian, memiliki kinerja publikasi, memiliki kinerja keterlibatan dalam pengabdian masyarakat, memiliki kinerja dari unsur-unsur penunjang. Penelitian ini menggunakan sepuluh point skala likert (1-10) untuk menentukan jawaban kuesioner.

Kepemimpinan yang memberdayakan kepemimpinan (Xiaomeng and Kathryn M, 2010; Hartman, 2004; Arnold *et al.*, 2000) diukur dari berusaha untuk memberdayakan karyawan secara berkualitas dengan mendelegasikan tanggung jawab, mendorong bawahan, memberikan kewenangan pengambilan keputusan dan percaya kepada bawahan.

Pro-Adaptation Of Eksternal Acquisition

Continuous Learning terus menerus belajar untuk meningkatkan kemampuan, belajar sebagai proses yang terjadi sepanjang waktu dalam meningkatkan pengalaman, mendorong pengembangan diri secara berkualitas, mendorong menemukan umpan balik yang bermanfaat. Penelitian ini menggunakan sepuluh point skala likert (1-10) untuk menentukan jawaban kuesioner.

Tabel 3.1. Indikator Variabel Penelitian dan Pernyataan Kuesioner

Item	Indikator	Rujukan
Kualitas Kepemimpinan Yang Memberdayakan		
EL1	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kepemimpinan memberikan kesempatan seluas-luasnya 	(Xiaomeng and Kathryn M, 2010; Hartman, 2004; Arnold <i>et al.</i> , 2000)
EL2	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kepemimpinan yang mendorong kepada bawahan 	
EL3	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kepemimpinan dengan memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan 	
EL4	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kepemimpinan dengan memberikan kepercayaan kepada bawahan 	
Continuous Learning		
CL1	<ul style="list-style-type: none"> • Terus menerus belajar untuk meningkatkan kemampuan 	(Akpotu and Lebari, 2014)
CL2	<ul style="list-style-type: none"> • Belajar sebagai proses yang terjadi sepanjang waktu 	
CL3	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu mengembangkan diri 	
CL4	<ul style="list-style-type: none"> • Terus mengevaluasi pekerjaan dan melakukan umpan balik. 	
Share Experince		
SE1	<ul style="list-style-type: none"> • Interaksi dengan dosen/professional pada perguruan tinggi lain atau lembaga lain 	(Akpotu and Lebari, 2014)
SE2	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif melakukan diskusi secara informal dengan dosen perguruan tinggi/lembaga lain. 	
SE3		

SE4	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif berkomunikasi dengan dosen pada perguruan tinggi atau lembaga lain • Terus melakukan refleksi pada bidang keahlian saya dan memberikan masukan pada departemen saya 	
Data Sources		
DS1	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif mencari sumber referensi dari perpustakaan manual atau online • Aktif menggunakan internet mencari rujukan • Membutuhkan data dari <i>Government Depositories</i> • Membutuhkan data dari <i>Internal Sourcing</i> 	(Akpotu and Lebari, 2014)
DS2		
DS3		
DS4		
Internal Knowledge Sharing		
IKS1	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif berbagi informasi baru • Aktif berbagi pengalaman baru • Aktif berbagi prosedur baru • Aktif berbagi ide-ide baru 	(Haibo, 2012; Ipe, 2003; Zhang and Ng, 2012; Jude, 2011; Tohidinia and Mosakhani, 2010; Jambekar, 2005)
IKS2		
IKS3		
IKS4		
Kinerja Dosen		
KK1	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kinerja pengajaran. • Memiliki kinerja penelitian • Memiliki kinerja publikasi ilmiah • Memiliki kinerja keterlibatan dalam pengabdian masyarakat • Memiliki kinerja dari unsur-unsur penunjang 	(Slater and Olson, 2000; Kardison and Yoestini, 2014)
KK2		
KK3		
KK4		
KK5		

3.5. Tehnik analisis Data

3.5.1. Screening dan trimming Data

Screening data merupakan uji yang dilakukan untuk melihat konsistensi jawaban dari responden dengan melihat simpangan baku yang ekstrim. Sementara trimming adalah

dilakukan untuk melihat konsistensi jawaban responden responden pada jawaban angket terbuka dan tertutup. Dari hasil screening dan trimming data ditemukan dari 154 sampel, maka 14 data yang tidak konsisten sehingga data tersebut dihilangkan dan sisanya 140 data yang layak untuk dilakukan pengujian.

3.5.2. Administrasi Data

Sebelum kuesioner disebar, dilakukan pilot studi untuk memastikan kualitas dari instrumen (kuesioner). Dalam melakukan administrasi data dilakukan fase validity. Fase validity dilakukan dengan menyebarkan 10 kuesioner terlebih dahulu, dan responden diminta untuk menyampaikan berbagai masukan berkaitan dengan pemahaman konten dan bahasa yang digunakan. Setelah 10 kuesioner yang disebar dilakukan revisi baru dilakukan penyebaran kepada 30 responden. Data dari 30 responden ini yang akan digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas guna mengukur semua item pertanyaan yang digunakan apakah sudah valid dan reliabel. Dalam penelitian ini responden total yang digunakan adalah 140 data yang dilakukan oleh peneliti dari bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2016.

3.5.3. Uji Non Response Bias

Pengujian non response bias dilakukan dengan uji independen sampel t test untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban responden yang mengisi kuesioner secara langsung, dan yang mengisi kuesioner secara tidak langsung dengan responden. Jika nilai Levene's for Equity Variance menunjukkan tingkat signifikan diatas 5% untuk *two tailed* dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan perbedaan signifikan antara rata-rata skor jawaban pada 2 kelompok responden, sehingga dapat dikatakan bahwa kelompok berasal

dari populasi yang sama. Dalam menguji non Response Bias adalah dinyatakan tidak terdapat perbedaan persepsi pada kedua kelompok yang diuji jika $p-\alpha > 0,05$ (5%)

3.5.4. Uji Hipotesis

3.5.4.1. Asumsi SEM

Asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan Model SEM adalah sebagai berikut;

a. Ukuran sampel

Sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan dengan SEM adalah minimum berjumlah seratus (100) dan maksimum 200 (dua ratus) sampel karena menggunakan tehnik estimasi maximum Likelihood Estimation.

b. Normalitas dan Linieritas

Sebaran data yang dianalisis dilakukan terlebih dahulu pengujian normalitas dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Sedangkan uji linieritas dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu memilih pasangan data dan dilihat pola penyebaran datanya.

c. Outlier

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun secara multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unit yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Jika terjadi outlier maka terapi yang dapat dilakukan dengan treatment khusus pada data yang terjadi outlier.

d. Multicollinieritas atau singularity

Multicollineritas akan dideteksi dengan determinan matriks kovarians, dimana nilai yang rendah memberikan indikasi adanya masalah multikolinieritas. Dalam program SEM tersedia fasilitas “warning” setiap kali terdapat indikasi multikolinieritas atau singularity. Jika terdapat pesan warning, peneliti dapat melakukan secara ulang data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah terdapat kombinasi linier dari variabel yang akan dianalisis. Perlakuan data yang dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas. Jika singularitas dan multikolinieritas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu treatment yang dilakukan adalah menciptakan “composite variable”.

2.5.5. Pemodelan dan Analisis Persamaan Struktural dengan software Amos

Menurut (Hair *et al.*, 2006) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu: 1) pengembangan model secara teoritis; 2) menyusun diagram jalur (path diagram), 3) mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural, 4) memilih matrik input untuk analisis data, 5) menilai identifikasi model, 6) mengevaluasi estimasi model, dan 7) interpretasi terhadap model.

2.5.5.1. Langkah-langkah dalam Mengembangkan Program AMOS

Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model persamaan struktural didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih, tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis. Kesalahan paling kritis di dalam pengembangan

model berdasarkan teori adalah dihilangkannya satu atau lebih variabel prediktif dan masalah ini dikenal dengan *specifaction error*. Implikasi menghilangkan variabel signifikan adalah memberikan bias pada penilaian pentingnya variabel lainnya. (Ghozali, 2011)

Langkah 2 dan 3 Menyusun Diagram Jalur (*path diagram*) dan Persamaan Struktural

Dalam membangun diagram jalur (*path diagram*), hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis dengan satu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Garis dengan dua anak panah menunjukkan hubungan korelasi atau kovarian antar konstruk. Untuk menyusun persamaan strukturalnya ada dua hal yang perlu yaitu menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest.

Ketika *measurement model* terspesifikasi, maka peneliti harus menentukan reliabilitas dari indikator. Reliabilitas dari indikator dapat dilakukan dengan dua cara, 1) diestimasi secara empiris atau 2) dispesifikasi. Disamping menyusun model spesifikasi oleh si peneliti (memberi nilai fixed atau tetap) baik struktural dan *measurement model*, peneliti dapat juga menspesifikasi korelasi antara konstruk eksogen atau antara konstruk endogen. Variabel indikator atau manifest dalam *measurement model* juga dapat dikorelasikan dari korelasi konstruk. Hal ini sebaiknya dihindari kecuali dalam masalah khusus.

Langkah 4 Memilih Matrik Input Untuk Analisis Data

Model persamaan struktural berbeda dari tehnik analisis multivariate lainnya, SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Data mentah obeservasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan mengubah terlebih dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data outlier harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung

Langkah 5 Menilai Identifikasi Model

Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi: 1) adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, 2) ketidakmampuan program untuk invert information matrix, 3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalnya error variance yang negative, 4) adanya nilai korelasi yang tinggi $> 0,9$ antar koefisien estimasi. Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat: 1) besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relative terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diidentifikasi dengan nilai degree of freedom yang kecil, 2) digunakan pengaruh timbal-balik atau resiprokal antar konstruk (model non-recursive) atau 3) kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (fix) pada skala konstruk. (Imam ghozali, 2011)

Langkah 6 Menilai Kriteria Goodness of Fit

untuk menilai kriteria Goodness of Fit maka asumsi SEM harus dipenuhi, setelah itu baru dilihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Jika terjadi *offending estimate*, maka peneliti harus menghilangkan hal ini lebih dahulu sebelum melakukan penilaian kelayakan model. Setelah yakin tidak ada lagi *offending*

estimate dalam model, maka peneliti siap melakukan penilaian overall model fit dengan berbagai criteria penilaian model fit (Likelihood ratio chi Square Statistic, CMIN, CMIN/DF, GFI, RMSEA, AGFI, TLI, NFI)

Tabel 3.2
Goodness Of Fit Index

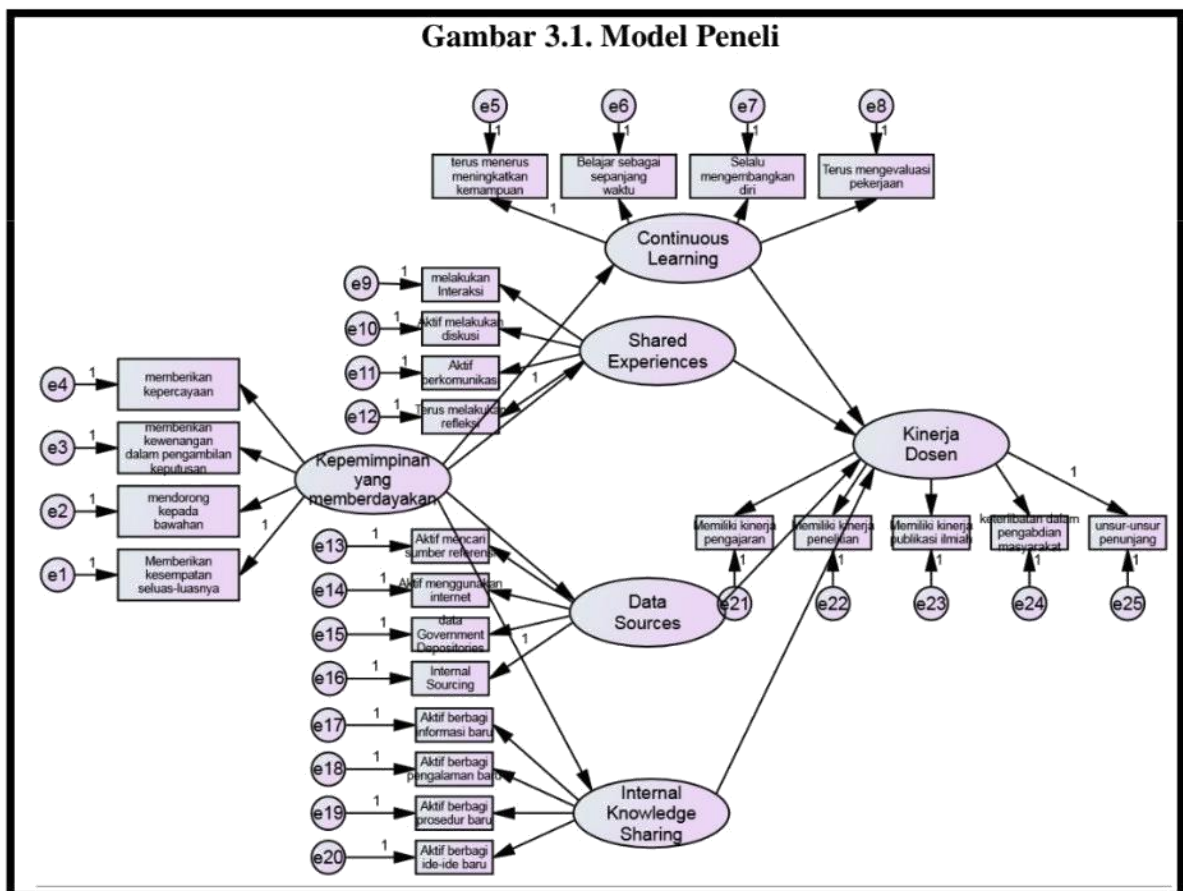
Goodness of Fit Index	Cut off Value
X2-Chi Square	Diharapkan Kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ghozali, 2011

Langkah 7 Interpretasi Terhadap Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. *Cut-off value* sebesar 2,58 (Hair *et al.*, 2006; Ferdinand, 2013; Ghozali, 2011) dapat digunakan untuk menilai signifikansi tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peneliti

dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoretis atau goodness of fit. Modifikasi dari model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus di cross-validated (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima. Pengukuran model dapat dilakukan dengan modification indices. Nilai modification indices sama dengan terjadinya penurunan chi-squares jika koefisien diestimasi. Nilai sama dengan atau $>3,84$ menunjukkan telah terjadi penurunan Chi-square.



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Deskripsi Responden

4.1.1. Jenis Kelamin dan Jabatan Fungsional Responden

Gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan hasil uji tabulasi silang antara jenis kelamin dan jabatan responden dapat dilihat pada tabel 4.1. berikut;

Tabel. 4.1. Hasil Uji Tabulasi Silang Jenis Kelamin dan Jabatan Responden

Jabatan * Jenis_kelamin Crosstabulation

Count	Jenis_kelamin		Total
	1	2	
1	32	26	58
2	29	16	45
3	20	14	34
4	3	0	3
Total	84	56	140

Sumber: Hasil Analisis Data, 2016

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 140 responden. Responden laki-laki berjumlah 84 responden yang terdiri dari asisten ahli terdiri dari 32 dosen, Lektor terdiri dari 29 dosen, lektor kepala berjumlah 20 dosen dan Guru Besar berjumlah 3 Dosen. Sedangkan untuk responden perempuan berjumlah total 56 dosen yang terdiri dari 26 dosen memiliki jabatan fungsional asisten ahli, 16 dosen jabatan fungsional lektor dan 14 dosen jabatan fungsionalnya Lektor Kepala.

4.1.2. Jabatan dan Usia Responden

Gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan hasil uji tabulasi silang antara usia dan jabatan responden dapat dilihat pada tabel 4.2. berikut;

Tabel. 4.2. Hasil Uji Tabulasi Silang Jenis Kelamin dan Jabatan Responden

Jabatan * Usia Crosstabulation

Count

	Usia						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	23	20	7	4	1	3	58
2	1	10	7	11	5	11	45
3	0	0	3	11	3	17	34
4	0	0	0	0	0	3	3
Total	24	30	17	26	9	34	140

Sumber: Hasil Penelitian Data, 2016

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 140 responden. Responden yang memiliki jabatan asisten ahli dan usia antara 26-30 tahun berjumlah 23 dosen dan responden yang memiliki jabatan lektor berjumlah 1 orang. Responden dengan usia antara 31-35 tahun sejumlah 30 dosen, dengan perincian fungsional asisten ahli berjumlah 20 dosen dan lektor sejumlah 10 dosen. Responden dengan usia 36-40 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 7 dosen, lektor sejumlah 7 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 3 dosen. Responden dengan usia antara 41-45 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 4 dosen, lektor sejumlah 11 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 11 dosen. Responden dengan usia antara 46-50 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 1 dosen, lektor sejumlah 5 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 3 dosen. Terakhir responden dengan usia diatas 50 tahun dalam penelitian ini sudah bergelar guru besar sejumlah 3 dosen.

4.1.3. Jabatan Fungsional dan Pengalaman Kerja Dosen

Gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan hasil uji tabulasi silang antara pengalaman kerja dan jabatan responden dapat dilihat pada tabel 4.3. berikut;

Tabel. 4.3. Hasil Uji Tabulasi Silang Pengalaman Kerja dan Jabatan Fungsional Responden

Jabatan * Pengalaman Crosstabulation

Count		Pengalaman					Total
		1	2	3	4	5	
Jabatan	1	39	11	2	4	2	58
	2	4	17	2	9	13	45
	3	0	1	9	5	19	34
	4	0	0	0	0	3	3
Total		43	29	13	18	37	140

Sumber : Hasil Analisis Data, 2016

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 140 responden. Responden yang memiliki jabatan asisten ahli dan pengalaman kerja kurang dari 6 tahun berjumlah 39 dosen dan responden yang memiliki jabatan lektor berjumlah 4 orang. Responden dengan pengalaman antara 6-10 tahun sejumlah 29 dosen, dengan perincian fungsional asisten ahli berjumlah 11 dosen, lektor sejumlah 17 dosen dan lektor kepala sejumlah 1 dosen. Responden dengan pengalaman 11-15 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 2 dosen, lektor sejumlah 2 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 9 dosen. Responden dengan pengalaman antara 16-20 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 4 dosen, lektor sejumlah 9 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 5 dosen. Responden dengan usia antara 46-50 tahun dengan jabatan asisten ahli berjumlah 4 dosen, lektor sejumlah 9 dosen dan fungsionalnya Lektor Kepala sejumlah 5 dosen. Terakhir

responden dengan pengalaman >20 tahun dalam penelitian ini sudah bergelar guru besar sejumlah 3 dosen.

4.1.4. Jenis Kelamin dan Pengalaman Kerja Dosen

Gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan hasil uji tabulasi silang antara pengalaman kerja dan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut;

Tabel. 4.4. Hasil Uji Tabulasi Silang Pengalaman Kerja dan Jenis kelamin Responden

Jenis_kelamin * Pengalaman Crosstabulation

Jenis_kelamin * Pengalaman Crosstabulation

Count		Pengalaman					Total
		1	2	3	4	5	
Jenis_kelamin	1	26	18	7	7	26	84
	2	17	11	6	11	11	56
Total		43	29	13	18	37	140

Sumber: Data diolah tahun 2016

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 140 responden. Responden yang berjenis kelamin laki-laki dan pengalaman kerja kurang dari 6 tahun berjumlah 8 dosen dan responden yang memiliki jabatan lektor berjumlah 17 orang. Responden dengan pengalaman antara 6-10 tahun sejumlah 29 dosen, dengan perincian berjenis kelamin laki-laki sejumlah 18 dosen dan perempuan 11 dosen. Responden dengan pengalaman 11-15 tahun berjumlah 13, dengan perincian dosen laki-laki sebanyak 7 dosen dan perempuan 11 dosen. Responden dengan pengalaman antara 16-20 tahun sejumlah 18 dosen dengan perincian laki-laki sebanyak 7 dosen dan perempuan sejumlah 6 dosen. Responden dengan usia antara 46-50 tahun dengan laki-laki sejumlah 7 dosen

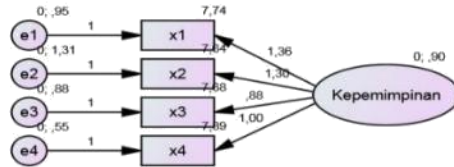
dan 11 dosen perempuan. Terakhir responden dengan pengalaman >20 tahun dalam penelitian ini dengan jumlah 37 dosen dengan perincian 26 dosen laki-laki dan 11 dosen perempuan.

4.2. Analisis Faktor Konfirmatori

4.2.1. Analisis Konfirmatori Faktor (Confirmatory Factor Analysis) Variabel Empowering Leadership

Model Pengukuran (Measurement Model) adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk. Berhubung measurement model berkaitan dengan sebuah faktor, maka analisis yang dilakukan adalah sama dengan analisis faktor. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk yang merupakan unobserved variable. variabel kepemimpinan yang memberdayakan dengan nilai chi-square = 4,761 dan probability level = ,093.

Gambar 4.1. Analisis Konfirmatori Konstruk Empowering Leadership



Hasil analisis konfirmatori memperlihatkan nilai loading factor dari indikator X1, X2, X3 dan X4 berada pada nilai yang ideal yaitu masing-masing indikator memiliki nilai diatas 0,6 yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variable/konstruk yang ada. Nilai Chi-square adalah 4,761 dengan probabilitas 0,095 adalah baik yaitu $> 0,05$. Dilihat dari nilai CFI=0,987, nilai TLI=0,960 mengindikasikan bahwa sampel estimasi sama dengan sampel populasi yang menunjukkan model baik.

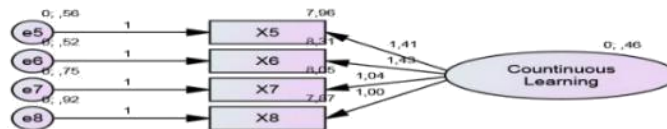
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Continuous Learning

sebagaimana digambarkan di atas, menunjukkan goodness-of-fit indices konstruk self determinant secara umum yang dibangun adalah fit. Dengan nilai chi-square sebesar 49,271 dan nilai Probabilitas 0,00. Begitu juga dengan kriteria fit yang lainnya nilainya masih sesuai yang direkomendasikan yang berarti bahwa hipotesis nol diterima yaitu model yang dihipotesiskan tidak sama dengan data empiris, hal ini menyebabkan data fit. Untuk melihat model fit maka juga melihat kriteria yang lain seperti GFI, AGFI, TLI dan RMSEA. Dimana GFI, AGFI, TLI dan RMSEA menunjukkan nilai sebagaimana yang

direkomendasikan diatas pertama kita lihat nilai signifikansi dari estimasi parameter standardized loading.

Gambar.4.2. Analisis Konfirmatori Konstruk Continuous Learning

Analisis konfirmatori countinuous Learning



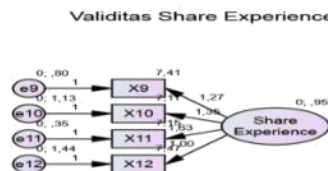
Hasil analisis konfirmatori memperlihatkan nilai loading factor dari indikator X5, X6, X7 dan X8 berada pada nilai yang ideal yaitu masing-masing indikator memiliki nilai diatas 0,5 yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variable/konstruk yang ada. Nilai Chi-square adalah 4,761 dengan probabilitas 49,271 adalah baik yaitu > 0,05. Dilihat dari nilai CFI=0,777, mengindikasikan medium bahwa sampel estimasi sama dengan sampel populasi yang menunjukkan model cukup baik.

4.2.3. Konstruk Share Experience

sebagaimana digambarkan di atas, menunjukkan goodness-of-fit indices konstruk self determinant secara umum yang dibangun adalah fit. Dengan nilai chi-square sebesar 4,761 dan nilai Probabilitas 0,093. Begitu juga dengan kriteria fit yang lainnya nilainya masih sesuai yang direkomendasikan yang berarti bahwa hipotesis nol diterima yaitu model yang dihipotesiskan tidak sama dengan data empiris, hal ini menyebabkan data fit. Untuk melihat model fit maka juga melihat kriteria yang lain seperti GFI, AGFI, TLI dan RMSEA. Dimana GFI, AGFI, TLI dan RMSEA menunjukkan nilai sebagaimana yang

direkomendasikan diatas pertama kita lihat nilai signifikansi dari estimasi parameter standardized loading.

Gambar 4.3. Analisis Konfirmatori Konstruk Share Experience



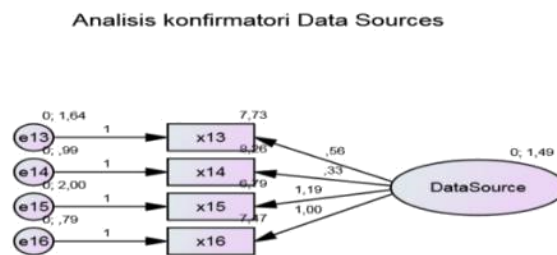
Hasil analisis konfirmatori memperlihatkan nilai loading factor dari indicator X9, X10, X11 dan X12 berada pada nilai yang ideal yaitu masing-masing indicator memiliki nilai diatas 0,7 yang berarti bahwa indicator valid dalam menjelaskan variable/konstruk yang ada. Nilai Chi-square adalah 1,208 dengan probabilitas 0,547 adalah baik yaitu $> 0,05$. Dilihat dari nilai CFI dan TLI diatas yang direkomendasikan yaitu lebih dari 0,95, mengindikasikan baik bahwa sampel estimasi sama dengan sampel populasi yang menunjukkan model baik.

4.2.4. Konstruk Data Sources

sebagaimana digambarkan di atas, menunjukkan goodness-of-fit indices konstruk self determinant secara umum yang dibangun adalah fit. Dengan nilai chi-square sebesar 15,872 dan nilai Probabilitas 0,00. Begitu juga dengan kriteria fit yang lainnya nilainya masih sesuai yang direkomendasikan yang berarti bahwa hipotesis nol diterima yaitu model yang dihipotesiskan tidak sama dengan data empiris, hal ini menyebabkan data fit. Untuk melihat model fit maka juga melihat kriteria yang lain seperti GFI, AGFI, TLI dan RMSE. Dimana GFI, AGFI, TLI dan RMSEA menunjukkan nilai sebagaimana yang

direkomendasikan diatas pertama kita lihat nilai signifikansi dari estimasi parameter standardized loading.

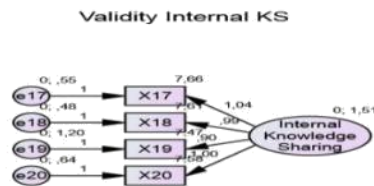
Gambar.4.4. Faktor Konfirmatori Data Sources



Hasil analisis konfirmatori memperlihatkan nilai loading factor dari indicator X13, X14, X15 dan X16 berada pada nilai yang ideal yaitu masing-masing indicator memiliki nilai diatas 0,7 yang berarti bahwa indicator valid dalam menjelaskan variable/kontruk yang ada. Nilai Chi-square adalah 15,872 dengan probabilitas 0,00 adalah kurang baik. Dilihat dari nilai CFI = 0,879 dan TLI=0,612 adalah medium kurang dari yang direkomendasikan yaitu lebih dari 0,95, mengindikasikan baik bahwa sampel estimasi sama dengan sampel populasi yang menunjukkan model kurang baik.

4.2.5. Internal Knowledge sharing

Gambar. 4.5. Analisis Konfirmatori Konstruk Internal KS



Hasil analisis konfirmatori memperlihatkan nilai loading factor dari indikator X17, X18, X19 dan X20 berada pada nilai yang ideal yaitu masing-masing indikator memiliki nilai diatas 0,7 yang berarti bahwa indikator valid dalam menjelaskan variable/konstruk yang ada. Nilai Chi-square adalah 2,782 dengan probabilitas 0,249 adalah baik. Dilihat dari nilai CFI = 0,998 dan TLI=0,997 adalah baik sama dengan yang direkomendasikan yaitu lebih dari 0,95, mengindikasikan baik bahwa sampel estimasi sama dengan sampel populasi yang menunjukkan model baik.

4.3. Hasil Uji Reliabilitas

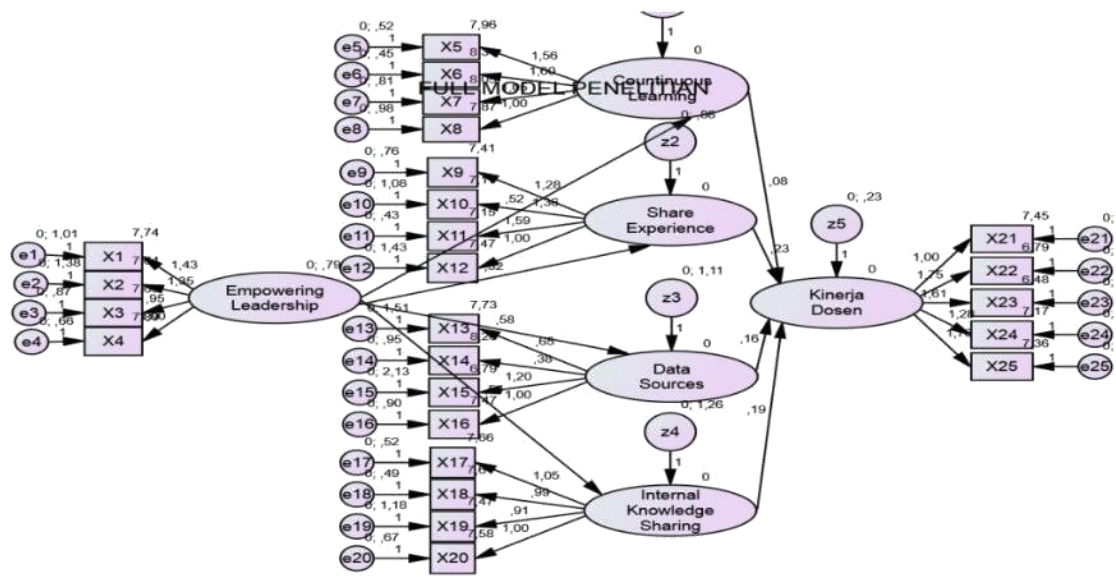
Tabel 4.5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Critical value	Keterangan
Kepemimpinan yang memberdayakan	0.832	0.6	Reliabel
Countinuous Learning	0.804	0.6	Reliabel
Share Experience	0.865	0.6	Reliabel
Data Source	0.692	0.6	Reliabel
Internal Knowledge Sharing	0,892	0,6	Reliable
Kinerja Dosen	0,839	0,6	Reliable

Sumber : data diolah, 2016

4.4. Hasil Full Model

Gambar. 4.6. Hasil Uji Full Model



Tabel 4.6. Hasil Uji Koefisien Jalur Kepemimpinan Yang Memberdayakan, Continuous Learning, Share Experience, Data Sources, Internal Knowledge Sharing dan Kinerja Dosen

Hypothesis		Standardized path coefficients	t value	Prob.	Result
H1	Countinuous Learning →Kinerja Dosen	,077	,787	,431	Tidak Significant
H2	Share Experience →Kinerja Dosen	,230	3,358	***	Significant
H3	Data Sources→Kinerja Dosen	,157	2,635	,008	Significant
H4	Internal KS →Kinerja Dosen	,195	3,585	***	Significant
H5	Empowering Leadership→Countinuous Learning	,519	5,088	***	Significant
H6	Empowering Leadership→Share Experience	,323	2,896	,004	Significant
H7	Empowering Leadership→Data Sources	,575	3,965	***	Significant
H8	Empowering Leadership→Internal Knowledge sharing	,542	3,994	***	Significant

Note: *Significant at $p \leq 0.05$; if $(t) \geq 1.96$

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Share leadership merupakan pemimpin yang bersama bawahan melakukan peran kepemimpinan bersama dengan memfasilitasi berbagi informasi, kecenderungan untuk mendiskusikan informasi dan meningkatkan kualitas berbagi informasi. Dengan kepemimpinan bersama maka pemimpin akan melakukan peran pemimpin dengan berbagi tanggung jawab, berbagi kekuasaan, dan berbagi kewenangan diantara anggota tim, sehingga akan mempengaruhi para anggota untuk mendistribusikan informasi lebih konsisten dan berbagi informasi yang unik serta menyebabkan tingkat yang lebih tinggi dari berbagi informasi dan kinerja tim ditingkatkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan bersama cenderung akan meningkatkan keinginan yang tinggi pada bawahan untuk saling berbagi informasi (E. Hoch, 2014).

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh antara kepemimpinan bersama, keragaman demografi pengaruhnya terhadap berbagi informasi dan dengan kinerja tim. Kepemimpinan bersama merupakan anteseden penting dari berbagi informasi. Kepemimpinan bersama mencerminkan situasi di mana beberapa anggota tim terlibat dalam kepemimpinan dan kepemimpinan bersama ditandai dengan pengambilan keputusan kolaboratif dan berbagi tanggung jawab untuk hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keragaman demografis dan kepemimpinan bersama berkorelasi dengan kinerja dalam tim melalui berbagi informasi. Kepemimpinan bersama semakin penting dalam organisasi saat ini. Keragaman demografi dimoderasi hubungan antara kepemimpinan bersama dan kinerja tim, sehingga kepemimpinan bersama lebih erat kaitannya dengan kinerja tim dalam tim lebih beragam dan kurang dalam tim kurang beragam (E. Hoch, 2014).

Penelitian yang dilakukan (Collinson and Cook, 2003) berdasarkan studi kualitatif dieksplorasi pembelajaran guru dalam teknologi komputer mengidentifikasi 43 faktor yang memotivasi guru mau berbagi pengetahuan dan 35 faktor yang menahan guru untuk tidak berbagi pengetahuan di sekolah. Guru umumnya melihat pengetahuan sebagai sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman individual namun kurang memiliki pengalaman yang memadai dalam tanggung jawab dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyebarkan pengetahuan dalam pengajaran dan pembelajaran. Guru memiliki beberapa mekanisme untuk menambah pengetahuan dalam pengajaran, namun seringkali tidak meninggalkan warisan pada wawasan, metode, dan gagasan penting yang mendukung pekerjaan. Padahal guru diharapkan memiliki konsorsium atau kelompok keilmuan, namun bagi guru ternyata belum menjadi tradisi. Guru cenderung bekerja

dengan sedikit berbagi, bahkan ada anggapan yang terpenting dalam bekerja adalah tidak saling mengganggu rekan kerja. Dengan demikian, proses belajar dan berbagi bagi dengan sesama guru sebagian besar berlangsung menyesuaikan waktu longgar guru yaitu sebelum atau setelah sekolah berakhir, pada akhir pekan, dan selama liburan. Kurangnya waktu untuk diskusi mendalam menjelaskan kurangnya interaksi berbagi antar guru dan memperkuat anggapan rendahnya keinginan bagi guru untuk belajar dan rendahnya motivasi berbagi dengan rekan-rekan guru. Penelitian ini dalam jangka panjang ingin memahami sikap dan keyakinan yang mendasari faktor motivasi para guru untuk mendorong para guru untuk berbagi pembelajaran dan meningkatkan kinerja guru.

Penelitian mendukung penelitian sebelumnya yang menjelaskan tentang pentingnya pengaruh dari pengalaman dan data tren penjualan pada pilihan wilayah penjualan. Manajer penjualan pemula sering rentan dan terbelenggu terhadap tren data informasi sebelumnya dalam melakukan evaluasi pengambil keputusan untuk menentukan tren kinerja historis. Temuan studi 1 memberikan bukti hubungan antara pengalaman dan ketergantungan pada data tren dimana pilihan wilayah manajer penjualan pemula menunjukkan ketergantungan lebih besar pada kinerja historis tren dalam membuat keputusan pilihan wilayah. Manajer yang pemula dalam mengevaluasi karyawan lebih agresif menggunakan tren dan mengarah penilaian yang disukai mempekerjakan tenaga penjual dengan riwayat meningkatkan kinerja. Temuan ini konsisten dengan komentar dari salah satu wawancara "manajer berpengalaman kurang memiliki kecenderungan untuk menempatkan terlalu banyak beban tanpa data dan cenderung mengambil langkah mundur dan melihat gambaran yang makro (Wakil Presiden Penjualan di sebuah perusahaan Fortune 500). Temuan studi 2 mengenai pemula

dan tenaga ahli berguna dalam kesimpulan yang bertentangan tersedia dari penyelidikan sebelumnya, yang menunjukkan bahwa meningkatnya pengalaman, akan mempengaruhi kualitas dalam pengambilan keputusan. Perbedaan dalam keputusan yang diberikan oleh individu yang berbeda-beda dalam pengalaman mempengaruhi kualitas evaluasi strategi (DeCarlo *et al.*, 2015).

Mendukung penelitian ini bahwa proses belajar mungkin seperti kita ketika belajar untuk mengendarai mobil atau naik sepeda adalah representasi dari belajar yang disengaja. Tetapi banyak dari kita belajar berlangsung diam-diam, datang dan pergi sebagai semacam proses subversif yang kita hanya tahu tentang ketika kita tiba-tiba terkejut dengan pengetahuan dan keterampilan yang tak terduga yang baru, seperti tantangan, kecelakaan atau krisis dari beberapa macam. Proses penjelasan memberi kita jalan ke menemukan hal-hal yang kita tidak pernah tahu bahwa kita tahu, dan bahwa kita tidak pernah mengklaim bahwa kita tahu tentang diri kita sendiri. Dan karena pengetahuan ini tentang kita, diakuisisi oleh kita, milik kita, dan digunakan oleh kami, ia memiliki nilai emosional yang unik dan kredibilitas pribadi meyakinkan. Penjelasan menawarkan kita masing-masing prospek pengetahuan dan keterampilan memanfaatkan bahwa kita dan lain-lain belum diakui sebelumnya. Penjelasan menawarkan kita kesempatan untuk menjadi anggota masyarakat pengetahuan bahwa kita telah dilarang diri dari bergabung dan, secara paralel, penjelasan memberi kita kesempatan untuk menguji pengetahuan kita, latihan dan mengasah kami baru ditemukan keterampilan, dan meyakinkan orang lain bahwa kita juga bisa bermain game pengetahuan mereka. Uraian adalah, oleh karena itu, semacam-dari urusan filosofis.

Karena penjelasan mendorong kita untuk melatih keterampilan reflektif yang berharga, tindakan pembelajaran dan berpikir sistemik, hal ini membantu kita untuk mengembangkan pola pikir filosofis untuk diasah agar dapat mengenali dan membantu argumen yang dibangun, bukti yang tidak mendukung, omong kosong, ketidakpastian dan ambiguitas dalam dunia postmodern diperebutkan. Singkatnya, penjelasan membantu untuk memberikan kita masing-masing, pengalaman kita dan peran saat ini, proses yang dapat kita gunakan untuk mendorong pengembangan pribadi dan meningkatkan pemahaman kita tentang masyarakat dan dunia bahwa kita adalah anggota dari. Akhirnya, kemungkinan filsuf-manajer karena tidak lagi pipa-mimpi. Tidak lama lagi kita harus "menunggu seorang pemimpin untuk membimbing kita ke masa depan (Franklin, 2007)

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Politis, 2003) dimana variabel akuisisi pengetahuan mampu memprediksi kinerja tim. Secara khusus, pemahaman komunikasi/masalah, sifat-sifat pribadi, dan negosiasi adalah fundamental utama dalam mendorong kinerja tim non-keuangan. Hasil menunjukkan bahwa dimensi kontrol sangat penting dalam mempengaruhi organisasi yang kompetitif melalui indikator kinerja keuangan. Selain itu, bahwa kekuatan dari otoritas yang lebih tinggi memberikan manajer kekuatan untuk mengatasi konflik dan memutuskan apa yang perlu dilakukan. Kekuatan memberikan manajer kemampuan untuk mengatasi hambatan untuk mengubah keadaan yang kondusif, yang pada gilirannya akan menghasilkan peningkatan kinerja keuangan dan non keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat dari lima dimensi akuisisi pengetahuan yang positif dan signifikan terkait dengan kinerja. Pengaruh dimensi akuisisi pengetahuan pemahaman komunikasi / masalah, sifat-sifat pribadi, dan negosiasi

berpengaruh pada kinerja non-keuangan adalah positif dan signifikan. Dimensi negosiasi adalah negatif dan signifikan berhubungan dengan kinerja keuangan, sehingga tidak mendukung hipotesis. Secara khusus, hubungan antara kekuasaan ahli dan pemahaman komunikasi / masalah , sifat-sifat pribadi, kontrol, dan negosiasi yang positif dan signifikan, menunjukkan bahwa kekuasaan ahli menjadi penyebab utama kemampuan dan kehandalan dalam pekerja yang memiliki kemampuan self-managing teams, akan mendorong pada manajemen pengetahuan dan kinerja team.

Dalam penelitian ini pengukuran akuisisi pengetahuan diukur menggunakan komposisi campuran dari penelitian (Akpotu and Lebari, 2014) dengan menggunakan tiga dimensi yakni continuous learning, berbagi pengalaman, dan sumber data. Dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, sumber daya manusia harus terus melakukan update pengetahuan dari berbagai sumber baik dari eksternal maupun dari internal. Kemampuan dalam memperoleh pengetahuan yang baru berkontribusi penting dalam melakukan tugas-tugas kerja yang terus berubah sesuai tuntutan pasar. Pengetahuan adalah dorongan untuk nya keterampilan yang diperoleh dan kompetensi. Pentingnya pengetahuan telah menggarisbawahi dalam manajemen strategis. Manajemen pengetahuan sebagai suatu proses melibatkan akuisisi, perbaikan, penyimpanan, transfer dan berbagi dalam organisasi sehingga mewakili sumber daya kompetitif dinamis dianut dalam basis pengetahuan. Akuisisi pengetahuan menurut penulis merupakan upaya terang dimulai untuk strategis mengubah upaya saing dengan tampilan untuk memastikan dominasi di antara pesaing. Argumen yang dikemukakan di sini adalah bahwa karena pengetahuan di dibangun dalam individu, akan membutuhkan platform organisasional erat diciptakan untuk membantu dalam akuisisi. Untuk mencapai hal ini Renderick percaya bahwa

platform interaksi terus menerus yang akan membantu dalam berbagi pengetahuan dan transfer penting untuk akuisisi pengetahuan dan berbagi. Hal ini di samping penulis berpikir bahwa sumber dari yang pengetahuan memperoleh individu dan berbagi juga penting untuk pengetahuan berkualitas yang memenuhi tujuan membangun modal intelektual yang berkelanjutan untuk daya saing (Akpotu and Lebari, 2014)

Penelitian (Akpotu and Lebari, 2014) tentang acqusisi pengetahuan dan pengaruhnya terhadap kinerja menunjukkan adanya dukungan bahwa pembelajaran berkelanjutan akan meningkatkan kinerja administrasi karyawan. Bahwa share pengalaman akan mendorong kreativitas bersama dan kualitas output, tetapi hubungan untuk sosialitassignifikan negatif. hubungan yang signifikan antara sumber data dan kreativitas dengan $r = 0,82$, $P < 0,01$ tapi negatif dan signifikan dengan kualitas output dan sosialitas. Pandangan ini didukung penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa belajar berkelanjutan akan mendorong praktek kerja dengan inovasi tinggi, juga belajar berkelanjutan akan meningkat kecenderungan karyawan untuk memperbarui ketrampilan dan meningkatkan kompetensi dalam melakukan tugas-tugas rutin. Sedangkan berbagi pengalaman sebagai sarana memperoleh pengetahuan dengan mudah, serta memastikan bahwa penerima manfaat pengetahuan tidak terhalang oleh lingkungan struktural dan teknologi kerja organisasi. Ini berarti bahwa itu menyajikan sumber interaksi yang dekat yang memaksimalkan berbagi pengetahuan.

BAB V **KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan Continuous Learning tidak berpengaruh terhadap Kinerja Dosen dengan nilai probabilitas 0,431.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Share Experience dan Data Sources berpengaruh terhadap kinerja dosen. Dengan probabilitas masing-masing dibawah 1%.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh signifikan terhadap continuous learning, share experience dan Data Source dengan nilai dibawah 1%.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh signifikan terhadap Internal Knowledge Sharing dibawah 1%.
5. Hasil juga menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang memberdayakan memiliki pengaruh paling besar terhadap data Sources.

1.1. Saran

1. Internal Knowledge Sharing memiliki nilai estimasi yang paling tinggi dibandingkan dengan variabel dependent lainnya. Artinya bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak hanya sekedar bekerja. Dosen dalam bekerja membawa nilai-nilai tersendiri seperti perasaan etis, keyakinan dan bekerja yang memiliki makna mendalam. Bekerja bagi Dosen tidak sekedar mengumpulkan pundi-pundi rupiah atau kenaikan jabatan tetapi juga berkaitan dengan pengabdian sehingga karyawan yang memiliki kebermaknaan tinggi dalam pekerjaan akan memahami pentingnya pekerjaan mereka untuk organisasi dan diri mereka sendiri,

dan karenanya sangat wajar jika organisasi membayar lebih dan memperhatikan apa yang dilakukan dosen. Dosen meyakini bahwa pengalaman, ide-ide, pengetahuan akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi jika secara internal anggota organisasi memiliki keinginan untuk dapat berbagi sehingga melanggengkan budaya knowledge yang tinggi.

2. Kepemimpinan yang memberdayakan memiliki nilai yang tinggi terhadap Share Experience. Artinya dalam organisasi yang memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada dosen, mendorong dosen untuk berkreasi, memberikan kewenangan dan memberikan kepercayaan akan lebih meningkatkan partisipasi dosen dalam mencari external acquisition melalui interaksi dengan dosen/professional pada perguruan tinggi lain atau lembaga lain yang lebih intens, aktif melakukan diskusi secara informal dengan dosen perguruan tinggi/lembaga lain, aktif berkomunikasi dengan dosen pada perguruan tinggi atau lembaga lain dan secara lebih sering melakukan refleksi pada bidang keahlian dan memberikan masukan pada lembaga.
3. Kepemimpinan yang memberdayakan memiliki nilai yang tinggi terhadap data Sources. Artinya dalam organisasi yang memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada dosen, mendorong dosen untuk berkreasi, memberikan kewenangan dan memberikan kepercayaan akan lebih meningkatkan partisipasi dosen dalam akan meningkatkan kreasi dosen dalam pendidikan dan pengajaran melalui perilaku pro aktif untuk mencari sumber referensi dari perpustakaan manual atau online dalam meningkatkan kualitas diri. Aktif menggunakan internet mencari rujukan, *Government Depositories, Internal Sourcing untuk meng up grade* diri agar menjadi

dosen yang berkualitas dan memberikan kontribusi pada pengembangan lembaga pada umumnya dan meningkatkan mutu pembelajaran secara khusus.

4. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang disampaikan dalam pembahasan. Hal ini dapat terjadi karena kemungkinan organisasi yang dijadikan subyek penelitian telah memberdayakan dosen secara psikologi seperti dengan memberikan otonomi yang signifikan pada dosen dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan kesempatan kepada dosen untuk mengembangkan potensinya, sehingga kompetensinya meningkat melalui partisipasi yang aktif dalam berbagai tugas dan fungsi dosen sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang agar menjadi tenaga pendidik yang professional.

JADWAL PELAKSANAAN

NO	BULAN KEGIATAN	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
----	-------------------	-------	-------	-----	------	------	---------

- Açıkdilli, G. & Ayhan, D. Y. (2013). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Orientation in the New Product Development. *International Journal of Business and Social Science* 4(11): 144-150.
- Ahmed, P. K., Loh, A. Y. E. & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management Business And Economics--Management* 10(4/5): 426-434.
- Akpotu, C. & Lebari, E. D. (2014). Knowledge Acquisition and Administrative Employee Performance in Nigerian Universities. *Journal of Management and Sustainability* 4(4): 116.
- Anung, P. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *JBTI* 1(1).
- Arnold, J. (1996). The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(4): 511-520.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 21 3: 249-269.
- Bambacas, M. & Bordia, P. (2009). Predicting different commitment components: The relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management and Organization* 15(2): 224-240.
- Barney, J. B. (1986a). Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management Review*, 11 (3): 656-665 11(3): 656-665.
- Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review* 11(3): 656-665.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G. & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*: 87-111.
- Camuffo, A. & comacchio, A. (2005). Linking Intellectual Capital and Competitive Advantage: A Cross-Firm Competence Model for North-East Italian SMEs in the Manufacturing Industry. *Human Resource Development International, H Routledge* 8(3): 361-377.
- Chow, I. H. S. & Chua, B.-L. (1993). Career planning and development for Hong Kong managers. *The Journal of Management Development* 12(4): 49.
- Christine, C. F. (2006). Social Context of the Performance Appraisal Process: Exploring Individual, Organizational, Job, and Social Effects on Employee Reactions to Performance Appraisal. Vol. Degree of Doctor of Philosophy: University of Connecticut.
- Christopher, A. & Eebah, D. L. (2014). Knowledge Acquisition and Administrative Employee Performance in Nigerian Universities. *Journal of Management and Sustainability* 4(4).
- Collinson, V. & Cook, T. F. (2003). Learning To Share, Sharing To Learn: Fostering Organizational Learning through Teachers' Dissemination of Knowledge.
- DeCarlo, T., Roy, T. & Barone, M. (2015). How sales manager experience and historical data trends affect decision making. *European Journal of Marketing* 49(9/10): 1484-1504.
- Dileep, K. M., Othman, Y. A. & Sashidhar, C. (2013). Capability Development: Enhancing Employee Potential through Strategic Competency Building and People Development. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)* 2(2): 27-32.
- E. Hoch, J. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology* 29(5): 541-564.

- Eddy, E. R., Tannenbaum, S. I., Lorenzet, S. J. & Smith-Jentsch, K. A. (2005). The Influence of a Continuous Learning Environment on Peer Mentoring Behaviors. *Journal of Managerial Issues* 17(3): 383-395.
- Estrada, I., Faems, D. & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management* 53: 56-65.
- Ferdinand, A. (2013). *Metode Penelitian manajemen Pedoman Penelitian Untuk penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Undip Press.
- Franklin, P. (2007). Explication: working to discover and share new knowledge from prior experience. *Journal of Workplace Learning* 19(1): 45-54.
- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management* 30 (1): 3.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan struktural: Konsep Aplikasi dengan Program AMOS 21*. Semarang: UNDIP Press.
- Gourlay, S. (2003). The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science* 7(4): 375-387.
- Gronroos, O. & Scalaby, F. N. (2009). Improving Productivity of Service Workers: The Knowledge Question. *Journal of Knowledge Management and Innovation Science* 10(3): 69-87.
- Haibo, Z. (2012). Advancing a knowledge-based dynamic capabilities framework to predict innovation. In *DRUID Society CBS*, Copenhagen, Denmark,.
- Hair, J. F, Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. I. (2006). *Multivariate Data Analysis*.
- Hartman, E. L. (2004). The relationship between CEOs Traits, empowering leader behaviors and objective and subjective measure of performance. In *Unpublished Doctoral Dissertation: The Graduate College of The Illinois Institute of Technology*.
- Heather, R. P. & Maurer, T. J. (2009). Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development* 13(3).
- Hirschi, A. (2009). Career Adaptability Development in Adolescence: Multiple Predictors and Effect on Sense of Power and Life Satisfaction. *Journal of Vocational behavior* 74(2): 145-155.
- Idris Adamu, A. & Wan Fauziah, b. W. Y. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *E3 Journal of Business Management and Economics* 3(1): 1-9.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* 2(4): 337-359.
- Jambekar, A. B. (2005). Viewing Personal Quality Management through A systems thinking Lens. *Total Quality Management Business And Economics--Management* 16(7): 877-886.
- Jude, C. Y. (2011). Social Performances: A Sociotechnical Framework For Understanding Online Prosocial Behavior. Vol. Doctor of Philosophy (Information): University of Michigan.
- Kardison, L. B. & Yoestini (2014). Firm Advantages-Based Csr: Strategy To Sustain & Maintain Green Business Performance (Evidences From Large Scale Enterprises In Indonesia). In *11th Ubaya International Annual Symposium On Management* Malang Indonesia.
- Kevin, D. K. (2006). The Correlates And Influences Of Career Related Continuous Learning: Implications For Management Professionals. In *a candidate for the degree of*

Doctorate of Business Administration The Doctoral Faculty Council of St. Ambrose University

- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review* 31(1): 153-174.
- Lefika, P. T. & Mearns, M. A. (2015). Adding knowledge cafés to the repertoire of knowledge sharing techniques. *International Journal of Information Management* 35(1): 26-32.
- Lewis, S., Whiteside, A. & Dikkers, A. G. (2014). Autonomy and Responsibility: Online Learning as a Solution for At-Risk High School Students. *International Journal of E-Learning & Distance Education Available online at: <http://ijede.ca/index.php/jde/article/view/883/1543>* 29(2): 1-11.
- London, M. & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management Review* 38(1): 3-15.
- Lord, J. & Hutchison, P. (1993). John Lord and Peggy Hutchison. *Canadian Journal of Community Mental Health* 12(1): 5-22.
- McGrath, J. & Argote, L. (2002). *Group processes in organizational contexts*. Oxford, UK: Blackwell.
- Mundarti (2007). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Prodi Kebidanan Magelang Politeknik Kesehatan Semarang Tahun Akademik 2005 / 2006. In *Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Semarang: Undip*.
- Mykytyn, P. P., Mykytyn, K. & Raja, M. K. (1994). Knowledge acquisition skills and traits: a self-assessment of knowledge engineers. *Information and Management Sciences* 26: 95-104.
- Nesheim, T. & Hunskaar, H. M. (2015). When employees and external consultants work together on projects: Challenges of knowledge sharing. *International Journal of Project Management* 33(7): 1417-1424.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5(1): 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *Journal of Technology Management Decision* 11(7): 833-845.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford university Press.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. J. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6(2): 172-197.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self managed teams: The consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal* 23(3/4): 186.
- Politis, J. D. (2003). Power and knowledge acquisition: the implications for team performance. In *the proceedings of the conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC)*, 62.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.
- Renderick, B. N. (2008). Behavioural Surveillance in Work Organizations. (Ed I. U. Press).
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior Global Edition sixteenth Edition*. New York, San Francisco.

- Rowold, J., Hochholdinger, S. & Schilling, J. (2008). Effects of career-related continuous learning: a case study. *The learning organization Emerald Group Publishing, Limited* 15(1): 45-57.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review* 40(3): 80-89.
- Safiah, O. & Fauziah, N. (2013). Career Adaptability And Intention To Leave Among ICT Professionals: An Exploratory Study. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* 12(4).
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly* 45(3): 247-259.
- Savickas, M. L. (2005). *The Theory and Practice of Career Construction*.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*.
- Segarra-ciprés, M., Roca-puig, V. & Bou-llusar, J. C. (2014). External knowledge acquisition and innovation output: an analysis of the moderating effect of internal knowledge transfer. *Knowledge Management Research & Practice* 12(2): 203-214.
- Sekaran (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*: 813-829.
- Srivastava, A., Bartol, L. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effect on Knowledge sharing, Efficacy and Performance. *Academy of Management Journal* 29(6).
- Super, D. E. & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counselling* 9: 194-201.
- Susan, I. (2002). Career Development for Meaningful Life Work. In *Educational Resources Information Center: Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*.
- Swarnalatha & Prasanna.T (2012). A study on employee empowerment to motivate the employees in health care industry in a private multi-speciality organization. *Asian Journal Of Management Research Online Open Access publishing platform for Management Research* 3(1): 107-115.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal (Winter Special Issue)* 17: 27-43.
- Tannenbaum, S. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies. *Human Resource Management Review* 36: 437-452.
- Tierney, P. (2008). *Leadership and employee creativity*. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*. New York.
- Todd, J. M. & Elizabeth, M. W. (2010). Continuous Learning Skill Demands: Associations with Managerial Job Content, Age, and Experience. *Business psychology* 25: 1-13.
- Tohidinia, Z. & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Emerald* 110(4): 611-631.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital competence commitment. *Sloan Management Review* 39: 15-30.
- Van Velsor, E. (1998). *Assessing the impact of development experiences* In C. McCauley, R. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20: 115-131.
- West, P. (1994). The concept of the learning organization. *Journal of European Industrial Training Emerald Group Publishing, Limited* (1): 15.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management* 9: 64-82.
- Xiaomeng, Z. & Kathryn M, B. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal* 53(1): 107-128.
- Yang, C. & Chen, L.-C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science* 33(1): 95-109.
- Yin, E. & Bao, Y. (2006). The Acquisition of Tacit Knowledge in China: An Empirical Analysis of the 'Supplier-side Individual Level' and 'Recipient-side' Factors. *Management International Review* 46(3): 327-348.
- Zhang, P. & Ng, F. F. (2012). Analysis Of Knowledge Sharing Behaviour In Construction Teams In Hong Kong. *Construction Management and Economics* 30: 557-574.
- Zhang, X. & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 19(2): 277-295.

LAMPIRAN

1.1. KUESIONER PENELITIAN



FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS ISLAM IAIN
SURAKARTA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SYARIAH
JL. PUCANGAN, KARTASURA, SUKOHARJO

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Saya Fitri Wulandari, Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program studi Manajemen Syariah Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Saat ini sedang melakukan pengumpulan data penelitian untuk penelitian unggulan dengan menggunakan kuesiner. Melalui kuesiner ini, saya ingin mengetahui persepsi bapak/ ibu tentang **Studi Pro-Adaptation Of External Acquisition Dalam Mendorong Kinerja Dosen.**

Saya mengharapkan Bapak/Ibu bersedia mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan obyektif, agar terjamin validitas data yang kami peroleh. Terimakasih sebelumnya atas partisipasi dan bantuan dari bapak/ibu.

KUESIONER

Isilah sesuai dengan pendapat bapak/ibu, dengan memberi tanda check (✓) pada kolom jawaban yang dianggap tepat.

A. Kuesioner Identitas Responden

1. Responden :
2. Nomor HP :
3. Jabatan :

1 Asisten Ahli 2 Lektor 3 Lector Kepala
 4 Guru Besar/Profesor

4. Usia :

1 26 – 30 th 2 31 – 35 th 3 36 – 40 th
 4 41 – 45 th 5 46 – 50 th 6 >50 th

5. Jenis Kelamin :

1 Laki-laki 2 Perempuan

6. Pengalaman :

1 < 6th 2 6 – 10 th 3 11 – 15 th
 4 16 – 20 th 5 >20 th

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Bacalah dengan seksama setiap pernyataan sebelum memberi jawaban. **Jika saya meminta bapak/ibu/saudara memberikan nilai pada kuesioner, mohon berilah angka 1 sampai dengan 10 pada kotak yang tersedia.** Nilai 1 diartikan **SEBAGAI “SANGAT TIDAK SETUJU (STS)”** dan nilai 10 diartikan sebagai **“SANGAT SETUJU (SS)”**.

Misalnya: Dalam pengisian kuesioner ini **bapak/ibu/saudara** memberikan nilai 8, maka silahkan kotak **dicentang** \surd **angka 8** atau **dilingkari angka 8**.

2. Silahkan memberikan argumentasi pada (.....) dari setiap pertanyaan sesuai dengan persepsi dan pengalaman Bapak/Ibu/Saudara.

KUESIONER

B1. Empowering Leadership

1. Atasan saya adalah seorang yang **memberikan kesempatan seluas-luasnya** kepada saya dalam (pendidikan dan pengajaran, penelitian, partisipasi pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat, serta pada kegiatan penunjang akademik).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berikan contoh kesempatan yang seluas-luasnya seperti apa yang sering diberikan kepada bapak/ibu/saudara?

.....
.....
.....
.....

2. Atasan saya adalah seorang yang **mendorong saya** untuk terus meningkatkan kemampuan saya dalam (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan partisipasi pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat serta pada kegiatan penunjang akademik).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan bentuk dorongan yang diberikan kepada bapak/ibu/saudara agar kemampuan meningkat?

.....
.....
.....
.....

3. Atasan saya **memberikan kewenangan/otonomi** kepada saya untuk mengambil keputusan berkaitan dengan pekerjaan saya dalam (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan partisipasi pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat serta pada kegiatan penunjang akademik).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan bentuk kewenangan dalam mengambil keputusan seperti apa yang diberikan kepada bapak/ibu/saudara?

.....
.....
.....
.....

4. Atasan saya **memberikan kepercayaan penuh** kepada saya dalam melakukan tugas-tugas rutin saya (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan partisipasi pada kegiatan pengabdian kepada masyarakat serta pada kegiatan penunjang akademik).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan bentuk kepercayaan yang diberikan kepada bapak/ibu/saudara dapat diimplemetasikan dalam keseharian ?

.....
.....

.....
.....

B2. Continuous Learning

1. Saya **terus menerus belajar untuk meningkatkan kemampuan** saya dengan mengikuti (seminar secara periodic, workshop, konferensi, program pelatihan dan program-program pertukaran antar universitas atau lembaga).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan secara spesifik cara bapak/ibu/saudara meningkatkan kemampuan diri?

.....
.....
.....
.....

2. Bagi saya **belajar sebagai proses yang terjadi sepanjang waktu** untuk menambah pengalaman saya melalui (seminar secara periodik, workshop, konferensi, program pelatihan dan program-program pertukaran antar universitas atau lembaga).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berikan contoh pengalaman penting yang bapak/ibu/saudara peroleh?

.....
.....
.....

3. Saya **selalu mengembangkan diri** saya untuk menjadi dosen yang berkualitas dengan rajin mengikuti berbagai informasi mengenai (seminar secara periodik, konferensi, program pelatihan dan program-program pertukaran antar universitas atau lembaga).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bagaimana cara bapak/ibu/saudara mengembangkan diri agar menjadi dosen yang berkualitas?

.....

4. Saya **terus mengevaluasi pekerjaan** saya dan juga melakukan **umpan balik** pada proses pembelajaran saya telah selesai saya lakukan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berikan contohnya evaluasi yang bapak/ibu/saudara lakukan?

.....

B3. Share Experince

1. Saya melakukan **interaksi dengan dosen/professional pada perguruan tinggi** lain atau lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan akademik saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan secara spesifik tujuan bapak/ibu/saudara melakukan interaksi antar dosen pada perguruan tinggi yang berbeda?

.....

.....

2. Untuk meningkatkan wawasan, saya secara **aktif melakukan diskusi** secara informal dengan dosen/professional pada perguruan tinggi/lembaga lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan wawasan baru seperti apa yang bapak/ibu/saudara peroleh dengan sering berdiskusi dengan dosen pada perguruan tinggi atau lembaga yang berbeda?

.....

.....

3. Untuk meningkatkan wawasan, saya secara **aktif berkomunikasi** dengan Dosen/profesional pada perguruan tinggi atau lembaga lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berikan contoh komunikasi dalam hal apa yang bapak/ibu/saudara yang sering lakukan?

.....

.....

4. Saya terus **melakukan refleksi** pada bidang keahlian saya dan memberikan masukan pada departemen saya

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berikan contohnya refleksi yang bapak/ibu/saudara lakukan?

.....

.....

B3. Data Sources

1. Saya **aktif mencari sumber referensi** pada perpustakaan secara manual maupun dengan online (PNRI) untuk meningkatkan kemampuan akademik saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Referensi apa yang sering Bapak/ibu/saudara cari melalui perpustakaan?

.....

.....

2. Saya secara **aktif menggunakan internet** mencari rujukan untuk menambah wawasan saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Referensi apa yang sering Bapak/ibu/saudara cari dengan menggunakan internet ?

.....

.....

3. Saya sangat membutuhkan **data dari *Government Depositories*** sebagai rujukan data-data terbaru dalam penelitian dan pengajaran saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Data *Government Depositories* apa yang bapak/ibu/saudara butuhkan?

.....

.....

4. Saya sangat membutuhkan **data dari *Internal Sourcing*** sebagai rujukan data terbaru untuk penelitian dan pengajaran saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Data *Internal Sourcing* apa yang bapak/ibu/saudara butuhkan?

.....

.....

B4. Internal Knowledge Sharing

1. Saya **aktif berbagi informasi baru** dengan sesama dosen dalam kampus saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Informasi seperti apa yang sering bapak/ibu/saudara bagi dengan sesama dosen?

.....

.....

2. Saya **aktif berbagi pengalaman baru** dengan sesama dosen dalam kampus saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pengalaman seperti apa yang sering bapak/ibu/saudara bagi dengan sesama dosen?

.....

3. Saya **aktif berbagi prosedur atau aturan baru** dengan sesama dosen dalam kampus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Prosedur atau aturan baru seperti apa yang sering bapak/ibu/saudara bagi dengan sesama dosen?

.....
.....

4. Saya **aktif berbagi ide-ide baru** dengan sesama dosen dalam kampus saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ide-ide baru seperti apa yang sering bapak/ibu/saudara bagi dengan sesama dosen?

.....
.....

B7. Kinerja Dosen

1. Saya memiliki **kinerja pengajaran** dengan baik (mengajar, membimbing, menguji, dosen wali, membuat buku, modul dsb)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contoh pekerjaan yang telah Bapak/ibu/saudara selesaikan sesuai standar mutu dosen dalam pengajaran

.....
.....

2. Saya memiliki **kinerja penelitian** dengan frekuensi tinggi (baik individu maupun kolektif)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contoh pekerjaan yang telah Bapak/ibu/saudara selesaikan sesuai standar mutu dosen dalam penelitian?

.....

3. Saya memiliki **kinerja publikasi** (artikel/paper, menterjemahkan, mengedit buku)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contoh pekerjaan yang telah Bapak/ibu/saudara selesaikan sesuai standar mutu dosen dalam publikasi?

.....

4. Saya memiliki **kinerja dalam pengabdian masyarakat** baik yang dibiayai oleh fakultas maupun secara mandiri atau dari sumber eksternal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contoh pekerjaan yang telah Bapak/ibu/saudara selesaikan sesuai standar mutu dosen dalam pengabdian masyarakat?

.....

5. Saya memiliki **kinerja dari unsur-unsur penunjang** (seminar/workshop, anggota profesi, keterwakilan organisasi dsb)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contoh pekerjaan yang telah Bapak/ibu/saudara selesaikan sesuai standar mutu dosen dalam unsure penunjang?

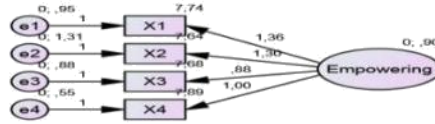
.....

.....

Lampiran 2

Validitas Empowering Leadership

Validitas Empowering



Minimum was achieved
 Chi-square = 4,761
 Degrees of freedom = 2
 Probability level = ,093

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4 <--- Empowering	1,000				
X3 <--- Empowering	,877	,118	7,449	***	
X2 <--- Empowering	1,296	,158	8,220	***	
X1 <--- Empowering	1,359	,154	8,804	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	7,893	,102	77,204	***	
X3	7,679	,106	72,129	***	
X2	7,643	,143	53,567	***	
X1	7,743	,137	56,402	***	

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,977	,932	,987	,960	,987
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	<u>P</u>	CMIN/DF
Default model	12	4,761	2	,093	2,380
Saturated model	14	,000	0		
Independence model	8	210,870	6	,000	35,145

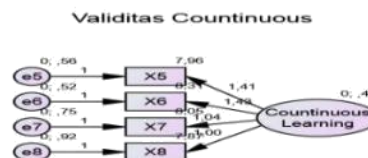
RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,100	,000	,219	,171
Independence model	,496	,439	,554	,000

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,034	,020	,000	,096
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,517	1,474	1,159	1,842

Validitas Countinuous



Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X8 <--- Countinuous_Learning	,580
X7 <--- Countinuous_Learning	,635
X6 <--- Countinuous_Learning	,806
X5 <--- Countinuous_Learning	,790

Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 49,271
 Degrees of freedom = 2
 Probability level = ,000

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X8 <--- Countinuous_Learning	,580
X7 <--- Countinuous_Learning	,635
X6 <--- Countinuous_Learning	,806
X5 <--- Countinuous_Learning	,790

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X8	7,871	,100	78,900	***	par_4
X7	8,050	,095	84,973	***	par_5
X6	8,314	,103	80,776	***	par_6
X5	7,957	,103	77,013	***	par_7

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,774	,321	,781	,330	,777
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	49,271	2	,000	24,636
Saturated model	14	,000	0		
Independence model	8	217,701	6	,000	36,283

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,774	,321	,781	,330	,777
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,333	,258	,259
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	47,271	28,009	73,956
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	211,701	167,150	263,671

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,354	,340	,202	,532
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,566	1,523	1,203	1,897

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,412	,317	,516	,000
Independence model	,504	,448	,562	,000

AIC

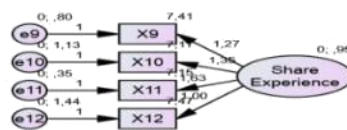
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	73,271	74,167		
Saturated model	28,000	29,045		
Independence model	233,701	234,298		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,527	,389	,719	,534
Saturated model	,201	,201	,201	,209
Independence model	1,681	1,361	2,055	1,686

Variabel Share Experience

Validitas Share Experience



Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 1,208
 Degrees of freedom = 2
 Probability level = ,547

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12 <--- Share_Experience	1,000				
X11 <--- Share_Experience	1,626	,194	8,371	***	
X10 <--- Share_Experience	1,354	,178	7,613	***	
X9 <--- Share_Experience	1,272	,162	7,832	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12	7,471	,131	56,954	***	
X11	7,150	,143	49,880	***	
X10	7,107	,144	49,486	***	
X9	7,407	,130	57,072	***	

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	1,208	2	,547	,604
Saturated model	14	,000	0		
Independence model	8	293,385	6	,000	48,897

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,996	,988	1,003	1,008	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

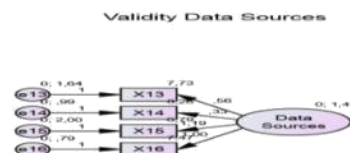
FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,009	,000	,000	,042
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,111	2,068	1,691	2,498

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,145	,649
Independence model	,587	,531	,645	,000

Validity Data Sources



Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 15,872

Degrees of freedom = 2

Probability level = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X16 <--- Data_Sources	1,000				
X15 <--- Data_Sources	1,192	,221	5,400	***	
X14 <--- Data_Sources	,328	,089	3,678	***	
X13 <--- Data_Sources	,555	,124	4,468	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X16	7,471	,128	58,366	***	
X15	6,793	,172	39,449	***	
X14	8,264	,091	90,796	***	
X13	7,729	,123	62,911	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Data_Sources	1,490	,354	4,205	***	
e16	,787	,262	3,002	,003	
e15	2,002	,426	4,705	***	
e14	,991	,125	7,922	***	
e13	1,638	,216	7,594	***	

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	15,872	2	,000	7,936
Saturated model	14	,000	0		
Independence model	8	113,371	6	,000	18,895

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,860	,580	,875	,612	,871
Saturated model	1,000		1,000		1,000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

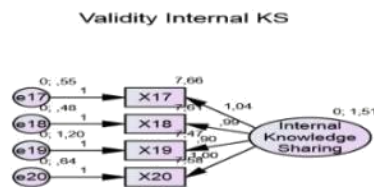
FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,114	,100	,034	,219
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,816	,772	,550	1,048

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,223	,130	,331	,002
Independence model	,359	,303	,418	,000

Validity Internal KS



Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 2,782
 Degrees of freedom = 2
 Probability level = ,249

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X20 <--- Internal_Knowledge_Sharing	1,000				
X19 <--- Internal_Knowledge_Sharing	,899	,097	9,252	***	
X18 <--- Internal_Knowledge_Sharing	,987	,081	12,184	***	
X17 <--- Internal_Knowledge_Sharing	1,039	,086	12,130	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X20	7,579	,125	60,822	***	
X19	7,471	,132	56,617	***	
X18	7,614	,118	64,266	***	
X17	7,664	,125	61,198	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Internal_Knowledge_Sharing	1,513	,257	5,887	***	
e20	,645	,105	6,136	***	
e19	1,197	,161	7,411	***	
e18	,478	,088	5,419	***	
e17	,546	,099	5,504	***	

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	2,782	2	,249	1,391
Saturated model	14	,000	0		
Independence model	8	330,501	6	,000	55,084

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,992	,975	,998	,993	,998
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

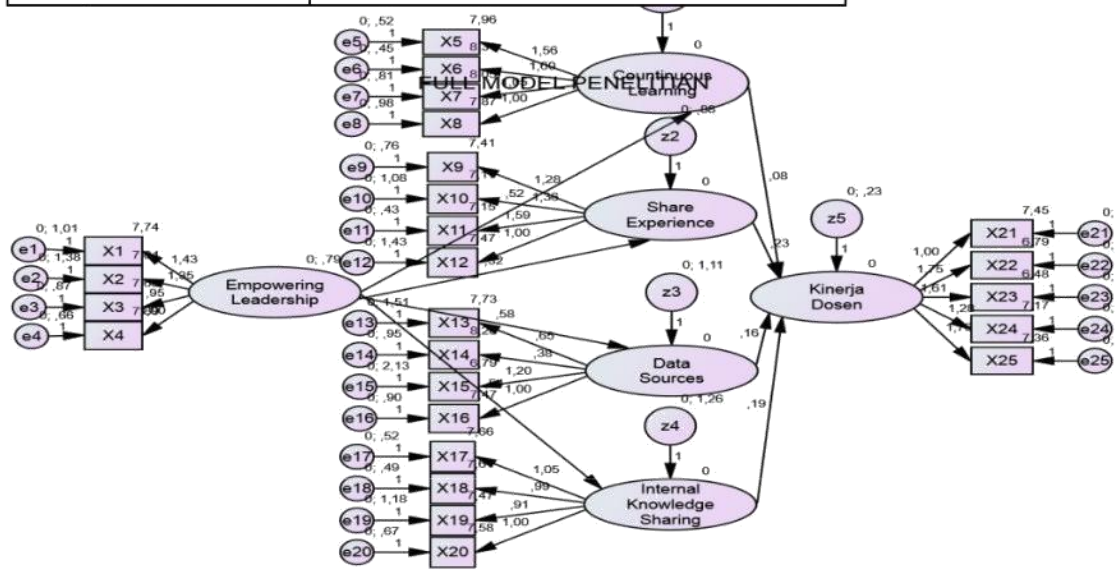
FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,020	,006	,000	,069
Saturated model	,000	,000	,000	,000

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Independence model	2,378	2,335	1,933	2,790

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,053	,000	,185	,363
Independence model	,624	,568	,682	,000



Result (Default model)

Minimum was achieved
 Chi-square = 846,068
 Degrees of freedom = 267
 Probability level = ,000

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Countinuous_Learnin g	<-- -	Empowering_Leaders hip	,519	,102	5,088	** *	
Share_Experience	<-- -	Empowering_Leaders hip	,323	,112	2,896	,00 4	
Internal_Knowledge_ Sharing	<-- -	Empowering_Leaders hip	,542	,136	3,994	** *	
Data_Sources	<-- -	Empowering_Leaders hip	,575	,145	3,965	** *	
Kinerja_Dosen	<-- -	Countinuous_Learnin g	,077	,098	,787	,43 1	
Kinerja_Dosen	<-- -	Share_Experience	,230	,068	3,358	** *	
Kinerja_Dosen	<-- -	Data_Sources	,157	,059	2,635	,00 8	
Kinerja_Dosen	<-- -	Internal_Knowledge_ Sharing	,195	,054	3,585	** *	
X4	<-- -	Empowering_Leaders hip	1,000				
X3	<-- -	Empowering_Leaders hip	,946	,129	7,307	** *	
X2	<-- -	Empowering_Leaders hip	1,354	,174	7,790	** *	
X1	<-- -	Empowering_Leaders hip	1,430	,169	8,471	** *	
X8	<-- -	Countinuous_Learnin g	1,000				
X7	<-- -	Countinuous_Learnin g	1,052	,203	5,192	** *	
X6	<-- -	Countinuous_Learnin g	1,601	,259	6,180	** *	
X5	<-- -	Countinuous_Learnin g	1,556	,254	6,117	** *	
X12	<-- -	Share_Experience	1,000				
X11	<-- -	Share_Experience	1,588	,189	8,407	** *	
X10	<-- -	Share_Experience	1,362	,177	7,694	** *	
X9	<-- -	Share_Experience	1,280	,162	7,916	** *	
X16	<-- -	Data_Sources	1,000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	<-- - Data_Sources	1,203	,195	6,175	** *	
X14	<-- - Data_Sources	,378	,091	4,146	** *	
X13	<-- - Data_Sources	,652	,126	5,162	** *	
X20	<-- - Internal_Knowledge_Sharing	1,000				
X19	<-- - Internal_Knowledge_Sharing	,913	,098	9,326	** *	
X18	<-- - Internal_Knowledge_Sharing	,989	,082	12,072	** *	
X17	<-- - Internal_Knowledge_Sharing	1,054	,086	12,192	** *	
X21	<-- - Kinerja_Dosen	1,000				
X22	<-- - Kinerja_Dosen	1,752	,310	5,661	** *	
X23	<-- - Kinerja_Dosen	1,608	,294	5,466	** *	
X24	<-- - Kinerja_Dosen	1,284	,240	5,361	** *	
X25	<-- - Kinerja_Dosen	1,764	,309	5,715	** *	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X4	7,893	,102	77,204	***	
X3	7,679	,106	72,129	***	
X2	7,643	,143	53,567	***	
X1	7,743	,137	56,402	***	
X8	7,871	,100	78,900	***	
X7	8,050	,095	84,973	***	
X6	8,314	,103	80,776	***	
X5	7,957	,103	77,013	***	
X12	7,471	,131	56,954	***	
X11	7,150	,143	49,880	***	
X10	7,107	,144	49,486	***	
X9	7,407	,130	57,072	***	
X16	7,471	,128	58,366	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	6,793	,172	39,449	***	
X14	8,264	,091	90,796	***	
X13	7,729	,123	62,911	***	
X20	7,579	,125	60,822	***	
X19	7,471	,132	56,617	***	
X18	7,614	,118	64,266	***	
X17	7,664	,125	61,198	***	
X21	7,450	,106	70,433	***	
X22	6,786	,131	51,973	***	
X23	6,479	,129	50,337	***	
X24	7,171	,107	67,255	***	
X25	7,364	,129	57,251	***	

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	83	846,068	267	,000	3,169
Saturated model	350	,000	0		
Independence model	50	2363,096	300	,000	7,877

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,642	,598	,724	,685	,719
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	579,068	495,020	670,721
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2063,096	1911,988	2221,611

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,125	,115	,134	,000
Independence model	,222	,214	,231	,000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
z3 <--> z4	23,786	,628
z2 <--> z4	42,383	,661
z2 <--> z3	40,138	,673
z1 <--> z4	11,350	,188
z1 <--> z3	8,227	,168
z1 <--> z2	6,706	,119
e25 <--> Empowering_Leadership	4,707	-,197
e25 <--> z4	4,951	,253
e25 <--> z2	5,287	,216
e24 <--> e25	6,042	,229
e23 <--> Empowering_Leadership	7,313	,261
e22 <--> e25	4,260	-,217
e22 <--> e23	6,016	,278
e21 <--> e23	4,845	-,242
e21 <--> e22	7,461	,290
e18 <--> e21	4,645	,165
e19 <--> e23	4,294	-,238
e20 <--> z2	5,147	,175
e13 <--> Empowering_Leadership	15,055	,408
e13 <--> z4	4,247	,271
e13 <--> z3	4,157	-,276
e13 <--> z2	4,658	,234
e13 <--> z1	9,259	,182
e13 <--> e23	5,354	,300
e13 <--> e22	4,811	-,275
e13 <--> e20	13,144	,363
e14 <--> z4	17,729	,431
e14 <--> z1	6,435	,118
e14 <--> e25	6,688	-,245
e14 <--> e21	8,758	,276
e14 <--> e13	10,689	,357
e15 <--> z2	6,042	,341
e15 <--> e19	6,307	,401
e15 <--> e14	4,089	-,281
e16 <--> e22	4,448	,242
e16 <--> e15	4,053	,310
e9 <--> e14	6,301	,206
e10 <--> e23	6,527	,289
e11 <--> z4	4,445	,200
e11 <--> z3	4,447	,209

	M.I.	Par Change
e11 <--> e25	5,562	,207
e11 <--> e21	4,616	-,185
e12 <--> Empowering_Leadership	6,037	,247
e12 <--> z4	15,187	,491
e12 <--> z1	4,468	,121
e12 <--> e20	16,414	,389
e12 <--> e13	19,356	,593
e12 <--> e16	8,503	-,360
e5 <--> z4	7,900	-,242
e5 <--> e23	4,593	,182
e5 <--> e13	6,334	,232
e6 <--> z2	7,661	-,191
e7 <--> z4	34,565	,562
e7 <--> z3	11,921	,345
e7 <--> z2	25,026	,394
e7 <--> e21	6,087	,215
e7 <--> e14	7,730	,221
e8 <--> z4	41,221	,671
e8 <--> z3	16,194	,440
e8 <--> z2	32,645	,492
e8 <--> e25	4,483	,205
e8 <--> e23	10,539	-,334
e8 <--> e21	5,744	,228
e8 <--> e20	5,445	,186
e8 <--> e14	14,857	,335
e8 <--> e9	4,060	,169
e8 <--> e10	5,489	-,229
e8 <--> e11	8,818	,239
e8 <--> e6	4,687	-,151
e8 <--> e7	43,525	,534
e1 <--> z4	7,687	-,323
e1 <--> z2	10,773	-,316
e1 <--> e17	5,305	-,193
e1 <--> e19	10,689	,363
e1 <--> e7	5,483	-,213
e2 <--> z1	6,203	-,146
e2 <--> e19	5,416	-,288
e2 <--> e20	4,430	-,209
e2 <--> e13	11,138	-,466
e2 <--> e16	4,574	,273

	M.I.	Par Change
e2 <--> e9	5,088	,236
e2 <--> e12	14,862	-,515
e2 <--> e1	4,022	,242
e3 <--> e23	8,353	,289
e3 <--> e19	5,335	-,222
e3 <--> e13	9,188	,329
e3 <--> e15	6,765	-,361
e3 <--> e10	6,836	,248
e3 <--> e11	4,008	-,157
e3 <--> e8	6,793	-,224
e4 <--> z2	10,444	-,244
e4 <--> z1	4,541	-,087
e4 <--> e16	4,867	-,198
e4 <--> e8	6,087	-,192
e4 <--> e3	5,148	,169

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Empowering_Leadership	,789	,168	4,682	***	par_53
z1	,186	,067	2,782	,005	par_54
z2	,880	,220	3,999	***	par_55
z3	1,113	,319	3,493	***	par_56
z4	1,261	,227	5,557	***	par_57
z5	,225	,072	3,119	,002	par_58
e4	,664	,103	6,418	***	par_59
e3	,870	,123	7,089	***	par_60
e2	1,383	,206	6,711	***	par_61
e1	1,006	,174	5,784	***	par_62
e8	,984	,131	7,518	***	par_63
e7	,806	,111	7,290	***	par_64
e6	,449	,092	4,905	***	par_65
e5	,518	,093	5,548	***	par_66
e12	1,430	,184	7,772	***	par_67
e11	,431	,125	3,433	***	par_68
e10	1,083	,160	6,771	***	par_69
e9	,764	,121	6,340	***	par_70
e16	,904	,237	3,810	***	par_71
e15	2,135	,374	5,709	***	par_72
e14	,955	,127	7,531	***	par_73
e13	1,514	,233	6,500	***	par_74

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20	,666	,106	6,255	***	par_75
e19	1,176	,160	7,361	***	par_76
e18	,492	,087	5,670	***	par_77
e17	,523	,096	5,445	***	par_78
e21	1,131	,147	7,708	***	par_79
e22	1,068	,174	6,153	***	par_80
e23	1,207	,178	6,789	***	par_81
e24	,881	,127	6,956	***	par_82
e25	,981	,164	5,965	***	par_83

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X25	2,000	10,000	-1,001	-4,836	,989	2,388
X24	4,000	10,000	-,519	-2,508	,053	,128
X23	2,000	10,000	-,360	-1,738	-,020	-,049
X22	2,000	10,000	-,632	-3,053	,492	1,188
X21	4,000	10,000	-,280	-1,350	,175	,423
X17	3,000	10,000	-,981	-4,741	1,038	2,507
X18	3,000	10,000	-,754	-3,644	1,230	2,972
X19	3,000	10,000	-,686	-3,316	,547	1,321
X20	3,000	10,000	-,682	-3,293	,562	1,358
X13	4,000	10,000	-,691	-3,339	,094	,227
X14	5,000	10,000	-,228	-1,100	,169	,409
X15	1,000	10,000	-,829	-4,005	-,052	-,126
X16	2,000	10,000	-,706	-3,409	,842	2,033
X9	2,000	10,000	-,871	-4,207	1,394	3,367
X10	1,000	10,000	-,795	-3,839	,937	2,263
X11	2,000	10,000	-,591	-2,855	,121	,293
X12	2,000	10,000	-,815	-3,938	1,390	3,358
X5	2,000	10,000	-,938	-4,529	3,413	8,244
X6	2,000	10,000	-1,170	-5,652	4,340	10,481
X7	3,000	10,000	-1,144	-5,527	4,716	11,389
X8	4,000	10,000	-,487	-2,353	,940	2,270
X1	2,000	10,000	-,894	-4,319	1,767	4,268
X2	3,000	10,000	-,833	-4,024	,650	1,570
X3	3,000	10,000	-,483	-2,333	,618	1,493
X4	4,000	10,000	-,797	-3,851	1,302	3,145
Multivariate					208,065	33,502

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
12	83,176	,000	,000
77	76,313	,000	,000
63	71,869	,000	,000
92	59,267	,000	,000
96	57,537	,000	,000
39	56,456	,000	,000
81	54,252	,001	,000
33	53,095	,001	,000
112	52,221	,001	,000
43	51,928	,001	,000
109	49,069	,003	,000
84	49,058	,003	,000
11	48,308	,003	,000
133	46,989	,005	,000
137	45,950	,007	,000
121	44,651	,009	,000
47	44,498	,010	,000
130	44,056	,011	,000
19	43,818	,011	,000
91	43,694	,012	,000
60	42,990	,014	,000
90	42,423	,016	,000
4	40,576	,025	,000
126	40,470	,026	,000
53	40,303	,027	,000
49	39,764	,031	,000
87	39,553	,032	,000
124	38,316	,043	,000
139	36,736	,061	,000
111	36,528	,064	,000
140	35,873	,074	,000
79	35,755	,075	,000
128	35,419	,081	,000
132	34,061	,107	,000
46	33,804	,112	,000
98	33,623	,116	,000
116	33,508	,119	,000
83	32,929	,133	,000
101	32,392	,147	,000
29	32,366	,148	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
136	31,981	,159	,000
8	31,959	,159	,000
95	31,291	,180	,000
102	30,024	,223	,008
22	29,313	,251	,037
88	28,953	,266	,059
93	28,932	,267	,042
52	28,817	,272	,038
50	28,064	,305	,143
99	28,064	,305	,107
82	27,656	,324	,176
131	27,656	,324	,134
89	27,478	,332	,143
14	27,037	,354	,242
48	26,503	,381	,419
97	26,503	,381	,353
65	26,248	,394	,410
114	26,248	,394	,345
15	25,495	,435	,657
67	25,487	,435	,596
23	25,353	,443	,598
100	25,089	,457	,665
72	24,728	,478	,770
26	24,397	,497	,845
59	23,960	,522	,926
108	23,960	,522	,899
75	23,121	,571	,988
30	22,821	,588	,994
103	21,674	,655	1,000
74	21,594	,659	1,000
123	21,594	,659	1,000
2	21,482	,665	1,000
54	21,264	,678	1,000
71	21,100	,687	1,000
120	21,100	,687	1,000
40	19,803	,757	1,000
16	19,575	,769	1,000
61	19,221	,786	1,000
17	18,999	,797	1,000
32	18,856	,804	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
62	18,751	,809	1,000
44	18,698	,811	1,000
134	18,610	,815	1,000
24	17,577	,860	1,000
18	17,459	,864	1,000
80	16,855	,887	1,000
20	16,841	,887	1,000
138	16,555	,897	1,000
36	16,233	,908	1,000
21	15,943	,917	1,000
85	15,922	,917	1,000
129	15,812	,920	1,000
31	15,653	,925	1,000
58	15,043	,940	1,000
107	15,043	,940	1,000
35	14,947	,943	1,000
3	14,936	,943	1,000
110	13,964	,962	1,000
25	13,881	,964	1,000
34	13,603	,968	1,000

RAB LAPORAN PENGGUNAAN DANA PENELITIAN

PRA KEGIATAN

NO	JENIS	VOLUME	BANYAK	SATUAN	HARGA	JUMLAH
A	Pra Kegiatan					
1.	Materai	1	10	Buah	Rp.6.000	Rp. 60.000,00
2	Seminar Proposal					
a.	Honor Narasumber	3	3	Orang/jam	Rp. 900.000	Rp. 2.700.000,00
b.	Konsumsi Peserta	1	15	Orang/Kegiatan	Rp. 40.000	Rp. 600.000,00
JUMLAH						4.260.000,00
B	PELAKSANAAN					
1	Honor Penunjang Peneliti					
a.	Pembantu Peneliti	3 Bulan	3 Jam x 5 Hari x 4 Minggu	Orang/Jam	Rp. 10.000	Rp. 1.800.000,00
b.	Petugas Survey	1	180 Responden	Orang/Kegiatan	Rp. 30.000	Rp. 5.400.000,00
c.	ATK Souvenir penelitian	1	200	Buah	Rp. 10.000	Rp. 2.000.000,00
d.	Olah Data	1	1	Orang/Kegiatan	Rp. 1.560.000	Rp. 1.560.000,00
JUMLAH						Rp. 10.760.000,00
C	Penyusunan laporan Penelitian					
1	ATK					
a.	Kertas	1	5	RIM	Rp. 40.000	Rp. 200.000,00
b.	Tinta	1	2	Buah	Rp. 40.000	Rp. 80.000,00
c.	Flasdish	1	5	Buah	Rp. 80.000	Rp. 400.000,00
2.	Penggandaan					

	Foto Copy	1	500	Buah	Rp. 250	Rp. 125.000,00
	Jilid	1	10	Buah	Rp. 50.000	Rp. 500.000,00
JUMLAH						Rp. 1.305.000,00
D	Pasca Pelaksanaan					
1	Seminar Hasi Penelitian					
a.	Honor Nara Sumber	3	1	Orang/jam	Rp. 900.000	Rp. 2.700.000,00
b.	Konsumsi Peserta	1	15	Orang/Kegiatan	Rp. 40.000	Rp. 600.000,00
JUMLAH						Rp. 3.300.000,00
E	Penyusunan Laporan Penelitian Revisi, Pembuatan Executive Summary, Penyusunan Laporan Penggunaan Dana, Dan Pencetakan Buku					
1.	ATK					
a.	Kertas	1	5	RIM	Rp. 40.000	Rp. 200.000,00
	Tinta	1	2	Buah	Rp. 40.000	Rp. 80.000,00
2.	Penggandaan					
	Foto Copy	1	500	Buah	Rp. 250	Rp. 125.000,00
	Jilid Buku	1	4	Buah	Rp. 80.000	Rp. 280.000,00
	Jilid Hasil	1	10	Buah	Rp. 50.000	Rp. 500.000,00
JUMLAH						Rp. 905.000,00
JUMLAH TOTAL						Rp. 20.000.000,00