

## PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI SMART KAMPUS, IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 DAN SKIL KEPEMIMPINAN TERHADAP *KNOWLEDGE MANAGEMENT*, MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DOSEN UNIVERSITAS NEGERI PADANG

Rino, Sulastrri, Idris

### ABSTRACT

**Abstract** This study aimed to analyze the influence of smart campus information technology assessment, implementation of ISO 9001:2008 quality management system, the knowledge management skills of leadership and motivation of faculty performance UNP. The study population is a lecturer at the State University of Padang. The sample size was determined based on the requirements of SEM analysis using maximum likelihood estimation model to obtain the 175 respondents with random proportional sampling technique. Data were analyzed using structural equation modeling software AMOS19. The results of the study is the assessment of smart information technology campuses significant effect on knowledge management, leadership skills significantly influence the Management of knowledge, leadership skills significant effect on faculty performance, and motivation significantly influence the performance of the lecturer.

**Key word:** performance, knowledge management, work motivation, leadership skill, quality management system, information technology

**Abstrak;** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penilaian teknologi informasi smart kampus, implementasi sistem manajemen mutu ISO9001:2008, skil kepemimpinan terhadap *knowledge management* motivasi kerja dan kinerja dosen UNP. Populasi penelitian adalah dosen Universitas Negeri Padang. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan persyaratan analisis SEM menggunakan model estimasi *maximum likelihood* sehingga diperoleh 175 responden dengan teknik *proportional random sampling*. Data dianalisis dengan *structural equation modelling* menggunakan *software* AMOS19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian teknologi informasi smart kampus berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*, skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*, skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

**Kata Kunci:** kinerja, knowledge management, motivasi kerja, skil kepemimpinan, sistem manajemen mutu, teknologi informasi

### PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia yang unggul dimiliki oleh organisasi adalah jaminan keunggulan organisasi. Kinerja organisasi adalah kontribusi dari keunggulan SDM yang dimiliki yang berkomitmen memberikan persembahan total bagi organisasinya. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus melakukan upaya untuk memberikan

perhatian yang penuh terhadap peningkatan potensi sumberdaya manusia sebagai jalan untuk meretas kinerja organisasi yang unggul dan berdaya saing. Dengan demikian kinerja sumberdaya manusia dalam organisasi pada hakekatnya mencerminkan kinerja organisasi secara individu maupun kolektif.

Riset yang dilakukan oleh Oluseyi dan

Ayo pada tahun 2009 membuktikan bahwa kinerja organisasi dengan kinerja SDM (karyawan) saling berhubungan positif, penelitian ini meneliti tentang pengaruh motivasi kerja, efektifitas kepemimpinan dan manajemen waktu tenaga kerja terhadap kinerja beberapa Industri di Nigeria. Riset ini menemukan bahwa tiga variabel yang diteliti yaitu motivasi kerja, efektifitas kepemimpinan dan manajemen waktu tenaga kerja memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja beberapa industri di Nigeria dengan kontribusi sebesar 27%.

Laudon and Laudon (2008) memberikan perhatian khusus pada tiga elemen pokok untuk peningkatan kinerja organisasi dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan bisnis meliputi manajemen, organisasi dan teknologi. Ketiga komponen pokok ini sangat diyakini memiliki peran penting untuk membangun organisasi bisnis yang tangguh sehingga mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di era global saat ini. Beberapa riset membuktikan bahwa penggunaan teknologi informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi yaitu diantaranya, penelitian yang dilakukan Ying Lu dan K. (Ram) Ramamurthy (2011) yang meneliti tentang hubungan kapabilitas teknologi informasi dengan ketangguhan organisasi, temuan penting penelitian ini adalah terdapatnya hubungan positif dan signifikan antara capabilitas IT dengan ketangguhan organisasi. Chailom dan Mumi (2010) yang meneliti tentang pengaruh kapabilitas teknologi informasi, kompetensi jejaring, organisasi pembelajaran atas inovasi logistik terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan, temuan penelitian ini adalah kapabilitas teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis perusahaan makanan di Thailand melalui inovasi logistic sebagai variable moderator.

Disamping membangun perangkat tekno-

logi informasi yang modern, ketangguhan organisasi juga diupayakan dengan system manajemen yang handal untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Isu utama yang berkembang terkait sistem manajemen adalah standarisasi manajemen khususnya standarisasi sistem manajemen mutu, sehingga dengan demikian organisasi bisnis maupun publik perlu menyiapkan tujuan dan sasaran mutu organisasinya sesuai dengan harapan pelanggan atau mitra kerja organisasi. Artinya system manajemen mutu menjadi jaminan kepercayaan mitra strategis bisnis dalam pergaulan global yang membangun kerja sama bisnis. Salah satu system standar manajemen mutu yang dipakai di banyak Negara maju dan telah diadopsi oleh beberapa Negara berkembang adalah sertifikasi ISO 9000:2001. Standar ini adalah salah satu standar manajemen mutu yang diakui secara internasional. Seiring dengan perkembangannya akhir-akhir ini yang lebih familiar adalah ISO 9001:2008. Standar manajemen mutu adalah jaminan system manajemen dalam kerangka kerja membangun hubungan bisnis yang lebih luas, disamping itu secara internal dapat membangun kapasitas organisasi yang lebih efisien dan efektif.

Beberapa riset yang pernah dilakukan untuk membuktikan hubungan system manajemen mutu dengan kinerja organisasi, diantaranya yang dilakukan oleh Corbett, Sancho dan Kirsch (2005) yang meneliti dampak *financial* sertifikasi ISO 9000 di Amerika Serikat. Temuan menarik penelitian ini adalah sertifikasi ISO yang diberlakukan pada awalnya memberikan pengaruh yang tidak normal terhadap kinerja keuangan di AS, bahkan tiga tahun setelah sertifikasi ISO dilaksanakan memberikan pengaruh tidak normal yang sangat kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan di AS. Penelitian yang dilakukan Levinne dan toffel (2011) tentang kualitas manajemen dan kualitas kerja, bagaimana standar ISO 9001 untuk kualitas system manajemen berdampak terhadap

karyawan, hasil penelitian ini bertolak belakang dari temuan penelitian Corbett dan kawan-kawan, dimana standar ISO 9001 memberikan pengaruh dengan pertumbuhan yang cukup besar untuk penjualan, tenaga kerja, gaji, dan pendapatan tahunan. Penelitian yang dilakukan Dharma (2007) menemukan secara simultan system manajemen mutu ISO 9001:2000 berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara. Iriani danah diputra (2008) juga menemukan hal yang sama bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008

memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia.

Teknologi informasi, system manajemen yang handal serta organisasi adalah tiga elemen pokok dalam menghasilkan solusi bisnis (Irdan:2008). Organisasi dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, kerana kepemimpinan itu terdapat dalam organisasi dan organisasi itu sendiri membutuhkan pemimpin untuk membawa organisasi mencapai tujuannya. Memimpin organisasi bisnis yang sarat dengan persaingan dan keadaan serba tidak pasti saat ini membutuhkan kepemimpinan organisasi yang tangguh yang memiliki kapabilitas dan kapasitas memadai.

Keberhasilan beberapa organisasi bisnis pada beberapa perusahaan di Indonesia seperti Alm Sostrodjojo (the botol), Tirta Utomo (aqua), Ibnu Soetowo (pertamina), Purnomo (Blue Bird) adalah sederetan pemimpin organisasi bisnis yang memiliki andil besar dalam membesarkan perusahaannya sehingga tercatat sebagai pemimpin yang berhasil. Mereka dikenal sebagai pemimpin organisasi bisnis yang berjiwa penemu, kreatif, inovatif dan berani dalam mengambil keputusan-keputusan besar dengan resiko besar, sehingga Kasali (2011) menamai mereka sebagai *cracker* yaitu

mereka yang mampu mengubah wajah industri. Segenap dedikasi dan kemampuan yang mereka miliki sebagai persembahan total untuk organisasinya menghantar usaha bisnis mereka menjadi leader pada kelasnya.

Beberapa penelitian yang ada semakin menguatkan keyakinan penulis bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi yang ada, diantaranya, Andrews dan Boyne (2010) yang meneliti tentang kapasitas, kepemimpinan dan kinerja organisasi: Studi pada model kotak hitam atas manajemen public. Chan (2011) yang meneliti tentang pengaruh ekspertis kepemimpinan dan pengalaman terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini adalah kepemimpinan dengan ekspertis dan pengalaman memberikan dampak positif terhadap outcome organisasi.

Kinerja organisasi adalah sumbangan akumulatif dari berbagai faktor yang berperan dan mempengaruhi organisasi. Tidak hanya semata sumbangan kinerja sumberdaya manusia, akan tetapi juga termasuk infrastruktur, lingkungan, budaya kerja dan lain sebagainya. Wirawan (2009:7) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi yaitu sebagai; *pertama*, lingkungan eksternal terdiri atas kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya, agama, masyarakat dan kompetitor. *Kedua*, faktor internal karyawan terdiri atas bakat dan sifat pribadi, kreatifitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan psikologi. *Ketiga*, lingkungan internal organisasi terdiri atas visi, misi, tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi, struktur organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi dan teman kerja. *Keempat*, perilaku kerja karyawan terdiri atas etis kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, stress kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan

loyalitas. Keempat faktor utama di atas berpengaruh terhadap pencapaian kinerja karyawan dan bermuara pada kinerja organisasi. Akan tetapi yang sangat *urgent* dan mendapat perhatian pakar dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul pada level organisasi adalah terbentuknya sebuah sistem yang memadukan unsur teknologi, sistem manajemen dan organisasi, potensi sumberdaya yang dimiliki sehingga terbentuk sebuah sistem yang mampu menggerakkan semua keunggulan yang dimiliki untuk mencapai keunggulan dan daya saing perusahaan yang dikenal dengan istilah *knowledge manajemen (KM)*.

Pada sisi lain kinerja organisasi juga dibangun melalui kinerja individu dalam organisasi yang memiliki talenta (bakat) serta motivasi kerja yang tinggi untuk membangun organisasi. Karyawan yang memiliki talenta yang bagus dan motivasi kerja yang tinggi akan memberikan persembahan total pada organisasi. Gaspers (2012:3) menjelaskan pentingnya perusahaan memiliki karyawan yang "talent" atau diistilahkan sebagai "karyawan kunci". Gaspers mengidentifikasi ciri-ciri karyawan yang memiliki talenta adalah; a) memiliki pemikiran strategik yang tajam, b) memiliki kemampuan kepemimpinan, c) memiliki keterampilan berkomunikasi serta kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, d) memiliki insting kewirausahaan, e) keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil-hasil.

Karyawan yang memiliki talent haruslah diperkuat, dipelihara dan didatangkan sebanyak-banyaknya sehingga akan menjadi aset yang sangat bernilai bagi organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan ber"talenta" akan teroptimalkan dengan baik bila perusahaan mampu menumbuhkembangkan motivasi kerja mereka dalam organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan ber"talenta" akan teroptimalkan dengan baik bila perusahaan

mampu menumbuhkembangkan motivasi kerja mereka dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wibowo (2007:391) yang mengutip pendapat Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dengan model *jib performance model of motivation*, dimana dijelaskan bahwa masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor kontek pekerjaan, faktor motivasi dan perilaku motivasi yang tepat. Dengan demikian semakin termotivasi individu bekerja dalam organisasi akan semakin meningkat kinerja karyawan itu sendiri dan secara langsung berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, oleh karena itu motivasi kerja individu menjadi sangat penting artinya dalam membangun kinerja organisasi kedepan.

Berdasarkan pemikiran dan kajian empiris yang telah dikemukakan di atas serta konsep yang dikemukakan Laudon and Laudon (2008) yang memberikan perhatian khusus pada tiga elemen pokok untuk peningkatan kinerja organisasi dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan bisnis, penulis ingin menguji konstruk yang telah dikemukakan di atas pada kontek kinerja staf pengajar (dosen) di Universitas Negeri Padang. Pemilihan perguruan tinggi sebagai pengujian konstruk yang secara umum telah dibuktikan pada lingkungan bisnis dilatarbelakangi oleh tuntutan yang semakin kuat dari *stakeholder* baik internal maupun perguruan tinggi sendiri agar mampu memberikan layanan pendidikan yang optimal untuk mempercepat peningkatan daya saing bangsa. Oleh karena beberapa praktik bisnis dalam rangka peningkatan kinerjanya baik pada level organisasi maupun individu telah diadopsi di perguruan tinggi, dan akhir-akhir ini kecedrungannya semakin mengarah pada praktik bisnis untuk menyongsong persaingan yang lebih terbuka.

## METODE

Desain penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Indriantoro, Soepomo (2009:89) dan Sekaran (2007:162) menjelaskan bahwa penelitian hipotesis menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel serta menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (*independensi*) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi. Objek penelitian ini meliputi variabel-variabel yang diteliti yaitu teknologi informasi smart kampus, implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, skill kepemimpinan, knowledge manajemen, motivasi kerja dan kinerja sivitas akademika di Universitas Negeri Padang.

Secara garis besar penelitian ini menjelaskan: (1) pengaruh pemanfaatan teknologi informasi smart kampus, skill kepemimpinan terhadap knowledge manajemen, (2) pengaruh pemanfaatan teknologi informasi smart kampus, implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008, skill kepemimpinan terhadap motivasi kerja dosen UNP, (3) pengaruh knowledge manajemen, motivasi kerja terhadap kinerja dosen UNP.

Unit analisis penelitian ini adalah individu dosen yang merupakan salah satu dari komponen utama sivitas akademika. Dipilihnya dosen sebagai unit analisis dengan beberapa pertimbangan yaitu: (1) tersedianya pengukuran atau alat ukur kinerja dosen yang standar yang mengacu pada pedoman penilaian evaluasi kinerja dosen (EKD), (2) dosen terlibat secara langsung dalam proses akademik yang menggunakan perangkat teknologi informasi yang sudah dikembangkan, (3) pembentukan knowledge manajemen dikalangan dosen adalah penting untuk kepentingan diseminasi kelimuan dan pengembangan organisasi yang lebih matang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Negeri Padang. Pada tujuh Fakultas yang telah memiliki

sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan mengaplikasikan teknologi informasi smart kampus untuk kepentingan akademik dan pembelajaran meliputi sistem informasi akademik, aplikasi e-learning, sistem informasi penelitian dan pengabdian masyarakat. Berdasarkan pertimbangan di atas maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini dosen yang berasal dari Fakultas Teknik, Fakultas Ekonomi, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dan Fakultas Ilmu Sosial.

Ukuran sampel ditentukan sesuai dengan persyaratan analisis SEM, dimana jumlah responden ditentukan berdasarkan jumlah variabel teramati minimal 5 responden. Maka jumlah responden secara keseluruhan dengan mengalikan jumlah variabel teramati dengan 5 responden (Bantler dan Chou dalam Yulhendri, 2011). Dalam penelitian ini jumlah variabel teramati adalah 38 sehingga dengan demikian jumlah sampel yang sesuai dengan persyaratan analisis SEM adalah 175 responden

Sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) data primer berupa data yang diperoleh langsung dari setiap responden yang terpilih sebagai sampel dengan memberikan kuisioner penelitian, (2) data sekunder berupa data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan penelitian terkait dengan variabel yang diamati untuk mendukung pernyataan *statemen* dan teori yang telah dibangun.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen (*exogenous variable*) adalah variabel penyebab yang tidak dijelaskan dalam model. Variabel endogen (*endogenous variable*) adalah variabel akibat yang dijelaskan atau diprediksi dalam model. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah pemanfaatan pemanfaatan teknologi informasi smart kampus, implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008, skill kepemimpinan, knowledge manajemen, dan motivasi kerja. Variabel

endogen adalah kinerja dosen UNP.

Data akan dianalisis dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan analisis statistik deskriptif dan pendekatan analisis statistik inferensial. Pendekatan analisis statistik deskriptif dilakukan mendeskripsikan karakteristik variabel yang diteliti, sedangkan analisis statistik inferensial dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel dan adanya hubungan asimetris antara kelompok variabel yang berhubungan baik langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian penelitian ini dirancang dengan menggunakan teknik analisis multivariate dengan menggunakan teknik analisis SEM yang berbantuan software AMOS (*Analisis Moment of Structural*) versi 19

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rata-rata persepsi dosen UNP atas sistem informasi teknologi smart kampus 3.59 dengan TCR 71.85% yang berarti berada dalam kategori cukup baik. Artinya sistem informasi teknologi smart kampus yang dikembangkan oleh UNP (puskom) dalam bentuk portal akademik dengan segala fiturnya dinilai cukup baik oleh dosen UNP pada aspek *performance, information, economic, efficiency, control/security*.

Persepsi dosen terhadap implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 rata-rata 3.57 pada TCR 71.47 berarti berada pada kategori cukup baik. Artinya implementasi ISO 9001:2008 di UNP cukup baik terutama pada aspek fokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem, pendekatan fakta, hubungan dengan pemasok.

Skil kepemimpinan pemimpin di fakultas rata-rata 3.67 pada TCR 73.32 berarti berada pada kategori cukup baik. Artinya kepemimpinan di Fakultas memiliki skil kepemimpinan cukup baik meliputi skil belajar dari pengalaman, berkomunikasi, mendengarkan, tegas, membangun

kompetensi teknis, hukuman, pendelegasian wewenang, tim kerja, mengelola konflik dan, kemampuan negosiasi.

Aktifitas *knowledge management* dosen rata-rata 3.68 pada TCR 73.65 berarti aktifitas *knowledge management* pada kategori cukup artinya aktifitas *knowledge management* yang terdiri atas, identifikasi pengetahuan, refleksi pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan cukup baik terlaksanakan antar sesama dosen di UNP.

Motivasi kerja dosen adalah satu-satunya variabel endogen yang seluruh indikatornya dinilai baik oleh dosen. Rata-rata motivasi kerja dosen adalah 4.9 pada TCR 84.17 berarti berada pada kategori baik. Artinya motivasi kerja dosen UNP sudah baik terutama fokus pada motivasi berafiliasi, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan prestasi kerja.

Kinerja dosen UNP rata-rata 3.70 pada TCR 73.97 berarti berada pada kategori cukup baik. Artinya kinerja dosen di UNP cukup baik. Khususnya untuk kinerja tugas pendidikan dan kinerja tugas pengabdian pada masyarakat pencapaiannya baik, akan tetapi pada kinerja penelitian/riset dan aktifitas/kegiatan diluar status sebagai dosen/PNS pencapaiannya adalah cukup.

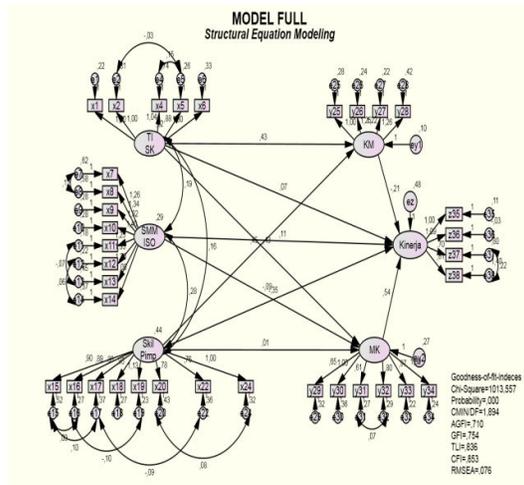
### Uji Kecocokan Model Pengukuran (*measurement model*)

Uji kecocokan model pengukuran dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) yang terdiri atas dua uji kecocokan model pengukuran yaitu CFA parsial dan CFA keseluruhan (*overall*). Hasil pengujian pengukuran dengan menggunakan CFA baik parsial maupun overall menunjukkan secara keseluruhan model dapat diterima dimana terdapat kesesuaian model yang dibangun dengan persyaratan model fit.

### Uji Kecocokan Model Keseluruhan (*overall model fit*)

Untuk melakukan analisis SEM, penulis

menggunakan software AMOS versi 19. Pengujian awal dilakukan untuk melihat kecocokan model awal setelah melalui beberapa tahapan uji asumsi untuk sebuah analisis SEM. Berikut gambar hasil pengujian struktural:



Berdasarkan gambar 1 di atas, berikut disajikan ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan model SEM yang ditetapkan, seperti yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Goodness-of-fit Indices**  
Uji Kecocokan Model Keseluruhan

Goodness of fit index	Cutt value	of Hasil Model	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	1013.557	Kurang fit
Probability	≥ 0.05	0.000	Kurang fit
GFI	≥ 0.90	0.754	Kurang fit
AGFI	≥ 0.90	0.710	Kurang fit
TLI	≥ 0.90	0.836	Kurang fit
CFI	≥ 0.90	0.853	Kurang fit
RMSEA	≤ 0.08	0.076	fit

Secara keseluruhan masih terdapat beberapa persyaratan dalam kriteria SEM yang tidak terpenuhi, akan tetapi nilai CMIN/DF dan RMSEA sudah memenuhi persyaratan analisis SEM yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model cukup valid.

### Pengujian Hipotesis untuk Uji Kecocokan Model Struktural

Pengujian hipotesis dilakukan setelah melalui serangkaian tahapan pengujian analisis SEM, untuk mengetahui hubungan antar variabel endogen dengan variabel eksogen sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Dalam penelitian ini penulis mengajukan sepuluh hipotesis. Berikut hasil pengujian hipotesis:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Estimate	S.E	C.R.	P	Ket
Hipotesis 1	,285	,099	2,876	,004	Sig
Hipotesis 2	,204	,152	1,340	,180	Tdk Sig
Hipotesis 3	,045	,157	,287	,774	tdk sig
Hipotesis 4	,542	,082	6,602	***	Sig
Hipotesis 5	,064	,115	,554	,580	tdk sig
Hipotesis 6	,182	,191	,952	,341	tdk sig
Hipotesis 7	,010	,195	,049	,961	tdk sig
Hipotesis 8	-,348	,176	-1,974	,048	Sig
Hipotesis 9	-,163	,232	-,702	,483	tdk sig
Hipotesis 10	,569	,136	4,191	***	sig

Hipotesis pertama (Ha) yang diajukan dalam penelitian ini diterima yaitu penilaian atas teknologi informasi smart kampus berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *knowledge manajement* dosen di UNP dengan koefisien estimasi 0.285 dengan standar error (S.E) 0.099 dan nilai *critkal ratio* (CR) sebesar 2.876 dan tingkat signifikansi sebesar 0.004 (sangat signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih besar dari T tabel pada probabilitas (signifikan) dibawah 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ha) diterima. Artinya semakin baik penilaian dosen atas teknologi informasi smart kampus maka akan semakin meningkatkan

aktifitas knowledge manajemen dosen di UNP.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset yang dilakukan Ying Lu dan K. (Ram) Ramamurthy (2011), Chailom dan Mumi (2010). Temuan penelitian ini serta beberapa riset yang sesuai dengan temuan penelitian memperkuat pendapat yang dikemukakan oleh Stankosky (1999), Bixler dan Mathi dalam Satyagraha (2010), Hasanalli (2002), Bixler dan Mathi dalam Satyagraha (2010), Sangkala (2007), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan adalah sistem informasi. Bahkan Stankosky menjadikan teknologi sebagai salah satu pilar dalam membentuk manajemen pengetahuan.

Hipotesis kedua ( $H_a$ ) dalam penelitian ini ditolak yaitu penilaian atas teknologi informasi smart kampus tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di UNP. dengan koefisien estimasi 0.204 dengan standar error (S.E) 0.152 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 1.340 dan tingkat signifikansi sebesar 0.180 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ( $H_a$ ) ditolak. Artinya semakin baik penilaian dosen atas teknologi informasi smart kampus tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja dosen UNP

Penelitian ini mengidentifikasi dua penyebab pokok tidak signifikannya penilaian atas teknologi informasi smart kampus terhadap motivasi kerja dosen yaitu kelemahan sistem informasi yang ditawarkan dan faktor kesiapan dosen dalam mengoperasikan sistem. Dua kelemahan ini diduga menjadi faktor pemicu tidak berpengaruhnya teknologi informasi smart kampus terhadap motivasi kerja dosen UNP. Oleh karena itu pentingnya dilakukan upaya memperbaiki kinerja sistem informasi yang sedang dikembangkan

dengan mendengarkan masukan dari ahli lain yang berkompetens dan melakukan sosialisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memperkenalkan teknologi informasi ini secara masif kepada pengguna.

Hipotesis ketiga ( $H_a$ ) dalam penelitian diterima yaitu penilaian atas teknologi informasi smart kampus berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di UNP. dengan koefisien estimasi 0.182 dengan standar error (S.E) 0.191 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.952 dan tingkat signifikansi sebesar 0.341 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ( $H_a$ ) ditolak. Semakin baik penilaian dosen atas teknologi informasi smart kampus cenderung akan semakin meningkatkan kinerja dosen di UNP.

Temuan penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dimana pemanfaatan sistem informasi smart kampus berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ying Lu dan K. (Ram) Ramamurthy (2011) yang meneliti tentang hubungan kapabilitas teknologi informasi dengan ketangguhan organisasi, temuan penting penelitian ini adalah terdapatnya hubungan positif dan signifikan antara kapabilitas IT dengan ketangguhan organisasi. Chailom dan Mumi (2010) yang meneliti tentang pengaruh kapabilitas teknologi informasi, kompetensi jejaring, organisasi pembelajaran atas inovasi logistik terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan, temuan penelitian ini adalah kapabilitas teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis perusahaan makanan di Thailand melalui inovasi logistik sebagai variabel moderator.

Hipotesis keempat ( $H_a$ ) dalam penelitian ini ditolak yaitu implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008

tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di Universitas Negeri Padang. dengan koefisien estimasi 0.045 dengan standar error (S.E) 0.157 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.287 dan tingkat signifikansi sebesar 0.774 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ha) ditolak. Artinya semakin baik implementasi sistem manajemen mutu tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap peningkatan kinerja dosen UNP.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Corbett, Sancho dan Kirsch (2005) yang meneliti dampak *financial* sertifikasi ISO 9000 di Amerika Serikat. Temuan menarik penelitian ini adalah sertifikasi ISO yang diberlakukan pada awalnya memberikan pengaruh yang tidak normal terhadap kinerja keuangan di AS, bahkan tiga tahun setelah sertifikasi ISO dilaksanakan memberikan pengaruh tidak normal yang sangat kuat terhadap kinerja keuangan perusahaan di AS.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 adalah sistem kerja yang dibangun atas dasar kesesuaian dengan standar yang menerapkan praktik manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar (Gaspers, 2012:1). Oleh karena itu pasar dan konsumen menjadi fokus dalam memberikan layanan terbaik dari jasa yang ditawarkan. Untuk membangun sikap dan orientasi pelanggan membutuhkan waktu dan proses pada sebuah institusi terutama perguruan tinggi. Merubah mindset menuju orientasi pasar atau pelanggan adalah pekerjaan yang membutuhkan waktu dan proses untuk menumbuhkannya. Terutama di lingkungan perguruan tinggi yang memiliki tatanan budaya yang unik yang berbeda sama sekali dengan lingkungan bisnis. Konsep ISO mesti memperlakukan mahasiswa sebagai salah satu pasar atau pelanggan yang membutuhkan kepastian layanan,

sedangkan tatanan budaya akademik dan kekahasaan perguruan tinggi selama ini adalah mahasiswa dan dosen berada dalam budaya akademik yang sangat kental yang berbeda sama sekali dengan hubungan konsumen dan produsen pada pasar primer.

Hipotesis kelima (Ha) dalam penelitian ini ditolak yaitu implementasi ISO manajemen 9001:2008 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di UNP. dengan koefisien estimasi 0.010 dengan standar error (S.E) 0.195 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.049 dan tingkat signifikansi sebesar 0.961 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ha) ditolak. Artinya semakin baik implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen UNP

Temuan penelitian ini mendukung sekaligus melanjutkan temuan sebelumnya, dimana implementasi ISO manajemen 9001:2008 tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen, dan pada akhirnya tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Temuan penelitian ini tidak berkesesuaian dengan yang dikemukakan oleh Gaspers (2012:370) bahwa manfaat implementasi SMM ISO 9001:2008 bermanfaat bagi orang-orang dalam organisasi akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kondisi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, semangat kerja, dan jaminan kestabilan dalam bekerja. Dorothea W, Ariani (2002) dalam Giatman (2012:20) menyatakan bahwa dari aspek internal manfaat implementasi SMM ISO 9001:2008 adalah dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Berbedanya temuan penelitian ini dengan riset pendukung serta kajian teori yang dibangun karena subjek penelitian ini adalah perguruan tinggi yang memiliki orientasi akademik dan berbeda sama sekali dengan bisnis yang berorientasi pada

maksimalisasi profit. Perbedaan orientasi ini penulis yakini sebagai penyebab tidak berpengaruhnya sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen.

Temuan penelitian tidak serta merta menolak pendapat yang dikemukakan oleh Gaspers dan Dorothea, akan tetapi tidak tersedia cukup data empiris untuk menerima hipotesis yang diajukan. Disamping itu praktik-praktik dalam sistem manajemen mutu adalah lebih terkait dengan proses administrasi yang secara langsung ditangani oleh karyawan atau pegawai sehingga secara langsung tidak berhubungan dengan aktifitas dosen. Akan tetapi bila implementasi ISO 9001:2008 lebih banyak melibatkan dosen dalam aktifitas organisasi barangkali akan memberikan dampak yang cukup baik bagi kinerja dosen. Berdasarkan data yang penulis peroleh dari responden menyatakan bahwa implementasi ISO 9001:2008 tidak melibatkan dosen secara langsung dan menyeluruh dalam seluruh rangkaian akademik karena terbatas dengan tugas pokok fungsinya. Barangkali kedepan bisa diupayakan pelibatan dosen secara lebih besar sehingga diharapkan dapat memainkan peran untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja dosen.

Hipotesis keenam ( $H_a$ ) dalam penelitian ini diterima yaitu skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge manajemen* dosen, dengan koefisien estimasi 0.542 dengan standar error (S.E) 0.082 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 6.602 dan tingkat signifikansi sebesar \*\*\* (sangat signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih besar dari T tabel pada probabilitas (signifikan) dibawah 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ( $H_a$ ) diterima. Artinya semakin baik skill pemimpin akan memberikan pengaruh yang berarti terhadap aktifitas *knowledge manajemen* dosen UNP.

Temuan penelitian ini diperkuat dengan data yang penulis peroleh dari responden

yang menyatakan bahwa penilaian responden atas aktifitas identifikasi pengetahuan dan dukungan pimpinan pada aktifitas ini dikategorikan cukup baik. Pendapat ahli Bixler dan Mathi dalam Satyagraha (2010) yang memperkuat pendapat Stankosky (1999) tentang empat pilar manajemen pengetahuan bahwa empat pilar faktor penentu keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi, yaitu: kepemimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran. Temuan penelitian ini apabila dikaitkan dengan temuan data lapangan yang diperoleh terlihat bahwa kepemimpinan fakultas memberikan dukungan penuh terhadap aktifitas identifikasi pengetahuan kepada seluruh dosen dalam bentuk kegiatan akademik seperti studi lanjut, seminar dan pelatihan. Dukungan penuh yang diberikan pimpinan Fakultas kepada Dosen di Fakultas adalah bentuk aktifitas yang mendukung *knowledge management* di antara dosen karena dengan demikian terbuka kesempatan yang luas bagi dosen untuk menambah wawasan dan memperbaharui informasinya dalam menyikapi perkembangan pengetahuan.

Hipotesis ketujuh ( $H_a$ ) dalam penelitian ditolak yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di UNP. dengan standar error (S.E) 0.064 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.115 dan tingkat signifikansi sebesar 0.580 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ( $H_a$ ) ditolak. Artinya skill kepemimpinan tidak memberikan pengaruh berarti dalam meningkatkan motivasi kerja dosen.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa skill kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin di UNP dalam persepsi dosen berada dalam kategori cukup. Artinya skill kepemimpinan di Fakultas harus ditingkatkan baik pada dimensi leader, dimensi follower

dan dimensi situation. Idealnya pemimpin di Fakultas harus memiliki skil yang secara efektif mampu menggerakkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Yulk (2001:10) salah satu ukuran efektifitas kepemimpinan adalah sejauhmana kontribusi pimpinan pada proses kelompok yang dirasakan pengikut. Semakin baik kontribusi pimpinan pada proses kelompok yang dirasakan pengikut maka dapat dikatakan terjadinya efektifitas kepemimpinan. Bila interaksi yang dirasakan pengikut sangat kecil maka motivasi kerja juga kecil. Oleh karena itu sangat penting upaya pimpinan untuk meningkatkan skil kepemimpinan terutama terkait dengan proses yang dirasakan kelompok sehingga menjadi energi positif untuk menggerakkan orang dalam organisasi.

Terdapat beberapa alasan yang menyebabkan berbedanya temuan penelitian ini dengan beberapa riset pendukung dan kajian teori yang ada karena: 1) mayoritas riset yang ada menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan kinerja organisasi. 2) riset ini menggunakan persepsi dosen terhadap skil kepemimpinan fakultas sehingga penilaiannya menjadi sangat situasional. Sangat diperlukan dukungan data dan observasi mendalam dalam memberikan penilaian yang komprehensif terhadap skil kepemimpinan seorang pimpinan, sedangkan riset ini tidak didukung dengan data yang mencukupi yang memberikan kemudahan responden dalam memberikan persepsi sebagaimana adanya.

Hipotesis kedelapan (Ha) dalam penelitian ini diterima yaitu skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen UNP. dengan koefisien estimasi -0.348 dengan standar error (S.E) 0.176 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -1.974 dan tingkat signifikansi sebesar 0.048 (signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih besar dari T tabel pada probabilitas (signifikan) dibawah 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

(Ha) diterima. Artinya skill kepemimpinan di Fakultas memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen di UNP. Semakin tangguh skill kepemimpinan di fakultas cenderung akan semakin meningkatkan kinerja dosen.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya Andrews dan Boyne (2010) yang meneliti tentang kapasitas, kepemimpinan dan kinerja organisasi: Studi pada model kotak hitam atas manajemen publik (*Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management*). Temuan penelitian ini adalah *that capacity possesses a positive statistical association with local government performance and that leadership can enhance the impact of effective management systems*. Chan (2011) yang meneliti tentang pengaruh ekspertis kepemimpinan dan pengalaman terhadap kinerja organisasi *The influence of leadership expertise and experience on organizational performance: a study of Amanah Ikhtiar Malaysia*. Temuan penelitian ini adalah kepemimpinan dengan ekspertis dan pengalaman memberikan dampak positif terhadap outcome organisasi (*Leadership with expertise and experience achieved positive organizational outcome, as measured through indicators such as outreach and operating efficiency*).

Beberapa temuan penelitian di atas memberikan justifikasi yang cukup kuat dalam menjelaskan temuan penelitian ini, bahwa kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki skil kepemimpinan yang baik cenderung akan mengarahkan karyawan agar memiliki kinerja yang baik pula.

Hipotesis kesembilan (Ha) dalam penelitian ini ditolak yaitu *knowledge manajemen* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Padang. dengan koefisien estimasi -0.163 standar error (S.E) 0.232 dan nilai *critical*

*ratio* (CR) sebesar -0.702 dan tingkat signifikansi sebesar 0.483 (tidak signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) diatas 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ha) ditolak. Artinya knowledge manajemen dosen UNP tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen.

Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan yang dikemukakan oleh Dalkir (2005) bahwa *knowledge management* bermanfaat setidaknya terhadap individu, kelompok dan organisasi. Bagi individu manfaat *knowledge management* adalah: 1) membantu orang melakukan pekerjaan mereka dengan menghemat waktu melalui pengambilan keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah, 2) membangun rasa ikatan komunitas dalam organisasi. 3) membantu orang untuk tetap *up to date*, 4) menyediakan tantangan dan kesempatan untuk berkontribusi.

Berbeda temuan penelitian dengan riset pendukung dan kajian teori karena: 1) instrumen yang penulis rancang menanyakan *knowledge* dosen secara general, tidak terkait dengan *knowledge* yang dimiliki dosen dengan teknologi informasi itu sendiri, 2) berdasarkan data lapangan yang penulis peroleh diketahui bahwa aktifitas *knowledge manajemen* ditingkat dosen UNP dengan memanfaatkan fasilitas teknologi informasi masih sangat terbatas, sehingga *tacit knowledge* yang masih tersimpan dalam diri mereka tidak terwujud secara maksimal dengan *explicit knowledge*.

*Knowledge management* dalam sebuah organisasi harus dibangun dengan konstruksi yang kokoh yang mendapat sokongan dari pilar-pilar utama yang membentuknya yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran (Stankosky,1999). Bila sokongan dari pilar-pilar yang membentuknya lemah maka aktifitas *knowledge management* menjadi tidak maksimal yang secara langsung tidak

memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis kesepuluh (Ha) dalam penelitian ini diterima yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Padang. dengan koefisien estimasi 0.569 standar error (S.E) 0.136 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 4.191 dan tingkat signifikansi sebesar \*\*\* (sangat signifikan). Artinya nilai CR (T hitung) lebih besar dari T tabel pada probabilitas (signifikan) dibawah 0.05 maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (Ha) diterima. Artinya motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja dosen di UNP. Semakin tinggi motivasi kerja dosen cenderung akan semakin meningkatkan motivasi kerja dosen UNP.

Temuan penelitian ini sesuai dengan konsep teori yang telah dikonstruksikan pada kajian teori dalam penelitian ini bahwa motivasi yang tinggi dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi secara langsung (Wirawan;2009, Wibowo;2007). Oleh karena itu membangun motivasi kerja karyawan sangat penting dilakukan perusahaan sebagai modal untuk membangun kinerja perusahaan yang lebih baik. Akhir-akhir ini kegiatan yang membangun kepercayaan diri, membangun motivasi yang dikemas dalam bentuk pelatihan yang difasilitasi oleh para motivator ulung sangat sering dijumpai. Kegiatan yang dilakukan itu diharapkan dapat membakar semangat dan menumbuhkan motivasi karyawan untuk memberikan persembahan totalnya pada upaya meningkatkan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) antara variabel dalam penelitian ini untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Berikut disajikan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut

**Tabel3. Pengaruh langsung, Tidak langsung dan Total Antar Variabel**

Var . Eks	Var . End	Koefisien jalur			Totl effec	P val
		Direc t Effec	Indirect Effect Melalui			
			KM	MK		
TI SK	KM	0.285			0.285	0.04
TI SK	MK	0.204			0.204	0.180
TI SK	K	0.182			0.182	0.341
TI SK	K	0.182	-0.046		0.136	Kuat
	K	0.182		0.116	0.298	Le mh
SM M	MK	0.045			0.045	0.774
SM M	K	0.010			0.010	0.961
SM M	K	0.010		0.026	0.036	Le mh
Skil lKe p	KM	0.542			0.542	***
Skil lKep	MK	0.064			0.064	0.580
Skil lKep	K	0.348			0.348	0.048
Skil lKep	K	0.348	0.088		0.433	Kuat
	K	0.348		0.036	0.312	le mh
KM	K	0.163			0.163	0.483
MK	K	0.569			0.569	***

Tidak terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel *knowledge management* dalam menjelaskan hubungan teknologi informasi smart kampus terhadap

kinerja dosen. Dengan kata lain variabel *knowledge manajemnt* memperlemah pengaruh teknologi informasi *smart* kampus terhadap kinerja dosen UNP. Artinya jika kinerja dosen dan pemanfaatan teknologi informasi smart kampus semakin baik, maka tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan dan intensitas aktifitas *knowledge manajemnt* dosen di UNP. Temuan penelitian ini menarik dicermati, bahwa *knowledge managemnt* tidak berperan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara teknologi informasi dengan kinerja dosen. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja dosen di UNP dapat dilakukan dengan meningkatkan efektifitas teknologi informasi smart kampus. Terkait dengan aktifitas *knowledge manajemnt* yang memperlemah hubungan variabel teknologi informasi smart kampus dan kinerja dosen disebabkan *knowledge manajemnt* di kalangan dosen UNP masih sangat terbatas. Artinya teknologi informasi yang seharusnya dapat dijadikan sebagai sarana untuk aktifitas *knowledge manajemnt* di kalangan dosen memperlihatkan frekuensi pemanfaatan yang masih rendah. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah jika UNP ingin meningkatkan kinerja dosen hendaknya UNP meningkatkan aktifitas *knowledge manajemnt* yang telah ada dan berupaya senantiasa meningkatkan motivasi dosen dalam memanfaatkan teknologi informasi smart kampus sehingga mampu melakukan aktifitas *knowledge manajemnt* dengan lancar, penuh kesadaran dan berlangsung secara masif. Hal yang cukup urgent dalam menumbuhkan minat dosen dalam melaukan *knowledge management* adalah membangun motivasi bagi dosen untuk merubah *implicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*. Karena sangat disadari bahwa pengetahuan dalam bentuk *implicit knowledge* menjadi lebih bermanfaat dibandingkan dengan *tacit knowledge*.

Terdapat tambahan pengaruh yang

diberikan variabel motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan teknologi informasi smart kampus terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain variabel motivasi kerja memperkuat pengaruh teknologi informasi smart kampus terhadap kinerja dosen UNP. Jika kinerja dosen dan pemanfaatan teknologi informasi smart kampus semakin baik maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen. Temuan penelitian mengindikasikan pentingnya menumbuhkan motivasi kerja bagi dosen untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian motivasi kerja yang baik dimiliki dosen menandakan bahwa ia memiliki sikap, arah yang jelas dan kerelaan yang tinggi untuk mencapai tujuannya baik dalam kapasitas sebagai individu maupun organisasi. Implikasi penelitian adalah bahwa kinerja dosen di UNP akan ditingkatkan dengan selalu menjaga dan meningkatkan motivasi kerjanya dalam menjalankan tugas pokok dosen yang dibangun dengan teknologi informasi yang mendukung.

Terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain variabel motivasi kerja memperkuat pengaruh sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen UNP. Temuan penelitian ini cukup menarik untuk dibahas karena berdasarkan pengaruh langsung variabel implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen dan motivasi kerja memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan. Akan tetapi ketika variabel motivasi kerja dijadikan sebagai variabel perantara antara implementasi ISO dengan kinerja memperlihatkan bahwa implementasi ISO berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan penelitian ini bila dikaitkan dengan konsep teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli bahwa motivasi adalah menjadi energi yang sangat

penting artinya dalam meningkatkan kinerja seseorang dalam beraktifitas. Apapun aktifitas yang dilakukan bila tidak dimulai dengan motivasi yang tinggi maka pekerjaan yang dihadapi tidak akan pernah selesai.

Terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel *knowledge management* dalam menjelaskan hubungan skil kepemimpinan terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain variabel *knowledge management* memperkuat pengaruh skil kepemimpinan terhadap kinerja dosen UNP. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge manajemen* menjadi sangat penting artinya dalam menciptakan kinerja dosen. Aktifitas *knowledge manajemen* mesti mendapat dukungan penuh dari pimpinan sehingga berlangsung secara terbuka dan masif. Pimpinan yang memberikan ruang cukup serta kesempatan yang terbuka las untuk aktifitas *knowledge manajemen* akan menjadi faktor yang mampu meningkatkan kinerja dosen. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah pentingnya kemauan yang kuat dari pimpinan dan dosen untuk meningkatkan dan membudayakan aktifitas *knowledge manajemen* baik dalam tahap identifikasi, dokumentasi, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan dalam bentuk.

Tidak terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan skil kepemimpinan dan kinerja dosen. Sedangkan pada pengaruh langsung skil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Melemahnya hubungan skil kepemimpinan dengan kinerja dosen pada saat dimediasikan oleh variabel motivasi kerja mengindikasikan bahwa motivasi kerja dosen tidak dipengaruhi oleh skil kepemimpinan, sesuai dengan temuan bahwa skil kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan lapangan berdasarkan data yang ada menunjukkan bahwa skil kepemimpinan dosen berada pada kategori cukup, sehingga tidak

berkontribusi pada motivasi kerja dosen. Persepsi dosen yang menganggap skil kepemimpinan di fakultas bahwa perlu adanya peningkatan skil kepemimpinan dalam menyongsong era perubahan yang semakin besar dalam berbagai tatanan kerja sehingga dibutuhkan kepemimpinan dengan skil yang lengkap. Sebagaimana yang dikemukakan oleh pendapat ahli bahwa fungsi utama kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Bila kemampuan yang dimiliki pimpinan sangat terbatas atau tidak memenuhi kriteria ideal yang diinginkan oleh karyawannya terutama dalam menjalankan tugas fungsinya, maka akan berpengaruh pada motivasi kerja dan kinerja karyawan itu sendiri. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya meningkatkan kinerja dosen dengan skill kepemimpinan yang mampu menumbuhkan motivasi kerja yang bagi dosen di UNP. Motivasi kerja menjadi sangat besar perannya dalam memacu semangat kerja dan prestasi kerja karyawan sebagaimana telah dijelaskan dalam teori yang dibangun dalam penelitian bahwa motivasi akan ditunjukkan dalam perilaku kerja. Motivasi yang tinggi akan ditunjukkan dengan perilaku kerja yang tinggi pula sehingga kinerja individu dan organisasi akan semakin baik.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Secara keseluruhan, peneliti tidak puas dengan hasil penelitian ini karena dari 10 (sembilan) hipotesis yang diajukan hanya 4 (empat) hipotesis yang diterima, artinya terdapat 6 (enam) hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini karena tidak terbukti dengan olahan statistik yang peneliti lakukan. Peneliti menyadari bahwa penelitian banyak kelemahan yang harus diperbaiki oleh peneliti lain bila tertarik meneliti topik yang sama dengan variabel-variabel yang ada. Beberapa kelemahan penelitian ini adalah:

Penelitian ini hanya ingin menguji kecocokan model antara model teoritis dan model empirik yang ditemukan dari hasil pengumpulan data, dan tidak bermaksud menghasilkan model baru atau menggenalisir temuan pada seluruh populasi Dosen di perguruan tinggi.

Pengambilan sampel dengan metode proporsional random sampling telah dilakukan semaksimal mungkin, akan tetapi ketika di lapangan hal ini sangat sulit dan penulis terkendala, dengan sulitnya menemui dosen karena berbagai kesibukan aktifitasnya. Disamping itu beberapa responden keberatan mengisi angket dan biodata yang diminta dengan alasan tertentu

Kajian teori dan riset empiris yang penulis kutip dalam penelitian ini banyak mengarahkan subjek kajian pada kinerja organisasi, akan tetapi dalam penelitian ini penulis mengarahkan subjek kajian pada kinerja individu dalam organisasi. Walaupun secara teori tidak ada pertentangan akan tetapi penulis merasa sangat terbatas dalam memenuhi kajian teori dalam kerangka kajian kinerja individu khusus dosen di perguruan tinggi

Instrumen yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah instrumen standar yang telah dipergunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya yaitu instrumen sistem informasi smart kampus, implementasi sistem manajemen ISO 9001:2008, *knowledge management*, dan motivasi kerja. Sedangkan skill kepemimpinan dan kinerja dosen adalah pengembangan dari teori yang ada. Penulis menyadari kelemahan instrumen dalam mengungkap hal yang sebenarnya dari situasi yang ada, oleh karena itu instrumen yang dikembangkan perlu modifikasi yang sesuai dengan kondisi dan situasi lapangan yang dihadapi.

Instrumen teknologi informasi smart kampus dikembangkan dan dimodifikasi dengan pertanyaan dan pernyataan yang bersifat general, seharusnya pernyataan dan

pertanyaan pada teknologi informasi smart kampus yang dihubungkan dengan *knowledge management* memuat pertanyaan dan pernyataan yang berhubungan dengan pengetahuan responden pada teknologi informasi smart kampus yang ada

Penelitian ini tidak mengkaji secara mendalam aktifitas *knowledge management* baik pada level individu dosen maupun level institusi, serta tidak mengkaji secara menyeluruh motivasi kerja dosen dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai dosen, disamping itu penelitian-penelitian yang penulis kutip sebelumnya tidak memperlihatkan adanya peran mediasi yang dimainkan oleh dua variabel ini sehingga memperlemah hubungan teknologi informasi smart kampus dan kinerja dosen.

Penelitian ini menemukan bahwa *aktifitas knowledge management* dan motivasi kerja tidak terlihat dalam rangkaian kegiatan implementasi sistem manajemen ISO 9001:2008 dan diperburuk dengan rendahnya persepsi dosen terhadap implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 sehingga semakin menjauhkan hubungan variabel implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan kinerja dosen

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini signifikan pada empat hipotesis yang diajukan yaitu: teknologi informasi smart kampus berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management* dosen UNP, skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management* dosen di UNP, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen UNP, dan skill kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen UNP

Motivasi kerja mampu memperkuat hubungan antara penilaian atas teknologi informasi smart kampus dengan kinerja dosen serta hubungan antara implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008

dengan kinerja dosen. *Knowledge management* mampu memperkuat hubungan antara skill kepemimpinan terhadap kinerja dosen. Artinya *knowledge management* berperan dalam meningkatkan kinerja dosen dengan skill kepemimpinan pimpinan fakultas.

## DAFTAR RUJUKAN

- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance Testing the Black Box Model Of Public Management. *Public Administration Review*, 443-454.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2008). *Best Practices on Talent Management Mengidentifikasi, Mengembangkan dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Membangun Keunggulan Organisasi*. Jakarta: Permata Printing.
- Chailom, P., & Mumi, A. (2010). The Effect of Information Technology Capability, Network Competency, and Organizational Learning on Logistics Inovation, Competitive Advantage and Performance of Food Business on Thailand. *International Journal Of Business Strategy Volumen 10 Nomor 2*, 71-85.
- Chan, S. H. (2010). The Influence of Leadership Expertise and Experience on Organizational Performance: A Study of Amanah Ikhtiar Malaysia. *Asia Pacific Business Review Vol. 16, Nos. 1-2*, 59-77.
- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in The United States an Empirical Analysis. *Management Science Vol 51 No 7*, 1046-1059.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. United States of America: Elsevier.
- Dharma, C. (2007). *Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang*

- Sumatera Utara. Medan: Tesis Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Tidak Di Publikasikan.
- Gaspersz, V. (2012). *All-In-One Talent Management 27 Concept, Models and Key Analysis in Human Capital and Tallent Management System Contoh Aplikasi pada Bisnis dan Industri*. Jakarta: Vinchristo.
- Gaspersz, V. (2012). *Three-In-One ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 Sistem Manajemen Kualitas, K3, Lingkungan (SMK4L) dan Peningkatan Kinerja Terus Menerus Contoh Aplikasi pada Bisnis dan Industri*. Jakarta: Vinchristo.
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri. edisi revisi dan Perluasan*. Jakarta: Vinchristo.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Giatman. (2012). *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dan Perilaku Organisasi serta Dampak Terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Sumatera Barat*. Padang: Pascasarjana Universitas Negeri Padang. Tidak dipublikasikan.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Informasi, B. A. (2010). *Matrik Dan Perkembangan Universitas Negeri Padang Tahun 2006-2010*. Padang: Universitas Negeri Padang.
- Iriani, Y., & Hadiputra, D. (2010). Analisis Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia. *Simposium Nasional Rapi IX ISSN 1412-9612* (Hal. 98-103). Jakarta: Universitas Widyatama.
- Ivancevich, j. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2005). *Perilaku dan manajemen Organisasi. Edisi Terjemahan oleh Gina Gania (2006) Edisi ketujuh jilid 1*. Erlangga: Jakarta.
- Ivancevich, j. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Perilaku dan manajemen Perilaku organisasi. Edisi terjemahan oleh Dharma Yuwono (2007) edisi ketujuh jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Kasali, R. (2011). *Cracking Zone*. Jakarta: Gramedia.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2007). *Management Information Systems Managing the Digital Firm Sistem Informasi Manajemen Mengelola Perusahaan Digital. buku 1 edisi 10*. Terjemahan oleh Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P. 2008. Jakarta: Salemba Empat.
- Lestari, B. A., & Zulaikha. (2007). Pengaruh Information Technology Relatedness terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Knowledge Management Capability Sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi X* (Hal. 1-33). Makasar: Universitas Hasanudin Makasar.
- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality How The ISO 9001 Standar For Quality Management System Affect Employess And Employers . *Management Science Vol.56 No.6* , 979-996.
- Oluseyi, A. S., & T. Ayo, H. (2009). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences Issue 16* , 7-17.
- Sartika, K. (2009). *Peran Media Sosial Di Internet Pada Penerapan Proses Knowledge Management*. Jakarta: Graduate Program in Information System Management Binus Jakarta.
- Satyagraha, T. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Implementasi Knowledge Management*

- pada Learning Centre Group PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Studi Persepsional pada Karyawan Learning Centre Group Bank Mandiri.* Bandung: Tesis SPS UPI Bandung.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Busines Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Buku 2 edisi 4.* 2006. Diterjemahkan oleh Kwan Men Yon Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga.* Jakarta: Rajawali Press.
- Ying, L., & Ramamurthy, K. (. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizationalagility: an Empirical Examination. *Mis Quarterly Vol. 35 No. 4 Pp. , 931-954.*
- Yulk, G. (2001). *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Terjemahan oleh Budi Supriyanto (2009). Edisi Kelima.* Jakarta: Indeks.
- .Yusup, P. M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan.* Jakarta: Rajawali Press.
- Yulhendri. (2011). *Faktor Pembentuk Mutu Modal Manusia, Modal Sosial Dan Pengaruhnya terhadap Kesejahteraan Rumah Tangga Keluarga Studi Padan Rumah Tangga Petani, Nelayan, dan Pedagang, di Pedesaan dan Perkotaan Di Sumatera Barat .* Malang: Disertasi pada Program Pascasarjana UNM Malang: Tidak Dipublikasikan.Budi Luhur. Tesis.