

## **BAB V**

### **DISKUSI**

Bab ini membahas hasil-hasil penelitian dikaitkan dengan konsep dan teori serta hasil penelitian yang relevan yang telah dibahas dalam Bab II. Dari tujuan penelitian yang ditetapkan, yaitu ingin mengetahui dan mendiskripsikan seberapa signifikan pengaruh organisasi belajar dan persaingan sebagai variabel independen terhadap kompetensi intelektual dosen menjadi modal intelektual organisasi, perlu dibahas temuan yang diperoleh dan kaitannya dengan konsep dan teori yang mendasarinya.

#### **A. Analisis Statistik Deskriptif**

##### **1. Variabel Kompetensi Intelektual Dosen**

Nilai rata-rata variabel Kompetensi Intelektual Individu yang diperoleh seluruh kelompok dosen universitas ialah 3,9678 atau sama dengan 79,36 %. Dengan kategori 100% -90 % sangat baik, 89 % - 75 % baik, 74 % - 60 % sedang, dan < 60 % kurang, nilai 79,36 % termasuk dalam **kategori baik**. Kategori ini belum optimal, karena itu perlu ditingkatkan. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh kelompok dosen Universitas Widyatama (4,0414 = 80,83%), berarti kelompok dosen Universitas Widyatama memiliki kompetensi intelektual individu lebih baik dibandingkan dengan kelompok dosen universitas lain. Nilai kompetensi intelektual individu ini merupakan modal pokok bagi organisasi untuk meningkatkan memampukannya berkembang guna menghadapi lingkungan yang selalu berubah.

Spencer & Spencer (1993) membagi kompetensi menjadi enam kelompok, salah satunya ialah berprestasi dan bertindak yang di dalamnya mengandung indikator berusaha bekerja dengan baik di atas standar. Dengan demikian temuan bahwa skor rata-rata

kompetensi intelektual individu sebesar 79,36 % masih kurang mendukung untuk dapat digunakan sebagai modal menghadapi persaingan, terutama skor terendah yang diperoleh sekelompok dosen universitas dalam penguasaan beberapa metode pengajaran (rata-rata  $2,9384 = 58,77\%$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mereka terhadap indikator ini kurang. Sejalan dengan itu, Makmun (1996) menyatakan bahwa seorang yang kompeten di antaranya ialah (1) mengetahui perangkat pengetahuan tentang seluk-beluk yang menjadi bidang tugasnya, dan (2) mengetahui perangkat ketrampilan tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya, dengan demikian temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki kompetensi yang rendah terhadap indikator penguasaan metode pengajaran. Sebagai dosen, penguasaan atas metode pengajaran adalah sangat penting, karena metode pengajaran merupakan “pisau” sebagai alat untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam proses belajar mengajar. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kompetensi intelektual mereka, penguasaan atas metode pengajaran harus ditingkatkan.

## **2. Variabel Modal Intelektual Organisasi**

Seperti yang disebutkan dalam Bab II, Stewart (1998) menyatakan bahwa modal intelektual adalah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang atau organisasi yang dapat digunakan untuk kemajuan dan keunggulan kompetitif, yang berarti bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh organisasi dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Sejalan dengan itu, Hartanto (1998) dan Hidayat (1999) menyatakan bahwa modal intelektual dapat terbentuk jika dalam organisasi terdapat proses berbagi kompetensi intelektual yang efektif. Sehubungan dengan itu, nilai rata-rata

modal intelektual yang hanya dalam kategori sedang (72,70 %), tentunya kurang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan. Nilai rata-rata yang sedang ini disebabkan oleh keengganan anggota organisasi untuk melakukan inovasi (3,1552 = 63,10 %), kurangnya dialog untuk menyamakan visi organisasi dan berbagi pengetahuan (2,9041 = 58,08 %), tiadanya inovasi dan ide-ide baru (3,2258 = 64,52 %), dan kurangnya pengetahuan atas kemampuan yang dimiliki oleh anggota organisasi (3,0769 = 61,54 %). Untuk meningkatkan modal intelektual organisasi, kekurangan-kekurangan yang ada perlu diperbaiki dengan cara organisasi harus terus-menerus belajar dan menjadi organisasi belajar.

Nilai rata-rata variabel Modal Intelektual Organisasi yang diperoleh seluruh kelompok dosen universitas ialah 3,6349 atau sama dengan 72,70 %. Nilai ini termasuk dalam **kategori sedang**. Ini menunjukkan bahwa kompetensi intelektual yang telah dimiliki oleh individu dosen belum semuanya ditransformasikan menjadi modal intelektual organisasi. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh kelompok dosen Universitas Pasundan (3,9931 = 79,86 %), berarti kelompok dosen Universitas Pasundan memiliki modal intelektual organisasi lebih baik dibandingkan dengan universitas lain.

Modal intelektual organisasi merupakan modal (kekuatan) yang harus dimiliki suatu organisasi dalam mengembangkan dirinya dan untuk menghadapi perubahan lingkungan organisasi (Stewart, 1997, Quinn, 1998, Hartanto, 1998,). Oleh karena itu, untuk dapat memenangkan persaingan dan berkembang, organisasi harus memiliki modal intelektual yang kuat.

### 3. Variabel Organisasi Belajar

Nilai rata-rata variabel Organisasi Belajar yang diperoleh seluruh kelompok dosen universitas ialah 3,7349 atau sama dengan 74,70 %. Nilai ini termasuk dalam kategori **sedang**. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan belajar yang ditunjukkan oleh adanya organisasi belajar kondisinya hanya sedang saja. Nilai yang sedang ini jelas kurang memberikan pengaruh terhadap kompetensi intelektual individu untuk menjadi modal intelektual organisasi sebagai modal yang penting untuk menghadapi persaingan (Hartanto, 1995).

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh kelompok dosen Universitas Widyatama (3,8452 = 76,90 %), berarti kelompok dosen Universitas Widyatama memiliki lingkungan organisasi belajar lebih baik dibandingkan dengan kelompok dosen universitas lain.

Secara garis besar, pendapat yang disampaikan oleh Robbin (2001), Marquardt (1996), Hartanto (1995), dan Senge (1990) tentang organisasi belajar ialah (1) adatif terhadap lingkungan luar, (2) secara terus-menerus memperbesar kapasitasnya untuk berubah atau mengadaptasi perubahan, (3) berkembang secara kolektif dan juga individual, dan (4) menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik, menunjukkan bahwa sikap-sikap semacam itu harus dimiliki oleh individu dan kelompok dalam organisasi yang sedang belajar. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterkaitan antara karir dan keluarga bernilai kurang (3,1379 = 62,76 %), yang berarti berfikir sistemnya, yang termasuk dalam disiplin *system thinking*, kurang berjalan dengan baik. Adanya anggota yang masih mementingkan diri sendiri dibandingkan dengan kepentingan kelompok (3,6538 = 73,08 %), kurangnya kontribusi meningkatkan relevansi visi organisasi dengan kepentingan masyarakat (2,9394 = 58,79 %), keduanya

termasuk dalam disiplin *shared vision*, dan kurangnya kemampuan dalam merealisasikan proses perubahan yang dihadapi, termasuk dalam disiplin *system thinking*, (3,5161 = 70,32 %), berarti akan mempengaruhi kondisi lingkungan belajar tersebut. Inilah yang menyebabkan secara keseluruhan lingkungan belajar pada semua universitas yang diteliti tidak mendapat nilai yang maksimum, hanya sedang (74,70 %).

Organisasi belajar merupakan lingkungan belajar yang baik bagi organisasi untuk mendorong terbentuknya modal intelektual organisasi dari kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi (Senge, 1993, Marquardt, 1996, Hartanto, 1998). Oleh karena itu, lingkungan belajar yang kondusif (tinggi) akan sangat penting untuk dapat mentransformasikan kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi.

#### **4. Variabel Persaingan**

Menurut Porter (1980), ada lima kekuatan dalam persaingan yang harus dihadapi oleh organisasi (bisnis). Kelima kekuatan itu ialah: munculnya pesaing baru, ancaman terhadap produk dan layanan baru, kekuatan menawar (*bargaining power*) pembeli, kekuatan menawar pemasok, dan persaingan dengan pesaing yang telah ada. Dalam dunia pendidikan, lima kekuatan dalam persaingan itu dapat diterjemahkan sebagai: (a) munculnya perguruan tinggi baru, termasuk perguruan tinggi asing, (b) dibukanya jurusan atau program studi baru oleh perguruan tinggi lain yang lebih menarik, (c) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari masyarakat pengguna lulusan perguruan tinggi, (d) terjadinya perubahan dan peningkatan kebutuhan dari para calon mahasiswa/orang tua mahasiswa atas jenis dan layanan pendidikan yang dikehendaki,

dan (e) ancaman persaingan dari perguruan tinggi yang sudah ada. Pesaing-pesaing ini perlu dihadapi dengan usaha peningkatan mutu PTS, yaitu mutu layanan, mutu dosen, mutu fasilitas, mutu lulusan dan pembiayaan yang tidak terlalu mahal dan promosi. Jika usaha-usaha ini baik, PTS diharapkan dapat memenangkan persaingan. Namun, nilai rata-rata yang diperoleh variabel persaingan ini hanya dalam kategori sedang (71,17 %), berarti kekuatan bersaingnya masih perlu ditingkatkan. Dari temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa kurangnya kemampuan bersaing ini disebabkan oleh biaya pendidikan yang kurang bersaing ( $3,0517 = 61,03\%$ ), mutu pelayanan yang kurang ( $2,7885 = 55,77\%$ ), kurikulum yang kurang menarik ( $2,8788 = 57,58\%$ ), dan promosi yang kurang ( $2,4839 = 49,68\%$ ).

Nilai rata-rata variabel Persaingan yang diperoleh seluruh kelompok dosen universitas ialah 3,5587 atau sama dengan 71,17 %. Nilai ini termasuk dalam **kategori sedang**. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh kelompok dosen Universitas Parahyangan ( $3,7447 = 74,89\%$ ), berarti kelompok dosen Universitas Parahyangan memiliki persepsi mengenai persaingan lebih baik dibandingkan dengan kelompok dosen universitas lain.

## **B. Kualitas Organisasi Belajar**

Senge (1990) dan Hidayat (1999) menyatakan bahwa hubungan yang erat antar disiplin dalam organisasi belajar menunjukkan bahwa kondisi organisasi belajar pada organisasi itu baik. Hubungan yang erat ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi yang tinggi dan positif. Ditinjau secara keseluruhan, dengan melihat hasil korelasi antara disiplin dalam organisasi belajar kondisi lingkungan belajar di masing-masing Universitas yang diteliti tidak sama. Ada yang kondisinya baik seperti yang ditunjukkan oleh

kelompok dosen Universitas Kristen Maranatha ( $r > 0,5$ , positif dan signifikan), ada yang kondisinya kurang baik seperti yang ditunjukkan oleh kelompok dosen Universitas Katholik Parahyangan ( $r$  ada yang  $< 0,5$  dan tidak signifikan). Namun, secara keseluruhan di masing-masing universitas yang diteliti sudah ada organisasi belajar, walaupun belum maksimal, terutama pada Universitas Katholik Parahyangan yang terdapat dua hubungan antar disiplin yang tidak signifikan.

Hasil temuan ini dibandingkan dengan hasil penelitian yang relevan menunjukkan bahwa: penelitian Dudi Arisandi, kualitas lingkungan belajar secara keseluruhan relatif belum memuaskan, sesuai dengan hasil temuan penelitian ini. Nilai rata-rata dari kualitas lingkungan belajar hanyalah 0,756 dari nilai maksimum 1.

### C. Hasil Multiregresi Linier dan Analisis Jalur

#### 1. Pengaruh variabel independen organisasi belajar dan persaingan terhadap variabel kompetensi intelektual individu dan variabel dependen modal intelektual organisasi pada kelompok dosen Universitas Pasundan, Universitas Widyatama, Universitas Kristen Maranatha, Universitas Katholik Parahyangan, dan kelompok dosen fakultas Ekonomi dan fakultas Teknik

Nonaka dalam tulisannya yang berjudul “The Knowledge-Creating Company “ (1998), menyatakan bahwa jika suatu organisasi ingin berhasil perlu mentransformasikan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit. Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh personal organisasi, sedangkan pengetahuan eksplisit ialah pengetahuan yang dapat dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Senge (1996), Hartanto (1998), dan Hidayat (1999) menyatakan bahwa untuk mentransformasikan potensi (pengetahuan) individu perlu adanya lingkungan belajar yang kondusif, dan menurut Senge, lingkungan belajar ini dalam bentuk organisasi belajar.

Temuan penelitian yang diuraikan pada Bab IV menunjukkan bahwa kompetensi intelektual individu memberikan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan pada modal intelektual organisasi (Universitas Pasundan, Widayatama, Maranatha, dan Parahyangan). Temuan ini sesuai dengan pernyataan tersebut di atas, yaitu jika tidak ada lingkungan belajar yang kondusif, pengaruhnya lemah.

Mengenai lingkungan belajar dalam bentuk organisasi belajar, temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi belajar sebagai variabel independen memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi intelektual individu dan modal intelektual organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang positif dan signifikan. Dengan demikian, temuan penelitian ini sesuai dengan pernyataan tersebut di atas. Namun, temuan penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Golfina Septrika, belum terbukti secara signifikan adanya pengaruh lingkungan belajar yang kondusif terhadap proses transformasi potensi etikal individu menjadi modal kredibilitas organisasi/kelompok, dan penelitian Nurhayati Surbakti, belum terbukti secara signifikan adanya pengaruh lingkungan belajar yang kondusif terhadap proses transformasi potensi sosial individu menjadi modal sosial kelompok. Kedua penelitian di atas dilakukan pada beberapa perusahaan.

Temuan ini juga sesuai dengan yang diajukan oleh Stewart (1997), Quinn (1998), Hartanto (1998), dan Hidayat (1999), bahwa kompetensi intelektual individu merupakan modal pokok dalam pembentukan modal intelektual organisasi, namun hal ini dapat terjadi jika ada lingkungan organisasi belajar yang kondusif. Atau sebaliknya, lingkungan organisasi belajar yang kondusif tidak akan memberikan pengaruh yang signifikan jika

kompetensi intelektual individu yang dimiliki oleh anggota organisasi itu tidak cukup baik.

Mengenai variabel independen persaingan yang diharapkan dapat menjadi pendorong organisasi untuk lebih meningkatkan pengetahuannya dalam bentuk modal intelektual, seperti yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan Ibrahim (1997), hal ini terbukti pada kelompok dosen di Universitas Pasundan, dan Universitas Parahyangan, tetapi di Universitas Widyatama dan Universitas Maranatha pengaruhnya tidak signifikan. Hal ini terjadi mungkin di universitas tersebut para dosen fakultas ekonomi dan teknik kurang memberikan kepeduliannya terhadap persaingan yang dihadapi oleh PTS-nya.

Hasil analisis jalur kelompok dosen Fakultas Ekonomi menunjukkan: pengaruh kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi lemah ( $p_{43} = 0,05$ ) dan tidak signifikan. Pengaruh total variabel independen organisasi belajar terhadap kompetensi intelektual individu, sedang ( $p_{31} = 0,29$ ), dan terhadap modal intelektual organisasi, sangat kuat ( $p_{41} = 0,70$ ), dan signifikan. Pengaruh total variabel independen persaingan terhadap kompetensi intelektual individu, lemah ( $p_{32} = 0,14$ ) dan tidak signifikan, dan terhadap modal intelektual organisasi, lemah ( $p_{42} = 0,16$ ) dan tidak signifikan. Temuan ini seperti yang terdapat pada kelompok dosen Universitas Maranatha.

Hasil analisis jalur kelompok dosen Fakultas Teknik menunjukkan: pengaruh total kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi, lemah ( $p_{43} = 0,02$ ) dan tidak signifikan. Pengaruh total variabel independen organisasi belajar terhadap kompetensi intelektual individu, sangat kuat ( $p_{31} = 0,49$ ), dan signifikan, dan terhadap modal intelektual organisasi, sangat kuat ( $p_{41} = 0,59$ ), dan signifikan. Pengaruh variabel

independen persaingan terhadap kompetensi intelektual individu, sedang ( $p_{32} = 0,15$ ) tidak signifikan, dan terhadap modal intelektual organisasi, juga kuat ( $p_{42} = 0,32$ ).

Ditinjau secara keseluruhan, pengaruh organisasi belajar baik terhadap kompetensi intelektual individu maupun terhadap modal intelektual organisasi memberikan memberikan pengaruh yang kuat untuk tiap-tiap kelompok dosen Universitas. Untuk seluruh responden, pengaruh total variabel organisasi belajar, kuat terhadap kompetensi intelektual individu ( $p_{31} = 0,37$ ) dan sangat kuat terhadap modal intelektual organisasi ( $p_{41} = 0,64$ ). Sebaliknya pengaruh total variabel persaingan, lemah terhadap kompetensi intelektual individu ( $p_{32} = 0,15$ ) dan tidak signifikan, dan sedang terhadap modal intelektual organisasi ( $0,24$ ). Pengaruh tertinggi organisasi pembelajar terhadap kompetensi intelektual individu dan terhadap modal intelektual organisasi diberikan pada kelompok dosen Universitas Maranatha. Keadaan ini sejalan dengan nilai koefisien korelasi antar disiplin organisasi belajar kelompok dosen Universitas Maranatha. Hal ini menunjukkan bahwa proses transformasi variabel kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi relatif lebih baik dibandingkan dengan kelompok yang lain.

## **2. Pengaruh variabel kontrol jabatan akademik, tingkat pendidikan, dan pengalaman kerja**

Hasil perhitungan multiregresi linier terhadap kelompok yang memiliki jabatan akademik yang berbeda, menghasilkan nilai koefisien *adjusted R<sup>2</sup>* berbeda. Untuk kelompok jabatan akademik asisten ahli ke bawah *adjusted R<sup>2</sup>* = 0,217, untuk kelompok lektor ke atas *adjusted R<sup>2</sup>* = 0,224. Namun hasil uji beda menunjukkan bahwa perbedaan ini tidak signifikan.

Hasil perhitungan multiregresi linier terhadap kelompok yang memiliki tingkat pendidikan yang berbeda, menghasilkan nilai koefisien *adjusted R*<sup>2</sup> berbeda. Untuk kelompok tingkat pendidikan S1/Setingkat S1 ke bawah *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,228, untuk kelompok S2/Setingkat S2 ke atas *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,202. Namun hasil uji beda menunjukkan bahwa perbedaan ini tidak signifikan.

Hasil perhitungan multiregresi linier terhadap kelompok yang memiliki pengalaman kerja yang berbeda, menghasilkan nilai koefisien *adjusted R*<sup>2</sup> berbeda. Untuk kelompok dengan masa kerja 5 tahun ke bawah *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,236, untuk kelompok dengan masa kerja di atas lima tahun *adjusted R*<sup>2</sup> = 0,186. Dengan uji beda menunjukkan perbedaan ini signifikan.

Secara keseluruhan, masing-masing kelompok menghasilkan nilai *adjusted R*<sup>2</sup> yang berbeda, berarti keeratan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen untuk masing-masing kelompok itu juga berbeda. Namun perbedaan ini tidak signifikan, kecuali untuk kelompok dosen yang berbeda masa kerjanya.

### **3. Pengaruh masing-masing disiplin dalam organisasi belajar (PM, MM, SV, ST, dan TL) terhadap variabel kompetensi intelektual individu (KI) dan variabel modal intelektual organisasi (MI)**

Hasil multiregresi linier menunjukkan bahwa masing-masing disiplin organisasi belajar memberikan pengaruh (nilai koefisien  $\beta$ ) yang tidak sama. Yang terkuat ialah variabel personal mastery (nilai koefisien  $\beta = 0,323$ ) terhadap kompetensi intelektual individu dan *shared vision* (nilai koefisien  $\beta = 0,311$ ) terhadap modal intelektual organisasi. Sedangkan hasil multiregresi linier seluruh variabel disiplin organisasi belajar terhadap kompetensi intelektual individu menunjukkan bahwa hanya pengaruh disiplin

*Personal Mastery* dan *Mental Model* yang signifikan, dan terhadap modal intelektual organisasi ialah disiplin *Personal Mastery*, *Mental Model* dan *Shared Vision* yang signifikan, lainnya tidak signifikan.

Menurut Senge (1990), ciri-ciri dari suatu organisasi belajar ialah adanya lima disiplin yang membentuk suatu tatanan organisasi yang berhasil. Organisasi yang tidak memiliki salah satu dari kelima disiplin tersebut atau yang kinerja disiplinnya rendah, akan mengalami kesulitan untuk berfungsi secara maksimal. Kelima disiplin ini menjadi indikator adanya habitat yang kondusif untuk terjadinya proses transformasi pengetahuan dari kompetensi intelektual individu menjadi modal intelektual organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengaruh masing-masing disiplin dengan kompetensi intelektual individu tidak sama.