FORUM EKONOMI, 21 (1) 2019, 53-66

http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI

# Strategi peningkatan kinerja perguruan tinggi swasta: peranan budaya inovasi, pembelajaran dan komitmen organisasi

**Edi Sugiono**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional, Sawo Manila Pejaten, Pasar Minggu, Jakarta Selatan 12520, Indonesia.

Email: edisugiono33@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya inovasi, pembelajaran organisasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja PTS, serta peran komitmen organisasional sebagai pemediasu hubungan antara budaya inovasi dan pembelajaran organisasi dengan kinerja PTS. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan sampel yang meliputi Ketua Program Studi PTS yang ada di lingkungan Lembaga Layanan Dikti Wilayah III Jakarta. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan Inferensial dengan Structural Equation Model (SEM) pendekatan partial least square (PLS). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya inovasi dan pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifkan terhadap komitmen organisasional. Budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Terakhir komitmen organisasional terbukti dapat memediasi hubungan budaya inovasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pimpinan universitas swasta untuk mengembangkan budaya yang mengadopsi nilai nilai inovasi dan pembelajaran untuk mengoptimalkan strategi peningkatan kinerja institusinya.

**Kata Kunci***:* Kinerja organisasi, budaya inovasi, pembelajaran organisasi, komitmen

## *The private university performance improvement strategies: the role of innovation culture, organizational learning and commitment*

***Abstract***

*The purpose of this paper is to examine the impact of innovation culture and organizational learning on organizational performance through the mediating role of commitment. A survey-based study was performed among 115 head of sub-department in Dikti Service Area Region III Jakarta, randomly selected from 10 private universities, using a well-established questionnaire. Structural equation modeling partial least square (PLS-SEM) was applied to study the mediating effect of commitment and its correlation with the constructs used in research. The results of the study revealed that the innovation culture and organizational learning had a positive and significant effect on organizational commitment. Innovation culture, organizational learning, and commitment have a positive and significant effect on organizational performance. Finally, organizational commitment partially mediates the relationship between innovation culture and learning to organizational performance. This study suggests that developing a culture that adopts the value of innovation and learning to encourage organizational commitment and performance.*

***Keywords***: o*rganizational performance, innovation culture, learning, commitment*

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia (SDM) di era globalisasi yang penuh tantangan. Meskipun pengembangan SDM tidak mutlak hanya dapat dilakukan melalui pendidikan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa pendidikan merupakan wahana utama untuk pengembangan SDM yang dilakukan secara sistematis, terprogram, dan berjenjang. Perguruan Tinggi berperan untuk meningkatkan kualitas SDM karena dunia pendidikan merupakan lingkungan tempat berlangsungnya proses pengembangan potensi dan pembentukan profesi melalui serangkaian proses belajar mengajar. Oleh karena itu, Perguruan tinggi senantiasa memperhatikan sumber daya yang dimilikinya.

Berdasarkan data Kemenristek Dikti, jumlah Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat, khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Di Jakarta saja, per akhir tahun 2013 tercatat terdapat 336 perguruan tinggi. Peningkatan jumlah perguruan tinggi tersebut menyebabkan semakin ketatnya persaingan yang berdampak pada semakin tingginya usaha yang perlu dilakukan oleh perguruan tinggi untuk dapat mempertahankan kuantitas mahasiswanya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perguruan tinggi perlu senantiasa dilakukan untuk menjamin keberlangsungan dan eksistensi suatu PTS.

Tabel berikut ini menunjukkan data jabatan fungsional akademik dari dosen-dosen tetap per tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Dosen Tetap Berdasarkan Jabatan Fungsional Akademik Tahun 2016

| **Jabatan Fungsional Akademik** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Tenaga Pengajar/Tanpa Pangkat** | **Asisten Ahli** | **Lektor** | **Lektor Kepala** | **Guru Besar** | **Jumlah** |
| 9.120 | 4.501 | 4.082 | 1.337 | 231 | 19.271 |
| (48%) | (23%) | (21%) | (7%) | (1%) | (100%) |

Sumber: Lembaga layanan dikti wilayah III jakarta

Berikut adalah tabel yang menunjukkan data tingkat pendidikan dari dosen-dosen tetap per tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Dosen Tetap BerdasarkanTingkat Pendidikan Tahun 2016

| **Tingkat Pendidikan** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **D4** | **S1** | **S1 Profesi** | **S2** | **S3** |
| 86 | 2.868 | 244 | 13.935 | 2052 |
| (>1%) | (15%) | (>1%) | (72%) | (11%) |

Sumber: Lembaga layanan dikti wilayah III jakarta

Berdasarkan data di atas, kinerja organisasi PTS dari perspektif pengembangan sumber daya manusia dalam hal jabatan akademik dan tingkat pendidikan masih relatif rendah. Hal ini bisa dilihat dari persentase jabatan akademik di tingkat teratas (guru besar) yang hanya mencapai 1% dari jumlah keseluruhan dosen, sementara sebagian besar justru masih berpangkat asisten ahli dan dan tanpa kepangkatan. Pada tingkat pendidikan, sebagian besar dosen masih bergelar magister (S2), bahkan masih ada yang bergelar sarjana strata satu (S1). Mengingat semakin tingginya intensitas persaingan, maka perguruan tinggi, termasuk PTS, harus meningkatkan kinerjanya yang cenderung masih relatif rendah berdasarkan data jabatan akademik dan tingkat pendidikan tersebut. Dalam meningkatkan kinerjanya, PTS membutuhkan suatu strategi yang melibatkan berbagai variabel yang signifikan.

Peningkatan kinerja PTS dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya inovasi. Penggunaan variabel budaya inovasi dalam strategi peningkatan kinerja merupakan sesuatu yang berbeda dari penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya karena budaya inovasi disini merupakan suatu variabel yang mengkombinasikan budaya organisasi dan inovasi. Menurut Sutrisno (2011:2), budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh setiap anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah di dalam organisasinya. Adapun inovasi diartikan oleh Suryani (2008) dalam Dama dan Ogi (2018) sebagai ide, cara atau objek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Slamet dan Tunjungsari (2014) mengartikan inovasi sebagai kemampuan untuk mengimplementasikan ide kreatif terhadap

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

peluang dan masalah yang ada untuk memperkaya kehidupan orang. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, budaya inovasi dapat diartikan sebagai suatu sistem di dalam suatu organisasi yang senantiasa berupaya untuk menciptakan ide kreatif dan hal-hal baru yang akan memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi.

Konsep budaya inovasi merupakan sebagai gabungan dari istilah inovasi dan budaya dan relative jarang diteliti. Uslu (2015) menyatakan bahwa budaya inovasi dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia strategik, dan memiliki pengaruh terhadap kepemilikan organisasi. Gomes et al. (2015) berfokus pada faktor yang mempengaruhi budaya inovasi yaitu struktur organisasi dan fleksibilitas. Dampak budaya inovasi terhadap terhadap kinerja inovasi dibuktikan oleh Halim et al. (2015), namun riset ini menempatkan kinerja sebagai variabel depenen dalam perspektif kinerja inovasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Malaysia. Di sektor pendidikan, Roffeei et al. (2018) dan menemukan bahwa budaya inovasi yang ada di perguruan tinggi dapat berpengaruh positif pada perilaku inovatif mahasiswa. Dari berbagai uraian tersebut terlihat bahwa penelitian yang mengambil topik budaya inovasi lebih berfokus pada upaya untuk menjelaskan faktor pembentuk budaya inovasi, dan juga dampaknya pada kinerja dari sisi inovasi. Beberapa penelitian seperti Widodo (2010); Maharani dan Efendi (2017) menggunakan konsep budaya organisasi secara umum, dan Kumaat dan Dotulung (2015) menggunakan istilah inovasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Didasarkan pada penjelasan tersebut, maka hubungan antara budaya inovasi sebagai sebuah konsep masih perlu diklarifikasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi.

Selain budaya inovasi, pembelajaran organisasi juga dapat digunakan sebagai variabel dalam strategi peningkatan kinerja PTS. Garvin (2000) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai kemampuan dalam menciptakan, memperoleh dan mentransformasikan pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan ide dan pengetahuan terbaru. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggriawan dan Rusilowati (2014); Winarno dan Widiastuti (2014), Herawati dan Purwanto (2017), serta Hadi et al. (2018) menemukan efek positif pembelajaran dengan kinerja di level karyawan. Namun khusus level organisasi, penelitian Fraj et al. (2015) di sektor jasa perhotelan tidak menemukan efek langsung pembelajaran terhadap kinera daya saing organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh Gomes dan Wojahn (2016) yang tidak berhasil menemukan pengaruh kemampuan belajar (*learning capability*) terhadap kinerja organisasi sektor UMKM di Spanyol. Sedangkan beberapa studi lain memberikan bukti adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dengan kinerja (misalnya Baker dan Sinkula, 1999; Bontis, 2002; Rhee et al., 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Memperhatikan perbedaan hasil riset ini maka penelitian ini bertujuan untuk mengklarifikasi ulang hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja, khususnya di sektor pendidikan.

Kinerja PTS juga dapat ditingkatkan dengan meningkatkan komitmen organisasional. Menurut Robbins dan Judge (2008), komitmen karyawan merupakan suatu keadaan ketika karyawan berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya di suatu instansi. Terkait variabel ini, penelitian yang dilakukan oleh Tolentino (2013) berhasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja anggota organisasi ataupun perusahaan. Melalui penelitiannya di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Maharani dan Efendi (2017) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Nurandini dan Lataruva (2014), Suryahadi (2015), serta Salwa, et al. (2018). Menurut Maharani dan Efendi (2017), hal tersebut terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi merupakan karyawan yang lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya sendiri, sehingga karyawan tersebut cenderung bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Akibatnya, organisasi juga akan mampu mencapai kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja PTS melalui peranan budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasional. Dalam hal ini, PTS di Lembaga Layanan Dikti Wilayah III Jakarta dijadikan sebagai subjek penelitian karena sebagai ibu kota Republik Indonesia, Jakarta merupakan sebuah beranda atau etalase terdepan dari suatu Negara yang menjadi indikator baik buruknya wajah Negara, sehingga eksistensi perguruan tinggi swasta di Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta menjadi sangat menarik untuk dikaji.

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

**Kinerja Organisasi (*Organization Performance*)**

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh anggota suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengukuran kinerja organisasi itu sendiri dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode Kaplan dan Norton (1992) berhasil menemukan metode *Balanced Scorecard* yang dapat mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu, Agarwal, *et al*. (2003), mengukur kinerja organisasi dengan dua dimensi, yaitu kinerja objektif dan kinerja subjektif. Kinerja objektif cenderung berkaitan dengan keuangan dan pemasaran, seperti profitabilitas, serta volume penjualan dan *market share*. Adapun kinerja subjektif cenderung berkaitan dengan pengukuran terhadap kepuasan dan loyalitas *stakeholder*.

Pengukuran kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT), yakni yang tercantum di dalam borang-borang pengukuran kinerja. Dalam penelitiannya, Muslikh (2012) menggunakan pengukuran kinerja PTS dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bisnis internal, kepuasan pelanggan dan keuangan.

**Budaya Inovasi (*Innovation Culture*), Pembelajaran dan Komitmen Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh setiap anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah di dalam organisasinya. Adapun inovasi diartikan oleh Suryani (2008) dalam Dama dan Ogi (2018) sebagai ide, cara atau objek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Slamet dan Tunjungsari (2014) mengartikan inovasi sebagai kemampuan untuk mengimplementasikan ide kreatif terhadap peluang dan masalah yang ada untuk memperkaya kehidupan orang. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, budaya inovasi dapat diartikan sebagai suatu sistem di dalam suatu organisasi yang senantiasa berupaya untuk menciptakan ide kreatif dan hal-hal baru yang akan memberikan kontribusi yang positif terhadap organisasi. Denison (1990) mengemukakan bahwa terdapat empat prinsip yang terkait dan terintegrasi dengan hubungan komplementer antara efektivitas kerja dan budaya suatu organisasi. Keempat prinsip tersebut adalah keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan untuk beradaptasi (*adaptability*) dan misi (*mission*). Budaya inovasi dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut didasari oleh temuan Lanjar et al. (2017), Usmany et al. (2016), serta Alfiana dan Puspasari (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Alfiana dan Puspasari (2015), budaya organisasi yang dapat mengikat setiap anggotanya akan menumbuhkan komitmen di dalam diri anggotanya tersebut berupa kesediaan dan keinginan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi.

$H_1$: Budaya inovasi yang tinggi akan mampu memperkuat komitmen organisasional PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

Pembelajaran organisasi merupakan proses mendeteksi dan mengoreksi berbagai kesalahan (Argyris, 1977). Menurut Garvin (2000), pembelajaran organisasi merupakan kemampuan dalam menciptakan, memperoleh dan mentransformasikan pengetahuan, serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan ide dan pengetahuan terbaru. Senge (1990) mengemukakan bahwa penumbuhkembangan pembelajaran organisasi perlu memperhatikan budaya, strategi, strukur dan lingkungan organisasi. Menurut Senge (1990), indikator untuk membangun pembelajaran organisasi antara lain disipin penguasaan pribadi (*personal mastery*), disiplin model mental (*mental models*), disiplin berbagi visi (*share vision*), disiplin pembelajaran tim (*tim learning)* dan disiplin berfikir sistem (*Systems thinking).* Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andjarsari (2012), pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut terjadi karena organisasi yang menerapkan pembelajaran organisasi yang baik cenderung akan lebih melibatkan anggotanya dalam menciptakan, memperoleh, mentransformasikan dan menerapkan ide dan pengetahuan terbaru, sehingga anggota tersebut akan merasa lebih dihargai dan diakui aktualisasinya. Akibatnya, anggota tersebut akan berkomitmen untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi.

$H_2$: Pembelajaran organisasi yang baik akan mampu memperkuat komitmen organisasional PTS

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

**Budaya Inovasi, Pembelajaran, Komitmen Organisasional dan Kinerja Organisasi**

Komitmen organisasi menunjukkan sejauh mana pegawai yakin dan bersedia untuk menerima tujuan organisasi, serta tidak meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Mathis dan Jackson, 2006). Sementara itu, Robbins (2001) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap keberpihakan karyawan kepada organisasi dan tujuannya serta berusaha keras untuk mempertahankan keanggotaannya selama mungkin. Robbin juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan bentuk sikap loyalitas karyawan pada organisasinya dan berniat untuk memelihara keanggotaannya.

Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen rasional atau kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif merupakan komitmen anggota organisasi yang menggambarkan sejauh mana rasa emosionalnya terhadap organisasi. Komitmen ini dapat diidentifikasi dari keterlibatan anggota dalam setiap kegiatan dan program kerja organisasi. Sementara itu, komitmen rasional merupakan bentuk komitmen yang berkaitan dengan persepsi bahwa karyawan akan merugi jika meninggalkan organisasi. Adapun yang dimaksud dengan komitmen normatif adalah komitmen yang berkaitan dengan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi dan keharusan untuk tidak meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

Hubungan antara budaya organisasi dengan dengan kinerja telah banyak mendapatkan dukungan empiris, misalnya Widodo (2010) berhasil membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan tesebut diperkuat oleh Maharani dan Efendi (2017) yang memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan lain seperti Zakari dan Owusu-Ansah. (2013); Dama dan Ogi. (2018); Usmany, Haid dan Utami. (2016) juga mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat akan dapat meningkatkan kinerja. Terkait dengan inovasi, hasil penelitian yang dilakukan oleh Kumaat dan Dotulung (2015) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena inovasi yang tinggi dalam suatu organisasi mencerminkan tingginya kemampuan organisasi tersebut untuk menciptakan, mengembangkan dan menemukan ide-ide kreatif yang baru bagi pencapaian visi, misi dan tujuannya, sehingga akan menunjang pencapaian kinerja yang tinggi baginya.

$H_3$: Budaya inovasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

Hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi telah banyak mendapatkan dukungan empiris. Beberapa studi seperti Anggriawan dan Rusilowati (2014) menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Winarno dan Widiastuti (2014), Herawati dan Purwanto (2017), serta Hadi et al. (2018). Di level organisasi, beberapa studi lain memberikan bukti adanya hubungan positif antara pembelajaran organisasi dengan kinerja (misalnya Baker dan Sinkula, 1999; Bontis, 2002; Rhee et al., 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan tersebut terjadi karena suatu organisasi yang menerapkan konsep pembelajaran organisasi yang baik berarti memiliki kemampuan yang baik pula dalam menciptakan, memperoleh, mentransformasikan dan menerapkan ide dan pengetahuan terbaru, sehingga karyawannya dapat menghasilkan kinerja yang baik berdasarkan ide dan pengetahuan terbaru yang diciptakan, diperoleh, ditransformasikan dan diterapkannya tersebut.

$H_4$: Pembelajaran organisasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

Tolentino (2013) membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja anggota organisasi ataupun perusahaan. Sejalan dengan itu, Maharani dan Efendi (2017) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Nurandini dan Lataruva (2014), Suryahadi (2015), serta Salwa et al. (2018). Menurut Maharani dan Efendi (2017), hal tersebut terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi merupakan karyawan yang lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya sendiri, sehingga karyawan tersebut cenderung bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik.

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

$H_5$: Komitmen organisasional yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

**Peran Komitmen Organisasional dalam Hubungan antara Budaya Inovasi dan Pembelajaran Organisasi**

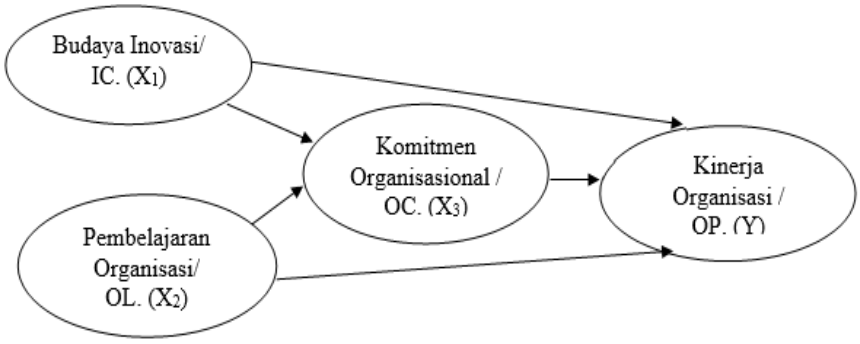
Komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara budaya inovasi dan kinerja PTS. Hal tersebut didasari oleh temuan Lanjar etl. (2017), Usmany et al. (2016), serta Alfiana dan Puspasari (2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Alfiana dan Puspasari (2015), budaya organisasi yang dapat mengikat setiap anggotanya akan menumbuhkan komitmen di dalam diri anggotanya tersebut berupa kesediaan dan keinginan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Berdasarkan hasil penelitian Nurandini dan Lataruva (2014), Suryahadi (2015), serta Salwa et al. (2018), komitmen tinggi yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi akan mendorong anggota tersebut untuk mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan dirinya sendiri, sehingga anggota tersebut cenderung bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Akibatnya, organisasi juga akan mampu mencapai kinerja yang baik.

Komitmen organisasional juga dapat memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja PTS. Hal itu didasari oleh temuan Andjarsari (2012) yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut terjadi karena organisasi yang menerapkan pembelajaran organisasi yang baik cenderung akan lebih melibatkan anggotanya dalam menciptakan, memperoleh, mentransformasikan dan menerapkan ide dan pengetahuan terbaru, sehingga anggota tersebut akan merasa lebih dihargai dan diakui aktualisasinya. Akibatnya, anggota tersebut akan berkomitmen untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Berdasarkan hasil penelitian Nurandini dan Lataruva (2014), Suryahadi (2015), serta Salwa et al. (2018), komitmen tinggi yang dimiliki oleh anggota suatu organisasi akan mendorong anggota tersebut untuk mengutamakan kepentingan organisasinya daripada kepentingan dirinya sendiri, sehingga anggota tersebut cenderung bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Akibatnya, organisasi juga akan mampu mencapai kinerja yang baik.

$H_6$ : Komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara budaya inovasi terhadap peningkatan kinerja organisasi PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta

$H_7$: Komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja organisasi PTS di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta.

Berikut ini merupakan gambar kerangka analisis yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:




Gambar 1. Model Penelitian

**METODE**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini ditempuh melalui survei dan bersifat grounded. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik komunikasi tidak langsung melalui kuesioner dan teknik komunikasi langsung melalui wawancara. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran angket secara langsung dan wawancara mendalam (*depth interview*). Penelitian ini juga didukung dengan data sekunder berupa dokumen-dokumen yang bersumber dari Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta dan Kemenristek Dikti yang relevan dengan kajian penelitian ini.

**Populasi dan Prosedur Pengambilan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Ketua Program Studi PTS yang ada di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagian Ketua Program Studi PTS yang ada di lingkungan Lembaga Layanan Dikti wilayah III Jakarta. Pengambilan sampelnya itu sendiri dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel yang berhasil dihimpun dari para ketua program studi melalui pertanyaan tertulis (quesioner) sebanyak 200 responden, namun yang dapat dilanjutkan pada tahap analisis hanya berjumlah 115 sampel.

**Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial. Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sampel data yang telah dikumpulkan dalam kondisi sebenarnya. Analisis statistik inferensial dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan WarpPLS 5.0. Berikut ini merupakan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini, dimana komitmen organisasional digunakan sebagai variabel mediasi. Dua model persamaan struktural yang diuji dinotasikan sebagai berikut:

$X_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varsigma_1$

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varsigma_2$

Keterangan:

$X_1$ = Budaya inovasi (*Inovation Culture/IC.*)

$X_2$ = Pembelajaran organisasi (*Organization Learning*/*OL.*)

$X_3$ = Komitmen organisasional (*Organizational Comitmrnt*/*OC.*)

Y = Kinerja organisasi PTS (Organization Performance/*OP.*)

Ç = Nilai residual atau nilai kesalahan

Dalam penelitian ini, analisis pengaruh tidak langsung melalui mediasi variabel komitmen organisasional dilakukan dengan menggunakan analisa perhitungan nilai VAF (*Variance Accounted For)*. Menurut Hair *et al*. (2013) jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi, sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF bernilai diantara 20%-80%, maka dapat dikatagorikan sebagai mediasi partial. Namun jika VAF kurang dari 20%, maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Terdapat dua kreteria untuk menilai apakah outer model memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruks reflektif yaitu pertama loading harus diatas 0,70 dan yang kedua *p-value* harus signifikan (<0,05) (Hair et al., 2013). Berdasarkan tahapan analisis didapatkan output kombinasi *loading and cross loading* nampak untuk semua variabel indikator ke konstruk lain (*cross loading*) lebih besar dari 0,7. Seperti dalam tabel 1 berikut ini:

Tabel 3. Indikator Loading and Cross Loading

| IC. ($X_1$) | OL. ($X_2$) | OC. ($X_3$) | OP. (Y) |
|---|---|---|---|

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

| | | | |
|---|---|---|---|
| $X1_1$ (0,834) | $X2_1$ (0,813) | $X3_1$ (0,737) | $Y_1$ (0,767) |
| $X1_2$ (0,800) | $X2_2$ (0,907) | $X3_2$ (0,801) | $Y_2$ (0,803) |
| $X1_3$ (0,743) | $X2_3$ (0,887) | $X3_3$ (0,794) | $Y_3$ (0,793) |
| $X1_4$ (0,831) | $X2_4$ (0,881) | $X3_4$ (0,869) | $Y_4$ (0,777) |
| $X1_5$ (0,879) | $X2_5$ (0,708) | $X3_5$ (0,832) | $Y_5$ (0,856) |
| $X1_6$ (0,910) | | $X3_6$ (0,821) | $Y_6$ (0,840) |
| | | | $Y_7$ (0,802) |

Sumber: Diolah dengan Warp PLS 5,0

Koefisien korelasi antar variable laten dan signifikansi (*p-value*) digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan instrument penelitian. Kriterianya yaitu bila kolom diagonal dan diberi tanda kurung harus lebih tinggi dan korelasi antarvariabel laten pada kolom yang sama (diatas atau dibawah). Dalam Tabel 4, menunjukkan angka yang ada dalam kurung bernilai lebih besar baik atas maupun bawah untuk variable penelitian. Sehingga persyaratan telah terpenuhi.

Tabel 4. Correlation among laten variabel dan p-value

| | **IC. ($X_1$)** | **OL. ($X_2$)** | **OC. ($X_3$)** | **OP. (Y)** | **p-value** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Inov. Cul.($X_1$)** | (0,835) | 0,823 | 0,685 | 0,724 | <0,001 |
| **Org. Lear. ($X_2$)** | 0,823 | (0,839) | 0,611 | 0,654 | <0,001 |
| **Org. Com. ($X_3$)** | 0,685 | 0,611 | (0,810) | 0,683 | <0,001 |
| **Org. Per. (Y)** | 0,724 | 0,654 | 0,683 | (0,806) | <0,001 |

Sumber: diolah dengan warp pls 5,0

Berikut adalah Tabel 5, yang menunjukkan nilai Variant Inflation Factor dalam model penelitian, sebagai berikut:

Tabel 5. Variant Inflation Factor (VIF)

| | **IC. ($X_1$)** | **OL. ($X_2$)** | **OC. ($X_3$)** | **OP. (Y)** |
|---|---|---|---|---|
| **Inov. Cul.($X_1$)** | | | | |
| **Org. Lear. ($X_2$)** | | | | |
| **Org. Com. ($X_3$)** | 2,631 | 2,631 | | |
| **Org. Per. (Y)** | 3,28 | 3,209 | 1,947 | |

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

Composite Reliability dan Cronbach Alfha merupakan dua ukuran reliabilitas instrument penelitian. Syarat reliabilitas instrument penelitian yang harus dipenuhi adalah Composite Reliability dan Cronbach Alfha > 0,70 (Fornell and Larcker, 1981). Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach Alfha diatas 0,70 untuk semua variabel penelitian. Sehingga persyaratan reliabilitas instrument penelitian telah terpenuhi.

Nilai Average variance ectracted (AVE) digunakan untuk evaluasi validitas konvergen. Instrument dinyatakan memenuhi persyaratan validitas konvergen bilai nilai AVE > 0,5 (Fornell and Larcker, 1981). Table 6, menunjukkan nilai AVE untuk semua variable mempunyai nilai > 0,5, sehingga kreteria tersebut telah terpenuhi.

Nilai Full collinearity VIF digunakan untuk menguji kolinearitas penuh yang meliputi multikolinearitas vertical dan lateral. Kreteria tidak terjadinya multikolinearitas vertikal dan lateral maka nilai full collinearity VIF harus kurang dari 3,3 (Kock, 2013). Tabel 5 dan tabel 6 menunjukkan nilai full collinearity VIF dan VIF kurang dari 3,3 (VIF < 3,3). Jadi kreteria tersebut telah terpenuhi.

Tabel 6. Laten Variable Cooefficient

| | **IC. ($X_1$)** | **OL. ($X_2$)** | **OC. ($X_3$)** | **OP. (Y)** |
|---|---|---|---|---|
| **R-Square** | | | 0,507 | 0,597 |
| **Composite Reliability** | 0,932 | 0,932 | 0,920 | 0,928 |
| **Cronbach Alfha** | 0,912 | 0,892 | 0,895 | 0,910 |
| **AVE** | 0,697 | 0,703 | 0,656 | 0,650 |
| **Full Colin. VIF** | 3,286 | 3,178 | 2,196 | 2,472 |
| **Q-Square** | | | 0,507 | 0,598 |

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

**Evaluasi *Goodnesss-of-fit Model Structural* dan Overall model**

Kriteria model fit oleh data (Kock, 2012) adalah sebagai berikut : (1) nilai APC dan ARS harus signifikan (lebih kecil dari taraf nyata yaitu 0,05), (2) nilai AVIF sebagai indikator multikolinearitas harus lebih kecil dari 5.

Tabel 7. Model fit indicate and p-value

| *Statistic Model Fit Indices* | Hasil Komputasi | *p-value* |
|---|---|---|
| **Average Path Coefficient (APC)** | 0,319 | <0,001 |
| **Average R-squared (ARS)** | 0,552 | <0,001 |
| **Average Variance Inflation Factor (AVIF)** | 2,858 | Good if < 5 |

Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

Table 7, menunjukkan bahwa model mempunyai *fit* yang baik krena nilai *P-value* untuk *Average Path Coefficient* (APC) dan *Average R-squared* (ARS) adalah p<0,01 yang menjelaskan bahwa lebih besar >0,05. Serupa dengan nilai *Average Variance Inflation Factor* β(AVIF) 2,858 yang menunjukkan nilai lebih kecil <5. Hal ini menyatakan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel bebas (eksogen). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan dan dianalisis dalam penelitian ini didukung oleh data.

**Pengujian Model Struktural dan Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 8 pada $H_1$ berdasarkan nilai koefisien β = 0,585 dengan nilai signikansi *p-value* < 0,001. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan Budaya inovasi yang tinggi akan mampu memperkuat komitmen organisasional, sehingga dapat diterima ($H_1$ diterima). Selanjutnya pada $H_2$ menunjukkan nilai β = 0,153 dengan nilai signikansi *p-value* 0,034 (signifikan pada level 5%). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan pembelajaran organisasi yang baik akan mampu memperkuat komitmen organisasional dapat diterima ($H_2$ diterima), walaupun kontribuasi kecil. Pada $H_3$ terlihat nilai koefisien β = 0,365 dengan nilai signikansi *p-value* < 0,001. Dengan demikian terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan budaya inovasi yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dapat diterima ($H_3$ diterima). Selanjutnya pada $H_4$ terlihat nilai koefisien β = 0,145 dengan nilai signikansi *p-value* 0,042 (signifikan pada level 5%). Terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan pembelajaran organisasi yang baik akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dapat diterima ($H_4$ diterima), walupun kontribusinya relatif kecil.

Tabel 8. Besaran Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Penelitian

| Hipotesis | Jalur | | Koefsien Jalur | Nilai P* | | Hasil |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $H_1$ | Langsung | IC→OC | 0,585 | 0,001 | Signifikan | Diterima |
| $H_2$ | Langsung | OL→OC | 0,153 | 0,034 | Signifikan | Diterima |
| $H_3$ | Langsung | IC→OP | 0,365 | 0,001 | Signifikan | Diterima |
| $H_4$ | Langsung | OL→OP | 0,145 | 0,042 | Signifikan | Diterima |
| $H_5$ | Langsung | OC→OP | 0,345 | 0,001 | Signifikan | Diterima |
| $H_6$ | Tidak Langsung IC→OC→OP | IC→OC | 0,585 | 0,001 | Signifikan | Diterima (mediasi sebagian) |
| | | OC→OP | 0,345 | 0,001 | Signifikan | |
| | | IC→OP (tanpa mediasi) | 0,365 | 0,001 | Signifikan | |
| | | IC→OP (dengan mediasi) | 0,356 (nilai VAF) | 0,001 | Signifikan | |
| $H_7$ | Tidak Langsung OL→OC→OP | OL→OC | 0,153 | 0,034 | Signifikan | Diterima (mediasi sebagian) |
| | | OC→OP | 0,345 | 0,001 | Signifikan | |
| | | OL→OP (tanpa mediasi) | 0,145 | 0,042 | Signifikan | |
| | | OL→OP (dengan mediasi) | 0,263 (nilai VAF) | 0,042 | Signifikan | |

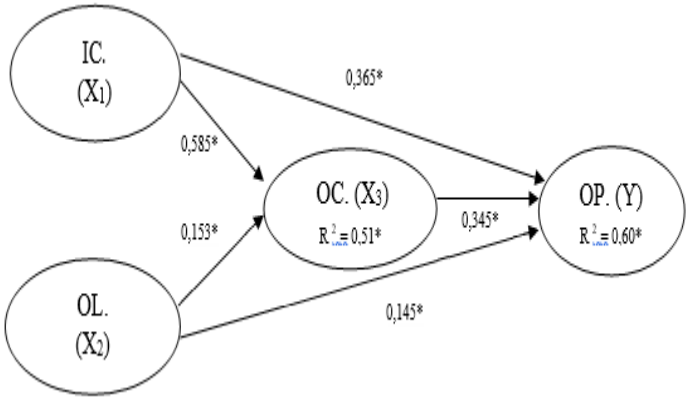
Sumber: diolah dengan Warp PLS 5,0

Pada $H_5$ dapat dilihat nilai koefisien β = 0,345 dengan nilai signikansi *p-value* < 0,001. Dengan demikian terbukti bahwa hipotesis yang menyatakan komitmen organisasional yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi dapat diterima ($H_5$ diterima). Selanjutnya pengujian hipotesis tidak langsung melalui variabel mediasi komitmen organisasional. Pada $H_6$ terlihat besarnya nilai VAF =

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

0,356 dengan tingkat signikansi *p-value* 0,00, hasil tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasional terbukti dapat memediasi hubungan antara budaya inovasi terhadap peningkatan kinerja organisasi ($H_6$ diterima). Dengan demikian variabel komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi sebagian (partial) hubungan antara budaya inovasi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Terakhir pada $H_7$ terlihat besarnya nilai VAF = 0,263 dengan tingkat signikansi *p-value* 0,042 (signifikan pada level 5%). Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasional terbukti dapat memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja organisasi ($H_7$ diterima). Dengan demikian variabel komitmen organisasional juga dapat menjadi variabel mediasi sebagian (partial) hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Berikut adalah *summary gambar hasil pengujian hipotesis pada model penelitian* untuk variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:




Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis

* = nilai signifikansi < 0,05

Model pertama penelitian menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel endogen dengan budaya inovasi dan pembelajaran sebagai eksogen. Berdasarkan hasil analisis beberapa temuan yang berhasil dikonfimasi adalah, pertama bahwa budaya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil analisis memperlihatkan bahwa semakin tinggi budaya inovasi yang terbangun di institusi universitas swasta maka akan semakin memperkuat komitmen anggota organisasi. Kesimpulan ini mendukung temuan Lanjar e*t al.* (2017); Alfiana dan Puspasari, (2015) yang menyatakan bahwa budaya yang baik akan memperkuat komitmen organisasional karyawan perusahaan. Hipotesis kedua, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pembelajaran organisasi institusi universitas swasta maka akan dapat memperkuat komitmen organisasional civitas akademika. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Andjarsari (2012) yang menyatakan bahwa kemampuan pembelajaran organisasi yang baik akan memperkuat komitmen organisasional anggota organisasi. Berdasarkan temuan ini dapat dinyatakan bahwa baik budaya inovasi maupun pembelajaran merupakan dua komponen penting dalam meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Budaya inovasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi komitmen sehingga upaya untuk meningkatkan komitmen dapat diprioritaskan pada peningkatan budaya inovasi.

Model kedua penelitian menempatkan kinerja organisasi sebagai variabel endogen dengan budaya inovasi, pembelajaran dan komitmen organisasional sebagai variabel eksogen. Pada hipotesis ketiga, budaya inovasi terukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kemampuan budaya inovasi yang tumbuh dan berkembang dikalangan civitas akademika akan semakin meningkatkan kinerja institusi lembaga PTS. Kesimpulan ini mendukung temuan Zakari dan Owusu-Ansah. (2013); Dama dan Ogi. (2018); Usmany, Haid dan Utami. (2016) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat akan dapat meningkatkan kinerja.

Hipotesis keempat, pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pembelajaran organisasi sebuah

lembaga akan semakin tinggi pula kinerja institusinya. Kesimpulan ini mendukung penelitian sebelumnua (seperti Baker dan Sinkula, 1999; Bontis, 2002; Rhee et al., 2010; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011) yang menyatakan bahwa semakin baik kemampuan pembelajaran organisasi akan dapat meningkatkan kinerja. Hipotesis kelima, komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis ini memperlihatkan bahwa semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki civitas akademika pada suatu universitas maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Nurandini dan Lataruva (2014), Suryahadi (2015), serta Salwa et al. (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional yang tinggi karyawan akan mengutamakan kepentingan organisasi dan akan bekerja maksimal untuk kepentingan organisasi.

Hipotesis keenam, komitmen organisasional memediasi hubungan antara budaya inovasi terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistic menunjukkan mediasi hubungan antara budaya inovasi terhadap kinerja organisasi bersifat parsial, positif dan signifikan. Implikasi dari temuan ini adalah variabel komitmen organisasional bukan satu satunya variabel intervening, masih ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara budaya inovasi terhadap kinerja organisasi yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Hipotesis ketujuh, komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis memperlihatkan bahwa mediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi bersifat parsial, positif dan signifikan. Implikasi dari temuan ini adalah variabel komitmen organisasional bukan satu satunya variabel intervening, masih ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

## SIMPULAN

Penelitian ini memperlihatkan bahwa pentingnya strategi membangun budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasional pada institusi universitas untuk meningkatkan kinerja organisasi. Temuan penelitian ini berhasil mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya bahwa budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kesimpulan ketiga komitmen organisasional mampu memediasi hubungan antara budaya inovasi dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi.

Implikasi dari temuan ini adalah universitas sebagai lembaga pendidikan tinggi harus membangun budaya inovasi yang kuat dikalangan civitas akademika karena rentan terhadap perubahan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Budaya inovasi tergantung pada jenis norma yang tepat yang secara luas dibagi di antara karyawan dan untuk mengaktifkan kreativitas di antara mereka (Abidin et al., 2012) yang akan mendorong mereka untuk menciptakan mentalitas inovasi (Stock & Zacharias, 2011). Oleh karena itu, untuk beroperasi dengan sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis, sangat penting bagi organisasi untuk memahami nilai-nilai yang mendorong dan mendukung budaya lingkungan seperti itu. Untuk sektor pendidikan di Indonesia, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, mereka perlu mengadopsi budaya inovasi untuk memperkuat kemampuan inovatif mereka khususnya meningkatkan penelitian dan pengembangan mereka (R&D). Perguruan tinggi dengan budaya inovasi akan mendorong karyawan untuk menjadi lebih berkomitmen, kreatif dan inovatif dalam bekerja. Hasil dari budaya inovasi tersebut adalah kemampuan inovasi yang tinggi sehingga dapat mencapai respons yang lebih baik dari lingkungan dan meningkatkan kemampuan diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif.

Selanjutnya universitas juga perlu membangun pembelajaran organisasi dengan menciptakan civitas akademika sebagai agen perubahan sehingga organisasi peka dan fleksibel terhadap segala perubahan lingkungan internal dan eksternal. Selain itu penanaman komitmen organisasional juga harus tetap dipelihara untuk mengahadapi persaingan antara PTS dan memenuhi persyaratan yang semakin berat dari pemerintah (Dikti). Oleh karena itu, penting bagi pimpinan PTS untuk lebih memperhatikan dan focus membangun serta menciptakan budaya inovasi, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasional untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi universitas.

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini pertama adalah masalah keterwakilan. Sampel penelitian ini sebagian besar terdiri dari para ketua program studi pada universitas besar dan sudah banyak yang terakreditasi A, sehingga kemungkinan tidak mewakili program studi yang masih

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

akreditasi B atau C pada universitas yang kelas menengah atau kelas bawah. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan sampel yang lebih bervariasi dengan menambah persentasi akreditasi program studi pada universitas tertentu. Kedua penggunaan sampel program studi pada PTS yang berbentuk universitas membatasi generalisasi temuan. Disarankan bahwa studi masa depan harus menggunakan sampel program studi pada PTS yang lebih umum misal universitas, sekolah tinggi, institute, akademik, atau politehnik. Disarankan juga untuk penelitian mendatang agar dapat membandingkan (*comparative*) antara PTN dengan PTS agar generalisasi temuan dapat lebih diperluas.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abidin, S. Z., Mokhtar, S. s. b., & Yusoff, r. z. b. (2012). Review on the role of managerial levers in innovation management. *Contemporary Business Studies*, 3(6), 6-17

Agarwal S., Erramili, M. K., dan Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing.* 17(1): 68-82.

Alfiana, Z.M., dan Puspasari, D. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Sinar Sosro Surabaya. *Jurnal Administrasi Perkantoran.* 3(1).

Andjarsari, T. (2012). Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Komitmen Organisasional, Inovasi dan Kepuasan Kerja: Studi pada UMK Industri Mitrabinaan PT Telkom Divre V Jawa Timur. *Disertasi.* Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Negeri Malang. Malang.

Anggriawan, E., dan Rosilowati, U. (2014). Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Karyawan. *Kreatif.* 2(1): 43-63.

Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review.*

Baker WE, Sinkula JM. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. J Acad Mark Sci 1999;27(4):411–27

Bontis N, Crossan MM, Hulland J. (2003). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *J Manage Stud*, 39(4):437–69

Dama, J., dan Ogi, I. W. J. (2018). Pengaruh Inovasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. *Jurnal EMBA.* 6(1): 41-50.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organization Effectivness*. Wiley and Sons. New York.

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, *46*, 30-42.

Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equatuion Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Of Marketing Research*, 18 (1): 39-50.

Garvin, D.A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work.* Harvard Business School Press. Boston.

Gomes, G., Del Prá Netto Machado, D., & Alegre, J. (2015). Determinants of innovation culture: A study of textile industry in Santa Catarina. *BBR-Brazilian Business Review*, *12*(4).

Hadi, H.K., Juniawati, T., dan Siswanto, T. (2018). Pengaruh Budaya dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT NAV Jaya Mandiri Mataram. *Jurnal Kompetitif.* 4(2).

Hair, J. F., Blacx, W. C., Babin, B. J., dan Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective.* Pearson Education. Boston.

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., and Sartsted, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad, M. N. (2015). Towards an innovation culture: Enhancing innovative performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *4*(2), 85.

Herawati, T., dan Purwanto. (2017). Organisasi Pembelajaran, Kompetensi dan Kinerja Karyawan Bank XXX di Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis.* 1(2): 136-151.

Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, *37*, 512-519.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, *64*(4), 408-417.

Kaplan, R.S., dan Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review.*

Khandekar, A. and Sharma, A. (2006). Organization Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context. *Education Training.* 48(8).

Kock, N. (2011). Using WarpPLS in E-collaboration Studies: Mediating Effects, Control and Second Order Variables, and Algorithm Choice. *International Journal of eCollaboration*, 7(3): 1-13.

Kock, N. (2013). Using WarpPLS in E-collaboration Studies: What if I Have Only One Group and One Condition? *International Journal of e-Collaboration*, 9(3): 1-12.

Kumaat, R.J. dan Dotulung, L. O. H. (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Inovasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kota Manado. *Jurnal EMBA.* 3(3): 331-340.

Lanjar, F.A., Hamid, D dan Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Pabrik Gula Krembiing. *Jurnal Administrasi Bisnis.* 43(!): 10-16.

Maharani, I. dan Efendi, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. *Oikonomia.* 13(2): 49-61.

Mangkunegara, A.A.A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* PT Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mathis, R. L. dan Jackson, J. J. (2004). *Human Resource Management.* 10th Edition. Cengage Learning. Boston. Terjemahan Angelia, D. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Salemba Empat. Jakarta.

Meyer, J.P. dan Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Nurandini, A. dan Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta. *Jurnal Studi Manajemen dda Organisasi.* 11: 78-91.

Pusat Komunikasi Publik Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2014). *Global Competitiveness Report 2013-2014.* Edisi 02 Kina Media Ekuitas Produk Indonesia. Jakarta.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, *30*(1), 65-75.

Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications.* 9th Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**

Roffeei, S. H. M., Yusop, F. D., & Kamarulzaman, Y. (2018). Determinants of Innovation Culture amongst Higher Education Students. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, *17*(1), 37-50.

Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, *6*(12), 118.

Salwa, A., Away, Y., dan Tabrani, M. (2018). Pengaruh Koimtmen, Integritas dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah.* 2(1): 58-67.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*: *The Art and Practice of Learning Orientation*. Doubleday. New York.

Slamet, F. dan Tunjungsari, H. K. (2014). *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik.* Indeks. Jakarta.

Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(6), 870-888

Suryahadi, Y.W. (2015). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lukas Tours dan Travel. *AGORA.* 3(2): 625-630.

Suryani, T. (2008). *Perilaku Konsumen: Implikasi pada Strategi Pemasaran.* Graha Ilmu. Yogyakarta.

Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.

Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment And Job Performance of The Academic and Administrative Personel. *International Journal of Information Technology and Business Management*. 15(1): 51-60.

Uslu, T. (2015). Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *195*, 1463-1470.

Usmany, T.P., Haid, D., dan Utami, H. N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Pabrik Gondorukem dan Terpentin Sukun Perum Perhutani Kesatuan Binis Mandiri Industri Gondorukem dan Terpentin II, Ponorogo. *Jurnal Administrasi Bisnis.* 37(2): 38-44.

Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. *Among Makarti*. 3(5): 18-33.

Winarno dan Widiastuti, S.W. (2014). Pengaruh Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kompetensi Organisasi; Studi Empiris pada PTS Kopertis V Yogyakarta. *Seminar Nasional dan Call for Paper SINAU 3.*

Zakari, M. dan Owusu-Ansah, K. P. W. (2013). Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 3(1).

**PROFIL PENULIS**

**Edi Sugiono**, adalah seorang Doktor ilmu Manajemen yang memiliki karir sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta. Memegang posisi mengajar sejak tahun 2002 pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Strategik. Penulis menyelesaikan studi Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya Malang tahun 2018. Selain mengajar dan meneliti, penulis juga sebagai konsultan, editor dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta. Penulis dapat dihubungi di email: edisugiono33@yahoo.com /HP. 085280570772

Copyright © 2019, FORUM EKONOMI ISSN Print: **1411-1713** ISSN Online: **2528-150X**