

# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA DOSEN

**Rino**

Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka Air Tawar Padang  
*e-mail: rinorusdi@yahoo.co.id*

**Abstract: Factors Affecting Lecturers' Performance.** This study aims to find out the effects of *smart* campus information technology, implementation of ISO 9001:2008 quality management system, and leadership skills on lecturers' knowledge management, work motivation, and performance. Using a random-proportional-sampling technique, the study involved 175 lecturers, a number required in SEM analysis. Data were analyzed using a structural equation modeling of AMOS19 software. The findings indicate that *smart* campus information technology and leadership skills significantly affect lecturers' knowledge management, and that leadership skills as well as motivation influence lecturers' performance significantly.

**Keywords:** information technology, quality management, leadership skill, performance, knowledge management, work motivation

**Abstrak: Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Dosen.** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh teknologi informasi *smart* kampus, implementasi sistem manajemen mutu ISO9001: 2008, dan keterampilan 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 ini adalah 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:** informasi & teknologi, manajemen mutu, keterampilan kepemimpinan, kinerja, manajemen pengetahuan, motivasi kerja

Sumber daya manusia unggul yang dimiliki oleh organisasi adalah jaminan keunggulan organisasi. Kinerja organisasi tergantung pada keunggulan sumber daya manusia yang berkomitmen untuk memberikan persembahan total bagi organisasinya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus melakukan upaya untuk memberikan perhatian yang penuh terhadap peningkatan potensi sumber daya manusia sebagai jalan untuk meretas kinerja organisasi yang unggul dan berdaya saing. Dengan demikian, kinerja sumber daya manusia dalam organisasi pada hakikatnya mencerminkan kinerja organisasi secara individu ataupun kolektif. Riset yang dilakukan oleh Oluseyi dan Ayo (2009) menemukan bahwa motivasi kerja, keefektifan kepemimpinan dan manajemen waktu tenaga kerja mem-

berikan kontribusi nyata terhadap kinerja beberapa industri di Nigeria sebesar 27%.

Laudon dan Laudon (2008) memberikan perhatian khusus kepada tiga elemen pokok untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan bisnis, yaitu manajemen, organisasi dan teknologi. Ketiga komponen pokok ini diyakini memiliki peran penting untuk membangun organisasi bisnis yang tangguh sehingga mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di era global. Beberapa riset membuktikan bahwa penggunaan teknologi informasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, di antaranya penelitian yang dilakukan Ying dan Ramamurthy (2011). Mereka menemukan adanya hubungan positif dan sig-

nifikan antara kapabilitas teknologi informasi dengan ketangguhan organisasi. Chailom dan Mumi (2010) menemukan adanya pengaruh positif kapabilitas teknologi informasi terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis perusahaan makanan di Thailand melalui inovasi logistik sebagai variabel moderator.

Di samping membangun perangkat teknologi informasi yang modern, ketangguhan organisasi juga diupayakan dengan sistem manajemen yang handal untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Isu utama yang berkembang terkait sistem manajemen adalah standarisasi manajemen, khususnya standarisasi sistem manajemen mutu. Dengan demikian organisasi bisnis maupun publik perlu menyiapkan tujuan dan sasaran mutu organisasinya sesuai dengan harapan pelanggan atau mitra kerja organisasi. Artinya, sistem manajemen mutu menjadi jaminan kepercayaan mitra strategis bisnis dalam pergaulan global yang membangun kerja sama bisnis. Salah satu sistem standar manajemen mutu yang dipakai di banyak negara maju dan telah diadopsi oleh beberapa negara berkembang adalah sertifikasi ISO 9000: 2001 (Levine & Toffel, 2011). 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 sistem manajemen dalam kerangka kerja membangun hubungan bisnis yang lebih luas, di samping itu secara internasional dapat membangun kapasitas organisasi yang lebih efisien dan efektif.

Beberapa riset yang pernah dilakukan untuk membuktikan hubungan sistem manajemen mutu dengan kinerja organisasi, di antaranya yang dilakukan oleh Corbett dan kawan-kawan (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 dimana hasil penelitian ini bertolak belakang dari temuan penelitian Corbett dan kawan-kawan, bahwa manajemen mutu ISO 9001: 2000 berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara. Iriani dan Hadiputra (2010) juga menemukan hal yang sama bahwa sistem manajemen mutu ISO 90001: 2008 memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia.

Teknologi informasi, sistem manajemen yang handal, dan organisasi adalah tiga elemen pokok dalam menghasilkan solusi bisnis (Laudon & Laudon, 2008). Organisasi dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, karena kepemimpinan itu terdapat dalam organisasi. Dan organisasi itu sendiri membutuhkan pemimpin untuk membawa organisasi mencapai tujuan-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 Sostrodjojo (Teh 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, di antaranya Andrews dan Boyne (2010) yang meneliti tentang kapasitas, kepemimpinan dan kinerja organisasi. Chan (2011) 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 memengaruhi organisasi. Tidak hanya semata sumbangan kinerja sumber daya manusia, akan tetapi juga termasuk infrastruktur, lingkungan, budaya kerja dan lain sebagainya. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dan organisasi sebagai berikut. Pertama adalah lingkungan eksternal yang terdiri atas kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya, agama, masyarakat dan kompetitor. Kedua adalah faktor internal karyawan yang terdiri atas bakat dan sifat pribadi, kreatifitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan psikologi. Ketiga adalah 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 adalah perilaku kerja karyawan terdiri atas etis kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, stress kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan loyalitas. Faktor-faktor 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 sumber daya 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 management* (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) menjelaskan pentingnya perusahaan memiliki karyawan yang *talent* atau diistilahkan sebagai “karyawan kunci”. Gaspers mengidentifikasi ciri-ciri karyawan yang memiliki talenta adalah mereka yang memiliki pemikiran strategik yang tajam, memiliki kemampuan kepemimpinan, memiliki keterampilan berkomunikasi serta kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, dan memiliki keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil-hasil.

Karyawan yang memiliki *talent* harus diperkuat, dipelihara dan didatangkan sebanyak-banyaknya sehingga akan menjadi aset yang sangat bernilai bagi organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan bertalenta akan teroptimalkan dengan baik bila perusahaan mampu menumbuh-kembangkan motivasi kerja mereka dalam organisasi. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan bertalenta akan teroptimalkan dengan baik bila perusahaan mampu menumbuh-kembangkan motivasi kerja mereka dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2007) yang mengutip pendapat Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dengan model *jib performance model of motivation*, 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 organi-

sasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, motivasi kerja individu menjadi sangat penting artinya dalam membangun kinerja organisasi ke depan.

Berdasarkan pemikiran dan kajian empiris yang telah di kemukakan di atas serta konsep yang dikemukakan Laudon dan 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 konteks 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 kecenderungannya semakin mengarah pada praktik bisnis untuk menyongsong persaingan yang lebih terbuka.

## METODE

Desain penelitian ini adalah penelitian pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Penelitian hipotesis menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antarvariabel serta menentukan perbedaan antarkelompok atau kebebasan (*independensi*) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Indriantoro & Soepomo, 2009; Sekaran, 2007). Objek penelitian ini meliputi variabel-variabel yang diteliti yaitu teknologi informasi *smart* kampus, implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008, *skill* kepemimpinan, *knowledge management* (KM), motivasi kerja dan kinerja sivitas akademika di Universitas Negeri Padang. Penelitian ini menjelaskan pengaruh pemanfaatan teknologi informasi *smart* kampus, *skill* kepemimpinan terhadap KM; pengaruh pemanfaatan teknologi informasi *smart* kampus, implementasi manajemen mutu ISO 9001: 2008, *skill* kepemimpinan terhadap motivasi kerja dosen UNP; dan pengaruh KM, 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, yakni tersedianya alat ukur kinerja dosen yang standar yang mengacu kepada pedoman penilaian evaluasi kinerja dosen (EKD), dosen terlibat secara langsung dalam proses akademik yang menggunakan perangkat teknologi informasi yang

sudah dikembangkan, dan pembentukan KM di kalangan dosen adalah penting untuk kepentingan disseminasi keilmuan 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, yang meliputi sistem informasi akademik, aplikasi *e-learning*, serta sistem informasi penelitian dan pengabdian masyarakat. Berdasarkan pertimbangan di atas, 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, di mana jumlah responden ditentukan berdasarkan jumlah variabel teramati minimal 5 responden. Jumlah responden secara keseluruhan dengan mengalikan jumlah variabel teramati dengan 5 responden (Yulhendri, 2011). Dalam penelitian ini jumlah variabel teramati adalah 38 sehingga jumlah sampel yang sesuai dengan persyaratan analisis SEM adalah 175 responden.

Sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut. Data primer berupa data yang diperoleh langsung dari setiap responden yang terpilih sebagai sampel dengan memberikan kuesioner penelitian. Data sekunder berupa data yang diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan penelitian terkait dengan variabel yang diamati untuk mendukung pernyataan dan teori yang telah dibangun.

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel penyebab yang tidak dijelaskan dalam model. Variabel endogen adalah variabel akibat yang dijelaskan atau diprediksi dalam model. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah pemanfaatan teknologi informasi *smart* kampus, implementasi manajemen mutu ISO 9001:2008, *skill* kepemimpinan, KM, dan motivasi kerja. Variabel endogen adalah kinerja dosen UNP.

Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan mendeskripsikan karakteristik variabel yang diteliti, dan analisis statistik inferensial dilakukan untuk menganalisis hubungan antarvariabel dan adanya hubungan asimetris antara kelompok variabel yang berhubungan, baik langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini dirancang dengan menggunakan teknik analisis multivariat dengan menggunakan tek-

nik analisis SEM yang berbantuan *software Analysis Moment of Structural (AMOS)* versi 19.

## HASIL 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 dalam bentuk portal akademik dengan segala fiturnya dinilai cukup baik oleh dosen UNP pada aspek *performance, information, economic, efficiency, dan control/security*.

Persepsi dosen terhadap implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 rata-rata 3,57 pada TCR 71,47 yang 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, dan hubungan dengan pemasok.

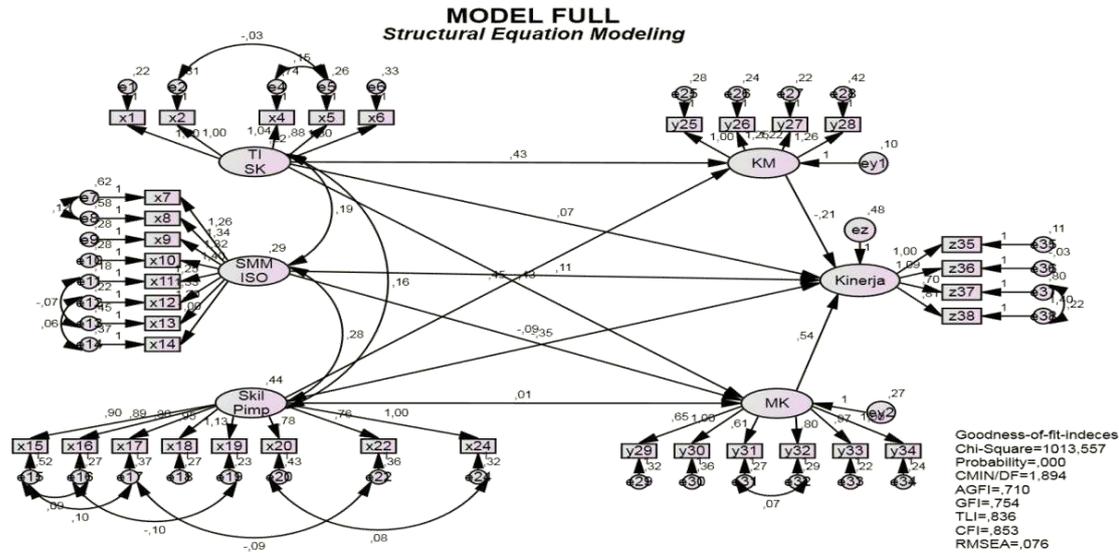
*Skill* kepemimpinan pemimpin di fakultas rata-rata 3,67 pada TCR 73,32 berarti berada pada kategori cukup baik. Artinya, kepemimpinan di fakultas memiliki *skill* kepemimpinan cukup baik meliputi *skill* belajar dari pengalaman, berkomunikasi, mendengarkan, tegas, membangun kompetensi teknikal, hukuman, pendelegasian wewenang, tim kerja, mengelola konflik, dan kemampuan negosiasi.

Aktivitas KM dosen rata-rata 3,68 pada TCR 73,65 yang berarti aktivitas KM pada kategori cukup. Aktivitas KM yang terdiri atas, identifikasi pengetahuan, refleksi pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan cukup baik terlaksanakan antarsesama 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 yang berarti berada pada kategori baik. Motivasi kerja dosen UNP sudah baik terutama fokus pada motivasi berafiliasi, pengaruh, pengendalian, ketergantungan, perluasan dan prestasi kerja.

Kinerja dosen UNP cukup baik (rata-rata 3,70 pada TCR 73,97). Khususnya untuk kinerja tugas pendidikan dan kinerja tugas pengabdian pada masyarakat pencapaiannya baik, akan tetapi pada kinerja penelitian dan aktivitas di luar status sebagai dosen/PNS pencapaiannya cukup.

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 ataupun *overall* menunjuk



**Gambar 1. Hasil Pegujian Struktural**

kan secara keseluruhan model dapat diterima, karena terdapat kesesuaian model yang dibangun dengan persyaratan 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. Gambar 1 menunjukkan hasil pengujian struktural.

Berdasarkan Gambar 1, perbandingan model yang dibangun dengan persyaratan model SEM yang ditetapkan tertera pada Tabel 1. 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.

**Tabel 1. Indeks Goodness-of-fit Uji Kecocokan Model Keseluruhan**

| Indeks Goodness of fit | Cutt of value    | 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        |

Pengujian hipotesis dilakukan setelah melalui serangkaian tahapan pengujian analisis SEM untuk mengetahui hubungan antarvariabel endogen dengan variabel eksogen sesuai dengan hipotesis yang telah

diajukan. Dalam penelitian ini penulis mengajukan 10 (sepuluh) hipotesis.

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Penilaian atas teknologi informasi *smart* kampus berpengaruh signifikan terhadap pembentukan KM dosen di UNP dengan koefisien estimasi 0,285 dengan standar *error* (S.E) sebesar 0,099 dan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,876 dan tingkat signifikansi sebesar 0,004 (sangat signifikan). Nilai CR (T hitung) lebih besar dari T tabel pada probabilitas (signifikan) di bawah 0,05. Maksudnya adalah semakin baik penilaian dosen atas teknologi informasi *smart* kampus, maka semakin meningkatkan aktivitas KM dosen di UNP. Temuan penelitian ini sejalan dengan riset yang dilakukan Ying dan Ramamurthy (2011), serta Chailom dan Mumi (2010). Temuan penelitian memperkuat pendapat Bixler dan Mathi (dalam Satyagraha, 2010) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi KM adalah sistem informasi, bahkan teknologi merupakan salah satu pilar dalam membentuk KM.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini ditolak. Penilaian atas teknologi informasi *smart* kampus tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di UNP (koefisien estimasi 0,204 dengan SE sebesar 0,152 dan nilai CR sebesar 1,340 dan tingkat signifikansi sebesar 0,180). Nilai CR (T hitung) lebih kecil dari T tabel pada probabilitas (signifikan) di atas 0,05. Hal ini berarti 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, penting dilakukan upaya memperbaiki kinerja sistem informasi yang sedang dikembangkan dengan mendengarkan masukan dari ahli lain yang berkompeten dan melakukan sosialisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memperkenalkan teknologi informasi ini secara masif kepada pengguna.

Hipotesis ketiga diterima. Penilaian atas teknologi informasi *smart* kampus berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di UNP dengan koefisien estimasi sebesar 0,182, SE 0,191 dan CR sebesar 0,952 dan tingkat signifikansi sebesar 0,341 (tidak signifikan). Hal ini berarti semakin baik penilaian dosen atas teknologi informasi *smart* kampus, semakin meningkatkan pula kinerja dosen di UNP. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ying dan Ramamurthy (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kapabilitas IT dengan ketangguhan organisasi. Chailom dan Mumi (2010) yang meneliti pengaruh kapabilitas teknologi informasi, kompetensi jejaring, organisasi pembelajaran atas inovasi logistik terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan, menyatakan bahwa kapabilitas teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis perusahaan makanan di Thailand, melalui inovasi logistik sebagai variabel moderator.

Hipotesis keempat ditolak. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di Universitas Negeri Padang. Koefisien estimasinya adalah 0,045. SE sebesar 0,157, CR sebesar 0,287, dan tingkat signifikansi sebesar 0,774 (tidak signifikan). Hal itu berarti semakin baik implementasi sistem manajemen mutu tidak disertai oleh peningkatan kinerja dosen UNP. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Corbett dan kawan-kawan (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). Oleh karena itu,

pasar dan konsumen menjadi fokus dalam memberikan layanan terbaik dari jasa yang ditawarkan. Membangun sikap dan orientasi pelanggan membutuhkan waktu dan proses pada sebuah institusi terutama perguruan tinggi. Mengubah *mindset* menuju orientasi pasar atau pelanggan adalah pekerjaan yang membutuhkan waktu dan proses untuk menumbuhkannya, khususnya di lingkungan perguruan tinggi yang memiliki tatanan budaya yang unik yang berbeda sama sekali dengan lingkungan bisnis. Konsep ISO mesti memerlukan mahasiswa sebagai pelanggan yang membutuhkan kepastian layanan, sedangkan tatanan budaya akademik dan kekhasan 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 ditolak. Implementasi ISO manajemen 9001:2008 tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di UNP, dengan koefisien estimasi sebesar 0,010, SE sebesar 0,195, CR sebesar 0,049, dan tingkat signifikansi sebesar 0,961. Semakin baik implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak diikuti oleh peningkatan kinerja dosen UNP. Temuan penelitian ini tidak bersesuaian dengan pendapat Gaspers (2012). Ia menyatakan implementasi SMM ISO 9001:2008 bermanfaat bagi orang-orang dalam organisasi. Mereka memperoleh manfaat melalui peningkatan kondisi kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, semangat kerja, dan jaminan kestabilan dalam bekerja. Aspek internal dari manfaat implementasi SMM ISO 9001:2008 adalah dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (Giatman, 2012). Perguruan tinggi memiliki orientasi akademik berbeda sama sekali dengan bisnis yang berorientasi pada maksimalisasi profit. Perbedaan orientasi ini diyakini sebagai penyebab tidak berpengaruhnya sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja dosen. Di samping itu, praktik-praktik dalam sistem manajemen mutu lebih terkait dengan proses administrasi yang secara langsung ditangani oleh karyawan atau pegawai, sehingga tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas dosen. Akan tetapi, bila implementasi ISO 9001:2008 lebih banyak melibatkan dosen dalam aktivitas organisasi, maka mungkin akan memberikan dampak yang cukup baik bagi kinerja dosen. Berdasarkan data yang diperoleh dari responden, implementasi ISO 9001:2008 tidak melibatkan dosen secara langsung dan menyeluruh dalam rangkaian kegiatan akademik. Barangkali ke depan bisa diupayakan pelibatan dosen secara lebih besar, sehingga ISO 9001:2008 diharapkan dapat memainkan peran untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja dosen.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. *Skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap

KM dosen, dengan koefisien estimasi sebesar 0,542, SE sebesar 0,082, CR sebesar 6,602. Hal ini berarti semakin baik *skill* kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap aktivitas KM dosen UNP. Temuan penelitian ini diperkuat dengan data yang diperoleh dari responden yang menyatakan bahwa penilaian responden atas aktivitas identifikasi pengetahuan dan dukungan pimpinan pada aktivitas ini dikategorikan cukup baik. Pendapat Bixler dan Mathi (dalam Satyagraha, 2010) tentang empat pilar KM adalah kepemimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran. Apabila dikaitkan dengan temuan penelitian ini terlihat bahwa kepemimpinan fakultas memberikan dukungan penuh terhadap aktivitas identifikasi pengetahuan kepada seluruh dosen dalam bentuk kegiatan akademik seperti studi lanjut, seminar dan pelatihan. Dukungan tersebut merupakan bentuk aktivitas yang mendukung KM, sehingga terbuka kesempatan yang luas bagi dosen untuk menambah wawasan dan memperbaharui informasinya dalam menyikapi perkembangan pengetahuan.

Hipotesis ketujuh ditolak. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dosen di UNP. Indikasinya adalah SE sebesar 0,064, CR sebesar 0,115, dan tingkat signifikansi sebesar 0,580. Hal itu dapat bermakna *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 harus ditingkatkan pada dimensi *leader*, dimensi *follower*, dan dimensi *situation*. Idealnya kepemimpinan di fakultas harus memiliki *skill* yang secara efektif mampu menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Yulk (2001), salah satu ukuran keefektifan kepemimpinan adalah sejauh mana kontribusi pimpinan pada proses kelompok dirasakan pengikutnya. Bila interaksi yang dirasakan pengikut sangat kecil, motivasi kerja juga kecil. Oleh karena itu, sangat penting upaya pimpinan untuk meningkatkan *skill* kepemimpinan, sehingga menjadi energi positif untuk menggerakkan orang dalam organisasi. Penyebab perbedaan temuan penelitian ini dengan beberapa riset lain adalah mayoritas riset yang ada menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Penyebab lainnya adalah riset ini menggunakan persepsi dosen terhadap *skill* kepemimpinan fakultas sehingga penilaiannya menjadi sangat situasional. Sangat diperlukan dukungan data dan observasi mendalam dalam memberikan penilaian yang komprehensif terhadap *skill* kepemimpinan seorang pimpinan.

Hipotesis kedelapan diterima. *Skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen

UNP dengan koefisien estimasi -0,348, SE 0,176, CR sebesar -1,974 dan tingkat signifikansi sebesar 0,048. Hal ini berarti semakin tangguh *skill* kepemimpinan di fakultas cenderung akan semakin meningkatkan kinerja dosen. Temuan penelitian ini sesuai dengan Chan (2011). Ia menemukan bahwa kepemimpinan dengan ekspertis dan pengalaman memberikan dampak positif terhadap *outcome* organisasi. Penelitian tersebut memberikan justifikasi yang cukup kuat dalam menjelaskan temuan penelitian ini. Pemimpin yang memiliki *skill* kepemimpinan yang baik cenderung akan mengarahkan karyawan agar memiliki kinerja yang baik pula.

Hipotesis kesembilan ditolak. KM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Padang. Hal itu dibuktikan dengan koefisien estimasi -0,163, SE 0,232, nilai CR sebesar -0,702 dan tingkat signifikansi sebesar 0,483. Temuan penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat Dalkir (2005) yang menyatakan bahwa KM bermanfaat setidaknya terhadap individu, kelompok dan organisasi. Bagi individu, manfaat KM adalah membantu orang dalam melakukan pekerjaan mereka dan menghemat waktu melalui pengambilan keputusan yang lebih baik. Di samping itu, KM juga membangun rasa ikatan komunitas dalam organisasi, dan membantu orang untuk tetap *up to date*, menyediakan tantangan dan kesempatan untuk berkontribusi. Ketidaksiesuaian tersebut disebabkan instrumen yang penulis rancang menanyakan *knowledge* dosen secara umum, tidak terkait dengan *knowledge* yang dimiliki dosen dengan teknologi informasi itu sendiri. Berdasarkan data lapangan yang diperoleh, diketahui bahwa aktivitas KM di tingkat 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*. KM dalam sebuah organisasi harus dibangun dengan konstruksi yang kokoh yang mendapat sokongan dari pilar-pilar utama yang membentuknya, yakni kepemimpinan, organisasi, teknologi dan pembelajaran. Bila sokongan dari pilar-pilar yang membentuknya lemah, maka aktivitas KM menjadi tidak maksimal.

Hipotesis kesepuluh diterima. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Padang. Indikasinya adalah koefisien estimasi 0,569, SE 0,136, CR sebesar 4,191. Motivasi kerja memberikan kontribusi terhadap kinerja dosen di 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 (Wibowo, 2007). Oleh karena itu, membangun motivasi kerja

karyawan sangat penting dilakukan organisasi sebagai modal untuk membangun kinerja organisasi yang lebih baik. Akhir-akhir ini kegiatan yang membangun kepercayaan diri 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 total pada upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antarvariabel dalam penelitian ini dipakai untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel.

Tidak terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel KM dalam menjelaskan hubungan teknologi informasi *smart* kampus terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain, variabel KM memerlemah pengaruh teknologi informasi *smart* kampus terhadap kinerja dosen UNP. Artinya, jika kinerja dosen dan pemanfaatan teknologi informasi *smart* kampus semakin baik, maka hal itu tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan dan intensitas aktivitas KM dosen di UNP. Temuan penelitian ini menarik untuk dicermati, bahwa KM 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 keefektifan teknologi informasi *smart* kampus.

Aktivitas KM yang memerlemah hubungan variabel teknologi informasi *smart* kampus dan kinerja dosen disebabkan KM di kalangan dosen UNP masih sangat terbatas. Artinya, teknologi informasi yang seharusnya dapat dijadikan sarana untuk aktivitas KM memperlihatkan frekuensi pemanfaatan yang masih rendah. Implikasi dari temuan penelitian ini adalah jika UNP ingin meningkatkan kinerja dosen hendaknya UNP meningkatkan aktivitas KM dan berupaya senantiasa meningkatkan motivasi dosen dalam memanfaatkan teknologi informasi *smart* kampus sehingga mampu melakukan aktivitas KM dengan lancar, penuh kesadaran dan berlangsung secara masif. Hal yang cukup urgen dalam menumbuhkan minat dosen dalam melakukan KM adalah membangun motivasi bagi dosen untuk mengubah *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 memerkuat pengaruh teknologi informasi *smart* kampus terhadap kinerja dosen UNP. Jika kinerja dosen dan pemanfaatan teknologi informasi *smart* kampus semakin baik,

maka hal itu akan berpengaruh terhadap motivasi kerja dosen. Temuan penelitian ini 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 ataupun 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 memerkuat 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 implemetasi ISO dengan kinerja tampak bahwa implemetasi ISO berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Temuan penelitian ini bisa dikaitkan dengan konsep teori motivasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli bahwa motivasi menjadi energi yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja seseorang dalam beraktivitas. Apapun aktivitas yang dilakukan bila tidak dimulai dengan motivasi yang tinggi maka pekerjaan yang dihadapi tidak akan pernah selesai.

Terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel KM dalam menjelaskan hubungan *skill* kepemimpinan terhadap kinerja dosen. Dengan kata lain, variabel KM memerkuat pengaruh *skill* kepemimpinan terhadap kinerja dosen UNP. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa KM menjadi sangat penting artinya dalam menciptakan kinerja dosen. Aktivitas KM mesti mendapat dukungan penuh dari pimpinan sehingga berlangsung secara terbuka dan masif. Pimpinan yang memberikan ruang cukup serta kesempatan yang terbuka luas untuk aktivitas KM 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 aktivitas KM dalam tahap identifikasi, dokumentasi, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan.

Tidak terdapat tambahan pengaruh yang diberikan variabel motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan

*skill* kepemimpinan dan kinerja dosen, sedangkan pada pengaruh langsung *skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Melemahnya hubungan *skill* kepemimpinan dengan kinerja dosen pada saat dimediasikan oleh variabel motivasi kerja mengindikasikan bahwa motivasi kerja dosen tidak dipengaruhi oleh *skill* kepemimpinan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa *skill* kepemimpinan dosen berada pada kategori cukup, sehingga tidak berkontribusi pada motivasi kerja dosen. Dosen menganggap *skill* kepemimpinan di fakultas perlu peningkatan dalam menyongsong era perubahan yang semakin besar dalam berbagai tatanan. Bila kemampuan yang dimiliki pimpinan sangat terbatas atau tidak memenuhi kriteria ideal yang diinginkan oleh karyawannya terutama dalam menjalankan tugas fungsinya, maka hal itu akan berpengaruh pada motivasi kerja dan kinerja karyawan itu sendiri. Temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya meningkatkan kinerja dosen dengan *skill* kepemimpinan yang mampu menumbuhkan motivasi kerja 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.

Secara keseluruhan, peneliti tidak puas dengan hasil penelitian ini karena dari sepuluh hipotesis yang diajukan hanya empat hipotesis yang diterima. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini banyak kelemahan yang harus diperbaiki. Penelitian ini hanya ingin menguji kecocokan model antara model teoretis dan model empirik yang ditemukan dari hasil pengumpulan data. Penelitian ini tidak bermaksud menghasilkan model baru atau menggeneralisasikan 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 aktivitasnya. Di samping itu, beberapa responden berkeberatan mengisi angket dan biodata yang diminta dengan alasan tertentu.

Kajian teori dan riset empirik 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, 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, KM, dan motivasi kerja. Instrumen untuk *skill* kepemimpinan dan kinerja dosen adalah pengembangan dari teori yang ada. Penulis menyadari kelemahan instrumen dalam mengungkapkan hal yang sebenarnya. Oleh karena itu, instrumen yang dikembangkan perlu dimodifikasi sesuai dengan kondisi dan situasi lapangan yang dihadapi.

Instrumen teknologi informasi *smart* kampus dikembangkan dan dimodifikasi dengan pertanyaan dan pernyataan yang bersifat umum. Seharusnya pernyataan dan pertanyaan pada teknologi informasi *smart* kampus yang dihubungkan dengan KM memuat pertanyaan dan pernyataan yang berhubungan dengan pengetahuan responden pada teknologi informasi *smart* kampus yang ada

Penelitian ini tidak mengaji secara mendalam aktivitas KM, baik pada *level* individu dosen maupun *level* institusi, serta tidak mengaji secara menyeluruh motivasi kerja dosen dalam menjalankan tugas pokoknya sebagai dosen. Di samping itu, penelitian-penelitian yang penulis kutip sebelumnya tidak memperlihatkan adanya peran mediasi yang dimainkan oleh dua variabel ini sehingga memperlambat hubungan teknologi informasi *smart* kampus dan kinerja dosen.

Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas KM dan motivasi kerja tidak terlihat dalam rangkaian kegiatan implementasi sistem manajemen ISO 9001: 2008. Hal itu 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

Teknologi informasi *smart* kampus berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management* (KM). *Skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap KM. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. *Skill* kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. 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. KM mampu memperkuat hubungan antara *skill* kepemimpinan dengan kinerja dosen. Artinya, KM berperan dalam meningkatkan kinerja dosen dan *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*, 70 (3): 443-454.
- Chailom, P. & Mumi, A. 2010. The Effect of Information Technology Capability, Network Competency, and Organizational Learning on Logistics Innovation, Competitive Advantage and Performance of Food Business on Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 10 (2): 71-85.
- Chan, S.H. 2011. The Influence of Leadership Expertise and Experience on Organizational Performance: A Study of Amanah Ikhtiar Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 16 (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*, 51 (7): 1046-1059.
- Dalkir, K. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Gaspers, 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.
- Giatman. 2012. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dan Perilaku Organisasi serta Dampak Terhadap Kinerja Sekolah Menengah Kejuruan Sumatera Barat*. Tesis tidak diterbitkan. Padang: Pascasarjana Universitas Negeri Padang.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Iriani, Y. & Hadiputra, D. 2010. *Analisis Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 terhadap Kinerja Karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia*. Proceeding Simposium Nasional Rapi IX ISSN 1412-9612 (hlm. 98-103). Jakarta: Universitas Widyatama.
- Kasali, R. 2011. *Cracking Zone*. Jakarta: Gramedia.
- Laudon, K.C. & Laudon, J.P. 2008. *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.
- Levine, D.I. & Toffel, M.W. 2011. Quality Management and Job Quality: How The ISO 9001 Standar for Quality Management System Affect Employess and Employers. *Management Science*, 56 (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 2009* (16): 7-17.
- 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*. Tesis tidak diterbitkan. Bandung: SPS UPI Bandung.
- Sekaran, U. 2007. *Research Methods for Busines Metodologi: Penelitian untuk Bisnis* (Buku 2 edisi 4). Diterjemahkan oleh Kwan Men Yon. 2006. 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*, 35 (4): 931-954.
- Yulk, G. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan oleh Budi Supriyanto. 2009. Jakarta: Indeks.
- 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*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Negeri Malang.