

## PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP *TRANSFER KNOWLEDGE* DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DOSEN

Dwi Antoro

Alumni Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Semarang  
(dwi\_antoro31@yahoo.com)

### ABSTRAK

Proses globalisasi telah meningkatkan persiapan dan kematangan yang diperlukan dalam pemberdayaan sumber daya manusia di Indonesia. Karena globalisasi identik dengan persaingan bebas suatu negara menjadi miskin atau terbelakang, itu bukan karena sumber daya alam tetapi miskin dan terbelakang karena kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak terhadap transfer *knowledge* dan dampaknya terhadap kinerja. Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan dan *transfer knowledge* menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap transfer *knowledge*. Variabel budaya organisasi dan *transfer knowledge* menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*. Variabel komitmen manajemen puncak dan *transfer knowledge* menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*. Variabel kepemimpinan dan kinerja dosen menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Variabel komitmen manajemen puncak dan kinerja dosen menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil pengujian pada variabel transfer *knowledge* dan kinerja dosen menunjukkan bahwa *transfer knowledge* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

**Kata kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja dan komitmen manajemen puncak

### ABSTRACT

*The process of globalization has increased the preparation and maturity that is needed in the empowerment of human resources in Indonesia. Because globalization is synonymous with the free competition of a country to be poor or underdeveloped, it is not because of natural resources but poor and underdeveloped due to a lack of qualified human resources. This study aimed to analyze the influence of leadership, organizational culture, and top management commitment to the transfer of knowledge and its impact on performance. The test results on the variables of leadership and knowledge transfer shows that the leadership is not proven significant effect on knowledge transfer. Variable organizational culture and knowledge transfer suggests that organizational culture proved a significant effect on knowledge transfer. Variable top management commitment and knowledge transfer shows that top management commitment shown to significantly influence the transfer of knowledge. Variable leadership and faculty performance shows that leadership proved to have a significant effect on the performance of lecturers. Variable top management commitment and performance of the lecturer shows that top management commitment shown to have a significant effect on the performance of lecturers. The test results on the variable transfer knowledge and performance of the lecturer shows that the transfer of knowledge proved to have a significant effect on the performance of lecturers.*

**Keywords :** leadership, organizational culture, performance, and top management commitment

## PENDAHULUAN

Pada *The Global Competitiveness Report* 2010-2011 yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (2010) tercatat indeks kualitas riset ilmiah institusi Indonesia berada di urutan ke-44 jauh di bawah Singapura yang berada di urutan ke-11, Jepang di urutan ke-15, Taiwan di urutan ke-17 dan Korea di urutan ke-25. Sedangkan indeks kolaborasi PT dan industri pada riset dan pengembangan, Indonesia berada di urutan ke-38, Singapura di urutan ke-6, Jepang di urutan ke-19, Taiwan di

urutan ke-12 dan Korea di urutan ke-23. Dari indeks tersebut dapat diketahui bahwa negara yang memiliki keunggulan secara teknologi dan ekonomi pasti memiliki indeks yang tinggi pada indikator kualitas riset ilmiah institusi dan kolaborasi perguruan tinggi-industri di bidang riset dan pengembangan.

Pendidikan merupakan aspek yang sangat penting bahkan dikatakan determinan dalam pembentukan karakter dan internalisasi nilai-nilai demokrasi. Kegagalan demokrasi Indonesia selama ini disinyalir salah satunya disebabkan oleh disorientasi pendidikan dan

paradigma yang salah dalam proses pendidikan. Dapat dikatakan bahwa pendidikan yang berlangsung selama ini hanya diartikan sebagai transfer dalam pembelajaran atau diajarkan dan kurang dipraktekkan dalam realitas sosial.

Perguruan tinggi adalah pilar utama yang berfungsi sebagai penyanggah sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Unsur penting dalam menggerakkan roda dari suatu perguruan tinggi adalah dosen. Kinerja dosen dari suatu perguruan tinggi dapat diuraikan dan diwujudkan ke arah peningkatan kinerja dosen yang mendukung pengembangan tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam Undang Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003.

Daryanto (2007) mengemukakan bahwa proses *transfer knowledge* yang ada di Indonesia masih belum tumbuh dan berkembang dengan baik. Menurut Irawati (2006) permasalahan *transfer knowledge* di Indonesia dikarenakan PT hanya menitikberatkan pada aktivitas pembelajaran dibanding aktivitas riset, beberapa perguruan tinggi tidak memiliki tujuan atau prioritas riset, dan pendanaan riset masih minim. Riset yang tidak terarah dan terkesan tumpang tindih dapat dilihat dari minimnya publikasi ilmiah, hasil riset yang tidak dapat dimanfaatkan karena tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna.

*Knowledge transfer* adalah sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Profetto, 2004). Menurut Jacobson *et. al* (2004) dalam Profetto (2004), *knowledge transfer* adalah pertukaran, sintesis dan aplikasi etika dari pengetahuan dalam suatu sistem hubungan yang kompleks antara peneliti dan pengguna.

## LANDASANTEORIDAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Dosen

Kinerja Depdiknas (2004), menyatakan kinerja dosen adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dimiliki dosen dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. Kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai presentasi kerja, pelaksanaan

kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja (LAN, 2004).

Menurut Anak Agung (2004) yang dimaksud dengan kinerja dosen adalah penampilan kerja pendidik atau dosen dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran yang menggambarkan: 1) Kualitas pekerjaan, 2) Jumlah pekerjaan, 3) Pengetahuan tugas pekerjaan, 4) Inisiatif, 5) Kerjasama, 6) Tanggung jawab, 7) Tingkat kehadiran, 8) Waktu penyelesaian tugas.

### Transfer Pengetahuan (*Transfer Knowledge*)

Nonaka dan Takeuchi (1995) membagi *knowledge* menjadi dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan di *share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodefikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis konversi, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

### Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006).

Sing-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapakan saran-saran dan ide-ide dari

bawahan sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989). Vroom dan Arthur Jago (1988) dalam Yulk (1989), mengatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan partisipatif untuk pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh partisipasi bawahan.

2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).
3. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud 2004).
4. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas (Singh-Sengupta, Sunita, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004).

### **Budaya Organisasi**

Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi (*Organizational Culture*) sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Lebih lanjut Robbins (2006) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap *detail (attention to detail)*, adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcomes orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil disbanding kan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **Komitmen Manajemen Puncak**

Sheth & Mittal (2004) mendefinisikan komitmen sebagai hasrat atau keinginan kuat untuk mempertahankan dan melanjutkan relasi yang dipandang penting dan bernilai jangka panjang. Komitmen biasanya tercermin dalam perilaku kooperatif dan tindakan aktif untuk tetap mempertahankan relasi yang telah terbina.

Adanya dukungan dari manajemen senior dapat memberikan baik semangat dan sumber daya (seperti personnel, waktu, teknologi, dll)

kepada setiap karyawan yang secara langsung terlibat dalam kegiatan aliansi. Dukungan manajemen senior dibutuhkan baik pada bagian strategik aliansi maupun pada bagian operasional / pelaksanaan aliansi. Strategik mengacu pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang berdampak pada arah dan tujuan-tujuan jangka panjang dari masing-masing pihak yang beraliansi. Operasional mengacu pada keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang berdampak pada perencanaan jangka pendek dan kinerja operasional harian dari masing-masing pihak yang beraliansi (Whipple dan Frankle, 2000). Dalam penelitiannya pun Whipple dan Frankle (2000) membuktikan bahwa adanya dukungan manajemen senior merupakan faktor yang menentukan keberhasilan aliansi strategi. Dimana terdapat dua *issue* penting yang terlibat dalam dukungan manajemen senior, yaitu tanggung jawab terhadap strategi dan operasional organisasi serta pengaruh manajemen senior terhadap pengambilan keputusan aliansi.

## PENGARUH ANTAR VARIABEL

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap *Transfer Knowledge*

Peran pemimpin dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan sangat menentukan efektifitas proses *transfer knowledge* dalam organisasi. Clarke (2001), Goh (2002), dan Hsiu dan Lee (2004) menyatakan bahwa para pemimpin harus memainkan peranan penting dalam membangun beberapa kondisi kunci yang dibutuhkan untuk memudahkan *transfer knowledge* dalam organisasi. Persoalan kepemimpinan menjadi persoalan penting yang harus mendapat perhatian utama bagi setiap perusahaan/organisasi karena kesuksesan sebuah perusahaan/organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin atau manajer di dalam memerankan kepemimpinannya (Sangkala, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, dkk (2010) pada variabel kepemimpinan dan *transfer knowledge* menunjukkan bahwa

kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *transfer knowledge*.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H1:** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *transferknowledge*

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Transfer Knowledge*

Budaya transfer pengetahuan merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan *knowledge management* dengan efektif. Hal ini demikian karena budaya perusahaan mampu mem berikan iklim kepercayaan dan keterbukaan. Transfer pengetahuan merupakan fondasi bagi proses *learning* dan melalui transfer pengetahuan tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning* tidak akan ada inovasi dan tanpa inovasi perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan dapat bertahan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H2:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *transferknowledge*

### Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap *TransferKnowledge*

Pada hakekatnya *knowledge* berada dalam pikiran manusia berupa *tacitknowledge*. Carla O'Dell dalam Tobing (2007) mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacitknowledge* dan hanya 20% berupa *knowledgeexplicit* (Girard, 2006). Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam *knowledge management*. Jika proses *knowledgetransfer* dan *knowledgecreation* tidak dapat berjalan maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, selama manusia memang terdorong untuk melakukannya walaupun tanpa bantuan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah :

**H3:** Komitmen manajemen puncak berpengaruh positif terhadap *transfer knowledge*

### **Pengaruh *Transfer Knowledge* terhadap Kinerja.**

Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) pada variabel *knowledge management* dan kinerja menunjukkan adanya pengaruh *personalknowledge* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H4:** *Transfer knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Dalam mendukung kinerja suatu perguruan tinggi tak dapat diabaikan begitu saja peran dari seorang *leadership*. Efektivitas dari suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh peran seorang *leader guiding* yang akan membawa anggota organisasi dan kelompok ke arah pencapaian tujuan, visi dan misi dari suatu organisasi (Thompson, 2000). Lanjut lagi dijelaskan bahwa Thompson's memdefinisikan bahwa pengaruh seorang *leader* dapat memberikan sosial efek secara *personal approach, authentic style* dan *two way communication*.

Penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsi (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Demikian pula penelitian yang

dilakukan oleh Koesmono (2011) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H5:** Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

### **Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja**

Komitmen adalah sebagai perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu yang terbaik dalam organisasi atau kelompok tertentu. Dengan demikian kepemimpinan yang ditunjukkan dalam komitmen pimpinan puncak yang didukung oleh semua anggota organisasi secara berkelanjutan, maka akan memberikan dukungan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sangadji (2009) pada variabel komitmen pimpinan dan kinerja dosen menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari komitmen pimpinan terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H6:** Komitmen manajemen puncak berpengaruh positif terhadap kinerja

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen PIP Semarang yang berjumlah 132.

### **Sampel**

Menurut Arikunto (2006), apabila jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 atau kurang dan menggunakan angket, sebaiknya subyek penelitian sejumlah itu diambil seluruhnya. Oleh karena jumlah populasi kurang dari 150 dan berpegang pada pendapat tersebut maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi (sensus) dosen PIP Semarang yang berjumlah 132.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala (Likert)
Kepemimpinan	Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan (Robbins, 2006)	X1 : Pola hubungan X2 : Mempengaruhi X3 : Membujuk X4 : Menentukan arah X5 : Komunikator X6 : Mediator X7 : Integrator	1 s/d 5
Budaya organisasi	Suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins, 2006)	X8 : Inovasi X9 : Keberanian mengambil resiko X10: Perhatian terhadap detail X11: Berorientasi hasil X12: Berorientasi manusia X13: Berorientasi tim X14: Agresifitas X15: Stabilitas	1 s/d 5
Komitmen manajemen puncak	Hasrat atau keinginan kuat untuk mempertahankan dan melanjutkan visi, misi, dan kegiatan yang dipandang penting dan bernilai jangka panjang bagi organisasi (Sheth & Mittal, 2004)	X16: Tanggung jawab terhadap strategi X17: Tanggung jawab terhadap operasional X18: Pengaruh terhadap pengambilan keputusan X19: Perilaku yang kooperatif	1 s/d 5
Transfer <i>knowledge</i>	Sebuah proses atau cara dimana para peneliti melakukan penyebaran pembuktian suatu teori atau menyebarkan pengetahuan baru (Profetto, 2004)	X20: Sosialisasi X21: Eksternalisasi X22: Kombinasi X23: Internalisasi	1 s/d 5
Kinerja dosen	Penampilan kerja pendidik atau dosen dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran (Anak Agung, 2004)	X24: Perencanaan pembelajaran X25: Pelaksanaan pembelajaran X26: Evaluasi hasil belajar X27: Interaksidengan mahasiswa	1 s/d 5

### Skala Pengukuran

Metode yang digunakan adalah metode rating yang dijumlah atau dikenal dengan metode *likert* yaitu penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Pengukuran dengan skala *likert* 1 sampai dengan 5 yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1 = STS: Sangat Tidak Setuju
- 2 = TS: Tidak Setuju
- 3 = AS: Agak Setuju
- 4 = S: Setuju
- 5 = SS: Sangat Setuju

### Tehnik Pengolahan dan Analisis Data

#### Uji Validitas

Validitas menunjukkan tingkat kemampuan suatu *instrument* untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilahirkan dengan *instrument* tersebut (Hadi, 2002). Untuk menguji validitas digunakan uji Korelasi *Product Moment* dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- a. Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan nilai signifikansi  $<$  0,05 maka dapat dikatakan bahwa indikator adalah *valid*
- b. Jika nilai  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel dan nilai signifikansi  $>$  0,05 maka dapat dikatakan bahwa indikator tidak *valid*

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu *instrument* dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Uji *Alpha Cronbach* dengan kriteria hasil pengujian sebagai berikut :

- a. Jika nilai *Alpha Cronbach* hasil perhitungan  $>$  0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel
- b. Jika nilai *Alpha Cronbach* hasil perhitungan  $<$  0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian tidak reliabel

### Pengujian Hipotesis secara Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang akan diajukan pada penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis dilakukan secara parsial dengan menggunakan uji t dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $<$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen terbukti secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen
- b. Jika nilai  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $>$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak terbukti secara statistik berpengaruh terhadap variabel dependen

### Uji Kelayakan Model

Uji ini dilakukan untuk melihat apakah model yang dianalisis memiliki tingkat kelayakan model yang tinggi yaitu variabel-variabel yang digunakan model mampu untuk menjelaskan fenomena yang dianalisis. Untuk menguji

kelayakan model penelitian ini digunakan Uji *Anova* (uji F) dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika nilai F hitung  $>$  F tabel atau nilai signifikansi  $<$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang diuji merupakan variabel yang tepat dalam memprediksi variabel dependen
- b. Jika nilai F hitung  $<$  F tabel atau nilai signifikansi  $>$  0,05 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen yang diuji merupakan variabel yang tidak tepat dalam memprediksi variabel dependen

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besarkemampuan model (variabel independen) dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dimana nilai  $R^2$  berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ , artinya :

- a. Jika nilai  $R^2$  semakin mendekati nol berarti kemampuan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak dalam menjelaskan variasi pada variabel *transfer knowledge* semakin kecil.
- b. Jika nilai  $R^2$  semakin mendekati satu berarti kemampuan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen manajemen puncak dalam menjelaskan variasi pada variabel *transfer knowledge* semakin besar.

### Uji Pengaruh Intervening

Pengaruh langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) pengaruh kedua variabel tadi. Pengaruh tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi pengaruh kedua variabel tersebut (Ghozali, 2006).

Pengujian besarnya kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M) dilakukan dengan menggunakan Uji *Sobel*. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan

cara mengalikan jalur X M (a) dengan jalur M Y (b) atau ab. Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

*Standart error koefisien* a dan b ditulis dengan  $Sa$  dan  $Sb$ , besarnya *standart error* tidak langsung (*indirect effect*)  $Sab$  dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

	Indikator	KoefKorelasi	Signifikansi	Cut of Value	Keterangan
X1 :	Pola hubungan	0.449	0.000	0.05	valid
X2 :	Mempengaruhi	0.485	0.000	0.05	valid
X3 :	Membujuk	0.493	0.000	0.05	valid
X4 :	Menentukan arah	0.602	0.000	0.05	valid
X5 :	Komunikator	0.620	0.000	0.05	valid
X6 :	Mediator	0.576	0.000	0.05	valid
X7 :	Integrator	0.363	0.000	0.05	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan pada variabel Kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai Koefisien Korelasi masing-masing indikator  $>$  nilai r tabel (0,235) dan signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah  $<$  0.05. Hal ini membuktikan bahwa item pertanyaan yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur Kepemimpinan.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai r hitung  $>$  r tabel ( $n = 70$  dan  $\alpha = 5\%$ ) = 0,235 dan nilai signifikansi  $<$  0,05 maka dapat dikatakan bahwa indikator adalah *valid*
- Jika nilai r hitung  $<$  r tabel ( $n = 70$  dan  $\alpha = 5\%$ ) = 0,235 dan nilai signifikansi  $>$  0,05 maka dapat dikatakan bahwa indikator tidak *valid*

SPSS menyediakan fasilitas untuk melakukan uji reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dengan kriteria hasil pengujian sebagai berikut :

- Jika nilai *Alpha Cronbach* hasil perhitungan  $>$  0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian adalah reliabel
- Jika nilai *Alpha Cronbach* hasil perhitungan  $<$  0,6 maka dapat dikatakan bahwa variabel penelitian tidak *reliable*

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Kepemimpinan menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0.601. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel Kepemimpinan  $>$  0.6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Kepemimpinan dengan menggunakan tujuh indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

	Indikator	KoefKorelasi	Signifikansi	Cut of Value	Keterangan
X8 :	Inovasi	0.665	0.000	0.05	valid
X9 :	Keberanian mengambil resiko	0.637	0.000	0.05	valid
X10 :	Perhatian terhadap detail	0.494	0.000	0.05	valid
X11 :	Berorientasi hasil	0.589	0.000	0.05	valid
X12 :	Berorientasi manusia	0.458	0.000	0.05	valid
X13 :	Berorientasi tim	0.467	0.000	0.05	valid
X14 :	Agresifitas	0.445	0.000	0.05	valid
X15 :	Stabilitas	0.689	0.000	0.05	valid



Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan pada variabel Budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai Koefisien Korelasi masing-masing indikator > nilai r tabel (0,235) dan nilai signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah < 0.05. Hal ini membuktikan bahwa item pertanyaan yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur Budaya organisasi.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0.687. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel Budaya organisasi > 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Budaya organisasi dengan menggunakan delapan indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Manajemen Puncak

	Indikator	KoefKorelasi	Signifikansi	Cut of Value	Keterangan
X16:	Tanggung jawab terhadap strategi	0. 672	0.000	0.05	valid
X17:	Tanggung jawab terhadap operasional	0. 730	0.000	0.05	valid
X18:	Pengaruh terhadap pengambilan keputusan	0. 762	0.000	0.05	valid
X19:	Perilaku yang kooperatif	0. 672	0.000	0.05	valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan pada variabel Komitmen manajemen puncak menunjukkan bahwa nilai Koefisien Korelasi masing-masing indikator > nilai r tabel (0,235) dan nilai signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah < 0.05. Hal ini membuktikan bahwa item pertanyaan yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur Komitmen manajemen puncak.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Komitmen manajemen puncak menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0.671. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian *reliabilitas* variabel Komitmen manajemen puncak > 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Komitmen manajemen puncak dengan menggunakan empat indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Transfer Knowledge

	Indikator	KoefKorelasi	Signifikansi	Cut of Value	Keterangan
X20:	Sosialisasi	0. 666	0.000	0.05	valid
X21:	Eksternalisasi	0. 705	0.000	0.05	valid
X22:	Kombinasi	0. 638	0.000	0.05	Valid
X23:	Internalisasi	0. 657	0.000	0.05	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan pada variabel Transfer *knowledge* menunjukkan bahwa nilai Koefisien Korelasi masing-masing indikator > nilai r tabel (0,235) dan nilai signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah < 0.05. Hal ini membuktikan bahwa item pertanyaan yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur Transfer *knowledge*. Hasil uji

reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Transfer *knowledge* menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0.627. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel Transfer *knowledge* > 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel Transfer *knowledge* dengan menggunakan empat indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Dosen

	Indikator	Koef Korelasi	Signifikansi	Cut of Value	Keterangan
X24:	Perencanaan pembelajaran	0.745	0.000	0.05	valid
X25:	Pelaksanaan pembelajaran	0.755	0.000	0.05	valid
X26:	Evaluasi hasil belajar	0.853	0.000	0.05	Valid
X27:	Interaksi dengan mahasiswa	0.793	0.000	0.05	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan pada variabel Kinerja dosen menunjukkan bahwa nilai Koefisien Korelasi masing-masing indikator > nilai r tabel (0,235) dan nilai signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah < 0.05. Hal ini membuktikan bahwa item pertanyaan yang digunakan merupakan indikator yang tepat untuk mengukur Kinerja dosen.

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Kinerja dosen menunjukkan bahwa nilai

*Cronbach's Alpha* adalah 0.793. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian *reliabilitas* variabel Kinerja dosen > 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa bahwa hasil pengukuran variabel Kinerja dosen dengan menggunakan empat indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

#### Uji Signifikansi Parsial Model Pertama

Pengujian terhadap kedua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji t.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Model Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.474	1.430		1.730	.086
Kepemimpinan	.094	.050	.138	1.889	.061
Budaya Organisasi	.164	.039	.327	4.210	.000
Komitmen Manajemen Puncak	.349	.063	.395	5.524	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

#### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Transfer Knowledge

Pengujian ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan terhadap Transfer Knowledge yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,138, t hitung sebesar 1,889, dan nilai signifikansi sebesar 0,061. Oleh karena nilai t hitung < nilai t tabel dan nilai signifikansi > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap Transfer Knowledge.

#### Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transfer Knowledge

Pengujian ada tidaknya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transfer Knowledge yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,327, t hitung sebesar 4,210, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t hitung > nilai t tabel dan nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap Transfer Knowledge.

#### Pengujian Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Transfer Knowledge

Pengujian ada tidaknya pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Transfer Knowledge yang menghasilkan

koefisien regresi sebesar 0,395, t hitung sebesar 5.524, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t hitung > nilai t tabel dan nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Manajemen Puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap Transfer *Knowledge*.

**Uji Kelayakan Model Pertama**

Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang tinggi untuk dapat menjelaskan fenomena yang dianalisis. Pengujian kelayakan model dilakukan dengan menggunakan Uji F.

**Tabel 8.** Hasil Pengujian Kelayakan Model Model Pertama

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	244.050	3	81.350	34.167	.000 <sup>a</sup>
	Residual	304.760	128	2.381		
	Total	548.811	131			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi dari Uji F yaitu sebesar 0.000 yang kurang dari (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan, yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak merupakan variabel yang tepat/layak

untuk menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel Transfer *Knowledge*.

**Koefisien Determinasi Model Pertama**

Analisis terhadap nilai koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen.

**Tabel 9.** Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Pertama

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 <sup>a</sup>	.445	.432	1.543

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,432 atau sebesar 43,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen (Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada Transfer *Knowledge* sebesar 43,2%.

yang terdiri atas tiga tahap analisis yang harus dilakukan, yaitu uji signifikansi parsial, uji kelayakan model, dan analisis nilai koefisien determinasi. Berikut ini uraian hasil pengujian terhadap model kedua.

**Uji Regresi Berganda Model Kedua**

Pengujian model kedua di atas dilakukan dengan menggunakan Uji Regresi Berganda

**Uji Signifikansi Parsial Model Kedua**

Pengujian terhadap ketiga hipotesis yang diajukan dalam model kedua ini dilakukan dengan menggunakan Uji t.

**Tabel 10.** Hasil Uji Hipotesis Model Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10.909	2.116		-5.155	.000
	Kepemimpinan	.277	.071	.244	3.887	.000
	Komitmen Manajemen Puncak	.529	.103	.358	5.112	.000
	Transfer Knowledge	.605	.123	.362	4.922	.000

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2014

### Pengujian Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen

Pengujian ada tidaknya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,244, t hitung sebesar 3,887, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen.

### Pengujian Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja Dosen

Pengujian ada tidaknya pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap kinerja dosen yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,358, t hitung sebesar 5.112, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Manajemen Puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen.

**Tabel 11.** Hasil Pengujian Kelayakan Model Model Kedua

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	864.670	3	288.223	55.037	.000 <sup>a</sup>
	Residual	670.322	128	5.237		
	Total	1534.992	131			

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi dari Uji F yaitu sebesar 0.000 yang kurang dari (0.05). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan, yaitu Kepemimpinan, Komitmen Manajemen Puncak, dan Transfer *Knowledge* merupakan variabel yang tepat/layak untuk menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel kinerja dosen.

### Koefisien Determinasi Model Kedua

**Tabel 12.** Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.563	.553	2.288

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2014

Nilai Koefisien Determinasi pada penelitian ini yaitu sebesar 0,553 atau sebesar 55,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel

### Pengujian Pengaruh Transfer *Knowledge* terhadap Kinerja Dosen

Pengujian ada tidaknya pengaruh Transfer *Knowledge* terhadap kinerja yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,362, t hitung sebesar 4.922, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t hitung > nilai t tabel dan nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Transfer *Knowledge* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja dosen.

### Uji Kelayakan Model Model Kedua

Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang tinggi untuk dapat menjelaskan fenomena yang dianalisis. Pengujian kelayakan model dilakukan dengan menggunakan Uji F.

Analisis terhadap nilai koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen.

independen yang diteliti yaitu Kepemimpinan, Komitmen Manajemen Puncak, dan Transfer *Knowledge* mampu menjelaskan variasi yang

terjadi pada Kinerja sebesar 55,3% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Pengujian Pengaruh Intervening

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (*intervening*) (M).

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X M (a) dengan jalur M Y (b) atau **ab**. Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standart error* koefisien a ditulis dengan Sa dan *standart error* koefisien b ditulis dengan Sb. Besarnya *standart error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) atau ditulis dengan Sab, dihitung dengan rumus berikut ini

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), maka perlu dihitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen yang Dimediasi oleh Transfer Knowledge

*Sobel test* akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi pengaruh variabel Transfer Knowledge dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen. Dari hasil pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi oleh Transfer Knowledge menghasilkan t hitung sebesar 7,398. Oleh karena t hitung = 7,398 lebih besar dari t tabel dengan tingkat

signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,978, maka dapat disimpulkan bahwa Transfer Knowledge secara statistik terbukti memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen.

### Pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja Dosen yang Dimediasi oleh Transfer Knowledge

*Sobel test* akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi pengaruh variabel Transfer Knowledge dalam memediasi pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja Dosen. Dari hasil pengujian pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja Dosen yang dimediasi oleh Transfer Knowledge menghasilkan t hitung sebesar 5,719. Oleh karena t hitung = 5,719 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,978, maka dapat disimpulkan bahwa Transfer Knowledge secara statistik terbukti memediasi pengaruh Komitmen Manajemen Puncak terhadap Kinerja Dosen.

## PENUTUP

### Simpulan

1. Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan dan *transfer knowledge* dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*.
2. Hasil pengujian pada variabel budaya organisasi dan *transfer knowledge* dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*.
3. Hasil pengujian pada variabel *komitmen manajemen puncak* dan *transfer knowledge* dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa *komitmen manajemen puncak* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*.
4. Hasil pengujian pada variabel kepemimpinan dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

5. Hasil pengujian pada variabel komitmen manajemen puncak dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
6. Hasil pengujian pada variabel transfer *knowledge* dan kinerja dosen dengan menggunakan data empiris menunjukkan bahwa *transfer knowledge* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

### Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sukmawati, dkk (2010), Astuti (2010) dan Indriartiningtyas (2011) pada variabel kepemimpinan dan *transfer knowledge* menunjukkan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *transfer knowledge* namun mendukung penelitian dari Nuzulia dkk (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*.
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *transfer knowledge*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Indriartiningtyas (2011) dan Sukmawati, dkk (2010) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer knowledge*.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *transfer knowledge*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Leksana TH (2003) dan Windarti dan Sukmawati (2011) yang juga menunjukkan bahwa kebijakan top manajemen menentukan pengembangan karyawan dalam *skill, habit, attitude* melalui kegiatan *transfer knowledge*.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Nursyamsi (2012) dan Koesmono (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.
5. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) dan Sangadji (2009) yang menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak memiliki pengaruh terhadap kinerja.
6. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *transfer knowledge* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) yang juga membuktikan bahwa *transfer knowledge* memiliki pengaruh terhadap kinerja.

### Implikasi Manajerial

Mengacu pada hasil yang diperoleh dari penelitian ini maka agar kinerja dosen tercapai sesuai dengan target maka perlu didukung dengan berjalannya *transfer knowledge*. Agar *transfer knowledge* dapat berjalan maka diperlukan dukungan faktor komitmen manajemen puncak dan budaya organisasi. Adapun saran yang perlu diperhatikan untuk variabel komitmen manajemen puncak dan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen manajemen puncak perlu memasukkan strategi implementasi *transfer knowledge* dalam agenda strategi institusi pendidikan, pemimpin perlu terlibat langsung dengan memantau dan mengevaluasi implementasi *transfer knowledge*.
2. Budaya organisasi yang dikembangkan dalam institusi pendidikan merupakan budaya organisasi yang mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi-inovasi dari para dosen dalam bentuk inovasi pengajaran, inovasi sistem, dll; budaya yang memberikan apresiasi tidak hanya kepada ketercapaian hasil tetapi juga

kepada manusia-manusia yang berhasil mencapai hasil yang tinggi.

#### Keterbatasan Penelitian

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen di Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang oleh sebab itu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir pada sampel yang memiliki karakteristik tidak sama dengan sampel penelitian.
2. Nilai *Adjusted R Square* pada variabel *transfer knowledge*nya sebesar 43,2% artinya masih ada 56,8% variabel lain yang berpengaruh terhadap *transfer knowledge* yang belum diteliti pengaruhnya terhadap *transfer knowledge*.

#### Agenda Penelitian Mendatang

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini maka agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Menguji model yang dikembangkan pada penelitian ini pada sampel/responden yang berbeda
2. Menambahkan variabel lain yang secara teoritis memiliki pengaruh terhadap *transfer knowledge* seperti *self efficacy*.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anak Agung, dkk (2004), Laporan Penelitian Hibah Bersaing: *Studi Korelasi antara Kemampuan Pembelajaran dengan Indeks Kinerja Akademik Dosen*, Jakarta: Biro Penelitian Universitas Bina Nusantara.

Arikunto, Suharsimi (2006), *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.

Astuti (2010), Peran "Safety Leadership" Dalam Membangun Budaya Keselamatan yang Kuat, *Seminar Nasional VI*.

Astuti (2010), Peran "Safety Leadership" Dalam Membangun Budaya Keselamatan yang Kuat, *Seminar Nasional VI*.

Azwar, Saifudin (2003). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Cahyono, Budi dan Suharto (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol. 1 No. 1. P 13-30.

Caiwardana (2012). *Pengertian Pengetahuan dan sikap Menurut Para Ahli*. Dipetik 19 Februari 2013, dari <http://id.shvoong.com/medicine-and-health/epidemiology-public-health/2261230-pengertian-pengetahuan-dan-sikap-menurut/>

Clarke, T (2001), *The Knowledge Economy, Education and Training*, Vol. 43 No. 4/5.

Daryanto, Arif (2007), *Kebijakan Riset Industri Di Indonesia :Stagnasi, Tantangan dan Peluang, National Conference Research and Technology Policy in Indonesia :Challenge, Stagnancy and Opportunity*, UNPAR, Bandung.

Denison (2000), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, New York.

Fatwan, S (2006), *Knowledge Management*, Warna Cerah Dunia Bisnis Indonesia, SWA, 4, (22), p. 53.

Fuad Mas'ud (2004), *Survai Diagnostik Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: BP Undip.

Galbraith, JR., D Downey D, dan A Kates (2002), *Designing Dynamic Organizations: A Hands on Guide for Leaders at All Levels*, Amacom, New York.

Ghozali, Imam (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Undip. Semarang.

Goh, SC (2002), *Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 2.

Hadi, Sutrisno (2002). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

- Hasan, Iqbal (2002). *Pokok-Pokok Statistik 1 dan 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriartiningtyas (2011), Validasi Model Transfer Pengetahuan dari Perguruan Tinggi ke Industri Kecil, *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 12 No. 2
- Irawati, Dessy. (2006), *Understanding the Triple Helix Model from the Perspective of the Developing country : A Demand or a Challenge for Indonesian case Study ?*, *Business School*. Newcastle University.
- Koesmono (2011), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 2 No. 2.
- Kosasih dan Budiani (2007), Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3 No. 2, p. 80-88.
- Leksana TH (2003), *Skill, Knowledge, Habit, Attitude, Talent, Bisa Dibina?*, Business Week.
- Mattoon, R (2006). Can Higher Education Foster Economic Growth?. *Chicago Fed Letter*. Aug. 229-233.
- Moeljono Djokosantoso (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nursyamsi (2012), *Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan dan Stress Kerja terhadap Komitmen Organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen, CBAM*.
- Nuzulia dkk (2010), *Model Efektivitas Knowledge Transfer Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Competitive Advantage Industri Kecil dan Menengah (IKM) Logam dengan Pendekatan Structural Equation Modeling (SEM)*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Profetto, Joanne (2004), *Knowledge Transfer : What It Is and What It Takes To Do It Best*, Water Cooler Presentation.
- Robbins, Stephen (2006). *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall.
- Sangadji (2009), Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja, *Paedagogia*, Vol. 12 No. 1.
- Sangkala (2006), *Intellectual Capital Management, Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*, Yapensi.
- Sheth, Jagdish N dan Banwari Mittal (2004), *Customer Behaviour: Managerial Perspective*, Second Edition, Singapore: Thomson.
- Stapleton, James J (2003). *Executive's Guide to Knowledge Management: Puncak Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Sukmawati dkk (2010), Pengaruh Dimensi Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap Transfer of Knowledge dan Daya Saing Organisasi (Studi pada Bank Niaga Makasar), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 8 No. 2
- Tobing, Paul L (2007). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Townsend, Janell D (2003), Understanding Alliances: A Review of International Aspects In Strategic Marketing, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21 No. 3, p. 143-155.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional



Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Waridin & Masrukhin (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol. 7 No. 2.

Whipple, Judith M dan Robert Frankel (2000), Strategic Alliance Success Factors, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36 No. 3, p. 21-28.

Wilkesmann, U., M. Wilkesmann dan V. Alfredo (2007). *Requirement for Knowledge Transfer in Hospital*,

*Discussion Paper, Zentrum for Weiterbildung*. Universitat Dortmund.

Windarti dan Sukmawati (2011), Faktor-Faktor Kunci Kesuksesan Implementasi Manajemen Pengetahuan pada PT Unilever Indonesia Tbk, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. II No. 1.

Yuliazmi(2005).Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan Reasuransi: Studi Kasus PT Reasuransi NasionalIndonesia.*Tesis*.