DISERTASI

PENGEMBANGAN MODEL SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

MODEL DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT HASANUDDIN UNIVERSITY

OLEH

NIRWAN

P0500309028

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2015

DISERTASI

PENGEMBANGAN MODEL SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

Disusun dan diajukan oleh:

NIRWAN

P05 003 09 028

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Promosi Doktor pada tanggal 10 Agustus 2015 dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor

Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si.
NIP. 19611031 198910 1001

Dr. Abdul Rakhman Laba, SE., MBA.
NIP. 19630125 198910 1001

Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si.
NIP. 19690128 199903 2001

Mengetahui

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si
NIP. 19590605 198601 1001

Direktur Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH., MH.
NIP. 19640420 198103 100

HALAMAN PENGESAHAN

PENGEMBANGAN MODEL SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN DI UNIVERSITAS HASANUDDIN

MODEL DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM AT HASANUDDIN UNIVERSITY

Disusun dan diajukan oleh:

NIRWAN

P05 003 09 028

Telah memenuhi syarat untuk Ujian Promosi

Tim Promotor

Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si.
Promotor

Dr. Abdul Rakhman Laba, SE., MBA.
Ko-Promotor

Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si.
Ko-Promotor

Mengetahui

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si
NIP. 19590605 198601 1001

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama	:	**NIRWAN**
N I M	:	**P0500 309 028**
Tanda Tangan	:	
Tanggal	:	**10 AGUSTUS 2015**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah, hanya atas hidayah dan limpahan karunia dari Allah SWT, disertasi ini dapat diselesaikan sebagai tugas akhir proses studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Ide penulisan disertasi yang berjudul "Pengembangan Model Sistem Manajemen Pengetahuan di Universitas Hasanuddin" tidak terlepas dari aktivitas keseharian penulis sebagai anggota tim pengembangan dan perencanaan Unhas yang berwujud dalam keinginan tahu sebagai ilmuwan serta panggilan pengabdian untuk meneliti penerapan pengembangan manajemen pengetahuan di Unhas serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penyebaran pengetahuan sebagaimana yang dicita-citakan di dalam Renstra Unhas 2011-2015.

Pelaksanan penelitian dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik para guru, pimpinan, kolega, sahabat, dan keluarga. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun materil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Aries Tina Pulubuhu, MA.; Direktur Pascasarjana Univeritas Hasanuddin, Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH., MH.; Dekan Fakultas Ekonomi Unhas, Prof.

Dr. Gagaring Pagalung, M.Si., Ak., CA.; Dekan Fakultas MIPA Prof. Dr. Hanapi Usman, M.Si.; dan Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Unhas Prof. Dr. Harris Maupa, SE., M.Si., yang telah memberikan kesempatan untuk belajar pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi serta senantiasa memberikan dukungan atas penyelesaian studi penulis.

2. Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si., sebagai promotor; Dr. Abdul Rahkman Laba, SE., MBA., dan Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si. sebagai ko-promotor atas segala curahan ilmu, arahan, motivasi, dan bimbingan, serta dukungan tiada henti kepada penulis dalam membantu penyelesaian disertasi ini.
3. Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA., penguji yang sekaligus juga merupakan Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Unhas periode 2010-2014, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas ilmu dan dukungan profesional yang diberikan kepada penulis selama ini.
4. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Muhammad Arif Tiro, M.Sc., selaku penguji eksternal atas bimbingan dan waktu yang selalu diluangkan untuk memberikan masukan-masukan bagi penulis di sela-sela kesibukan beliau yang sangat padat.
5. Ucapan terima kasih yang sama juga penulis haturkan kepada Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si.; Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.; dan Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si. atas masukan-

masukannya mulai sejak persiapan penelitian hingga selesainya disertasi ini.

6. Terima kasih, penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. dr. Idrus A. Paturusi, Sp.BO, Rektor Universitas Hasanuddin priode 2005-2014; Bapak Prof. Dr. Abdul Wahid , M.Sc. Dekan FMIPA Unhas priode 2009-2013; Bapak Prof. Dr. Muh. Yunus Zain, MA., Dekan Fak. Ekonomi Unhas priode 2006-2009; Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, SE., M.Si., Dekan Fak. Ekonomi Unhas priode 2010-2013, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk melanjutkan studi dan senantiasa memberikan dukungan atas penyelesaian studi penulis.
7. Sembah sujud dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Abba tercinta Muhammad Ilyas Hafied dan Ibunda (Alm) Hj. Sarmi Alwi. yang senantiasa menyertai penulis dengan doa dan mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang, yang menjadi pegangan hidup penulis sehingga menjadi arah bagi penulis dalam keseharian.
8. Istriku yang tercinta Saripa Adjaib Mansur, ST., anak-anakku Muhammad SANI Athaillah Nirwan dan AnNISA Dzakiyyah Nirwan; Muhammad Puddu Nirhamzah, Achmad Razak Nirhamzah, kalianlah sumber insipirasi dan motivasi yang menjadi kekuatan penulis dalam menyelesaikan seluruh rangkaian studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Unhas. Kepada kalianlah, kupersembahkan karya ini.

9. Kakak-kakak dan adik-adik tercinta H. Irham Ilyas – Hj. Sutiana Burhan; dr. Maryam A. Mansur, Sp.A; Hj. Murniati Ilyas - Arifin Mohaiyang; dr. Aminah A. Mansur; Bahar Ilyas – Peggy Laneke; Ir. Hamzah A. Mansur; Djamalianingsih Murad; Drs. Suhardi – Dra. Muliati Ilyas; Ir. Indrajaya A. Mansur; Drs. Firman Ilyas – Nursina Sari; La Halisu, SE.Ak., M.Si.,- Sri Wahyuningsih Ilyas, SH.; Mukson Heriyanto S.Si. – Sri Dewi Astuti Ilyas, S.Si., M.Si., serta sanak saudara, kerabat handai taulan, terima kasih atas dukungan doa, moril dan materil yang diberikan selama ini.
10. Sahabat dan saudaraku tercinta Andi Wardihan Sinrang, Dadang A. Suriamihardja, Syamsul Bahri, IeSeS, Asmuddin Natsir, Prastawa Budi, Mukmin, Badilla, Khaeruddin, dan Fierenziana, terimakasih atas bantuan moril dan uluran tangan ikhlas yang telah diberikan selama ini. Disertasi ini akan sulit diselesaikan tanpa dukungan dari kalian semua.
11. Almarhum Drs. Alimin Bado, M.Si., selaku guru, kakak dan sekaligus sebagai rekan menjelang akhir hayatnya masih memikirkan bagaimana kami bahu-membahu agar dapat menyelesaikan studi bersama, serta teman-teman sejawat mahasiswa angkatan 2009 Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin lainnya, terima kasih atas dukungan dan kebersamaannya.
12. Ketua jurusan Matematika, serta rekan-rekan sejawat di jurusan Matematika FMIPA Universitas Hasanuddin, terima kasih atas

dukungan dan kebersamaan yang telah memotivasi penulis selama ini.

13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas semua budi baik dan dukungan yang diberikan baik moril maupun materil.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, hidayah, keberkahan, dan karuniaNya dunia akhirat atas budi baik yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata penulis menyadari bahwa mungkin dalam penulisan disertasi atau rumusan penelitian terdapat banyak kekurangan dan kekhilafan, untuk itu penulis mohon maaf serta terbuka terhadap saran dan kritik yang konstruktif. Penulis yakin, penelitian-penelitian mendatang akan menyempurnakan kekurangan-kekurangannya. Semoga penelitian ini dapat menjadi embrio untuk lebih memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pengetahuan terutama di kalangan Perguruan Tinggi, menjadi bahan refleksi bagi Unhas ke depan untuk mengembangkan manajemen pengetahuan, serta khuznul khatimah bagi kemaslahatan bangsa.

Makassar, 10 Agustus 2015

Nirwan

ABSTRAK

NIRWAN (2015). Pengembangan Model Sistem Manajemen Pengetahuan Di Universitas Hasanuddin, dibimbing oleh Muhammad Asdar, Abdul Rakhman Laba dan Indrianty Sudirman.

Dewasa ini, basis untuk menciptakan keunggulan kompetitif, berbasis pada pengembangan pengetahuan. Perguruan Tinggi memiliki peranan penting untuk meningkatkan daya saing bangsa melalui pengembangan pengetahuan, sehingga manajemen pengetahuan penting untuk diterapkan. Universitas Hasanuddin telah merintis pengembangan manajemen pengetahuan sejak tahun 1980-an. Dalam penerapannya, berbagai faktor diidentifikasi mempengaruhi kinerja penyebaran pengetahuan di Universitas Hasanuddin. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis arah dan signifikansi pengaruh kebijakan, teknologi informasi, dan budaya terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Universitas Hasanuddin melalui mekanisme transfer dan motivasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Hasanuddin sejumlah 1.676 orang yang tersebar pada empat belas fakultas. Sampel berjumlah 327 orang yang diambil dengan menggunakan proportional random sampling. Data dianalisis dengan menggunakan structural equation modelling (SEM).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan dan budaya signifikan mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer dan motivasi. Teknologi informasi juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja penyebaran pengetahuan. Temuan ini sejalan dengan dua belas dari lima belas hipotesis yang diajukan. Namun, terdapat tiga hipotesis yang ditolak. Meskipun teknologi informasi signifikan mempengaruhi kinerja penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer, namun arahnya negatif. Demikian pula dengan pengaruh teknologi informasi terhadap mekanisme transfer. Selain itu, teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Implikasi dari hasil penelitian ini berkontribusi untuk mendorong penelitian lanjutan mengenai signifikansi pengaruh teknologi informasi terhadap penyebaran pengetahuan serta memiliki implikasi manajerial dalam redesain teknologi informasi di Universitas Hasanuddin untuk meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan.

Kata Kunci : Budaya, Kebijakan, Manajemen Pengetahuan, Mekanisme Transfer, Motivasi, Teknologi Informasi, Penyebaran Pengetahuan.

ABSTRACT

NIRWAN (2015), Model Development of Knowledge Management System at Hasanuddin University, supervised by Muhammad Asdar, Abdul Rakhman Laba, Indrianty Sudirman.

Recently, the basis of creating competitive advantage is based on the development of knowledge. Higher education institutions (HEIs) have an important role in developing nation competitiveness through the development of knowledge; therefore it is important to implement knowledge management (KM) in HEIs. Hasanuddin University has been developing knowledge management since 1980's. During its implementation, there are so me factors identified affecting the performance of knowledge sharing in the university. The aim of this research is to analyze the direction and significance of policy, information technology, and culture factors to the performance of knowledge sharing in Hasanuddin University through transfer mechanism and motivation.

This research applies a quantitative approach using a survey method. The population of this research is the whole academic staff of Hasanuddin University with total number of 1676 persons distributed in fourteen faculties. The number of samples is 327 persons taken using proportional random sampling. The data is analyzed with structural equation modeling (SEM).

The result shows that policy and culture significantly influence the performance of knowledge sharing directly and indirectly through transfer mechanism and motivation. Information technology also influences directly to the performance of knowledge sharing. This finding is consistent with twelve of fifteen proposed hypotheses. However, three hypotheses were rejected. Even though information technology significantly influences the performance of knowledge sharing through transfer mechanism, the direction is in negative way. Similarly the influence of information technology towards transfer mechanism. Even though information technology significantly influences indirectly through transfer mechanism and motivation, but the direction is in a negative way. In addition to that, information technology does not significantly influence the transfer mechanism. The implication of this research will contribute in pursuing further studies on the significance of the influence of information technology towards knowledge sharing as well as has managerial implication in redesigning information technology in Hasanuddin University to improve the performance of knowledge sharing.

Keyword : Culture, Information Technology, Knowledge management, Knowledge Sharing, Motivation, Policy, Transfer Mechanism.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perubahan perekonomian global, maka lansekap perekonomian juga telah berubah. Fakta menunjukkan munculnya sebuah trend baru yang dimulai sejak awal abad ke-20 dan masih terus berlangsung hingga saat ini. Kecenderungan tersebut adalah semakin meningkatnya nilai ekonomi yang dihasilkan dari sektor jasa dibandingkan dengan sektor industri ataupun pertanian. Kenyataan ini mengindikasikan bahwa penciptaan nilai dalam perekonomian saat ini, lebih banyak dilakukan melalui pengaplikasian pengetahuan manusia dan kreativitas dibanding ekstraksi dan pengolahan sumber daya alam. Pengetahuan, menjadi sebuah cara penting untuk menciptakan nilai (ADB, 2007).

Stewart (1997) dalam Sudirman (2010) juga menegaskan bahwa transformasi era industri ke era informasi telah merubah basis keunggulan bersaing dari ekonomi berbasis sumber daya ke ekonomi berbasis pengetahuan. Perubahan ini semakin menempatkan Perguruan Tinggi dalam posisi pusat untuk menghasilkan keunggulan ekonomi. Sebagai mata air pengetahuan dan tempat untuk menghasilkan insan-insan berpengetahuan. Perguruan Tinggi memiliki peranan yang sangat vital dalam menentukan kesejahteraan bangsa (Sudirman, 2010). Oleh karena itu sangat penting bagi Perguruan Tinggi untuk menerapkan manajemen pengetahuan.

Beberapa hasil penelitian telah membuktikan signifikansi pengaruh penerapan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi (Rasula, et.al, 2012; Takeuchi, 2006; Nonaka and Takeuchi, 1995; Syed Ichsan and Rowland, 2004; Szulanski, 2001). Menurut Rasula, et.al. (2012), sebuah studi di Croatia telah menemukan bahwa manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui inovasi, pengembangan produk, dan pengembangan karyawan. Sedangkan Zheng and McLean (2009) justru menempatkan manajemen pengetahuan sebagai mediasi yang menghubungkan antara budaya organisasi dengan efektifitas organisasi. Ditinjau dari konteks manajemen operasional, Fugate and Mentzer (2009) juga menemukan korelasi yang kuat pada penerapan manajemen pengetahuan dalam manajemen logistik dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Menelaah lebih dalam mengenai berbagai hasil penelitian tersebut di atas (Rasula, et.al, 2012; Takeuchi, 2006; Nonaka and Takeuchi, 1995; Syed Ichsan and Rowland, 2004; Szulanski, 2001; Zheng and Mc Lean, 2009; Fugate and Mentzer, 2009), nampak bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah inti yang menentukan bagaimana manajemen pengetahuan mampu menciptakan nilai unggul bagi organisasi. Hal ini juga ditegaskan oleh Choi and Davis (2008) bahwa kombinasi pengetahuan yang melekat pada individu dan pengetahuan yang terdokumentasikan memiliki efek sinergis untuk menghasilkan keunggulan

bagi organisasi. Pemikiran ini tentunya merupakan kajian lanjutan dari penemuan Polanyi (1958, 1967) yang menjelaskan bahwa pengetahuan terdiri atas *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Karya spektakuler Polanyi (1958, 1967) selanjutnya dilanjutkan oleh Nonaka and Takuechi (1996) yang menjelaskan bahwa pengetahuan adalah sumber inovasi dalam organisasi.

Keyakinan tentang pentingnya posisi pengetahuan dalam organisasi menjadi asumsi yang mendasari *knowledge based theory of the firm* (Grant, 1996) dimana kombinasi keduanya dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Lahirnya teori ini merupakan hasil evolusi panjang yang bermula dari sintesa teori ekonomi dan teori organisasi. *Economic theory of the firm* pada intinya berfokus pada prediksi mengenai perilaku perusahaan di pasar eksternal. Teori ini mengacu pada teori neoklasik yang menggunakan analisis keseimbangan secara parsial untuk memprediksi keputusan pembelian perusahaan di pasar input dan keputusan suplai di pasar output. Sebaliknya, teori organisasi mengabaikan pandangan neoklasik karena melihat organisasi sebagai sebuah organisasi yang kompleks dengan melibatkan banyak individu. Oleh karena itu, teori organisasi lebih banyak mengkaji aspek struktur internal dan hubungan yang terbentuk di dalamnya. Upaya mengintegrasikan kedua teori tersebut selanjutnya melahirkan teori perilaku organisasi (Cyert and March, 1963) dan evolusi *theory of the firm* (Winter and Nelson, 1982).

Resourced based view (Grant, 2001; Acedo, et.al., 2006) menyarikan teori mengenai struktur dan perilaku perusahaan dengan penjelasan mengenai bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dapat menciptakan posisi yang memiliki keunggulan bersaing. Salah satu turunan dari asumsi ini selanjutnya menjadi embrio logika tentang knowledge based theory of the firm (Grant, 1996). Pada intinya, teori ini menjelaskan tentang pemanfaatan manajemen pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan keunggulan nilai.

Dalam artikelnya yang berjudul "*Managing in a Time of Great Change*", Peter Drucker (1995) menyatakan bahwa pengetahuan telah menjadi sumberdaya ekonomi yang penting dan dominan bahkan telah menjadi komponen penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian manajemen pengetahuan telah dipandang sebagai komponen nilai tambah yang strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis dan sosial yang dinamis (Liebowitz, 2003). Secara luas telah diakui bahwa penerapan teknologi informasi dan sistem informasi sangat erat kaitannya dengan manajemen pengetahuan mengingat bahwa pada saat ini sangat sedikit masalah bisnis dan sosial yang tidak diselesaikan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Alavi dan Leider (2001) menyatakan bahwa penerapan teknologi informasi telah terbukti mampu memfasilitasi proses pembentukan sistem manajemen pengetahuan mulai dari penyimpanan (*storage*), penyebaran (*sharing*), penerapan (*application*) serta penciptaan (*creating*) pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam banyak hal organisasi menganggap bahwa melalui penerapan sistem manajemen pengetahuan seperti repositori dan sistem informasi maka dengan sendirinya kinerja organisasi akan meningkat karena dengan keberadaan sistem tersebut secara otomatis akan terjadi perpindahan (*transfer*) dan penyebaran (sharing) pengetahuan (Gray dan Mayster, 2006). Namun sebagaimana yang dikemukakan oleh Jasperson et.al. (2005), perpindahan dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi tidak akan terjadi jika keberadaan sistem tersebut kurang dimanfaatkan. Penerapan sistem manajemen pengetahuan hanya akan berhasil jika sistem tersebut digunakan oleh seluruh komponen dalam organisasi tersebut, mulai dari pucuk pimpinan sampai pekerja pada level bawah. Taylor (2004) menyatakan bahwa kunci sukses penerapan sistem manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi adalah bagaimana melibatkan seluruh komponen dalam organisasi tersebut menggunakan sistem manajemen pengetahuan secara berkesinambungan. Thomas (2001) menyarankan bahwa faktor dominan untuk terjadinya penyebaran pengetahuan yang efektif adalah motivasi. Lebih lanjut Thomas (2001) memaparkan bahwa faktor kritis terbentuknya penyebaran pengetahuan dan kolaborasi dalam suatu organisasi adalah hubungan personal, kesadaran akan pentingnya sistem manajemen pengetahuan, insentif dan motivasi yang semuanya yang oleh Thomas (2001) kemudian disebut sebagai faktor sosio-psikologis.

Di Indonesia, penerapan manajemen pengetahuan belum banyak mendapat perhatian yang memadai baik pada organisasi profit maupun

non profit termasuk pada perguruan tinggi. Berbagai kajian tentang penerapan manajemen pengetahuan di Indonesia juga masih terbatas dimana hal ini dapat tercermin dari minimnya publikasi tentang kajian ini. Bagi perguruan tinggi, tentunya fakta tersebut menjadi paradoks karena pada hakekatnya bisnis inti dari perguruan tinggi adalah ilmu pengetahuan.

Menurut Pasal 5, UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, tujuan pendidikan tinggi telah dirumuskan sebagai berikut: (a) berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa; (b) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; (c) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan (d) terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan demikian, peran dan posisi perguruan tinggi dalam rangka melestarikan, memindahkan, mempertukarkan, mengembangkan dan menciptakan atau mensintesa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS) menjadi penting dan strategis guna mewujudkan mutu kehidupan berbangsa dan bernegara

yang lebih baik. Dengan peran yang dimiliki tersebut, sebetulnya perguruan tinggi telah memerankan fungsi sebagai pengelola pengetahuan. Dengan demikian, perguruan tinggi seyogyanya menjadi organisasi yang dapat dirujuk dalam manajemen pengetahuan.

Namun demikian, dalam prakteknya fungsi perguruan tinggi sebagai manajemen pengetahuan kurang berjalan dengan efektif yang pada umumnya disebabkan oleh beberapa faktor sebagai berikut: (a) pengetahuan yang dimiliki kurang terdokumentasi dengan baik (Nazem, 2001), (b) pengetahuan cenderung hanya dimiliki oleh individu bukan secara institusi (Ramanigopal, 2012), (c) budaya untuk penyebaran pengetahuan (*knowlewdge sharing*) kurang berjalan dengan efektif (Rowley, 2000), (d) kebijakan yang kurang kondusif untuk mengakselerasi terwujudnya manajemen pengetahuan (Zwain and Teong, 2012), serta (e) media dan teknologi yang kurang mendukung untuk berkembangnya manajemen pengetahuan yang efektif dan efisien (Farkas and Király, 2009). Akibatnya, proses pelestarian, pertukaran, pengembangan dan penciptaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu menjadi pengetahuan institusi tidak berjalan dengan optimal yang pada gilirannya akan menurunkan mutu penyelenggaraan kegiatan tridharma perguruan tinggi. Oleh karena itu, penerapan sistem manajemen pengetahuan menjadi penting bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu dan keberlanjutan perguruan tinggi dalam menjalankan kegiatan tridharma.

Penerapan sistem manajemen pengetahuan di perguruan tinggi telah terbukti membawa dampak positif terhadap peningkatan mutu

perguruan tinggi baik dari aspek pengetahuan akademik yang merupakan bisnis inti perguruan tinggi maupun pengetahuan organisasi yang berfungsi sebagai alat manajemen bagi perguruan tinggi (Ramakrishnan and Yasin, 2012). Penerapan sistem manajemen pengetahuan di perguruan tinggi juga telah terbukti mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi perguruan tinggi (Li et. al., 2014). Secara spesifik, penerapan sistem manajemen pengetahuan di perguruan tinggi akan berdampak terhadap: (a) pengembangan kurikulum yang lebih relevan, efektif dan efisien (Butnariu, 2012), (b) pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang lebih sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan (Nuryasin et al., 2013), (c) peningkatan mutu dan produktivitas riset (Eftekharzade and Mohammadi, 2011), (d) pengembangan sarana dan sarana penyelenggaraan kegiatan tridharma yang lebih sesuai, efektif dan efisien (Ramakrishnan and Yasin, 2012), serta (e) peningkatan mutu pengelolaan perguruan tinggi (Laofi, 2011).

Pada saat ini penerapan manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi di Indonesia masih terbatas dalam bentuk repositori yang fungsinya mirip dengan server sebagai penyimpanan data. Sementara fungsi untuk penyebaran, kompilasi, dan sintesa pengetahuan yang merupakan inti dari sistem manajemen pengetahuan belum banyak dilakukan. Dengan demikian berbagai kajian tentang penerapan sistem manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi di Indonesia perlu ditingkatkan terutama untuk menjawab berbagai isue penting seperti: (i) mengapa penerapan sistem manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi di

Indonesia relatif lebih lambat dibandingkan dengan perguruan tinggi pada negara-negara maju; (ii) faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sistem manajemen pengetahuan pada perguruan tinggi di Indonesia; serta (iii) model penerapan sistem manajemen pengetahuan yang seperti apa yang sesuai untuk diterapkan pada perguruan tinggi di Indonesia.

Kebijakan Unhas tentang pengelolaan pengetahuan sebetulnya telah dirintis sejak tahun 1980-an melalui pendirian Pusat Pengolahan Data (PULAHTA) Universitas Hasanuddin. Lembaga ini awalnya diberi tugas untuk melakukan komputerisasi manajemen data yang terkait dengan akademik, misalnya penginputan Kartu Rencana Studi (KRS) untuk keperluan penerbitan Daftar Peserta Matakuliah (daftar nilai) dan Kartu Hasil Studi (rapor) mahasiswa persemester. Lembaga ini kemudian berubah nama menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Komputer, dengan tugas masih serupa saat menjadi PULAHTA.

Sejak terbentuknya PULAHTA, data akademik terkait KRS dan Rapor tersedia dalam bentuk basis data digital. Pada saat itu, fungsi manajemen pengetahuan yang dihasilkan PULAHTA masih terbatas pada penghimpunan, penyimpanan, kalkulasi Indeks Prestasi (IP) mahasiswa dan pemanggilan data KRS dan Rapor. Meskipun fungsi dan jenis data pada sistem tersebut masih terbatas, namun penerapannya telah dapat membantu keamanan data dan akuntabilitas data. Hal ini sangat penting untuk menjamin mutu pendidikan tinggi. Namun demikian, sistem manajemen pengetahuan yang masih terbatas pada penyimpanan data belum mampu mengungkit penyebaran pengetahuan yang dapat

mendukung pencapaian tujuan-tujuan pendidikan tinggi, misalnya mendorong penelitian, menyediakan bahan ajar dan sumber referensi untuk menghasilkan karya ilmiah dan sebagainya.

Selanjutnya pada tahun 1990-an kesadaran akan pentingnya sistem informasi dalam manajemen pengetahuan semakin besar. Tuntutan pentingnya manajemen pengetahuan menjadi lebih besar disebabkan pesatnya perkembangan teknologi dan tuntutan kebijakan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Meskipun disadari pentingnya manajemen pengetahuan, namun keterbatasan sumberdaya untuk menyediakan dan menyelenggarakan manajemen pengetahuan masih terbatas, sumberdaya dalam hal ini mencakup sumberdaya model dan sumber daya manusia.

Untuk merespon hal tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merilis Sistem Informasi Nasional (SINAS). Sistem informasi ini cukup komprehensif, bukan hanya menangani masalah akademik, tapi juga mencakup aspek keuangan, perencanaan dan sumber daya manusia. Kelemahan sistem ini karena masih terpusat, dalam arti semua data dikirim dan dikelola di pusat, bukan sistem terdistribusi. Implementasi dari sistem ini hanya pada sistem informasi akademik.

Pada tahun 1995, untuk pertama kalinya Unhas membangun jaringan LAN kampus guna meningkatkan kinerja UPT tersebut. Keberadaan jaringan tersebut memungkinkan terjadinya proses pengelolaan data dan informasi yang lebih efektif dan efisien karena proses peremajaan data dapat dilakukan secara online pada setiap kerja

dimana transaksi terjadi. Namun kemudian, keberadaan jaringan LAN tersebut masih tidak berjalan dengan baik dan belum sesuai dengan harapan. Akar masalahnya ternyata terletak pada struktur organisasi UPT Komputer pada saat itu yang kurang sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Belajar dari pengalaman itu, maka sejak tahun 2000, dilakukan reorganisasi kelembagaan pada UPT Komputer dan sekaligus mengubah namanya menjadi Pusat Informasi Universitas (PIU). Lembaga baru ini memiliki 3 (tiga) divisi, yaitu : (i) divisi pelayanan yang bertugas menyediakan informasi dan pelatihan kepada sivitas akademika Unhas dan masyarakat yang membutuhkan, (ii) divisi teknologi yang bertugas untuk mengkaji dan memanfaatkan ICT (Information and Communication Technology) serta memelihara dan meningkatkan kinerja jaringan kampus dan akses internet, dan (iii) divisi sistem informasi yang bertugas untuk mengelola Sistem Informasi Manajemen (SIM) Unhas.

Sejak dibentuknya, PIU telah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Keberhasilan ini banyak didukung oleh adanya proyek TPSDP-batch I yang dimenangkan UPT Komputer. Dengan proyek ini, ketersediaan dan kualitas jaringan dapat diperbaiki dan ditingkatkan, demikian pula beberapa perangkat lunak SIM dapat dikembangkan. Di samping itu, dengan alokasi dana dari universitas, PIU juga telah berhasil membangun fasilitas pelatihan dan pelayanan yang dilengkapi dengan sekitar 100 unit komputer dan askes internet. Fasilitas ini telah dimanfaatkan oleh sivitas akademika Unhas, baik sebagai media untuk mempelajari berbagai perangkat lunak komputer, juga untuk mengakses informasi melalui

internet. Walaupun harus diakui bahwa minat sivitas akademika Unhas dalam memanfaatkan fasilitas yang disebutkan terakhir masih relatif rendah. Pada tahun 2003, Unhas selesai memasang PABX yang memiliki kemampuan untuk mendukung komunikasi data. Jaringan PABX ini kemudian diintegrasikan dengan jaringan LAN Unhas yang sudah ada. Ditambah dengan upaya membangun Wave-LAN dengan menggunakan dukungan dana dari proyek TPSDP, maka pada pertengahan tahun 2004, kualitas jaringan komunikasi data di lingkungan Kampus Unhas menjadi semakin baik, sehingga akan semakin mampu mendukung SIM Unhas dan mendukung pemanfaatan ICT dalam proses pembelajaran. Ke depan, terdapat beberapa masalah yang perlu dipecahkan agar SIM Unhas mampu berperan optimal dalam mendukung manajemen universitas. Pertama, adalah mendorong dan memfasilitasi pimpinan Fakultas dan Unit Kerja untuk mengembangkan jaringan komputer di lingkungan kerja masing-masing. Ketiadaan jaringan internal ini, merupakan kendala yang sangat berarti, karena proses peremajaan data pada tataran unit kerja menjadi terhambat. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa kelangkaan jaringan pada tataran unit kerja banyak disebabkan oleh karena beberapa pimpinan unit kerja belum memprioritaskan upaya pengembangan SIM dan jaringan, sehingga alokasi dana menjadi sangat terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali. Komitmen yang kurang ini secara langsung maupun tidak langsung menyebabkan motivasi staf yang bertugas mengelola SIM dan jaringan menjadi sangat rendah. Selain itu, terdapat pula beberapa unit kerja yang kemampuannya memang sangat terbatas.

Untuk kasus seperti ini, pimpinan universitas turun tangan membantu. Kedua, adalah masalah ketersediaan sumberdaya manusia. Sebagaimana disinggung sebelumnya, kekurangberhasilan pengembangan SIM Unhas di masa lalu banyak disebabkan oleh kurangnya dukungan staf. Pengoperasian SIM membutuhkan staf dengan kualifikasi khusus yang umumnya tidak tersedia. Oleh karena itu, Unhas harus menyelenggarakan program pelatihan yang terencana dengan baik. Di samping itu, Unhas perlu pula memberikan perlakuan yang proporsional kepada staf yang telah terlatih, karena tanpa adanya perlakuan itu, mereka akan mudah terpengaruh pada peluang-peluang yang ditawarkan pihak lain kepada mereka. Ketiga, mendorong dan memfasilitasi agar PIU dapat berkembang sebagai value center, yaitu sebagai pusat pelayanan pengembangan SIM dan pemanfaatan ICT bagi institusi pemerintah dan masyarakat, pelayanan akses internet dan content provider, serta mendukung penyelenggaraan program Distance Learning. Jika PIU dapat menggapai posisi ini, maka tidak saja pelayanan informasi akan menjadi semakin prima, tetapi juga akan membuat PIU tidak lagi tergantung kepada dukungan dana universitas, malah sebaliknya. Demi mewujudkan "Citra Unhas 2010", maka pemanfaatan teknologi informasi dan telekomunikasi, diupayakan melalui:

1. Peningkatan kualitas dan jangkauan pelayanan PIU. Jangkauan dan kualitas pelayanan Pusat Informasi Universitas (PIU) ditingkatkan antara lain dengan meningkatkan kualitas Wide Area Network (WAN), serta Sistem Informasi Manajemen (SIM) Unhas.

14. Pembangunan sistem basis data. Keberadaan sistem basis data yang handal merupakan syarat harus bagi terbangunnya sistem informasi manajemen (SIM) universitas yang handal. Sistim basis data perlu dibangun secara terpusat pada PIU namun transaksi data harus terjadi pada unit kerja dimana data bersumber. Dengan pola ini, pengulangan proses input data tidak akan terjadi. Untuk tujuan ini, PIU harus dapat membangun kapasitas pada unit-unit kerja secara berkelanjutan untuk penanganan sistem basis data seperti ini.
15. Pengembangan knowledge management. Unhas perlu mengembangkan sistem yang menjamin pengelolaan pengetahuan yang sesuai dengan standar dunia. Hal ini penting karena knowledge merupakan sumber daya terpenting dan sekaligus merupakan aktivitas utama (core business) Unhas. Mengingat peran yang begitu strategis tersebut, pada tahun 2007 nama PIU kemudian diganti namanya menjadi Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi (PTIK).

Adapun Tugas Pokok PTIK adalah menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan, penyediaan informasi untuk masyarakat internal kampus dan eksternal kampus termasuk berbagai pelatihan teknologi informasi. Sedang fungsinya adalah untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, PTIK menjalankan fungsi pelayanan dan pengembangan sistem dan teknologi informasi universitas dan pemberdayaan SDM yang meliputi antara lain: (1) Memberi pelayanan informasi untuk keprluan pengambilan

keputusan antara lain menyangkut informasi akademik, informasi, kepegawaian, informasi sarana prasarana, dan informasi keuangan; (2) Menyediakan, memelihara dan mengembangkan sarana dan prasarana komunikasi data baik internal (intranet) maupun eksternal (internet) sehingga informasi online dapat dinikmati oleh masyarakat kampus; (3) Memberi pelayanan sistem dan teknologi pada masyarakat kampus dan masyarakat luar kampus melalui penyelenggaraan kursus dan pelatihan sistem dan teknologi informasi, pembangunan serta pengembangan software dan hardware, dan konsultasi manajemen dalam masalah sistem dan teknologi informasi; dan (4) Melaksanakan pemeliharaan perangkat keras, perangkat lunak, basis data serta informasi agar data dan informasi universitas selalu up-to-date dan tersedia setiap saat. Perluasan fungsi PTIK ini diharapkan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan.

Kebijakan penyebaran pengetahuan di Unhas juga diinisiasi melalui perubahan yang sangat mendasar dalam pendekatan pembelajaran yaitu transformasi dari teaching ke learning pada awal tahun 2007 yang merupakan program prioritas Unhas periode tahun 2006-2010. Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan (LKPP) yang diberi mandat oleh universitas untuk melaksanakan transformasi tersebut segera melakukan berbagai program pengembangan untuk mewujudkan budaya pembelajaran (*learning culture*) dikalangan sivitas akademika Unhas yang antara lain dilakukan melalui: (1) pelatihan metode pembelajaran berbasis SCL (student center learning) bagi staf pengajar, (2) perbaikan sarana

pembelajaran yang mendukung terwujudnya lingkungan belajar yang berorientasi kepada SCL, dan (3) penerapan teknologi informasi dalam pembelajaran SCL seperti LMS, blog dosen, dsb-nya. Hasil evaluasi terhadap pelaksanaan SCL yang dilakukan oleh LKPP pda tahun 2012 menunjukkan bahwa pelaksanaan SCL di Unhas telah berjalan dengan baik dan sekitar 98% dosen Unhas telah menerapkan SCL. Secara keseluruhan, upaya penciptaan budaya pembelajar yang dilakukan oleh LKPP telah mampu meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan sebagaimana tercermin dari semakin meningkatnya jumlah bahan ajar yang diunggah di LMS Unhas.

Penerapan sistem manajemen pengetahuan di Universitas Hasanuddin semakin diperkuat melalui kebijakan pimpinan Unhas pada awal tahun 2010 yang secara tegas tertuang dalam dokumen Renstra Unhas periode 2011-2015. Penerapan sistem manajemen pengetahuan di Unhas menjadi salah satu program strategis yang harus dilaksanakan oleh jajaran pimpinan Unhas pada periode tersebut. Namun demikian, realisasi program strategis tersebut belum terimplementasi secara optimal. Meskipun dalam perjalanan selama 4 tahun periode pelaksanaan Renstra Unhas 2011-2015, Unhas telah berhasil mengembangkan sistem informasi, repository, LMS (learning management system), dan global development learning network (GDLN), namun keempat sistem yang telah dibangun tersebut belum berfungsi sebagai sistem manajemen pengetahuan.

Sistem informasi yang dikembangkan melalui proyek TPSDP kemudian disempurkan melalui proyek I-MHERE Comp B.2a yang telah berhasil membangun 4 sistem informasi yaitu sistem informasi akademik, perencanan dan keuangan, sumber daya manusia, dan sarana prasarana. Namun demikian, keempat sistem informasi tersebut belum terintegrasi sehingga belum dapat digunakan sebagai decisison support system (DSS). Meskipun dari aspek finansial dan teknologi baik perangkat keras maupun perangkat lunak telah memadai untuk mendukung terintegrasinya keempat sistem informasi tersebut, namun fakta menunjukkan bahwa sampai sekarang Unhas beium menggunakan sistem informasi yang terintegrasi sebagaimana yang diamanahkan dalam dokumen Renstra Unhas periode 2011-2015.

Jika dibandingkan dengan jumlah publikasi yang dihasilkan oleh sivitas akademika Unhas baik dalam bentuk skripsi, thesis, disertasi, monograf, artikel ilmiah, buku teks serta bentuk karya ilmiah lainnya, nampak bahwa baru sebagian yang telah tersimpan dalam sistem repository Unhas.

Fakta-fakta sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan bahwa sistem manajemen pengetahuan belum berfungsi secara optimal di Unhas baik untuk keperluan pengelolaan organisasi maupun untuk pengelolaan akademik atau pengetahuan. Dengan demikian perlu kajian lebih lanjut tentang faktor-faktor dominan yang menyebabkan penerapan sietam manajemen pengetahuan di Unhas belum berfungsi secara optimal. Lebih lanjut, perlu juga dikaji secara komprehensif model

kerangka sistem manajemen pengetahuan yang lebih sesuai untuk diterapkan di Unhas.

Dalam artikelnya yang berjudul "Managing in a Time of Great Change", Peter Drucker (1995) menyatakan bahwa pengetahuan telah menjadi sumberdaya ekonomi yang penting dan dominan bahkan telah menjadi komponen penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian, manajemen pengetahuan atau knowledge management (KM) telah dipandang sebagai komponen nilai tambah yang strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungan bisnis dan sosial yang dinamis (Liebowitz, 2003). Secara luas telah diakui bahwa penerapan teknologi informasi dan sistem informasi sangat erat kaitannya dengan manajemen pengetahuan mengingat bahwa pada saat ini sangat sedikit masalah bisnis dan sosial yang tidak diselesaikan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi. Alavi dan Leider (2001) menyatakan bahwa penerapan teknologi informasi dan sistem informasi telah terbukti mampu memfasilitasi proses pembentukan sistem manajemen pengetahuan mulai dari penyimpanan (*storage*), penyebaran (*sharing*), penerapan (*application*) serta penciptaan (*creating*) pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam banyak hal organisasi menganggap bahwa melalui penerapan sistem manajemen pengetahuan seperti repositori dan sistem informasi maka dengan sendirinya kinerja organisasi akan meningkat karena dengan keberadaan sistem tersebut secara otomatis akan terjadi perpindahan (*transfer*) dan penyebaran (*sharing*) pengetahuan (Gray dan

Mayster, 2006). Namun sebagaimana yang dikemukakan oleh Jasperson et.al. (2005), perpindahan dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi tidak akan terjadi jika keberadaan sistem tersebut kurang dimanfaatkan. Penerapan sistem manajemen pengetahuan hanya akan berhasil jika sistem tersebut digunakan oleh seluruh komponen dalam organisasi tersebut, mulai dari pucuk pimpinan sampai pekerja pada level bawah. Taylor (2004) menyatakan bahwa kunci sukses penerapan sistem manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi adalah bagaimana melibatkan seluruh komponen dalam organisasi tersebut menggunakan sistem manajemen pengetahuan secara berkesinambungan. Thomas (2001) menyarankan bahwa faktor dominan untuk terjadinya penyebaran pengetahuan yang efektif adalah motivasi. Lebih lanjut Thomas (2001) memaparkan bahwa faktor kritis terbentuknya penyebaran pengetahuan dan kolaborasi dalam suatu organisasi adalah hubungan personal, kesadaran akan sistem manajemen pengetahuan, insentif dan motivasi yang semuanya yang oleh Thomas (2004) kemudian disebut sebagai faktor sosio-psikologis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka disusunlah pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kebijakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme transfer dan motivasi?

2. Apakah teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme transfer dan motivasi?
3. Apakah budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme transfer dan motivasi?
4. Apa akar masalah penyebab rendahnya kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas?
5. Bagaimana model kerangka sistem manajemen pengetahuan yang sesuai untuk diterapkan di Unhas?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan daftar pertanyaan penelitian tersebut, maka dirumuskanlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis arah dan signifikansi pengaruh kebijakan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme transfer dan motivasi.
2. Menganalisis arah dan signifikansi pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas melalui mekanisme transfer dan motivasi.
3. Menganalisis arah dan signifikansi pengaruh budaya terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme transfer dan motivasi.

4. Menemukan akar masalah penyebab rendahnya kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas.
5. Merumuskan model kerangka sistem manajemen pengetahuan yang sesuai untuk diterapkan di Unhas.

1.4 Kegunaan Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kegunaan baik dari aspek pengembangan ilmu maupun untuk peningkatan praktek profesional, sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengayaan khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen terutama terkait manajemen pengetahuan sebagai disiplin ilmu relatif masih baru.
2. Secara lebih spesifik, penelitian ini juga akan bermanfaat terhadap penerapan disiplin ilmu tersebut di perguruan tinggi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan rekomendasi bagi pimpinan Unhas untuk mengembangkan kerangka strategi sistem manajemen pengetahuan yang mampu menghasilkan kinerja penyebaran pengetahuan sehingga dapat secara signifikan membantu pencapaian tujuan strategis Unhas.
2. Memberikan bahan pertimbangan kepada pimpinan perguruan tinggi lainnya untuk mengembangkan kerangka strategi

manajemen pengetahuan untuk mewujudkan fungsi perguruan tinggi sebagai mata air pengetahuan.

1.5 Orisinalitas Penelitian

Temuan-temuan yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan menghasilkan orisinalitas sebagai syarat sebuah disertasi. Terdapat dua orisinalitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Selama ini penelitian-penelitian di bidang manajemen pengetahuan lebih banyak mengkaji tentang pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi, anteseden yang mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan, serta implementasi manajemen pengetahuan di berbagai organisasi. Sejauh pengetahuan peneliti, masih sedikit penelitian yang mengungkap tentang penyebab kegagalan penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi. Penelitian ini memiliki orisinalitas dalam hal pengungkapan kegagalan kinerja penyebaran pengetahuan pada organisasi yang sudah menerapkan manajemen pengetahuan, terutama pada perguruan tinggi yang tugas utamanya adalah menyebarkan pengetahuan.
2. Berbagai penelitian yang telah berkembang selama ini tentang anteseden kinerja penyebaran pengetahuan umumnya menggunakan uji statistik tentang hubungan fungsional dua atau lebih konstruk. Penelitian ini mengembangkan lagi metode yang selama ini banyak digunakan dengan cara mengintegrasikan

model persamaan struktural (SEM) dengan root cause analysis (RCA) serta hierarchial analytical process (HAP) sehingga hasil penelitian tidak hanya memeroleh konfirmasi hubungan teoritik antara dua atau lebih konsep, namun dapat dilanjutkan untuk mengetahui akar masalahnya secara lebih spesifik. Selain itu, model yang diperoleh dari analisis persamaan struktural akan dikembangkan menjadi alternatif kerangka strategi yang lebih operasional untuk dikembangkan di perguruan tinggi.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan pada bagian sebelumnya, ruang lingkup dari penelitian ini terbatas pada kajian knowledge manajemen. Secara detail juga dibahas, variabel-variabel yang terkait dengan knowledge managemen diantaranya kebijakan, teknologi informasi, budaya, mekanisme transfer serta motivasi dalam kaitannya dengan penyebaran pengetahuan, khususnya di Universitas Hasanuddin.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kebijakan

Pengertian kebijakan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah suatu rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya); pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; garis haluan (*http://kbbi.web.id/bijak*).

Pengertian kebijakan (policy) harus dibedakan dengan kebijaksanaan (wisdom). Pengertian kebijaksanaan memerlukan pertimbangan-pertimbangan lebih jauh lagi, sedangkan kebijakan mencakup aturan-aturan yang ada di dalamnya. James E. Anderson sebagaimana dikutip Islamy (2009: 17) mengungkapkan bahwa kebijakan adalah "*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*" (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

Kebijakan menurut Wies (1994) adalah sebuah konsep aktif yang dapat memulai atau mengubah karakter manajemen yang dijalankan.

Kebijakan merupakan turunan dari tujuan manajemen, kebijakan dibuat sebagai pedoman dalam mengeksekusi sebuah proses meskipun kebijakan itu sendiri dan tidak berpengaruh langsung pada apa yang dihasilkan.

Pengaruh Kebijakan terhadap Penyebaran pengetahuan

Menurut De Brún (2005) peningkatan kinerja manajemen pengetahuan tidak lepas dari kerangka kebijakan yang menyediakan pandangan holistik mengenai manajemen pengetahuan. Dari sebuah penelitian yang didasarkan pada program Knowledge Enhanced Government (KEG) pada Departemen Kesehatan Pemerintah Pusat United Kingdom, De Brún mengungkapkan bahwa kerangka kebijakan tersebut dapat didasarkan pada 10 bidang aktifitas yaitu:

1. *knowledge capture* – kebijakan dan proses untuk mengidentifikasi dan menangkap pengetahuan baik eksplisit maupun tasit.
2. *knowledge transfer* – kebijakan dan proses transfer pengetahuan pada berbagai sumber dan bentuk pengetahuan dan antara berbagai sumber dan bentuk pengetahuan tersebut.
3. *knowledge retention* – kebijakan dan proses untuk mempertahankan pengetahuan organisasi, terutama selama masa perubahan organisasi.
4. *content management* – kebijakan dan proses untuk mengelola secara efisien pengetahuan dasar organisasi.

5. *knowledge capital* – kebijakan dan proses untuk mengukur dan meningkatkan pengelolaan modal manusia dan modal sosial.
6. *enabling communities* (pemberdayaan masyarakat) – kebijakan dan proses meningkatkan dan mendukung pengetahuan dasar masyarakat mengenai pekerjaan baik antara departemen maupun lintas departemen.
7. *supporting a knowledge culture* - kebijakan dan proses menciptakan perubahan budaya yang diperlukan dalam rangka menanamkan etos manajemen pengetahuan dalam praktek kerja.
8. *knowledge partnerships* – kebijakan dan proses untuk meningkatkan dan mendukung kerjasama pengetahuan antara pemerintah pusat dan partner utama seperti pemerintah lokal, kantor departemen, organisasi masyarakat non departemen, organisasi masyarakat dan organisasi nirlaba, dan lain-lain.
9. *supporting key business activities* – kebijakan dan proses mendukung aktifitas bisnis utama dalam mengarahkan pengelolaan beberapa proyek, proses legislasi, pelaksanaan monitoring dan lain-lain.
10. *knowledge benchmarking* – kebijakan dan proses mengacu pada perkembangan terkini kemampuan dan praktek manajemen pengetahuan yang sedang berkembang di UK dan di dunia internasional dan juga untuk meningkatkan kinerja.

Dari yang dikemukakan De Brún di atas dapat dikatakan bahwa dalam penerapan manajemen pengetahuan, kebijakan dibutuhkan dan ditetapkan untuk mengatur sistem atau mekanisme transfer pengetahuan itu sendiri. Hal ini ditegaskan pula oleh penelitian yang dilakukan oleh *Bruno Lapporte* pada 10 kota di Amerika Latin dan Karibia. Manajer Knowledge and learningservice di World Bank ini menemukan bahwa adanya formulasi kebijakan yang baik antara klien CoPs dan staf pemerintah daerah merupakan contoh mekanisme transfer pengetahuan dengan model knowledge partnership yang baik yang dapat dilakukan dalam rangka manajemen pengetahuan (Rao, 2005).

Menurut Dezousa dan Awazu (2005) manajemen pengetahuan harus didukung oleh semua komponen yang ada dalam organisasi bahkan sebuah organisasi/perusahaan harus memiliki knowledge chief (KC) yang keberadaannya sama pentingnya dengan Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO) bahkan Chief Executive Officer (CEO). Setiap KC yang terdiri dari Chief Knowledge Officer, Chief Learning Officer, Chief Privacy Officer, dan Chief Security Officer harus bertanggungjawab atas berbagai aspek strategis melakukan kegiatan yang saling bersinergi dengan baik antara keempat KC maupun dengan Chief yang lain dalam menjalankan agenda manajemen pengetahuan.

Peran Chief Knowledge Officer (CKO) difokuskan pada empat hal, yaitu; (1) mengelola sistem transfer dan arus asset pengetahuan eksplisit; (2) mendorong dan membangun mekanisme sosial untuk meningkatkan kegiatan pertukaran keahlian dan keterampilan tasit; (3) mengelola arus

pengetahuan antara organisasi dan partner bisnis; dan (4) menjadikan manajemen pengetahuan sebagai bagian integral budaya organisasi, rutinitas, proses dan kerja sehari-hari.

Gambar 2.1 The knowledge chiefs. [Dezousa & Awazu (2005, p41)]

Peran Chief Learning Officer (CLO) adalah berfokus pada pengelolaan agenda pembelajaran dan kemampuan tim kerja. Mengelola agenda pembelajaran termasuk di dalamnya metode training yang tepat, platform pembelajaran dan kelas; serta mempersiapkan mekanisme hingga penjadwalan training dan mendorong para pekerja untuk berubah dari pelatihan tradisional yang berbasis kelas kepada pelatihan berbasis web. Mengelola kapabilitas tim kerja termasuk menguji pengetahuan pekerja, memutuskan jika latihan tambahan dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi para pekerja, menentukan apakah training yang akan dilakukan harus dilengkapi secara internal maupun eksternal dan menjamin para pekerja benar-benar mendapatkan pelatihan tersebut.

Bahkan CLO juga menentukan ahli yang dapat dipindahkan ke tempat di mana dia dibutuhkan dalam organisasi

Chief Privacy Officer (CPO) berperan dalam menyediakan bantuan untuk para eksekutif lain yang menyangkut isu yang bersifat privat organisasi sehubungan dengan tugas mereka. Secara khusus CPO terlibat dalam peningkatan perjanjian bisnis, terutama dalam sektor business-to-business (B2B), di mana pertukaran data dan informasi termasuk di dalamnya. CPO juga haruslah seorang komunikator handal yang mampu memediasi organisasi dengan pihak luar. Tugas utamanya adalah meningkatkan kesadaran publik tentang komitmen organisasi terhadap online privacy. CPO juga dalam tanggungjawabnya berkaitan erat dengan pemerintah dan badan legislatif dan juga para pemimpin industri dalam rangka membentuk standar organisasi dan aturan-aturan yang mengarahkan organisasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang. CPO lah yang bertanggungjawab dalam penyusunan agenda manajemen yang bersifat privat. Sebagai contoh, Microsoft office mendasarkan penyusun agenda manajemennya dengan 5 prinsip kebijakan yaitu:

1. *notice*, di mana organisasi memperlihatkan komitmen untuk memberikan informasi kepada pelanggan, siapa yang mengumpulkan informasi, informasi apa yang dikumpulkan, dan untuk tujuan apa.
2. *choice*, memberi kebebasan pada pengguna untuk memilih informasi yang akan dibagi.

3. *access*, memberi akses kepada pengguna untuk masuk dalam sistem yang menyimpan semua informasi sehingga mereka bisa memiliki data yang mutakhir dan akurat.
4. *security*, menjamin keamanan data pengguna dari kemungkinan sabotase, kerusakan dan pencurian.
5. *enforcement*, menciptakan kebijakan dan prosedur yang akan menjaga agar organisasi tetap bertangungjawab, dan mendorong agar kebijakan dan prosedur itu tetap dipatuhi.

Sementara peran Chief Security Officer (CSO) adalah menjamin keamanan pengetahuan perusahaan dari orang-orang yang tidak jujur dan sabotase eksternal. CSO adalah orang yang paling bertanggungjawab yang menjamin bahwa organisasi memiliki kemampuan dalam melakukan proteksi pengetahuan. Untuk menjaga produk pengetahuan, CSO bekerjasama dengan CIO dan CKO untuk menjamin keamanan sistem manajemen pengetahuan dan saluran komunikasinya. CSO harus selalu mampu bersaing dengan teknologi baru, dengan situasi dalam organisasi yang memungkinkan orang luar mengakses sumber daya teknologi organisasi dan dengan perubahan informasi arsitektur karena isu-isu ini berpengaruh pada tingkat perlindungan.

2.1.2 Teknologi Informasi

Pemanfaatan teknologi informasi saat ini memungkinkan setiap individu atau organisasi dapat melaksanakan berbagai aktifitas dengan lebih akurat, berkualitas dan tepat waktu. Setiap individu dapat

memanfaatkan internet dan jaringan sistem informasi, dengan demikian sistem informasi menjadi bagian yang sangat penting dalam budaya organisasi.

Sistem informasi adalah kerangka kerja yang mengkoordinasikan sumber daya (manusia dan komputer) dengan mengubah masukan (input) menjadi keluaran (informasi) guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Abdul Kadir dalam bukunya yang berjudul pengenalan sistem informasi yaitu: "sistem informasi adalah kerangka kerja yang mengkoordinasikan sumber daya (manusia, komputer) mengubah masukan (input) menjadi keluaran (informasi), guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan". (Kadir, 2003).

Berdasarkan definisi di atas maka sistem informasi adalah kombinasi dari manusia, fasilitas atau alat teknologi, media, dan prosedur yang menjamin keberlangsungan suatu komunikasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Perkembangan sistem informasi telah menyebabkan terjadinya perubahan yang cukup signifikan dalam pola pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen baik pada tingkat oprasional. Perkembangan ini juga telah menyebabkan perubahan-perubahan peran dari para manajer dalam pengambilan keputusan, mereka dituntut untuk selalu dapat memperoleh informasi yang paling akurat dan terkini. Dengan demikian sistem informasi dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditargetkan dengan mengkoordinasikan manusia dan komputer sebagai sumber daya untuk mengubah input

menjadi output yang diinginkan. Pengunaan sistem informasi ataupun teknologi informasi dalam suatu institusi pemerintah ditujukan agar suatu institusi pemerintah dapat berjalan efektif dan efisien, aplikasi sistem informasi dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat dan aparatur itu sendiri. Kriteria dari sitem informasi antara lain fleksibel, efektif, dan efisien.

Sistem informasi akan berjalan dengan baik jika didukung oleh beberapa komponen yang berfungsi sangat vital di dalam sistem informasi. Komponen-komponen sistem informasi tersebut adalah:

1. *Hardware*, mencangkup piranti-piranti fisik
2. *Software* atau program, adalah sekumpulan instruksi yang memungkinkan perangkat keras untuk dapat memproses data.
3. *Procedure*. Prosedur, yaitu sekumpulan aturan yang dipakai untuk mewujudkan pemrosesan data dan keluaran yang dikehendaki.
4. Pengguna, semua pihak yang bertanggung jawab dalam penggunaan sistem informasi, pemrosesan, dan penggunaan keluaran sistem informasi.
5. Database, merupakan kumpulan dari data yang saling berhubungan dengan data lainnya, tersimpan diperangkat keras komputer dan digunakan perangkat lunak.

Komponen-komponen tersebut sangat penting dalam suatu sistem informasi, apabila salah satu komponen tidak ada maka sistem informasi tidak akan berjalan. Penggunaan sistem informasi dalam suatu organisasi

atau sektor pemerintahan dapat meningkatkan kinerja dalam pelayaan publik agar suatu pelayanan dapat berjalan efektif dan efisien.

2.1.3 Budaya

Definisi klasik tentang budaya Menurut Taylor (1871), budaya adalah "sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kapabilitas serta kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu. Selanjutnya budaya dalam organisasi secara sederhana didefinisikan nilai-nilai yang dianut serta cara bertindak organisasi berikut anggota-anggotanya terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar. (Susanto A.B. dkk., 2008).

The Jakarta Consuling Group mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai inilah yang berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (Susanto, A. B. dkk., 2008).

Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi "*Culture as the shared values, beliefs and practices of the people in the organization*". Menurut Robbins (2003) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu

organisasi dari organisai lain. Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Edgar Schein dalam bukunya "*The Corporate Culture Survival Guide*" mengungkapkan bahwa "Budaya adalah pola asumsi tersembunyi (tacit) yang di-shared (dipahami, dijiwai dan dipraktekkan bersama) oleh sekelompok orang yang telah dipelajari sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan sudah berjalan dengan baik dan dianggap valid, oleh karena itu pola asumsi tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk ber-persepsi, berfikir dan mengungkapkan perasaan dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Berbagai pengertian budaya organisasi yang diberikan oleh para tokoh budaya organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan adalah asumsi dasar, keyakinan yang dianut bersama, pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembang budaya organisasi, pedoman perilaku dalam mengatasi masalah, berbagai nilai yang dianut (sharing of value), lingkungan eksternal dan internal, pewarisan (learning proses) dan penyesuaian.

Definisi budaya menurut adaptationist school misalnya diberikan oleh Stanley Davis, Charles Hamdten-Turner dan Deal dan Kennedy memberikan penekanan pada aspek perilaku. Stanley Davis, 1984 adalah sebagai berikut: budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan

keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku dalam organisasi. Sama seperti Davis, Charles Hamdten-Turner mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: Budaya adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk bertindak mengungkapkan perasaan dan berfikir yang semuanya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok yang tidak disebabkan karena faktor keturunan. Sedangkan Deal dan Kennedy secara sederhana mengatakan bahwa budaya organisasi adalah cara kita melakukan sesuatu di lingkungan organisasi ini.

Karakter suatu organisasi tercermin dari pola sikap dan perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya. Seorang pemimpin organisasi harus mampu menciptakan suatu situasi dan kondisi di mana setiap anggota lebih cenderung melakukan pekerjaannya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan-pelanggannya. Sebuah organisasi haruslah memiliki budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai tertentu yang relevan dengan mutu dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Misalnya dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai belajar, kejujuran, integritas, mandiri dan sebagainya. Nilai-nilai yang merupakan bagian dari budaya organisasi itu harus menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi.

Namun demikian karakter dan budaya organisasi itu hanya akan tumbuh dan berkembang bila iklim organisasi itu menunjang. Oleh karena itu pimpinan juga harus selalu menciptakan iklim organisasi yang kondusif

bagi tumbuh dan berkembangnya karakter dan budaya organisasi tersebut. Misalnya dengan menciptakan dan melaksanakan sistem penghargaan yang mendorong orang untuk bekerja dan berprestasi lebih baik. Atau pimpinan yang selalu berusaha berperilaku sedemikian rupa hingga dapat menjadi model yang selalu dicontoh oleh anggota organisasi yang lain.

Menurut Schein (2009) budaya menjadi penting karena budaya dapat menentukan perilaku, pola pikir dan nilai. Budaya diperlukan dalam organisasi karena unsur budayalah yang menentukan strategi tujuan dan model kerja sebuah organisasi. Pada dasarnya budaya dibedakan dalam tiga level, yaitu: pertama, *Artifacts* atau unsur budaya yang paling luar yang dapat diobservasi dan yang mencerminkan nilai dan asumsi dasar yang dianut organisasi. Kedua, *Espoused value*: nilai budaya organisasi yang mencakup keyakinan, nilai, dan sikap yang mengarahkan perilaku anggota sebuah organisasi yang hanya dapat diketahui lewat wawancara atau lewat dokumen mengenai organisasi tersebut. Meski elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang dan menjadi nilai dasar sebuah organisasi. Yang ketiga, *Shared Tacit Assumption*: bagian yang paling dalam dari budaya organisasi yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan anggota. Biasanya diketahui dengan menggali lewat sejarah, nilai, keyakinan, asumsi para pendiri organisasi mengenai kunci kepemimpinan yang membuat organisasi itu berhasil lalu kemudian bagaimana keberhasilan itu memengaruhi orang lain untuk meyakininya

dan perlahan nilai tersebut diinternalisasi dengan baik oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Nilai itulah yang disebut tacit assumption.

Pengaruh Budaya terhadap Penyebaran pengetahuan

Dalam menciptakan sebuah lingkungan pengetahuan dibutuhkan nilai dan budaya, perubahan sikap dan pola kerja anggota dan menyediakan akses yang mudah dan relevan antara anggota yang satu dengan yang lain dan juga kepada sumber informasi (De Brún 2005).

Marsick dan Watkins (2003) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Budaya pembelajaran (learning culture) ini digunakan sebagai cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku anggota organisasi sehingga menjadi personal learning yang dapat menguntungkan anggota organisasi dan mendorong timbulnya inovasi yang akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Kotter dan Heskett (1992) corporate culture memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja finansial organisasi dalam jangka panjang. Walaupun sulit diubah dan membutuhkan waktu yang cukup lama, begitu *corporate culture* berhasil diubah dan menjadi *learning culture* yang kuat, maka budaya tersebut mendorong peningkatan kinerja. Jika *learning culture* dianut oleh mayoritas anggota organisasi maka akan menjadi motivasi intrinstik yang kuat dan akan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.4 Mekanisme Transfer

Budaya yang terdiri dari perilaku-perilaku atau kebiasaan, sosialisasi, komunikasi, pengharapan, termasuk aspek sosial juga mempengaruhi transfer pengetahuan. Sosialisasi dibawah perspektif bisnis, adalah proses dimana karyawan baru menyerap budaya perusahaan dan menjadi bagian dari nilai dan perilaku pada perusahaan itu. Hal tersebut dilakukan melalui program training untuk pengembangan group spirit atau mereka dapat terabsorpsi secara informal dengan melakukan pengamatan terhadap karyawan lain dan mempelajari bahasa yang ada pada perusahaan itu dan cerita-cerita dongeng pada daerah tersebut (Schneider and Barsoux, 2003).

Menurut Forsgren (2005), nilai dan budaya perusahaan dapat menjadi lem yang mengikat keseluruhan perusahaan. Lem yang dimaksud tadi adalah seperangkat nilai yang dibagi, keyakinan, tujuan yang sama, norma dan visi sesama lapisan lapisan atas dan bawah perusahaan. Perbedaan budaya antara karyawan yang berasal bangsa yang berbeda dapat disatukan dalam suatu corporate value.

Untuk mendukung mekanisme penyebaran pengetahuan dibutuhkan sarana pendukung transfer pengetahuan. Ciabuschi (2005) menjelaskan bahwa teknologi informasi adalah kunci penting yang sangat potensial menunjang terjadinya penyebaran pengetahuan. Sarana pendukung transfer pengetahuan adalah sarana-sarana atau fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawan di dalam melakukan proses transfer pengetahuan baik antarsesama karyawan maupun pihak lain dari

luar organisasi, terdiri dari Internet, Pusat Pendidikan dan pelatihan, perpustakaan dan kantin.

2.1.5 Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin movere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja individu, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk tercapainya tujuan. Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi, sehingga setiap individu memiliki dorongan motivasional dasar yang berbeda-beda baik antara setiap individu maupun antara individu dan situasi.

Berbagai definisi motivasi telah dikemukakan, umumnya dalam definisi dimasukkan kata-kata: hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi, dan insentif. Beberapa definisi motivasi menurut para ahli, antara lain:

1. Motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner dan Kinicki, 2003:248)
2. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson ,1996:185)
3. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robins, 2007:222).

4. Motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2006:270).
5. Terdapat banyak teori motivasi dan temuan penelitian yang berusaha memberikan penjelasan mengenai hubungan perilaku-hasil, yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan yaitu pendekatan berdasarkan isi (Content Theory) atau berdasarkan proses (Process Theory) dari motivasi (Ivancevich, 2005).

Pendekatan isi berfokus pada pengidentifikasian faktor-faktor motivasi yang spesifik, faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka berusaha menentukan kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Yang termasuk Content Theory adalah:

1. Maslow's Need Hierarchy Theory (Teory Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow). Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan di tingkat yang paling rendah berturut-turut adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri.
2. Herzberg's Two Factor Theory (Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg): Herzberg mengembangkan teori isi yang dikenal sebagai teori motivasi dua faktor. Kedua faktor tersebut disebut dissatisfier-satisfier, motivator-higiene, atau ekstrinsik-intrinsik.

3. Alderfers Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory (Teori ERG dari Alderfer). Alderfer sepakat dengan Maslow bahwa kebutuhan individu diatur dalam suatu hierarki, akan tetapi hierarki kebutuhan yang diajukan hanya melibatkan tiga rangkaian kebutuhan, yaitu: (i) Eksistensi (Existence): Kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja. (ii) Hubungan (Relatedness): Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti, dan (iii) Pertumbuhan (growth): Kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.
4. Mc.Clelland's Achievement Motivation Theory (Teori Motivasi Prestasi dari David C. McClelland). McClelland telah mengajukan teori motivasi yang secara dekat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Teori ini menitikberatkan pada tiga kebutuhan, yaitu (i) Kebutuhan akan prestasi (Need for Achievement = nAch); (ii) Kebutuhan akan kekuasaan (Need for Power = nPow); dan (iii) Kebutuhan akan afiliasi (Need for Affiliation = nAff).

Pendekatan proses dari motivasi berkenaan dengan menjawab pertanyaan bagaimana perilaku individu didorong, diarahkan, dipelihara, dan dihentikan, yang termasuk Process Theory, antara lain:

1. Teori Harapan (Expectancy Theory): Teori Harapan dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori Harapan mengemukakan bahwa kuatnya kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa

tindakan itu akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi individu tersebut.

2. Teori Keadilan (Equity Theory): Teori Keadilan menjelaskan bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Teori ini mempelajari bagaimana seseorang mungkin merespon perbedaan yang dipersepsikan antara rasio input/ hasil miliknya dan milik orang yang dijadikan referensi.
3. Teori Pengukuhan (Reinforcement Theory): Teori di mana perilaku merupakan fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Teori penguatan mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Teori ini mengabaikan perasaan, sikap, harapan dan variabel kognitif lain yang diketahui memengaruhi perilaku.

Dari beberapa definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa motivasi secara umum adalah dorongan atau daya penggerak. Perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasaran apabila semua komponen perusahaan berupaya menampilkan kinerja yang optimal.

Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Stoner, at. al. (2003) berpendapat bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Selanjutnya Handoko (2006) menyatakan, motivasi dapat diartikan

sebagai bagian integral dan hubungan ketenagakerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui sumberdaya manusia dalam suatu organisasi.

Motivasi adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu (Graham dan Weiner, 1996). Misalnya dalam pencapaian akademik, dapat dipertanyakan mengapa seorang pembelajar dapat menyelesaikan tugas dengan kesulitan yang tinggi, sementara yang lain menyerah untuk alasan yang sangat sederhana. Lebih lanjut Graham dan Weiner mengemukakan bahwa ada beberapa pertanyaan yang dapat digunakan dalam mengukur motivasi seorang individu:

1. Apa yang dilakukan oleh individu tersebut, atau choice of behavior.
2. Berapa lama waktu yang dibutuhkan individu tersebut untuk memulai aktifitasnya, atau latency of behavior.
3. Seberapa besar intensitas kerja individu tersebut, atau intensity of behavior.
4. Berapa lama individu bertahan dengan pekerjaan tersebut, persistence of behavior, dan
5. Apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh individu tersebut selama melakukan tugasnya, atau cognitions and emotional reactions yang menyertai perilaku itu.

Dari berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan ransangan

atau dorongan serta semangat kerja pegawai yang dapat merubah perilaku pribadi pegawai dan menggambarkan sebagai tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Motivasi yang tinggi dari tiap individu sangat dibutuhkan dalam mengimplementasi manajemen pengetahuan karena bagi sebuah organisasi, pengetahuan sangat berguna hanya jika pengetahuan tersebut diaplikasikan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, karena itu bagi sebuah organisasi selain membuat kebijakan mengenai manajemen pengetahuan, tantangan berikutnya adalah menjamin bahwa pengetahuan yang dikemukakan oleh satu bagian dalam organisasi tidak ditolak ataupun diabaikan oleh bagian lain karena sindrom "not invented here" (Sanchez, 2005). Sehingga semua anggota organisasi tanpa membedakan penggolongannya dalam organisasi harus secara bersama mementingkan tujuan organisasi dan menjadikannya sebagai motivasi tinggi dalam melaksanakan atau mengimplementasikan manajemen pengetahuan ini.

Dalam manajemen pengetahuan dipahami bahwa motivasi anggota adalah juga merupakan tanggung jawab dari pimpinannya. Para manajer bukanlah orang yang hanya memiliki ide yang sangat berguna namun juga seseorang yang mampu menciptakan suasana yang kondusif bagi para anggota untuk saling berbagi pengetahuan dalam organisasi (Sedziuviene 2009). Bahkan seorang manajer, selain menciptakan komitmen dan motivasi yang nyata dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, dia pertama-tama harus menciptakan proses pembelajaran yang aktif di mana semua

anggota dapat terlibat dan mau memberi kontribusi dengan ide-ide mereka.

2.1.6 Penyebaran Pengetahuan

Pengetahuan didefinisikan secara berbeda-beda. Menurut Probst, Raub, dan Romhardt, (2000) pengetahuan adalah keseluruhan kognisi dan keterampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah. Konsisten dengan pendapat tersebut, Wolf (1990) mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang terorganisir yang bisa digunakan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah.

Definisi lain mengatakan bahwa pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan. Sedangkan definisi paling sederhana mengenai pengetahuan adalah kapasitas untuk melakukan tindakan dengan efektif. Turban et.al. (2011)

Jika ditinjau lebih lanjut, terdapat dua tipe pengetahuan menurut Nonaka and Takeuchi (1995) sebagai berikut:

1. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sebagian besar berada dalam organisasi. Tacit knowledge adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit diungkapkan secara jelas dan lengkap. Tacit knowledge sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena pengetahuan tersebut tersimpan pada masing-masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai dengan kompetensinya.

2. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan dan pengalaman tentang "bagaimana untuk". Yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkritnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

Dengan demikian, organisasi perlu terampil dalam mengalihkan tacit knowledge ke explicit knowledge dan kembali ke tacit yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan (knowledge) adalah informasi yang telah dianalisis yang dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan untuk menempuh arah atau strategi tertentu.

Definisi paling sederhana mengenai pengetahuan adalah kapasitas untuk melakukan tindakan dengan efektif. Berangkat dari pemahaman tersebut, maka pengetahuan bisa menjadi sumber keunggulan bersaing penting pada sebuah perusahaan, sepanjang memenuhi kriteria yang dijelaskan Barney (1991); yaitu: berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Manajemen pengetahuan adalah manajemen pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima (Tiwana, 2000).

Beberapa jurnal telah menyebutkan sebelumnya bahwa hanya organisasi yang mampu mengelola pengetahuan-nya secara optimal saja yang mampu bertahan dilingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan ada untuk menjawab persoalan tersebut.

Manajemen pengetahuan adalah pengetahuan yang sistematis, eksplisit, bersifat pembaruan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan pengetahuan suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu manajemen organisasi yang sistematis tentang pengetahuan organisasi yang melibatkan proses membuat, mengumpulkan, mengorganisir, menyebarkan penggunaan dan pemanfaatan pengetahuan untuk menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif. Inti dari keberhasilan penerapan manajemen pengatahuan adalah penyebaran pengetahuan. Implementasi penyebaran pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya. Dimana kemauan untuk membagi pengetahuan antara individu sangat diperlukan dan dari pengetahuan individu-individu disimpan sebagai pengetahuan organisasi.

Defenisi penyebaran pengetahuan adalah proses timbal balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (tacit dan explicit knowledge) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan atau solusi baru (Van den hof dan De Ridder, 2004). Salah satu tujuan defenisi ini terdiri dari memberikan dan mengumpulkan knowledge, dimana memberikan knowledge dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari personel intellectual capital seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan

kerja dengan membagi informasi atauintellectual capital yang mereka miliki.

Defenisi lain menyebutkan penyebaran pengetahuan dapat didefenisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran knowledge antara karyawan, pengalaman, dan skill melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerja sama (Pasaribu, 2009).

Coonnely dan Kelloway mendefenisikan penyebaran pengetahuan sebagai prilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang lain. (dalam Baharim, 2008). Penyebaran pengetahuan terdiri dari pemahaman yang disebarkan yang berhubungan dengan mengadakan akses pekerja dengan informasi yang relevan dan membangun dan menggunakan jaringan knowledge melalui organisasi (Hogel et.al, 2003). Sejumlah studi menunjukkan bahwa penyebaran pengetahuan sangat penting karena hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan performa inovasi dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan (Calantone et.al, 2002).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyebaran pengetahuan adalah proses dimana para individu secara timbal balik saling bertukar atau informasi melalui interaksi sosial berdasarkan pengalaman dan skill yang mereka miliki untuk membagi dan menerima pengetahuan dalam keseluruhan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru.

Namun demikian penyebaran pengetahuan juga bisa mengalami hambatan sehingga tidak berjalan dengan baik, keadaan ini dikenal dengan *knowledge sharing barrier,* penelitian tentang fenomena tersebut dalam suatu organisasi telah banyak dilakukan. Hasil penelitian kunci oleh Lin dan Lee (2006); Du et.al, (2007); Hall dan Goody (2007); Riege (2007); Yang (2007), dalam Sigit (2012) dapat diperoleh penjelasan berikut:

1. Struktur kompensasi internal atau penghargaan instrinsik dari organisasi menjadi penting untuk menumbuhkan motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan. Pada waktu yang bersamaan, kompensasi yang berlebihan, tanpa diikuti faktor-faktor lainnya, secara dramatis dapat menghalangi penyebaran pengetahuan karena dapat menjadi ancaman penyalahgunaan sistem atau kolusi.
2. Motivasi-motivasi instrinsik termasuk sifat kesenangan untuk berbagi pengetahuan, sikap yang positif karena telah membantu orang lain, self efficacy karena memiliki pengetahuan yang lebih baik, merasa telah banyak berkontribusi terhadap kinerja organisasi, serta kepercayaan diri dalam diri seseorang untuk membagi knowledge yang penting adalah kunci penting dalam penyebaran pengetahuan.
3. Komitmen dan dukungan manajer tingkat atas serta mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk penyebaran

pengetahuan juga merupakan kunci penting lainnya dari kegiatan kolaborasi.

4. Ketersediaan "ruang" berbagi pengetahuan dalam proses-proses kolaborasi. Termasuk didalamnya ruang yang berupa fisik dan ruang virtual (dunia maya), misalnya akses ke dalam sistem manajemen, kelompok kerja dan berbagai macam teknologi komunikasi yang dapat digunakan dalam penyebaran pengetahuan.
5. Isu-isu teknologi terkait integrasi sistem, dukungan, pelatihan teknologi informasi, dan mengerti akan kapabilitas dan keterbatasan dari sistem yang ada.
6. Heterogenitas dan homogenitas pekerja (diantarnya perbedaan usia, jabatan, pengalaman, tigkat pendidikan dan jenis kelamin) memiliki pengaruh terhadap penyebaran pengetahuan.
7. Iklim intra-organisasi mendorong prilaku berbagi pengetahuan, contohnya tingkat hubungan interpersonal.

Penyebaran pengetahuan dalam suatu organisasi memanifestasikan dirinya melalui perubahan dalam pengetahuan atau kinerja pada unit atau orang yang menerima. Penyebaran pengetahuan adalah penyebaran secara sukarela keahlian dan pengalaman yang didapatkan pada suatu bagian organisasi (Davenport, 1997; Ipe, 2003). Beberapa penulis lainnya mendefinisikan internal penyebaran pengetahuan adalah kepercayaan-kepercayaan atau rutinitas untuk menyebarkan pengetahuan dan pengalaman antara sesama unit-unit

pada suatu organisasi (Calantone et.al. 2002; Moorman et.al. 1998). Tindakan membagi adalah sangat penting semenjak pengetahuan individu-individu tidak akan memberikan banyak pengaruh kecuali pengetahuan dibagikan kepada individu-individu lain (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Menurut Levitt dan March (1988), pengetahuan ditanamkan pada suatu rutinitas organisasi dan prosedur operasi standar pada produk-produk dan proses-proses, pada teknologi-teknologi dan alat, pada denah dan struktur, pada kultur dan norma tentang bagaimana aktifitas-aktifitas ini secara umum dilakukan. Sedangkan Ciabuschi (2005) menjelaskan bahwa cara lain melihat penyebaran pengetahuan adalah sebagai proses transfer, akses dan adaptasi pengetahuan antar group atau kelompok.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, diidentifikasi setidaknya lima faktor yang mempengaruhi penyebaran pengetahuan yaitu motivasi, mekanisme transfer pengetahuan sarana transfer pengetahuan, budaya, dan faktor penghambat transfer pengetahuan.

Szulanski (1996); Osterloh dan Frey (2000), menjelaskan bahwa motivasi memainkan peran kritis selama proses penyebaran pengetahuan. Calder dan Staw (1975) menyatakan bahwa karyawan secara ekstrinsik termotivasi apabila mereka bisa memuaskan kebutuhannya secara langsung baik melalui insentif material dan pemenuhan kebutuhan formal lainnya seperti pengembangan karir. Uang adalah tujuan untuk menyediakan independensi kepuasan pada aktifitas aktual itu sendiri.

Selain itu, elemen penting lain yang juga dapat memotivasi karyawan untuk membagi dan mentransfer pengetahuan adalah corporate value. Corporate value atau budaya perusahaan dapat membentuk nilai dan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi menentukan prioritas-prioritas perusahaan, perilaku-perilaku yang tepat dan dihargai, hal-hal yang dianggap perlu dan tidak perlu, sistem pengendalian dan prosedur-prosedur yang dianggap terbaik untuk merespon krisis dan kesalahan (Storey, 2001).

Selanjutnya Adler dan Cole (1993) menyatakan bahwa standarisasi dan dokumentasi aktifitas adalah alat penting untuk membuat transfer pengetahuan mengalir lebih cepat kepada seluruh tim di suatu perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan seperti berinteraksi satu sama lain, mempelajari hal-hal yang terbaik (*learning best practices*), dan mengadaptasikan pada seluruh kondisi lokal perusahaan adalah sesuatu yang sangat efektif. Mekanisme transfer pengetahuan antara lain bisa melalui program training, mentoring, knowledge group, brainstorming, information technology system dan expatriates. Allen (1977) menambahkan bahwa individu-individu adalah penghubung atau pembawa informasi karena mereka dapat merestrukturisasi informasi dan menerapkan konteks baru. Berdasarkan pemahaman tersebut, expatriate adalah jalan efektif dan ekstrim untuk memudahkan transfer pengetahuan yaitu dengan melakukan pertukaran karyawan antar unit bisnis perusahaan di negara yang berbeda.

Budaya yang terdiri dari perilaku-perilaku atau kebiasaan, sosialisasi, komunikasi, pengharapan, termasuk aspek sosial juga mempengaruhi transfer pengetahuan. Sosialisasi dibawah perspektif bisnis, adalah proses dimana karyawan baru menyerap budaya perusahaan dan menjadi bagian dari nilai dan perilaku pada perusahaan itu. Hal tersebut dilakukan melalui program training untuk pengembangan group spirit atau mereka dapat terabsorpsi secara informal dengan melakukan pengamatan terhadap karyawan lain dan mempelajari bahasa yang ada pada perusahaan itu dan cerita-cerita dongeng pada daerah tesebut (Schneider and Barsoux, 2003).

Menurut Forsgren (2005), nilai dan budaya perusahaan dapat menjadi perekat yang mengikat keseluruhan perusahaan. Perekat yang dimaksud tadi adalah seperangkat nilai yang dibagi, keyakinan, tujuan yang sama, norma dan visi sesama lapisan lapisan atas dan bawah perusahaan. Perbedaan budaya antara karyawan yang berasal bangsa yang berbeda dapat disatukan dalam suatu corporate value.

Untuk mendukung mekanisme penyebaran pengetahuan dibutuhkan sarana pendukung transfer pengetahuan. Ciabuschi (2005) menjelaskan bahwa teknologi informasi adalah kunci penting yang sangat potensial menunjang terjadinya penyebaran pengetahuan. Sarana pendukung transfer pengetahuan adalah sarana-sarana atau fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawan di dalam melakukan proses transfer pengetahuan baik antar sesama karyawan maupun pihak lain dari

luar organisasi, terdiri dari Internet, pusat pendidikan dan pelatihan, perpustakaan dan kantin.

Selanjutnya Szulanski (1996) menjelaskan bahwa bahwa faktor-faktor penghambat transfer pengetahuan bisa berupa keterbatasan penerima pada kapasitas penerimaannya (*absorptive capacity*), kebingungan sederhana (*casual ambiguities*), dan hubungan yang sulit antara pemberi dan penerima. Hubungan yang sulit itu bisa berupa lokasi kerja yang terpisah, keterbatasan waktu berinteraksi, struktur hirarki perusahaan maupun karena adanya kompetisi antarkaryawan yang bersangkutan.

Perusahaan multinasional sering mengalami kesulitan dalam hal implementasi penyebaran pengetahuan. Setidaknya terdapat dua hal yang menghambat penyebaran pengetahuan yaitu sulitnya mentransfer tacit knowledge, karena tidak mudah disampaikan secara lisan maupun tulisan dan adanya kompetisi dan perbedaan tantangan yang mungkin ada antar unit.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa setidaknya terdapat lima variabel yang mempengaruhi kinerja penyebaran pengetahuan yaitu:

1. Mekanisme transfer pengetahuan sebagaimana studi yang dilakukan Adler dan Cole (1993) tentang pentingnya dilakukan brainstorming yakni dengan berkumpul dan berinteraksi satu sama lain, mempelajari hal-hal yang terbaik dan mengadaptasikannya pada seluruh kondisi local perusahaan. Studi lain yang relevan

adalah yang dilakukan Burke dan Cooper (2005) tentang kegiatan training dapat memperluas model-model orang dan pengetahuan di dalam organisasi, Argote (1999) juga memperkenalkan knowledge group untuk menghasilkan produk bersama dan beberapa teori lainnya.

2. Sarana pendukung transfer pengetahuan adalah merupakan bagian dari knowledge management system untuk mempercepat dan memudahkan terjadinya transfer pengetahuan antar sesama karyawan.
3. Budaya sebagai cara untuk melakukan transfer pengetahuan yang dapat terjadi melalui hubungan kerja, otoritas. Dan hubungan sosial (Schneider dan Barsoux, 2003).
4. Faktor motivasi. Menurut Calder dan Staw (1975) bahwa karyawan secara ekstrinsik termotivasi apabila kebutuhannya terpuaskan seperti karir dan uang. Sebagai tambahan, Storey (2001) juga mengemukakan bahwa corporate value bisa memotivasi para karyawan di dalam penyebaran pengetahuan.
5. Faktor penghambat transfer pengetahuan. Szulanski (1996) menjelaskan bahwa faktor-faktor penghambat bisa berupa keterbatasan penerima pada kapasitas penerimannya (absorptice capacity), hubungan yang sulit antara pemberi dan penerima, lokasi kerja yang terpisah dan seterusnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu terkait dengan manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut.

1. Penelitian Dorota et. al., (2013) dengan judul Organizational Culture Conditions of knowledge Management, menggunakan variabel Budaya dan manajemen pengetahuan, menemukan bahwa penguatan dan promosi nilai-nilai budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, serta merumuskan secara singkat perilaku-perilaku yang terkait ke arah peningkatan budaya organisasi yang mendukung manajemen pengetahuan.
2. Leidner et.al., (2006) The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. Menggunakan budaya dan manajemen pengetahuan sebagai variabel, dan menyimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebagai dasar penciptaan pengetahuan baru dalam sebuah organisasi.
3. Maryam Alavi, et.al., (2005), Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, menggunakan objek penelitian (i) Organisasi; (ii) pelaksanaan manajemen pengetahuan dan (iii) Luaran manajemen pengetahuan; menyimpulkan bahwa perbedaan nilai budaya dalam perusahaan akan mendorong perbedaan hasil penggunaan sistem manajemen pengetahuan oleh organisasi dan individu.

4. Hassan Rahgozar et. al. (2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz), dengan menggunakan variabel (i) Group Culture; (ii) Market Culture; dan (iii) manajemen pengetahuan. Dengan analisis regresi dan korelasi pearson, menyimpulkan bahwa ada hubungan yang berarti (sekitar 99%) antara perbedaan jenis budaya organisasi dan 6 dimensi manajemen pengetahuan.
5. Pornpimol Viriyakul (2011), Organization Culture Affecting Knowledge Management for Organization Effectiveness: A Case Study of Industrial Entities in Chachoengsao Industrial Estate. Menyimpulkan bahwa budaya organisasi pada semua aspek, baik pada aspek partisipasi, maupun aspek pengembangan memiliki hubungan yang kuat dengan manajemen pengetahuan, sedangkan aspek kebersamaan memiliki hubungan yang lemah (rendah).
6. Mihaela OPREA, (2011); A University Knowledge Management Tool for Academic Research Activity Evaluation, menggunakan variabel (i) manajemen pengetahuan dan (ii) evaluasi aktifitas riset akademik. Menyimpukan bahwa evaluasi aktivitas riset akademik yang digunakan sebagai alat pengambilan keputusan oleh sistem manajemen pengetahuan universitas untuk perencanaan riset ke depan.

7. Teodora Bakardjieva dan Galya Gercheva (2011); Knowledge Management and e-Learning – An Agent - Based Approach, mengemukakan pentingnya implementasi sistem e-learning di Varna University untuk mendukung proses pembelajaran.
8. Simona Agoston et.al., (2012); Knowledge Transfer in Romanian Universities, dengan menggunakan variabel transfer pengetahuan, mengemukakan bahwa dalam perspektif universitas, terdapat empat kategori partner transfer, yakni: lingkungan bisnis, public (universitas, institusi internasional), mahasiswa, dan pihak lainnya (alumni, masyarakat). Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi yang belum dikenal sebelumnya dari transfer pengetahuan dan dinamika universitas.
9. Oye, N.D et. al. (2011); Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators. Dengan menggunakan variabel (i) penyebaran pengetahuan; (ii) motivator dan demotivator, dan (iii) manajemen pengetahuan, menyimpulkan bahwa penyebaran pengetahuan di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh motivator dan demotivator dimana keduanya menentukan keberhasilan manajemen pengetahuan.
10. Line Girdauskiene dan Asta Savaneviciene, (2007); Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer; menggunakan variabel (i) budaya pengetahuan; (ii) transfer pengetahuan; dan (iii) manejemen pengetahuan. Menyimpulkan bahwa sebuah proses yang konsisten dan sistematik dari

manajemen pengetahuan yang didefinisikan sebagai tahapan identifikasi pengetahuan, pengumpulan, pengembangan, perutakaran/distribusi, penerapan, penolakan adalah merupakan tahapan yang penting. Faktor terpenting adalah ketika pengetahuan yang tercipta dapat ditransfer kepada semua anggota organisasi. Budaya dapat dipandang sebagai faktor penting yang tidak hanya dapat menjamin kesuksesan manajemen pengetahuan, tapi juga mempercepat efektivitas transfer pengetahuan.

11. Alireza ANVARI et.al., (2011); Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas; dengan objek penelitian manajemen pengetahuan, menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan gender. Namun terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kerja kelompok serta level pekerjaan.
12. Ian Chaston, (2012); Knowledge management system and open innovation in second tier UK universities; menggunakan variabel (i) sistem manajemen pengetahuan, dan (ii) Inovasi menyimpulkan bahwa Inovasi signifikan mempengaruhi efektifitas manajemen pengetahuan. Akusisi pengetahuan sangat penting dalam penciptaan pengetahuan baru.
13. Amir Reza Alidoust dan Mohammad Bagherzades Homaei (2012); Analysis the effects of Cultural Intelligence on Knowledge

Management Practice (Case study: Higher Education Institutions). Menggunakan variabel (i) Cultural intelligence; (ii) meta cognitive, (iii) cognitive; (iv) motivational; (v) behavioral, dan (vi) Knowledge Management practice, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan budaya intelegensia dengan keberhasilan manajemen pengetahuan.

14. Vladimir Bures, et.al., (2011); Rethinking of Knowledge Management Introduction at Teaching Universities: The Framework Development. Dengan variabel (i) manajemen pengetahuan dan (ii) penyebaran pengetahuan, menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan bersifat spesifik bergantung pada orientasi setiap universitas.
15. Kalsom Salleh dan Ching Choo Huang (2011); Learning Organisation, Knowledge Management Process and Organisational Performance: Empirical Evidence From a Public University. Melakukan penelitian dengan objek (i) manajemen pengetahuan; (ii) organisasi pembelajar; dan (iii) kinerja organisasi. Menyimpulkan bahwa organisasi pembelajar signifikan mempengaruhi proses dan keberhasilan manajemen pengetahuan melalui pemanfaatan tacit knowledge.
16. Mostafa Nejati, et.al., (2010); Putting sustainability at the core of knowledge management performance evaluation system, dengan objek penelitian (i) manajemen pengetahuan dan evaluasi kinerja manajemen pengetahuan. Menyimpulkan bahwa manajemen

pengetahuan perlu mempertimbangkan tanggung jawab sosial dan pembangunan berkelanjutan. Manajemen pengetahuan di perguruan tinggi sangat penting untuk menjamin kedua hal tersebut.

17. Ulka Toro, (2012); A Review of Literature on Knowledge Management using ICT in Higher Education. Menggunakan variabel (i) manajemen pengetahuan; (ii) ICT; dan (iii) Network. Menyimpulkan bahwa penjenjangan penting untuk diperhatikan pada penerapan sistim informasi dan teknologi untuk dalam manajemen pengetahuan di perguruan tinggi.
18. Reza Davoodi et.al., (2012); Measuring Knowledge Management Based on Quintuplet Indicators in I.A.U Dashtestan Branch. Menyimpulkan bahwa lima komponen manajemen pengetahuan adalah manajemen, gaya kepemimpinan, visi strategik, proses bisnis, dan sumber daya manusia.
19. Gashaw Kebede, (2010); Knowledge management: An information science perspective; dengan objek penelitian (i) manajemen pengetahuan dan (ii) Information Science; menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan sangat penting dalam evolusi pengetahuan, karena pergeseran perekonomian bertumpu pada manajemen pengetahuan.
20. Luciana andrawina, et.al., (2008) Hubungan antara knowledge sharing capability, absortive capacity dan mekanisme formal: Studi kasus industry teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Penyebaran pengetahuan di dalam organisasi telah terbukti mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan pembelajaran serta mengungkit daya saing organisasi (Argote dan Ingram 2000, Alony dan Whymark, 2006). Oleh karena itu, penyebaran pengetahuan merupakan tantangan besar bagi organisasi untuk mendorong bagaimana pengetahuan individu dapat menyebar menjadi pengetahuan bersama yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pada perguruan tinggi, penyebaran pengetahuan menjadi salah satu misi yang secara implisit terkandung pada tridharma perguruan tinggi. Universitas Hasanuddin sendiri secara eksplisit menyebutkan bahwa salah satu misinya adalah untuk melestarikan, mengembangkan, menemukan, dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya.

Penyebaran pengetahuan di dalam organisasi merupakan aktifitas kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Ardichvili et al. (2003) menjelaskan bahwa kepercayaan menjadi motivasi bagi individu untuk menyebarkan pengetahuannya di dalam organisasi. Coonnely dan Kelloway dalam Baharim (2008) mendefinisikan penyebaran pengetahuan sebagai aktivitas pelibatan pertukaran informasi di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dyer dan Nobeoka (2000) juga menambahkan bahwa apresiasi terhadap individu yang berkontribusi dalam penyebaran pengetahuan serta upaya mencegah *free-rider* untuk mendapatkan kredit dalam penyebaran pengetahuan merupakan dimensi yang melandasi bagaimana motivasi menjadi penggerak dalam penyebaran pengetahuan.

Kinerja penyebaran pengetahuan dapat diukur dari berbagai dimensi antara lain: jumlah pengetahuan yang disebarkan, frekuensi melakukan penyebaran pengetahuan, tingkat pemanfaatan pengetahuan, tingkat kebermanfaatan pengetahuan yang tersedia, serta bagaimana sebuah kegiatan dapat bermuatan penyebaran pengetahuan di dalamnya (Levin and Cros, 2004; Hansen, 1999; Dyer dan Nobeoka, 2000; Spencer, 2003). Kondisi ini sangat relevan dengan misi serta tujuan pelaksanaan aktivitas tridharma di perguruan tinggi.

Penyebaran pengetahuan pada sebuah organisasi menjadi sangat sulit tanpa bantuan teknologi informasi. Umumnya, komunitas maupun kelompok karyawan dalam sebuah organisasi menggunakan email dan aplikasi teknologi informasi lainnya untuk berbagi pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan tim di organisasi (Hansen 1999; Smith dan Powell 2004; Stenmark 2000). Hal ini juga sangat ditegaskan oleh Ardichvili et.al, (2003), yang menyatakan bahwa teknologi telah memberikan pengaruh dominan dalam keberhasilan penyebaran pengetahuan.

Salah satu hal penting lainnya yang turut mempengaruhi keberhasilan penyebaran pengetahuan dalam organisasi adalah kebijakan serta sistem *punish and reward*, sebagaimana yang dijelaskan oleh Alony

dan Whymark (2006). Berbagai penulis juga telah banyak menemukan pengaruh budaya terhadap penyebaran pengetahuan. Salah satu diantaranya adalah studi yang dilakukan oleh Leidner, et. al. (2006), dimana dijelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi inisiasi dan evolusi penyebaran pengetahuan di dalam organisasi. Sekedar menyediakan repository, akan memberikan hasil yang lebih sedikit dalam penyebaran pengetahuan dibanding upaya menyatukan seluruh elemen organisasi dalam kerja kolaboratif dengan bantuan teknologi informasi.

Lebih lanjut Agoston, et. al. (2012) menjelaskan bahwa transfer pengetahuan dapat diklasifikasi atas mekanisme transfer pengetahuan secara personal dan mekanisme transfer pengetahuan dengan menggunakan teknologi informasi. Menurut (Geuna dan Muscio, 2008; Hubig dan Jonen, 2006) transfer pengetahuan personal dilakukan oleh mereka yang terdidik dengan baik di universitas terhadap masyarakat di dunia industri dalam bentuk presentasi atau pendidikan dan pelatihan. Pengetahuan dihasilkan di perguruan tinggi kemudian dialirkan ke masyarakat luas. Oleh karena itu, mempertimbangkan peran penting perguruan tinggi dalam pembangunan masyarakat, maka perlu ada keseimbangan antara pengetahuan yang masuk dan keluar.

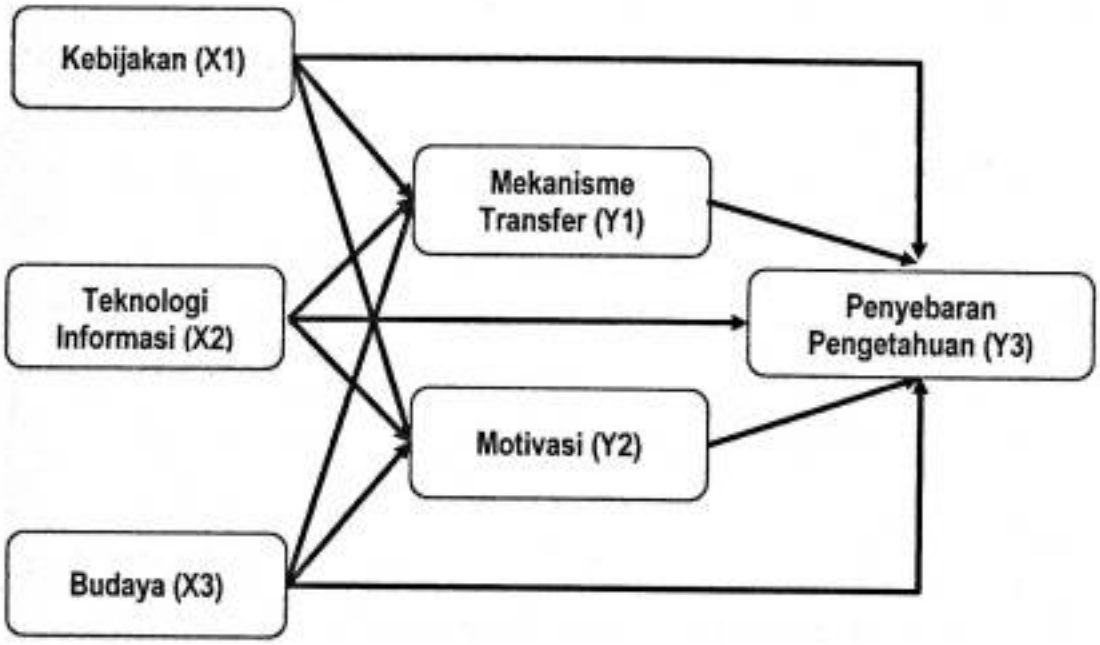
Peningkatan kinerja manajemen pengetahuan tidak lepas dari kerangka kebijakan. Hal ini ditegaskan oleh De Brún (2005), yang menekankan bahwa dibutuhkan kebijakan untuk menjamin penerapan manajemen pengetahuan melalui pengaturan sistem atau mekanisme transfer pengetahuan. Selain mekanisme transfer pengetahuaan,

pemanfaatan teknologi informasi juga sangat penting agar semua individu dalam organisasi dapat meningkatkan mutu, akurasi, dan ketepatan waktu pelaksanaan aktifitasnya.

Konsisten dengan hal tersebut, dewasa ini pemanfaatan internet dan jaringan sistem informasi menjadi semakin intens dalam penyebaran pengetahuan. Untuk mendukung mekanisme penyebaran pengetahuan dibutuhkan sarana pendukung transfer pengetahuan. Ciabuschi (2005) juga menekankan bahwa teknologi informasi merupakan kunci penting yang mendukung penyebaran pengetahuan dalam organisasi. Sarana pendukung transfer pengetahuan yang dapat digunakan untuk penyebaran pengetahuan adalah antara lain adalah internet, pusat pendidikan dan pelatihan, perpustakaan, dan kantin.

Lebih lanjut De Brún (2005) juga menegaskan bahwa selain akses yang mudah dan relevan untuk digunakan sesama anggota organisasi untuk terhubung dengan sistem informasi dan sumber informasi, maka budaya organisasi juga sangat penting dalam manajemen pengetahuan. Untuk berhasil menciptakan lingkungan yang berpengetahuan, dibutuhkan nilai, budaya, perubahan sikap dan pola kerja anggota organisasi. Konsisten dengan pernyataan De Brún (2005), Marsick & Watkins (2003) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi. Budaya pembelajaran bermanfaat sebagai cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku anggota organisasi sehingga dapat menjadi pembelajar yang dapat berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan anggota

organisasi lainnya serta mendorong inovasi yang pada gilirannya akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Kerangka konseptual dari penelitian ini disajikan, pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2 Hipotesis

Berdasarkan model kerangka konseptual, yang telah diuraikan, maka hipotesis atau dugaan sementara antar hubungan variabel dalam penelitian ini adalah:

H1. Kebijakan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap mekanisme transfer.

H2. Teknologi informasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap mekanisme transfer.

H3. Budaya berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap mekanisme transfer.

H4. Kebijakan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi.

H5. Teknologi informasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi.

H6. Budaya berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap motivasi.

H7. Kebijakan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.

H8. Teknologi informasi berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.

H9. Budaya berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.

H10. Kebijakan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.

H11. Kebijakan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.

H12. Teknologi informasi berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.

H13. Teknologi informasi berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.

H14. Budaya berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.

H15. Budaya berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan kombinasi dari penelitian eksploratori (*explorative research*), penelitian deskriptif (*descriptive research*), dan penelitian eksplanasi (*explanatory research*) dengan pendekatan cross sectional yang menggunakan metode survey (Malhotra, 2002). Deskripsi pada penelitian ini akan menggambarkan tentang aspek-aspek penerapan manajemen pengetahuan di Unhas menyangkut kebijakan, teknologi informasi, budaya, motivasi dan kinerja penyebaran pengetahuan. Selanjutnya, deskripsi ini akan dijelaskan dalam bentuk studi observasional (non eksperimental) sehingga dapat digeneralisasi hubungan kausal antar variabel-variabel tersebut. Dalam hal ini akan dianalisis melalui hasil uji statistik tentang hubungan fungsional antara variabel kebijakan, teknologi informasi, dan budaya dengan kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas dengan dimediasi oleh variabel mekanisme transfer dan motivasi. Analisis tersebut akan dilanjutkan dengan penelitian eksplorasi mengenai akar masalah yang mendasari penjelasan hubungan teoritik antara variabel yang diteliti untuk akhirnya digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan alternatif strategi terbaik penerapan manajemen pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan di Universitas Hasanuddin.

Pendekatan cross sectional pada penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena yang digambarkan terjadi pada satu waktu tertentu karena menggunakan data yang dikumpulkan pada satu waktu tertentu saja.

4.2 Situs dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Hasanuddin, Makassar, selanjutnya waktu pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama 10 bulan terdiri dari:

1. Penyusunan proposal penelitian 3 (tiga) bulan.
2. Penyusunan instrument penelitian 1 (satu) bulan.
3. Pengumpulan data 1 (satu) bulan.
4. Validasi data 2 (dua) minggu.
5. Pengumpulan kembali dan klarifikasi data 1 (satu) bulan.
6. Analisis data 2 (dua) minggu.
7. Penyusunan laporan 3 (tiga) bulan.

4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri, atau karakteristik tertentu sebagaimana yang telah ditetapkan. Berdasarkan karakteristik tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok analisis atau objek pengamatan yang minimal memiliki kesamaan karakteristik. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Universitas Hasanuddin pada program studi di tingkat S1, S2, dan S3, program profesi serta pendidikan dokter spesialis yang secara keseluruhan berjumlah 1.676 dosen.

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan diasumsikan bisa mewakili populasi. Adapun kriteria sampel yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menjadi dosen di Unhas minimal 5 (lima) tahun.
2. Memiliki jabatan fungsional.

Untuk menentukan ukuran sampel (n), digunakan rumus Slovin

$$n = \frac{N}{N\alpha^2 + 1}$$

Dimana

n = ukuran sampel

N = Jumlah populasi, dan

α = taraf signifikan

dengan memilih nilai α = 5%, maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar:

$$n = \frac{1676}{(1676)(0{,}05)^2 + 1} = \frac{1676}{4{,}190 + 1} = \frac{1676}{5{,}190} = 322{,}939 \approx 323$$

4.4 Jenis dan Sumber Data

4.4.1 Jenis Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan:

1. Data kuantitatif, berupa tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti.
2. Data kualitatif, berupa wawancara mendalam untuk mendukung data kuantitatif yang dikumpulkan.

4.4.2 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari:

1. Data primer, yang dikumpulkan langsung oleh peneliti berdasarkan tujuan penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara mendalam.
2. Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dari laporan atau dokumen tertulis lainnya yang telah tersedia.

4.5 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode:

1. Kuesioner. Menyusun daftar sejumlah pertanyaan atau pernyataan terstruktur berkaitan dengan variabel penelitian yang diadopsi dari berbagai penelitian sebelumnya yang dianggap telah teruji. Selanjutnya kuesioner tersebut disebarkan kepada responden.
2. Wawancara. Untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan akurat mengenai tanggapan responden terhadap variabel penelitian.
3. Dokumentasi. Teknik pengumpulan data sekunder yang dilakukan dengan mempelajari laporan dan dokumen tertulis lain yang relevan dengan topik penelitian.

4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, variabel moderator dan variabel dependen.

Variabel independen adalah:

4.6.1 Kebijakan

Kebijakan (policy) adalah pedoman internal bagi civitas akademika untuk melaksanakan tridharma dan misi Unhas yang diukur dengan:

1. Aturan bagi dosen untuk mengunggah semua materi pembelajaran di learning management system.
2. Aturan untuk mengunggah semua artikel ilmiah di repository.
3. Aturan untuk menggunakan sistem informasi akademik (SIM akademik) Unhas dalam proses pembelajaran.
4. Aturan untuk menggunakan sistem informasi perencanaan dan anggaran Unhas dalam tata kelola perencanaan dan keuangan Unhas.
5. Aturan untuk menggunakan sistem informasi sumber daya manusia Unhas dalam pengelolaan sumber daya manusia meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
6. Aturan untuk menggunakan sistem informasi aset Unhas dalam pengelolaan aset Unhas.
7. Aturan tentang aksesibilitas informasi Unhas terhadap pihak eskternal.
8. Tingkat ketersediaan dan kejelasan pedoman pemanfaatan sistem informasi Unhas.
9. Tingkat ketersediaan standar prosedur operasi pemanfaatan sistem informasi Unhas.

10. Kelengkapan dan relevansi indikator kinerja sistem informasi Unhas.
11. Monitoring dan evaluasi pemanfaatan sistem informasi Unhas
12. Mekanisme reward dan punishment untuk pemanfaatan sistem informasi Unhas.

4.6.2 Teknologi Informasi

Teknologi informasi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah sistem dan teknologi informasi Unhas yang merupakan kerangka kerja yang mengkoordinasikan sumber daya (manusia, komputer) mengubah masukan (input) menjadi keluaran (informasi), dalam mendukung pelaksanaan tridharma dan misi Unhas yang diukur dengan:

1. Dukungan sistem aplikasi terhadap proses pembelajaran.
2. Dukungan sistem aplikasi terhadap administrasi kegiatan pembelajaran.
3. Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung perencanaan dan penganggaran.
4. Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia dalam penjenjangan karier.
5. Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung pengelolaan aset.
6. Tingkat keterintegrasian sistem informasi untuk mendukung pengambilan keputusan eksekutif Unhas.
7. Fungsi teknologi informasi untuk menyediakan informasi mutakhir mengenai aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas

8. Fungsi teknologi informasi untuk penyimpanan secara utuh lengkap mengenai aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas.
9. Fungsi teknologi informasi untuk mengembangkan hubungan dengan stakeholder.
10. Teknologi informasi berfungsi sebagai tempat untuk mendukung semua pekerjaaan dan aktivitas sesama rekan kerja.
11. Kemudahan memahami pemanfaatan sistem teknologi informasi di Unhas.
12. Kemudahan penggunaan sistem teknologi informasi di Unhas.
13. Pada saatdigunakan jaringan teknologi dan sistem informasi unhas tidak pernah putus
14. Pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi unhas setiap saat dengan keandalan yang sama.
15. Pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi unhas setiap saat dimanapun lokasinya
16. Cepat dalam mendukung pencaharian informasi
17. Berkapasitas besar dalam menampung semua data
18. Cepat dalam mendukung penyebaran informasi

4.6.3 Budaya

Budaya adalah keyakinan dan kebiasaan perilaku civitas akademika terkait dengan manajemen pengetahuan dalam pelaksanaan tridharma dan misi Unhas serta dalam hubungannya dengan pemangku kepentingan yang diukur dengan:

1. Keyakinan bahwa semua informasi seharusnya dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan internal dan eksternal.
2. Keyakinan bahwa semua informasi perlu disebarkan kepada orang lain.
3. Kebiasaan menggunakan learning management sytem dalam pembelajaran.
4. Kebiasaan mengunggah semua artikel ilmiah di repository.
5. Kebiasaan mengunggah semua hasil penelitian pada sistem manajemen pengetahuan Unhas.
6. Kebiasaan mengunggah semua hasil pengabdian masyarakat pada sistem manajemen pengetahuan Unhas.
7. Kebiasaan menggunakan aplikasi jaringan dalam pengelolaan kegiatan pengembangan/kepanitaan.
8. Kebiasaan menggunakan media sosial dalam menyebarkan aspirasi tentang Unhas.
9. Kebiasaan mencari informasi di jaringan luas dalam semua kegiatan.
10. Kebiasaan membuka web site Unhas untuk mencari informasi mutakhir.

4.6.4 Mekanisme Transfer

Mekanisme transfer adalah cara menyebarkan pengetahuan secara formal dan informal dengan semua pemangku kepentingan diukur dengan:

1. Penyebaran pengetahuan melalui seminar, symposium, sosialisasi, rapat kerja, rapat koordinasi, dan sebagainya.
2. Penyebaran pengetahuan melalui pusat pendidikan dan pelatihan.
3. Penyebaran pengetahuan melalui perpustakaan.
4. Perolehan pengetahuan melalui sumber referensi online.
5. Penyebaran pengetahuan di kantin dan fasilitas umum lainnya.
6. Penyebaran pengetahuan melalui media sosial.
7. Penyebaran pengetahuan melalui mailing list dan aplikasi jejaring lainnya.
8. Penyebaran informasi secara informal dengan sesama rekan kerja di tempat kerja secara langsung.
9. Penyebaran informasi melalui coffee morning, arisan, dsb.
10. Penyebaran informasi melalui internet.

4.6.5 Motivasi

Motivasi adalah dorongan atau daya penggerak untuk menghimpun, menyimpan, dan mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan yang diukur dengan indikator:

1. Kebutuhan untuk selalu mencari pengetahuan baru.
2. Kebutuhan untuk selalu menyimpan secara sistematis semua pengetahuan yang berhasil diidentifikasi.
3. Kebutuhan untuk selalu mensintesa berbagai pengetahuan yang dimiliki.

4. Kebutuhan untuk selalu mengembangkan hasil sintesa pengetahuan yang diperoleh untuk menciptakan pengetahuan baru.
5. Kebutuhan untuk selalu menyebarkan pengetahuan yang dimiliki kepada semua pemangku kepentingan.

4.6.6 Penyebaran pengetahuan

Penyebaran pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan variabel dependen dengan definisi operasional adalah hasil penyebaran pengetahuan untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan tridharma, pencapaian visi, dan pelaksanaan misi Unhas diukur dengan:

1. Persentase matakuliah (MK) diampu yang telah diunggah di *learning management system (LMS)*.
2. Persentase hasil penelitian yang diunggah di sistem informasi pengetahuan Unhas.
3. Persentase artikel ilmiah yang diunggah di repository.
4. Persentase kegiatan pengabdian masyarakat yang diunggah di sistem manajemen pengetahuan.
5. Tingkat kemutakhiran pengetahuan pada sistem manajemen pengetahuan di Unhas.
6. Tingkat pemanfaatan sistem informasi akademik, sistem informasi perencanaan dan anggaran, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi asset dan barang milik negara untuk perencanaan dan pelaksanaan tridharma.

4.7 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Daftar pertanyaan terstruktur menyangkut variabel yang diteliti, berupa kuesioner.
2. Pedoman wawancara

4.8 Teknik Analisis Data

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial.

1. Analisis statistik deskriptif. Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi. Data yang dikumpulkan kemudian ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase.
2. Analisis statistik inferensi. Untuk analisis hubungan kausal yang dirumuskan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan structural *(structural equation model, SEM)*.

Asumsi-asumsi SEM

Asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

1. **Ukuran sampel**. Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM adalah minimum berjumlah 100, dapat juga

menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimasi parameter (indikator).

2. **Normalitas data**. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi atau tidak. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data yang berbentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola distribusi seperti distribusi normal, yaitu data yang cenderung kekanan atau kekiri. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data tungal maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir.
3. **Outliers**. Outlier (pencilan) adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yaitu muncul karena karakteristik unik yang dimiliki dan sangat jauh berbeda dibandingkan dengan observasi-observasi lainnya. Perlu dianalisis lebih lanjut apakah, (i) outlier terjadi kesalahan prosedur (misalnya salah memasukkan data), (ii) data apa adanya, tetapi dapat dijelaskan lebih lanjut mengapa demikian (dapat dipertahankan), (iii) data apa adanya tetapi tidak dapat dijelaskan mengapa demikian, dan (iv) outliers muncul dalam nilai range yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya akan menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Yang demikian ini disebut multivariate outliers.

4. **Multikolinieritas dan Singularity.** Multikolinieritas dideteksi dengan nilai Determinan Matriks Covarians. Nilai determinan yang kecil memberi indikasi terjadinya multikolinieritas atau singularitas.

Langkah-langkah pengujian SEM

Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural (SEM) menjadi 7 langkah, sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis model konsep dan teori
2. Mengkonstruksi diagram jalur
3. Konversi diagram path menjadi persamaan struktural
4. Memilih matrik input untuk analisis data
5. Menilai identifikasi model
6. Mengevaluasi estimasi model
7. Interpretasi terhadap model dan modifikasi model

BAB V

HASIL PENELITIAN

BAB V

HASIL PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hasil penelitian, yang terdiri dari penjelasan atas analisis hasil pengukuran mencakup gambaran umum tentang objek penelitian, tentang variabel penelitian, statistik deskriptif, analisis konfirmatori masing-masing variabel dan analisis struktural yang telah dimodelkan, serta pegujian terhadap hipotesis.

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Hasanuddin Makassar. Profil dosen unhas berdasarkan pengelompokan jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, jabatan fungsional dan masa kerja disajikan pada Tabel 5.1.

Dari Tabel 5.1. tersebut, tampak bahwa kelompok pria masih mendominasi keberadaan dosen unhas dengan jumlah 1073 atau sebesar 64%, sedangkan berdasarkan kelompok usia masih didominasi oleh kelompok usia 50-59 tahun sebesar 603 (36%) sedikit di atas kelompok usia 40-49 tahun yakni sebesar 521 (31%).

Pendidikan terakhir dosen unhas semakin meningkat jumlahnya yang bergelar doktor (S3) dengan persentase yang sama 47%, sisanya masih terdapat dosen dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) sejumlah 83 orang.

Tabel 5.1 Profil Dosen Universitas Hasanuddin

Variabel	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	1073	64
Wanita	603	36
Kelompok Usia		
< 30 tahun	13	1
30 - 39 tahun	300	18
40 - 49 tahun	521	31
50 - 59 tahun	603	36
≥ 60 tahun	239	14
Pendidikan Terakhir		
Sarjana (S1)	83	4
Magister (S2)	797	48
Doktor (S3)	796	48
Jabatan Fungsional		
Belum ada	123	7
Asisten Ahli	244	15
Lektor	482	29
Lektor Kepala	558	33
Guru Besar	269	16
Masa Kerja		
≤ 5 tahun	113	7
6 - 10 tahun	237	14
11 - 15 tahun	163	10
16 - 20 tahun	212	12
> 20 tahun	951	57
Kelompok Rumpun Ilmu		
Ekososbudkum	500	30
Medical	410	24
Teknosains	397	24
Agrokompleks	369	22

Sumber : Diolah dari Daftar Gaji Pebruari 2015

Dari sisi jabatan fungsional, didominasi oleh kategori Lektor Kepala 33% disusul kategori Lektor 29%, sementara itu Unhas memiliki sejumlah 269 Guru Besar (GB) yang cukup banyak dibandingkan dengan beberapa PTN lain di indonesia, misalnya Universitas Andalas (138 GB per

01/10/2014), Universitas Brawijaya (139 GB per 23/02/2015), Universitas Diponegoro (100 GB per 15/03/2014), Universitas Indonesia (295 GB per 25/02/2015), IPB Bogor (208 GB per 15/04/2015), UNM Makassar (63 GB 2015) dan UGM Jogyakarta (315 GB per 12/06/2015).

Dari sisi masa kerja, hanya sekitar 21% dari dosen unhas dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, 22% dengan masa kerja 10-20 tahun, sisanya sekitar 57% dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

5.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Populasi pada penelitian ini adalah dosen Universitas Hasanuddin yakni sebanyak 1690 orang (per Desember 2013). Dari sejumlah 400 kuesioner yang disebar 331 diantaranya yang berhasil dikumpulkan tapi hanya 327 yang layak untuk dicacah. Empat kuesioner yang tidak dapat dicacah dikarenakan halaman yang hilang, atau halaman yang terlewatkan (tidak sempat) diisi oleh responden dan satu kuesioner diantaranya diisi oleh dosen dengan status masih CPNS.

Dengan jumlah total 327 kuesioner tersebut, telah memenuhi syarat untuk melakukan analisis dengan menggunakan teknik analisis SEM yakni jumlah sampel yang direkomendasikan sebanyak 200 dikatakan normal, dan 300 sebagai jumlah yang baik (Tabarchnick dan Fidell, 1996), juga telah memenuhi persamaan Slovin (minimal 323, untuk N=1690 dengan taraf signifikan α = 0,05), dan juga memenuhi jika menggunakan kriteria 5 kali jumlah indikator (61 indikator x 5 = 305 sampel). Adapun rincian profil 327 responden tersebut disajikan pada Tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2 Profil responden penelitian

Variabel	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Pria	224	69
Wanita	103	31
Kelompok Usia		
< 30 tahun	21	6
30 - 39 tahun	62	19
40 - 49 tahun	126	39
50 - 59 tahun	89	27
≥ 60 tahun	29	9
Pendidikan Terakhir		
Sarjana (S1)	2	1
Magister (S2)	143	44
Doktor (S3)	182	55
Jabatan Fungsional		
Asisten Ahli	35	11
Lektor	132	40
Lektor Kepala	119	36
Guru Besar	41	13
Masa Kerja		
≤ 5 tahun	18	6
6 - 10 tahun	59	18
11 - 15 tahun	57	17
16 - 20 tahun	58	18
> 20 tahun	135	41
Kelompok Rumpun Ilmu		
Ekososbudkum	86	26
Medical	76	23
Teknosains	86	26
Agrokompleks	79	24

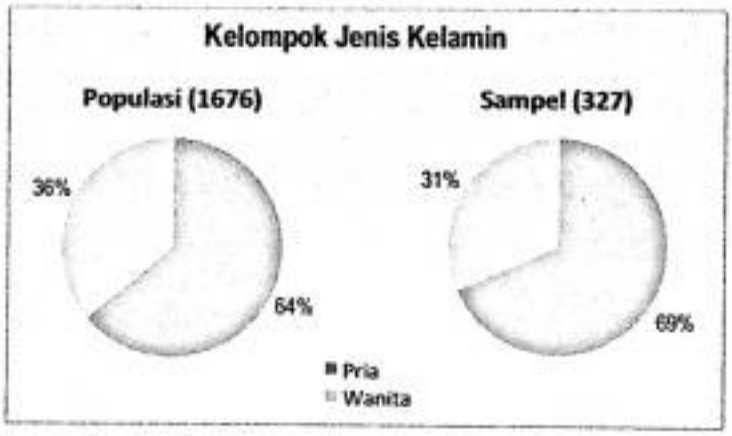
Sumber : Data primer, diolah 2015

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa berdasarkan kelompok jenis kelamin, responden didominasi oleh kategori pria yaitu sebanyak 224 orang (69%). Kelompok usia didominasi oleh kategori 40-49 tahun dengan jumlah 126 orang (39%) menyusul kategori 50-59 tahun dengan jumlah 89 orang (27%). Pendidikan terakhir responden didominasi oleh kategori Doktor (S3) dengan jumlah 182 orang (56%) dan kurang dari 1%

dengan pendidikan Sarjana (S1). Berdasarkan kelompok jabatan fungsional, responden dengan kategori jabatan fungsional Lektor mendominasi, yakni sebanyak 132 orang (40%), menyusul lektor kepala sebanyak 119 orang (36%). Masa kerja responden didominasi oleh kategori lebih dari 20 tahun dengan jumlah 135 orang (41%) sementara kategori kelompok usia lainnya hampir sama besarnya, kecuali kategori ≤5 tahun sebanyak 18 orang. Berdasarkan kelompok rumpun ilmu, tidak ada kategori yang mendominasi, jumlah untuk semua kategori hampir merata sekitar 25%.

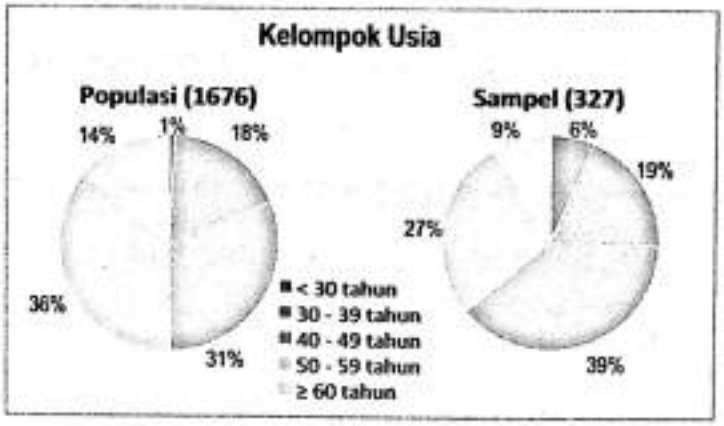
Perbandingan persentase antara populasi dan sampel dalam penelitian ini tidak jauh berbeda sehingga tujuan menggunakan sampel sebagai representase yang mewakili populasi dapat terwujud.

Perbandingan persentase antara populasi dan sampel dalam penelitian ini berdasarkan kelompok jenis kelamin, mempunyai proporsi yang konsisten dalam arti kategori pria tetap dominan baik pada populasi (64%) maupun pada sampel (68%). Dengan demikian sampel tersebut dapat mencerminkan populasi dari sisi kelompok jenis kelamin. Perbandingan antara persentase populasi dan sampel berdasarkan kelompok jenis kelamin disajikan pada Gambar 5.1 berikut.



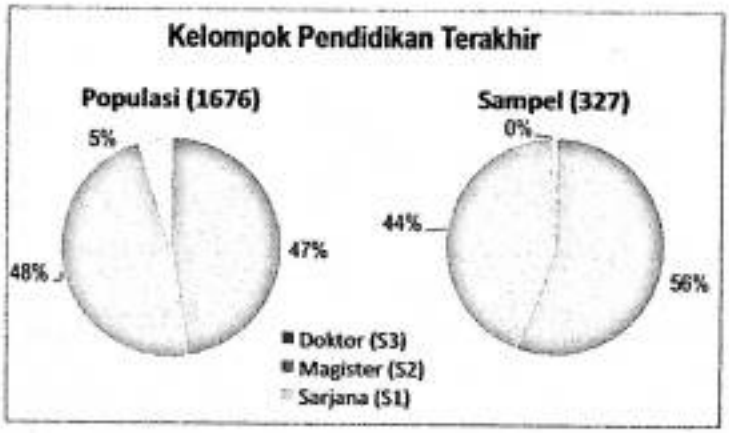
Gambar 5.1. Persentase Populasi dan Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin

Perbandingan persentase antara populasi dan sampel dalam penelitian ini berdasarkan kelompok usia didominasi kategori usia 50-59 tahun pada populasi, sementara pada sampel didominasi oleh kategori usia 40-49 tahun, tetapi kedua kategori tersebut persentasenya mendominasi baik populasi (67%) maupun sampel (66%), dengan demikian diharapkan sampel tersebut dapat mencerminkan keadaan populasi dari sisi kelompok usia. Perbandingan antara persentase populasi dan sampel berdasarkan kelompok usia disajikan pada Gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2 Proporsi Populasi dan Sampel Berdasarkan Kelompok Usia

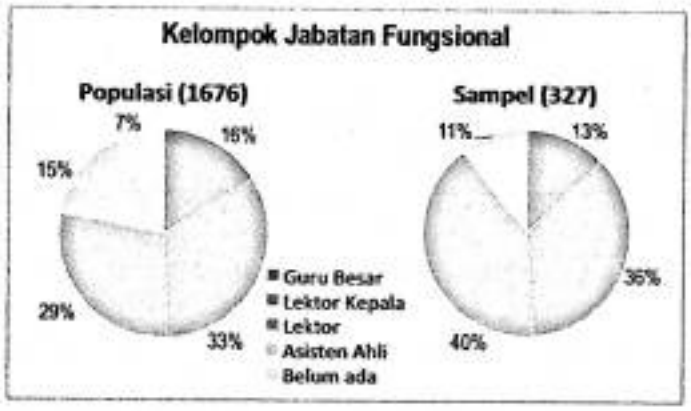
Perbandingan persentase antara populasi dan sampel berdasarkan kelompok pendidikan terakhir didominasi kategori S2 dan S3 dengan jumlah persentase yang sama yakni 48%, sementara pada sampel S2 (44%) dan S3 (56%). Dengan sampel tersebut diharapkan para responden mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam hal manajemen pengetahuan secara khusus di tempat mereka melanjutkan pendidikan sebelumnya dan di Unhas. Dengan proporsi ini diharapkan sampel tersebut dapat mencerminkan keadaan populasi dari sisi kelompok pendidikan terakhir. Perbandingan antara persentase populasi dan sampel berdasarkan kelompok pendidikan terakhir, disajikan pada Gambar 5.3 berikut.



Gambar 5.3 Proporsi Populasi Sampel Berdasarkan Kelompok Pendidikan Terakhir

Perbandingan persentase antara populasi dan sampel berdasarkan kelompok jabatan fungsional pada populasi dominasi oleh kategori Lektor Kepala, sementara pada sampel didominasi oleh kategori Lektor, akan tetapi kedua kategori tersebut mempunyai proporsi yang besar baik pada populasi (62%) maupun pada sampel (77%), akan tetapi masih ada

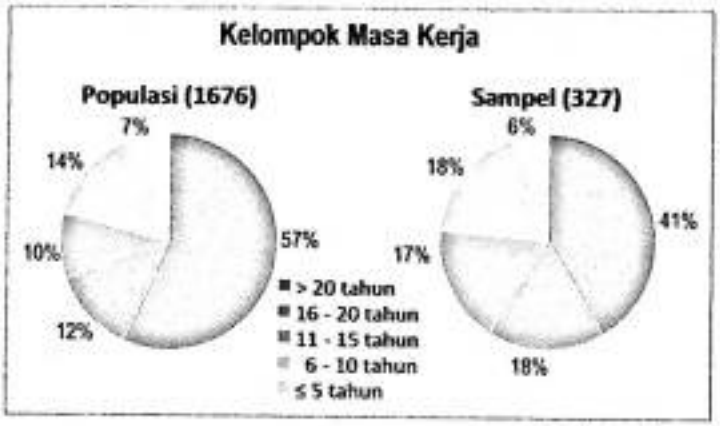
sekitar 7% bagian dari populasi yang belum memiliki jabatan fungsional yang tidak memenuhi kriteria pengambilan sampel. Dengan sampel tersebut diharapkan para responden telah mengenal dan mempunyai pengalaman dalam hal manajemen pengelolaan SDM khususnya dalam penjenjangan kariernya. Dengan proporsi ini diharapkan sampel tersebut dapat mencerminkan keadaan populasi dari sisi kelompok jabatan fungsional. Perbandingan antara persentase populasi dan sampel berdasarkan kelompok jabatan fungsional, disajikan pada Gambar 5.4 berikut.



Gambar 5.4 Persentase Populasi dan Sampel Berdasarkan Kelompok Jabatan Fungsional

Perbandingan persentase antara populasi dan sampel berdasarkan kelompok masa kerja konsisten, dalam arti kelompok masa kerja dengan kriteria lebih dari 20 tahun tetap mendominasi baik pada populasi maupun pada sampel, sementara kriteria lainnya mempunyai persentasi yang hampir sama. Dengan porsi sampel tersebut, diharapkan responden mempunyai pengalaman dan mengenal penerapan manajemen pengetahuan di Unhas. Dengan proporsi ini diharapkan sampel tersebut dapat mencerminkan keadaan populasi dari sisi kelompok masa kerja.

Perbandingan antara persentase populasi dan sampel berdasarkan kelompok masa kerja, disajikan pada Gambar 5.5 berikut.



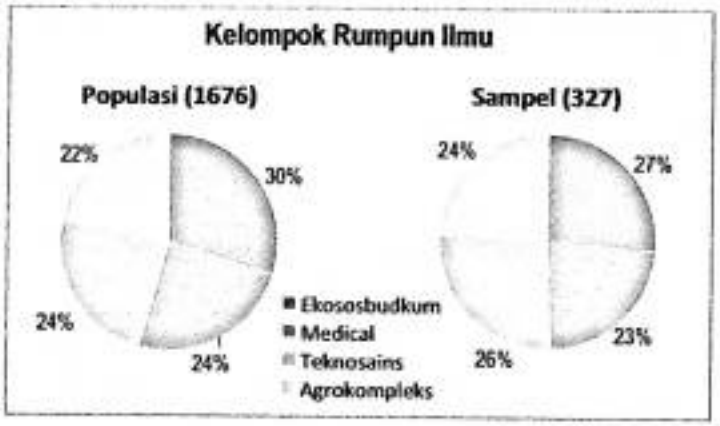
Gambar 5.5 Proporsi Populasi dan Sampel berdasarkan Kelompok Masa Kerja

Pengelompokan unit kerja (fakultas) dalam lingkungan Universitas Hasanuddin didasarkan pada kelompok rumpun ilmu, meliputi:

1. Rumpun Ekososbudkum, mencakup Fakultas Ekonomi, Fakultas Isipol, Fakultas Sastra dan Fakultas Hukum.
2. Rumpun Kesehatan, mencakup Fakultas Kedokteran, Fakultas Kedokteran Gigi, Fakultas Kesehatan Masyarakat dan Fakultas Farmasi.
3. Rumpun Teknosains mencakup Fakultas Teknik dan Fakultas Mipa.
4. Rumpun Agrokompleks mencakup Fakultas Pertanian, Fakultas Peternakan, Fakultas IKP dan Fakultas Kehutanan.

Perbandingan persentase antara populasi dan sampel berdasarkan rumpun ilmu baik pada populasi maupun pada sampel hampir merata

jumlahnya pada semua kelompok rumpun ilmu, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.6 berikut.



Gambar 5.6 Proporsi Populasi dan Sampel berdasarkan Rumpun Ilmu

5.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Analisis terhadap hasil penelitian, diawali dengan penyajian hasil penilaian responden yang dimaksudkan untuk memberi gambaran persepsi dan penilaian responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Distribusi frekwensi dan persentasinya disajikan yang dilengkapi dengan nilai rata-rata yang memberikan gambaran tingkat (derajat) penilaian responden serta standar deviasi yang merupakan ukuran keragaman penilaian responden terhadap suatu indikator.

1. Kebijakan (X1)

Variabel Kebijakan (X1) diukur dengan 12 indikator, masing-masing adalah X1.1, X1.2, X1.3, ..., X1.12. Hasil rekapitulasi dan deskripsi

jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3 Penilaian Responden terhadap Variabel Kebijakan (X1)

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban dosen mengunggah materi pembelajaran pada Learning Management System (lms.unhas.ac.id). (X1.1)	21 (7)	26 (8)	69 (21)	168 (51)	43 (13)
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban bagi setiap sivitas akademika mengunggah semua artikel ilmiah atau hasil penelitian dan pengabdian masyarakat lainnya pada repository Unhas (repository,unhas.ac.id). (X1.2)	19 (6)	19 (6)	56 (17)	170 (52)	63 (19)
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban setiap dosen menggunakan sistem informasi akademik Unhas dalam administrasi kegiatan pembelajaran. (X1.3)	20 (6)	20 (6)	43 (13)	183 (56)	61 (19)
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi perencanaan dan anggaran Unhas untuk digunakan dalam merencanakan kegiatan tridharmanya. (X1.4)	17 (5)	61 (19)	90 (28)	119 (36)	40 (12)
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi sumber daya manusia untuk mendukung penjenjangan karirnya. (X1.5)	22 (7)	50 (15)	78 (24)	133 (41)	44 (13)
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi aset dalam merencanakan pelaksanaan tridharmanya. (X1.6)	17 (5)	78 (24)	78 (24)	128 (39)	26 (8)
Unhas memiliki kebijakan yang mengatur tentang aksesibilitas pihak eksternal terhadap informasi dan karya ilmiah milik Unhas. (X1.7)	15 (5)	33 (10)	106 (32)	137 (42)	36 (11)
Standar prosedur operasi (SOP) yang terkait sistem informasi Unhas tersedia dengan lengkap dan jelas. (X1.8)	19 (6)	33 (10)	102 (31)	125 (38)	48 (15)
Unhas memiliki panduan pemanfaatan sistem informasi Unhas yang lengkap dan jelas. (X1.9)	20 (6)	26 (8)	98 (30)	137 (42)	46 (14)
Indikator kinerja keberhasilan sistem manajemen pengetahuan Unhas lengkap dan relevan bagi sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan tridharma. (X1.10)	14 (4)	33 (10)	116 (36)	122 (37)	42 (13)
Unhas melaksanakan secara berkala kegiatan monitoring dan evaluasi pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan Unhas. (X1.11)	23 (7)	32 (10)	91 (28)	132 (40)	49 (15)
Unhas memiliki mekanisme pemberian reward dan punishment untuk pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan, tersedia dan tersosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika. (X1.12)	42 (13)	58 (18)	113 (35)	79 (24)	35 (11)
Rata-rata Variabel Kebijakan (X1)	**20,8 (6)**	**39,1 (12)**	**86,7 (27)**	**136,1 (42)**	**44,4 (13)**

Sumber: Data primer (2015)

Dari Tabel 5.3 di atas, tampak bahwa diantara 12 indikator tersebut, ketiga indikator tentang kebijakan mengenai kewajiban menggunakan SIM Akademik (X1.3), kewajiban pemanfaatan repository (X1.2) dan kewajiban atas pemanfaatan LMS (X1.1) berturut-turut merupakan indikator dengan mayoritas (>64%) jawaban responden setuju atau sangat setuju. Sebaliknya berdasarkan penilaian responden lebih dari 65% memberikan nilai sangat tidak setuju, tidak setuju atau ragu-ragu untuk indikator mekanisme pemberian reward dan punishment untuk pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan, tersedia dan tersosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika.

2. Teknologi Informasi (X2)

Diantara 6 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel Teknologi Informasi (X2) mempunyai indikator terbanyak, yakni 18 indikator, masing-masing adalah X2.1, X2.2, X2.3, ..., X2.18. Hasil rekapitulasi dan deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator antara lain; dari 18 indikator variabel teknologi informasi (X2), indikator yang mendapat penilaian responden terhadap pengakuan manfaat aplikasi sistem informasi dalam mendukung proses pembelajaran dan administrasi kegiatan pembelajaran, yaitu X2.2 dan X2.1 dengan lebih dari 75% responden menyatakan setuju atau sangat setuju, sebaliknya untuk indikator keandalan sistem informasi yakni indikator X2.13, X2.14 dan X2.15 responden mayoritas (lebih dari 80%) memberikan penilaian sangat

tidak setuju, tidak setuju hingga ragu-ragu. Frekwensi jawaban responden, disajikan lebih detail pada Tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4 Penilaian Responden terhadap Variabel Teknologi Informasi (X2).

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Aplikasi learning management system (LMS) Unhas sangat mendukung proses pembelajaran. (X2.1)	7 (2)	19 (6)	56 (17)	184 (56)	61 (19)
Aplikasi sistem informasi akademik Unhas sangat mendukung administrasi kegiatan pembelajaran. (X2.2)	9 (3)	16 (5)	52 (16)	180 (55)	70 (21)
Aplikasi sistem informasi perencanaan dan keuangan Unhas dapat dimanfaatkan dosen untuk mendukung perencanaan kegiatan tridharmanya. (X2.3)	14 (4)	70 (21)	118 (36)	107 (33)	18 (6)
Aplikasi sistem informasi sumber daya manusia Unhas dapat dimanfaatkan dosen untuk mendukung penjejangan karirnya. (X2.4)	10 (3)	76 (23)	98 (30)	115 (35)	28 (9)
Aplikasi sistem informasi aset Unhas menyediakan informasi ketersediaan sarana prasarana milik Unhas yang dapat dimanfaatkan dosen untuk merencanakan pelaksanaan tridharmanya. (X2.5)	13 (4)	73 (22)	112 (34)	116 (35)	13 (4)
Sistem informasi Unhas terintegrasi (Akademik, SDM, Perencanaan & Keuangan, Aset dan Penjaminan Mutu) untuk mendukung pengambilan keputusan eksekutif Unhas. (X2.6)	10 (3)	43 (13)	122 (37)	118 (36)	34 (10)
Sistem informasi Unhas selalu menyediakan informasi mutakhir mengenai semua aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.7)	13 (4)	76 (23)	109 (33)	113 (35)	16 (5)
Sistem informasi Unhas selalu menyediakan informasi lengkap mengenai semua aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.8)	15 (5)	72 (22)	115 (35)	108 (33)	17 (5)
Teknologi dan sistem informasi Unhas berperan positif untuk mengembangkan hubungan dengan stakeholder eksternal. (X2.9)	14 (4)	28 (9)	87 (27)	160 (49)	38 (12)
Teknologi dan sistem informasi Unhas dimanfaatkan sivitas akademika untuk meningkatkan efektivitas penyelesaian pekerjaaan dengan sesama rekan kerja. (X2.10)	14 (4)	42 (13)	87 (27)	160 (49)	24 (7)
Teknologi dan sistem informasi Unhas mudah dipahami pemanfaatannya. (X2.11)	13 (4)	36 (11)	86 (26)	163 (50)	29 (9)
Teknologi dan sistem informasi Unhas mudah digunakan. (X2.12)	11 (3)	23 (7)	84 (26)	171 (52)	38 (12)
Pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi Unhas tidak pernah putus. (X2.13)	71 (22)	137 (42)	63 (19)	32 (10)	24 (7)
Jaringan teknologi dan sistem informasi Unhas dapat digunakan setiap saat dengan tingkat keandalan yang sama. (X2.14)	51 (16)	121 (37)	88 (27)	56 (17)	11 (3)
Teknologi dan sistem informasi Unhas dapat digunakan dengan tingkat keandalan yang sama pada semua titik lokasi dalam lingkungan Unhas. (X2.15)	55 (17)	116 (35)	92 (28)	55 (17)	9 (3)
Teknologi dan sistem informasi Unhas sangat cepat dalam	43	89	119	60	16

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
mendukung pencarian informasi. (X2.16)	(13)	(27)	(36)	(18)	(5)
Teknologi dan sistem informasi Unhas mampu menampung semua data terkait tridharma dan tatakelola. (X2.17)	32 (10)	86 (26)	119 (36)	79 (24)	11 (3)
Teknologi dan sistem informasi Unhas sangat cepat dalam mendukung penyebaran informasi. (X2.18)	34 (10)	53 (16)	123 (38)	97 (30)	20 (6)
Rata-rata Variabel Teknologi Informasi (X2)	**23.8** **(7)**	**65.3** **(20)**	**96.1** **(29)**	**115.2** **(35)**	**26.5** **(8)**

Sumber: Data primer (2015)

3. Budaya (X3)

Variabel Budaya (X3) diukur dengan 10 indikator, masing-masing adalah X3.1, X3.2, ..., X3.10. Hasil rekapitulasi dan deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5 Penilaian Responden terhadap Variabel Budaya (X3).

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Semua pengetahuan dan informasi di Unhas dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan internal dan eksternal. (X3.1)	7 (2)	62 (19)	82 (25)	127 (39)	49 (15)
Pengetahuan dan informasi yang saya miliki terkait Unhas disebarkan kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal. (X3.2)	5 (2)	66 (20)	79 (24)	139 (43)	38 (12)
Saya memanfaatkan learning management system (LMS, dropbox, google docs, google drive, dll.) pada semua mata kuliah yang saya ampu. (X3.3)	3 (1)	72 (22)	86 (26)	132 (40)	34 (10)
Saya mengunggah semua artikel ilmiah saya pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.4)	4 (1)	63 (19)	91 (28)	139 (43)	30 (9)
Saya mengunggah semua laporan hasil penelitian saya pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.5)	3 (1)	73 (22)	75 (23)	143 (44)	33 (10)
Saya mengunggah semua laporan kegiatan pengabdian masyarakat saya pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.6)	2 (1)	79 (24)	86 (26)	137 (42)	23 (7)
Saya selalu memanfaatkan sistem aplikasi jaringan (mail, mailing-list, facebook, LINE, WhatsApp, dropbox, google drive, dll.) dalam penyelesaian pekerjaan tim di Unhas. (X3.7)	8 (2)	46 (14)	86 (26)	153 (47)	34 (10)
Saya selalu memanfaatkan media sosial dalam menyebarkan	11	70	88	124	34

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
aspirasi. (X3.8)	(3)	(21)	(27)	(38)	(10)
Saya selalu mencari informasi di internet dalam pelaksanaan semua kegiatan. (X3.9)	13 (4)	11 (3)	34 (10)	201 (61)	68 (21)
Saya selalu membuka website Unhas (www.unhas.ac.id) untuk mencari informasi terbaru. (X3.10)	11 (3)	49 (15)	93 (28)	133 (41)	41 (13)
Rata-rata Variabel Budaya (X3)	**6,7** **(2)**	**59,1** **(18)**	**80,0** **(24)**	**142,8** **(44)**	**38,4** **(12)**

Sumber : Data primer (2015)

Dari Tabel 5.5 diperoleh bahwa diantara 10 indikator variabel budaya (X3), indikator pencarian informasi di internet dalam pelaksanaan semua kegiatan, yaitu X3.9 mendapatkan penilaian responden mayoritas (82%) menyatakan setuju atau sangat setuju, untuk indikator pengunggahan semua laporan kegiatan pengabdian masyarakat pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas dan indikator selalu memanfaatkan media sosial dalam menyebarkan aspirasi (X3.6) mayoritas responden (92%) karena hanya 8% yang menyatakan sangat tidak setuju atau sangat setuju.

4. Mekanisme Transfer (Y1)

Variabel Mekanisme Transfer (Y1) diukur dengan 10 indikator, masing-masing adalah Y1.1, Y1.2, Y1.3, ..., Y1.10. Hasil rekapitulasi dan deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6 Penilaian Responden terhadap Variabel Mekanisme Transfer (Y1).

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui seminar, symposium, sosialisasi, rapat kerja, rapat koordinasi, dsb. (Y1.1)	2 (1)	0 (0)	31 (9)	196 (60)	98 (30)
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui pusat pendidikan dan pelatihan (mis. LKPP, dikirim mengikuti pelatihan, dsb.). (Y1.2)	2 (1)	0 (0)	58 (18)	157 (48)	110 (34)
Saya selalu memanfaatkan perpustakaan di lingkungan Unhas untuk memperoleh pengetahuan. (Y1.3)	9 (3)	8 (2)	93 (28)	85 (26)	132 (40)
Saya banyak memperoleh pengetahuan melalui sumber referensi online (e-books, e-journal, dsb.) (Y1.4)	1 (0)	0 (0)	20 (6)	154 (47)	152 (46)
Saya banyak memperoleh pengetahuan melalui obrolan informal di kantin atau fasilitas umum lainnya. (Y1.5)	17 (5)	8 (2)	90 (28)	85 (26)	127 (39)
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui media sosial. (Y1.6)	11 (3)	12 (4)	82 (25)	145 (44)	77 (24)
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui mailing list dan aplikasi jejaring lainnya. (Y1.7)	19 (6)	5 (2)	85 (26)	147 (45)	71 (22)
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui pertukaran informasi informal secara langsung dengan sesama rekan kerja. (Y1.8)	9 (3)	0 (0)	22 (7)	233 (71)	63 (19)
Saya memperoleh banyak informasi melalui coffee morning, arisan, dsb. (Y1.9)	19 (6)	6 (2)	120 (37)	71 (22)	111 (34)
Saya memperoleh banyak informasi melalui laman web. (Y1.10)	2 (1)	0 (0)	16 (5)	235 (72)	74 (23)
Rata-rata Variabel Mekanisme Transfer (Y1)	**9,1 (3)**	**3,9 (1)**	**61,7 (19)**	**150,8 (46)**	**101,5 (31)**

Sumber : Data primer (2015)

Dari Tabel 5.6 di atas, terlihat bahwa diantara 10 indikator variabel mekanisme transfer (Y1), indikator dimana responden banyak memperoleh pengetahuan melalui sumber referensi online (e-books, e-journal, dsb.), yaitu indikator Y1.4 mayoritas (94%) menyatakan setuju atau sangat setuju, dan hanya, bahkan 77% untuk keseluruhan indikator pada variabel mekanisme transfer.

5. Motivasi (Y2)

Variabel Motivasi (Y2) diukur dengan 5 indikator, masing-masing adalah Y2.1, Y2.2, ..., Y2.5. Hasil rekapitulasi dan deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7 Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi (Y2)

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Saya merasa selalu tergerak untuk mencari informasi dan pengetahuan terkini yang terkait dengan bidang yang saya tekuni. (Y2.1)	14 (4)	3 (1)	2 (1)	142 (43)	166 (51)
Saya selalu terdorong untuk menyimpan secara sistematis informasi dan pengetahuan yang saya peroleh. (Y2.2)	16 (5)	3 (1)	10 (3)	182 (56)	116 (35)
Saya selalu terdorong untuk mensintesa informasi dan pengetahuan yang saya peroleh untuk menciptakan pengetahuan baru. (Y2.3)	10 (3)	3 (1)	23 (7)	205 (63)	86 (26)
Saya selalu terdorong untuk menyebarkan informasi dan pengetahuan yang saya miliki kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terkait. (Y2.4)	10 (3)	7 (2)	50 (15)	204 (62)	56 (17)
Saya selalu terdorong untuk meneruskan informasi dan pengetahuan yang saya anggap penting kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terkait. (Y2.5)	9 (3)	14 (4)	19 (6)	210 (64)	75 (23)
Rata-rata Variabel Motivasi (Y2)	**11,8 (4)**	**6,0 (2)**	**20,8 (6)**	**188,6 (58)**	**99,8 (31)**

Sumber : Data primer (2015)

Dari Tabel 5.7 menunjukkan bahwa diantara 5 indikator variabel mekanisme transfer (Y2), indikator dimana responden selalu tergerak untuk mencari informasi dan pengetahuan terkini yang terkait dengan bidang yang ditekuni, yaitu Y2.1, mayoritas responden 94% menyatakan setuju atau sangat setuju, bahkan untuk semua indikator pada variabel motivasi tersebut 89% responden memberikan penilaian setuju atau sagat setuju.

6. Penyebaran pengetahuan (Y3)

Variabel penyebaran pengetahuan (Y3) diukur dengan 6 indikator, masing-masing adalah Y3.1, Y3.2, Y3.3, ..., Y3.6. Hasil rekapitulasi dan deskripsi jawaban responden terhadap indikator-indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Penilaian Responden Terhadap Variabel Penyebaran pengetahuan (Y3)

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN (persentase)				
	STS	TS	R	S	SS
Persentase mata kuliah yang saya ampu yang memanfaatkan LMS. (Y3.1)	34 (10)	72 (22)	81 (25)	88 (27)	52 (16)
Persentase artikel ilmiah saya yang diunggah pada repository Unhas. (Y3.2)	27 (8)	64 (20)	85 (26)	90 (28)	61 (19)
Persentase hasil penelitian saya yang diunggah pada sistem manajemen pengetahuan di Unhas. (Y3.3)	26 (8)	72 (22)	85 (26)	93 (28)	51 (16)
Persentase kegiatan pengabdian masyarakat saya yang diunggah pada sistem manajemen pengetahuan Unhas. (Y3.4)	49 (15)	75 (23)	86 (26)	77 (24)	40 (12)
Ketersediaan pengetahuan di Unhas termutakhirkan. (Y3.5)	49 (15)	97 (30)	87 (27)	55 (17)	39 (12)
Saya memanfaatkan sistem informasi akademik, sistem informasi perencanaan dan anggaran, sistem informasi sumber daya manusia, sistem informasi asset, sistem informasi penjaminan mutu untuk perencanaan dan pelaksanaan tridharma. (Y3.6)	16 (5)	45 (14)	156 (48)	94 (29)	16 (5)
Rata-rata Variabel Penyebaran Pengetahuan (Y3)	**33,5 (10)**	**70,8 (22)**	**96,7 (30)**	**82,8 (25)**	**43,2 (13)**

Sumber : Data primer (2015)

Dari Tabel 5.8 di atas, terlihat bahwa diantara 6 indikator variabel penyebaran pengetahuan (Y3), tidak ada indikator yang mendominasi secara mutlak. Tampak bahwa 23% responden memberikan penilaian sangat tidak setuju atau sangat setuju, 22% menyatakan tidak setuju, 25% menyatakan setuju, dan 30% menyatakan ragu-ragu.

5.4 Analisis Variabel Penelitian

Pada sub bab ini, akan dipaparkan hasil uji validitas dan uji reabilitas indikator-indikator variabel penelitian. Confirmatory Factor Analysis (CFA) digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator tersebut memberi makna atas label yang diberikan pada variabel laten atau variabel-variabel atau konstruk-konstruk lain.

5.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk menguji validitas digunakan construct validity atau factorial validity. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator (manifest variabel) dari suatu variabel seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas dengan AMOS dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor yang tinggi menunjukkan bahwa tiap indikator konstruk konvergen pada suatu titik. Rule of thumb yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai loading faktor > 0,7 dan nilai AVE (*average variance extracted*) > 0,5 yang dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$AVE = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)}$$

dimana, λ_i adalah loading factor, $var(\varepsilon_i)$ adalah variansi dari ε_i, dan ε_i adalah error variansi. Nilai AVE yang direkomendasikan harus lebih besar

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1}\right)\left(\frac{s_x^2 - \sum s_i^2}{s_x^2}\right)$$

dimana:

α = Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach

K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

$\sum s_i^2$ = jumlah varian skor item

s_x^2 = varian skor-skor tes (seluruh item K)

Jika nilai α>0,7 artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika α>0,8 ini menunjukkan seluruh item reliabel dan seluruh test secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat [Sebastian Rainsch, et. al. 2004], sementara [Perry Roy Hilton, et. al. 2004] menggunakan kriteria:

1. Jika nilai α>0,9 maka reliabilitas sempurna
2. Jika nilai 0,7 < α ≤ 0,9 maka reliabilitas tinggi
3. Jika nilai 0,5 < α ≤ 0,7 maka reliabilitas moderat
4. Jika nilai α ≤ 0,5 maka reliabilitas rendah.

Hasil uji coba kuesioner untuk 45 kuesioner, disajikan dengan detail pada Lampiran 4. Hasil perhitungan uji validitas dan uji realibiltas sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.10., diperoleh hasil nilai korelasi tertinggi adalah 0,930 untuk indikator variabel motivasi yaitu *Saya selalu terdorong untuk menyimpan secara sistematis informasi dan pengetahuan yang saya peroleh* (Y2.2) sedangkan terendah adalah korelasi pada variabel mekanisme transfer yaitu 0,291 untuk indikator *Saya memperoleh banyak*

5.4.2 Comfirmatory Factor Analysis (CFA).

Analisis hasil penelitian menggunakan structural equation model (SEM), dengan comfirmatory factor analysis (CFA). CFA digunakan untuk memeriksa variabel yang mendefenisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Kekuatan prediksi variabel baik pada tingkat individu, maupun pada tingkat konstruk dapat diamati melalui nilai critical ratio (CR). Apabila nilai CR tersebut signifikan, maka variabel-variabel tersebut dikatakan bermanfaat untuk memprediksi variabel laten (konstruk). Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS dapat diperoleh indikator-indikator yang fit. Adapun tolok ukur yang digunakan untuk menguji masing-masing hipotesis adalah nilai critical ratio (CR) pada regression weight dengan nilai minimum |2|.

Kriteria yang digunakan untuk menguji apakah model yang didesain memiliki kesesuaian dengan data atau tidak adalah kriteria goodness of fit. Meskipun terdapat beberapa kriteria goodness of fit akan tetapi kriteria yang digunakan dalam penelitian ini, disajikan pada Tabel 5.11 berikut yang dilengkapi dengan nilai cut-off value-nya.

Tabel 5.11 Ringkasan cut off value goodness of fit model

No	Goodness of Fit	Cut off value	Keterangan
Absolute fit indices			
1	$\chi 2$ (Chi-square)	diharapkan kecil $<\chi 2[p,db]$	
2	Probability (p-value)	$p > 0,05$	
3	CMIN/DF (normal chi-square)	a. CMIN/DF<1 b. 1<CMIN/DF<2 c. 2<CMIN/DF<3	a. model sangat fit b. model fit c. model dapat diterima
4	GFI (Goodness of Fit Index)	> 0,90	
5	RMSEA (Root Mean Square Error Approximation)	a. RMSEA < 0,05 b. 0,06< RMSEA < 0,08 c. RMSEA > 1	a. model fit sangat baik b. model fit cukup baik c. model perlu diperbaiki
Incremental Fit Indeces			
6	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indices)	a. AGFI>1.00 b. AGFI>0,90 c. AGFI < 0	a. model fit sangat baik b. model fit c. model buruk
7	NFI (Normed Fit Index)	a. 0,90 < NFI < 0,95 b. NFI > 0,95	a. Model dapat diterima b. Model Fit
8	TLI (Tucker Lewis Index)	> 0,90	
9	CFI (Comparative Fit Index)	> 0,90	
10	RFI (Relatif Fit Index)	> 0,90	
11	IFI (Incremental Fit Index)	> 0,90	

Sumber : Diolah dan dimodifikasi dari berbagai sumber (2015)

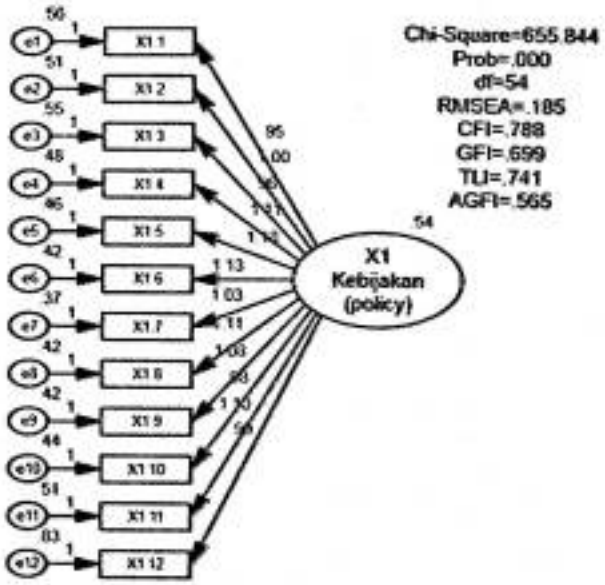
Hasil pengukuran terhadap indikator-indikator variabel laten dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA) secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

Variabel Kebijakan (X1)

Kebijakan (X1) adalah pedoman internal bagi civitas akademika untuk melaksanakan tridharma dan misi Unhas yang merupakan variabel konstruk laten yang diukur dengan 12 indikator, masing-masing adalah adanya kebijakan mengenai kewajiban dosen mengunggah materi pembelajaran pada Learning Management System (lms.unhas.ac.id)

(X1.1); adanya kebijakan mengenai kewajiban bagi setiap sivitas akademika mengunggah semua artikel ilmiah atau hasil penelitian dan pengabdian masyarakat lainnya pada repository Unhas (repository.unhas.ac.id). (X1.2); adanya kebijakan mengenai kewajiban setiap dosen menggunakan sistem informasi akademik Unhas dalam administrasi kegiatan pembelajaran. (X1.3); adanya kebijakan yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi perencanaan & anggaran Unhas untuk digunakan dalam merencanakan kegiatan tridharmanya. (X1.4); adanya kebijakan yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi sumber daya manusia untuk mendukung penjenjangan karirnya. (X1.5); adanya kebijakan yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi aset dalam merencanakan pelaksanaan tridharmanya. (X1.6); adanya kebijakan yang mengatur tentang aksesibilitas pihak eksternal terhadap informasi dan karya ilmiah milik Unhas. (X1.7); adanya standar prosedur operasi (SOP) yang terkait sistem informasi Unhas. (X1.8); adanya panduan pemanfaatan sistem informasi Unhas. (X1.9); Indikator kinerja keberhasilan sistem manajemen pengetahuan Unhas lengkap dan relevan bagi sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan tridharma. (X1.10); melaksanakan secara berkala kegiatan monitoring dan evaluasi pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan Unhas. (X1.11); adanya mekanisme pemberian reward dan punishment untuk pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan, tersedia dan tersosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika. (X1.12)

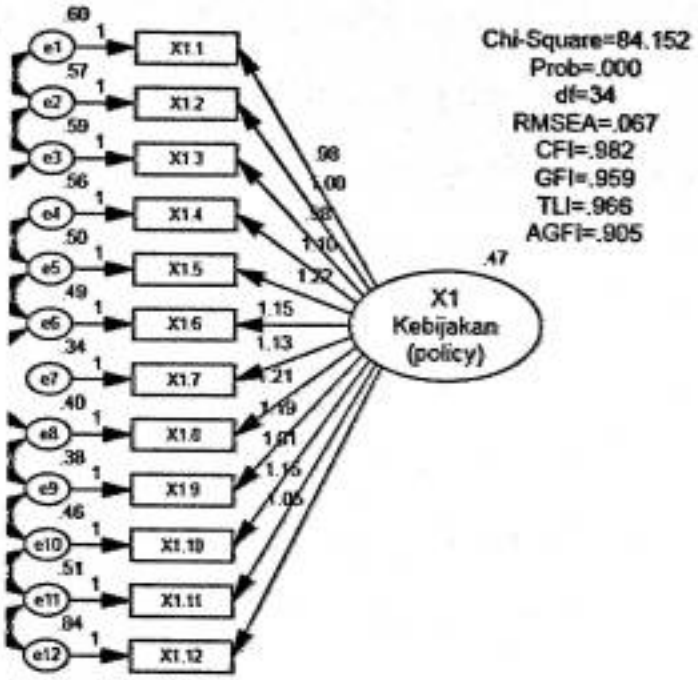
Selanjutnya dilakukan uji Confirmatory Factor Analysis untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.7 berikut:



Gambar 5.7 Pengujian awal CFA variabel kebijakan

Hasil uji konstruk variabel kebijakan dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices. Dari 11 kriteria fit yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.11, tidak satupun kriteria fit yang dipenuhi.

Salah satu alat untuk menilai ketepatan sebuah model yang telah dispesifikasi adalah dengan melalui indeks modifikasi (*modification indices*) yang dilakukan dengan menghubungkan antara error pada masing-masing indikator. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.8 berikut:



Gambar 5.8 Pengujian akhir CFA variabel kebijakan

Hasil analisis, pengujian model akhir CFA variabel kebijakan setelah melakukan indeks modifikasi, yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel kebijakan

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	$\chi 2$ (Chi-square)	84,152 [χ^2(0,05;54)=48,602]	Diharapkan kecil	FIT
2	CMIN/DF	2,4751	≤ 3.00	FIT
3	GFI	0,9587	≥ 0,90	FIT
4	RMSEA	0,0673	≤ 0,08	FIT
5	AGFI	0,9053	> 0,90	FIT
6	CFI	0,9823	> 0,90	FIT
7	TLI	0,9657	> 0,90	FIT
8	IFI	0,9825	> 0,90	FIT
9	NFI	0,9710	> 0,90	FIT
10	RFI	0,9438	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 10 diantaranya telah memenuhi kriteria fit atau hanya kriteria nilai p-value yang tidak memenuhi, sehingga model pengukuran variabel kebijakan menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel kebijakan dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel kebijakan, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.13 berikut.

Tabel 5.13 Loading faktor (λ) pengukuran variabel Kebijakan

Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
X1.1	0, 6569	15.5352	<0,001	Signifikan
X1.2	0,6723		<0,001	Signifikan
X1.3	0,6621	15.5658	<0,001	Signifikan
X1.4	0,7111	11.2545	<0,001	Signifikan
X1.5	0,7659	12.0114	<0,001	Signifikan
X1.6	0,7500	11.8915	<0,001	Signifikan
X1.7	0,8030	12.7835	<0,001	Signifikan
X1.8	0,7948	12.4679	<0,001	Signifikan
X1.9	0,8001	12.2795	<0,001	Signifikan
X1.10	0,7131	11.3450	<0,001	Signifikan
X1.11	0,7410	11.8566	<0,001	Signifikan
X1.12	0,6183	10.1429	<0,001	Signifikan

Sumber : Data primer (2015)

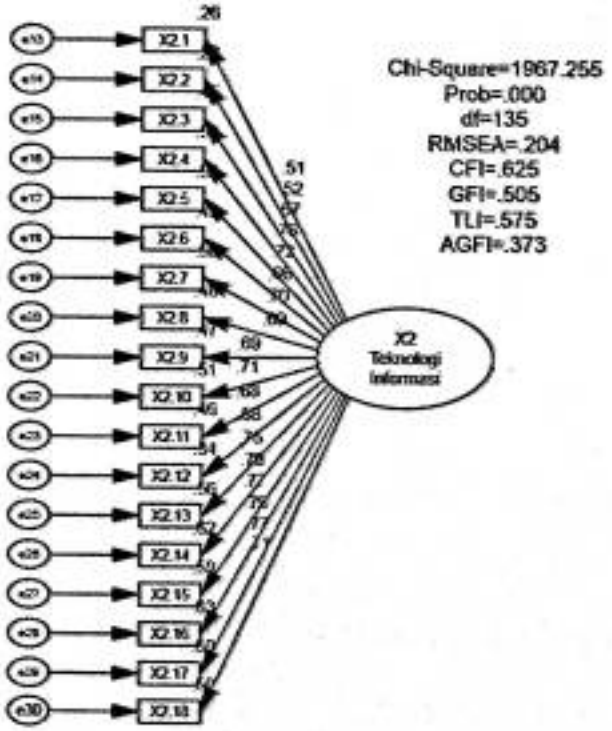
Berdasarkan Tabel 5.13 tersebut, diperoleh hasil bahwa semua loading faktor bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel kebijakan (X1).

Variabel Teknologi Informasi (X2)

Teknologi informasi (sistem dan teknologi informasi) Unhas adalah kerangka kerja yang mengkoordinasikan sumber daya (manusia, komputer) untuk mengubah masukan (input) menjadi keluaran (informasi), dalam mendukung pelaksanaan tridharma dan misi Unhas yang diukur dengan 18 indikator, masing-masing adalah: Dukungan sistem aplikasi terhadap proses pembelajaran (X2.1); Dukungan sistem aplikasi terhadap administrasi kegiatan pembelajaran (X2.2); Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung perencanaan dan penganggaran (X2.3); Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia dalam penjenjangan karier. (X2.4); Dukungan sistem aplikasi untuk mendukung pengelolaan aset. (X2.5); Tingkat keterintegrasian sistem informasi untuk mendukung pengambilan keputusan eksekutif Unhas. (X2.6); Fungsi teknologi informasi untuk menyediakan informasi muthakhir mengenai aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.7); Fungsi teknologi informasi untuk penyimpanan secara utuh lengkap mengenai aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.8); Fungsi teknologi informasi untuk mengembangkan hubungan dengan stakeholder. (X2.9); Teknologi informasi berfungsi sebagai tempat untuk mendukung semua pekerjaaan dan aktivitas sesama rekan kerja. (X2.10); Kemudahan memahami pemanfaatan sistem teknologi informasi di Unhas. (X2.11); Kemudahan penggunaan sistem teknologi informasi di Unhas. (X2.12); Keandalan dalam arti pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi unhas tidak pernah putus. (X2.13); Reliabilitas sistem informasi

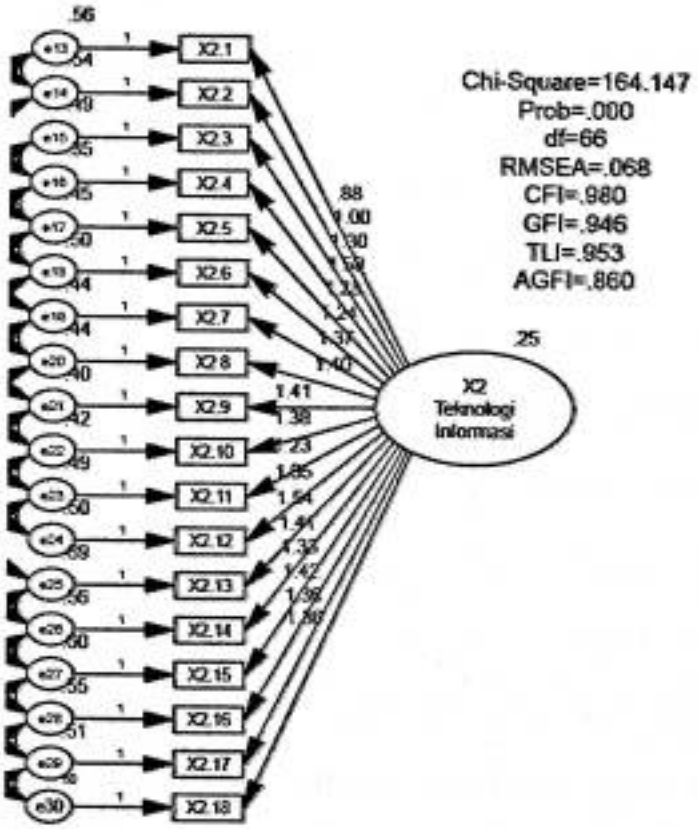
yaitu pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi unhas setiap saat dengan keandalan yang sama (X2.14); Keandalan pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi unhas setiap saat dimanapun lokasinya (X2.15); cepat dalam mendukung pencaharian informasi (X2.16); berkapasitas besar dalam menampung semua data. (X2.17); cepat dalam mendukung penyebaran informasi. (X2.18).

Selanjutnya dilakukan uji Confirmatory Factor Analysis untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.9 berikut:



Gambar 5.9 Pengujian awal CFA variabel teknologi informasi

Hasil uji konstruk variabel teknologi informasi yang dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices, akan tetapi tidak satupun dari 11 indikator fit yang dipenuhi. Selanjutnya dilakukan indeks modifikasi untuk mendapatkan sebuah model yang fit. Hasil analisis model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.10 berikut:



Gambar 5.10 Pengujian akhir CFA variabel teknologi informasi

Hasil analisis, pengujian model akhir CFA variabel kebijakan setelah melakukan indeks modifikasi, yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel Teknologi Informasi

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	CMIN/DF	2,4871	≤ 3.00	FIT
2	GFI	0,9459	≥ 0,90	FIT
3	RMSEA	0,0675	≤ 0,08	FIT
4	CFI	0,9799	> 0,90	FIT
5	TLI	0,9534	> 0,90	FIT
6	IFI	0,9803	> 0,90	FIT
7	NFI	0,9674	> 0,90	FIT
8	RFI	0,9244	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 8 diantaranya memenuhi kriteria fit, sementara kriteria nilai chi-square, p-value, dan AGFI yang tidak memenuhi. Mengacu pada prinsip parsimony teori, maka model pengukuran variabel teknologi informasi menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel teknologi informasi dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel teknologi informasi, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15 Loading faktor (λ) pengukuran variabel Teknologi Informasi

Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
X2.1	0,5102	12,9535	<0,001	Signifikan
X2.2	0,5639		<0,001	Signifikan
X2.3	0,6832	9,2708	<0,001	Signifikan
X2.4	0,8008	10,1340	<0,001	Signifikan
X2.5	0,6937	9,2606	<0,001	Signifikan
X2.6	0,6627	9,1069	<0,001	Signifikan
X2.7	0,7199	9,5535	<0,001	Signifikan
X2.8	0,7286	8,9644	<0,001	Signifikan
X2.9	0,7447	9,9180	<0,001	Signifikan
X2.10	0,7319	9,4520	<0,001	Signifikan
X2.11	0,6625	9,0518	<0,001	Signifikan
X2.12	0,5993	9,3538	<0,001	Signifikan
X2.13	0,6816	9,2598	<0,001	Signifikan
X2.14	0,6873	9,3266	<0,001	Signifikan
X2.15	0,6535	9,0292	<0,001	Signifikan
X2.16	0,6938	8,9361	<0,001	Signifikan
X2.17	0,6924	9,2843	<0,001	Signifikan
X2.18	0,6599	8,3400	<0,001	Signifikan

Sumber : Data primer (2015)

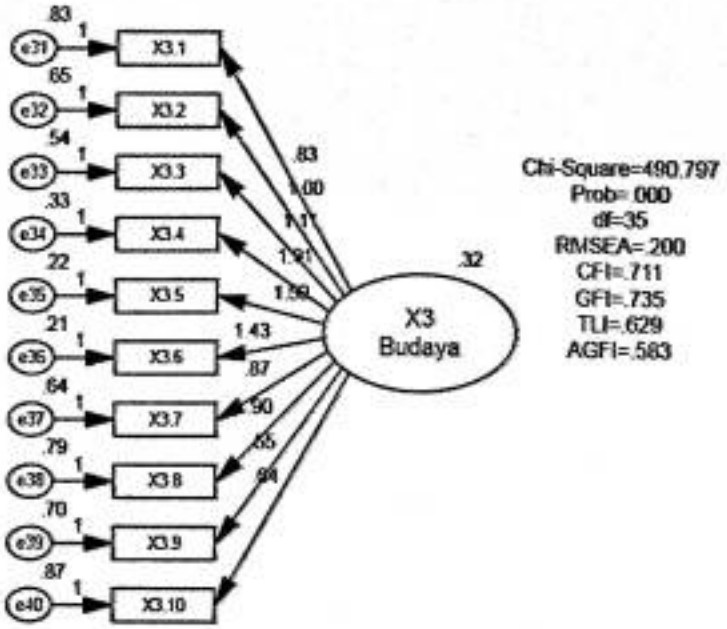
Berdasarkan Tabel 5.15 tersebut, diperoleh hasil bawah semua loading faktor bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value yang kurang dari 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel Teknologi Informasi (X2).

Variabel Budaya (X3)

Budaya keyakinan dan kebiasaan perilaku sivitas akademika terkait dengan manajemen pengetahuan dalam pelaksanaan tridharma dan misi Unhas serta dalam hubungannya dengan pemangku kepentingan yang diukur dengan 10 indikator, masing-masing adalah Keyakinan bahwa

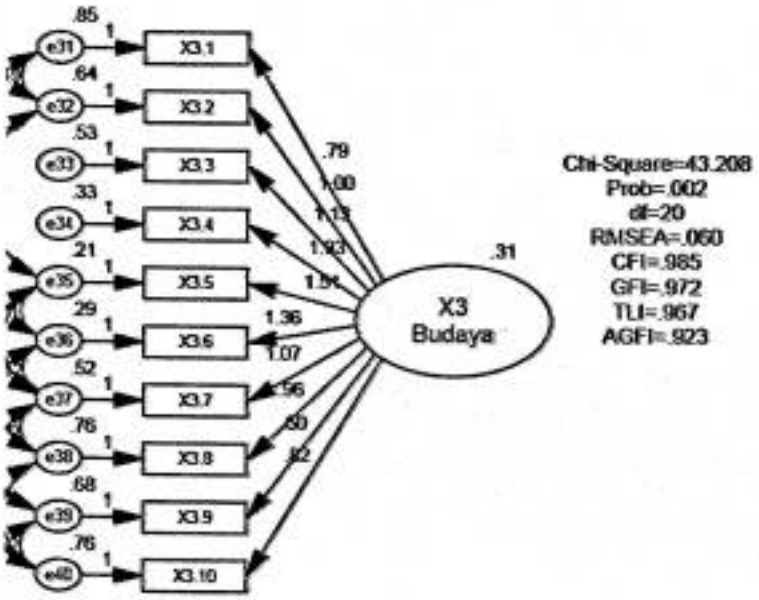
semua informasi seharusnya dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan internal dan eksternal (X3.1); Keyakinan bahwa semua informasi perlu disebarkan kepada orang lain (X3.2); Kebiasaan menggunakan learning management sytem dalam pembelajaran (X3.3); Kebiasaan mengunggah semua artikel ilmiah di repository (X3.4); Kebiasaan mengunggah semua hasil penelitian pada sistem manajemen pengetahuan Unhas (X3.5); Kebiasaan mengunggah semua hasil pengabdian masyarakat pada sistem manajemen pengetahuan Unhas (X3.6); Kebiasaan menggunakan aplikasi jaringan dalam pengelolaan kegiatan pengembangan/kepanitaan (X3.7); Kebiasaan menggunakan media sosial dalam menyebarkan aspirasi tentang Unhas (X3.8); Kebiasaan mencari informasi di jaringan luas dalam semua kegiatan (X3.9); Kebiasaan membuka web site Unhas untuk mencari informasi mutakhir (X3.10)

Selanjutnya dilakukan uji Confirmatory Factor Analysis untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.11. Hasil uji konstruk variabel budaya yang dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices, menunjukkan bahwa dari 11 kriteria fit yang digunakan tidak ada satupun kriteria yang memenuhi.



Gambar 5.11 Pengujian awal CFA variabel budaya

Selanjutnya dilakukan indeks modifikasi untuk mendapatkan sebuah model yang fit. Hasil analisis model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.12 berikut:



Gambar 5.12 Pengujian akhir CFA variabel Budaya

Hasil analisis, pengujian model akhir CFA variabel Budaya setelah melakukan indeks modifikasi, yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel Teknologi Informasi

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	CMIN/DF	2,1604	≤ 3.00	FIT
2	GFI	0,9721	≥ 0,90	FIT
3	RMSEA	0,0597	≤ 0,08	FIT
4	AGFI	0,9232	≥ 0,90	FIT
5	CFI	0,9853	> 0,90	FIT
6	TLI	0,9669	> 0,90	FIT
7	IFI	0,9855	> 0,90	FIT
8	NFI	0,9734	> 0,90	FIT
9	RFI	0,9401	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 9 diantaranya telah memenuhi kriteria fit, sementara kriteria nilai chi-square dan p-value yang tidak memenuhi. Mengacu pada prinsip parsimony teori, maka model pengukuran variabel Budaya menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel Budaya dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel teknologi informasi, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17 Loading faktor (λ) pengukuran variabel Budaya

Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
X3.1	0,4336	10,8778	<0,001	Signifikan
X3.2	0,5736	fix	<0,001	Signifikan
X3.3	0,6553	9,3489	<0,001	Signifikan
X3.4	0,7929	10,5030	<0,001	Signifikan
X3.5	0,8782	10,3552	<0,001	Signifikan
X3.6	0,8149	10,1899	<0,001	Signifikan
X3.7	0,6379	8,5763	<0,001	Signifikan
X3.8	0,5237	7,6688	<0,001	Signifikan
X3.9	0,3789	6,2608	<0,001	Signifikan
X3.10	0,4656	6,6738	<0,001	Signifikan

Sumber : Data primer (2015)

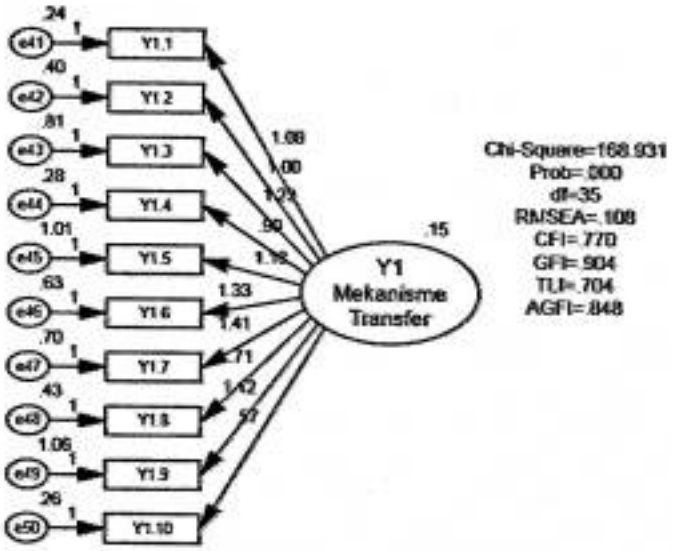
Berdasarkan Tabel 5.17 tersebut, diperoleh hasil bawah semua loading faktor bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value yang kurang dari 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel Budaya (X3).

Variabel Mekanisme Transfer (Y1)

Mekanisme transfer adalah cara menyebarkan pengetahuan secara formal dan informal dengan semua pemangku kepentingan yang merupakan variabel konstruk laten yang diukur dengan 10 indikator, masing-masing adalah: Penyebaran pengetahuan melalui seminar, symposium, sosialisasi, rapat kerja, rapat koordinasi, dsb (Y1.1); Penyebaran pengetahuan melalui pusat pendidikan dan pelatihan (Y1.2); Penyebaran pengetahuan melalui perpustakaan (Y1.3); Perolehan pengetahuan melalui sumber referensi online (Y1.4); Penyebaran pengetahuan di kantin dan fasilitas umum lainnya (Y1.5); Penyebaran

pengetahuan melalui media sosial (Y1.6); Penyebaran pengetahuan melalui mailing list dan aplikasi jejaring lainnya (Y1.7); Penyebaran informasi secara informal dengan sesama rekan kerja di tempat kerja secara langsung (Y1.8); Penyebaran informasi melalui coffee morning, arisan, dsb (Y1.9); Penyebaran informasi melalui internet (Y1.10).

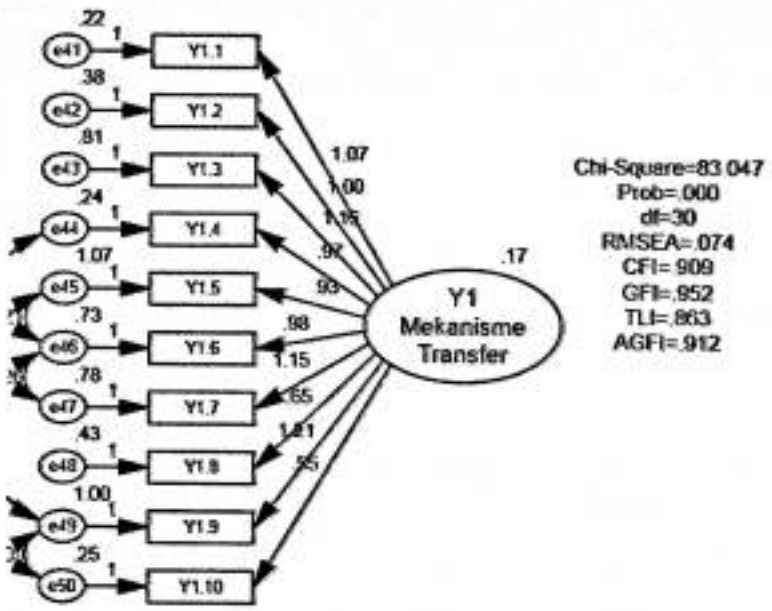
Selanjutnya dilakukan uji Confirmatory Factor Analysis untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.13 berikut.



Gambar 5.13 Pengujian awal CFA variabel mekanisme transfer

Hasil uji konstruk variabel budaya yang dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices, menunjukkan bahwa dari 11 kriteria fit yang digunakan hanya satu kriteria GFI yang memenuhi itupun berada pada nilai kritis, untuk itu dilakukan indeks modifikasi untuk mendapatkan

sebuah model yang fit. Hasil analisis model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.14 berikut:



Gambar 5.14 Pengujian akhir CFA variabel mekanisme transfer

Hasil analisis, pengujian model akhir CFA variabel Mekanisme transfer setelah melakukan indeks modifikasi, yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.18 berikut:

Tabel 5.18 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel Teknologi Informasi

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	CMIN/DF	2,7682	≤ 3.00	FIT
2	GFI	0,9518	≥ 0,90	FIT
3	AGFI	0,9116	≥ 0,90	FIT
4	CFI	0,9087	> 0,90	FIT
5	IFI	0,9110	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.18 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 5 diantaranya telah memenuhi kriteria fit, sementara kriteria nilai chi-square dan p-value,

RMSEA, NFI, TLI dan RFI tidak memenuhi cut off value. Mengacu pada prinsip parsimony teori, maka model pengukuran variabel Mekanisme Transfer menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel Mekanisme Transfer dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel Mekanisme Transfer, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.19 berikut.

Tabel 5.19 Loading faktor (λ) pengukuran variabel Mekanisme Transfer

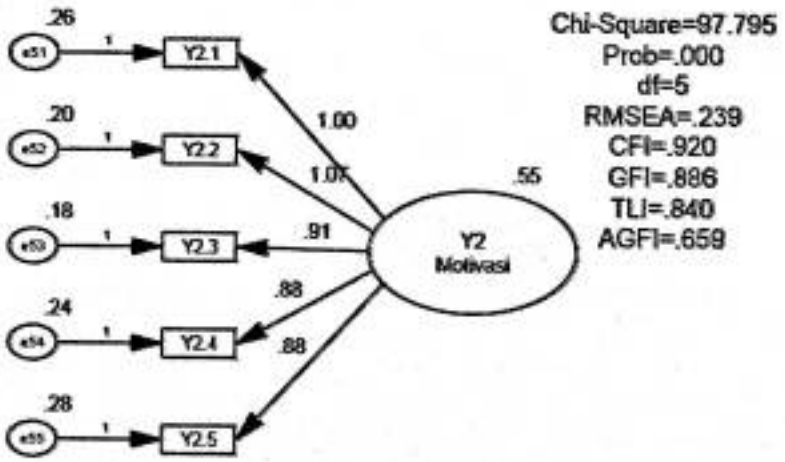
Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
Y1.1	0,6803	8,2256	<0,001	Signifikan
Y1.2	0,5517	fix	<0,001	Signifikan
Y1.3	0,4673	6,4681	<0,001	Signifikan
Y1.4	0,6306	7,6886	<0,001	Signifikan
Y1.5	0,3449	4,9799	<0,001	Signifikan
Y1.6	0,4254	6,0017	<0,001	Signifikan
Y1.7	0,4713	6,4979	<0,001	Signifikan
Y1.8	0,3746	5,4418	<0,001	Signifikan
Y1.9	0,4431	5,8644	<0,001	Signifikan
Y1.10	0,4083	5,7090	<0,001	Signifikan

Sumber : Data primer (2015)

Berdasarkan Tabel 5.19 tersebut, diperoleh hasil bawah terdapat indikator dengan nilai loading faktor bernilai kurang dari 0,4 yakni indikator Y1.5 dan Y1.8, indikatir yang demikian disarankan untuk tidak disertakan dalam model. Sedangkan semua nilai kritis lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value yang kurang dari 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa delapan indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel Mekanisme Transfer (Y1).

Variabel Motivasi (Y2)

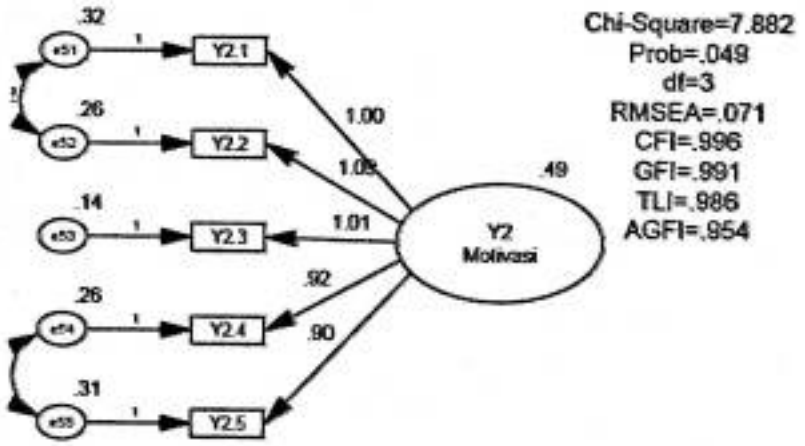
Motivasi adalah dorongan atau daya penggerak untuk menghimpun, menyimpan, dan mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan diukur dengan 5 indikator, masing-masing adalah Kebutuhan untuk selalu mencari pengetahuan baru (Y2.1); Kebutuhan untuk selalu menyimpan secara sistematis semua pengetahuan yang berhasil diidentifikasi (Y2.2); Kebutuhan untuk selalu mensintesa berbagai pengetahuan yang dimiliki (Y2.3); Kebutuhan untuk selalu mengembangkan hasil sintesa pengetahuan yang diperoleh untuk menciptakan pengetahuan baru (Y2.4); Kebutuhan untuk selalu menyebarkan pengetahuan yang dimiliki kepada semua pemangku kepentingan (Y2.5).



Gambar 5.15 Pengujian awal CFA variabel motivasi

Selanjutnya dilakukan uji CFA untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.15.

Hasil uji konstruk variabel budaya yang dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices, menunjukkan bahwa dari 11 kriteria fit yang digunakan hanya kriteria CFI yang memenuhi, sehingga dilakukan indeks modifikasi untuk mendapatkan sebuah model yang fit. Hasil analisis model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.16 berikut:



Gambar 5.16 Pengujian akhir CFA variabel motivasi

Hasil analisis, pengujian model akhir CFA variabel Motivasi setelah melakukan indeks modifikasi, yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.20 berikut:

Tabel 5.20 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel Motivasi

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	CMIN/DF	2,6273	≤ 3.00	FIT
2	GFI	0,9907	≥ 0,90	FIT
3	RMSEA	0,0707	≤ 0,08	FIT
4	AGFI	0,9536	≥ 0,90	FIT
5	CFI	0,9958	> 0,90	FIT
6	TLI	0,9860	> 0,90	FIT
7	IFI	0,9958	> 0,90	FIT
8	NFI	0,9933	> 0,90	FIT
9	RFI	0,9776	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.20 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 9 diantaranya telah memenuhi kriteria fit, sementara dua kriteria yaitu nilai chi-square 7,882 (7,815) dan nilai p-value 0,049 (0,05) yang belum memenuhi. Mengacu pada prinsip parsimony teori, maka model pengukuran variabel Motivasi menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel Motivasi dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel Motivasi, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.21 berikut.

Tabel 5.21 Loading faktor (λ) pengukuran variabel Motivasi

Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
Y2.1	0,7787	fix	<0,001	Signifikan
Y2.2	0,8315	20,9146	<0,001	Signifikan
Y2.3	0,8854	15,9289	<0,001	Signifikan
Y2.4	0,7873	14,4235	<0,001	Signifikan
Y2.5	0,7492	13,6011	<0,001	Signifikan

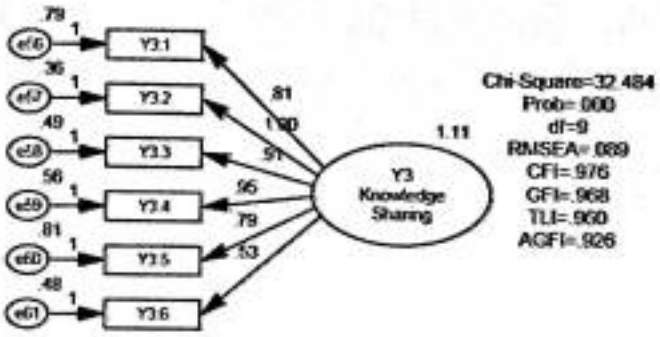
Sumber : Data primer (2015)

Berdasarkan Tabel 5.21 tersebut, diperoleh hasil bawah semua loading faktor bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value yang kurang dari 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel Motivasi (Y2).

Variabel Penyebaran pengetahuan (Y3)

Penyebaran pengetahuan adalah hasil penyebaran pengetahuan untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan tridharma, pencapaian visi, dan pelaksanaan misi Unhas yang merupakan variabel konstruk laten yang diukur dengan 6 indikator, masing-masing adalah Persentase MK diampu yang telah diunggah di learning management system (Y3.1); Persentase hasil penelitian yang diunggah di sistem informasi pengetahuan Unhas (Y3.2); Persentase artikel ilmiah yang diunggah di repository (Y3.3); Persentase kegiatan pengabdian masyarakat yang diunggah di sistem manajemen pengetahuan (Y3.4); Tingkat kemutakhiran pengetahuan tentang kebijakan Unhas (Y3.5); Tingkat pemanfaatan sistem informasi akademik, sistem informasi perencanaan dan anggaran, sistem informasi kepegawaian, sistem informasi asset dan barang milik negara untuk perencanaan dan pelaksanaan tridharma (Y3.6).

Selanjutnya dilakukan uji Confirmatory Factor Analysis untuk menguji apakah model yang digunakan, apakah memenuhi atau tidak memenuhi kriteria goodness of fit. Hasil pengujian disajikan pada Gambar 5.17 berikut.



Gambar 5.17 Pengujian awal CFA variabel penyebaran pengetahuan

Hasil uji konstruk variabel Penyebaran Pengetahuan yang dievaluasi berdasarkan kriteria goodness of fit indices, menunjukkan bahwa dari 11 kriteria fit yang digunakan, 8 diantaranya memenuhi kriteria, sementara chi-square, p-value, RMSEA 0.089 (<0.085) tidak memenuhi kriteria. Dengan demikian tidak diperlukan indeks modifikasi sebagaimana yang dilakukan pada variabel lainnya.

Hasil analisis pengujian CFA variabel penyebaran pengetahuan yang disertai dengan hasil model serta nilai kritisnya (cut-off value) disajikan pada Tabel 5.22 berikut:

Tabel 5.22 Evaluasi awal goodness of fit indeces variabel Penyebaran Pengetahuan

No	Goodness of fit index	Hasil Model	Cut-off value	Keterangan
1	CMIN/DF	1,8384	≤ 3.00	FIT
2	GFI	0,9895	≥ 0,90	FIT
3	AGFI	0,9684	≥ 0,90	FIT
4	CFI	0,9938	> 0,90	FIT
5	TLI	0,9877	> 0,90	FIT
6	IFI	0,9939	> 0,90	FIT
7	NFI	0,9867	> 0,90	FIT
8	RFI	0,9734	> 0,90	FIT

Sumber : Data primer (2015)

Evaluasi model sebagaimana hasil yang disajikan pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa dari 11 indikator fit yang digunakan 8 diantaranya telah memenuhi kriteria fit, sementara kriteria nilai chi-square dan p-value yang tidak memenuhi. Mengacu pada prinsip parsimony teori, maka model pengukuran variabel penyebaran pengetahuan menunjukkan model fit.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel penyebaran pengetahuan dapat diamati dari loading faktor (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel teknologi informasi, sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.23 berikut.

Tabel 5.23 Loading faktor (λ) pengukuran variabel penyebaran pengetahuan

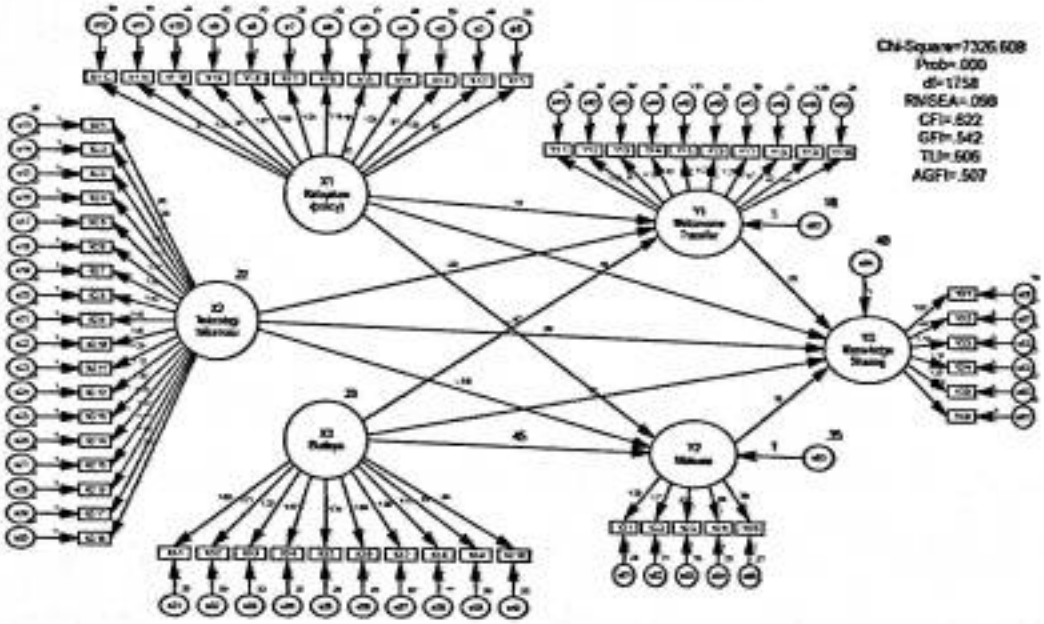
Indikator	Loading Faktor (λ)	Critical ratio	Probability	Keterangan
Y3.1	0,7182	11,8546	<0,001	Signifikan
Y3.2	0,8492	13,6327	<0,001	Signifikan
Y3.3	0,5845	9,3489	<0,001	Signifikan
Y3.4	0,7822	12,8094	<0,001	Signifikan
Y3.5	0,7101	fix	<0,001	Signifikan
Y3.6	0,6324	10,5045	<0,001	Signifikan

Sumber : Data primer (2015)

Berdasarkan Tabel 5.23 tersebut, diperoleh hasil bawah semua loading faktor bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value yang kurang dari 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel penyebaran pengetahuan (Y3).

Analisis Model Penelitian

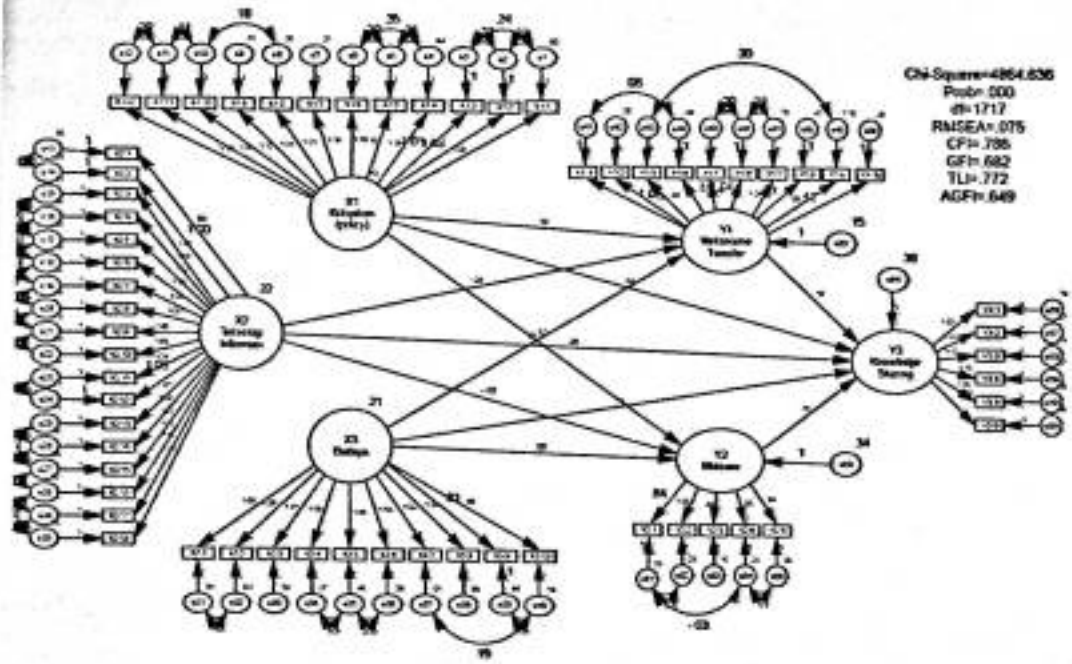
Pada subbab sebelumnya telah dibahas tentang pengujian indikator setiap variabel laten dengan CFA dan telah berhasil diidentifikasi indikator dari suatu variabel laten yang dapat digunakan dalam model. Selanjutnya akan dilakukan pengujian model lengkap yang menjelaskan hubungan kausal antara Kebijakan, Teknologi Informasi, Budaya, Mekanisme Transfer, Motivasi dan Kinerja Penyebaran pengetahuan, sebagaimana yang disajikan pada Gambar 5.18 berikut.



Gambar 5.17 Pengujian Awal Model Hubungan Antara Variabel

Hasil evaluasi model lengkap hubungan antara variabel pada tahap awal, dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*, dari 11 indikator yang digunakan tidak satupun kriteria (*cut off value*) yang dipenuhi. Selanjutnya dilakukan indeks modifikasi untuk mendapatkan sebuah

model yang fit. Hasil analisis model akhir yang didapatkan disajikan pada Gambar 5.19 berikut:



Gambar 5.18 Pengujian akhir model hubungan antar variabel

Hasil analisis, pengujian model akhir hubungan antara variabel setelah dilakukan indeks modifikasi, diperoleh 2 indikator telah memenuhi kriteria Fit, yaitu indikator CMIN/DF dengan hasil model sebesar 2,8332 yang nilainya kurang dari 3,0 serta indikator RMSEA dengan hasil 0,0750 yang nilainya dari 0,085. Dengan demikian, mengacu prinsip parsimony teori dengan dipenuhinya kedua indikator tersebut, berarti model lengkap hubungan variabel tersebut menunjukkan model yang fit.

5.5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini, telah dilakukan pengujian terhadap hitoptesis yang diajukan melalui

pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.24 berikut merupakan hasil pengujian hipotesis model lengkap.

Tabel 5.24 Tabulasi hasil pengujian hipotesis model lengkap

Kode	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			
			Standardized	CR	P-value	Keterangan
H1	Kebijakan	Mekanisme transfer	0,187	2,835	0,005	diterima
H2	Teknologi Informasi	Mekanisme transfer	-0,262	-3,677	<0,001	ditolak
H3	Budaya	Mekanisme transfer	0,317	3,964	<0,001	diterima
H4	Kebijakan	Motivasi	0,464	7,322	<0,001	diterima
H5	Teknologi Informasi	Motivasi	-0,063	-1,205	0,228	ditolak
H6	Budaya	Motivasi	0,379	5,290	<0,001	diterima
H7	Kebijakan	Penyebaran pengetahuan	0,203	2,997	0,003	diterima
H8	Teknologi Informasi	Penyebaran pengetahuan	0,122	2,109	0,035	diterima
H9	Budaya	Penyebaran pengetahuan	0,439	4,883	<0,001	diterima

	Variabel Independen	Variabel Dependen	Indirect Effect		
			Variabel Intervening	Standardized	Keterangan
H10	Kebijakan	Penyebaran pengetahuan	Mekanisme transfer	0,2429	diterima
H11	Kebijakan	Penyebaran pengetahuan	Motivasi	0,6482	diterima
H12	Teknologi Informasi	Penyebaran pengetahuan	Mekanisme transfer	-0,1255	ditolak
H13	Teknologi Informasi	Penyebaran pengetahuan	Motivasi	0,0306	diterima
H14	Budaya	Penyebaran pengetahuan	Mekanisme transfer	0,4178	diterima
H15	Budaya	Penyebaran pengetahuan	Motivasi	0,7322	diterima

Sumber : Data primer (2015)

Hipotesis model lengkap untuk 15 jalur sebagaimana yang disajikan pada Tabel 5.24 terdapat 3 hipotesis yang ditolak, dan salah satu diantaranya tidak sigifikan. Interpretasi lebih lanjut mengenai Tabel 5.30 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien sebesar 0,187>0 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,8345 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value

0.005<0.001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *Kebijakan berpengaruh langsung positip dan signifikan terhadap kinerja mekanisme transfer.*

2. Hipotesis 2 ditolak, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien negatif -0.262, hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut negatif; (ii) nilai kritis |-3,677| lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value <0.001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Ini berarti bahwa *Teknologi informasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap mekanisme transfer.*
3. Hipotesis 3 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,317 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 3,964 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value <0.001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. hal ini berarti *budaya berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap mekanisme transfer*, sehingga tidak terdapat keraguan untuk menerima kebenarannya.
4. Hipotesis 4 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,464 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 7,322 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value <0,001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan

demikian berarti tidak ada keraguan untuk menerima kebenarannya bahwa *kebijakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi.*

5. Hipotesis 5 ditolak, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien negatif -0.063, hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut negatif; (ii) nilai kritis |-1,205| lebih kecil dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value 0,228>0.05 berarti tidak signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian disimpulkan bahwa *Teknologi informasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.*
6. Hipotesis 6 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,379 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 5,290 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value <0,001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *Budaya berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi.*
7. Hipotesis 7 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,203 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,997 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value 0,003<0,05 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian tidak terdapat keraguan untuk menerima

kebenaran bahwa *kebijakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.*

8. Hipotesis 8 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,122 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 2,109 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value 0,035<0,05 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian berarti bahwa tidak terdapat keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *teknologi informasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.*
9. Hipotesis 9 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,439 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif; (ii) nilai kritis 4,883 lebih besar dari limit batas 1,96 untuk tingkat kepercayaan 0,05, serta (iii) nilai p-value <0.001 berarti signifikan pada taraf signifikan 5%. Dengan demikian berarti tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *budaya berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan.*
10. Hipotesis 10: *Kebijakan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.* Hipotesis tersebut diterima, sehingga tidak terdapat keraguan untuk menerima kebenarannya. Hal tersebut didasarkan

pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,2429 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif.

11. Hipotesis 11 diterima, *kebijakan berpengaruh tidak langsung, positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.* Hipotesis tersebut diterima, sehingga tidak terdapat keraguan untuk menerima kebenarannya. Hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,6482 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif.
12. Hipotesis 12: *Teknologi informasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.* Hipotesis tersebut ditolak, karena nilai estimasi koefisien negatif sebesar -0,1255 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut negatif.
13. Hipotesis 13 diterima, Hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,0306 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif, meskipun nilai koefisien sangat kecil, berarti signifikan teknologi informasi *berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui variabel motivasi.*
14. Hipotesis 14 diterima hal ini tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,4178 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *Budaya*

berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer.

15. Hipotesis 15 diterima, hal tersebut didasarkan pada (i) nilai estimasi koefisien positif sebesar 0,7322 hal ini menyatakan bahwa hubungan kausal tersebut positif. Dengan demikian tidak ada keraguan untuk menerima kebenaran bahwa *Budaya berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.*

BAB VI

PEMBAHASAN

BAB VI

PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan dan menganalisis secara teoritik hasil triangulasi antara analisis deskriptif, fakta pengamatan dan data sekunder. Hubungan kausal antara variabel dependen dengan variabel independen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi variabel intervening yang diuji melalui pengolahan statistik.

6.1 Pengaruh Kebijakan Terhadap Kinerja Penyebaran Pengetahuan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kebijakan memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan. Kebijakan dibutuhkan sebagai penguatan yang dapat menjamin implementasi sebuah strategi. Renstra Unhas 2011-2015 telah menggariskan pengembangan program sistem manajemen pengetahuan yang disebut pula sebagai sistem manajemen pengetahuan atau *knowledge management system* (KMS). Program disebutkan dua kali pada masing-masing tujuan strategis Unhas 2011-2015 yang terkait dengan penyelenggaraan tri dharma.

Pada tujuan strategis 1 (satu) Unhas 2011-2015 yaitu menerapkan standar pembelajaran berbasis SCL, maka sistem manajemen pengetahuan muncul sebagai pelaksanaan strategi kelima yaitu mengembangkan sistem manajemen pengetahuan. Program-program yang terkait dengan strategi ini mencakup pengembangan sistem, tata

kelola, dan organisasi manajemen pengetahuan; pengembangan piranti lunak sistem manajemen pengetahuan; peningkatan kapasitas pengelola sistem manajemen pengetahuan; dan sosialisasi pengembangan sistem manajemen pengetahuan terhadap seluruh sivitas akademika mencakup dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan.

Namun, demikian dalam penerapannya hingga di bulan Juni tahun 2015, pengembangan sistem manajemen pengetahuan masih lebih banyak berfokus pada pengembangan *learning management system* (LMS). Prosedur operasi dan kebijakan bagi seluruh dosen untuk mengunggah materi pembelajarannya ke dalam LMS telah diterbitkan. Sosialisasi juga telah dilakukan sejak tahun 2010 ke masing-masing fakultas. Pada awalnya, program sosialisasi penggunaan LMS merupakan program yang diinisiasi oleh Rektorat Unhas sebagai wujud sosialisasi kebijakan. Dalam perkembangannya, program sosialisasi penggunaan LMS masih tetap dilanjutkan hingga saat ini (2015) melalui program pengembangan kapasitas program studi (PPKPS). Selain itu, pada rapat koordinasi serta monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana strategis Unhas 2011-2015, persentase pemanfaatan LMS dalam pembelajaran menjadi tolok ukur penilaian kinerja fakultas.

Pada Renstra Unhas 2011-2015 disebutkan dengan jelas bahwa aset utama perguruan tinggi adalah pengetahuan. Oleh karena itu, pengelolaan sumberdaya pengetahuan menjadi faktor penting untuk meningkatkan kapasitas perguruan tinggi. Sistem manajemen pengetahuan merupakan salah satu instrumen untuk mengembangkan

dan mengelola sumberdaya pengetahuan. Sistem ini menginspirasi tumbuh kembangnya budaya saling berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) di kalangan sivitas akademika. Dengan sistem ini akan memudahkan perguruan tinggi untuk mengakumulasi informasi, pengetahuan, pengalaman, dan modal intelektual sebagai sumber daya utama perguruan tinggi dan selanjutnya menyebarluaskan pengetahuan tersebut di kalangan sivitas akademika.

Selanjutnya, strategi sistem manajemen pengetahuan pada tujuan strategis 2 merupakan program pengejawantahan strategi kedua dalam tujuan strategis Unhas 2011-2015 yaitu menyelenggarakan riset berkualitas internasional. Pada tujuan strategis ini pengembangan sistem manajemen pengetahuan lebih dititik beratkan pada penghimpunan, penyimpanan, pengorganisasian, serta penyebarluasan hasil-hasil riset. Pada prakteknya, program ini dikembangkan secara sederhana melalui aplikasi *e-repository* Unhas.

Unhas sendiri telah menerbitkan kebijakan untuk mendorong pemanfaatan repository Unhas dalam mengunggah karya-karya ilmiah dosen dan mahasiswa. Kebijakan ini telah dijadikan acuan penguatan hukum yang cukup efektif sebab semua karya ilmiah dosen yang dapat dinilai untuk kenaikan pangkat adalah karya ilmiah yang sudah diunggah pada repository Unhas.

Pengelolaan repository Unhas telah disebutkan pula secara jelas di dalam renstra Unhas 2011-2015 bahwa sistem manajemen pengetahuan mempersyaratkan perlunya perangkat *knowledge-base* (*repository*) untuk

menampung seluruh informasi yang terkait dengan sumberdaya pengetahuan. *Repository* dimaksud berbasis sistem informasi dan jaringan (*web*). Dengan demikian, *repository* tersebut memerlukan penanganan secara profesional mengingat sumberdaya pengetahuan harus terus diperbaharui secara berkala, dihimpun dan didistribusikan kepada seluruh sivitas akademika. Oleh karena itu perlu peningkatan kapasitas SDM pengelola sistem manajemen pengetahuan. Implementasi dari keinginan tersebut merupakan tanggung jawab dari UPT PTIK Unhas. Saat ini PTIK memiliki seorang direktur dan 8 orang pegawai yang melayani 35.000 ribu mahasiswa, 1.700 dosen, dan 2.000 pegawai. Menurut hasil wawancara dengan Direktur PTIK, jumlah tersebut masih kurang atau belum cukup untuk mengelola teknologi informasi dan komunikasi yang dibutuhkan sesuai amanah pada Renstra Unhas 2011-2015.

Implementasi strategi yang mencakup peningkatan pengelolaan sistem manajemen pengetahuan di Unhas sejalan dengan pendapat Dezousa and Awasu (2005) yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan harus didukung oleh semua komponen yang ada di dalam organisasi, misalnya harus memiliki knowledge chief. Dalam hal kasus Unhas, Direktur PTIK dan tim implementasi SIM menjadi unsur pengelola yang bertanggung jawab.

Namun demikian, kebijakan yang diterbitkan Unhas telah berhasil meningkatkan pemanfaatan repository Unhas sehingga mampu mengantarkan Unhas pada peringkat ke-13 universitas terbaik di

Indonesia berdasarkan penilaian Webometrics. Pemeringkatan versi Webometrics merupakan pemeringkatan universitas di dunia yang diinisiasi oleh Cybermetrics Lab, sebuah kelompok riset penelitian publik terbesar di Spanyol. Dewan Riset Spanyol CSIC adalah bagian utama di antara organisasi penelitian dasar pertama di Eropa. CSIC berdiri pada tahun 2006 dari 126 pusat-pusat dan lembaga-lembaga di seluruh Spanyol. CSIC melekat pada Departemen Pendidikan Spanyol yang tujuan utamanya adalah untuk mempromosikan penelitian ilmiah dalam rangka meningkatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi negara sehingga pada gilirannya akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan warga negara. CSIC juga berperan penting dalam pembentukan peneliti dan teknisi baru dalam berbagai aspek dari ilmu pengetahuan dan teknologi (webometrics.com).

Beberapa fakta sebagaimana diuraikan mengenai implementasi kebijakan terkait sistem manajemen pengetahuan di Unhas mengindikasikan penerapan strategi dan kebijakan sistem manajemen pengetahuan masih terbatas pada LMS dan e-repository. Piranti keras dan piranti lunak yang tersedia sebagai hasil bantuan dari hibah I-MHERE pada tahun 2006 telah memadai untuk mendukung implementasi program manajemen pengetahuan di Unhas. Pada pelaksanaannya, kepatuhan sivitas akademika untuk memaksimalkan pemanfaatan aplikasi yang tersedia belum merata. Hal ini sejalan dengan belum lengkap dan konsistennya implementasi kebijakan Unhas terkait sistem manajemen pengetahuan. Kelemahan implementasi kebijakan unhas dapat terindikasi

dari perubahan peringkat Unhas pada Webometrics dari peringkat 12 pada tahun 2012, menjadi peringkat 16 pada tahun 2015 (*www.unycomunity.com*). Fakta empiris tersebut, konsisten dengan hasil pengujian hipotesis bahwa kebijakan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan.

Hal ini konsisten dengan karya Weis (1994) yang menyatakan bahwa kebijakan merupakan sebuah konsep aktif yang dapat memulai atau mengubah karakter manajemen yang dijalankan. Namun, temuan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Weis (1994) bahwa kebijakan dibuat sebagai pedoman dalam mengeksekusi proses meskipun kebijakan itu sendiri tidak berengaruh langsung pada apa yang dihasilkan.

Motivasi sivitas akademika dan pegawai untuk melakukan penyebaran pengetahuan banyak didukung oleh kebijakan yang diterbitkan oleh Rektor Unhas. Fakta ini konsisten dengan teori motivasi yang ditemukan oleh *Herzberg Two Factor of Theory* yang memperkenalkan mengenai teori motivasi dua faktor yang dikenal dengan dissatisfier-satisfier, motivator hygene, atau ekstrinsik dan intrinsik. Kebijakan merupakan faktor intrinsik yang menggerakkan perilaku sivitas akademika dan karyawan untuk memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan.

Secara empiris, kebijakan Unhas terkait sistem manajemen pengetahuan telah memberikan kontribusi nyata pada peningkatan kinerja

penyebaran pengetahuan yang hasilnya mendapatkan pengakuan dari institusi lain yang menilai, yaitu *webometrics*.

Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan teori De Brún (2005) yang menyatakan bahwa kebijakan dibutuhkan untuk menetapkan sistem atau mekanisme transfer pengetahuan sehingga dapat meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan.

6.2 Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Penyebaran Pengetahuan

Teknologi Informasi tidak mempunyai pengaruh langsung yang positif terhadap *penyebaran pengetahuan* dengan p-value 0,035 namun kontribusinya masih minim yang diindikasikan dengan nilai koefisien sebesar 0,122 atau 12%. Hal ini menunjukkan bahwa piranti keras dan piranti lunak yang tersedia di Unhas tidak signifikan mendukung proses penyelenggaraan tridharma. Selama ini, teknologi informasi dikembangkan melalui cara pembelian modul pada pihak ketiga. Meskipun dalam proses pengembangannya, tetap melibatkan tim SIM dan PTIK, namun pengembangan teknologi informasi dengan menggunakan pihak ketiga relatif terbatas untuk dikembangkan sebab pada umumnya, teknologi informasi yang dijual pihak ketiga adalah *closed system*. Hal ini menyebabkan setiap perubahan memerlukan modifikasi yang dilaksanakan langsung oleh pihak ketiga. Dengan kata lain, Unhas menjadi sangat tergantung pada pihak ketiga untuk melakukan modifikasi

terhadap umpan balik yang diperoleh dari saat penggunaan teknologi informasi.

Akibatnya, beberapa sistem aplikasi yang sudah dikembangkan tidak dapat diterapkan pada semua sistem informasi yang telah direncanakan. Pada prinsipnya, Unhas telah mengembangkan lima sistem informasi yaitu sistem informasi akademik (SIM-AKAD), sistem informasi kepegawaian (SIMPEG), sistem informasi perencanaan dan anggaran (SIMPERANG), dan sistem informasi aset (SIMAK-BMN). Masing-masing sistem informasi tersebut masih berjalan secara parsial serta belum terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Direncanakan, berdasarkan kebijakan Rektor Unhas, diharapkan pada akhir tahun 2015 seluruh sistem informasi harus terintegrasi.

Salah satu modul yang paling berhasil adalah sistem informasi akademik (SIAKAD) yang lebih dikenal dengan sebutan SIM oleh civitas akademika. Sistem ini telah berhasil digunakan dalam mendukung proses pembelajaran. Pemanfaatan SIAKAD melibatkan partisipasi dosen, mahasiswa, dan pegawai. Dalam hal ini, mahasiswa terlibat sejak awal proses pendaftaran mahasiswa baru, pemrograman mata kuliah setiap semester, dan untuk menilai sendiri hasil akademiknya. Sedangkan dosen berpartisipasi dalam menginput nilai. Pegawai juga berperan dalam menentukan jadwal mata kuliah serta proses monitoring dan evaluasi. SIAKAD telah sukses diakses berbasis *wide area network* sehingga sangat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam proses adminstrasi akademik.

Tantangan lain dari piranti lunak, adalah belum terintegrasinya sistim informasi akademik dari seluruh unit kerja di dalam lingkungan Unhas. Hal ini tentu saja menghambat pengendalian dan mengurangi peluang pengambilan pemanfaatan sistem informasi secara *real time* dan terpadu untuk pengambilan keputusan. Sentralisasi sistem dan teknologi informasi sangat penting untuk standarisasi mutu serta peningkatan monitoring dan evaluasi yang dapat membantu pengambilan keputusan strategis secara dini. Direncanakan, pada bulan Desember 2015, seluruh sistem informasi yang masih berjalan sendiri-sendiri di antara unit-unit kerja yang terdapat di dalam lingkungan Unhas sudah dapat terintegrasi.

Isu keterintegrasian teknologi informasi menjadi isu yang sangat krusial dewasa ini, terutama dalam mempersiapkan program remunerasi yang menjadi salah satu persyaratan bagi satuan kerja dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU) penuh. Kondisi ini dibutuhkan sebagai prasyarat untuk dapat mengantarkan Unhas bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTN-BH).

Piranti lunak pada sistem informasi yang lain masih berjalan secara parsial dan masih diakses secara terbatas untuk mendukung pengambilan keputusan eksekutif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur PTIK dan pegawai Rektorat Unhas, sebagian besar unit kerja belum disiplin untuk menginput data ke dalam aplikasi teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia. Oleh karena itu, isu keterintegrasian juga mencakup keterintegrasian sistem informasi untuk mendukung *decision support system* (DSS).

Dari sisi perangkat keras, teknologi informasi dan komunikasi yang dapat diakses di Unhas masih pada area-area yang terbatas dengan kecepatan akses yang belum merata di setiap titik. Meskipun secara umum, kapasitas *bandwidth* sudah memadai dibandingkan dengan jumlah sivitas akademika, namun pemerataan dan peningkatan teknologi informasi dan komunikasi masih menjadi tantangan yang perlu diperhatikan di masa yang akan datang.

Temuan yang cukup menonjol sebagai bahan evaluasi diri adalah bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh langsung yang negatif signifikan terhadap motivasi. Hal ini konsisten dengan hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa teknologi informasi mempunyai pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi, walaupun dengan nilai koefisien (bobot) yang kecil.

Masalah kemudahan, kecepatan, keandalan akses menjadi isu utama yang menurunkan motivasi sivitas akademika untuk menggunakan teknologi informasi yang ada saat ini. Sebagai salah satu contoh sederhana, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, mereka cenderung enggan menggunakan akun email universitas sebagai sulit diakses. Sebagian dosen juga masih menggunakan modem atau gadget untuk mengakses internet pada area-area tertentu. Implikasi dari hal ini adalah semakin menurunnya motivasi dosen memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh signifikan tetapi negatif bukan hanya mempengaruhi motivasi, tetapi teknologi informasi juga mempunyai pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer. Hasil wawancara pada beberapa responden menyatakan bahwa teknologi informasi dan komunikasi yang tersedia sulit diakses oleh sivitas akademika. Hal ini kemudian menghambat terjadinya transfer pengetahuan diantara sivitas akademika.

Alizar (2008) juga menuliskan bahwa banyak perusahaan yang strategi perusahaaannya mangandalkan hanya pada sistem informasi yang ada. Namun, tidak semua perusahaan akan memiliki sistem informasi yang memfokuskan pada peningkatan efisiensi dan efektifitas konsepnya. Selanjutnya, dari hasil penelitiannya yang memfokuskan pada pengaruh kompetensi teknologi informasi terhadap kemampuaan pembelajaran organisasi dengan strategi pengetahuan sebagai variabel moderating menunjukan bahwa interaksi komponen teknologi informasi komunikasi dan strategi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan dan dapat diterima secara parsial terhadap kemampuan pembelajaran organisasi.

Teknologi informasi berperan sebagai alat yang mengaitkan semua sumber daya terdiri dari manusia, metode, material, dan uang untuk bersinerji menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selama ini sebagian orang hanya mengasosiasikan teknologi informasi dengan sistem informasi berbasis komputer. Anggapan ini muncul disebabkan

pandangan awam kebanyakan masyarakat bahwa manajemen pengetahuan adalah sebatas pengidintifikasian data atau informasi dimana pengetahuan itu berada serta kemampuan mengkases pengetahuan tersebut ketika dibutuhkan. Namun, Santoz dan Surmacz (2001) menegaskan bahwa manajemen pengetahuan tidak identik dengan teknologi informasi. Manajemen pengetahuan, memang sering sekali harus didukung dengan teknologi informasi namun manajemen pengetahuan tidak sama dengan teknologi informasi. Sebaliknya, teknologi informasi adalah variabel yang mempengaruhi berhasil tidaknya implementasi manajemen pengetahuan di dalam sebuah organisasi.

Konsisten dengan pendapat tersebut, Adler dan Cole (1993) juga menekankan bahwa standarisasi dan dokumentasi aktifitas adalah alat penting untuk membuat transfer pengetahuan menjadi lebih cepat.

6.3 Pengaruh Budaya Terhadap Kinerja Penyebaran Pengetahuan

Hasil pengujian secara statistik menunjukkan bahwa budaya mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer dan motivasi, kesemuanya dengan tingkat signifikansi dengan *p-value*<0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja suatu penyebaran pengetahuan di perguruan tinggi sangat ditentukan oleh budaya organisasi maupun masing-masing individu di dalam perguruan tinggi. Dalam penelitian ini, yang diukur adalah budaya individu. Budaya

organisasi menentukan prioritas-prioritas perusahaan, perilaku-perilaku yang tepat dan dihargai, hal-hal yang dianggap perlu dan tidak perlu, sistem pengendalian dan prosedur-prosedur yang dianggap terbaik untuk merespon kebutuhan organisasi (Storey, 2001).

Kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan seperti berinteraksi satu sama lain, mempelajari hal-hal terbaik, dan mengadaptasikan pada seluruh kondisi lokal perusahaan adalah sesuatu yang sangat efektif. Oleh karena itu budaya yang terkait dengan mekanisme transfer pengetahuan seperti pelatihan program, mentoring, dan kelompok diskusi.

Animo dosen dan mahasiswa di Unhas dalam melaksanakan transfer pengetahuan melalui berbagai jaringan internet maupun jejaring sosial, cukup tinggi. Hal ini dapat diamati dari bertumbuh kembangnya berbagai akun-akun media sosial serta maraknya percakapan pada berbagai akun untuk melakukan kajian-kajian intelektual terhadap suatu isu. Kecenderungan budaya seperti ini terjadi pada semua kelompok umur dosen pada berbagai disiplin ilmu pengetahuan. Informasi yang dapat tercermin dari kenyataan ini bahwa budaya melakuan pernyebaran pengetahuan merupakan kebiasaan serta keyakinan insan akademis yang sudah menjadi gaya hidup untuk mendukung pengembangan profesionalisme serta sebagai wujud pelaksanaan misi dosen untuk menyebarluaskan dan mendiseminasikan ilmu pengetahuan yang dimilikinya.

Budaya ini selanjutnya akan meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan yang lebih permanen dan memiliki fondasi yang kuat sebab

ditunjang oleh nilai, kebiasaan hidup, dan sikap individu di dalam perguruan tinggi dalam upaya menyebarluaskan pengetahuan atau menyampaikan pendapat. Hal ini konsisten dengan pendapat Schneider and Barsoux (2003) bahwa budaya terdiri atas perilaku-perilaku atau kebiasaan, sosialisasi, komunikasi, dan pengharapan, termasuk aspek sosial yang mempengaruhi transfer pengetahuan. Sosialisasi dalam perspektif organisasi adalah proses dimana karyawan baru menyerap budaya perusahaan dan menjadi bagian dari nilai dan perilaku perusahaan.

Meskipun budaya transfer pengetahuan sudah menjadi budaya di kalangan sivitas akademika Unhas, namun intensitas budaya ini masih berbeda-beda pada beberapa karakteristik demografi yang berbeda, apakah itu kelompok umur atau asal fakultas. Hal ini juga banyak terpengaruh oleh tinggi rendahnya motivasi yang disebabkan perbedaan dukungan teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan pengetahuan di Unhas.

Szulanski (1996) menambahkan bahwa faktor-faktor penghambat trasfer pengetahuan bisa berupa keterbatasan penerima pada penerimaan, kebingungan sederhana, dan hubungan yang sulit antara pemberi dan penerima. Dalam hal ini, budaya paternalistik terkadang menjadi penghambat bagi generasi yang lebih tua untuk menerima informasi dan pengetahuan yang ditransfer oleh generasi yang lebih muda, hal ini terkait dengan budaya.

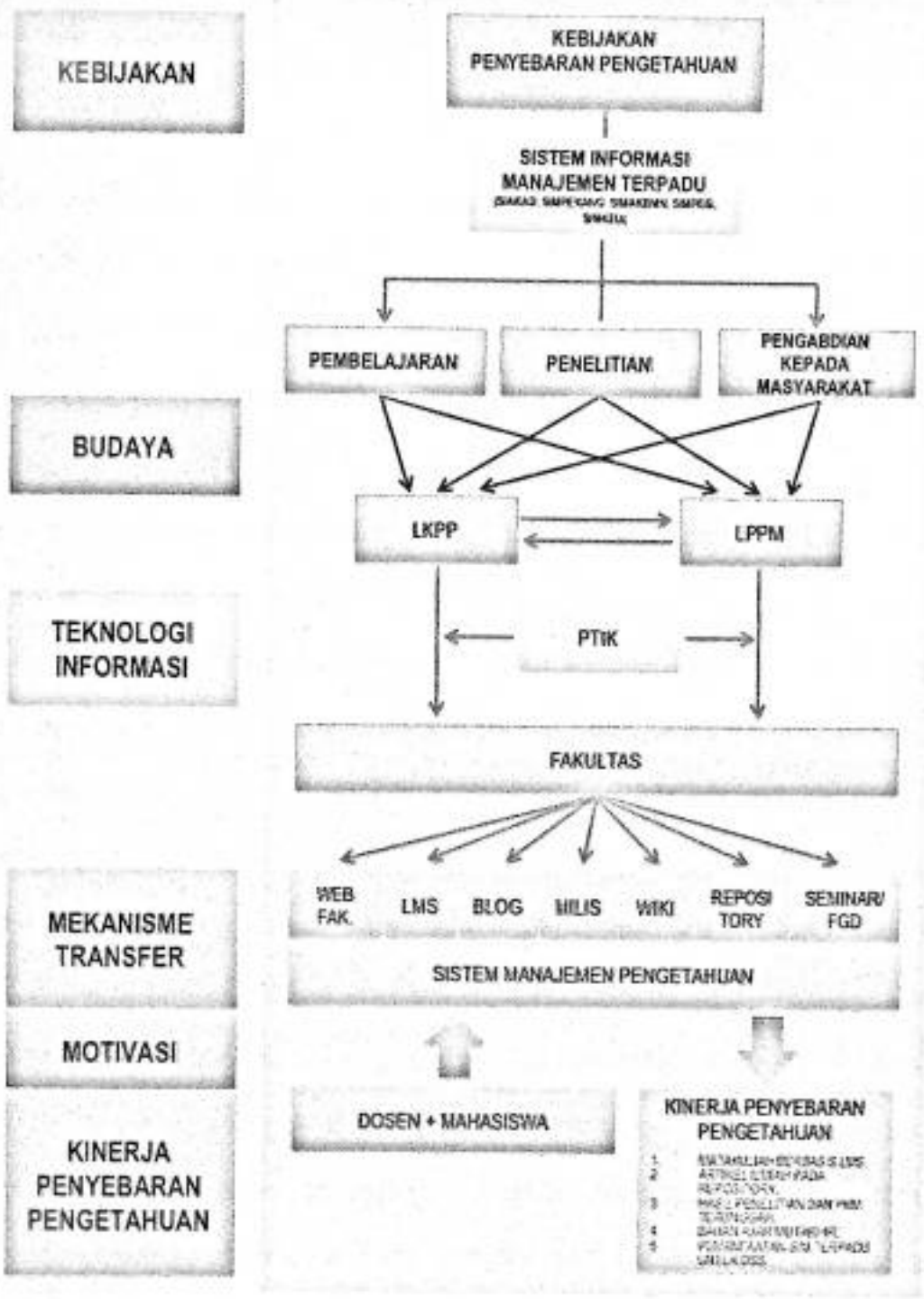
Berdasarkan hasil-hasl pengujian hipotesis tersebut diatas, maka dapat disimpulkan ada penjelasan keterkaitan antara beberapa variabel yang menjadi penyebab yang mempengaruhi terjadinya penyebaran pengetahuan adalah budaya, mekanisme transfer, dan motivasi.

6.4 Model Sistem Manajemen Pengetahuan Universitas Hasanuddin

Berdasarkan hasil penelitian, selanjutnya dikembangkan model sistem manajemen pengetahuan Universitas Hasanuddin, sebagaimana disajikan pada Gambar 6.1.

Sistem manajemen pengetahuan di Unhas, perlu dimulai dari penguatan komitmen pimpinan Unhas melalui penetapan kebijakan, mekanisme dan standar prosedur operasi sistem manajemen pengetahuan, serta monitoring dan evaluasi pengimplementasiannya secara konsisten. Kebijakan tersebut mencakup penyediaan teknologi informasi serta regulasi penciptaan budaya penyebaran pengetahuan di kalangan sivitas akademika Unhas. Cakupan manajemen pengetahuan terdiri atas penghimpunan, penyimpanan, pengembangan dan penyebarluasan aktivitas tridharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat) secara terintegrasi. Hal ini dapat diimplementasikan secara optimal dengan menggunakan sumberdaya terpadu melalui dukungan oleh sistem informasi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan meliputi manajemen

operasional (perencanaan, pengorganisasian, implementasi, monitoring dan evaluasi) terpadu.



Gambar 6.1 Model Sistem Manajemen Pengetahuan Universitas Hasanuddin

Saat ini, Unhas memiliki dua lembaga yang strategis untuk menerjemahkan kebijakan universitas terkait sistem manajemen pengetahuan ke dalam aktifitas tridharma perguruan tinggi yaitu Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan (LKPP) dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM). Kedua lembaga ini berperan untuk mengejawantahkan misi Unhas dalam bentuk pengintegrasian tridharma perguruan tinggi untuk pengembangan sistem manajemen pengetahuan di Unhas. Selama ini, LKPP telah aktif dalam pengkajian dan pengembangan pembelajaran, meliputi penjaminan mutu, pengembangan media dan sumber pembelajaran, pengembangan analisis instruksional, dan pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan LPPM telah berhasil memicu peningkatan aktivitas penelitian dan pengabdian masyarakat, serta mendokumentasikan secara digital. Di masa yang akan datang diharapkan peranan tersebut dapat lebih ditingkatkan dengan mengintegrasikan hasil penelitian ke aktivitas pembelajaran, serta mengimplementasikan hasil penelitian tersebut ke dalam aktivias pengabdian masyarakat untuk kemaslahatan bangsa.

Efektifitas, efisiensi, dan produktifitas penyebaran pengetahuan yang dihasilkan dari aktifitas tridharma untuk kemaslahatan bangsa dapat tercapai jika didukung oleh teknologi informasi yang sesuai dengan budaya, kebijakan dan kapasitas yang mampu mengakomodir kebutuhan Unhas. Teknologi informasi yang tersedia saat ini, belum mendukung pengembangan sistem manajemen pengetahuan sebagaimana yang dicita-citakan dalam renstra unhas 2011-2015. Hasil penelitian

menunjukan teknologi informasi yang ada belum mampu meningkatkan motivasi dosen untuk menyebarkan pengetahuan serta kontra produktif untuk mendukung kecepatan dan kemutakhiran mekanisme transfer pengetahuan.

Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi (PTIK) dapat memainkan peran sebagai knowledge server (Wiki-Unhas) dalam proses sintesa tersebut melalui media teknologi informasi yang dapat diakses oleh seluruh sivitas akademika Unhas dan tidak menutup kemungkinan mereka berpartisipasi dalam proses sintesa pengetahuan tersebut sehingga penyebaran pengetahuan dapat berjalan lebih optimal. Hasil kajian yang dilakukan baik oleh LKPP maupun oleh LPPM kemudian disebarluaskan ke fakultas melalui kebijakan universitas untuk kemudian disebarluaskan kepada seluruh sivitas akademika.

Pengembangan teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan Unhas akan memudahkan penyebaran pengetahuan lintas fakultas, jurusan dan individu. Pemanfaatan teknologi informasi dapat dilakukan melalui pemanfaatan web fakultas, LMS, blog, milis, WIKI, repository untuk meningkatkan mekanisme transfer. Selain itu mekanisme transfer lain seperti pelatihan, seminar, lokakarya, dan diskusi dapat lebih diperluas cakupan dan hasilnya melalui pemanfaatan teknologi informasi, sehingga terbentuklah sistem manajemen pengetahuan di Unhas.

Dukungan kebijakan, teknologi informasi, dan budaya diharapkan dapat memperbaiki mekanisme transfer dan meningkatkan motivasi dosen dan mahasiswa untuk penyebaran pengetahuan. Pada gilirannya ke-5

variabel tersebut akan bermuara pada peningkatan kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas yang dapat dindikasikan dari (i) matakuliah berbasis LMS, (ii) artikel ilmiah pada repository, (iii) hasil penelitian dan pengabdian pada masyarakat terunggah, (iv) bahan ajar yang mutakhir, dan (v) pemanfaatan SIM terpadu untuk *decision support system* (DSS).

BAB VII

PENUTUP

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengujian hipotesis serta untuk menjawab tujuan penelitian, maka kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan berpengaruh langsung dan tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas melalui motivasi dan mekanisme transfer. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin lengkap dan tersosialisasikannya kebijakan terkait sistem manajemen pengetahuan di Unhas maka akan semakin baik penyebaran pengetahuan pada sivitas akademika di dalam lingkungan Unhas. Kebijakan terkait sistem manajemen pengetahuan di Unhas akan mempengaruhi efektifitas mekanisme transfer pengetahuan yang pada gilirannya akan memacu penyebaran pengetahuan. Implementasi kebijakan yang diterbitkan pimpinan secara konsisten juga akan mempengaruhi motivasi sivitas akademika terutama dosen dalam memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan sehingga mendorong kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas.
2. Teknologi informasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas, meskipun kontribusinya sangat kecil. Selain itu, pengaruh teknologi

informasi terhadap mekanisme transfer signifikan, namun arahnya negatif. Sedangkan pengaruh teknologi informasi terhadap motivasi ditemukan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan kurang puasnya dosen dengan sistem dan teknologi informasi yang tersedia di Unhas. Kenyataan ini menunjukkan bahwa semakin dipertahankannya piranti teknologi dan sistem informasi yang tersedia menyebabkan hambatan pada mekanisme transfer serta tidak mempengaruhi motivasi dosen untuk menyebarkan pengetahuan, sehingga pada gilirannya menghambat kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas.

3. Budaya berpengaruh positif dan signifikan secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja penyebaran pengetahuan melalui motivasi dan mekanisme transfer. Kenyataan ini mengindikasikan bahwa budaya pemanfataan sistem manajemen pengetahuan pada dosen merupakan salah satu penggerak utama peningkatan kinerja penyebaran pengetahuan. Hal ini terutama ditunjukkan pada segmen dosen tertentu yang nampak pada data deskriptif, dimana semakin kuat budaya yang mengacu pada spirit penyebarluasan ilmu pengetahuan pada dosen maka akan semakin baik pula kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas.
4. Berdasarkan data deskriptif dan wawancara, akar masalah penyebab masih rendahnya kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas disebabkan oleh kurang lengkapnya kebijakan dan penguatan implementasi kebijakan untuk melakukan penyebaran

pengetahuan secara berkala dan mutakhir oleh dosen. Pihak institusi belum cukup kuat memberikan penghargaan dan hukuman yang dapat mendorong motivasi dosen pada khususnya dan sivitas akademika pada umumnya untuk memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan dalam mengembangkan spirit yang menjadi misi Unhas terkait penyebarluasan pengetahuan. Sebagian dosen yang telah melaksanaan fungsi dan berkinerja penyebaran pengetahuan secara baik, lebih banyak didorong oleh budaya individu dibanding kebijakan institusi. Namun, tidak semua dosen dengan berbagai cohort dan latar belakang demografi yang berbeda, memiliki kondisi psikografis yang sama dalam melaksanakan fungsi penyebaran pengetahuan.

5. Model pengukuran sistem manajemen pengetahuan yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu penggerak penting peningkatan kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas adalah penguatan dan implementasi secara konsisten kebijakan, penyesuaian sistem dan teknologi informasi dengan kebutuhan yang ada, serta menguatkan budaya penyebaran pengetahuan di kalangan dosen pada umumnya, dan sivitas akademika pada umumnya.

7.2 Implikasi Penelitian

7.2.1 Implikasi Teoritik

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini sejalan dengan beberapa temuan dari penelitian sebelumnya bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyebaran pengetahuan (Ciabuschi, 2005).

Meskipun secara tegas Ciabuschi (2005) menyebutkan bahwa teknologi informasi merupakan penentu dalam penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer, namun penelitian ini menunjukkan hasil yang berlawanan. Meskipun teknologi informasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer, namun arahnya berlawanan.

Selain itu, beliau juga menyatakan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan motivasi untuk menyebarkan pengetahuan. Pada penelitian ini ditemukan bahwa teknologi informasi yang digunakan di Universitas Hasanuddin ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Meskipun teknologi informasi berpengaruh terhadap penyebaran pengetahuan melalui motivasi.

Selain itu, pengaruh teknologi informasi untuk menyebarkan pengetahuan melalui mekanisme transfer, meskipun signifikan namun ternyata berpengaruh negatif. Hal ini bertentangan dengan pernyataan Levitt dan March (1988) bahwa pengetahuan ditanamkan pada suatu rutinitas organisasi dan prosedur operasi standar pada produk-produk dan proses-proses, pada teknologi-teknologi dan alat, pada denah dan

struktur, pada kultur dan norma tentang bagaimana aktifitas-aktifitas ini secara umum dilakukan. Adler dan Cole (1993) juga menjelaskan bahwa standarisasi dan dokumentasi aktifitas menjadi sarana penting yang menciptakan terjadinya transfer pengetahuan sehingga dapat mengalir lebih cepat kepada seluruh elemen di dalam organisasi. Mekanisme transfer pengetahuan antara lain bisa melalui pelatihan program, mentoring, dan kelompok diskusi.

Hal ini konsisten dengan pernyataan Ciabuschi (2005) yang memperkuat teori sebelumnya dengan mengatakan bahwa cara lain melihat penyebaran pengetahuan adalah sebagai proses transfer, akses dan adaptasi pengetahuan antar group atau kelompok.

Perbedaan fakta yang ditemukan pada penelitian ini menjadi sangat menarik untuk diteliti lebih lanjut, sehingga fokus penelitian lanjutan dapat diarahkan pada :

1. Analisis kondisi spesifik serta kinerja teknologi informasi yang dapat signifikan mengungkit penyebaran pengetahuan.
2. Penelitian lanjutan mengenai perbandingan keberhasilan dan kegagalan penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi dengan menggunakan variabel yang sama sehingga dapat menghasilkan kinerja yang berbeda.
3. Penelitian eksplorasi mengenai pengaruh negatif teknologi informasi terhadap mekanisme transfer dan motivasi.

7.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan sampel pada satu Universitas Hasanuddin, sehingga temuan pada penelitian ini akan sangat bermanfaat untuk memberikan masukan praktis bagi pengembangan manajemen pengetahuan di Universitas Hasanuddin. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pimpinan Universitas Hasanuddin untuk:

1. Menelaah kembali teknologi informasi yang digunakan selama ini. Beberapa variabel yang perlu ditelaah kembali adalah kehandalan, kesesuaiannya dengan kebutuhan dan budaya sivitas akademika, serta kapabiliats teknologi informasi yang digunakan untuk mengakomodir seluruh kebutuhan sivitas akademika di Universitas Hasanuddin. Kapasitas bandwidth yang dimiliki saat ini adalah sebesar 0.57 kpbs/ mahasiswa. Jumlah ini sudah melampaui apa yang dipersyaratkan atau dianggap ideal oleh standar pendidikan tinggi yaitu 0.5 kbps/mahasiswa.
2. Meskipun BAN-PT serta Kementerian Pendidikan Tinggi menetapkan standar 0,5 kbps per mahasiswa, disarankan untuk mengikutkan pula jumlah dosen dan bukan hanya jumlah mahasiswa untuk menilai kecukupan kapasitas jaringan dalam mengakomodir kebutuhan penerapan manajemen pengetahuan.
3. Teknologi informasi yang digunakan saat ini juga masih menggunakan teknologi informasi yang dikembangkan oleh pengembang. Posisi dan peran Universitas Hasanuddin adalah

sebagai user semata. Hal ini sangat menyulitkan adaptasi perangkat lunak teknologi informasi yang dinamis sebab lisensi untuk mengubah terletak pada pengembang.

4. Perubahan pada teknologi informasi membutuhkan biaya yang besar. Pada faktanya, Universitas Hasanuddin memiliki banyak tenaga ahli dalam bidang teknologi informasi, namun otoritas pengubahan sistem pada pengembang menyebabkan terhambatnya adaptasi sistem dan teknologi informasi sesuai dengan dinamika kebutuhan. Di masa yang akan datang, pertimbangan untuk mengembangkan sendiri teknologi informasi berdasarkan sumber daya yang dimiliki dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Pembelajaran terpetik dari proses dan hasil penelitian menunjukkan beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan pada satu institusi sehingga hasil pengujian hipotesis sulit digeneralisir dalam khazanah teori untuk dijadikan sebagai bukti kuat mengingat teori-teori yang telah terbentuk sebelumnya bahwa teknologi informasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penyebaran pengetahuan melalui mekanisme transfer dan motivasi Ciabuchi (2005); Szulanski (1996); Osterloh dan Frey (2000). Untuk itu, diperlukan

penelitian lanjutan pada sektor dan institusi yang berbeda untuk menjamin universalitas hasil penelitian.

2. Responden penelitian ini adalah dosen pada Universitas Hasanuddin, dimana pengetahuan dihasilkan bukan hanya oleh dosen namun juga oleh mahasiswa. Bahkan, ditinjau dari sisi jumlah, mahasiswa lebih banyak menghasilkan karya-karya ilmiah dibanding dosen, sehingga mengikutsertakan mahasiswa sebagai responden dapat meningkatkan keakurasian hasil penelitian.
3. Dewasa ini, penggunaan data masif dalam mengukur fenomena sosial merupakan trend baru dalam penelitian dimana hasilnya dapat digunakan untuk memprediksi secara akurat kecenderungan umum yang turut berdampak pada lingkungan mikro. Pada penelitian mendatang, disarankan untuk menggunakan data di tingkat komunitas atau negara untuk mengukur anteseden yang mampu meningkatkan kinerja penyebaran pengetahuan yang pada gilirannya dapat dijadikan sebagai basis daya saing bangsa.

7.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan pada hasil penelitian, maka beberapa hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Dibutuhkan rancangan terintegrasi sistem manajemen pengetahuan yang mengatur secara lengkap dan komprehensif

dan sistem manajemen pengetahuan. Hal ini menjadi lebih mendesak sebagai wujud pelaksanaan amanah Rencana Strategis (Renstra) 2010-2015 dimana salah satu capaian kinerja dan program yang tercantum di dalam Renstra 2010-2015 adalah pengembangan sistem manajemen pengetahuan. Sistem manajemen pengetahuan yang ada saat ini masih parsial dan belum dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pengambilan keputusan strategis para eksekutif untuk membantu monitoring dan evaluasi kinerja Unhas di dalam bidang tridharma serta manajemen secara terpadu sehingga dapat menjamin percepatan pencapaian visi dan pelaksanaan misi Unhas. Saat ini Unhas sudah memiliki beberapa sistim informasi yaitu: sistim informasi akademik (SIAKAD), sistim informasi aset barang milik negara (SIMAK-BMN), sistem informasi kepegawaian (SIMPEG), sistem informasi perencanaan dan anggaran (SIMPERANG), serta learning management sytem (LMS). Sejauh ini, SIAKAD telah digunakan untuk administrasi proses pembelajaran dan dokumentasi hasil belajar, namun belum diaplikasikan pada semua fakutas sehingga data terpusat yang akurat belum dapat diperoleh. SIMPERANG juga belum dimanfaatkan secara optimal untuk menjamin pelaksanaan Renstra Unhas. Meskipun SIMPEG telah dikembangkan namun belum kontennya belum lengkap dan mutakhir sehingga belum apat dimanfaatkan untuk pengembangan profesionalisme pegawai. SIMAK BMN sendiri

fungsi tridharmanya. SOP yang ada selama ini lebih banyak pada sosialisasi pemanfaatan Sistem Informasi Akademik serta pemanfaatan LMS. Meskipun, indikator kinerja pemanfaatan LMS sudah dijadikan indikator kinerja unit kerja di dalam Unhas, namun belum ada konsekuensi pelaksanaan kebijakan tersebut yang turun hingga ke level dosen sebagai pelaksana. Unhas perlu mengembangkan dan mengimplementasikan secara konsisten mekanisme punish dan reward bagi dosen dan mahasiswa untuk membudayakan pemanfaatan LMS dalam pembelajaran.

3. Budaya penyebaran pengetahuan perlu ditumbuhkembangkan di kalangan dosen, terutama bagi dosen yang berasal dari cohort senior. Hal ini dapat didorong melalui law enforcement kebijakan dari tingkat Unhas yang terkait dengan penilaian kinerja dan sistem remunerasi. Indikator penilaian kinerja individu pada dosen dalam sistem remunerasi perlu memperhitungkan aktivitas penyebaran pengetahuan yang dilakukan dosen.
4. Piranti lunak dan piranti keras sistem manajemen pengetahuan Unhas perlu diadaptasikan sesuai dengan budaya dan sistem pengambilan keputusan dan bentuk organisasi yang ada di Unhas. Hal ini untuk memudahkan terjadinya mekanisme transfer serta mendorong motivasi dosen dalam melaksanakan penyebaran pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Abdi, K. dan Senin, A.A. (2014). *Investigating The Impact Of Knowledge Management On Organizational Innovation: Conceptual Framework*, International Research Journal Of Applied And Basic Sciences, vol, 8 (6), pp. 686-691.

Abdillah, I.A. (2015). *Managing Information And Knowledge Sharing Cultures In Higher Education Institutions*, Proceeding Of Conference: 11th International Research Conference On Quality, Innovation, And Knowledge Management (QIK 2014), Bandung, Indonesia.

Abdolahi, S., Eidehlou P.H., Bousari N.B., Mehrabi S., Maleki M., and Abedinzadeh S. (2013). *The Relationship between Knowledge Management and Human Capital with Performance*, International Journal of Business and Behavioral Sciences, Vol. 3, No.11, pp.71-78.

Abidi, S. S. R. (2007) Helthcare Knowledge Sharing: Purpose, Practices and Prospects In: Bali, R.K., Dwivedi, A. (eds.) Healthcare Knowledge Management: Issues, Advances and Successes, pp. 67–86. Springer, New York.

Acedo, F.J, Barosso C., dan Galan J. S. (2006). *The Resource-Based Theory: Disseminatio And Main Trends*, Strategic Management Journal, Vol. 27, pp. 621–636.

Agoston, S., Orzea I., Dima A. M. (2013). *Knowledge Transfer in Romanian Universities. Bucharest Academy of Economic Studies*, Academic Publishing International Limited, Reading, UK.

Akhavan, P. dkk. (2014). *Examining the relationships between organizational culture, knowledge management, and environmental responsiveness capability*, **European Journal Of Marketing, Vol, 44 (2), pp. 228-248.**

Akram, K., dkk. (2011). *Role Of Knowledge Management To Bring Innovation: An Integrated Approach*, International Bulletin Of Business Administration, Issue 11, pp. 121-134.

Alavi, M. dan Leider, D.E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quartely (25:1), pp 107-136.

Alidoust dan Homaei (2012). *Analysis the effects of Cultural Intelligence on Knowledge Management Practice (Case study: Higher Education Institutions)*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business 2012 Vol. 3, No. 10.

Alony, I. (2006). *Developing a conceptual model for knowledge sharing*, Transformational Tools for the 21st Century. TT211C2006.

Adler, P.S. dan Cole, R. E. (1993). *Designed for learning: a tale of two auto plants*, Sloan Management Review, Spring, pp. 85–94.

Andrawina, L. dkk., (2008). *Hubungan antara knowledge sharing capability, absortive capacity dan mekanisme formal : Studi kasus industry teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia*, Jurnal Teknik Industri Vol.10 No.2 Desember 2008, pp. 158-170.

Anvari, A. dkk., (2011). *Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas*, Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology. Issue 6.

Auernhammer, J. dan Hcall, H. (2013). *Organisational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model*, Journal of Information Science 1–14.

Ayalew, E., dkk. (2013). *Attitude Matters: Exploring The Knowledge Sharing Behavior Of Academics In Ethiopian Public Higher Education Institutions*, Proceedings Of The 21st European Conference On Information Systems, hal 1-12, Utrecht, Netherland.

Bakardjieva, T. Dan Gercha, G. (2011). *Knowledge Management and e-Learning – An Agent-Based Approach*. World Academy of Science, Engineering and Technology. Vol. 5.

Baharim, S.B. (2008). *The influence of knowledge sharing and motivation to transfer training: A Malaysian public sector*. Doctoral thesis, Department of Management, University of Victoria, Melbourne, Australia.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantegae,* Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Bures, V. dkk. (2011). *Rethinking of Knowledge Management Introduction at Teaching Universities: The Framework Development*, Problems Of Education in the 21th Century. Vol.32.

Burke, R.J. dan Cooper, C.L. (2005). *Reinventing Human Resource Management*, Routledge, London, UK.

Calantone dkk. (2002). *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, Industrial Marketing Management vol. 31, pp. 515–524.

Chaston, I. (2012). *Knowledge management system and open innovation in second tier UK universities*, Australian Journal of Adult Learning. Vol.52 No.1, 2012.

Chmielewska-Muciek, D. dan Sitko-Lutek, A. (2013). *Organizational Culture Conditions Of Knowledge Management. Active Citizenship by Management*, Knowledge Management & Innovation Knowledge and Leraning int. Conference Proceeding, pp. 1363-1370, Zadar, Croatia 2013.

Choi, B. dkk. (2008). *Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach*, OMEGA International Journal of Management Science, 36(2), 235-251.

Chen, M.Y. (2009). *Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of Multimedia University Malaysia*. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 3, pp. 313 -324.

Ciabuschi, F. (2005). *Exploring Transnational Acquisitions from and Innovation Network Perspective*, Proceedings of 15th Nordic Workshop on Inter-Organizational Research, Uppsala, Swedia.

Cooper, D.R. dan Emory, C.W. (1997). *Bussines Research Methods*, Richard D. Irwin Inc. 1995, Fifth Edition, Terjemahan Ellen G. Sitompul, dkk. Jilid I, Cetakan I, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Cyert, R. dan March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

Davenport, T. H. and L. Prusak, (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.

Davoodi, Reza. (2012). *Measuring Knowledge Management Based on Quintuplet Indicators in I.A.U Dashtestan Branch.* World Applied Sciences Journal 16(3): 457-464 ISSN 1818-4952

De Long, (2000). *Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management*, Academy of Managemnt Executive vol 14, no. 4., pp.114-127.

Dhamdhere, S.N. (2015). *Importance Of Knowledge Management In The Higher Educational Institutes*, Turkish Online Journal Of Distance

Education-Tojde January 2015, ISSN 1302-6488 Vol. 16 No.1, pp. 162-183.

Debomwski, S. (2006). *Knowledge Management*. John Wiley & Sons Australia.

Dezousa, K.C. & Awazu, Y. (2005). *Engaged Knowledge Management: Engagement With New Realities*.New York : Palgrave Macmillan

Dillon, P.J. (2007). *Using The Knolwledgement Discourse As A Framework For The Self Examination Of A School Admnistrator's Professional Practice*, Ph.D. Thesis, Queensland university of Technology, Quennsland, Australia.

Dokhtesmati, M., dan Bousari, R.G. (2013). *Knowledge Sharing in Iranian Academic Institutions: Meta Analysis Approach*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 73, pp. 383-387

Drucker, P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books, Dutton.

Eftekharzade, S.F., Mohammadi B. (2011). *The Presentation of a Suitable Model for Creating Knowledge Management in Educational Institutes (Higher Education)*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 29(12): 1001-1011.

Farkas, K. dan Kiralay, A. (2009). *Knowledge Management Asymmetries In Higher Education*, dalam proceeding of the 7th international conference on management, enterprise and benchmarking, p79-80.

Fugate, B.S. dkk (2009). *Linking improved knowledge management to operational and organizational performance*, Journal of Operations Management 27 (3), 247-264.

Ferdinand Augusty, (2000), Structural Equation Moeling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk Tesis S2 & Disertasi S3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang Indonesia.

Forsgren, M. dkk. (2005), *Managing the Embedded Multinational – A Business Network View*. Edward Elgar, Cheltenham.

Graham, B. (2010). *Emerging Issues On Knowledge Management For Isrish Construction Organisations: A Grounded Theory Approach*, Ph.D. Thesis, Waterford Institute of Technology, Waterford, Irlandia.

Gibson, James L., John. M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, JR (Ir. Nunuk Adiarni MM, Penerjemah). (1996). *Organisasi.* Edisi kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.

Girdauskiene, Line dkk. (2007). Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer. Engineering Economics. No.4 (54).

Gloet, M. dan Samson, D. (2013). *Knowledge Management To Support Systematic Innovation Capability*, Proceedings Of 46th Hawaii International Conference On System Sciences, Hawaii, The USA.

Graham, S. & Weiner, B. (1996). *Theories and Principles of Motivation..* New York, London : Prentice Hall.

Grant, R. M., (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm*, Strategic Management Journal, 17(winter), 109-122.

Gray, P.H., and Meister, D.B. (2006). *Knowledge sourcing methods,* Information & Management (43:2). pp. 142-156.

Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Handoko T.H. (2006). Manajemen Edisi 2, Jogyakarta: BPFE.

Hogel, M. dkk. (2003). *Team-level antecedents of individuals' knowledge networks.* Decision Science, no. 34(4), pp. 741–770

Hogel, M. dan Beisheim, O. (2005) *How to support knowledge creation in new product development: an investigation of knowledge management methods.* European Management Journal, pp. 23:263–273

Holowetzki, A. (2002). *The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization*, Research Report, Oregon University, USA.

Intree, C. (2008). *The Development Of A Knowledge Management (KM) Model For The Faculty Of Nursing, Ratchathani University*, Educational Journal Of Thailand, vol. 2 no. 1, pp. 23-33.

Ipe, M. (2003). *Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework*, Human Resource Development, Vol. 2 No. 4, pp. 337-359.

Iskandar, Ilham, dkk. (2013). Pengaruh Mekanisme Transfer, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Knowledge Sharing Pada Tenaga Medis RSUD Haji Prov. Sul-Sel.

Islamy, M.I. (2009). *Kebijakan Publik*, Jakarta. Universitas Terbuka Press.

Ivancevich, John.,Konopaske., Robert and Matteson, Michael. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Ivancevich, J.M. dkk. (2011). *Organizational Behavior and Management*. McGraw-Hill Education; 10 edition.

Jasperson, J. dkk. (2005). *A Comprehensive Conceptualization Of Post-Adoptive Behaviors Associated With Information Technology Enabled Work System*", MIS Quartely, vol. 29:3). pp. 525-557.

Katalin, B.L. (2012). *Knowledge Management In Libraries With Special Emphasis On The Knowledge Management Supporting Roles Of Academic Libraries*, Ph.D. Thesis, Eötvös Loránd University, Budapest, Hongaria.

Kebede, G. (2010). *Knowledge management: An information science perspective*, International Journal of Information Management, vol. 30, pp. 416-424.

Kende, G. Dkk. (2007) *Role Of The Knowledge Management In Modern Higher Education – The E-Learning*, Atlantic Association Research in the Mathematical Sciences (AARMS) vol 6 no. 4, PP. 579-573.

Khuyen, N.T.H. (2010). *A Comparison of Taiwan, Thailand & Vietnam Knowledge Transfer Views on Higher Education*, Master Thesis, Shu-Te University, Kaohsiung, Taiwan.

Kor, B. dan Maden, C. (2013). *The Relationship Between Knowledge Management And Innovation In Turkish Service And High-Tech Firms*, International Journal Of Business And Social Science, Vol. 4, No.1 , pp 293-304.

Kotter, J.P. dan Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2003). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

Lam, A., 1997. *Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problem Of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures*, Organization Studies, 18(6), pp. 973-996.

Laoufi, A., dkk. (2011). *Using Knowledge Management In Higher Education: Research Challenges And Opportunities*, Journal Of Theoretical And Applied Information Technology, Vol 3. No. 2. pp. 100-108.

Latan, H. (2013). Model Persamaan Struktural, Teori dan Implementasi AMOS 21.0, Penerbit ALFABETA, Bandung.

Leal-rodriguez, A. dkk. (2013). *Knowledge Management And The Effectiveness of Innovation Outcomes: The Role Of Cultural Barriers*, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 11, issue 12, pp 62-71.

Leidner, D. dkk. (2006). *The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms*, International Journal of e-Collaboration, Vol. 2(1), pp. 17-40

Levitt, B. dan March, J.G. (1988). *Organizational Learning*, in: Annual Review of Sociology 14, pp. 319-340

Liebwitz, J. (2003). *Aggressively pursuing knowledge management over 2 years: A case study at a US governement organization*, Knowledge Management Research & Practice (1:2) pp 69-76.

Liu, P. dan Tsai, C. (2009). *A Study On The Relationship Between Knowledge Management, Knowledge Absorption And Innovative Management Capabilities In Taiwan's High-Tech Industries*, International Journal Of The Computer, The Internet And Management, vol. 17.no.1, pp 1-17 .

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Andi Offset, Yogyakarta.

Madanmohan, R. (2005). *Knowledge Management Tols and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate Km solutions*. UK: Elsevier Butterworth–Heinemann.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. New York, NY: Routledge.

Massa, S & S. Testa. (2009). *Knowledge Mangmement AppRoach To Organition Competitive Advatage: Evidence From The Food Sector*, European Mangmement journal ,pp. 129-141.

Matthews, J. (2003). *Knowledge Management And Innovation: How Are They Related?*, Proceedings Of Km Challenge 2003 Knowledge Management Conference, April 24, Melbourne, Australia.

Mattruss A.B (2009). *The Effects of Knowledge Enablers On Knowledge Management Process: A Case Study of Kolej Matrikulasi Perak*, Kementerian Pelajaran Malaysia ,Universiti Utara Malaysia, pp. 1-128.

Mohamad, R. (2012). *Knowledge Management As Innovation: Organizational Cultural Factors Affecting Knowledge Management Practices in Malaysian Higher Educational Administration*, Ph.D Thesis, Victoria University, Australia.

Moradi, E. dkk. (2012). *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*, International Journal of Innovative Ideas (IJII), Volume 12(3), pp. 30-46.

Nassuora, A.B. (2011) *Knowledge Sharing In Institutions Of Higher Learning*, International Journal Of Economics And Management Sciences, Vol. 1, No. 3, pp. 29-36.

Nejati, Mostafa dkk. (2010). *Putting Sustainability At The Core Of Knowledge Management Performance Evaluation System*. Journal of Organizational Knowledge Management. Vol.2010.10.5171

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford: Oxford University Press, New York.

Nuryasin, dkk. (2013). Learning Transfer at Skill Institutions' and Workplace Environment: A Conceptual Framework, ASS Vol 10 (1).

Nuzulia Kh. (2011). *Model Efektivitas Knowledge Transfer Perguruan Tinggi Untuk Meningkatkan Competitive Advantage Industry Kecil Dan Menengah (IKM) Logam Dengan Pendekatan Structural Equation Modeling (SEM).*

Opera, Mihaela. (2011). *A University Knowledge Management Tool for Academic Research Activity Evaluation*. Informatica economica. vol. 15, no. 3/2011.

Oye, N.D. dkk. (2011). *A Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators*. International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol.3, No.4, November 2011.

Paulin D. & Suneson K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Sharing Barrier – Three Blurry Terms in KM. Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 10, Isue 1 2012, ISSN 1479-4411.

Polanyi, M., (1966). *The Tacit Dimension*, Garden City, NY: Anchor.

Polanyi, M. (1969). *Knowing and Being*. In Grene, M. (Ed.), Knowing and Being. Essays. London: Routledge and Kegan Paul, 123-207.

Probst, Raub, dan Romhardt, (2002). *Knowledge Management: Building Blocks for Success*, Wiley.

Ramakrishnan, K. dan Yasin, N. (2012). *In: Knowledge Management: Building a Bridge between Higher Learning Institution and Employer:* Proceedings of the 5th International Conference on Technology, Education and Development (IATED 2011), pp. 2679-2688

Ramanigopal, C., Joy, P.A. (2012). *Managing Knowledge Workers for Change Management Dimensions*, European Journal of Business and Management, vol. 4, no. 12.

Rao, M. (2005). *Knowledge Management Tools and Techniques, Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*, Elsevier Butterworth–Heinemann, London, UK.

Rasula, J. dkk. (2012). *The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance*, Economic And Business Review, vol. 14, no. 2, , pp.147–168.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior*, Prentice Hall.

Salleh, Kalsom dan C.C Huang. (2012). *Learning Organisation, Knowledge Management Process and Organisational Performance: Empirical Evidence From a Public University*. Proceedings of 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM 2011, Bangkok Thailand.

Santoso S. (2005). Menguasai Statistik di Era Informasi dengan SPSS 12, Elexmedia Komputindo, Kelompok Gramedia Jakarta.

Sanchez, Ron. (2005). *Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice*. ISSN 1103-3010.

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (vol. 356), Jhon Wiley & Sons.

Schneider, S.C. dan Barsoux, J. (2003). *Managing Across Cultures*, Prentice Hall/Financial Times.

Schumacker, R.E, and Lomax, R.G. (2010). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Third Edition, Mahwa, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.

Sedziuviene, Natalija & Jolita Vveinhardt. (2009). *The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions.* ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5). [online] Available at http://www.ktu.lt/lt/mokslas /zurnalai/inzeko /65/1392-2758-2009-5-65-079.pdf. Diunduh pada tanggal 14 Maret 2014.

Shin, M., Holden, T. and Schmidt, R.A. (2001). *From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach.* Information Processing and Management, 37, pp. 335-355.

Sorenko, A. dan Bontis, N., (2004). *Meta-Review of Knowledge Management and Intellectual Capital Literature: Citation Impact and Research Productivity Rankings*, Knowledge and Process Management, July-Sep 2004.

Stewart, T. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*,. Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York.

Stoner, J. dkk. (2003). *Management.* Prentice Hall International. Inc. (6th Edition) International Edition.

Storey, J. (2001). *Human Resource Management: A Critical Text*, Thomson Learning, London.Sudirman (2012). Topik-topik Riset Manajemen Strategi, IPB Press, Bogor.

Sugiyono (2009). Statistik Untuk Penelitian., CV. Alfabeta. Bandung

Sutton, M.J.D. (2007). *Examination of the Historical Sensemaking Processes Representing the Development of Knowledge Management Programs in Universities: Case Studies Associated with an Emergent Discipline*, Ph.D. Thesis, McGill University, Canada.

Susanto A. B. dkk. (2008). *A Strategic Management Approach Corporate Culture An Organization*, The Jakarta Consulting Group.

Syed-Ihksan, R F. (2004), *Benchmarking Knowledge Management in a Public Oganisation in Malaysia.* Benchmarking, Bradford, 11(3), 238.

Szulanski, G. dkk. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity, Organization Science, Vol. 15, No. 5, pp. 600–613.

Taylor, W.A. (2004). *Computer-mediated knowledge sharing and individual user differences: An explaratory study*. European Journal of Information Systems (13), pp. 52-64

Thomas, J.C., Kellogg W.A., and Erickson, T. (2001); "*The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management*", IBM Systems Jpurnal (40:4).

Tiro, M. A. (2012). *Pengembangan Instrumen Pengumpulan Data Penelitian*, Makassar, Azndira Publisher.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall PTR Upper Saddle River, N.I, USA.

Toro, Ulka. (2012). *A Review of Literature on Knowledge Management using ICT in Higher Education*. International. J. Computer Technology & Applications. Vol.4 (1), pp. 2-67.

Tsui AS, Wang H, Xin KR. (2006). *Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types*. Management & Organization Review 2006; 2(3), pp. 345-376.

Turban, E., Sharda, R., & Denlen, D. (2011). *Decision Support And Business Intelligence Systems* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Turyasingura, W. (2011). Interdependency of Knowledge Management and Organisational Learning: The Case of Higher Education Institutions in Uganda, Ph.D. Thesis, University of the Witwatersrand, Johannesburg, South Africa.

Uhlaner, I. dkk. (2007). The Relationship Between Knowledge Management, Innovation And Firm Performance: Evidence From Dutch SMES, Scientific Analysis Of Entrepreneurship And Smes.

Van den Hooff, B., and De Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management, 8(6), pp. 117-130.

Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.

Wies, Rene. (1994). Proceeding of the IFIP/IEEE International Workshop on Distributed System: Operations & Management. Toulouse, France.

Winter, S. G., and G. Szulanski. (2001). *Replication as strategy*. Organ. Sci. 12(6), pp. 730–743.

Yuan, M. (2011). *An Integrated Knowledge Management Framework For Managing Sustainability Knoledge In The Australian Infrastructure Sector*, Ph.D. Thesis, Queesland University Of Technology, Queensland, Australia.

Zheng W, Yang BY, McLean GN. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research; 63 (7), pp. 763-71.

Zwain, A. and Lim Kong Teong (2012). *The Impact Of Total Quality Management On Knowledge Management And Organizational Performance In Higher Education Institutions In Iraq*, Ph.D. Thesis, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

Zwain, A., Lim Kong Teong; Siti Norezan Othman. (2012). *Knowledge Management Processes And Academic Performance In Iraqi HEIs: An Empirical Investigation*, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, vol 2, no. 6, pp. 273-293.

Lampiran 1

Kuesioner

KUESIONER

Pengembangan Model Sistem Manajemen Pengetahuan di Universitas Hasanuddin

Disusun oleh
Nirwan Ilyas
P0500309028

Pengambilan data kuesioner ini dilaksanakan dalam rangka penelitian disertasi S3 mengenai Manajemen Pengetahuan

Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi
Universitas Hasanuddin
2014

KUESIONER

Pengembangan Model Sistem Manajemen Pengetahuan di Universitas Hasanuddin

PENGANTAR

Responden yang terhormat,

Saya mahasiswa Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar sedang melakukan sebuah penelitian. Adapun tujuan penelitian ini untuk; (i) mengetahui, menganalisis arah dan signifikansi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas; (ii) menemukan akar masalah penyebab rendahnya kinerja penyebaran pengetahuan di Unhas, serta (iii) merumuskan model kerangka sistem pengelolaan pengetahuan yang sesuai untuk diterapkan di Unhas.

Saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu responden untuk mengisi kuesioner ini. Partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu akan sangat berguna dalam memberikan masukan yang berarti dalam penelitian ini. Seluruh jawaban dalam kuesioner ini dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktunya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Nirwan Ilyas

PETUNJUK PENGISIAN

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan yang tersedia, dengan cara memberi tanda silang (☒) pada kolom jawaban yg tersedia, secara jujur berdasarkan pengalaman dalam 2 (dua) tahun ajaran terakhir.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama (optional)	:	_____			Jenis Kelamin	☐Pria ☐Wanita
Usia	:	☐< 30 thn	☐30-39 thn	☐40-49 thn	☐50-59 thn	☐≥60 thn
Pendidikan Terakhir	:	☐S1	☐S2	☐S3		
Jabatan Fungsional	:	☐Asisten Ahli	☐Lektor	☐Lektor Kepala	☐Guru Besar	
Lama jadi Dosen	:	☐≤ 5 thn	☐6-10 thn	☐11-15 thn	☐16-20 thn	☐>20 thn
Prog. studi (opsional)	:	_____				
Fakultas	:	☐EKONOMI	☐HUKUM	☐KEDOKTERAN	☐TEKNIK	☐ISIPOL
		☐SASTRA	☐PERTANIAN	☐MIPA	☐PETERNAKAN	☐FKG
		☐FKM	☐FIKP	☐KEHUTANAN	☐FARMASI	

AKAN (POLICY)

PERNYATAAN / PERTANYAAN	JAWABAN				
	SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	RAGU-RAGU	SETUJU	SANGAT SETUJU
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban dosen mengunggah materi pembelajaran pada *Learning Management System* (lms.unhas.ac.id). (X1.1)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban bagi setiap sivitas akademika mengunggah semua artikel ilmiahnya atau hasil penelitian dan pengabdian masyarakat lainnya pada repository Unhas (repository.unhas.ac.id). (X1.2)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas mengenai kewajiban setiap dosen menggunakan sistem informasi akademik (SIM Akademik) Unhas dalam administrasi kegiatan pembelajaran. (X1.3)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi perencanaan & anggaran Unhas untuk digunakan dalam merencanakan kegiatan tridharmanya. (X1.4)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi sumber daya manusia untuk mendukung penjenjangan karirnya. (X1.5)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang sangat jelas, yang memungkinkan dosen mendapatkan informasi dari sistem informasi aset dalam merencanakan pelaksanaan tridharmanya. (X1.6)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki kebijakan yang mengatur tentang aksesibilitas pihak eksternal terhadap informasi dan karya ilmiah milik Unhas. (X1.7)	☐	☐	☐	☐	☐
Standar prosedur operasi (SOP) yang terkait sistem informasi Unhas tersedia dengan lengkap dan jelas. (X1.8)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki panduan pemanfaatan sistem informasi Unhas tersedia dengan lengkap dan jelas. (X1.9)	☐	☐	☐	☐	☐
Indikator kinerja keberhasilan sistem manajemen pengetahuan Unhas lengkap dan relevan bagi sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan tridharma. (X1.10)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas melaksanakan secara berkala kegiatan monitoring dan evaluasi pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan Unhas. (X1.11)	☐	☐	☐	☐	☐
Unhas memiliki mekanisme pemberian reward dan punishment untuk pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan, tersedia dan tersosialisasikan kepada seluruh sivitas akademika. (X1.12)	☐	☐	☐	☐	☐

KNOLOGI INFORMASI

3. Aplikasi learning management system (LMS) Unhas sangat mendukung proses pembelajaran. (X2.1)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Aplikasi sistem informasi akademik Unhas sangat mendukung administrasi kegiatan pembelajaran. (X2.2)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Aplikasi sistem informasi perencanaan dan keuangan Unhas dapat dimanfaatkan dosen untuk mendukung perencanaan kegiatan tridharmanya. (X2.3)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Aplikasi sistem informasi sumber daya manusia Unhas dapat dimanfaatkan dosen untuk mendukung penjejangan karirnya. (X2.4)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Aplikasi sistem informasi aset Unhas menyediakan informasi ketersediaan sarana prasarana milik Unhas yang dapat dimanfaatkan dosen untuk merencanakan pelaksanaan tridharmanya. (X2.5)	☐	☐	☐	☐	☐
18. Sistem informasi Unhas terintegrasi (Akademik, SDM, Perencanaan & Keuangan, Aset dan Penjaminan Mutu) untuk mendukung pengambilan keputusan eksekutif Unhas. (X2.6)	☐	☐	☐	☐	☐
19. Sistem informasi Unhas selalu menyediakan informasi mutakhir mengenai semua aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.7)	☐	☐	☐	☐	☐
20. Sistem informasi Unhas selalu menyediakan informasi lengkap mengenai semua aktifitas tridharma dan tata kelola Unhas. (X2.8)	☐	☐	☐	☐	☐
21. Teknologi dan sistem informasi Unhas berperan positif untuk mengembangkan hubungan dengan stakeholder eksternal. (X2.9)	☐	☐	☐	☐	☐

PERNYATAAN / PERTANYAAN	JAWABAN				
	SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	RAGU-RAGU	SETUJU	SANGAT SETUJU
Teknologi dan sistem informasi Unhas dimanfaatkan sivitas akademika untuk meningkatkan efektivitas penyelesaian pekerjaaan dengan sesama rekan kerja. (X2.10)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas mudah dipahami pemanfaatannya. (X2.11)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas mudah digunakan. (X2.12)	☐	☐	☐	☐	☐
Pada saat digunakan, jaringan teknologi dan sistem informasi Unhas tidak pernah putus. (X2.13)	☐	☐	☐	☐	☐
Jaringan teknologi dan sistem informasi Unhas dapat digunakan setiap saat dengan tingkat keandalan yang sama. (X2.14)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas dapat digunakan dengan tingkat keandalan yang sama pada semua titik lokasi dalam lingkungan Unhas. (X2.15)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas sangat cepat dalam mendukung pencarian informasi. (X2.16)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas mampu menampung semua data terkait tridharma dan tatakelola. (X2.17)	☐	☐	☐	☐	☐
Teknologi dan sistem informasi Unhas sangat cepat dalam mendukung penyebaran informasi. (X2.18)	☐	☐	☐	☐	☐

DAYA

. Semua pengetahuan dan informasi di Unhas sebaiknya dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan internal dan eksternal. (X3.1)	☐	☐	☐	☐	☐
. Pengetahuan dan informasi yang saya miliki terkait Unhas sebaiknya disebarkan kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal. (X3.2)	☐	☐	☐	☐	☐
. Saya memanfaatkan learning management system (LMS, dropbox, google docs, google drive, dll.) pada semua mata kuliah yang saya ampu. (X3.3)	☐	☐	☐	☐	☐
. Saya mengunggah semua artikel ilmiah saya pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.4)	☐	☐	☐	☐	☐
. Saya mengunggah semua laporan hasil penelitian saya pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.5)	☐	☐	☐	☐	☐
. Saya mengunggah semua laporan kegiatan pengabdian masyarakat saya unggah pada sistem manajamen pengetahuan (mis. repository) Unhas. (X3.6)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Saya selalu memanfaatkan sistem aplikasi jaringan (mail, mailing-list, facebook, LINE, WhatsApp, dropbox, google drive, dll.) dalam penyelesaian pekerjaan tim di Unhas. (X3.7)	☐	☐	☐	☐	☐
3. Saya selalu memanfaatkan media sosial dalam menyebarkan aspirasi. (X3.8)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Saya selalu mencari informasi di internet dalam pelaksanaan semua kegiatan. (X3.9)	☐	☐	☐	☐	☐
0. Saya selalu membuka website Unhas (www.unhas.ac.id) untuk mencari informasi terbaru. (X3.10)	☐	☐	☐	☐	☐

IEKANISME TRANSFER

1. Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui seminar, symposium, sosialisasi, rapat kerja, rapat koordinasi, dsb. (Y1.1)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui pusat pendidikan dan pelatihan (mis. LKPP, dikirim mengikuti pelatihan, dsb.) (Y1.2)	☐	☐	☐	☐	☐
13. Saya selalu memanfaatkan perpustakaan di lingkungan Unhas untuk memperoleh pengetahuan. (Y1.3)	☐	☐	☐	☐	☐
14. Saya banyak memperoleh pengetahuan melalui sumber referensi online (e-books, e-journal, dsb.) (Y1.4)	☐	☐	☐	☐	☐
15. Saya banyak memperoleh pengetahuan melalui obrolan informal di kantin atau fasilitas umum lainnya. (Y1.5)	☐	☐	☐	☐	☐

PERNYATAAN / PERTANYAAN	JAWABAN				
	SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	RAGU-RAGU	SETUJU	SANGAT SETUJU
Saya banyak memperoleh banyak pengetahuan melalui media sosial. (Y1.6)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui mailing list dan aplikasi jejaring lainnya. (Y1.7)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya memperoleh banyak pengetahuan melalui pertukaran informasi informal secara langsung dengan sesama rekan kerja. (Y1.8)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya memperoleh banyak informasi melalui coffee morning, arisan, dsb. (Y1.9)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya banyak memperoleh informasi melalui laman web. (Y1.10)	☐	☐	☐	☐	☐

TIVASI

Saya merasa selalu tergerak untuk mencari informasi dan pengetahuan terkini yang terkait dengan bidang yang saya tekuni. (Y2.1)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya selalu terdorong untuk menyimpan secara sistematis informasi dan pengetahuan yang saya peroleh. (Y2.2)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya selalu terdorong untuk mensintesa informasi dan pengetahuan yang saya peroleh untuk menciptakan pengetahuan baru. (Y2.3)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya selalu terdorong untuk menyebarkan informasi dan pengetahuan yang saya miliki kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terkait. (Y2.4)	☐	☐	☐	☐	☐
Saya selalu terdorong untuk meneruskan informasi dan pengetahuan yang saya anggap penting kepada semua pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terkait. (Y2.5)	☐	☐	☐	☐	☐

NERJA PENYEBARAN PENGETAHUAN

Persentase mata kuliah yang saya ampu yang memanfaatkan LMS. (Y3.1)	0% ☐	10-25% ☐	26-50% ☐	51-75% ☐	>75% ☐
Persentase artikel ilmiah saya yang diunggah pada repository Unhas. (Y3.2)	0% ☐	10-25% ☐	26-50% ☐	51-75% ☐	>75% ☐
Persentase hasil penelitian saya yang diunggah pada sistem manajemen pengetahuan di Unhas. (Y3.3)	0% ☐	10-25% ☐	26-50% ☐	51-75% ☐	>75% ☐
Persentase kegiatan pengabdian masyarakat saya yang diunggah pada sistem manajemen pengetahuan Unhas. (Y3.4)	0% ☐	10-25% ☐	26-50% ☐	51-75% ☐	>75% ☐
Ketersediaan pengetahuan di Unhas termutakhirkan. (Y3.5)	SETIAP TAHUN ☐	SETIAP SEMES-TER ☐	SETIAP BULAN ☐	SETIAP MINGGU ☐	SAAT ITU JUGA ☐
Saya memanfaatkan sistem informasi akademik, sistem informasi perencanaan dan anggaran, sistem informasi sumber daya manusia, sistem informasi asset, sistem informasi penjaminan mutu untuk perencanaan dan pelaksanaan tri dharma. (Y3.6)	TIDAK PERNAH ☐	HAMPIR TIDAK PERNAH ☐	KADANG-KADANG ☐	SERING ☐	SELALU ☐

OMENTAR (*Opsional*)

Apabila terdapat saran atau komentar Bapak/Ibu yang terkait dengan penelitian ini, harap dituliskan pada kotak berikut.

Lampiran 2

Penelitian Terdahulu

Lampiran 2.

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Temuan
1	Dorota Chmielewska-Muciek Agnieszka Sitko-Lutek, 2013	Organizational Culture Conditions of knowledge Management	a. Budaya b. Knowledge Management	Penguatan dan promosi nilai-nilai budaya yang mendukung knowledge management. Memformulasi secara singkat perilaku-perilaku yang terkait ke arah peningkatan budaya organisasi yang mendukung knowledge management.
2	Leidner dkk, 2006	The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms	a. Budaya b. Knowledge Management	Studi ini memberikan kesimpulan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi knowledge management sebagai dasar penciptaan pengetahuan baru dalam sebuah organisasi.
3	Pornpimol Viriyakul, 2011	Organization Culture Affecting Knowledge Management for Organization Effectiveness: A Case Study of Industrial Entities in Chachoengsao Industrial Estate	a. Organizational culture (Participation aspect, Development aspect, Command aspect, Marketing aspect) b. Knowledge Management (Identification and Acquisition, Creation, Transfer, Development, Utilization, Retention) c. Organization effectiveness	Organizational culture pada semua aspek, pada participation aspect, development aspect memiliki hubungan yang kuat dengan KM, sedangkan command aspect adalah rendah. Di samping itu, KM pada keseluruhan aspek dan detail aspect ditemukan berhubungan secara moderat dengan organization effectiveness. organizational culture pada keseluruhan aspek dan competency aspect ditemukan secara moderat berhubungan dengan organization effectiveness, sedangkan pada marketing aspect ditemukan memiliki hubungan yang kuat dengan organization effectiveness. Dengan mengacu pada multiple regression analysis, organization effectiveness dipengaruhi oleh organizational culture khususnya dari aspek participation, development, command, marketing, serta KM khususnya pada aspek acquisition dan transfer.

No	Penulis	Judul	Variabel	Temuan
4	Maryam alavi, Timothy R. Kayworth, and Dorothy E. Leidner, 2005	An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices	a. Nilai organisasi b. Kelakuan Knowledge Management c. Luaran Knowledge Management	Perbedaan nilai budaya dalam perusahaan akan mendorong perbedaan hasil penggunaan sistem KM (Knowledge Management) oleh organisasi dan individu.
5	Dr. Hassan Rahgozar, ph.D.; Fazllolah Afshangian; Kobra zare ehteshami, 2011	The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study at the University of Shiraz)	a. Group Culture b. Market Culture c. Knowledge Management	Dengan menggunakan analisis regresi dan pearson correlationnal coefficienal, hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang berarti (sekitar 99%) antara perbedaan jenis budaya organisasi dgn enam dimensi KM.
6	Mihaela OPREA, 2011	A University Knowledge Management Tool for Academic Research Activity Evaluation	a. Knowledge Management b. Evaluasi aktifitas riset akademik	Evaluasi aktivitas riset akademik yang digunakan sebagai alat pengambilan keputusan oleh sistem knowledge management universitas untuk perencanaan riset ke depan.
7	Irit Alony, 2006	Developing a conceptual model for knowledge sharing	Knowledge sharing	Tulisan ini menjelaskan secara luas pendekatan penyebaran pengetahuan di kalangan staf.
8	Teodora Bakardjieva, Galya Gercheva, 2011	Knowledge Management and e-Learning – An Agent-Based Approach	Sistem e-learning	Implementasi sistem e-learning di Varna University untuk mendukung proses pembelajaran
9	Simona Agoston, Ivona Orzea, Alina Mihaela Dima and Simona Vasilache 2012	Knowledge Transfer in Romanian Universities	Transfer pengetahuan	Dalam perspektif universitas, terdapat empat kategori partner transfer, yakni: lingkungan bisnis, public (universitas, institusi internasional), mahasiswa, dan pihak lainnya (alumni, masyarakat). Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi yang belum dikenal sebelumnya dari transfer pengetahuan dan dinamika universitas.
10	Oye, N.D. Mazleena Salleh Noorminshah, A., 2011	Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators	a. knowledge sharing b. motivator dan demotivator c. knowledge management	Penyebaran pengetahuan di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh motivator dan demotivator dimana keduanya menentukan keberhasilan knowledge management.

No	Penulis	Judul	Variabel	Temuan
11	Lina Girdauskiene Asta Savaneviciene, 2007	Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer	a. Knowledge Culture b. Knowledge transfer c. Knowledge management	Sebuah proses yang konsisten dan sistematik dari KM yang didefinisikan sebagai tahapan identifikasi pengetahuan, pengumpulan, pengembangan, perutakaran, penerapan, penolakan adalah merupakan tahapan yang penting. Faktor terpenting adalah ketikan pengetahuan yang tercipta dapat ditransfer kepada semua anggota organisasi. Budaya dapat dipandang sebagai faktor penting yang tidak hanya dapat menjamin kesuksesan KM, tapi juga mempercepat efektivitas transfer pengetahuan.
12	Alireza ANVARI, Gholam-Abbas ALIPOURIAN Rohollah MOGHIMI Leila BAKTASH, 2011	Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas	Knowledge Management	Tidak ada hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan gender. Namun terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kerja kelompok serta level pekerjaan.
13	Ian Chaston, 2012	Knowledge management system and open innovation in second tier UK universities	a. Knowledge Management system b. Innovation	Inovasi signiifkan mempengaruhi efektifitas manajemen pengetahuan. Akusisi pengetahuan sangat penting dalam penciptaan pengetahuan baru.
14	Amir Reza Alidoust Mohammad Bagherzades Homaei 2012	Analysis the effects of Cultural Intelligence on KM Practice (Case study: Higher Education Institutions)	a. Cultural intelligence b. meta cognitive, c. cognitive d. motivational, e. behavioral f. KM practice	Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan budaya intelijen dengan keberhasilan manajemen pengetahuan.
15	Vladimir Bures David Griffin Denisa Hacket Pater Krocity Erik Kubicka 2011	Rethinking of Knowledge Management Introduction at Teaching Universities: The Framework Development	a. Knowledge management b. Knowledge sharing	Manajemen pengetahuan bersifat spesifik bergantung pada orientasi setiap universitas
16	Kalsom Salleh Ching Choo Huang, 2011	Learning Organisation, KM Process and Organisational Performance: Empirical Evidence From a Public University	a. Knowledege Management b. Learning organization c. Organizational performance	Pembelajaran organisasi signifikan mempengaruhi proses dan keberhasilan manajemen pengetahuan melalui pemanfaatan tacit knowledge

No	Penulis	Judul	Variabel	Temuan
17	Mostafa Nejati Amirul Shah Bin Md Shahbudin Azlan Bin Amran 2010	Putting sustainability at the core of knowledge management performance evaluation system	a. Knowledge management b. Knowledge management performance evaluation	Manajemen pengetahuan perlu mempertimbangkan tanggung jawan social dan keberlanjutan pembangunan. KM di perguruan tinggi sangat penting untuk menjamin kedua hal tersebut.
18	Prof. Ms. Ulka Toro, 2012	A Review of Literature on Knowledge Management using ICT in Higher Education	a. Knowledge management b. ICT c. Network	Penjenjangan penting untuk diperhatikan pada penerapan sistem informasi dan teknologi untuk penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi.
19	Reza Davoodi Gholamabbas Alipourian Heidar Norouzi Alireza Anvari 2012	Measuring Knowledge Management Based on Quintuplet Indicators in I.A.U Dashtestan Branch	Five components of Knowledge management	Lima komponen manajemen pengetahuan adalah manajemen, gaya kepemimpinan, visi trategik, proses bisnis, dan sumber daya manusia
20	Gashaw Kebede, 2010	Knowledge management: An information science perspective	Knowledge Management Information Science	Manajemen pengetahuan sangat penting dalam evolusi pengetahuan. Pergeseran perekonomian bertumpu pada KM.
21	Luciana andrawina Rajesri Govindaraju TMA Ari Samadhi Iman Sudirman 2008	Hubungan antara KSC, absortive capacity dan mekanisme formal: Studi kasus industry teknologi informasi dan komunkasi di Indonesia	Knowledge sharing capability (KSC)	Kapabilitas penyebaran pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap potensi penyerapan pengetahuan. Kemampuan perusahaan mengakuisisi dan mengasimilasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan.

Lampiran 3

Statistik Diskriptif dan Distribusi Frekwensi

Lampiran 3. Statistik Diskriptif dan Distribusi Frekwensi

1. Variabel Kebijakan (X1)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	327	1.0	5.0	3.569	1.0275
X1.2	327	1.0	5.0	3.731	1.0247
X1.3	327	1.0	5.0	3.749	1.0264
X1.4	327	1.0	5.0	3.318	1.0724
X1.5	327	1.0	5.0	3.388	1.1045
X1.6	327	1.0	5.0	3.208	1.0565
X1.7	327	1.0	5.0	3.446	.9733
X1.8	327	1.0	5.0	3.459	1.0467
X1.9	327	1.0	5.0	3.498	1.0298
X1.10	327	1.0	5.0	3.443	.9825
X1.11	327	1.0	5.0	3.465	1.0816
X1.12	327	1.0	5.0	3.021	1.1681
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	21	6.4	6.4	6.4
	2.0	26	8.0	8.0	14.4
	3.0	69	21.1	21.1	35.5
	4.0	168	51.4	51.4	86.9
	5.0	43	13.1	13.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	19	5.8	5.8	5.8
	2.0	19	5.8	5.8	11.6
	3.0	56	17.1	17.1	28.7
	4.0	170	52.0	52.0	80.7
	5.0	63	19.3	19.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	20	6.1	6.1	6.1
	2.0	20	6.1	6.1	12.2
	3.0	43	13.1	13.1	25.4
	4.0	183	56.0	56.0	81.3
	5.0	61	18.7	18.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	17	5.2	5.2	5.2
	2.0	61	18.7	18.7	23.9
	3.0	90	27.5	27.5	51.4
	4.0	119	36.4	36.4	87.8
	5.0	40	12.2	12.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	22	6.7	6.7	6.7
	2.0	50	15.3	15.3	22.0
	3.0	78	23.9	23.9	45.9
	4.0	133	40.7	40.7	86.5
	5.0	44	13.5	13.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	17	5.2	5.2	5.2
	2.0	78	23.9	23.9	29.1
	3.0	78	23.9	23.9	52.9
	4.0	128	39.1	39.1	92.0
	5.0	26	8.0	8.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	15	4.6	4.6	4.6
	2.0	33	10.1	10.1	14.7
	3.0	106	32.4	32.4	47.1
	4.0	137	41.9	41.9	89.0
	5.0	36	11.0	11.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	19	5.8	5.8	5.8
	2.0	33	10.1	10.1	15.9
	3.0	102	31.2	31.2	47.1
	4.0	125	38.2	38.2	85.3
	5.0	48	14.7	14.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	20	6.1	6.1	6.1
	2.0	26	8.0	8.0	14.1
	3.0	98	30.0	30.0	44.0
	4.0	137	41.9	41.9	85.9
	5.0	46	14.1	14.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	4.3	4.3	4.3
	2.0	33	10.1	10.1	14.4
	3.0	116	35.5	35.5	49.8
	4.0	122	37.3	37.3	87.2
	5.0	42	12.8	12.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	23	7.0	7.0	7.0
	2.0	32	9.8	9.8	16.8
	3.0	91	27.8	27.8	44.6
	4.0	132	40.4	40.4	85.0
	5.0	49	15.0	15.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	42	12.8	12.8	12.8
	2.0	58	17.7	17.7	30.6
	3.0	113	34.6	34.6	65.1
	4.0	79	24.2	24.2	89.3
	5.0	35	10.7	10.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

2. Variabel Teknologi Informasi (X2)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	327	1.0	5.0	3.835	.8706
X2.2	327	1.0	5.0	3.875	.8962
X2.3	327	1.0	5.0	3.138	.9574
X2.4	327	1.0	5.0	3.229	.9997
X2.5	327	1.0	5.0	3.131	.9388
X2.6	327	1.0	5.0	3.376	.9444
X2.7	327	1.0	5.0	3.131	.9582
X2.8	327	1.0	5.0	3.122	.9642
X2.9	327	1.0	5.0	3.550	.9544
X2.10	327	1.0	5.0	3.422	.9525
X2.11	327	1.0	5.0	3.486	.9427
X2.12	327	1.0	5.0	3.618	.9020
X2.13	327	1.0	5.0	2.391	1.1457
X2.14	327	1.0	5.0	2.557	1.0519
X2.15	327	1.0	5.0	2.532	1.0441
X2.16	327	1.0	5.0	2.746	1.0566
X2.17	327	1.0	5.0	2.850	1.0056
X2.18	327	1.0	5.0	3.049	1.0584
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	7	2.1	2.1	2.1
	2.0	19	5.8	5.8	8.0
	3.0	56	17.1	17.1	25.1
	4.0	184	56.3	56.3	81.3
	5.0	61	18.7	18.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	9	2.8	2.8	2.8
	2.0	16	4.9	4.9	7.6
	3.0	52	15.9	15.9	23.5
	4.0	180	55.0	55.0	78.6
	5.0	70	21.4	21.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	4.3	4.3	4.3
	2.0	70	21.4	21.4	25.7
	3.0	118	36.1	36.1	61.8
	4.0	107	32.7	32.7	94.5
	5.0	18	5.5	5.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	10	3.1	3.1	3.1
	2.0	76	23.2	23.2	26.3
	3.0	98	30.0	30.0	56.3
	4.0	115	35.2	35.2	91.4
	5.0	28	8.6	8.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	13	4.0	4.0	4.0
	2.0	73	22.3	22.3	26.3
	3.0	112	34.3	34.3	60.6
	4.0	116	35.5	35.5	96.0
	5.0	13	4.0	4.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	10	3.1	3.1	3.1
	2.0	43	13.1	13.1	16.2
	3.0	122	37.3	37.3	53.5
	4.0	118	36.1	36.1	89.6
	5.0	34	10.4	10.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	13	4.0	4.0	4.0
	2.0	76	23.2	23.2	27.2
	3.0	109	33.3	33.3	60.6
	4.0	113	34.6	34.6	95.1
	5.0	16	4.9	4.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	15	4.6	4.6	4.6
	2.0	72	22.0	22.0	26.6
	3.0	115	35.2	35.2	61.8
	4.0	108	33.0	33.0	94.8
	5.0	17	5.2	5.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	4.3	4.3	4.3
	2.0	28	8.6	8.6	12.8
	3.0	87	26.6	26.6	39.4
	4.0	160	48.9	48.9	88.4
	5.0	38	11.6	11.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	4.3	4.3	4.3
	2.0	42	12.8	12.8	17.1
	3.0	87	26.6	26.6	43.7
	4.0	160	48.9	48.9	92.7
	5.0	24	7.3	7.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	13	4.0	4.0	4.0
	2.0	36	11.0	11.0	15.0
	3.0	86	26.3	26.3	41.3
	4.0	163	49.8	49.8	91.1
	5.0	29	8.9	8.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	11	3.4	3.4	3.4
	2.0	23	7.0	7.0	10.4
	3.0	84	25.7	25.7	36.1
	4.0	171	52.3	52.3	88.4
	5.0	38	11.6	11.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	71	21.7	21.7	21.7
	2.0	137	41.9	41.9	63.6
	3.0	63	19.3	19.3	82.9
	4.0	32	9.8	9.8	92.7
	5.0	24	7.3	7.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	51	15.6	15.6	15.6
	2.0	121	37.0	37.0	52.6
	3.0	88	26.9	26.9	79.5
	4.0	56	17.1	17.1	96.6
	5.0	11	3.4	3.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	55	16.8	16.8	16.8
	2.0	116	35.5	35.5	52.3
	3.0	92	28.1	28.1	80.4
	4.0	55	16.8	16.8	97.2
	5.0	9	2.8	2.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	43	13.1	13.1	13.1
	2.0	89	27.2	27.2	40.4
	3.0	119	36.4	36.4	76.8
	4.0	60	18.3	18.3	95.1
	5.0	16	4.9	4.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	32	9.8	9.8	9.8
	2.0	86	26.3	26.3	36.1
	3.0	119	36.4	36.4	72.5
	4.0	79	24.2	24.2	96.6
	5.0	11	3.4	3.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X2.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	34	10.4	10.4	10.4
	2.0	53	16.2	16.2	26.6
	3.0	123	37.6	37.6	64.2
	4.0	97	29.7	29.7	93.9
	5.0	20	6.1	6.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

3. Variabel Budaya (X3)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	327	1.0	5.0	3.456	1.0289
X3.2	327	1.0	5.0	3.425	.9875
X3.3	327	1.0	5.0	3.373	.9696
X3.4	327	1.0	5.0	3.391	.9397
X3.5	327	1.0	5.0	3.398	.9725
X3.6	327	1.0	5.0	3.306	.9357
X3.7	327	1.0	5.0	3.486	.9427
X3.8	327	1.0	5.0	3.306	1.0264
X3.9	327	1.0	5.0	3.917	.8944
X3.10	327	1.0	5.0	3.440	1.0009
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	7	2.1	2.1	2.1
	2.0	62	19.0	19.0	21.1
	3.0	82	25.1	25.1	46.2
	4.0	127	38.8	38.8	85.0
	5.0	49	15.0	15.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	5	1.5	1.5	1.5
	2.0	66	20.2	20.2	21.7
	3.0	79	24.2	24.2	45.9
	4.0	139	42.5	42.5	88.4
	5.0	38	11.6	11.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	3	.9	.9	.9
	2.0	72	22.0	22.0	22.9
	3.0	86	26.3	26.3	49.2
	4.0	132	40.4	40.4	89.6
	5.0	34	10.4	10.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	4	1.2	1.2	1.2
	2.0	63	19.3	19.3	20.5
	3.0	91	27.8	27.8	48.3
	4.0	139	42.5	42.5	90.8
	5.0	30	9.2	9.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	3	.9	.9	.9
	2.0	73	22.3	22.3	23.2
	3.0	75	22.9	22.9	46.2
	4.0	143	43.7	43.7	89.9
	5.0	33	10.1	10.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	2	.6	.6	.6
	2.0	79	24.2	24.2	24.8
	3.0	86	26.3	26.3	51.1
	4.0	137	41.9	41.9	93.0
	5.0	23	7.0	7.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	8	2.4	2.4	2.4
	2.0	46	14.1	14.1	16.5
	3.0	86	26.3	26.3	42.8
	4.0	153	46.8	46.8	89.6
	5.0	34	10.4	10.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	11	3.4	3.4	3.4
	2.0	70	21.4	21.4	24.8
	3.0	88	26.9	26.9	51.7
	4.0	124	37.9	37.9	89.6
	5.0	34	10.4	10.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	13	4.0	4.0	4.0
	2.0	11	3.4	3.4	7.3
	3.0	34	10.4	10.4	17.7
	4.0	201	61.5	61.5	79.2
	5.0	68	20.8	20.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

X3.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	11	3.4	3.4	3.4
	2.0	49	15.0	15.0	18.3
	3.0	93	28.4	28.4	46.8
	4.0	133	40.7	40.7	87.5
	5.0	41	12.5	12.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

4. Variabel Mekanisme Transfer (Y1)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	327	1.0	5.0	4.187	.6450
Y1.2	327	1.0	5.0	4.141	.7421
Y1.3	327	1.0	5.0	3.988	1.0182
Y1.4	327	1.0	5.0	4.394	.6318
Y1.5	327	1.0	5.0	3.908	1.1067
Y1.6	327	1.0	5.0	3.810	.9500
Y1.7	327	1.0	5.0	3.752	1.0014
Y1.8	327	1.0	5.0	4.043	.7123
Y1.9	327	1.0	5.0	3.761	1.1179
Y1.10	327	1.0	5.0	4.159	.5531
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	2	.6	.6	.6
	3.0	31	9.5	9.5	10.1
	4.0	196	59.9	59.9	70.0
	5.0	98	30.0	30.0	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	2	.6	.6	.6
	3.0	58	17.7	17.7	18.3
	4.0	157	48.0	48.0	66.4
	5.0	110	33.6	33.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	9	2.8	2.8	2.8
	2.0	8	2.4	2.4	5.2
	3.0	93	28.4	28.4	33.6
	4.0	85	26.0	26.0	59.6
	5.0	132	40.4	40.4	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	1	.3	.3	.3
	3.0	20	6.1	6.1	6.4
	4.0	154	47.1	47.1	53.5
	5.0	152	46.5	46.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	17	5.2	5.2	5.2
	2.0	8	2.4	2.4	7.6
	3.0	90	27.5	27.5	35.2
	4.0	85	26.0	26.0	61.2
	5.0	127	38.8	38.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	11	3.4	3.4	3.4
	2.0	12	3.7	3.7	7.0
	3.0	82	25.1	25.1	32.1
	4.0	145	44.3	44.3	76.5
	5.0	77	23.5	23.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	19	5.8	5.8	5.8
	2.0	5	1.5	1.5	7.3
	3.0	85	26.0	26.0	33.3
	4.0	147	45.0	45.0	78.3
	5.0	71	21.7	21.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	9	2.8	2.8	2.8
	3.0	22	6.7	6.7	9.5
	4.0	233	71.3	71.3	80.7
	5.0	63	19.3	19.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	19	5.8	5.8	5.8
	2.0	6	1.8	1.8	7.6
	3.0	120	36.7	36.7	44.3
	4.0	71	21.7	21.7	66.1
	5.0	111	33.9	33.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	2	.6	.6	.6
	3.0	16	4.9	4.9	5.5
	4.0	235	71.9	71.9	77.4
	5.0	74	22.6	22.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

5. Variabel Motivasi (Y2)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y2.1	327	1.0	5.0	4.355	.9013
Y2.2	327	1.0	5.0	4.159	.9163
Y2.3	327	1.0	5.0	4.083	.8003
Y2.4	327	1.0	5.0	3.884	.8207
Y2.5	327	1.0	5.0	4.003	.8418
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	4.3	4.3	4.3
	2.0	3	.9	.9	5.2
	3.0	2	.6	.6	5.8
	4.0	142	43.4	43.4	49.2
	5.0	166	50.8	50.8	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	16	4.9	4.9	4.9
	2.0	3	.9	.9	5.8
	3.0	10	3.1	3.1	8.9
	4.0	182	55.7	55.7	64.5
	5.0	116	35.5	35.5	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	10	3.1	3.1	3.1
	2.0	3	.9	.9	4.0
	3.0	23	7.0	7.0	11.0
	4.0	205	62.7	62.7	73.7
	5.0	86	26.3	26.3	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	10	3.1	3.1	3.1
	2.0	7	2.1	2.1	5.2
	3.0	50	15.3	15.3	20.5
	4.0	204	62.4	62.4	82.9
	5.0	56	17.1	17.1	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	9	2.8	2.8	2.8
	2.0	14	4.3	4.3	7.0
	3.0	19	5.8	5.8	12.8
	4.0	210	64.2	64.2	77.1
	5.0	75	22.9	22.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

6. Variabel Mekanisme Transfer (Y3)

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y3.1	327	1.0	5.0	3.159	1.2331
Y3.2	327	1.0	5.0	3.287	1.2121
Y3.3	327	1.00	5.00	3.2171	1.18475
Y3.4	327	1.0	5.0	2.951	1.2473
Y3.5	327	1.0	5.0	2.810	1.2288
Y3.6	327	1.0	5.0	3.150	.8925
Valid N (listwise)	327				

Frequency Table

Y3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	34	10.4	10.4	10.4
	2.0	72	22.0	22.0	32.4
	3.0	81	24.8	24.8	57.2
	4.0	88	26.9	26.9	84.1
	5.0	52	15.9	15.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	27	8.3	8.3	8.3
	2.0	64	19.6	19.6	27.8
	3.0	85	26.0	26.0	53.8
	4.0	90	27.5	27.5	81.3
	5.0	61	18.7	18.7	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	26	8.0	8.0	8.0
	2.00	72	22.0	22.0	30.0
	3.00	85	26.0	26.0	56.0
	4.00	93	28.4	28.4	84.4
	5.00	51	15.6	15.6	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	49	15.0	15.0	15.0
	2.0	75	22.9	22.9	37.9
	3.0	86	26.3	26.3	64.2
	4.0	77	23.5	23.5	87.8
	5.0	40	12.2	12.2	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	49	15.0	15.0	15.0
	2.0	97	29.7	29.7	44.6
	3.0	87	26.6	26.6	71.3
	4.0	55	16.8	16.8	88.1
	5.0	39	11.9	11.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Y3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	16	4.9	4.9	4.9
	2.0	45	13.8	13.8	18.7
	3.0	156	47.7	47.7	66.4
	4.0	94	28.7	28.7	95.1
	5.0	16	4.9	4.9	100.0
	Total	327	100.0	100.0	

Lampiran 4

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Lampiran 4. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Variabel Kebijakan (X1)

Correlations

		Kebijakan (X1.)
X1.1	Pearson Correlation	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.2	Pearson Correlation	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.3	Pearson Correlation	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.4	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.5	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.6	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.7	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.8	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.9	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.10	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.11	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X1.12	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.899	.900	12

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.956	102.634	10.1309	12

2. Variabel Teknologi Informasi (X2)

Correlations

		Teknologi Informasi (X2)
X2.1	Pearson Correlation	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.2	Pearson Correlation	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.3	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.4	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.5	Pearson Correlation	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.6	Pearson Correlation	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.7	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	44
X2.8	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.9	Pearson Correlation	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

X2.10	Pearson Correlation	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.11	Pearson Correlation	.529**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.12	Pearson Correlation	.437**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	45
X2.13	Pearson Correlation	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.14	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.15	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.16	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.17	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X2.18	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	97.8
	Excluded[a]	1	2.2
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.762	.946	19

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
109.0455	784.835	28.01491	19

3. Variabel Budaya (CUL)

Correlations

		Budaya (X3)
X3.1	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.2	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	45
X3.3	Pearson Correlation	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.4	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.5	Pearson Correlation	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.6	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.7	Pearson Correlation	.663**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.8	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.9	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
X3.10	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.752	.864	11

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
69.1111	157.374	12.54487	11

4. Variabel Mekanisme Transfer (Y1)

Correlations

		Mekanisme Transfer (Y1)
Y1.1	Pearson Correlation	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.2	Pearson Correlation	.343*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	45
Y1.3	Pearson Correlation	.668**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.4	Pearson Correlation	.482**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	45
Y1.5	Pearson Correlation	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.6	Pearson Correlation	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.7	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y1.8	Pearson Correlation	.406**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	45
Y1.9	Pearson Correlation	.386**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	45
Y1.10	Pearson Correlation	.291
	Sig. (2-tailed)	.053
	N	45

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.709	.753	11

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
79.8667	76.255	8.73238	11

5. Variabel Motivasi (MOT)

Correlations

		Y2
Y2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45
Y2.1	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.2	Pearson Correlation	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.3	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.4	Pearson Correlation	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y2.5	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.822	.953	6

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40.1333	77.709	8.81528	6

6. Variabel Knowledge Sharing (Y3)

Correlations

		Y3
Y3	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	45
Y3.1	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y3.2	Pearson Correlation	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y3.3	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y3.4	Pearson Correlation	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y3.5	Pearson Correlation	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45
Y3.6	Pearson Correlation	.702**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	45

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.793	.910	7

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.4444	116.162	10.77783	7

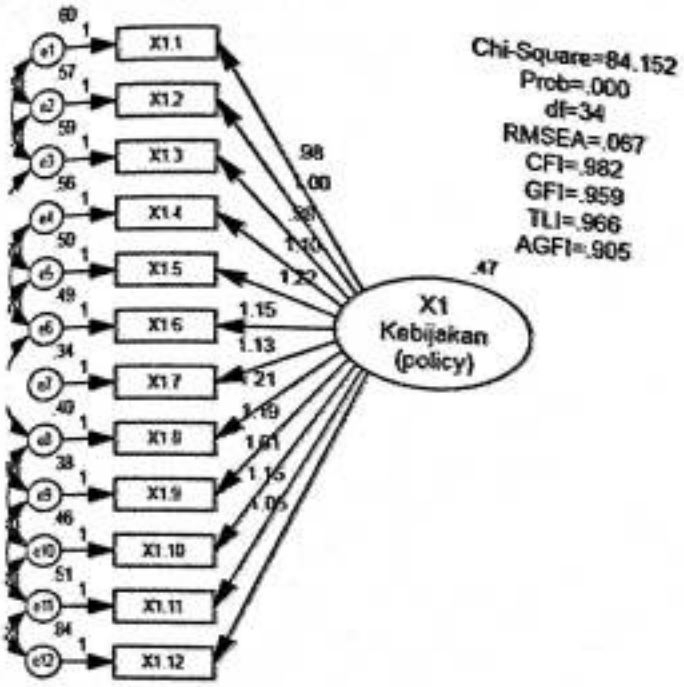
Lampiran 5

Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Lampiran 5.

Uji Confirmatori Factor Analysis

1. Variabel Kebijakan (X1)



Analysis Summary

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 25

Number of observed variables: 12

Number of unobserved variables: 13

Number of exogenous variables: 13

Number of endogenous variables: 12

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	13	0	0	0	0	13
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	11	20	13	0	0	44
Total	24	20	13	0	0	57

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1	1.0000	5.0000	-.9332	-6.8889	.4925	1.8178
X1.2	1.0000	5.0000	-1.0714	-7.9097	.9279	3.4252
X1.3	1.0000	5.0000	-1.1890	-8.7776	1.1402	4.2087
X1.4	1.0000	5.0000	-.3145	-2.3215	-.6232	-2.3004
X1.5	1.0000	5.0000	-.5096	-3.7624	-.4797	-1.7708
X1.6	1.0000	5.0000	-.2812	-2.0760	-.8048	-2.9708
X1.7	1.0000	5.0000	-.5690	-4.2002	.1154	.4261
X1.8	1.0000	5.0000	-.5334	-3.9375	-.1041	-.3842
X1.9	1.0000	5.0000	-.6710	-4.9532	.1703	.6286
X1.10	1.0000	5.0000	-.4345	-3.2079	-.0118	-.0436
X1.11	1.0000	5.0000	-.6232	-4.6004	-.1139	-.4205

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.12	1.0000	5.0000	-.1225	-.9045	-.7309	-2.6978
Multivariate					135.1426	66.6602

Number of distinct sample moments: 78
Number of distinct parameters to be estimated: 44
Degrees of freedom (78 - 44): 34

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.1	<---	X1	.9783	.0630	15.5352	***	
X1.2	<---	X1	1.0000				
X1.3	<---	X1	.9835	.0632	15.5658	***	
X1.4	<---	X1	1.1043	.0981	11.2545	***	
X1.5	<---	X1	1.2246	.1020	12.0114	***	
X1.6	<---	X1	1.1502	.0967	11.8915	***	
X1.7	<---	X1	1.1345	.0887	12.7835	***	
X1.8	<---	X1	1.2074	.0968	12.4679	***	
X1.9	<---	X1	1.1891	.0968	12.2795	***	
X1.10	<---	X1	1.0078	.0888	11.3450	***	
X1.11	<---	X1	1.1506	.0970	11.8566	***	
X1.12	<---	X1	1.0485	.1034	10.1429	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
X1.1	<---	X1	.6569
X1.10	<---	X1	.7131
X1.11	<---	X1	.7410
X1.12	<---	X1	.6183
X1.2	<---	X1	.6723
X1.3	<---	X1	.6621
X1.4	<---	X1	.7111
X1.5	<---	X1	.7659
X1.6	<---	X1	.7500
X1.7	<---	X1	.8030
X1.8	<---	X1	.7948
X1.9	<---	X1	.8001

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	<-->	e1	.3049	.0409	7.4550	***	
e3	<-->	e2	.2991	.0405	7.3888	***	
e6	<-->	e4	.2699	.0408	6.6182	***	
e5	<-->	e4	.2608	.0421	6.1923	***	
e6	<-->	e5	.2021	.0387	5.2225	***	
e10	<-->	e8	.1401	.0303	4.6248	***	
e12	<-->	e11	.1989	.0398	5.0008	***	
e9	<-->	e8	.0841	.0314	2.6792	.0074	
e3	<-->	e1	.2090	.0392	5.3278	***	
e9	<-->	e5	-.0940	.0298	-3.1591	.0016	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e11 <--> e9	.0804	.0289	2.7838	.0054	
e10 <--> e9	.1002	.0324	3.0936	.0020	
e9 <--> e6	-.0724	.0279	-2.5990	.0093	
e11 <--> e1	-.0535	.0242	-2.2150	.0268	
e8 <--> e4	-.0363	.0241	-1.5054	.1322	
e8 <--> e5	-.0585	.0250	-2.3361	.0195	
e9 <--> e4	-.0586	.0302	-1.9428	.0520	
e10 <--> e3	-.0340	.0224	-1.5165	.1294	
e12 <--> e3	-.0695	.0325	-2.1357	.0327	
e11 <--> e10	.1414	.0285	4.9521	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e2 <--> e1	.5212
e3 <--> e2	.5157
e6 <--> e4	.5150
e5 <--> e4	.4910
e6 <--> e5	.4096
e10 <--> e8	.3242
e12 <--> e11	.3026
e9 <--> e8	.2163
e3 <--> e1	.3535
e9 <--> e5	-.2168
e11 <--> e9	.1827
e10 <--> e9	.2398
e9 <--> e6	-.1692
e11 <--> e1	-.0966
e8 <--> e4	-.0762
e8 <--> e5	-.1304
e9 <--> e4	-.1273
e10 <--> e3	-.0652
e12 <--> e3	-.0990
e11 <--> e10	.2893

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.4731	.0715	6.6149	***	
e12	.8404	.0705	11.9219	***	
e11	.5142	.0462	11.1382	***	
e10	.4643	.0419	11.0894	***	
e9	.3762	.0427	8.8180	***	
e8	.4022	.0410	9.8153	***	
e7	.3354	.0326	10.2816	***	
e6	.4868	.0459	10.6069	***	
e5	.5000	.0500	10.0027	***	
e4	.5641	.0527	10.6962	***	
e3	.5862	.0503	11.6638	***	
e2	.5737	.0493	11.6354	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	.5966	.0511	11.6783	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1.1	.4315
X1.2	.4520
X1.3	.4384
X1.4	.5057
X1.5	.5866
X1.6	.5625
X1.7	.6448
X1.8	.6317
X1.9	.6401
X1.10	.5086
X1.11	.5492
X1.12	.3823

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1
X1.1	.9783
X1.2	1.0000
X1.3	.9835
X1.4	1.1043
X1.5	1.2246
X1.6	1.1502
X1.7	1.1345
X1.8	1.2074
X1.9	1.1891
X1.10	1.0078
X1.11	1.1506
X1.12	1.0485

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1
X1.1	.6569
X1.2	.6723
X1.3	.6621
X1.4	.7111
X1.5	.7659
X1.6	.7500
X1.7	.8030
X1.8	.7948
X1.9	.8001
X1.10	.7131
X1.11	.7410
X1.12	.6183

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1
X1.1	.9783

	X1
X1.2	1.0000
X1.3	.9835
X1.4	1.1043
X1.5	1.2246
X1.6	1.1502
X1.7	1.1345
X1.8	1.2074
X1.9	1.1891
X1.10	1.0078
X1.11	1.1506
X1.12	1.0485

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1
X1.1	.6569
X1.2	.6723
X1.3	.6621
X1.4	.7111
X1.5	.7659
X1.6	.7500
X1.7	.8030
X1.8	.7948
X1.9	.8001
X1.10	.7131
X1.11	.7410
X1.12	.6183

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e4 <--> e3	4.7179	.0471
e7 <--> e4	5.2831	-.0484
e11 <--> e8	9.5888	.0672
e12 <--> e8	7.1845	-.0789
e12 <--> e10	10.2429	.0925

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X1.10 <--- X1.12	7.0424	.0757
X1.11 <--- X1.8	4.0924	.0689

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 15		-2.1053	9999.0000	2700.8062	0	9999.0000
1	e 18		-.6306	1.5590	1405.8166	19	.4674
2	e* 2		-.2731	.8438	669.2871	5	.9440
3	e 1		-.3143	.4401	449.9540	4	.7385
4	e* 0	282.1043		.5612	238.7520	5	.8079

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
5	e 0	92.4590		.7628	141.0917	2	.0000
6	e 0	159.6243		.5053	95.0242	1	1.1987
7	e 0	243.3878		.3882	85.5084	1	1.1649
8	e 0	346.4775		.1799	84.2035	1	1.1117
9	e 0	380.7571		.0489	84.1525	1	1.0321
10	e 0	383.2142		.0025	84.1524	1	1.0019
11	e 0	383.1367		.0000	84.1524	1	1.0000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	44	84.1524	34	.0000	2.4751
Saturated model	78	.0000	0		
Independence model	12	2906.2809	66	.0000	44.0346

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0357	.9587	.9053	.4179
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.5602	.2274	.0869	.1924

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.9710	.9438	.9825	.9657	.9823
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.5152	.5002	.5061
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	50.1524	26.9529	81.0415
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	2840.2809	2667.5379	3020.3394

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.2581	.1538	.0827	.2486
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	8.9150	8.7125	8.1826	9.2648

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0673	.0493	.0855	.0563
Independence model	.3633	.3521	.3747	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	172.1524	175.8073	338.9106	382.9106
Saturated model	156.0000	162.4792	451.6169	529.6169
Independence model	2930.2809	2931.2777	2975.7604	2987.7604

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.5281	.4569	.6228	.5393
Saturated model	.4785	.4785	.4785	.4984
Independence model	8.9886	8.4587	9.5409	8.9916

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	189	218
Independence model	10	11

Execution time summary

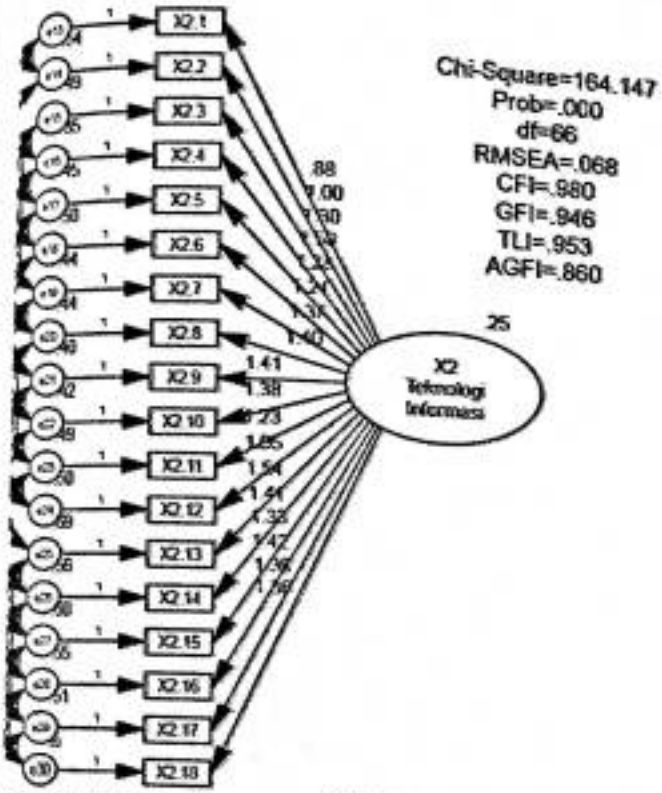
Minimization: .0000

Miscellaneous: .5930

Bootstrap: .0000

Total: .5930

2. Variabel Teknologi Informasi (X2)



Number of variables in your model: 37
Number of observed variables: 18
Number of unobserved variables: 19
Number of exogenous variables: 19
Number of endogenous variables: 18

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	19	0	0	0	0	19
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	17	69	19	0	0	105
Total	36	69	19	0	0	124

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.18	1.0000	5.0000	-.3152	-2.3268	-.4686	-1.7297
X2.17	1.0000	5.0000	-.0777	-.5733	-.6138	-2.2657
X2.16	1.0000	5.0000	.0976	.7205	-.5582	-2.0605
X2.15	1.0000	5.0000	.2790	2.0597	-.6547	-2.4168
X2.14	1.0000	5.0000	.3256	2.4036	-.6134	-2.2641
X2.13	1.0000	5.0000	.7639	5.6393	-.1362	-.5028
X2.1	1.0000	5.0000	-.9876	-7.2910	1.3237	4.8859
X2.2	1.0000	5.0000	-1.0833	-7.9976	1.5538	5.7353
X2.3	1.0000	5.0000	-.1933	-1.4270	-.4901	-1.8090
X2.4	1.0000	5.0000	-.1387	-1.0242	-.7306	-2.6967
X2.5	1.0000	5.0000	-.2640	-1.9487	-.5743	-2.1199
X2.6	1.0000	5.0000	-.2863	-2.1134	-.1770	-.6533
X2.7	1.0000	5.0000	-.2019	-1.4907	-.6197	-2.2876
X2.8	1.0000	5.0000	-.2050	-1.5136	-.5299	-1.9561
X2.9	1.0000	5.0000	-.7806	-5.7629	.4736	1.7480

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.10	1.0000	5.0000	-.7147	-5.2761	.0763	.2816
X2.11	1.0000	5.0000	-.7525	-5.5549	.2763	1.0200
X2.12	1.0000	5.0000	-.8565	-6.3233	.8523	3.1461
Multivariate					150.3752	50.6703

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 171

Number of distinct parameters to be estimated: 105

Degrees of freedom (171 - 105): 66

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 164.1473

Degrees of freedom = 66

Probability level = .0000

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2.1	<--- X2	.8826	.0681	12.9535	***	
X2.10	<--- X2	1.3834	.1464	9.4520	***	
X2.11	<--- X2	1.2336	.1363	9.0518	***	
X2.12	<--- X2	1.0497	.1122	9.3538	***	
X2.13	<--- X2	1.5421	.1665	9.2598	***	
X2.14	<--- X2	1.4074	.1509	9.3266	***	
X2.15	<--- X2	1.3288	.1472	9.0292	***	
X2.16	<--- X2	1.4205	.1590	8.9361	***	
X2.17	<--- X2	1.3585	.1463	9.2843	***	
X2.18	<--- X2	1.3556	.1625	8.3400	***	
X2.2	<--- X2	1.0000				
X2.3	<--- X2	1.2982	.1400	9.2708	***	
X2.4	<--- X2	1.5782	.1557	10.1340	***	
X2.5	<--- X2	1.2784	.1380	9.2606	***	
X2.6	<--- X2	1.2406	.1362	9.1069	***	
X2.7	<--- X2	1.3718	.1436	9.5535	***	
X2.8	<--- X2	1.3969	.1558	8.9644	***	
X2.9	<--- X2	1.4077	.1419	9.9180	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X2.1	<--- X2	.5102
X2.10	<--- X2	.7319
X2.11	<--- X2	.6625
X2.12	<--- X2	.5993
X2.13	<--- X2	.6816
X2.14	<--- X2	.6873
X2.15	<--- X2	.6535
X2.16	<--- X2	.6938
X2.17	<--- X2	.6924
X2.18	<--- X2	.6599
X2.2	<--- X2	.5639
X2.3	<--- X2	.6832
X2.4	<--- X2	.8008
X2.5	<--- X2	.6937

		Estimate
X2.6	<--- X2	.6627
X2.7	<--- X2	.7199
X2.8	<--- X2	.7286
X2.9	<--- X2	.7447

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e14 <--> e13	.3697	.0386	9.5699	***		
e24 <--> e23	.3061	.0339	9.0196	***		
e20 <--> e19	.2655	.0362	7.3370	***		
e26 <--> e27	.4067	.0427	9.5185	***		
e16 <--> e15	.2093	.0333	6.2916	***		
e28 <--> e30	.2971	.0392	7.5790	***		
e25 <--> e27	.3530	.0445	7.9368	***		
e17 <--> e16	.1738	.0292	5.9614	***		
e18 <--> e15	.1951	.0316	6.1686	***		
e25 <--> e26	.3136	.0420	7.4630	***		
e29 <--> e30	.2372	.0373	6.3590	***		
e18 <--> e16	.1502	.0288	5.2123	***		
e19 <--> e17	.1514	.0272	5.5676	***		
e28 <--> e29	.2548	.0361	7.0605	***		
e20 <--> e17	.1256	.0291	4.3128	***		
e24 <--> e17	-.0632	.0188	-3.3638	***		
e22 <--> e19	.0037	.0287	.1282	.8980		
e19 <--> e30	-.0936	.0259	-3.6099	***		
e22 <--> e20	.0697	.0317	2.1990	.0279		
e20 <--> e29	-.0774	.0238	-3.2510	.0011		
e21 <--> e18	.0940	.0240	3.9221	***		
e20 <--> e13	-.0864	.0255	-3.3819	***		
e24 <--> e16	-.0101	.0202	-.5010	.6164		
e23 <--> e16	-.0368	.0203	-1.8135	.0698		
e17 <--> e26	-.0272	.0149	-1.8238	.0682		
e19 <--> e13	.0215	.0204	1.0559	.2910		
e23 <--> e30	.0654	.0217	3.0081	.0026		
e22 <--> e25	-.0826	.0255	-3.2391	.0012		
e20 <--> e30	-.0721	.0277	-2.6077	.0091		
e24 <--> e20	-.0941	.0225	-4.1719	***		
e19 <--> e29	-.0005	.0225	-.0235	.9813		
e17 <--> e15	.1322	.0285	4.6382	***		
e22 <--> e15	-.0396	.0242	-1.6372	.1016		
e24 <--> e21	.0807	.0278	2.9013	.0037		
e24 <--> e14	.0987	.0242	4.0841	***		
e21 <--> e17	-.0017	.0223	-.0759	.9395		
e22 <--> e17	.1233	.0295	4.1778	***		
e18 <--> e26	-.0619	.0212	-2.9223	.0035		
e27 <--> e28	.2633	.0373	7.0634	***		
e23 <--> e22	.0572	.0221	2.5888	.0096		
e14 <--> e30	-.1002	.0216	-4.6391	***		
e20 <--> e25	.0184	.0208	.8865	.3754		
e21 <--> e14	.0142	.0194	.7302	.4653		

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20 <--> e16	-.0265	.0166	-1.5954	.1106	
e18 <--> e17	.1275	.0261	4.8816	***	
e24 <--> e13	.0882	.0239	3.6859	***	
e21 <--> e26	-.0689	.0233	-2.9512	.0032	
e27 <--> e29	.2434	.0370	6.5708	***	
e18 <--> e27	-.0533	.0211	-2.5242	.0116	
e24 <--> e19	-.0697	.0226	-3.0872	.0020	
e26 <--> e28	.2467	.0366	6.7364	***	
e21 <--> e25	-.0920	.0293	-3.1436	.0017	
e14 <--> e28	-.0624	.0183	-3.4142	***	
e22 <--> e21	.0635	.0259	2.4482	.0144	
e18 <--> e28	.0647	.0200	3.2317	.0012	
e26 <--> e29	.2331	.0368	6.3381	***	
e25 <--> e28	.1639	.0340	4.8184	***	
e21 <--> e30	-.0446	.0234	-1.9015	.0572	
e21 <--> e27	-.0276	.0235	-1.1736	.2405	
e16 <--> e29	-.0411	.0169	-2.4335	.0150	
e22 <--> e16	.0278	.0257	1.0786	.2808	
e23 <--> e21	.0758	.0286	2.6532	.0080	
e20 <--> e14	-.0785	.0218	-3.6014	***	
e20 <--> e28	-.0374	.0180	-2.0739	.0381	
e27 <--> e30	.1281	.0313	4.0954	***	
e26 <--> e30	.1476	.0323	4.5755	***	
e25 <--> e29	.1402	.0352	3.9865	***	
e16 <--> e30	-.0501	.0193	-2.5875	.0097	
e23 <--> e28	.0474	.0180	2.6348	.0084	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	.2529	.0480	5.2632	***	
e24	.4973	.0417	11.9264	***	
e23	.4920	.0422	11.6508	***	
e22	.4195	.0429	9.7696	***	
e21	.4026	.0383	10.5019	***	
e20	.4361	.0431	10.1222	***	
e19	.4423	.0408	10.8278	***	
e18	.4970	.0422	11.7752	***	
e17	.4456	.0400	11.1261	***	
e16	.3523	.0378	9.3179	***	
e15	.4869	.0432	11.2739	***	
e14	.5424	.0448	12.1152	***	
e13	.5596	.0456	12.2727	***	
e25	.6932	.0618	11.2243	***	
e26	.5595	.0481	11.6347	***	
e27	.5990	.0507	11.8235	***	
e28	.5499	.0468	11.7507	***	
e29	.5067	.0456	11.1038	***	
e30	.6024	.0543	11.0963	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2.18	.4355
X2.17	.4795
X2.16	.4813
X2.15	.4271
X2.14	.4724
X2.13	.4646
X2.1	.2603
X2.2	.3180
X2.3	.4668
X2.4	.6413
X2.5	.4812
X2.6	.4392
X2.7	.5183
X2.8	.5309
X2.9	.5545
X2.10	.5357
X2.11	.4389
X2.12	.3591

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2
X2.18	1.3556
X2.17	1.3585
X2.16	1.4205
X2.15	1.3288
X2.14	1.4074
X2.13	1.5421
X2.1	.8826
X2.2	1.0000
X2.3	1.2982
X2.4	1.5782
X2.5	1.2784
X2.6	1.2406
X2.7	1.3718
X2.8	1.3969
X2.9	1.4077
X2.10	1.3834
X2.11	1.2336
X2.12	1.0497

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2
X2.18	.6599
X2.17	.6924
X2.16	.6938
X2.15	.6535
X2.14	.6873
X2.13	.6816
X2.1	.5102
X2.2	.5639

	X2
X2.3	.6832
X2.4	.8008
X2.5	.6937
X2.6	.6627
X2.7	.7199
X2.8	.7286
X2.9	.7447
X2.10	.7319
X2.11	.6625
X2.12	.5993

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2
X2.18	1.3556
X2.17	1.3585
X2.16	1.4205
X2.15	1.3288
X2.14	1.4074
X2.13	1.5421
X2.1	.8826
X2.2	1.0000
X2.3	1.2982
X2.4	1.5782
X2.5	1.2784
X2.6	1.2406
X2.7	1.3718
X2.8	1.3969
X2.9	1.4077
X2.10	1.3834
X2.11	1.2336
X2.12	1.0497

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2
X2.18	.6599
X2.17	.6924
X2.16	.6938
X2.15	.6535
X2.14	.6873
X2.13	.6816
X2.1	.5102
X2.2	.5639
X2.3	.6832
X2.4	.8008
X2.5	.6937
X2.6	.6627
X2.7	.7199
X2.8	.7286
X2.9	.7447
X2.10	.7319
X2.11	.6625

X2

X2.12 .5993

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e25 <--> e30	7.2851	.0596
e16 <--> e28	8.3289	-.0409
e23 <--> e29	5.6768	.0369
e24 <--> e29	5.4685	-.0362

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X2.18 <— X2.13	6.5580	.0756
X2.13 <— X2.18	7.0204	.0944
X2.13 <— X2.1	4.5887	-.0907
X2.13 <— X2.2	6.3541	-.1041
X2.4 <— X2.16	4.3665	-.0538
X2.5 <— X2.2	4.0332	-.0632
X2.11 <— X2.17	5.8901	.0701

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 50		-3.2618	9999.0000	4706.5319	0	9999.0000
1	e 49		-.8540	2.4454	2794.9340	20	.2356
2	e* 23		-.8935	1.0778	1397.4103	5	.9922
3	e 5		-.2980	.3442	978.0385	5	.8825
4	e 1		-.0867	.4751	605.4278	5	.8182
5	e 1		-.0148	.5017	385.6257	5	.8070
6	e 0	1978.9659		.4989	268.4532	5	.8750
7	e 0	448.5811		.9459	229.8917	3	.0000
8	e 0	1056.6488		.6939	174.5563	1	1.1278
9	e 0	1846.7878		.5669	165.9697	1	1.1941
10	e 0	2999.4660		.3541	164.3054	1	1.1652
11	e 0	3626.0319		.1467	164.1499	1	1.0781
12	e 0	3672.4401		.0207	164.1473	1	1.0129
13	e 0	3810.1659		.0004	164.1473	1	1.0003

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	105	164.1473	66	.0000	2.4871
Saturated model	171	.0000	0		
Independence model	18	5036.3791	153	.0000	32.9175

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0468	.9459	.8599	.3651
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.4653	.1887	.0933	.1688

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.9674	.9244	.9803	.9534	.9799
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.4314	.4173	.4227
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	98.1473	64.2567	139.7286
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	4883.3791	4654.8808	5118.2206

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.5035	.3011	.1971	.4286
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	15.4490	14.9797	14.2788	15.7001

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0675	.0546	.0806	.0138
Independence model	.3129	.3055	.3203	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	374.1473	387.1441	772.0931	877.0931
Saturated model	342.0000	363.1661	990.0832	1161.0832
Independence model	5072.3791	5074.6071	5140.5983	5158.5983

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.1477	1.0437	1.2752	1.1876
Saturated model	1.0491	1.0491	1.0491	1.1140
Independence model	15.5594	14.8585	16.2798	15.5663

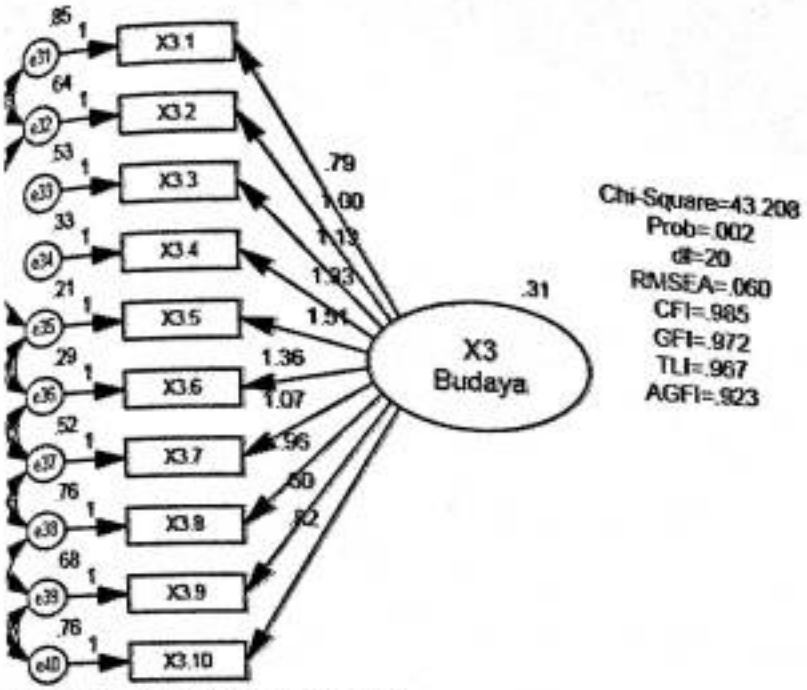
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	171	190
Independence model	12	13

Execution time summary

Minimization:	.0320
Miscellaneous:	1.1280
Bootstrap:	.0000
Total:	1.1600

3. Variabel Budaya (X3)



Number of variables in your model: 21
Number of observed variables: 10
Number of unobserved variables: 11
Number of exogenous variables: 11
Number of endogenous variables: 10

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	11	0	0	0	0	11
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	9	15	11	0	0	35
Total	20	15	11	0	0	46

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3.10	1.0000	5.0000	-.4148	-3.0621	-.3628	-1.3393
X3.9	1.0000	5.0000	-1.4610	-10.7856	2.8087	10.3675
X3.8	1.0000	5.0000	-.2455	-1.8127	-.7149	-2.6389
X3.7	1.0000	5.0000	-.5324	-3.9304	-.1784	-.6585
X3.6	1.0000	5.0000	-.1695	-1.2515	-.9597	-3.5426
X3.5	1.0000	5.0000	-.2614	-1.9299	-.8813	-3.2530
X3.4	1.0000	5.0000	-.2728	-2.0139	-.6761	-2.4957
X3.3	1.0000	5.0000	-.1753	-1.2942	-.8718	-3.2181
X3.1	1.0000	5.0000	-.2868	-2.1174	-.7312	-2.6991
X3.2	1.0000	5.0000	-.2984	-2.2027	-.7459	-2.7534
Multivariate					46.8015	27.3148

Computation of degrees of freedom (Default model)
Number of distinct sample moments: 55
Number of distinct parameters to be estimated: 35
Degrees of freedom (55 - 35): 20
Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 43.2077

Degrees of freedom = 20
Probability level = .0019
Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3.1	<--- X3	.7920	.0728	10.8778	***	
X3.2	<--- X3	1.0000				
X3.3	<--- X3	1.1318	.1211	9.3489	***	
X3.4	<--- X3	1.3273	.1264	10.5030	***	
X3.5	<--- X3	1.5143	.1462	10.3552	***	
X3.6	<--- X3	1.3582	.1333	10.1899	***	
X3.7	<--- X3	1.0687	.1246	8.5763	***	
X3.8	<--- X3	.9575	.1249	7.6688	***	
X3.9	<--- X3	.6031	.0963	6.2608	***	
X3.10	<--- X3	.8167	.1224	6.6738	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
X3.1	<--- X3	.4336
X3.2	<--- X3	.5736
X3.3	<--- X3	.6553
X3.4	<--- X3	.7929
X3.5	<--- X3	.8782
X3.6	<--- X3	.8149
X3.7	<--- X3	.6379
X3.8	<--- X3	.5237
X3.9	<--- X3	.3789
X3.10	<--- X3	.4656

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e32	<--> e31	.4858	.0505	9.6245	***	
e35	<--> e36	.1094	.0347	3.1556	.0016	
e37	<--> e40	.1701	.0417	4.0818	***	
e37	<--> e38	.1590	.0436	3.6483	***	
e35	<--> e37	-.1822	.0313	-5.8220	***	
e35	<--> e40	-.1791	.0344	-5.2048	***	
e39	<--> e40	.1198	.0395	3.0316	.0024	
e35	<--> e38	-.0981	.0258	-3.7956	***	
e36	<--> e40	-.1338	.0338	-3.9579	***	
e32	<--> e39	.0729	.0287	2.5410	.0111	
e31	<--> e40	.0910	.0326	2.7912	.0053	
e38	<--> e40	.1004	.0462	2.1707	.0300	
e35	<--> e39	-.0579	.0233	-2.4881	.0128	
e36	<--> e37	-.1163	.0296	-3.9275	***	
e32	<--> e35	-.0293	.0175	-1.6774	.0935	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	.3142	.0583	5.3891	***	
e32	.6407	.0533	12.0204	***	
e31	.8513	.0674	12.6395	***	
e33	.5348	.0453	11.8128	***	
e34	.3269	.0333	9.8213	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e35	.2136	.0409	5.2271	***	
e36	.2932	.0375	7.8173	***	
e37	.5229	.0507	10.3207	***	
e38	.7621	.0643	11.8602	***	
e39	.6818	.0548	12.4463	***	
e40	.7574	.0644	11.7656	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X3.10	.2167
X3.9	.1435
X3.8	.2743
X3.7	.4070
X3.6	.6641
X3.5	.7713
X3.4	.6287
X3.3	.4294
X3.1	.1880
X3.2	.3290

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X3
X3.10	.8167
X3.9	.6031
X3.8	.9575
X3.7	1.0687
X3.6	1.3582
X3.5	1.5143
X3.4	1.3273
X3.3	1.1318
X3.1	.7920
X3.2	1.0000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X3
X3.10	.4656
X3.9	.3789
X3.8	.5237
X3.7	.6379
X3.6	.8149
X3.5	.8782
X3.4	.7929
X3.3	.6553
X3.1	.4336
X3.2	.5736

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X3
X3.10	.8167
X3.9	.6031
X3.8	.9575
X3.7	1.0687
X3.6	1.3582

	X3
X3.5	1.5143
X3.4	1.3273
X3.3	1.1318
X3.1	.7920
X3.2	1.0000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X3
X3.10	.4656
X3.9	.3789
X3.8	.5237
X3.7	.6379
X3.6	.8149
X3.5	.8782
X3.4	.7929
X3.3	.6553
X3.1	.4336
X3.2	.5736

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e31 <--> e39	4.2759	.0618

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X3.9 <--- X3.1	6.5323	.1109
X3.4 <--- X3.1	4.0958	-.0661
X3.1 <--- X3.9	4.1976	.0862

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 7		-1.2947	9999.0000	1527.5395	0	9999.0000
1	e 5		-.7061	1.6284	679.0354	20	.4580
2	e* 2		-.2057	.3038	514.1824	6	.7533
3	e* 0	1863.6373		.6386	254.6702	6	.8543
4	e 0	320.7688		.8324	124.1326	4	.0000
5	e 0	417.1002		.6157	59.2721	1	1.0667
6	e 0	480.9092		.3891	45.5234	1	1.1419
7	e 0	746.0496		.2148	43.3915	1	1.1434
8	e 0	902.9346		.1027	43.2108	1	1.0723
9	e 0	920.5699		.0134	43.2077	1	1.0126
10	e 0	929.9607		.0003	43.2077	1	1.0003

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	35	43.2077	20	.0019	2.1604
Saturated model	55	.0000	0		
Independence model	10	1622.8794	45	.0000	36.0640

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0431	.9721	.9232	.3535
Saturated model	.0000	1.0000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Independence model	.3558	.3867	.2504	.3164

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.9734	.9401	.9855	.9669	.9853
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.4444	.4326	.4379
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23.2077	7.9973	46.1518
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1577.8794	1449.9180	1713.2132

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.1325	.0712	.0245	.1416
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	4.9782	4.8401	4.4476	5.2553

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0597	.0350	.0841	.2354
Independence model	.3280	.3144	.3417	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	113.2077	115.6521	245.8563	280.8563
Saturated model	110.0000	113.8413	318.4478	373.4478
Independence model	1642.8794	1643.5778	1680.7790	1690.7790

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.3473	.3006	.4176	.3548
Saturated model	.3374	.3374	.3374	.3492
Independence model	5.0395	4.6470	5.4546	5.0416

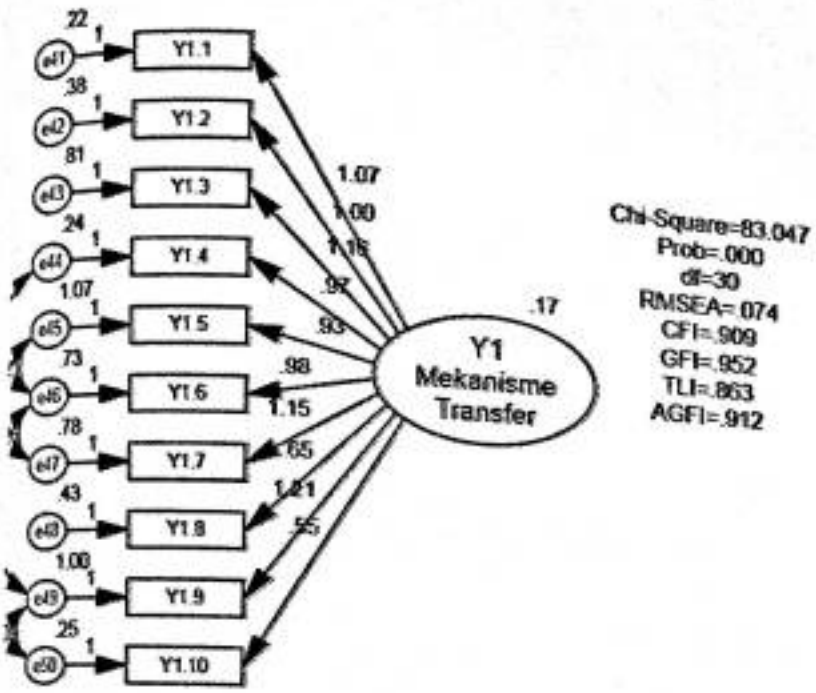
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	237	284
Independence model	13	15

Execution time summary

Minimization:	.0000
Miscellaneous:	.5150
Bootstrap:	.0000
Total:	.5150

4 Variabel Mekanisme Transfer (Y1)



Number of variables in your model: 21
Number of observed variables: 10
Number of unobserved variables: 11
Number of exogenous variables: 11
Number of endogenous variables: 10

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	11	0	0	0	0	11
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	9	5	11	0	0	25
Total	20	5	11	0	0	36

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.10	1.0000	5.0000	-.8151	-6.0174	5.7194	21.1115
Y1.9	1.0000	5.0000	-.6026	-4.4489	-.1148	-.4237
Y1.8	1.0000	5.0000	-1.8980	-14.0119	7.1649	26.4473
Y1.7	1.0000	5.0000	-.9761	-7.2057	1.0911	4.0274
Y1.6	1.0000	5.0000	-.8183	-6.0410	.7953	2.9357
Y1.5	1.0000	5.0000	-.8520	-6.2898	.2082	.7687
Y1.4	1.0000	5.0000	-.8415	-6.2120	1.4923	5.5083
Y1.3	1.0000	5.0000	-.7440	-5.4922	.0612	.2260
Y1.1	1.0000	5.0000	-.7444	-5.4958	2.5256	9.3226
Y1.2	1.0000	5.0000	-.5914	-4.3662	.5796	2.1395
Multivariate					51.2002	29.8820

Notes for Model (Default model)
Computation of degrees of freedom (Default model)
Number of distinct sample moments: 55
Number of distinct parameters to be estimated: 25
Degrees of freedom (55 - 25): 30
Result (Default model)
Minimum was achieved
Chi-square = 83.0466
Degrees of freedom = 30

Y1.3	.2184
Y1.1	.4628
Y1.2	.3043

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y1
Y1.10	.5517
Y1.9	1.2101
Y1.8	.6518
Y1.7	1.1529
Y1.6	.9843
Y1.5	.9315
Y1.4	.9730
Y1.3	1.1622
Y1.1	1.0718
Y1.2	1.0000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y1
Y1.10	.4083
Y1.9	.4431
Y1.8	.3746
Y1.7	.4713
Y1.6	.4254
Y1.5	.3449
Y1.4	.6306
Y1.3	.4673
Y1.1	.6803
Y1.2	.5517

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Y1
Y1.10	.5517
Y1.9	1.2101
Y1.8	.6518
Y1.7	1.1529
Y1.6	.9843
Y1.5	.9315
Y1.4	.9730
Y1.3	1.1622
Y1.1	1.0718
Y1.2	1.0000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Y1
Y1.10	.4083
Y1.9	.4431
Y1.8	.3746
Y1.7	.4713
Y1.6	.4254
Y1.5	.3449
Y1.4	.6306
Y1.3	.4673
Y1.1	.6803

	Y1
Y1.2	.5517

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
e44 <-->	e46	6.4119	-.0580
e43 <-->	e49	15.5034	.2007
e41 <-->	e50	6.0955	-.0364
e41 <-->	e49	4.6723	-.0613
e41 <-->	e44	4.3818	.0311
e42 <-->	e47	4.0731	-.0608
e42 <-->	e41	7.8025	.0518

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
Y1.9 <---	Y1.3	11.5184	.1846
Y1.4 <---	Y1.6	5.0153	-.0694
Y1.3 <---	Y1.9	16.3180	.1857
Y1.3 <---	Y1.5	7.1114	.1240
Y1.1 <---	Y1.9	5.0080	-.0579
Y1.1 <---	Y1.4	4.1652	.0935
Y1.1 <---	Y1.2	5.0377	.0876

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 2		-.4481	9999.0000	600.1300	0	9999.0000
1	e 1		-.0091	1.4088	193.7497	20	.5395
2	e 0	22.2068		.8038	110.8531	5	.7423
3	e 0	31.2324		.4429	89.1496	1	1.1837
4	e 0	56.7641		.2914	83.8911	1	1.1854
5	e 0	82.6291		.1853	83.0930	1	1.1157
6	e 0	96.3541		.0484	83.0468	1	1.0443
7	e 0	97.2792		.0044	83.0466	1	1.0039
8	e 0	97.2957		.0000	83.0466	1	1.0000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	83.0466	30	.0000	2.7682
Saturated model	55	.0000	0		
Independence model	10	626.2804	45	.0000	13.9173

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0453	.9518	.9116	.5192
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.1777	.6255	.5422	.5117

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.8674	.8011	.9110	.8631	.9087
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.6667	.5783	.6058
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	53.0466	29.6480	84.0974
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	581.2804	504.1238	665.8727

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.2547	.1627	.0909	.2580
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.9211	1.7831	1.5464	2.0426

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0736	.0551	.0927	.0197
Independence model	.1991	.1854	.2130	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	133.0466	134.7926	227.7956	252.7956
Saturated model	110.0000	113.8413	318.4478	373.4478
Independence model	646.2804	646.9788	684.1800	694.1800

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.4081	.3363	.5034	.4135
Saturated model	.3374	.3374	.3374	.3492
Independence model	1.9825	1.7458	2.2419	1.9846

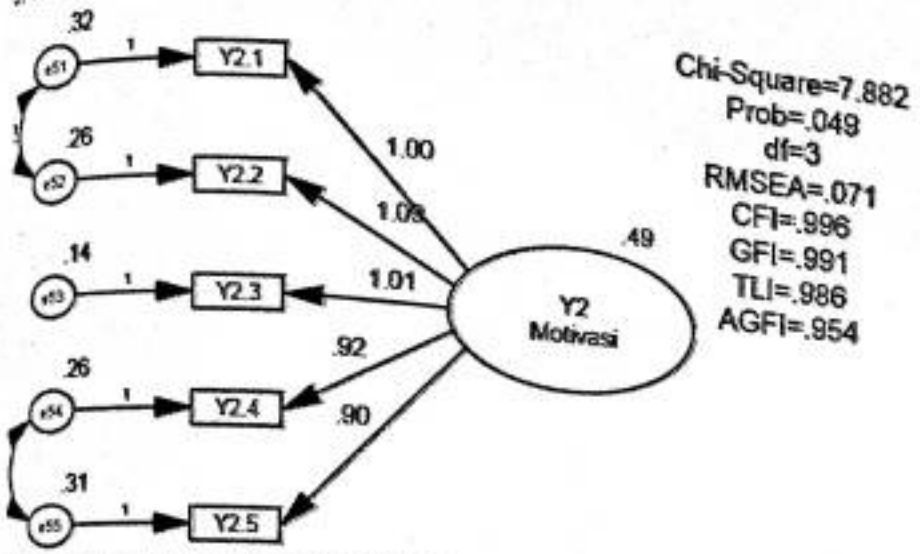
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	172	200
Independence model	33	37

Execution time summary

Minimization:	.0000
Miscellaneous:	.4210
Bootstrap:	.0000
Total:	.4210

5. Variabel Motivasi (Y2)



C:\Users\Nirwan\Desktop\maret_2015\DATA_DISERTASI\APRIL_24_2015\APRIL26_MOTIVASI.amw

Analysis Summary

Date and Time

Date: Saturday, July 04, 2015

Time: 2:44:30 PM

Title

April26_motivasi: Saturday, July 04, 2015 2:44 PM

Sample size = 327

Number of variables in your model: 11

Number of observed variables: 5

Number of unobserved variables: 6

Number of exogenous variables: 6

Number of endogenous variables: 5

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	6	0	0	0	0	6
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	4	2	6	0	0	12
Total	10	2	6	0	0	18

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.1	1.0000	5.0000	-2.2423	-16.5533	5.8723	21.6759
Y2.2	1.0000	5.0000	-1.9242	-14.2051	4.5709	16.8721
Y2.3	1.0000	5.0000	-1.6959	-12.5198	4.8918	18.0565
Y2.4	1.0000	5.0000	-1.3501	-9.9669	3.0848	11.3867
Y2.5	1.0000	5.0000	-1.5510	-11.4499	3.4388	12.6931
Multivariate					45.5023	49.1732

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 15

Number of distinct parameters to be estimated: 12

Degrees of freedom (15 - 12): 3

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 7.8818

Degrees of freedom = 3

Probability level = .0485

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1 <--- Y2	1.0000				
Y2.2 <--- Y2	1.0856	.0519	20.9146	***	
Y2.3 <--- Y2	1.0096	.0634	15.9289	***	
Y2.4 <--- Y2	.9207	.0638	14.4235	***	
Y2.5 <--- Y2	.8985	.0661	13.6011	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2.1 <--- Y2	.7787
Y2.2 <--- Y2	.8315
Y2.3 <--- Y2	.8854
Y2.4 <--- Y2	.7873
Y2.5 <--- Y2	.7492

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e55 <--> e54	.1140	.0222	5.1224	***	
e52 <--> e51	.1230	.0259	4.7517	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e55 <--> e54	.4052
e52 <--> e51	.4286

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2	.4911	.0621	7.9140	***	
e55	.3099	.0297	10.4403	***	
e54	.2552	.0258	9.9001	***	
e53	.1379	.0209	6.6107	***	
e52	.2584	.0298	8.6701	***	
e51	.3189	.0328	9.7322	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2.1	.6063
Y2.2	.6913
Y2.3	.7840
Y2.4	.6199
Y2.5	.5613

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y2
Y2.1	1.0000
Y2.2	1.0856
Y2.3	1.0096
Y2.4	.9207
Y2.5	.8985

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y2
Y2.1	.7787
Y2.2	.8315
Y2.3	.8854
Y2.4	.7873

	Y2
Y2.5	.7492

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Y2
Y2.1	1.0000
Y2.2	1.0856
Y2.3	1.0096
Y2.4	.9207
Y2.5	.8985

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Y2
Y2.1	.7787
Y2.2	.8315
Y2.3	.8854
Y2.4	.7873
Y2.5	.7492

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e54 <--> e51	5.2199	-.0319

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 3		-.9828	9999.0000	1140.6143	0	9999.0000
1	e 4		-.4216	1.5052	475.7497	20	.5066
2	e 3		-.5624	.3747	317.1141	6	.7661
3	e 0	263.2182		.4402	109.0002	5	.9157
4	e 0	77.4010		.6135	49.3815	3	.0000
5	e 0	77.8591		.5326	24.3016	1	.6414
6	e 0	98.7795		.1182	8.9104	1	1.1312
7	e 0	101.8283		.0384	7.8954	1	1.0695
8	e 0	99.2331		.0053	7.8818	1	1.0113
9	e 0	98.0441		.0001	7.8818	1	1.0002

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	12	7.8818	3	.0485	2.6273
Saturated model	15	.0000	0		
Independence model	5	1172.9978	10	.0000	117.2998

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0086	.9907	.9536	.1981
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.4094	.3481	.0222	.2321

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.9933	.9776	.9958	.9860	.9958
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.3000	.2980	.2987
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	4.8818	.0258	17.2786
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1162.9978	1054.2154	1279.1560

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.0242	.0150	.0001	.0530
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	3.5982	3.5675	3.2338	3.9238

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0707	.0051	.1329	.2245
Independence model	.5973	.5687	.6264	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	31.8818	32.3318	77.3613	89.3613
Saturated model	30.0000	30.5625	86.8494	101.8494
Independence model	1182.9978	1183.1853	1201.9476	1206.9476

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.0978	.0829	.1358	.0992
Saturated model	.0920	.0920	.0920	.0938
Independence model	3.6288	3.2951	3.9851	3.6294

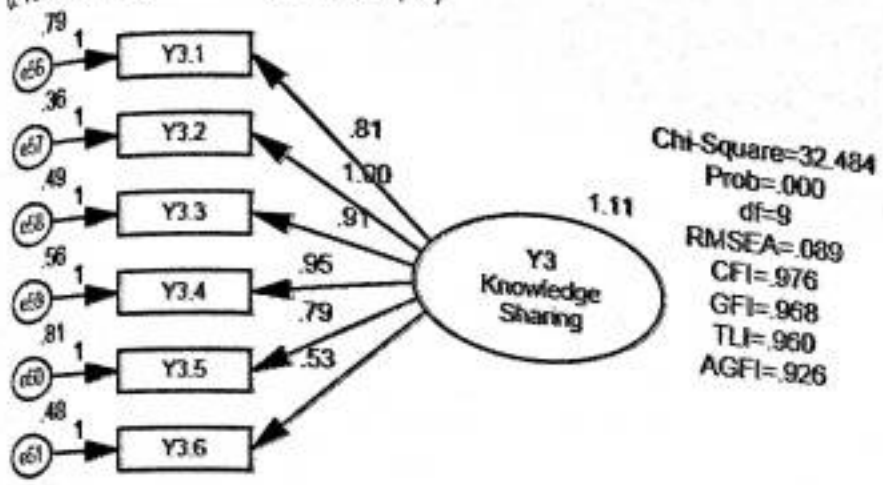
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	324	470
Independence model	6	7

Execution time summary

Minimization:	.0000
Miscellaneous:	.2970
Bootstrap:	.0000
Total:	.2970

6. Variabel Penyebaran Pengetahuan (Y3)



C:\Users\Nirwan\Desktop\maret_2015\DATA_DISERTASI\APRIL_24_2015\APRIL26_KNOWLEDGE_SHARI

Title

April26_knowledge_sharing: Saturday, July 04, 2015 2:49 PM

Number of variables in your model: 13

Number of observed variables: 6

Number of unobserved variables: 7

Number of exogenous variables: 7

Number of endogenous variables: 6

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	7	0	0	0	0	7
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	5	1	7	0	0	13
Total	12	1	7	0	0	20

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.6	1.0000	5.0000	-.2975	-2.1960	.1870	.6903
Y3.5	1.0000	5.0000	.2653	1.9585	-.8746	-3.2283
Y3.4	1.0000	5.0000	.0071	.0525	-1.0050	-3.7096
Y3.3	1.0000	5.0000	-.1485	-1.0966	-.9125	-3.3681
Y3.1	1.0000	5.0000	-.1275	-.9411	-.9907	-3.6567
Y3.2	1.0000	5.0000	-.2119	-1.5643	-.9140	-3.3737
Multivariate					19.4509	17.9493

Number of distinct sample moments: 21

Number of distinct parameters to be estimated: 13

Degrees of freedom (21 - 13): 8

Chi-square = 22.0850

Degrees of freedom = 8

Probability level = .0048

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.2 <--- Y3	1.0000				
Y3.1 <--- Y3	.8126	.0588	13.8186	***	
Y3.3 <--- Y3	.9392	.0534	17.5853	***	
Y3.4 <--- Y3	.9643	.0554	17.4175	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.5 <--- Y3	.8370	.0598	14.0030	***	
Y3.6 <--- Y3	.5343	.0439	12.1695	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y3.2 <--- Y3	.8570
Y3.1 <--- Y3	.6846
Y3.3 <--- Y3	.8235
Y3.4 <--- Y3	.8031
Y3.5 <--- Y3	.7076
Y3.6 <--- Y3	.6220

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3	1.0759	.1148	9.3697	***	
e57	.3889	.0433	8.9734	***	
e56	.8055	.0693	11.6282	***	
e58	.4503	.0483	9.3169	***	
e59	.5508	.0532	10.3534	***	
e60	.7516	.0689	10.9028	***	
e61	.4869	.0407	11.9581	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y3.6	.3869
Y3.5	.5007
Y3.4	.6449
Y3.3	.6782
Y3.1	.4687
Y3.2	.7345

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y3
Y3.6	.5343
Y3.5	.8370
Y3.4	.9643
Y3.3	.9392
Y3.1	.8126
Y3.2	1.0000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Y3
Y3.6	.6220
Y3.5	.7076
Y3.4	.8031
Y3.3	.8235
Y3.1	.6846
Y3.2	.8570

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Y3
Y3.6	.5343
Y3.5	.8370
Y3.4	.9643
Y3.3	.9392

	Y3
Y3.1	.8126
Y3.2	1.0000

	Y3
Y3.6	.6220
Y3.5	.7076
Y3.4	.8031
Y3.3	.8235
Y3.1	.6846
Y3.2	.8570

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e59 <--> e61	5.6228	-.0761
e56 <--> e58	7.7770	-.1086

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e 3		-.7323	9999.0000	938.0746	0	9999.0000
1	e 1		-.0701	2.3197	264.1795	20	.2880
2	e 1		-.0051	.6290	87.2667	5	.7566
3	e 0	18.5681		.6387	24.5203	6	.8240
4	e 0	17.2209		.1099	22.1330	1	1.0793
5	e 0	17.0315		.0157	22.0851	1	1.0158
6	e 0	17.0683		.0005	22.0850	1	1.0004

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	22.0850	8	.0048	2.7606
Saturated model	21	.0000	0		
Independence model	6	987.2062	15	.0000	65.8137

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0335	.9781	.9426	.3726
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.6626	.3879	.1431	.2771

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.9776	.9581	.9856	.9728	.9855
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.5333	.5214	.5256
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	14.0850	3.7357	32.0615
Saturated model	.0000	.0000	.0000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	972.2062	872.8918	1078.9084

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.0677	.0432	.0115	.0983
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	3.0282	2.9822	2.6776	3.3095

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.0735	.0378	.1109	.1254
Independence model	.4459	.4225	.4697	.0000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	48.0850	48.6556	97.3545	110.3545
Saturated model	42.0000	42.9216	121.5892	142.5892
Independence model	999.2062	999.4695	1021.9459	1027.9459

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.1475	.1158	.2026	.1493
Saturated model	.1288	.1288	.1288	.1317
Independence model	3.0650	2.7604	3.3924	3.0659

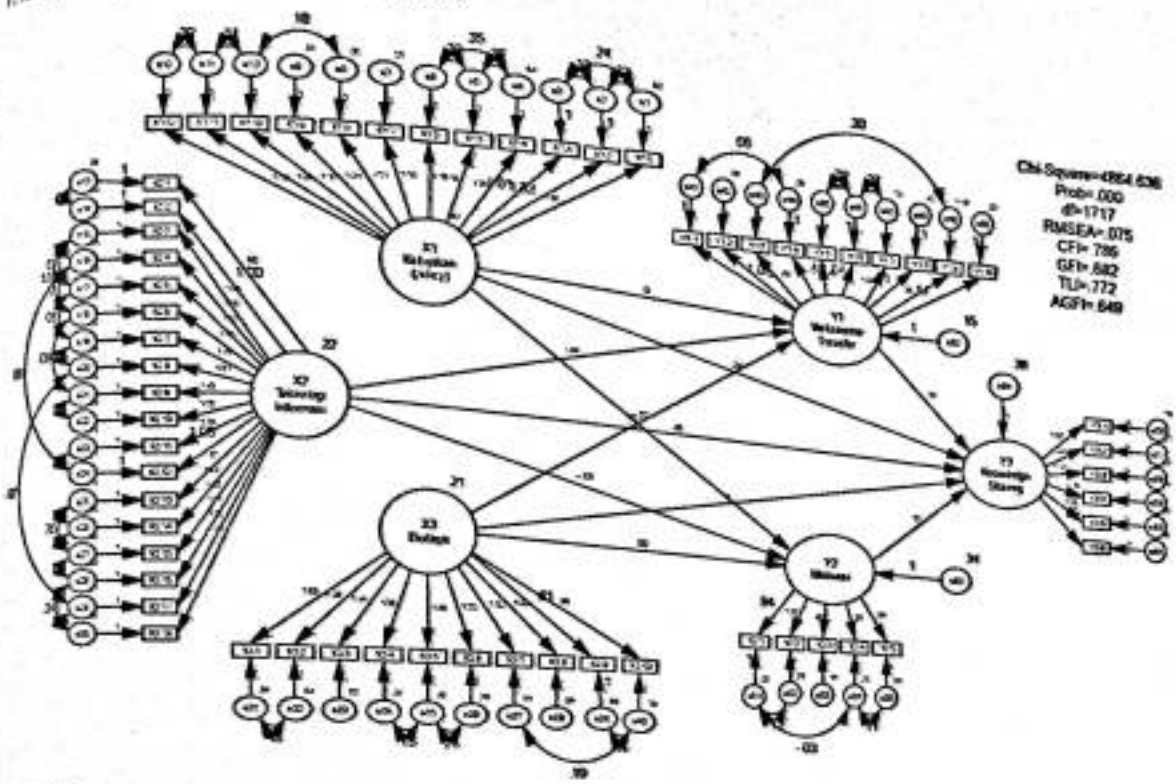
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	229	297
Independence model	9	11

Execution time summary

Minimization:	.0000
Miscellaneous:	.2860
Bootstrap:	.0000
Total:	.2860

7. Model Lengkap Hubungan antara variabel



Analysis Summary
Date and Time
Date: Wednesday, July 01, 2015
Time: 7:12:36 AM
Title
ramadhan_komplit: Wednesday, July 01, 2015 7:12 AM
Your model contains the following variables (Group number 1)
Number of variables in your model: 131
Number of observed variables: 61
Number of unobserved variables: 70
Number of exogenous variables: 67
Number of endogenous variables: 64

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	70	0	0	0	0	70
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	66	41	67	0	0	174
Total	136	41	67	0	0	244

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.1	1.0000	5.0000	-2.2423	-16.5533	5.8723	21.6759
X3.9	1.0000	5.0000	-1.4610	-10.7856	2.8087	10.3675
X1.2	1.0000	5.0000	-1.0714	-7.9097	.9279	3.4252
X1.3	1.0000	5.0000	-1.1890	-8.7776	1.1402	4.2087
X2.12	1.0000	5.0000	-.8565	-6.3233	.8523	3.1461
X2.2	1.0000	5.0000	-1.0833	-7.9976	1.5538	5.7353
X2.1	1.0000	5.0000	-.9876	-7.2910	1.3237	4.8859
Y1.10	1.0000	5.0000	-.8151	-6.0174	5.7194	21.1115
Y1.8	1.0000	5.0000	-1.8980	-14.0119	7.1649	26.4473
Y1.6	1.0000	5.0000	-.8183	-6.0410	.7953	2.9357

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y1.4	1.0000	5.0000	-.8415	-6.2120	1.4923	5.5083
Y1.1	1.0000	5.0000	-.7444	-5.4958	2.5256	9.3226
X2.18	1.0000	5.0000	-.3152	-2.3268	-.4686	-1.7297
X2.17	1.0000	5.0000	-.0777	-.5733	-.6138	-2.2657
X2.16	1.0000	5.0000	.0976	.7205	-.5582	-2.0605
X2.15	1.0000	5.0000	.2790	2.0597	-.6547	-2.4168
X2.14	1.0000	5.0000	.3256	2.4036	-.6134	-2.2641
X2.13	1.0000	5.0000	.7639	5.6393	-.1362	-.5028
X2.3	1.0000	5.0000	-.1933	-1.4270	-.4901	-1.8090
X2.4	1.0000	5.0000	-.1387	-1.0242	-.7306	-2.6967
X2.5	1.0000	5.0000	-.2640	-1.9487	-.5743	-2.1199
X2.6	1.0000	5.0000	-.2863	-2.1134	-.1770	-.6533
X2.7	1.0000	5.0000	-.2019	-1.4907	-.6197	-2.2876
X2.8	1.0000	5.0000	-.2050	-1.5136	-.5299	-1.9561
X2.9	1.0000	5.0000	-.7806	-5.7629	.4736	1.7480
X2.10	1.0000	5.0000	-.7147	-5.2761	.0763	.2816
X2.11	1.0000	5.0000	-.7525	-5.5549	.2763	1.0200
X3.1	1.0000	5.0000	-.2868	-2.1174	-.7312	-2.6991
X3.2	1.0000	5.0000	-.2984	-2.2027	-.7459	-2.7534
X3.3	1.0000	5.0000	-.1753	-1.2942	-.8718	-3.2181
X3.4	1.0000	5.0000	-.2728	-2.0139	-.6761	-2.4957
X3.5	1.0000	5.0000	-.2614	-1.9299	-.8813	-3.2530
X3.6	1.0000	5.0000	-.1695	-1.2515	-.9597	-3.5426
X3.7	1.0000	5.0000	-.5324	-3.9304	-.1784	-.6585
X3.8	1.0000	5.0000	-.2455	-1.8127	-.7149	-2.6389
X3.10	1.0000	5.0000	-.4148	-3.0621	-.3628	-1.3393
Y3.6	1.0000	5.0000	-.2975	-2.1960	.1870	.6903
Y3.5	1.0000	5.0000	.2653	1.9585	-.8746	-3.2283
Y3.4	1.0000	5.0000	.0071	.0525	-1.0050	-3.7096
Y3.3	1.0000	5.0000	-.1485	-1.0966	-.9125	-3.3681
Y3.2	1.0000	5.0000	-.2119	-1.5643	-.9140	-3.3737
Y3.1	1.0000	5.0000	-.1275	-.9411	-.9907	-3.6567
Y2.2	1.0000	5.0000	-1.9242	-14.2051	4.5709	16.8721
Y2.3	1.0000	5.0000	-1.6959	-12.5198	4.8918	18.0565
Y2.4	1.0000	5.0000	-1.3501	-9.9669	3.0848	11.3867
Y2.5	1.0000	5.0000	-1.5510	-11.4499	3.4388	12.6931
Y1.9	1.0000	5.0000	-.6026	-4.4489	-.1148	-.4237
Y1.7	1.0000	5.0000	-.9761	-7.2057	1.0911	4.0274
Y1.5	1.0000	5.0000	-.8520	-6.2898	.2082	.7687
Y1.3	1.0000	5.0000	-.7440	-5.4922	.0612	.2260
Y1.2	1.0000	5.0000	-.5914	-4.3662	.5796	2.1395
X1.1	1.0000	5.0000	-.9332	-6.8889	.4925	1.8178
X1.4	1.0000	5.0000	-.3145	-2.3215	-.6232	-2.3004
X1.5	1.0000	5.0000	-.5096	-3.7624	-.4797	-1.7708
X1.6	1.0000	5.0000	-.2812	-2.0760	-.8048	-2.9708
X1.7	1.0000	5.0000	-.5690	-4.2002	.1154	.4261
X1.8	1.0000	5.0000	-.5334	-3.9375	-.1041	-.3842
X1.9	1.0000	5.0000	-.6710	-4.9532	.1703	.6286
X1.10	1.0000	5.0000	-.4345	-3.2079	-.0118	-.0436

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.11	1.0000	5.0000	-.6232	-4.6004	-.1139	-.4205
X1.12	1.0000	5.0000	-.1225	-.9045	-.7309	-2.6978
Multivariate					1064.1710	109.7501

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1891

Number of distinct parameters to be estimated: 174

Degrees of freedom (1891 - 174): 1717

Result (Default model)

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	.1238	.0437	2.8345	.0046	
Y1	<---	X2	-.2446	.0665	-3.6772	***	
Y1	<---	X3	.2987	.0753	3.9644	***	
Y2	<---	X1	.5181	.0708	7.3221	***	
Y2	<---	X2	-.0995	.0825	-1.2050	.2282	
Y2	<---	X3	.6021	.1138	5.2897	***	
Y3	<---	X1	.2391	.0798	2.9968	.0027	
Y3	<---	X2	.2025	.0960	2.1088	.0350	
Y3	<---	X3	.7351	.1505	4.8827	***	
Y3	<---	Y1	.1191	.1222	.9747	.3297	
Y3	<---	Y2	.1301	.0756	1.7209	.0853	
X1.12	<---	X1	1.0973	.1128	9.7323	***	
X1.11	<---	X1	1.2614	.1083	11.6497	***	
X1.10	<---	X1	1.1231	.0985	11.3977	***	
X1.9	<---	X1	1.3059	.1057	12.3525	***	
X1.8	<---	X1	1.3124	.1072	12.2417	***	
X1.6	<---	X1	1.1315	.1043	10.8502	***	
X1.5	<---	X1	1.1780	.1089	10.8140	***	
X1.4	<---	X1	1.0863	.1048	10.3666	***	
X1.1	<---	X1	1.0000				
X1.7	<---	X1	1.1608	.0983	11.8084	***	
Y1.2	<---	Y1	1.0000				
Y1.3	<---	Y1	.9804	.1680	5.8343	***	
Y1.5	<---	Y1	.9643	.1792	5.3818	***	
Y1.7	<---	Y1	1.2447	.1770	7.0320	***	
Y1.9	<---	Y1	.9048	.1792	5.0491	***	
Y2.5	<---	Y2	.8377	.0584	14.3389	***	
Y2.4	<---	Y2	.8522	.0562	15.1774	***	
Y2.3	<---	Y2	.9217	.0534	17.2733	***	
Y2.2	<---	Y2	1.0000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.1	<---	Y3	1.0219	.0981	10.4173	***	
Y3.2	<---	Y3	1.2434	.0994	12.5151	***	
Y3.3	<---	Y3	1.1213	.0957	11.7218	***	
Y3.4	<---	Y3	1.1813	.1007	11.7281	***	
Y3.5	<---	Y3	1.0000				
Y3.6	<---	Y3	.6908	.0706	9.7865	***	
X3.10	<---	X3	.9621	.1652	5.8229	***	
X3.8	<---	X3	1.3206	.1930	6.8428	***	
X3.7	<---	X3	1.3242	.1861	7.1175	***	
X3.5	<---	X3	1.4554	.1981	7.3458	***	
X3.4	<---	X3	1.5500	.2049	7.5662	***	
X3.3	<---	X3	1.4074	.1950	7.2165	***	
X3.2	<---	X3	1.2616	.1132	11.1437	***	
X3.1	<---	X3	1.0000				
X3.6	<---	X3	1.5301	.2028	7.5445	***	
X2.11	<---	X2	1.3618	.1575	8.6464	***	
X2.10	<---	X2	1.5540	.1688	9.2064	***	
X2.9	<---	X2	1.4623	.1642	8.9042	***	
X2.8	<---	X2	1.5099	.1675	9.0120	***	
X2.6	<---	X2	1.3539	.1566	8.6434	***	
X2.5	<---	X2	1.5023	.1643	9.1421	***	
X2.4	<---	X2	1.6478	.1771	9.3049	***	
X2.3	<---	X2	1.3582	.1583	8.5812	***	
X2.7	<---	X2	1.4838	.1646	9.0167	***	
X2.13	<---	X2	1.6660	.1921	8.6707	***	
X2.14	<---	X2	1.5964	.1798	8.8770	***	
X2.15	<---	X2	1.5456	.1756	8.8009	***	
X2.16	<---	X2	1.6494	.1828	9.0219	***	
X2.17	<---	X2	1.5613	.1738	8.9859	***	
X2.18	<---	X2	1.4536	.1735	8.3783	***	
Y1.1	<---	Y1	1.0111	.1271	7.9573	***	
Y1.4	<---	Y1	.8080	.1162	6.9507	***	
Y1.6	<---	Y1	1.0448	.1631	6.4038	***	
Y1.8	<---	Y1	.7103	.1182	6.0101	***	
Y1.10	<---	Y1	.5704	.0925	6.1676	***	
X2.2	<---	X2	1.0000				
X2.1	<---	X2	.9041	.0720	12.5537	***	
X2.12	<---	X2	1.0592	.1394	7.6001	***	
X1.3	<---	X1	1.0113	.0776	13.0312	***	
X1.2	<---	X1	1.0318	.0675	15.2815	***	
X3.9	<---	X3	.8076	.1441	5.6055	***	
Y2.1	<---	Y2	.9360	.0466	20.0864	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Y1	<---	X1	.1870
Y1	<---	X2	-.2620
Y1	<---	X3	.3169
Y2	<---	X1	.4643
Y2	<---	X2	-.0632

			Estimate
Y2	<---	X3	.3789
Y3	<---	X1	.2031
Y3	<---	X2	.1220
Y3	<---	X3	.4385
Y3	<---	Y1	.0670
Y3	<---	Y2	.1233
X1.12	<---	X1	.6162
X1.11	<---	X1	.7692
X1.10	<---	X1	.7520
X1.9	<---	X1	.8318
X1.8	<---	X1	.8225
X1.6	<---	X1	.7026
X1.5	<---	X1	.6997
X1.4	<---	X1	.6645
X1.1	<---	X1	.6384
X1.7	<---	X1	.7824
Y1.2	<---	Y1	.5771
Y1.3	<---	Y1	.4152
Y1.5	<---	Y1	.3762
Y1.7	<---	Y1	.5333
Y1.9	<---	Y1	.3497
Y2.5	<---	Y2	.7458
Y2.4	<---	Y2	.7802
Y2.3	<---	Y2	.8703
Y2.2	<---	Y2	.8219
Y3.1	<---	Y3	.6658
Y3.2	<---	Y3	.8429
Y3.3	<---	Y3	.7702
Y3.4	<---	Y3	.7707
Y3.5	<---	Y3	.6529
Y3.6	<---	Y3	.6187
X3.10	<---	X3	.4450
X3.8	<---	X3	.5928
X3.7	<---	X3	.6472
X3.5	<---	X3	.7044
X3.4	<---	X3	.7599
X3.3	<---	X3	.6687
X3.2	<---	X3	.5885
X3.1	<---	X3	.4478
X3.6	<---	X3	.7533
X2.11	<---	X2	.6722
X2.10	<---	X2	.7592
X2.9	<---	X2	.7129
X2.8	<---	X2	.7283
X2.6	<---	X2	.6737
X2.5	<---	X2	.7484
X2.4	<---	X2	.7755
X2.3	<---	X2	.6664
X2.7	<---	X2	.7285

			Estimate
X2.13	<---	X2	.6766
X2.14	<---	X2	.7062
X2.15	<---	X2	.6952
X2.16	<---	X2	.7295
X2.17	<---	X2	.7252
X2.18	<---	X2	.6390
Y1.1	<---	Y1	.6681
Y1.4	<---	Y1	.5485
Y1.6	<---	Y1	.4734
Y1.8	<---	Y1	.4297
Y1.10	<---	Y1	.4442
X2.2	<---	X2	.5192
X2.1	<---	X2	.4832
X2.12	<---	X2	.5448
X1.3	<---	X1	.6464
X1.2	<---	X1	.6605
X3.9	<---	X3	.4160
Y2.1	<---	Y2	.7802

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e22	<-->	e21	.0695	.0263	2.6370	.0084	
e17	<-->	e15	.0820	.0251	3.2646	.0011	
e16	<-->	e24	.0593	.0162	3.6671	***	
e40	<-->	e39	.1468	.0402	3.6523	***	
e21	<-->	e18	.0940	.0257	3.6608	***	
e45	<-->	e46	.2006	.0499	4.0209	***	
e19	<-->	e17	.0567	.0178	3.1934	.0014	
e27	<-->	e28	.0424	.0169	2.5044	.0123	
e28	<-->	e29	.2243	.0350	6.3995	***	
e20	<-->	e29	-.0738	.0181	-4.0679	***	
e18	<-->	e16	.1052	.0243	4.3353	***	
e41	<-->	e44	.0639	.0203	3.1441	.0017	
e54	<-->	e51	-.0334	.0146	-2.2872	.0222	
e11	<-->	e10	.1094	.0260	4.2080	***	
e10	<-->	e8	.1028	.0261	3.9367	***	
e47	<-->	e46	.2318	.0469	4.9466	***	
e40	<-->	e37	.1913	.0398	4.8102	***	
e43	<-->	e49	.2998	.0609	4.9207	***	
e1	<-->	e3	.2409	.0401	6.0128	***	
e12	<-->	e11	.1986	.0395	5.0233	***	
e52	<-->	e51	.1122	.0251	4.4764	***	
e35	<-->	e34	.1297	.0228	5.6947	***	
e55	<-->	e54	.1050	.0216	4.8688	***	
e6	<-->	e5	.3046	.0415	7.3315	***	
e13	<-->	e14	.4019	.0407	9.8626	***	
e32	<-->	e31	.4874	.0526	9.2643	***	
e23	<-->	e24	.3550	.0374	9.4989	***	
e20	<-->	e19	.2477	.0313	7.9220	***	
e26	<-->	e27	.3754	.0414	9.0751	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e16	<-->	e15	.2291	.0310	7.3907	***	
e28	<-->	e30	.3351	.0419	8.0068	***	
e36	<-->	e35	.2625	.0320	8.2110	***	
e1	<-->	e2	.3281	.0418	7.8582	***	
e6	<-->	e4	.3484	.0428	8.1308	***	
e17	<-->	e16	.1420	.0254	5.5993	***	
e25	<-->	e27	.3517	.0442	7.9552	***	
e3	<-->	e2	.3197	.0413	7.7446	***	
e5	<-->	e4	.3580	.0447	8.0067	***	
e18	<-->	e15	.1796	.0299	6.0005	***	
e25	<-->	e26	.3395	.0445	7.6362	***	
e29	<-->	e30	.2890	.0396	7.2934	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.4290	.0691	6.2096	***	
X3	.2116	.0536	3.9478	***	
X2	.2159	.0447	4.8269	***	
e62	.1497	.0312	4.7925	***	
e63	.3403	.0426	7.9951	***	
e64	.3845	.0633	6.0691	***	
e12	.8438	.0705	11.9717	***	
e11	.4711	.0425	11.0842	***	
e10	.4158	.0377	11.0224	***	
e9	.3257	.0326	9.9987	***	
e8	.3534	.0349	10.1254	***	
e7	.3663	.0338	10.8320	***	
e6	.5635	.0488	11.5394	***	
e5	.6208	.0537	11.5575	***	
e4	.6402	.0545	11.7547	***	
e1	.6236	.0524	11.8968	***	
e42	.3766	.0353	10.6649	***	
e43	.8678	.0730	11.8859	***	
e45	1.0606	.0879	12.0693	***	
e47	.7327	.0662	11.0627	***	
e49	1.1047	.0908	12.1658	***	
e55	.2991	.0285	10.5098	***	
e54	.2494	.0254	9.8368	***	
e53	.1454	.0193	7.5179	***	
e52	.2566	.0284	9.0347	***	
e56	.7797	.0679	11.4765	***	
e57	.3747	.0429	8.7424	***	
e58	.5128	.0494	10.3747	***	
e59	.5672	.0547	10.3664	***	
e60	.8003	.0692	11.5642	***	
e61	.4576	.0389	11.7658	***	
e40	.7932	.0647	12.2599	***	
e38	.6812	.0587	11.6146	***	
e37	.5149	.0459	11.2223	***	
e36	.3775	.0380	9.9376	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e35	.4550	.0404	11.2712	***	
e34	.3720	.0379	9.8209	***	
e33	.5182	.0469	11.0382	***	
e32	.6355	.0546	11.6398	***	
e31	.8438	.0691	12.2105	***	
e23	.4856	.0415	11.7081	***	
e22	.3832	.0351	10.9180	***	
e21	.4465	.0395	11.3178	***	
e20	.4357	.0388	11.2427	***	
e19	.4202	.0368	11.4065	***	
e18	.4762	.0405	11.7552	***	
e17	.3827	.0344	11.1359	***	
e16	.3885	.0352	11.0472	***	
e15	.4984	.0425	11.7344	***	
e25	.7094	.0610	11.6377	***	
e26	.5530	.0483	11.4554	***	
e27	.5513	.0474	11.6352	***	
e28	.5161	.0457	11.2878	***	
e29	.4743	.0423	11.2174	***	
e30	.6608	.0561	11.7776	***	
e41	.2385	.0261	9.1527	***	
e44	.2853	.0270	10.5650	***	
e46	.7106	.0614	11.5776	***	
e48	.4188	.0354	11.8270	***	
e50	.2489	.0212	11.7457	***	
e13	.5792	.0468	12.3743	***	
e14	.5849	.0476	12.2940	***	
e24	.5738	.0463	12.3973	***	
e3	.6115	.0515	11.8618	***	
e2	.5901	.0500	11.7955	***	
e39	.6595	.0535	12.3227	***	
e51	.3009	.0319	9.4204	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2	.3631
Y1	.2040
Y3	.3535

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	-.2446	.2987	.1238	.0000	.0000	.0000
Y2	-.0995	.6021	.5181	.0000	.0000	.0000
Y3	.1605	.8490	.3212	.1301	.1191	.0000
Y2.1	-.0931	.5635	.4849	.9360	.0000	.0000
X3.9	.0000	.8076	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.2	.0000	.0000	1.0318	.0000	.0000	.0000
X1.3	.0000	.0000	1.0113	.0000	.0000	.0000
X2.12	1.0592	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.2	1.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
X2.1	.9041	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y1.10	-.1395	.1704	.0706	.0000	.5704	.0000
Y1.8	-.1737	.2122	.0879	.0000	.7103	.0000
Y1.6	-.2555	.3121	.1294	.0000	1.0448	.0000
Y1.4	-.1976	.2413	.1000	.0000	.8080	.0000
Y1.1	-.2473	.3020	.1252	.0000	1.0111	.0000
X2.18	1.4536	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.17	1.5613	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.16	1.6494	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.15	1.5456	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.14	1.5964	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.13	1.6660	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.3	1.3582	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.4	1.6478	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.5	1.5023	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.6	1.3539	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.7	1.4838	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.8	1.5099	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.9	1.4623	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.10	1.5540	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.11	1.3618	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.1	.0000	1.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.2	.0000	1.2616	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.3	.0000	1.4074	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.4	.0000	1.5500	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.5	.0000	1.4554	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.6	.0000	1.5301	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.7	.0000	1.3242	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.8	.0000	1.3206	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.10	.0000	.9621	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.1109	.5865	.2219	.0899	.0823	.6908
Y3.5	.1605	.8490	.3212	.1301	.1191	1.0000
Y3.4	.1896	1.0029	.3794	.1537	.1407	1.1813
Y3.3	.1799	.9520	.3602	.1459	.1335	1.1213
Y3.2	.1995	1.0557	.3994	.1618	.1481	1.2434
Y3.1	.1640	.8676	.3282	.1329	.1217	1.0219
Y2.2	-.0995	.6021	.5181	1.0000	.0000	.0000
Y2.3	-.0917	.5549	.4775	.9217	.0000	.0000
Y2.4	-.0848	.5131	.4415	.8522	.0000	.0000
Y2.5	-.0833	.5044	.4340	.8377	.0000	.0000
Y1.9	-.2213	.2703	.1120	.0000	.9048	.0000
Y1.7	-.3044	.3718	.1541	.0000	1.2447	.0000
Y1.5	-.2358	.2880	.1194	.0000	.9643	.0000
Y1.3	-.2398	.2928	.1214	.0000	.9804	.0000
Y1.2	-.2446	.2987	.1238	.0000	1.0000	.0000
X1.1	.0000	.0000	1.0000	.0000	.0000	.0000
X1.4	.0000	.0000	1.0863	.0000	.0000	.0000
X1.5	.0000	.0000	1.1780	.0000	.0000	.0000
X1.6	.0000	.0000	1.1315	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
X1.7	.0000	.0000	1.1608	.0000	.0000	.0000
X1.8	.0000	.0000	1.3124	.0000	.0000	.0000
X1.9	.0000	.0000	1.3059	.0000	.0000	.0000
X1.10	.0000	.0000	1.1231	.0000	.0000	.0000
X1.11	.0000	.0000	1.2614	.0000	.0000	.0000
X1.12	.0000	.0000	1.0973	.0000	.0000	.0000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	-.2620	.3169	.1870	.0000	.0000	.0000
Y2	-.0632	.3789	.4643	.0000	.0000	.0000
Y3	.0967	.5064	.2728	.1233	.0670	.0000
Y2.1	-.0493	.2956	.3622	.7802	.0000	.0000
X3.9	.0000	.4160	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.2	.0000	.0000	.6605	.0000	.0000	.0000
X1.3	.0000	.0000	.6464	.0000	.0000	.0000
X2.12	.5448	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.2	.5192	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.1	.4832	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y1.10	-.1164	.1407	.0831	.0000	.4442	.0000
Y1.8	-.1126	.1362	.0804	.0000	.4297	.0000
Y1.6	-.1240	.1500	.0885	.0000	.4734	.0000
Y1.4	-.1437	.1738	.1026	.0000	.5485	.0000
Y1.1	-.1751	.2117	.1249	.0000	.6681	.0000
X2.18	.6390	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.17	.7252	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.16	.7295	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.15	.6952	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.14	.7062	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.13	.6766	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.3	.6664	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.4	.7755	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.5	.7484	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.6	.6737	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.7	.7285	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.8	.7283	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.9	.7129	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.10	.7592	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.11	.6722	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.1	.0000	.4478	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.2	.0000	.5885	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.3	.0000	.6687	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.4	.0000	.7599	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.5	.0000	.7044	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.6	.0000	.7533	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.7	.0000	.6472	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.8	.0000	.5928	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.10	.0000	.4450	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.0598	.3133	.1688	.0763	.0414	.6187
Y3.5	.0631	.3306	.1781	.0805	.0437	.6529

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y3.4	.0745	.3903	.2103	.0950	.0516	.7707
Y3.3	.0745	.3900	.2101	.0950	.0516	.7702
Y3.2	.0815	.4269	.2300	.1039	.0564	.8429
Y3.1	.0644	.3372	.1817	.0821	.0446	.6658
Y2.2	-.0520	.3114	.3816	.8219	.0000	.0000
Y2.3	-.0550	.3297	.4041	.8703	.0000	.0000
Y2.4	-.0493	.2956	.3623	.7802	.0000	.0000
Y2.5	-.0472	.2826	.3463	.7458	.0000	.0000
Y1.9	-.0916	.1108	.0654	.0000	.3497	.0000
Y1.7	-.1398	.1690	.0997	.0000	.5333	.0000
Y1.5	-.0986	.1192	.0704	.0000	.3762	.0000
Y1.3	-.1088	.1315	.0776	.0000	.4152	.0000
Y1.2	-.1512	.1828	.1079	.0000	.5771	.0000
X1.1	.0000	.0000	.6384	.0000	.0000	.0000
X1.4	.0000	.0000	.6645	.0000	.0000	.0000
X1.5	.0000	.0000	.6997	.0000	.0000	.0000
X1.6	.0000	.0000	.7026	.0000	.0000	.0000
X1.7	.0000	.0000	.7824	.0000	.0000	.0000
X1.8	.0000	.0000	.8225	.0000	.0000	.0000
X1.9	.0000	.0000	.8318	.0000	.0000	.0000
X1.10	.0000	.0000	.7520	.0000	.0000	.0000
X1.11	.0000	.0000	.7692	.0000	.0000	.0000
X1.12	.0000	.0000	.6162	.0000	.0000	.0000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	-.2446	.2987	.1238	.0000	.0000	.0000
Y2	-.0995	.6021	.5181	.0000	.0000	.0000
Y3	.2025	.7351	.2391	.1301	.1191	.0000
Y2.1	.0000	.0000	.0000	.9360	.0000	.0000
X3.9	.0000	.8076	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.2	.0000	.0000	1.0318	.0000	.0000	.0000
X1.3	.0000	.0000	1.0113	.0000	.0000	.0000
X2.12	1.0592	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.2	1.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.1	.9041	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y1.10	.0000	.0000	.0000	.0000	.5704	.0000
Y1.8	.0000	.0000	.0000	.0000	.7103	.0000
Y1.6	.0000	.0000	.0000	.0000	1.0448	.0000
Y1.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.8080	.0000
Y1.1	.0000	.0000	.0000	.0000	1.0111	.0000
X2.18	1.4536	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.17	1.5613	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.16	1.6494	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.15	1.5456	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.14	1.5964	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.13	1.6660	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.3	1.3582	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.4	1.6478	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.5	1.5023	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
X2.6	1.3539	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.7	1.4838	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.8	1.5099	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.9	1.4623	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.10	1.5540	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.11	1.3618	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.1	.0000	1.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.2	.0000	1.2616	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.3	.0000	1.4074	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.4	.0000	1.5500	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.5	.0000	1.4554	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.6	.0000	1.5301	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.7	.0000	1.3242	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.8	.0000	1.3206	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.10	.0000	.9621	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.6908
Y3.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	1.0000
Y3.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	1.1813
Y3.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	1.1213
Y3.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	1.2434
Y3.1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	1.0219
Y2.2	.0000	.0000	.0000	1.0000	.0000	.0000
Y2.3	.0000	.0000	.0000	.9217	.0000	.0000
Y2.4	.0000	.0000	.0000	.8522	.0000	.0000
Y2.5	.0000	.0000	.0000	.8377	.0000	.0000
Y1.9	.0000	.0000	.0000	.0000	.9048	.0000
Y1.7	.0000	.0000	.0000	.0000	1.2447	.0000
Y1.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.9643	.0000
Y1.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.9804	.0000
Y1.2	.0000	.0000	.0000	.0000	1.0000	.0000
X1.1	.0000	.0000	1.0000	.0000	.0000	.0000
X1.4	.0000	.0000	1.0863	.0000	.0000	.0000
X1.5	.0000	.0000	1.1780	.0000	.0000	.0000
X1.6	.0000	.0000	1.1315	.0000	.0000	.0000
X1.7	.0000	.0000	1.1608	.0000	.0000	.0000
X1.8	.0000	.0000	1.3124	.0000	.0000	.0000
X1.9	.0000	.0000	1.3059	.0000	.0000	.0000
X1.10	.0000	.0000	1.1231	.0000	.0000	.0000
X1.11	.0000	.0000	1.2614	.0000	.0000	.0000
X1.12	.0000	.0000	1.0973	.0000	.0000	.0000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	-.2620	.3169	.1870	.0000	.0000	.0000
Y2	-.0632	.3789	.4643	.0000	.0000	.0000
Y3	.1220	.4385	.2031	.1233	.0670	.0000
Y2.1	.0000	.0000	.0000	.7802	.0000	.0000
X3.9	.0000	.4160	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.2	.0000	.0000	.6605	.0000	.0000	.0000
X1.3	.0000	.0000	.6464	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
X2.12	.5448	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.2	.5192	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.1	.4832	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y1.10	.0000	.0000	.0000	.0000	.4442	.0000
Y1.8	.0000	.0000	.0000	.0000	.4297	.0000
Y1.6	.0000	.0000	.0000	.0000	.4734	.0000
Y1.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.5485	.0000
Y1.1	.0000	.0000	.0000	.0000	.6681	.0000
X2.18	.6390	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.17	.7252	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.16	.7295	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.15	.6952	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.14	.7062	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.13	.6766	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.3	.6664	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.4	.7755	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.5	.7484	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.6	.6737	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.7	.7285	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.8	.7283	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.9	.7129	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.10	.7592	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.11	.6722	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.1	.0000	.4478	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.2	.0000	.5885	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.3	.0000	.6687	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.4	.0000	.7599	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.5	.0000	.7044	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.6	.0000	.7533	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.7	.0000	.6472	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.8	.0000	.5928	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.10	.0000	.4450	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.6187
Y3.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.6529
Y3.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.7707
Y3.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.7702
Y3.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.8429
Y3.1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.6658
Y2.2	.0000	.0000	.0000	.8219	.0000	.0000
Y2.3	.0000	.0000	.0000	.8703	.0000	.0000
Y2.4	.0000	.0000	.0000	.7802	.0000	.0000
Y2.5	.0000	.0000	.0000	.7458	.0000	.0000
Y1.9	.0000	.0000	.0000	.0000	.3497	.0000
Y1.7	.0000	.0000	.0000	.0000	.5333	.0000
Y1.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.3762	.0000
Y1.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.4152	.0000
Y1.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.5771	.0000
X1.1	.0000	.0000	.6384	.0000	.0000	.0000
X1.4	.0000	.0000	.6645	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
X1.5	.0000	.0000	.6997	.0000	.0000	.0000
X1.6	.0000	.0000	.7026	.0000	.0000	.0000
X1.7	.0000	.0000	.7824	.0000	.0000	.0000
X1.8	.0000	.0000	.8225	.0000	.0000	.0000
X1.9	.0000	.0000	.8318	.0000	.0000	.0000
X1.10	.0000	.0000	.7520	.0000	.0000	.0000
X1.11	.0000	.0000	.7692	.0000	.0000	.0000
X1.12	.0000	.0000	.6162	.0000	.0000	.0000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3	-.0421	.1139	.0821	.0000	.0000	.0000
X2.1	-.0931	.5635	.4849	.0000	.0000	.0000
Y1.10	-.1395	.1704	.0706	.0000	.0000	.0000
Y1.8	-.1737	.2122	.0879	.0000	.0000	.0000
Y1.6	-.2555	.3121	.1294	.0000	.0000	.0000
Y1.4	-.1976	.2413	.1000	.0000	.0000	.0000
Y1.1	-.2473	.3020	.1252	.0000	.0000	.0000
X2.18	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.1109	.5865	.2219	.0899	.0823	.0000
Y3.5	.1605	.8490	.3212	.1301	.1191	.0000
Y3.4	.1896	1.0029	.3794	.1537	.1407	.0000
Y3.3	.1799	.9520	.3602	.1459	.1335	.0000
Y3.2	.1995	1.0557	.3994	.1618	.1481	.0000
Y3.1	.1640	.8676	.3282	.1329	.1217	.0000
Y2.2	-.0995	.6021	.5181	.0000	.0000	.0000
Y2.3	-.0917	.5549	.4775	.0000	.0000	.0000
Y2.4	-.0848	.5131	.4415	.0000	.0000	.0000
Y2.5	-.0833	.5044	.4340	.0000	.0000	.0000
Y1.9	-.2213	.2703	.1120	.0000	.0000	.0000
Y1.7	-.3044	.3718	.1541	.0000	.0000	.0000
Y1.5	-.2358	.2880	.1194	.0000	.0000	.0000
Y1.3	-.2398	.2928	.1214	.0000	.0000	.0000
Y1.2	-.2446	.2987	.1238	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3	-.0253	.0679	.0698	.0000	.0000	.0000
Y2.1	-.0493	.2956	.3622	.0000	.0000	.0000
X3.9	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X1.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.12	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y1.10	-.1164	.1407	.0831	.0000	.0000	.0000
Y1.8	-.1126	.1362	.0804	.0000	.0000	.0000

	X2	X3	X1	Y2	Y1	Y3
Y1.6	-.1240	.1500	.0885	.0000	.0000	.0000
Y1.4	-.1437	.1738	.1026	.0000	.0000	.0000
Y1.1	-.1751	.2117	.1249	.0000	.0000	.0000
X2.18	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.17	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.16	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.15	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.14	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.13	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.6	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.7	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.8	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.9	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.10	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X2.11	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.1	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.2	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.3	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.4	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.5	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.6	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.7	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.8	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
X3.10	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
Y3.6	.0598	.3133	.1688	.0763	.0414	.0000
Y3.5	.0631	.3306	.1781	.0805	.0437	.0000
Y3.4	.0745	.3903	.2103	.0950	.0516	.0000
Y3.3	.0745	.3900	.2101	.0950	.0516	.0000
Y3.2	.0815	.4269	.2300	.1039	.0564	.0000
Y3.1	.0644	.3372	.1817	.0821	.0446	.0000
Y2.2	-.0520	.3114	.3816	.0000	.0000	.0000
Y2.3	-.0550	.3297	.4041	.0000	.0000	.0000
Y2.4	-.0493	.2956	.3623	.0000	.0000	.0000
Y2.5	-.0472	.2826	.3463	.0000	.0000	.0000
Y1.9	-.0916	.1108	.0654	.0000	.0000	.0000
Y1.7	-.1398	.1690	.0997	.0000	.0000	.0000
Y1.5	-.0986	.1192	.0704	.0000	.0000	.0000
Y1.3	-.1088	.1315	.0776	.0000	.0000	.0000
Y1.2	-.1512	.1828	.1079	.0000	.0000	.0000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

Variances: (Group number 1 - Default model)

Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	45		-2.3256	9999.0000	15775.3980	0	9999.0000
1	e	41		-.8164	2.6350	11454.5637	19	.4867
2	e*	33		-1.0843	1.1412	9190.0748	5	1.0020
3	e*	12		-.4050	.7408	7858.2936	4	.9095
4	e	8		-.3017	.6171	7048.2117	5	.8729
5	e*	2		-.0477	.8400	6268.9386	5	.8724
6	e*	0	8678.1928		1.2397	5645.2802	5	.6528
7	e	0	1527.6101		1.2754	5380.7541	3	.0000
8	e	0	1071.9423		1.7764	5023.4524	1	1.0230
9	e	0	1201.1248		.9854	4890.6732	1	1.1686
10	e	0	2033.5142		.8012	4868.5302	1	1.1836
11	e	0	2893.8891		.4789	4865.0362	1	1.1516
12	e	0	3393.3518		.2263	4864.6561	1	1.1245
13	e	0	3449.2140		.0636	4864.6359	1	1.0503
14	e	0	3359.8564		.0054	4864.6358	1	1.0048
15	e	0	3352.1996		.0000	4864.6358	1	1.0000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	174	4864.6358	1717	.0000	2.8332
Saturated model	1891	.0000	0		
Independence model	61	16554.6754	1830	.0000	9.0463

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.1927	.6816	.6493	.6189
Saturated model	.0000	1.0000		
Independence model	.3043	.1501	.1217	.1452

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.7061	.6868	.7879	.7722	.7862
Saturated model	1.0000		1.0000		1.0000
Independence model	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.9383	.6625	.7377
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	1.0000	.0000	.0000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3147.6358	2943.0972	3359.6842
Saturated model	.0000	.0000	.0000
Independence model	14724.6754	14316.5386	15139.3376

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	14.9222	9.6553	9.0279	10.3058
Saturated model	.0000	.0000	.0000	.0000
Independence model	50.7812	45.1677	43.9158	46.4397