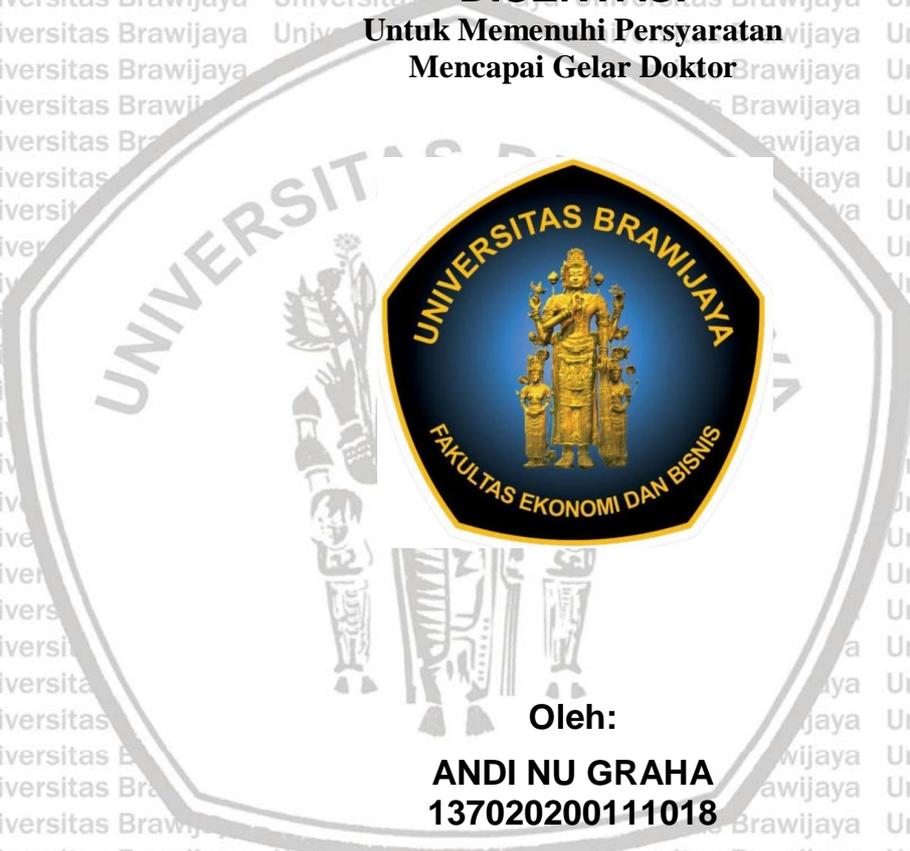


**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBERDAYA
MANUSIA, DAN BUDAYA ORGANISASI, DIMEDIASI
KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP
KINERJA ORGANISASI**

**(Studi Pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi
Swasta se-Malang Raya)**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**ANDI NU GRAHA
137020200111018**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2019**



DISERTASI

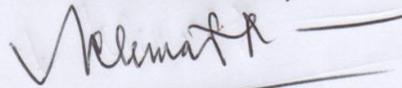
**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA,
BUDAYA ORGANISASI, DIMEDIASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta
se-Malang Raya)**

Oleh :

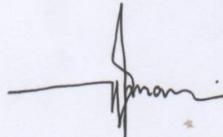
ANDI NU GRAHA
137020200111018

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **30 Juli 2019**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

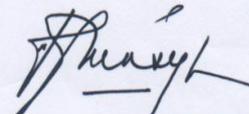
Komisi Promotor,



Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME
Promotor

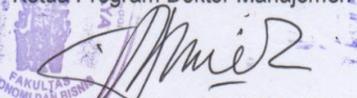


Prof. Dr. Armahu, SE., M.Sc
Ko - Promotor 1



Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM
Ko - Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bishis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Manajemen



Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR
NIP. 19611108 19860 1 2002

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, BUDAYA ORGANISASI, DIMEDIASI KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta se-Malang Raya)

Nama Mahasiswa : ANDI NU GRAHA
Program Studi : ILMU MANAJEMEN

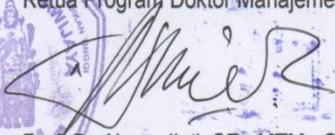
KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME
Promotor 1 : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc
Promotor 2 : Dr. Kusuma Ratnawati, SE., MM

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU
Dosen Penguji 2 : Dr. Rofiaty, SE., MM
Dosen Penguji 3 : Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D
Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. H. Heri Pratikto, M.Si
Dosen Penguji Luar 2 : Prof. Dr. Tulus Haryono, M.,Ek

Tanggal Ujian : 30 Juli 2019

a.n. Dekan
 Ketua Program Doktor Manajemen

 Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR
 NIP. 19611108 19860 1 2002



PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

"PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, BUDAYA ORGANISASI, DIMEDIASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta se-Malang Raya)"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 30 Juli 2019

Mahasiswa,



Nama : ANDI NU GRAHA
 NIM : 137020200111018
 PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
 PPS FEB UB

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Andi Nu Graha, Pontianak 04 Agustus 1973, anak dari ayah H.Hasanudin,SH dan Ibu Hj.Srianah, SD di Kab Gresik, SMP sampai SMA di Kota Surabaya lulus SMA tahun 1993, studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2013. Pengalaman kerja sebagai Tenaga Pengajar Pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan Malang 2001 – 2019. Dosen Berprestasi Bidang Pengabdian Kepada Masyarakat Kategori Pengabdian DP2M di Lingkungan Universitas Kanjuruhan Malang 2010.

Malang,

Andi Nu Graha
137020200111018



UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Brawijaya Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani, AR.,MS, yang memberikan kesempatan pada saya untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang Nurkholis, SE, M.Bus,(Acc), Ak, Ph.D, atas segala fasilitas dan kelancaran dalam menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang Prof. Dr. Dra. Noermijati, M.T.M, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sejak dalam perkuliahan sampai dengan proses ujian disesrtasi.
4. Bapak Promotor Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME, yang telah memberikan bimbingan, arahan, sejak dalam perkuliahan, penulisan sampai dengan proses ujian disertasi.
5. Bapak Ko-Promotor Prof. Dr. Armanu, SE, M.Sc, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, sejak dalam perkuliahan, penulisan sampai dengan proses ujian disertasi.
6. Ibu Ko-Promotor Dr. Kusuma Ratnawati, SE, MM, yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, sejak dalam perkuliahan, penulisan sampai dengan proses ujian disertasi.
7. Bapak penguji Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU, yang telah banyak memberikan saran, perbaikan, dan penyempurnaan disertasi yang peneliti tulis.
8. Ibu penguji Dr. Rofiaty, SE, MM, yang telah banyak memberikan saran, perbaikan, dan penyempurnaan disertasi yang peneliti tulis.
9. Bapak penguji Dr. Ainur Rofiq, SE, S.Kom, MM, yang telah banyak memberikan saran, perbaikan, dan penyempurnaan disertasi yang peneliti tulis.
10. Bapak penguji luar Prof. Dr. H. Heri Pratikto, M.Si, yang telah banyak memberikan saran, perbaikan, dan penyempurnaan disertasi yang peneliti tulis.
11. Bapak penguji luar Prof. Dr. Tulus Haryono, M.Ek, yang telah banyak memberikan saran, perbaikan, dan penyempurnaan disertasi yang peneliti tulis.

12. Bapak – Ibu Dosen pengajar Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada kami yang dalam menjalankan studi.

13. Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2013, terima kasih atas kerjasamanya dan kebersamaannya dalam menyelesaikan studi.

14. Seluruh Sivitas Akademika Universitas Kanjuruhan Malang yang telah memberikan doa dan dorongan semangat atas selesainya disertasi ini.

15. Kepada kedua orang tua-ku tersayang dan mertua-ku tersayang, istriku tercinta, anaku tersayang, adikku sekeluarga tersayang, kakak kakak iparku sekeluarga yang telah banyak memberikan dukungan doa dalam menyelesaikan studi.

16. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu pesatu yang telah memberikan bantuan dan dorongan untuk menyelesaikan penelitian ini.

Malang,
Penulis

Andi Nu Graha
137020200111018



ABSTRAK

Andi Nu Graha, Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, 2019. **Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Dan Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Knowledge Management (Studi Pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta se-Malang Raya)**. Promotor: Achmad Sudiro. Ko-Promotor: Armanu dan Kusuma Ratnawati.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Knowledge Management. Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khasanah keilmuan di bidang ilmu manajemen sehingga dapat bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi.

Pendekatan penelitian menggunakan *explanatory research* dengan metode survey. Populasi dan Sampel penelitian ini adalah Kaprodi atau Sekretaris Jurusan di Perguruan Tinggi Swasta dan Sekolah Tinggi Malang Raya dengan teknik sampling jenuh sejumlah 205 responden. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* terbukti sebagai varabel mediasi yang menghubungkan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi dengan sifat mediasi *partial*, demikian juga *knowledge management* terbukti sebagai varabel mediasi yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja organisasi dengan sifat mediasi *complete*.

Temuan dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa *knowledge management* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dianggap sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan dan pencapaian kinerja. Melalui proses ini diharapkan pengelola program studi dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas program studinya.

Penelitian ini masih terbatas pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Malang Raya sehingga hasil penelitian tidak dapat menggeneralisasi untuk dapat diterapkan PTN dan PTS maupun Sekolah Tinggi yang lain.

Kata Kunci : **Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Dan Budaya Organisasi, Knowledge Management, dan Kinerja Organisasi**

ABSTRACT

Graha, Andi Nu. Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. 2019. **The Effect of Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Performance with the Mediation of Knowledge Management (A Study on Managers of Departments in Private Universities in Malang).** Promoter: Achmad Sudiro. Co-Promoters: Armanu and Kusuma Ratnawati.

This explanatory study aims to explain and analyze the effect of human resource management practices and organizational culture on organizational performance with the mediation of knowledge management. This study is expected to enrich science in management, which is useful for academics and practitioners.

Using saturated sampling technique, the entire population of 205 people with the position of Head of Study Program or Secretary of Department in private universities and higher educations in Malang were selected as the sample. The data of this study was obtained through a survey and was processed using Partial Least Squares (PLS).

This research finds that knowledge management partially mediates the effect of human resource management practices on organizational performance and that knowledge management completely mediates the effect of organizational culture on organizational performance.

The complete mediation of knowledge management in the influence of organizational culture on organizational performance implies that knowledge management is a major and important resource for sustainable competitive advantage and performance achievement. It is expected that department managers use this process to improve the performance of their organizations and eventually increase the effectiveness of their departments.

This research is still limited to private universities in Malang, so the results cannot be generalized to other state and private universities and higher educations.

Keywords: human resource management practice, organizational culture, knowledge management, organizational performance



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu. Penulis dapat menyajikan tulisan disertasi yang berjudul: Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Dan Budaya Organisasi, Dimediasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi. (Studi Pada Pengelola Program Studi di Perguruan Tinggi Swasta se-Malang Raya). Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Budaya Organisasi, *Knowledge Management*, dan Kinerja Organisasi.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang,
Penulis

Andi Nu Graha
137020200111018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI	iii
PERNYATAAN ORIGINALITAS DISERTASI	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMAKASIH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	25
1.3. Tujuan Penelitian	26
1.4. Manfaat Penelitian	26
1.4.1. Manfaat Teoritis	26
1.4.2. Manfaat Praktis	27
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	28
2.2. Kajian Teori	38
2.2.1. Kinerja Organisasi	38
2.2.2. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia	45
2.2.3. Budaya Organisasi	49
2.2.4. Knowledge Management	56
BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL	
3.1. Kerangka Konsep Penelitian	64
3.2. Hipotesis Penelitian	69
3.2.1. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi	69
3.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	70
3.2.3. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap <i>Knowledge Management</i>	71
3.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i>	72
3.2.5. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi	73
3.2.6. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Organisasi	73
3.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Organisasi	75
3.3. Definisi Operasional Variabel	75



3.3.1. Variabel Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia	76
3.3.2. Variabel Budaya Organisasi	77
3.3.3. Variabel Knowledge Management	77
3.3.4. Variabel Kinerja Organisasi	79

BAB IV : METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian	82
4.2. Jenis Penelitian	82
4.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampel	82
4.3.1. Populasi	82
4.3.2. Sampel	83
4.3.3. Teknik Sampel	84
4.4. Skala Pengukuran	85
4.5. Pengumpulan Data	85
4.5.1. Sumber Data	85
4.5.2. Metode Pengumpulan Data	86
4.6. Uji Instrumen	86
4.6.1. Uji Validitas dan Reliabel	86
4.7. Metode Analisis data	87
4.7.1. Analisis Statistik Deskriptif	87
4.7.2. <i>Partial Least Square (PLS)</i>	87

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum	97
5.2. Deskripsi Karakteristik Responden	99
5.3. Uji Instrumen Penelitian	103
5.3.1. Uji Validitas	103
5.3.2. Uji Reliabel	105
5.4. Metode Analisis Data	106
5.4.1. Analisis Statistik Deskriptif	106
5.4.2. Analisis Statistik Inferensial	118
5.4.2.1. Pengujian Asumsi Linieritas	118
5.4.2.2. Evaluasi Model Pengukuran	119
5.4.2.3. Model SEM PLS	127
5.4.2.4. Model Evaluasi	138
5.5. Pembahasan	141
5.5.1. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi	141
5.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	144
5.5.3. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap <i>Knowledge Management</i>	149
5.5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i>	156
5.5.5. Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Organisasi	159
5.5.6. Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Organisasi	163
5.5.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Organisasi	169
5.6. Kontribusi	172
5.6.1. Kontribusi Studi	172

5.6.2. Kontribusi Praktis	173
5.7. Temuan Penelitian	173
5.8. Keterbatasan Penelitian	174
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	176
6.2. Saran	178
DAFTAR PUSTAKA	180
LAMPIRAN	

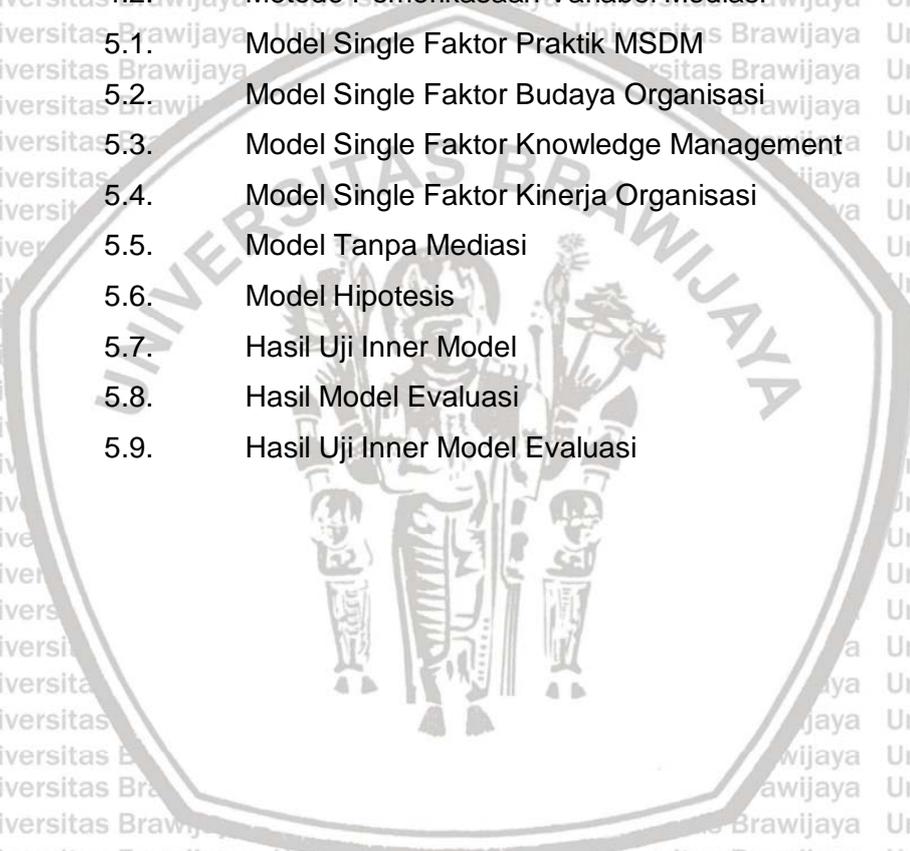


DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
2.1.	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	36
3.1.	Rekapitulasi Variabel, Indikator, dan	81
4.1.	Jumlah Populasi Dan Sampel Penelitian	84
5.1.	Rekapitulasi Jumlah Prodi dan Nilai BAN-PT	98
5.2.	Nilai BAN-PT Prodi PTS di Malang Raya	98
5.3.	Distribusi Karakteristik Responden	99-100
5.4.	Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian	104-105
5.5.	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	105
5.6.	Statistik Deskriptif Indikator Praktik MSM	107
5.7.	Statistik Deskriptif Indikator Budaya Organisasi	110-111
5.8.	Statistik Deskriptif Indikator Knowledge Management	113-114
5.9.	Statistik Deskriptif Indikator Kinerja Organisasi	117
5.10.	Pemeriksaan Asumsi Linieritas	119
5.11.	Loading Faktor dan Croosloading	120
5.12.	Hasil Perhitungan Discriminant Validity	121
5.13.	Hasil Composite Reliabilitas	122
5.14.	Reliabilitas Konstruk Praktik MSDM	123
5.15.	Reliabilitas Konstruk Budaya Organisasi	124
5.16.	Reliabilitas Konstruk Knowledge Managemen	125
5.17.	Reliabilitas Konstruk Kinerja Organisasi	126
5.18.	Hasil Pengukuran R-Square	127
5.19.	Indeks Goodness Of Fit (GoF)	128
5.20.	Matrik Korelasi Antar Variabel	129
5.21.	Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada Inner Model	132
5.22.	Hasil Pengujian Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	135
5.23.	Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi	138

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1.	Budaya Organisasi Deshpande', et al, (1993)	52
2.2.	Proses Utama PT Memanfaatkan <i>Knowledge Management</i>	57
2.2.	Empat Model Konversi <i>Knowledge</i>	61
3.1.	Kerangka Konsep Penelitian	68
4.1.	Pengembangan Diagram Jalur	88
4.2.	Metode Pemeriksaan Variabel Mediasi	95
5.1.	Model Single Faktor Praktik MSDM	123
5.2.	Model Single Faktor Budaya Organisasi	124
5.3.	Model Single Faktor Knowledge Management	125
5.4.	Model Single Faktor Kinerja Organisasi	126
5.5.	Model Tanpa Mediasi	130
5.6.	Model Hipotesis	131
5.7.	Hasil Uji Inner Model	132
5.8.	Hasil Model Evaluasi	139
5.9.	Hasil Uji Inner Model Evaluasi	140



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Kuesioner	192
2.	Karakteristik Sampel	196
3.	Distribusi Frekuensi	199
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	211
5.	Hasil Uji Linieritas	215
6.	Hasil SEM PLS Model Hipotesis	217
7.	Hasil SEM PLS Model Evaluasi	229





BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan perguruan tinggi swasta yang semakin ketat di era globalisasi menuntut institusi perguruan tinggi yang bergerak di bidang sektor jasa (seperti Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, dan Politeknik) berupaya memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Perguruan tinggi swasta memiliki kewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan visi dan misinya. Setiap perguruan tinggi swasta (PTS) dituntut melakukan peningkatan kinerja organisasi baik pada sisi manajemen ataupun program kerja guna menjaga kualitas pelayanan yang merupakan prioritas utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Agar penyelenggaraan perguruan tinggi mencapai penilaian kinerja yang baik maka dibutuhkan konsistensi dan keberlanjutan melakukan evaluasi kinerja organisasi.

Ujung tombak perguruan tinggi swasta (PTS) terletak pada pengelola program studi. Unit pengelola program studi adalah satuan organisasi di dalam struktur organisasi perguruan tinggi yang berwenang dan bertugas mengelola program studi. Hadirnya program studi merupakan salah satu elemen penting dan strategis guna membina sivitas akademika pada sebuah perguruan tinggi untuk pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Kinerja organisasi merupakan fungsi-fungsi hasil pekerjaan sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Tantangan yang akan dihadapi manajemen sumber daya manusia pada sebuah perguruan tinggi bisa dikategorikan dalam dua tantangan yakni tantangan yang bersumber dari internal perguruan tinggi, sekaligus tantangan

yang bersumber dari lingkungan eksternal perguruan tinggi dimana berada.

Tantangan internal antara lain: 1) rencana strategis, 2) anggaran, 3) estimasi lulusan, 4) usaha atau kegiatan baru, dan 5) rancangan organisasi dan tugas pegawai. Tantangan eksternal antara lain: 1) bidang ekonomi, 2) bidang social, 3) bidang politik, 4) bidang perundang-undangan, dan 5) bidang teknologi (Siagian, 2008).

Kedudukan dan peran strategis yang diemban perguruan tinggi, mengharuskan lembaga ini secara terus menerus melakukan perubahan dan perbaikan dalam rangka peningkatan mutu perguruan tinggi (Abbas, 2014).

Perguruan tinggi yang tidak cepat merespon perkembangan masyarakat terutama dalam kaitannya dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, maka perguruan tinggi tersebut akan ditinggalkan masyarakat, bahkan pada taraf tertentu akan menjadi beban bagi masyarakat. Kunci utama meningkatkan kinerja organisasi universitas adalah memastikan aktivitas SDM dosen mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas (Arwildayanto, 2013).

Tugas unit pengelola program studi adalah melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam sebagian atau cabang ilmu pengetahuan tertentu. Adapun rincian tugas unit pengelola program studi yaitu menyusun dan memonev kurikulum, memonev pelaksanaan kurikulum, memonev kegiatan pembelajaran, memotivasi dosen untuk membuat kelengkapan pelaksanaan proses belajar mengajar, menciptakan suasana akademik yang kondusif, menyusun renstra, menyusun rencana program kegiatan dan anggaran, menyusun evaluasi diri, memberikan bahan kepada jurusan atau fakultas untuk menyusun LAKIP, memberikan bahan kepada jurusan atau fakultas untuk menyusun laporan tahunan, mempersiapkan akreditasi, mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi penjaminan mutu, melayani pelaksanaan

kegiatan tugas akhir mahasiswa (skripsi, ujian skripsi, seminar proposal dan hasil, dan lain lain).

Pengembangan program akademik pada perguruan tinggi tidak dapat dilepaskan dari lima pilar pembenahan manajemen perguruan tinggi di Indonesia yaitu (1) mendorong penyelenggaraan pendidikan tinggi (universitas) untuk meningkatkan kualitas pendidikan, (2) memberikan otonomi penyelenggaraan universitas, (3) meminta kepada universitas untuk memperhatikan aspek akuntabilitas, (4) melaksanakan akreditasi kepada semua penyelenggara pendidikan tinggi, dan (5) melakukan evaluasi secara rutin agar penyelenggaraan pendidikan berjalan seperti yang diharapkan. Sebagai unit pengelola program studi maka program studi harus melaksanakan evaluasi secara rutin agar penyelenggaraan pendidikan berjalan seperti yang diharapkan. Adapun hasil yang diharapkan akan menjadi bahan evaluasi kinerja program studi untuk setiap semesternya. Evaluasi kinerja organisasi pada suatu program studi sangat penting untuk dilakukan guna menjaga eksistensi dan kualitas pelayanan. Evaluasi kinerja program studi adalah alat untuk melihat apakah standar mutu yang telah ditetapkan pada dokumen akademik telah dilaksanakan oleh program studi. Evaluasi kinerja organisasi pada periode tertentu akan menjadi perbandingan untuk mengetahui terjadinya peningkatan atau penurunan kinerja pada suatu program studi. Pengukuran kinerja organisasi dapat membantu pihak Universitas dan Fakultas untuk melakukan evaluasi kinerja program studi (Nandika, *et al.*, 2006).

Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah VII Jawa Timur

Prof. Dr. Ir. Suprpto menyebutkan dalam *press release* di Surabaya pada tanggal 08 Januari 2016, tercatat selama tahun 2015 di lingkungan Kopertis 7 ada sebanyak 332 perguruan tinggi swasta (PTS) dengan berbagai jenis yakni universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi, terdapat ada 31 PTS

yang statusnya dinonaktifkan. Adapun 31 PTS yang sempat dinonaktifkan, ada 4 PTS besar yang menyita perhatian publik, yakni 2 (dua) Universitas di wilayah Kediri dan wilayah Tuban, serta 2 (dua) Institut di wilayah Jember dan Malang.

Dari audit yang dilakukan Dikti dan Kopertis ditemukan pelanggaran sistemik dan masif mengenai rasio dosen mahasiswa, kelas jauh, ketentuan perkuliahan sebagaimana diatur dalam Permendikbud No.49 tahun 2014, dan konflik internal.

Atas dasar itulah, Dikti bersama Kopertis mengeluarkan surat pembinaan yang substansinya berupa reformasi kelembagaan dan akademik secara menyeluruh

yang harus dilakukan oleh keempat PTS tersebut. Hal ini dilakukan dengan upaya penguatan kapasitas kelembagaan dan mutu PTS, terutama berkaitan dengan akreditasi institusi dan program studi. Masyarakat sudah semakin cerdas untuk menilai mutu perguruan tinggi dengan melihat status dan peringkat akreditasi yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Semenjak diberlakukannya akreditasi program studi pada tahun 1997, kini banyak masyarakat yang memfungsikan peringkat akreditasi sebagai tolok ukur kualitas program studi. Sudah menjadi pengetahuan publik bahwa program studi yang mendapatkan peringkat 'A' atau 'B' dianggap sebagai program studi yang berkualitas; adapun, yang berperingkat akreditasi 'C' dianggap kurang berkualitas. Oleh karena itu, banyak program studi yang mendapatkan peringkat 'C' tidak terlalu gembira sekalipun sudah berkualifikasi 'terakreditasi'.

Sebenarnya, dengan berperingkat 'C' program studi tersebut sudah memenuhi persyaratan perundangan yang berlaku; yang di antaranya mempunyai otoritas legal untuk menerbitkan sertifikat pendidik atau ijazah bagi lulusannya (UU No. 20 tahun 2003, Pasal 43, ayat (2) dan Pasal 61 ayat (2)). Hampir semua perguruan tinggi di Indonesia berupaya setinggi-tingginya untuk memperoleh peringkat nilai akreditaasi sekurang-kurangnya 'B'. Namun, hasilnya ternyata kurang

memuaskan; dari 10.587 program studi yang telah diproses akreditasinya oleh BAN-PT sebanyak 36,10% mendapat nilai peringkat 'C'. (Amir, 2010).

Peraturan terbaru yang berhubungan dengan akreditasi perguruan tinggi di Indonesia yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia adalah bahwa semua perguruan tinggi di Indonesia baik negeri atau swasta harus sudah diakreditasi pada tahun 2013 jika tidak maka perguruan tinggi tersebut akan ditarik izin operasionalnya. Ultimatum ini menyebabkan seluruh perguruan tinggi di Indonesia saat ini terus berusaha untuk mengikuti seluruh peraturan, persyaratan, prosedur dan tatacara dokumentasi sesuai dengan ketentuan akreditasi. Sesuai dengan Permenristekdikti No 32/2016 tentang akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, BAN-PT mengembangkan Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) versi 2018, yang secara singkat ditulis **IAPS 4.0** (IAPS 1.0 (1996); IAPS 2.0 (2000), IAPS 3.0 (2008)). BAN-PT mengembangkan instrumen akreditasi yang relevan dengan pengembangan sektor pendidikan tinggi di Indonesia dan mengikuti perkembangan global. IAPS 4.0 menggunakan 9 Kriteria sebagai berikut 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi; 2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama; 3) Mahasiswa; 4) Sumber Daya Manusia; 5) Keuangan, Sarana dan Prasarana; 6) Pendidikan; 7) Penelitian; 8) Pengabdian kepada Masyarakat; 9) Luanan dan Capaian Tridharma.

Dari berbagai permasalahan yang telah dipaparkan oleh Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah VII Jawa Timur Prof. Dr. Ir. Suprpto tersebut diatas bahwa pembinaan tidak hanya berlaku pada ranah perguruan tinggi namun juga program studi (prodi). Hadirnya program studi merupakan salah satu elemen penting dan strategis guna membina sivitas akademika pada sebuah perguruan tinggi dan program studi (prodi) untuk

pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam mewujudkan kinerja organisasi yang baik, maka diperlukannya praktik manajemen sumberdaya manusia yang baik, budaya organisasi yang baik, dan *knowledge management* yang baik.

Praktik manajemen sumberdaya manusia adalah kegiatan organisasi yang ditujukan untuk mengelola sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi (Tiwari dan Saxena, 2012). Praktik manajemen sumberdaya manusia dapat digambarkan sebagai suatu kegiatan organisasi yang melibatkan kelompok manajemen sumber daya manusia dan memastikan bahwa kegiatan manajemen organisasi selaras dengan tujuan organisasi. (Wright dan Snell, 1991). Pada umumnya praktik manajemen sumberdaya manusia digunakan oleh kepegawaian untuk perencanaan sumberdaya, rekrutmen dan seleksi; pengembangan sumberdaya manusia yaitu pelatihan, pengembangan dan perencanaan dan pengembangan karir; kompensasi yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung dan kompensasi non finansial; keselamatan dan kesehatan; dan karyawan dan hubungan kerja (Mondy, 2010), serta mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe, *et al.*, 2013). Selain, praktik manajemen sumberdaya manusia, kinerja organisasi juga tidak lepas dari budaya organisasi.

Budaya Organisasi adalah kekuatan dinamis di dalam organisasi yang berputar, menarik dan interaktif dan dibentuk oleh karyawan dan gerakan manajemen, sikap dan perilaku (Schein, 2004). Budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk

berperilaku (Uha, 2013). Manfaat budaya organisasi, membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama (Uha, 2013), agar kinerja organisasi bersinergi dengan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi harus diiringi dengan *knowledge management*.

Knowledge management adalah menggunakan kekuatan berpikir dari sebuah organisasi yang secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai efisiensi, memastikan keunggulan kompetitif, dan memacu inovasi. Intinya kerangka manajemen pengetahuan adalah penciptaan pengetahuan. Semua organisasi, lembaga pendidikan tinggi, khususnya menciptakan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dapat terjadi melalui berbagai cara, seperti penemuan ilmiah atau diskusi. Namun, pengetahuan dapat dengan mudah hilang atau tidak digunakan jika tidak ditangkap. Dari perspektif teknologi, menangkap pengetahuan dapat dicapai melalui digitalisasi, dokumentasi, ekstraksi, representasi, dan penyimpanan (Serban, *et al.*, 2002). *Knowledge Management* di perguruan tinggi digunakan dalam 5 proses utama, yaitu proses pengembangan produk dan kurikulum; proses penelitian; proses layanan administrasi; proses layanan mahasiswa dan alumni; serta proses layanan pada masyarakat. Dengan kualitas yang meningkat, perguruan tinggi mendapatkan manfaat yang besar, terutama untuk meningkatkan kinerjanya dan kemampuan bersaing. Untuk dapat mengimplementasikan *Knowledge Management* di perguruan tinggi, diperlukan perubahan *mindset*, terutama dalam pengembangan tenaga dosen yang memerlukan perubahan peran baru sebagai pelaku utama dari *Knowledge Management* (Kidwell, *et al.*, 2001).

Penelitian tentang praktik sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi yang telah dilakukan oleh Amin, *et al.* (2014) menyatakan bahwa upaya perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi, sebaiknya lebih ditekankan pada pemahaman tentang pekerjaan, pelatihan, dan partisipasi karyawan. Selain itu untuk meningkatkan efektifitas kinerja perguruan tinggi juga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan pada praktik manajemen sumberdaya manusia seperti rekrutmen, penilaian kinerja, perencanaan karir, dan kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia: perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, definisi pekerjaan dan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perguruan tinggi. Singh, *et al.* (2012) bahwa untuk mengukur hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi harus memahami faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Faktor internal, seperti R&D, produksi, *marketing*, *leadership*, strategi jangka-pendek dan jangka-panjang, isu HRM dan kebijakan seperti seleksi, *training*, kompensasi, insentif dan *reward*, sistem penilaian dan *feedback*, dan kebijakan promosi. Faktor eksternal berhubungan dengan organisasi, yaitu kondisi kebutuhan akan produk, struktur pasar, dan lingkungan kompetitif dimana organisasi berada. Faktor internal dan eksternal tersebut berpotensi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Tiwari dan Saxena (2012) organisasi dalam mengelola sumberdaya manusia yang efektif harus menerapkan praktik manajemen sumberdaya manusia yang inovatif. Organisasi yang menerapkan praktik manajemen sumberdaya manusia yang inovatif akan selalu menjunjung tinggi komitmennya dan selalu menjadi yang terbaik di depan pesaingnya. Praktik manajemen sumberdaya manusia dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal dan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi variabel lain seperti

sikap karyawan, hubungan kerja karyawan, kinerja keuangan, produktivitas karyawan, dan lain-lain dan pada akhirnya berkontribusi terhadap keseluruhan kinerja perusahaan. Moideenkutty, *et al.* (2011) dalam penelitiannya menguji hubungan keterlibatan tinggi antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi di Kesultanan Oman, sebuah negara Teluk Arab. Praktik manajemen sumberdaya manusia diukur dengan indikator staf sangat selektif, pelatihan ekstensif, manajemen kinerja, dan pemberdayaan. Kinerja organisasi diukur dengan indikator rasio harga pasar. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa, setelah memperhitungkan ukuran, jenis usahanya (diperdagangkan secara publik maupun dengan ketat) harga rata-rata industri dan rasio pendapatan, keterlibatan tinggi praktik manajemen sumberdaya manusia secara subyektif berhubungan positif dengan kinerja organisasi dan ukuran yang obyektif untuk kinerja, serta rasio nilai pasar terhadap nilai buku.

Beberapa pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran praktik manajemen sumberdaya manusia sehingga organisasi diharapkan mampu dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif serta mampu menerapkan praktik sumberdaya manusia yang inovatif. Setiap organisasi harus memahami faktor internal dan faktor eksternal dimana organisasi terus menerus melakukan perubahan dan perbaikan dalam rangka peningkatan mutu. Setiap organisasi juga harus cepat merespon perkembangan masyarakat terutama dalam kaitannya dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Aktivitas sumberdaya manusia sangat baik untuk mendukung usaha organisasi agar terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

Saeed, *et al.* (2013) dalam penelitiannya menguji hasil praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Variabel praktik manajemen sumberdaya manusia diukur dengan indikator praktik staff, praktik insentif, dan program pelatihan. Kinerja organisasi diukur dengan indikator *profitabilitas*,

perkembangan penjualan dan pendapatan, dan perputaran karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik staff, praktik insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi dari sektor perbankan di Pakistan.

Vergara, *et al.* (2016) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai isu penting dalam strategi operasi. Selanjutnya, efektivitas strategi operasi tergantung pada kinerja dalam prioritas kompetitif.

Sedikit bukti empiris ada tentang hubungan antara manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja di dalam prioritas kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari praktik manajemen sumberdaya manusia pada kinerja di dalam CP. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur menengah dan besar di wilayah perkebunan kopi Kolombia (Provinsi Caldas). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi.

Begitu juga penelitian Damoe, *et al.* (2011) tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi HRM Outcomes (retensi karyawan) antara praktek manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Salah satu ciri khas dari HRM adalah meningkatkan kinerja organisasi dapat dicapai melalui orang-orang yang ada di dalam organisasi. Dalam penelitian ini terdapat lima dimensi praktik manajemen sumberdaya manusia yaitu perencanaan organisasi, kepegawaian, imbalan, mengembangkan, dan penilaian. Sedangkan dimensi kinerja organisasi yaitu kepuasan, hubungan karyawan, niat omset dan iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan ada kemungkinan memediasi hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Sebaliknya Singh (2004) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia seperti pelatihan dan sistem kompensasi memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan dan pasar yang dirasakan

perusahaan. Di sisi lain, dua praktik manajemen sumberdaya manusia yaitu definisi pekerjaan dan sistem perencanaan karir memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan yang dirasakan.

Selanjutnya terdapat hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Bjorkman, *et al.* (2007) tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji macam praktik manajemen sumberdaya manusia yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan di luar negeri pada anak perusahaan India dan juga untuk menganalisis hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia dari induk organisasi asing berhubungan negatif dengan kinerja sedangkan pengakuan adaptasi lokal dari praktik manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India.

Kontradiksi dengan penelitian Lin, *et al.* (2007) dalam penelitiannya menguji hubungan antara manajemen sumber daya manusia (SDM), *organizational learning (OL)*, *capability knowledge management (KMC)* dan kinerja organisasi dan untuk menunjukkan efek langsung dan tidak langsung manajemen sumberdaya manusia pada kinerja organisasi dari perspektif kemampuan *knowledge management* dan organisasi pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi dan kemampuan *knowledge management*. Praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran organisasi dan kemampuan *knowledge management*. Selain itu, pembelajaran organisasi dan kemampuan *knowledge management* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Yazhou *et al.* (2012) dalam penelitiannya mengeksplorasi hubungan bahwa orientasi *knowledge management* ada hubungan dengan praktek manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi dengan menggunakan *structure equation model* dalam sampel 219 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan orientasi *knowledge management*, yang pada akhirnya berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Temuan menunjukkan dukungan atas efek mediasi dari orientasi *knowledge management* terhadap hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi. Menerapkan praktik manajemen sumberdaya manusia memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja organisasi melalui memori organisasi, berbagi pengetahuan, daya serap, dan penerimaan.

Dari beberapa studi mengenai pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi mengungkapkan hasil yang tidak konsisten dengan adanya perbedaan temuan penelitian. Dari berbagai hasil penelitian di atas masih terdapat kontradiksi penelitian yang menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Moideenkutty *et al.*, (2011), Saeed *et al.*, (2013), sedangkan Singh (2004) dan Bjorkman *et al.* (2007) menyatakan praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan dan sistem kompensasi memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi, selain itu praktik manajemen sumber daya manusia lainnya seperti sistem pekerjaan dan perencanaan karier memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi, penelitian dari Vergara *et al.* (2016) menyebutkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Selain itu terdapat kontradiksi penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa Praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh secara tidak

langsung terhadap kinerja organisasi Lin *et al.* (2007), Yazhou *et al.* (2012).

Penelitian Damoe *et al.* (2011) menyebutkan retensi karyawan memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian tersebut mencerminkan begitu pentingnya pengukuran kinerja organisasi. Oleh karena itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengkonfirmasi dan menguji kembali pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang telah dilakukan oleh Ng'ang'a (2012) bahwa budaya organisasi pada institusi pendidikan bisa kuat dan kohesif ketika organisasi berjalan sesuai dengan prinsip dan nilai yang jelas dan eksplisit, dimana manajemen mencurahkan waktu untuk berkomunikasi dengan karyawan dan siswa, dan nilai mana yang dibagikan secara luas di seluruh organisasi. Tiga faktor yang nampaknya sangat berperan dalam membangun budaya yang kuat adalah; pendiri atau pemimpin yang berpengaruh menetapkan nilai yang diinginkan, komitmen yang tulus dan berdedikasi untuk menjalankan organisasi sesuai dengan nilai yang diinginkan dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan pemangku kepentingan organisasi.

Penelitian Ramachandran, *et al.* (2011) mempelajari tentang perbedaan budaya organisasi disebuah perguruan tinggi negeri dan swasta di Malaysia.

Penelitian ini menggunakan analisis faktor dengan memperhatikan empat jenis budaya organisasi (yaitu: budaya klan, adhokrasi, hirarkis, pasar). Hasilnya keempat jenis budaya organisasi sama-sama berbeda secara signifikan antara perguruan tinggi negeri maupun swasta di Malaysia. Penelitian menunjukkan bahwa perguruan tinggi negeri dan swasta dapat saling belajar mengenai jenis budaya organisasi yang berbeda. Misalnya, perguruan tinggi negeri perlu mengurangi budaya hirarkis dan meningkatkan budaya klan, adhokrasi, dan

pasar. Demikian pula, perguruan tinggi swasta perlu mengembangkan budaya klan, pasar, dan adhokrasi, sambil mempertahankan budaya hirarki yang ada.

Penelitian Khan, *et al.* (2010) tujuan utamanya ada dua. Pertama, berupaya untuk mengoperasionalkan konsep dan dimensi budaya organisasi. Kedua, upaya untuk meneliti pengaruh budaya pada kinerja organisasi melalui pendidikan di Pakistan. Penelitian ini berfokus pada dimensi budaya, yaitu keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, misi, dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Hasil yang terungkap dalam dua model: sesuai dengan model pertama, peningkatan kinerja organisasi dari negatif menjadi positif karena budaya organisasi berkaitan dengan pendidikan. Dan model kedua juga berpengaruh signifikan serta ada hubungan positif antara variabel budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Penelitian Ahmed, *et al.* (2014) dilakukan di berbagai perusahaan telekomunikasi yang berbasis waralaba di Bahawalpur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dalam rangka mengetahui budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dimensi budaya organisasi yang digunakan meliputi jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, individualisme *versus* kolektivisme, dan maskulinitas *versus* feminitas. *Balance scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Dimensi dari *Balance Scorecard* meliputi: perspektif keuangan; perspektif pelanggan; perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran. Hasil temuan menunjukkan bahwa semua dimensi budaya organisasi mempengaruhi perspektif yang berbeda dari kinerja organisasi.

Penelitian Idris, *et al.* (2014) akan menguji hubungan antara pengintegrasian budaya perusahaan dan mengakuisisi kinerja perusahaan menggunakan dimensi yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn (2006) yaitu, karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat

organisasi, penekanan strategis dan kriteria untuk sukses. Oleh karena itu, ternyata ada hubungan positif dan signifikan antara integrasi budaya perusahaan yang menekankan pada enam dimensi dan kinerja perusahaan di Malaysia.

Valencia (2016) sebuah organisasi yang ingin meningkatkan inovasi dan kinerja harus memperhatikan budaya organisasi karena memungkinkan dapat menjadi kunci atau penghalang besar terhadap keduanya, tergantung pada nilai-nilai yang terdiri dari budaya organisasi perusahaan saat ini. Berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, ada bukti bahwa budaya adhokrasi juga merupakan budaya dengan efek positif tertinggi pada kinerja, dan bahwa pengaruh dari budaya hirarki bernilai negatif. Budaya klan dan budaya pasar yang ditemukan tidak berpengaruh pada inovasi perusahaan yang memiliki efek pada kinerja. Budaya klan adalah positif terkait dengan kinerja, meskipun efeknya lebih rendah dari pengaruh budaya adhokrasi. Budaya pasar juga memiliki efek yang signifikan pada kinerja tetapi dengan sinyal negatif.

Penelitian Tseng, *et al.* (2010) hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perubahan pengetahuan memiliki efek positif pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan, organisasi harus mengembangkan budaya yang mendorong dan memberikan kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide, pengetahuan, dan pengalaman. Jika organisasi dapat memelihara budaya adhokrasi, maka akan mudah bagi mereka untuk menciptakan lingkungan di mana pekerja bisa belajar pengetahuan, merasa nyaman, dan memiliki kesempatan untuk menjadi kreatif dan inovatif, meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan nilai organisasi.

Penelitian Yesil, *et al.* (2013) menyebutkan bahwa banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, temuan empiris tampaknya beragam dan tidak meyakinkan. Penelitian ini

mencoba untuk meneliti lebih lanjut peran budaya organisasi terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan sampel terdiri dari para manajer dari 54 perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang terletak di kota Gaziantep Turki. Ada sekitar 1.000 perusahaan dan mungkin lebih terdaftar di Kamar Dagang Gaziantep. Peneliti mampu mencapai informasi responden dari sekitar 300 perusahaan dan mengirim mereka kuesioner melalui surat atau kontak pribadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian Al Saifi (2015) mengusulkan sebuah model konseptual untuk memahami dampak budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kaitannya dengan kinerja organisasi. Namun demikian, hubungan antara budaya organisasi dan proses manajemen pengetahuan, dan kaitannya dengan kinerja organisasi, telah diabaikan dalam penelitian manajemen pengetahuan sebelumnya. Bukti hubungan semacam itu dapat memberikan penjelasan lebih lanjut tentang tiga faktor budaya organisasi - artefak, mendukung keyakinan dan nilai dan asumsi mendasar - dan hubungannya dengan proses manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi untuk kinerja organisasi. Namun, hubungan tersebut dapat dimediasi oleh efek dari proses *knowledge management*.

Penelitian Yazhou, *et al.* (2012) mengeksplorasi hubungan bahwa orientasi *knowledge management* ada hubungan dengan praktek manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi dengan menggunakan structure equation model dalam sampel 219 perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Knowledge Management (KM) menjadi topik yang semakin menarik pada sektor industri bisnis dan kalangan pendidikan.

Dari beberapa studi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi mengungkapkan hasil yang tidak konsisten dengan adanya perbedaan temuan penelitian. Dari berbagai hasil penelitian diatas masih terdapat kontradiksi penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi Khan, *et al* (2010), Ahmed, *et al* (2014), Idris, *et al* (2015), Valencia (2016), Tseng, *et al* (2010), sedangkan penelitian dari Valencia (2016) juga menyatakan budaya pasar memiliki pengaruh negative terhadap kinerja organisasi. Selain itu terdapat kontradiksi penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh *knowledge management* didasarkan pada kajian empiris dilakukan oleh Tseng *et al.* (2010), Al Saifi (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management* (KM), sedangkan Yazhao *et al.* (2012) *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Ketidak konsistenan hasil penelitian memungkinkan penelitian ini untuk diteliti kembali.

Demikian juga dengan setiap program studi pada perguruan tinggi swasta di Malang semakin sadar akan pentingnya *knowledge management* bahwa keberhasilan mengelola organisasi ditentukan oleh ketrampilan dan kepakaran dalam penciptaan *knowledge* di organisasinya. Manajemen pengetahuan sangat baik diterapkan di lingkungan perguruan tinggi karena dapat memberikan kontribusi dalam mengefektifkan perguruan tinggi. Masih diperlukan kajian kajian yang lebih mendalam agar manajemen pengetahuan dapat bekerja dengan baik di lingkungan perguruan tinggi. Lembaga pendidikan sama-sama ditantang untuk mengikuti perubahan dalam lingkungan bisnis global serta tuntutan stakeholder untuk peningkatan akuntabilitas (Brewer D dan Brewer L, 2010). Dimana proses organisasi mengembangkan, mengatur, dan berbagi manajemen pengetahuan

(KM) dapat menyebabkan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hatch dan Dyer, 2004).

Penelitian yang mengungkapkan bahwa *knowledge management* mampu berperan sebagai mediasi telah dijelaskan pada penelitian Gholami (2013) tentang pengaruh praktik *knowledge management* terhadap kinerja organisasi pada usaha kecil menengah (UKM) di Iran. Model penelitian yang dilakukan telah dikonseptualisasikan dan dioperasionalkan diantara UKM. Adapun komponen-komponen *knowledge management* seperti akuisisi pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan implementasi pengetahuan, dan komponen-komponen kinerja organisasi seperti produktivitas, kinerja keuangan, kinerja staf, inovasi, hubungan kerja, dan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki faktor lebih tinggi dibandingkan dengan praktek kegiatan KM lainnya, sedangkan kinerja keuangan memiliki faktor lebih tinggi dibandingkan dengan komponen kinerja organisasi lainnya. Hasil lainnya menunjukkan bahwa praktik *knowledge management* (KM) berpengaruh 'positif' dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian dari Pension, *et al.* (2013) bahwa bahwa sistem *knowledge management* yang dirancang dengan baik memberikan fleksibilitas karyawan dan memperkecil desain waktu dan biaya organisasi. Hasil penelitian menyebutkan ada hubungan yang positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Valmohammadi, *et al.* (2015) bahwa praktek *knowledge management* memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Anantatmula (2007) berpendapat bahwa *knowledge management* diakui sebagai salah satu aset yang paling penting dan berharga bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Akibatnya, *knowledge management* perlu lebih banyak pada keterlibatan dari manajemen puncak dan lebih peduli dengan masalah orang.

Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa atribut efektivitas *knowledge management* dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian Fong, *et al.* (2011) bertujuan untuk mengetahui hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan berbagi pengetahuan dari kondisi industri di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagi pengetahuan, seperti yang dirasakan oleh manajer dalam organisasi manufaktur dan jasa Malaysia.

Rekrutmen dan seleksi, menjadi kegiatan penting dari fungsi staf di HRM, hasilnya sangat signifikan dalam meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan para manajer. Kerja sama tim adalah penting untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan di antara manajer. Ini berfungsi sebagai praktik manajemen sumberdaya manusia penting untuk memungkinkan berbagi lebih luas pengetahuan di antara anggota tim kohesif dengan norma-norma dan nilai-nilai yang sama. Pelatihan dan pengembangan yang ditemukan signifikan dan berkontribusi terhadap peningkatan berbagi pengetahuan di antara karyawan.

Pelatihan adalah penting dalam berbagi pengetahuan memotivasi, karena menyediakan landasan bagi karyawan untuk berkumpul dan berbagi pengetahuan baru. Akibatnya, para pemimpin organisasi harus menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan, yang berfungsi sebagai forum untuk ide-ide dan pengetahuan yang mengalir secara bebas dari satu orang ke orang lain.

Penelitian Manafi, *et al.* (2015) bertujuan untuk menguji hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia, keadilan yang dirasakan dosen, dan berbagi pengetahuan di universitas-universitas Malaysia. Hasil penelitian menunjukkannya bahwa semua praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh pada berbagi pengetahuan. Pelatihan memiliki dampak positif dan

signifikan terhadap berbagai pengetahuan. *Staffing* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan. Penghargaan dan Kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap berbagai pengetahuan. Penilaian kinerja berdampak terhadap berbagai pengetahuan. Partisipasi berdampak terhadap berbagai pengetahuan.

Jimenez, *et al.* (2013) berpendapat peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan *knowledge management* telah banyak dibahas dalam berbagai literatur. Penelitian empiris dalam bidang ini masih langka dan juga kurangnya penelitian tentang praktik manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan proses *knowledge*. Temuan menunjukkan bahwa penggunaan pengetahuan yang berorientasi pada sistem SDM berhubungan secara positif dengan empat proses KM yaitu akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan dan menyimpan pengetahuan (organisasi memori). Penerapan sistem SDM berorientasi pengetahuan ditemukan meningkatkan penyebaran pengetahuan dan interpretasi pengetahuan. Akhirnya, peneliti menemukan bahwa penerapan sistem HR berorientasi pengetahuan dapat memiliki dampak positif yang signifikan pada memori organisasi.

Berdasarkan hasil dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peran *knowledge management* sebagai mediasi dari pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi didasarkan pada kajian empiris sebelumnya dari penelitian Fong, *et al.* (2011), penelitian tentang praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap *knowledge management* merupakan hasil dari penelitian Manafi, *et al.* (2015); Jimenez (2013), sedangkan penelitian tentang *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi merupakan hasil penelitian dari Yazhou, *et al.* (2012).

Berdasarkan kontradiksi yang telah diuraikan, maka menjadi suatu hal yang menarik penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, *knowledge management*, dan kinerja organisasi untuk dikaji dan dianalisis. Beberapa pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran *knowledge management* di organisasi, sehingga agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi mampu melakukan *sharing* pengetahuan. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada penelitian terintergrasi tentang pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi dimediasi *knowledge management* (KM) terhadap kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya sudah meneliti tentang pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi (Moideenkutty *et al*, 2011; Saeed *et al*, 2013; Vergara *et al*, 2016; Damoe *et al*, 2011; Bjorkman *et al*, 2007; Lin *et al*, 2007; Yazhou *et al*, 2012) dan *knowledge management* (KM) (Fong *et al*, 2011; Manafi *et al*, 2015). Juga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi (Khan *et al*, 2011; Ahmed *et al*, 2014; Yesil *et al*. 2013; Idris *et al*, 2015; Valencia 2016) dan *knowledge management* (KM) (Tseng *et al*, 2010; Al Saifi, 2015).

Malang dikenal sebagai salah satu kota tujuan pendidikan terkemuka di Indonesia karena banyak universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi negeri maupun swasta yang terkenal hingga seluruh Indonesia dan menjadi salah satu tujuan pendidikan yang berada di kota ini. Jumlah PTS di Malang sebanyak 55 perguruan tinggi dengan total program studi (prodi) sebanyak 325 prodi. Berdasarkan data forlap DIKTI di Malang terdapat 55

perguruan tinggi swasta (PTS) dengan jumlah program studi sejumlah 325 prodi.

Adapun dari sejumlah 328 program studi status akreditasi dari BAN-PT dengan nilai A sebanyak 37, nilai B sebanyak 170, nilai C sebanyak 107, kadaluarsa sebanyak 8, dan usulan sebanyak 6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa program studi yang mendapatkan peringkat 'A' atau 'B' dianggap sebagai program studi yang berkualitas; adapun, yang berperingkat akreditasi 'C' dianggap kurang berkualitas. Dari total prodi yang ada dan kondisi status akreditasi yang tertera tersebut apabila dalam pengelolaannya tidak baik maka akan berpotensi mengalami ketidakmampuan memenuhi standar atau melakukan pelanggaran.

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tinggi mengutamakan budaya akademik (atmosfir akademik). Budaya akademik lebih menekankan pada kepuasan dan pemenuhan motivasi sivitas akademika dalam pelaksanaan tugas. Banyak faktor yang menentukan budaya akademik diantaranya tujuan, aspirasi, keyakinan, tradisi, nilai pribadi atau masyarakat setempat, ketrbukaan atau komitmen untuk meningkatkan produktifitas kerja. Eksistensi budaya akademik dalam perguruan tinggi mampu mempertahankan kualitas kecendekiawanan perguruan tinggi. Dengan budaya akademik perguruan tinggi mampu melaksanakan kebebasan akademik, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran, objektivitas, keterbukaan, serta dapat menjaga independensinya (Soehendro 1996 dalam Arwildayanto 2013). Lembaga

Pendidikan adalah tempat terbaik untuk *knowledge management* (KM) dengan

inisiatif berikut: 1). Lingkungan belajar mengajar: penciptaan dan penyebaran pengetahuan praktis tidak dimungkinkan tanpa harmonis pengajaran dan lingkungan belajar. Harus ada insentif untuk komitmen untuk mereka telah terlibat dalam kegiatan mengajar. Siswa harus menyadari manfaat yang mungkin dari lingkungan belajar-mengajar suara. 2). Penelitian: meskipun sejumlah lembaga penelitian yang berfungsi dalam kerangka Universitas, tampaknya

kurang kolaboratif dan berbasis pengetahuan. Harus ada sistem transfer penelitian pengetahuan dan keterampilan dalam lembaga-lembaga penelitian berbeda. 3). Teknologi berbasis pengetahuan: teknologi membantu untuk membuat dan proses pengetahuan dalam bentuk diperlukan. Ini adalah alat untuk dokumen pengetahuan eksplisit. Teknologi informasi kini banyak media yang efektif untuk menyebarkan dan berbagi pengetahuan (Adhikari, 2010).

Knowledge management (KM) pada institusi pendidikan tinggi merupakan proses terorganisir dan sistematis yang bermanfaat untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi, lalu memilih, menyeleksi, dan menyebarkan pengetahuan secara eksplisit dan tersirat guna menciptakan nilai kekhasan yang dapat digunakan untuk memperkuat lingkungan belajar mengajar (Adhikari, 2010). Sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan menjadi salah satu faktor paling penting dalam organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Obeidat, 2014).

Direktur Dit. Lemkerma Ditjen Dikti (11 Maret 2014) Dipojono dalam sambutannya mengatakan bahwa seiring dengan penyebaran ilmu pengetahuan dan informasi yang sangat pesat di era digital ini, perguruan tinggi dituntut tidak hanya fokus dalam proses pemindahan ilmu pengetahuan (*knowledge transfer*), namun juga berperan aktif dalam membangun budaya akademik yang baik. Budaya akademik yang baik akan menjadi salah satu faktor pembeda antara perguruan tinggi yang satu dengan perguruan tinggi lainnya. Oleh karena itu agar sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, maka organisasi harus mengembangkan budaya yang dapat mendorong dan memberikan kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide, pengetahuan, dan pengalaman-pengalamannya (Tseng, 2010).

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa budaya organisasi perguruan tinggi merupakan suatu pemahaman bersama dari semua komponen yang ada di

perguruan tinggi yang membentuk respon mereka terhadap tujuan lingkungan eksternal dan permintaan lingkungan internal. Budaya organisasi di perguruan tinggi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang strategis bagi kinerja organisasi serta memiliki keunikan secara strategis sesuai dengan kondisi organisasi dan tidak mudah diduplikasi. Budaya organisasi di perguruan tinggi haruslah tercermin dalam (1) visi, misi, dan strategis, (2) struktur organisasi, (3) sistem manajemen sumber daya manusia, (4) sistem komunikasi, (5) pemimpin, (6) sistem pendukung kerja lainnya yang terkait dengan pelanggan, stakeholder dan pihak terkait lainnya. Oleh sebab itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

Penelitian tentang kinerja organisasi menjadi semakin menarik dan penting ketika terdapat peluang munculnya keorsinilan penelitian. Peluang keorsinilan penelitian muncul dari adanya hubungan praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, *knowledge management (KM)* sebagai mediasi terhadap kinerja organisasi. penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian terdahulu, serta mengisi gab dari penelitian sebelumnya. Pengembangan model dilakukan untuk menyelidiki kinerja organisasi pada pengelola program studi di perguruan tinggi swasta se-Malang Raya yang dimediasi oleh *knowledge management (KM)*.

Berpedoman pada hasil penelitian terdahulu (Vergara *et al*, 2016; Singh *et al*, 2012) menemukan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi serta hasil penelitian terdahulu (Yesil *et al*, 2013; Uzkurt, *et al*, 2013) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi sehingga dari temuan penelitian tersebut maka rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, penelitian menggabungkan beberapa variabel dari peneltian terdahulu dengan menambahkan variabel *knowledge management*

(KM) sebagai variabel mediasi hubungan praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

Berangkat dari beberapa teori dan fakta empiris yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dapat menjelaskan tentang: **“Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia, Dan Budaya Organisasi, Dimediasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*?
5. Apakah *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi?
6. Apakah *knowledge management* memediasi pengaruh praktik sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi secara signifikan?
7. Apakah *knowledge management* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi secara signifikan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan dan menganalisis praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2. Untuk menjelaskan dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
3. Untuk menjelaskan dan menganalisis praktik sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*.
4. Untuk menjelaskan dan menganalisis budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*.
5. Untuk menjelaskan dan menganalisis *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
6. Untuk menjelaskan dan menganalisis *knowledge management* memediasi pengaruh praktik sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi secara signifikan.
7. Untuk menjelaskan dan menganalisis *knowledge management* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi secara signifikan.

1.4. Manfaat Penelitian Manfaat Teoritis

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen dan ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam studi kinerja organisasi.
2. Memberikan penjelasan empiris dan analisis dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi pada program studi, yang dibutuhkan saat ini.

3. Memberikan bukti empiris tentang peran *knowledge management* memediasi pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi.
4. Memberikan bukti empiris tentang peran *knowledge management* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
5. Digunakan sebagai pengembangan bagi peneliti selanjutnya melalui *knowledge management* sebagai mediasi praktik manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Sebagai bahan informasi yang relevan bagi pimpinan perguruan tinggi swasta di Malang Raya, bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi yang di mediasi *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka pihak pimpinan perguruan tinggi dapat memperhatikan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.
2. Bagi peneliti atau akademisi, sebagai masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen dan sebagai dasar pertimbangan serta referensi.
3. Bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang ilmu manajemen sehingga diharapkan dapat menyumbangkan model-model penelitian yang lebih sempurna dengan topik yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian yang berkaitan antara Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia dengan Kinerja Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moideenkutty, *et al.* (2011) yang berjudul "*HRM practices and organizational performance in Oman*". Penelitian ini menguji hubungan keterlibatan tinggi antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi di Kesultanan Oman, sebuah negara Teluk Arab. Penelitian dilakukan terhadap 87 perusahaan yang berada kesultanan Oman. Analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Saeed, *et al.* (2013) penelitiannya yang berjudul "*The Effect of Human Resource Management Practices on Organization's Performance*". Penelitian ini menguji hasil praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi. Variabel praktik manajemen sumberdaya manusia diukur dengan indikator praktik staff, praktik insentif, dan program pelatihan. Sampel terdiri dari 150 bankir dari bank yang berbeda di Sahiwal. Teknik analisis data menggunakan Korelasi Pearson dan Regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi.

Al Damoe, *et al.* (2011) judul penelitian "*The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance*", Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk

mengetahui pengaruh mediasi HRM Outcomes (retensi karyawan) antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi. Salah satu ciri khas dari praktik manajemen sumberdaya manusia adalah meningkatkan kinerja organisasi dapat dicapai melalui orang-orang yang ada di dalam organisasi. Penelitian dilakukan di organisasi atau lembaga pemerintah di Libya. Unit analisis adalah manajer SDM. Sampel sebanyak 484 manajer SDM. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Björkman, *et al.* (2007) judul penelitian "*When in Rome ... ? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji macam praktik manajemen sumberdaya manusia yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan di luar negeri pada anak perusahaan India dan juga menganalisis hubungan antara praktek HRM dan kinerja organisasi. Sampel terdiri dari 76 anak perusahaan asing dan local di India. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi OLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara pengenalan praktik manajemen sumberdaya manusia dari pusat perusahaan asing berhubungan negatif dengan kinerja perusahaan, adaptasi perusahaan lokal dari praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Vergara, *et al.* (2016) yang berjudul "*Impact of human resource management on performance in competitive priorities*". Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dampak dari praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja. Sampel terdiri dari 48 perusahaan di wilayah propinsi Caldas Colombia. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masih adanya kontradiksi temuan penelitian antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi yang dilakukan oleh Moideenkutty, *et al* (2011), Saeed, *et al* (2013), AIDamoe, *et al* (2011), Bjorkman, *et al* (2007) menunjukkan hasil bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan Vergara, *et al.* (2016) hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan yang ditemukan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi. Oleh karena itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi.

2.1.2 Penelitian yang berkaitan antara Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia dengan Knowledge Management dan Kinerja organisasi

Fong, *et al.* (2011) melakukan penelitian dengan judul "*HRM practices and knowledge sharing : an empirical study*". Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan berbagi pengetahuan. Sampel sebanyak 237 respon dapat digunakan, 132 (55,70 persen) dari sektor manufaktur dan 105 responden (44,30 persen) dari sektor jasa. Teknik analisis data menggunakan metode structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagi pengetahuan.

Al-Hawary, (2015) melakukan penelitian dengan judul "*Human Resource Management Practices as a Success Factor of Knowledge Management Implementation at Health Care Sector in Jordan*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan penerapan pengetahuan manajemen. Sampel sebanyak 289

karyawan rumah sakit swasta Jordania. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis faktor dan analisis reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, dan rekrutmen dan seleksi menunjukkan dampak positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

Monteiro, *et al.* (2012) melakukan penelitian dengan judul "*Human Resources Management Role in Knowledge Management – a Structural Model*".

Penelitian dilakukan di sektor kegiatan industri tradisional di Portugal. Unit analisis adalah industri perusahaan keramik di Portugis. Sampel sebanyak 55 perusahaan dengan total kuesioner di kumpulkan sejumlah 1.364. Teknik analisis data menggunakan structural equation modeling (SEM). Hasilnya ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan dan kompensasi memiliki prospek pengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yazhou, *et al.* (2012) dengan judul "*The Mediating Effect of Knowledge Management Orientation on Human Resource Management Practices and Organizational Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan bahwa orientasi knowledge management ada hubungan dengan praktek manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi. Sampel sebanyak 219 perusahaan di Cina. Unit analisis manajer senior. Teknik analisis data menggunakan structural equations modeling (SEM). Hasilnya ditemukan praktik MSDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan di mediasi oleh *knowledge management*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *knowledge management (KM)* mampu memediasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

2.1.3 Penelitian yang berkaitan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Lee, *et al.* (2004) melakukan penelitian dengan judul "*Corporate culture and organizational performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kemungkinan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja organisasi perusahaan Singapura. Penelitian ini dilakukan perusahaan di bidang manufaktur, rumah sakit dan industri asuransi di Singapura. Penelitian ini dilakukan di perusahaan bidang manufaktur, rumah sakit, dan asuransi. Teknik analisis data menggunakan analisis faktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pinho, *et al.* (2014) yang berjudul "*The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang kerangka kerja konseptual guna mengeksplorasi hubungan antara konstruk berikut: budaya perusahaan / organisasi, orientasi pasar, komitmen organisasi dan kinerja organisasi dalam organisasi non-profit. Jumlah sampel sebanyak 143 organisasi kesehatan non-profit di Portugal. Unit analisis organisasi non-profit Portugis yang beroperasi di bidang kesehatan. Hasil membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Yesil, *et al.* (2013) yang meneliti tentang "*The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country*". Tujuan dari penelitian ini adalah menyelidiki lebih lanjut peran budaya organisasi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Teknik pengambilan data dengan menggunakan kuesioner. dari sekitar 300 perusahaan dan mengirim mereka kuesioner melalui surat atau kontak pribadi. Dari 300 kuesioner hanya 54 kuesioner yang dapat digunakan dikembalikan dengan tingkat respon 18%. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Uzkurt, *et al.*(2013) dengan judul "*Role of Innovation In The Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah menguji peran mediasi inovasi pada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sektor perbankan di Turkey budaya organisasi dan inovasi mempunyai pengaruh langsung dan positif pada dimensi kinerja perusahaan, sedangkan budaya organisasi ditemukan memiliki koefisien regresi tidak signifikan terhadap dimensi kinerja perusahaan di mediasi inovasi.

Valencia, (2016) melakukan penelitian dengan judul "*Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*". Sampel akhir termasuk 1.600 perusahaan. Informasi dikumpulkan melalui tatap muka antar-pandangan dengan para CEO perusahaan, dengan menggunakan kuesioner diuji sebelumnya. Sebanyak 446 kuesioner yang valid diperoleh, mewakili tingkat tanggapan 27,9%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya hirarki dan budaya pasar berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masih adanya kontradiksi temuan penelitian antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dilakukan oleh Lee, *et al* (2004), Pinho, *et al* (2014) menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian yang dilakukan Yesil, *et al.* (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Valencia, (2016) menunjukkan bahwa budaya hirarki dan budaya pasar berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu masih

sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi.

2.1.4 Penelitian yang berkaitan antara Budaya Organisasi dengan Knowledge Management dan Kinerja organisasi

Allameh, et al. (2011) melakukan penelitian dengan judul "*The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*".

Tujuan dari penelitian ini adalah meneliti setiap jenis hubungan antara berbagai jenis budaya organisasi berpengaruh dan dimensi yang berbeda dari manajemen pengetahuan. Jumlah sampel sebanyak 430 orang. Unit analisis adalah staf Universitas Isfahan Iran. Hasil membuktikan bahwa ada hubungan yang bermakna (sekitar 99%) antara berbagai jenis budaya organisasi berpengaruh dan enam dimensi manajemen pengetahuan.

Kangas (2009) melakukan penelitian dengan judul "*Assesing The Value of The Relationship Between Organizational Culture Types And Knowledge Management Initiatives*". Tujuan dari penelitian ini adalah memahami hubungan antara tipe budaya organisasi dan inisiatif knowledge management. Sampel yang digunakan dalam penelitian mensyaratkan 31 penjualan profesional yang bekerja dalam organisasi ini di pasar Minneapolis dari 3.200 profesional penjualan di seluruh Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge management.

Chang, et al. (2015) melakukan penelitian dengan judul "*The role of organizational culture in the knowledge management process*". Sebanyak 330 sampel dikumpulkan, dan 326 sampel (tingkat respon: 98,78 persen) mengisi kuesioner. Teknik analisis data menggunakan structural equation model (SEM) dan di moderasi analisis regresi berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi (berorientasi pada hasil, ketat dikontrol dan berorientasi pekerjaan) memang memiliki pengaruh yang signifikan pada proses

KM (penciptaan, penyimpanan, transfer dan aplikasi) niat individu. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* (KM) mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

2.1.5 Penelitian yang berkaitan antara Knowledge Management dengan Kinerja Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Pension, *et al.* (2013) yang berjudul "*Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB)*". Penelitian ini bertujuan untuk menemukan hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Sampel penelitian dilakukan terhadap 60 karyawan dari 100 karyawan. Analisis penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan menggunakan teknik kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi.

Gholami, *et al.* (2013) melakukan penelitian dengan judul "*Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktek *knowledge management* pada kinerja organisasi. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 282 karyawan. Unit analisis adalah manager senior dari perusahaan di Iran. Teknik analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian bahwa praktek manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Zack, *et al.* (2009) melakukan penelitian dengan judul "*Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis*". Tujuan penelitian ini adalah melaporkan hasil analisis sebuah investigasi yang mengeksplorasi pengaruh organisasi terhadap *knowledge management* (KM). Sampel yang digunakan sebanyak 88 orang. Teknik analisis menggunakan

pendekatan *partial least squares (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa masih adanya kontradiksi temuan antara *knowledge management (KM)* dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan *knowledge management (KM)* dengan kinerja organisasi. Adapun ringkasan dari uraian diatas yang terangkum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode dan Alat	Hasil
1	Moideenkutty, et al. (2011)	"HRM practices and organizational performance in Oman".	1. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia. 2. Kinerja Organisasi	87 Responden Analisis Regresi	Praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
2	Saeed, et al (2013)	The Effect of Human Resource Management Practices on Organization's Performance	1. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia. 2. Kinerja Organisasi	145 Responden, Analisis Regresi	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi.
3	AIDamoe, et al (2011)	The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance	1. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia. 2. Kinerja Organisasi 3. Retensi Karyawan	484 Responden Analisis Regresi	Praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi
4	Bjorkman, et al (2007)	"When in Rome ... ? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India	1. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia. 2. Kinerja Organisasi	61 Responden Analisis regresi	Praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan asing yang beroperasi di India, sedangkan Praktik Manajemen sumberdaya manusia berpengaruh positif terhadap perusahaan lokal yang beroperasi di India
5	Vergara, et al. (2016)	Impact of human resource management on performance in competitive priorities	1. Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia. 2. Kinerja Organisasi	48 Responden Analisis Regresi	Tidak ada hubungan yang signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja

Lanjutan Tabel 2,1

No.	Nama & Tahun	Judul	Variabel	Metode dan Alat	Hasil
6	Lee, et al. (2004)	<i>Corporate culture and organizational performance</i>	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Organisasi	Analisis Faktor	Ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi
7	Pinho, et al. (2014)	<i>The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance</i>	1. Budaya Organisasi 2. Orientasi Pasar 3. Komitmen Organisasi 4. Kinerja Organisasi	250 Responden SEM	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Orientasi pasar memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.
8	Yesil, et al. (2013)	<i>The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country</i>	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Organisasi	54 Responden Analisis Regresi dan Analisis Korelasi	budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan
9	Uzkurt, et al. (2013)	<i>Role of Innovation In The Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance</i>	1. Budaya Organisasi 2. Inovasi 3. Kinerja Perusahaan	300 Responden Analisis Regresi	Budaya organisasi dan inovasi mempunyai pengaruh langsung dan positif pada dimensi kinerja perusahaan, sedangkan budaya organisasi ditemukan memiliki koefisien regresi tidak signifikan terhadap dimensi kinerja perusahaan di mediasi inovasi
10	Valencia, (2016)	<i>Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies</i>	1. Budaya Organisasi 2. Inovasi 3. Kinerja Perusahaan	1600 Responden Analisis Regresi	Budaya hirarki dan budaya pasar berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi
11	Pension, et al. (2013)	<i>Impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A Case Study of Grain Marketing Board (GMB)</i>	1. Knowledge Management 2. Kinerja Organisasi	100 Responden Studi Kasus	Knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi
12	Gholami, et al. (2013)	<i>Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study</i>	1. Knowledge Management 2. Kinerja Organisasi	282 Responden SEM	Praktik manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi
13	Zack, et al. (2009)	<i>Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis</i>	1. Knowledge Management 2. Kinerja Organisasi	88 Responden PLS	Praktik KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, *et al.* 2002). Menurut Mahsun, *et al.* (2007), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2011). Manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
- 2) Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
- 4) Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.

5) Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Lee dan Lee (2007) menyebutkan bahwa kinerja organisasi adalah kegiatan organisasi untuk memprediksi perubahan yang kuat dari perilaku manajer dan pegawai. Homburg, *et al.* (1999) kinerja organisasi adalah suatu kegiatan yang menunjukkan adanya efektivitas yang mencakup tercapainya tujuan organisasi, efisiensi dengan mempertimbangkan hubungan yang baik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang digunakan) yang diperlukan untuk mencapai *output*, serta adaptasi yang merefleksikan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Bastian (2001) kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, sebagai upaya untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi adalah kriteria yang paling penting dalam mengevaluasi organisasi, kegiatan, dan lingkungannya (Richard, *et al.* 2009). Hanvanich, *et al.* (2006) kinerja organisasi adalah kegiatan yang dapat memperbaiki pola ukuran kinerja organisasi untuk memadukan hubungan antara kinerja dan kreativitas komprehensif dalam mengevaluasi kinerja organisasi secara komprehensif.

Kajian dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari kegiatan manajemen yang sering digunakan organisasi sebagai parameter untuk menilai dan mengukur suatu kinerja organisasi dimana penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk menentukan efektifitas berjalannya suatu organisasi. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil

kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahmudi, 2010).

Menurut Mackerron, *et al.* (2003) bahwa Kerangka *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* menjadi panduan *quality award* di banyak negara. Kerangka ini digunakan oleh organisasi sebagai alat penilaian diri guna meningkatkan kinerja organisasi. Alat ini merepresentasikan sebuah penilaian operasional organisasi untuk praktek manajemen berkualitas. Kerangka Baldrige telah diadopsi, diadaptasi, dan digunakan untuk penilaian disejumlah pengaturan di bidang bisnis pada tahun 1999, program Baldrige National meningkatkan kriteria dari kerangka kerjanya untuk bidang kesehatan dan pendidikan. Kriteria pendidikan dimaksudkan agar secara luas berlaku untuk sekolah dan pengaturan pendidikan negeri, pendidikan swasta, atau perusahaan di semua tingkatan. (Baldrige, 2006).

Kinerja perguruan tinggi dapat diukur dengan berbagai macam alat ukur kinerja. Beberapa diantaranya adalah yang dikenal dengan *Balance Scorecard*, *multidimensional performance model*, *dashboard*, *performance efficiency method*, *service provit chain*, *BCG Matrix*, *Success dimensions model*, *results and determinants model total quality management (TQM)* (Karpagam, 2010). Hal ini sejalan dengan pendapat Bayat (2011) yang menyebutkan beberapa model untuk mengukur indikator kinerja seperti *Balance Scorecard*; *Critical Few*; *Performance dashboard*; dan *Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria*. Masih banyak lagi contoh-contoh model pengukuran kinerja seperti *ISO 9000*, *Accreditation*, *Servqual*, *Benchmarking*, *Licensure*, *Academic Program Review*, *Six Sigma* dan lain-lain.

Saat ini, kinerja perguruan tinggi di Indonesia dinilai dengan menggunakan sistem akreditasi yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 1996 oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Peraturan

terbaru akreditasi perguruan tinggi di Indonesia yang dikeluarkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia adalah bahwa semua perguruan tinggi di Indonesia baik negeri atau swasta harus sudah diakreditasi pada tahun 2013 jika tidak maka perguruan tinggi tersebut akan ditarik izin operasionalnya. Ultimatum ini menyebabkan seluruh perguruan tinggi di Indonesia saat ini terus berusaha untuk mengikuti seluruh peraturan, persyaratan, prosedur dan tatacara dokumentasi sesuai dengan ketentuan akreditasi. Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi merupakan salah satu badan penilai akreditasi sesuai Undang-undang nomor 20 Tahun 2010 yang khusus menangani penilaian akreditasi perguruan tinggi. Akreditasi perguruan tinggi dilakukan oleh pakar *expert* atau ahli dan mereka yang memahami bagaimana cara menilai pengelolaan program studi/institusi perguruan tinggi sebagai Tim atau Kelompok Penilai/Assesor. Sesuai dengan buku panduan akreditasi perguruan tinggi terdapat tujuh (7) standard kinerja yang harus dipenuhi oleh perguruan tinggi yaitu:

- 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Pencapaian
- 2) Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan dan Penjaminan Mutu
- 3) Mahasiswa dan Lulusan
- 4) Sumber Daya Manusia
- 5) Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik
- 6) Pembiayaan, Sanrana dan Prasarana, serta Sistem Informasi
- 7) Penelitian, Pelayanan / Pengabdian Masyarakat dan Kerjasama.

Sesuai dengan Permenristekdikti No 32/2016 tentang akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, BAN-PT mengembangkan Instrumen Akreditasi Program Studi (IAPS) versi 2018, yang secara singkat ditulis **IAPS 4.0** (IAPS 1.0 (1996); IAPS 2.0 (2000), IAPS 3.0 (2008)). BAN-PT mengembangkan instrumen

akreditasi yang relevan dengan pengembangan sektor pendidikan tinggi di Indonesia dan mengikuti perkembangan global. IAPS 4.0 menggunakan 9

Kriteria sebagai berikut :

- 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi;
- 2) Tata Pamong, Tata Kelola dan Kerjasama;
- 3) Mahasiswa;
- 4) Sumber Daya Manusia;
- 5) Keuangan, Sarana dan Prasarana;
- 6) Pendidikan;
- 7) Penelitian;
- 8) Pengabdian kepada Masyarakat;
- 9) Luaran dan Capaian Tridharma.

Ruben, *et al.* (2007) menyebutkan ada beberapa manfaat dari menggunakan MBNQA untuk pendidikan tinggi, yaitu :

1. Kerangka MBNQA memberikan standar keunggulan yang secara umum diterima dan tepat baik untuk organisasi yang luas dan dalam tingkat departemen tertentu.
2. Hal ini dapat dengan mudah diadaptasi apakah di bidang akademik atau bisnis.
3. Hal ini juga dapat memberikan pandangan kekuatan dan kelemahan dan menghasilkan dasar pengukuran kinerja pendidikan.
4. Hasilnya juga dapat digunakan untuk berbagi praktek-praktek terbaik di antara sektor dan model dukungan akreditasi.

Badri, *et al.* (2006) melakukan penelitian dengan indikator - indikator yang terdapat dalam Kriteria MBNQA Pendidikan, dimana telah dipilih secara cermat satu kriteria yang berasal dari Kriteria Baldrige Education untuk kategori

keunggulan kinerja dalam mengembangkan instrumen yang diukur Kriteria MBNQA Pendidikan dengan menggunakan tujuh poin *likert* skala. Adapun Kriteria *Malcolm Baldrige Education* untuk kategori Kinerja *Excellence* sebagai berikut:

1. Komitmen pemimpin: Dimensi kepemimpinan dalam kriteria eksekusi kinerja pendidikan berbasis *Baldrige* berisi enam kategori, yaitu leadership organisasi (arah leadership senior, governance organisasi, review kinerja organisasi); dan tanggungjawab sosial (tanggungjawab ke publik, perilaku etika, dan dukungan ke masyarakat)..

2. Perencanaan strategis: Dimensi perencanaan strategi di Kriteria Eksekusi Kinerja Pendidikan Berbasis *Baldrige* memiliki empat kategori, yaitu tujuan strategi (proses pembuatan strategi, dan tujuan strategi), dan penempatan strategi (pembuatan dan penempatan rencana aksi, dan proyeksi kinerja)

3. Mahasiswa dan *stakeholder*: Dimensi fokus siswa, *stakeholder* dan pasar ditunjukkan tiga kategori. Dimensi pertama adalah pengetahuan siswa, *stakeholder* dan pasar dengan dua kategori (pengetahuan siswa dan pengetahuan *stakeholder* dan pasar) dan dimensi kedua adalah hubungan siswa dan *stakeholder*, dan kepuasan mereka, dengan dua kategori (hubungan antara siswa dan *stakeholder*, dan pemastian kepuasan siswa dan *stakeholder*).

4. Mengevaluasi data: Dimensi pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, berisi empat kategori, yaitu pengukuran dan analisis kinerja organisasi (ukuran kinerja, dan analisis kinerja); dan manajemen informasi dan pengetahuan (ketersediaan data dan informasi, dan pengetahuan organisasi).

5. Fokus fakultas dan staff: Dimensi fakultas dan staff berisi tujuh kategori, yaitu sistem kerja (organisasi dan manajemen, sistem manajemen kinerja fakultas

dan staff, dan perekrutan dan kemajuan karir); pembelajaran dan motivasi fakultas dan staff (pendidikan, training, dan pengembangan fakultas dan staff, dan pengembangan motivasi dan karir); dan kesejahteraan dan kepuasan fakultas dan staff (lingkungan kerja, dan dukungan dan kepuasan fakultas dan staff).

6. Manajemen proses: Dimensi manajemen proses ditunjukkan oleh dua kategori, yaitu proses yang terpusat-pembelajaran dan proses dukungan.

7. Hasil kinerja: Dimensi hasil kinerja organisasi ditunjukkan dalam enam kategori, yaitu hasil pembelajaran siswa; hasil siswa dan stakeholder; hasil budget, finansial dan pasar; hasil fakultas dan staff; hasil efektivitas organisasi; dan hasil governance dan tanggungjawab sosial.

Ruky (2001) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa. Bila organisasi menggunakan teknologi yang berkualitas, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain – lainnya.

2.2.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Suwatno, *et al.* (2013) mengatakan bahwa sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Sumberdaya manusia merupakan sumber daya yang berharga, sumberdaya manusia akan berjalan dengan efektif apabila dikembangkan dan didorong oleh kebijakan yang konsisten yang mendorong munculnya komitmen, akibatnya kemauan karyawan akan berkembang untuk bertindak lebih fleksibel dalam menyesuaikan dengan kepentingan organisasi untuk meraih keunggulan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Randhawa (2007) adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sehingga tujuan individu, organisasi dan social tercapai. Dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai setiap pengambilan keputusan dan praktek-praktek yang mempengaruhi karyawan dalam organisasi (Shahnawaz dan Juyal, 2006). Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sebuah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Praktik manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai kegiatan organisasi yang ditujukan untuk mengelola sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi (Tiwari dan Saxena, 2012). Praktik manajemen sumberdaya manusia

dapat digambarkan sebagai suatu kegiatan organisasi yang melibatkan kelompok manajemen sumber daya manusia dan memastikan bahwa kegiatan manajemen organisasi selaras dengan tujuan organisasi. (Wright dan Snell, 1991). Pawan (2000) mengidentifikasi praktik manajemen sumberdaya manusia sebagai upah dan penghargaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kesehatan dan keselamatan, dan perluasan atau pengurangan tenaga kerja. Mondy (2010) menyatakan pada umumnya praktik manajemen sumberdaya manusia digunakan oleh kepegawaian untuk perencanaan sumberdaya, rekrutmen dan seleksi; pengembangan sumberdaya manusia yaitu pelatihan, pengembangan dan perencanaan dan pengembangan karir; kompensasi yaitu kompensasi finansial langsung dan tidak langsung dan kompensasi non finansial; keselamatan dan kesehatan; dan karyawan dan hubungan kerja.

Kajian dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi menggunakan praktik manajemen sumberdaya manusia untuk membentuk perilaku, sikap, dan persepsi karyawan dengan cara meningkatkan kinerja dan hasil yang diinginkan. Khan (2010) mengidentifikasi ada lima kunci praktik manajemen sumberdaya manusia, yaitu, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, kompensasi dan reward, penilaian kinerja, dan partisipasi karyawan. Quresh, *et al.* (2010) mengkategorikan praktik manajemen sumberdaya manusia dalam sistem seleksi, pelatihan, definisi pekerjaan, sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi, sistem perencanaan karir dan partisipasi karyawan.

Riset membuktikan bahwa penerapan yang efektif dari beberapa praktik manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah memungkinkan karyawan selalu berkomitmen pada pekerjaannya untuk meningkatkan kinerja (Chen, *et al.*, 2009; Shahzad, *et al.*, 2008, Amin, *et al.*, 2014). Pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia yang tepat bagi karyawan sebuah

perguruan tinggi adalah mempromosikan kinerja universitas (Amin, *et al.*, 2014).

Lew (2009) mengatakan bahwa sebagai karyawan memainkan peran strategis dalam meningkatkan peringkat di bidang utama seperti kualitas penelitian, reputasi akademik fakultas, kualitas program akademik, kontribusi penelitian kepada masyarakat, menyiapkan pemimpin masa depan dan kualitas lulusan.

Noe, *et al.* (2013) manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak perusahaan yang menyebut konsep MSDM sebagai bentuk "praktik-praktik manusia". Praktik-praktik MSDM yang dapat membantu perusahaan-perusahaan untuk menghadapi tantangan-tantangan kompetitif dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi yang meliputi mengelola lingkungan SDM, memperoleh dan mempersiapkan SDM, penilaian dan pengembangan SDM, serta pemberian kompensasi kepada SDM yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Mengelola lingkungan SDM

Mengelola faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal memungkinkan para karyawan untuk membuat kontribusi terbesar terhadap produktivitas dan daya saing perusahaan.

Menciptakan lingkungan yang positif bagi SDM meliputi:

- a) Menghubungkan praktik-praktik MSDM terhadap sasaran-sasaran bisnis perusahaan yaitu MSDM strategis.
- b) Memastikan bahwa praktik-praktik MSDM sesuai dengan undang-undang pemerintah pusat, pemerintah Negara bagian, dan pemerintah daerah.
- c) Merancang pekerjaan yang dapat memotivasi dan memuaskan karyawan serta memaksimalkan pelayanan pelanggan, kualitas, dan produktivitas.

2) Memperoleh dan mempersiapkan SDM

Kebutuhan-kebutuhan pelanggan terhadap produk atau jasa yang baru mempengaruhi jumlah dan jenis karyawan perusahaan yang harus berhasil.

Pemberhentian karyawan, promosi karyawan, dan pensiun juga mempengaruhi kebutuhan SDM. Para manajer perlu memperkirakan jumlah

dan jenis karyawan yang diperlukan agar dapat memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk dan jasa. Para manajer juga harus

mengidentifikasi para karyawan pada saat ini atau para karyawan potensial yang dapat berhasil memberikan produk dan jasa. Bidang ini merupakan

bidang MSDM yang berhubungan dengan aktivitas untuk:

a) Mengidentifikasi persyaratan SDM, yaitu perencanaan SDM, perekrutan karyawan, dan penyeleksian karyawan.

b) Pelatihan karyawan agar dapat memiliki berbagai ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya.

3) Penilaian dan pengembangan SDM

Para manajer perlu memastikan bahwa para karyawan memiliki berbagai ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan pada saat ini dan di

masa mendatang. Teknologi baru dan gerakan mutu, banyak perusahaan merancang ulang berbagai ketrampilan sehingga pekerjaan tersebut

dilakukan oleh tim. Sebagai akibatnya, para manajer dan para karyawan kemungkinan perlu mengembangkan berbagai ketrampilan baru agar dapat

berhasil dalam lingkungan tim. Perusahaan-perusahaan perlu menciptakan lingkungan pekerjaan yang mendukung pekerjaan dari para karyawan dan

aktivitas-aktivitas non-pekerjaan. Bidang MSDM tersebut ditujukan untuk :

a) Mengukur kinerja para karyawan

b) Mempersiapkan para karyawan untuk peran-peran pekerjaan di masa mendatang serta mengidentifikasi berbagai kepentingan, sasaran, nilai, dan masalah-masalah karir karyawan lainnya.

c) Menciptakan hubungan kerja dan lingkungan pekerjaan yang menguntungkan perusahaan dan karyawan.

4) Memberikan kompensasi kepada SDM

Selain pekerjaan yang menarik, gaji, dan tunjangan merupakan insentif paling penting yang dapat ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan kepada para karyawan sebagai imbalan kontribusi terhadap produktivitas, kualitas, dan pelayanan pelanggan. Selain itu, gaji dan tunjangan dapat digunakan untuk menghargai keanggotaan para karyawan baru. Pengaruh positif dari perancangan pekerjaan baru, teknologi yang baru, dan gerakan mutu terhadap produktivitas dapat merugikan jika para karyawan tidak puas dengan tingkat gaji dan tunjangan atau yakin bahwa gaji dan tunjangan tidak disalurkan secara adil. Bidang MSDM tersebut meliputi :

a) Menciptakan sistem-sistem pembayaran gaji

b) Menghargai kontribusi-kontribusi para karyawan.

c) Memberikan tunjangan-tunjangan kepada para karyawan.

2.2.3 Budaya Organisasi

Robbins (2015), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi. Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang

yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat-tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi.

oleh karena itu, diharapkan individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami

budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Schein (2004)

mendefinisikan budaya organisasi sebagai kekuatan dinamis di dalam organisasi yang berputar, menarik dan interaktif dan dibentuk oleh karyawan dan gerakan

manajemen, sikap dan perilaku. Budaya organisasi menurut Wibowo (2011)

adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, nilai-nilai

bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan

sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut

menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam

melaksanakan kinerjanya. Pendapat lain tentang budaya organisasi menurut Uha

(2013) adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam

menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai tersebut

yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan

apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai

landasan untuk berperilaku.

Uha (2013) juga mengemukakan manfaat budaya organisasi, membantu

mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan

organisasi. Di samping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai

departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat

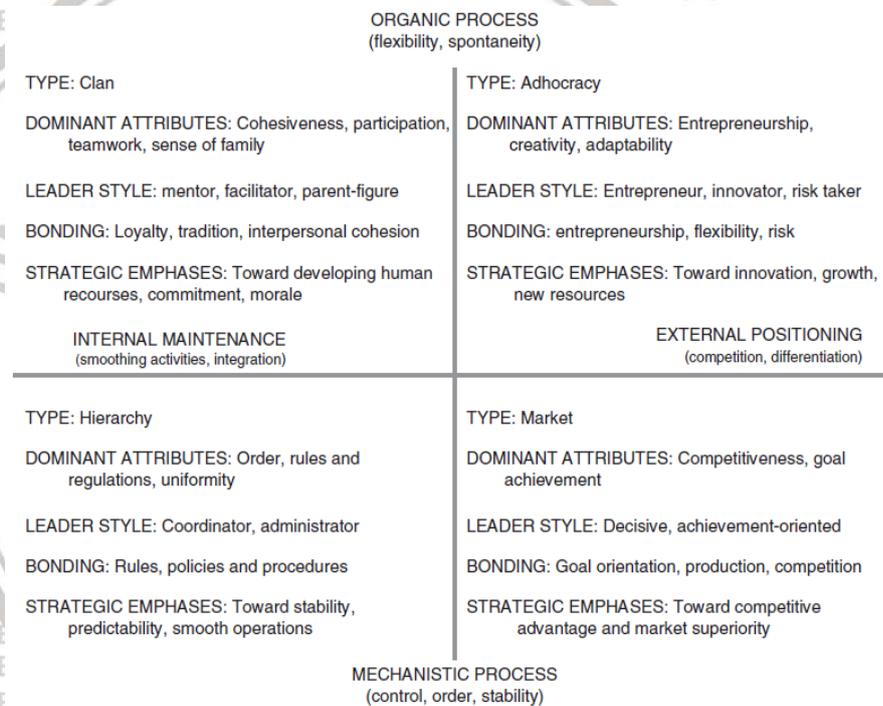
yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama. Budaya organisasi

membentuk perilaku staf dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai dan mendorong mereka bafikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan.

Kajian dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah asumsi dasar bersama dari suatu kelompok untuk memecahkan masalah dengan beradaptasi dan berintegrasi baik secara internal atau eksternal, yang dianggap sah dan untuk itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, bafikir, dan merasa memiliki dalam kaitannya dengan masalah organisasi. Deshpande', *et al.* (1993) melihat jenis budaya organisasi umumnya secara empiris digunakan untuk mengukur konstruk, terutama ketika berhadapan dengan variabel organisasi lainnya, seperti komitmen organisasi dan kinerja. Bahkan, dengan asumsi bahwa beberapa jenis budaya organisasi menyebabkan kinerja organisasi yang unggul adalah salah satu alasan utama untuk kepentingan budaya organisasi.

Deshpande', *et al*, 1993 menggunakan poros untuk menggeneralisasikan budaya membentuk tabel dua arah dengan membedakan empat jenis budaya organisasi, yaitu:

- (1) budaya klan, yang menekankan kekompakan, partisipasi dan kerja sama tim;
- (2) budaya adhokrasi, yang menekankan nilai-nilai kewirausahaan, kreativitas dan kemampuan beradaptasi;
- (3) budaya hirarki, yang menyoroti order, aturan dan peraturan; dan
- (4) budaya pasar, yang menekankan daya saing dan pencapaian tujuan



Source: Deshpandé (1993)

Gambar 2.1
Budaya Organisasi Deshpande', et al, (1993)

Menurut Greenberg dan Baron (2003) fungsi budaya organisasi adalah:

1) Memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2) Membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat strong culture, orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

3) Memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama.

Suatu perusahaan dengan budaya yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Menurut Nurtjahjani, *et al.* (2007) agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui sosialisasi. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Ada beberapa fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2001), yaitu :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan
- 5) Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Luthans (2002) menyatakan budaya organisasi memiliki 6 (enam) karakteristik yaitu:

- 1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi. Anggota organisasi saling berintegrasi dengan menggunakan tata cara, istilah dan bahasa sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.
- 2) Norma-norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan yaitu tidak berlebih tetapi tidak juga berkurang.
- 3) Nilai-nilai yang dominan. Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi rendah, dan efisiensi yang tinggi.
- 4) Aturan-aturan. Terdapat pedoman yang harus ditaati juga dengan bergabung dalam organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

5) Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan perusahaan tentang bagaimana memperlakukan karyawan atau pelanggan.

6) Iklim organisasi. Perasaan mengenai perusahaan secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan luar perusahaan.

Menurut Robbins (2001) terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi modern sebagai berikut :

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejah mana anggota organisasi didorong untuk inovatif dan berani untuk mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap hal yang rinci atau detail. Sejah mana anggota organisasi diharapkan mampu menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian pada hal yang rinci atau detail.

3) Berorientasi pada hasil. Sejah mana para manajemen berfokus pada hasil, bukan pada teknis dan bagaimana orientasi para manajemen dalam mencapai hasil.

4) Berorientasi pada manusia. Sejah mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.

5) Berorientasi pada tim. Sejah mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam kelompok-kelompok kerja dibandingkan pada kerja individual.

6) Keagresifan. Sejah mana anggota-anggota organisasi itu agresif dan kompetitif.

7) Stabilitas. Sejah mana aktivitas organisasi menekankan pada kemajuan dan bukan pada *status quo*.

Menurut Khosla (2015) ada delapan dimensi yang digunakan untuk membuat konsep budaya organisasi adalah:

1) Perencanaan Orientasi: Unsur ini menekankan pengelolaan secara perencanaan lengkap dan menghindari kejutan.

- 2) Inovasi: Hal ini didefinisikan sebagai sejauh mana manajer individu didorong untuk mengambil risiko dan berinovasi.
- 3) Agresivitas / Action Orientasi: ini memberikan penekanan pada mendapatkan berbagai hal, menjadi langkah seseorang dan bukan menjadi pengikut.
- 4) Orang Orientasi: Ini menempatkan penekanan kuat pada kepedulian karyawan dan pertumbuhan mereka.
- 5) Tim Orientasi: Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seseorang didorong untuk bekerja sama dan berkoordinasi di seluruh unit.
- 6) Komunikasi: Dimensi ini melibatkan keterbukaan untuk berkomunikasi dan memungkinkan orang lain untuk menjadi berpengetahuan dan dengan demikian meningkatkan kemungkinan partisipasi.
- 7) Hasil Orientasi: Dimensi ini menekankan pada memegang orang bertanggung jawab untuk hasil akhir yang jelas dan menuntut.
- 8) Konfrontasi: ini melibatkan isu-isu secara terbuka bukannya mengubur mereka.

2.2.4 Knowledge Management

Manajemen pengetahuan menjadi topik bahasan dalam lingkaran bisnis, industri dan pendidikan. Proses saat organisasi membuat, menata dan membagi pengetahuan yaitu manajemen pengetahuan (KM = *knowledge management*) menjadi sumber keuntungan kompetitif berkelanjutan (Hatch dan Dyer, 2004).

Kidwell, et al. (2001), *Knowledge Management* di perguruan tinggi digunakan dalam 5 proses utama, yaitu proses pengembangan produk dan kurikulum; proses penelitian; proses layanan administrasi; proses layanan mahasiswa dan alumni; serta proses layanan pada masyarakat. Dengan kualitas yang meningkat, perguruan tinggi mendapatkan manfaat yang besar, terutama untuk meningkatkan kinerjanya dan kemampuan bersaing. Untuk dapat mengimplementasikan *Knowledge Management* di perguruan tinggi, diperlukan

perubahan *mindset*, terutama dalam pengembangan tenaga dosen yang memerlukan perubahan peran baru sebagai pelaku utama dari *Knowledge Management*. Gambar di bawah ini menjelaskan 5 proses utama yang memanfaatkan *knowledge management*.



Gambar 2.1
Proses Utama PT Memanfaatkan *Knowledge Management*

Menurut Serban, *et al.* (2002) manajemen pengetahuan adalah tentang menggunakan kekuatan berpikir dari sebuah organisasi yang secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai efisiensi, memastikan keunggulan kompetitif, dan memacu inovasi. Intinya kerangka manajemen pengetahuan adalah penciptaan pengetahuan. Semua organisasi, lembaga pendidikan tinggi, khususnya menciptakan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dapat terjadi melalui berbagai cara, seperti penemuan ilmiah atau diskusi. Namun, pengetahuan dapat dengan mudah hilang atau tidak digunakan jika tidak ditangkap. Dari perspektif teknologi, menangkap pengetahuan dapat dicapai melalui digitalisasi, dokumentasi, ekstraksi, representasi, dan penyimpanan.

Menurut Suharsaputra (2015) manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Davenport, *et al.* (1999),

knowledge management berkaitan dengan eksploitasi dan pengembangan asset pengetahuan dari sebuah organisasi dengan maksud untuk meraih target organisasi.

Davidson dan Voss (2003) *knowledge management* merupakan cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi. Mereka menambahkan bahwa *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berbicara.

Malhotra (2000) mengingatkan bahwa dinamika penerapan *knowledge management* saat ini merupakan konsekuensi logis dari kehidupan suatu organisasi yang harus selalu menyiapkan respon terhadap lingkungan yang bercirikan dua hal yaitu :

- 1) Kerumitan atau kompleksitas yang disebabkan oleh peningkatan jumlah, keragaman, dan saling ketergantungan antara berbagai entitas di dalam suatu lingkungan organisasi.
- 2) Gejolak lingkungan atau turbulensi yang ditentukan oleh semakin cepatnya siklus (*cycle-time*) dari setiap kejadian atau peristiwa.

Kompleksitas dan gejolak lingkungan, serta tingkat pertumbuhan absolut keduanya akan sangat meningkat dimasa mendatang, menurut Malhotra, banyak organisasi memiliki sistem informasi yang pada umumnya memakai model manajemen informasi untuk keperluan :

- 1) Mengupayakan agar pangkalan data *knowledge* dan para pemiliknya secara terus menerus disesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal.
- 2) Memberitahukan kepada para karyawan atau anggota organisasi tentang perubahan-perubahan terakhir, baik dalam produk maupun prosedur untuk menghasilkan sebuah produk baru.

Nonaka, *et al.* (1995) menyatakan bahwa proses penciptaan *knowledge* organisasi terjadi karena adanya interaksi (konversi) antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Saat ini, organisasi biasanya menggunakan media-media berikut ini sebagai sarana komunikasi antar sumber daya manusia yang ada di organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu : (1) rapat secara berkala, (2) diskusi secara berkala, (3) pertemuan bulanan, (4) internet, (5) surat edaran / surat keputusan, (6) papan pengumuman, (7) internet / media massa.

Nonaka, *et al.* (1995) menyatakan bahwa untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *SECI* (*socialization, externalization, combination, internalization*), digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi.

1) Sosialisasi

Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan). Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari *knowledge*. Di dalam sistem *knowledge management* yang akan dikembangkan, fitur-fitur *collaboration*, seperti *e-mail*, diskusi, elektronik, komunitas praktis (*communities of practice*) memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman, dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga organisasi semakin mampu belajar serta melahirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit knowledge* para *trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan.

2) Eksternalisasi

Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Mendatangkan *expert*, akan terdapat *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge* / kompetensi sumber daya. Diskusi yang dilakukan secara elektronik juga dapat mendukung proses ini. Hasil dari diskusi tersebut didokumentasikan dan disimpan dalam suatu *repository* serta dapat dipublikasikan melalui sistem informasi yang ada di organisasi.

3) Kombinasi

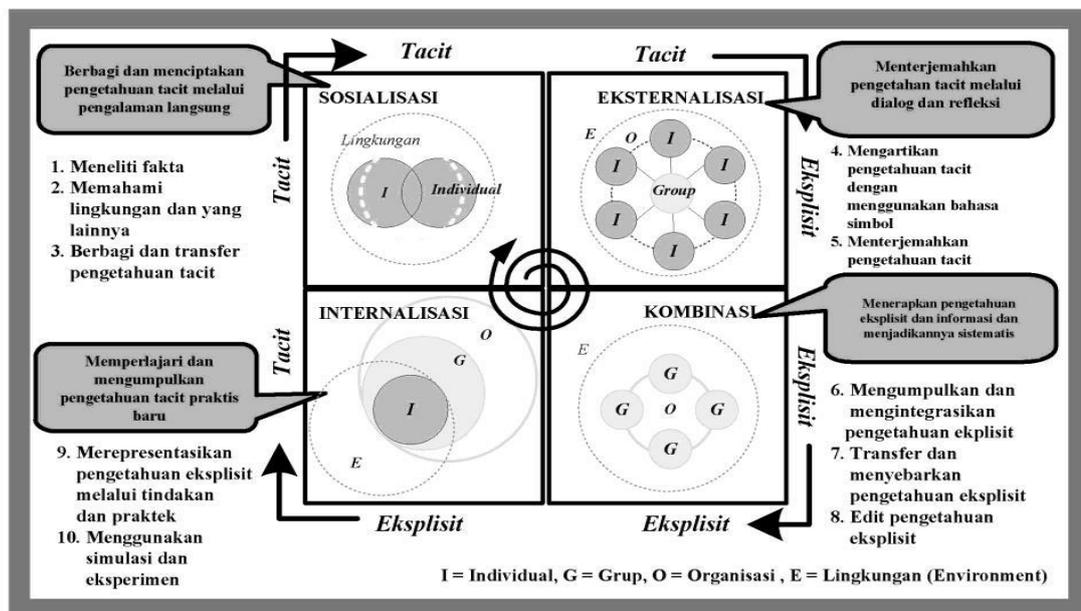
Proses konversi *knowledge* melalui kombinasi adalah mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media untuk proses ini dapat melalui internet (forum diskusi), *database* organisasi, dan internet untuk memperoleh sumber eksternal.

Fitur-fitur *enterprise portal* seperti *knowledge organization system* yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (*taksonomi*), pencarian, dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. *Business Intelligence* sebagai fungsi penganalisis data secara matematis dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Demikian pula *content management* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik yang terstruktur (*database*) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen) dapat mendukung proses kombinasi ini.

4) Internalisasi

Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses inilah terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media internet (*database organisasi*), surat edaran / surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. *Content management* selain mendukung proses kombinasi, juga dapat memfasilitasi proses internalisasi. Pemicu untuk proses ini adalah penerapan "*learning by doing*".

Gambar di bawah ini merefleksikan SECI yang saling berkaitan sehingga membentuk *knowledge management* yang berkelanjutan pada sebuah organisasi.



Sumber : Nonaka & Takeuchi (2001) *The Knowledge Creating Company*, Oxford Unieiversity Press

Gambar 2.2
Empat Model Konversi Knowledge (Diterjemahkan)

Kemampuan sebuah organisasi dalam mengeksploitasi pengetahuan tergantung tiga alat KM, yaitu teknologi, struktur organisasi, dan alat pengetahuan spesifik lainnya (Birkinshaw, 2001).

- 1) Teknologi : mencerminkan teknologi informasi. Teknologi informasi menjadi gudang pengetahuan yang memberikan pustaka informasi tentang klien, transaksi masa lalu dan hubungan yang ada. Meski begitu juga berisi pengetahuan atau keahlian tacit dari pakar terkenal.
- 2) Struktur organisasi : berisi struktur organisasi formal dan informal. Bagian besar dari KM adalah tentang fasilitas interaksi alami antar orang. Struktur ini adalah layout fisik kantor untuk memfasilitasi interaksi social atau struktur formal di seputar aliran pengetahuan. Ada pendekatan baru ke struktur, yang disebut komunitas praktek. Ini mencerminkan sekelompok individu dengan kepentingan dan masalah yang sama, tapi tersebar di seluruh organisasi.
- 3) Alat KM spesifik : beberapa alat KM spesifik adalah transfer best practice dan desain pusat eksekusi. Best practice ditransfer dari satu bagian sebuah organisasi ke lainnya. Pusat eksekusi dibuat untuk menggunakan individu atau kelompok dengan keahlian spesifik yang pengetahuannya bisa diambil dan digunakan di bagian lain perusahaan.

Menurut Adhikari (2010) institusi pendidikan adalah tempat terbaik untuk *knowledge management* dengan inisiatif seperti berikut :

- 1) Lingkungan belajar mengajar : penciptaan dan penyebaran pengetahuan tidak bisa dilakukan tanpa lingkungan belajar mengajar yang harmonis.
- 2) Aktivitas penelitian : meski beberapa institusi penelitian berfungsi di dalam kerangka universitas, ini malah kurang kolaboratif dan minim basis pengetahuan. Harus ada sebuah sistem yang menstrasfer pengetahuan dan skill penelitian dalam institusi penelitian yang berbeda.

3) Pengetahuan berbasis teknologi : teknologi membantu menciptakan dan memproses pengetahuan dalam bentuk yang dibutuhkan. Ini adalah sebuah alat untuk mendokumentasikan pengetahuan tacit. Teknologi informasi adalah media efektif untuk menyebarkan dan berbagi pengetahuan.

4) Networking berbasis pengetahuan : ini bukan tentang menciptakan, menyimpan, dan menyebarkan pengetahuan tanpa aktivitas networking di dalam dan di luar sistem universitas. Sebuah hubungan networking adalah penting dalam meningkatkan hubungan social antar komunitas bisnis, kementerian pemerintah, dan organisasi non pemerintah.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian-penelitian yang akan dilakukan. Untuk menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda dari penelitian terdahulu maka diperlukan sebuah konsep penelitian yang memberikan batasan-batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini mendesain pola hubungan antara variabel tersebut kedalam sebuah kerangka konsep penelitian. Terjadinya keterkaitan antara variabel praktik manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi yang dimediasi oleh *knowledge management* diduga dapat memberikan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Kinerja perguruan tinggi dapat diukur dengan berbagai macam alat ukur kinerja. Beberapa diantaranya adalah yang dikenal dengan *Balance Scorecard*, *multidimensional performance model*, *dashboard*, *performance efficiency method*, *service provit chain*, *BCG Matrix*, *Success dimensions model*, *results and determinants model total quality management (TQM)* (Karpagam, 2010). Hal ini sejalan dengan pendapat Bayat (2011) yang menyebutkan beberapa model untuk mengukur indikator kinerja seperti *Balance Scorecard*; *Critical Few*; *Performance dashboard*; dan *Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria*. Masih banyak lagi contoh-contoh model pengukuran kinerja seperti *ISO 9000*, *Accreditation*, *Servqual*, *Benchmarking*, *Licensure*, *Academic Program Review*, *Six Sigma* dan lain-lain.

Kunci keberhasilan kinerja organisasi sebuah perguruan tinggi saat ini adalah terletak pada akreditasi. Akreditasi perguruan tinggi oleh BAN-PT

merupakan salah satu parameter dalam menentukan mutu perguruan tinggi serta program studi di Indonesia. Keadaan saat ini menunjukkan bahwa untuk mencapai nilai akreditasi yang sesuai diinginkan maka perguruan tinggi serta program studi harus menyesuaikan kondisi internal mereka sesuai dengan standar yang telah diberikan oleh BAN-PT. Sebagai pertimbangan untuk mencapai standar yang ditentukan oleh BAN-PT, maka diperlukanlah proses evaluasi diri apakah program studi atau perguruan tinggi tersebut sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh BAN-PT.

Menurut Mackerron, *et al.* (2003) bahwa Kerangka *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) menjadi panduan quality award di banyak negara. Kerangka ini digunakan oleh organisasi sebagai alat penilaian diri guna meningkatkan kinerja organisasi. Alat ini merepresentasikan sebuah penilaian operasional organisasi untuk praktek manajemen berkualitas. Kerangka *Baldrige* telah diadopsi, diadaptasi, dan digunakan untuk penilaian disejumlah pengaturan di bidang bisnis pada tahun 1999, program *Baldrige National* meningkatkan kriteria dari kerangka kerjanya untuk bidang kesehatan dan pendidikan. Kriteria pendidikan dimaksudkan agar secara luas berlaku untuk sekolah dan pengaturan pendidikan negeri, pendidikan swasta, atau perusahaan di semua tingkatan. (Baldrige, 2006).

Ruben, *et al.* (2007) menyebutkan ada beberapa manfaat dari menggunakan MBNQA untuk pendidikan tinggi, yaitu :

1. Kerangka MBNQA memberikan standar keunggulan yang secara umum diterima dan tepat baik untuk organisasi yang luas dan dalam tingkat departemen tertentu.
2. Hal ini dapat dengan mudah diadaptasi apakah di bidang akademik atau bisnis.

3. Hal ini juga dapat memberikan pandangan kekuatan dan kelemahan dan menghasilkan dasar pengukuran kinerja pendidikan.

4. Hasilnya juga dapat digunakan untuk berbagi praktek-praktek terbaik di antara sektor dan model dukungan akreditasi.

Untuk menunjukkan adanya pola hubungan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya maka diperlukan sebuah konsep penelitian yang memberikan batasan – batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan. Desain pola hubungan antar variabel ini digambarkan dalam sebuah kerangka konsep penelitian. Penelitian ini didasarkan pada konsep keterkaitan variable praktik manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi, yang dimediasi oleh *knowledge management*, diduga dapat memberikan pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendasari hubungan antar variable penelitian adalah sebagai berikut :

Hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Moideenkutty (2011), bahwa praktik MSDM terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Saeed, *et al.* (2013), mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik HRM (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi. AIDamoe, *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Björkman, *et al.* (2007) bahwa pengenalan praktik manajemen sumberdaya manusia dari pusat perusahaan asing berhubungan negatif dengan kinerja, adaptasi perusahaan lokal dari praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India. Vergara, *et al.* (2016)

mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan yang ditemukan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi.

Hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan *knowledge management* mengacu pada pendapat Fong, *et al.* (2011)

mengungkapkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagai pengetahuan. Al-Hawari (2015) mengungkapkan bahwa pelatihan dan

pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, dan rekrutmen

dan seleksi menunjukkan dampak positif terhadap penerapan manajemen

pengetahuan. Monteiro, *et al.* (2012) bahwa ditemukan bahwa pelaksanaan

pelatihan dan kompensasi memiliki prospek pengaruh langsung terhadap

manajemen pengetahuan. Yazhou, *et al.* (2012) bahwa praktik manajemen

sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan di mediasi

oleh *knowledge management*.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi mengacu

pada pendapat Lee, *et al.* (2004) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat

antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pinho, *et al.* (2014)

menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Yesil, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak

berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan. Uzkurt, *et al.* (2013)

menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien regresi tidak signifikan

pada dimensi kinerja perusahaan.

Hubungan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*

mengacu pada pendapat Allameh, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa ada

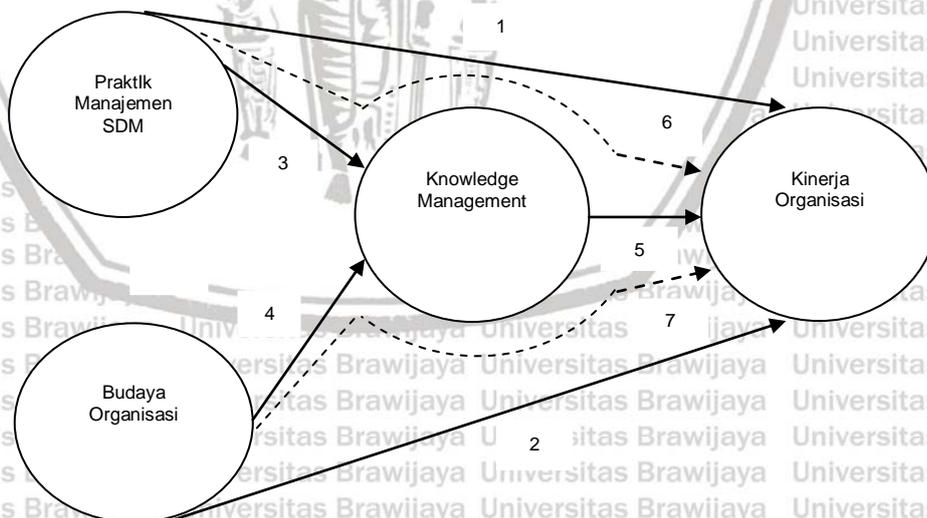
hubungan yang bermakna (sekitar 99%) antara berbagai jenis budaya organisasi

berpengaruh dan enam dimensi manajemen pengetahuan. Kangas (2009)

menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge management. Hsing Chang, *et al.* (2015) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi (berorientasi pada hasil, ketat dikontrol dan berorientasi pekerjaan) memang memiliki pengaruh yang signifikan pada proses KM (penciptaan, penyimpanan, transfer dan aplikasi) niat individu.

Hubungan antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Pension, *et al.* (2013) menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Gholami, *et al.* (2013) bahwa praktek manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Zack, *et al.* (2009) menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan fenomena beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, serta pola hubungan yang dimaksud, maka penelitian ini mencoba membuat kerangka konseptual penelitian yang dimaksud dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini :



Gambar 3.1
Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan :

1. Moideenkutty (2011), Saeed, *et al.* (2013), AIDamoe, *et al.* (2011), Vergara, *et al.* (2016).

2. Lee, *et al.* (2004), Pinho, *et al.* (2014), Yesil, *et al.* (2013), Uzkurt, *et al.* (2013)
3. Fong, *et al.* (2011), Al-Hawari (2015), Monteiro, *et al.* (2012), Yazhou, *et al.* (2012).
4. Alameh, *et al.* (2011), Kangas (2009), Chang, *et al.* (2015).
5. Pension, *et al.* (2013), Gholami, *et al.* (2013), Zack, *et al.* (2009).

3.2. Hipotesis Penelitian

3.2.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Organisasi (PK >> KO)

Hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Moideenkutty (2011), bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Saeed, *et al.* (2013), mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi.

AIDamoe, *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Khan (2010) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi.

Abdullah, *et al.* (2009) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan, kerja tim, penilaian kinerja dan perencanaan sumber daya manusia memiliki efek langsung pada kinerja bisnis.

Björkman, *et al.* (2007) bahwa pengenalan praktik manajemen sumberdaya manusia dari pusat perusahaan asing berhubungan negatif dengan kinerja, adaptasi perusahaan lokal dari praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India.

Organisasi menggunakan praktik manajemen sumberdaya manusia untuk membentuk perilaku, sikap, dan persepsi karyawan dengan cara meningkatkan kinerjanya dan hasil yang diinginkan (Chew, 2004). Praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki efek langsung terhadap kinerja organisasi (Schuler dan Jackson, 1999; Chand dan Katou, 2007). Vergara, *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan yang ditemukan antara praktek manajemen sumberdaya manusia dan kinerja. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa, apakah sendiri atau dalam kumpulan, praktik manajemen sumberdaya manusia tidak berdampak langsung ke kinerja organisasi (Katou dan Budhwar, 2006).

H1 Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Organisasi

3.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Lee, *et al.* (2004) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pinho, *et al.* (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Yesil, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

Uzkurt, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien regresi tidak signifikan pada dimensi kinerja perusahaan.

Jones, *et al.* (2006) menyatakan peran budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja kompetitif perusahaan. Banyak pemimpin menyadari kinerja yang berasal dari perilaku seperti saling kerjasama, berbagi pengetahuan, dan saling membantu.

Rashid, *et al.* (2003), yang meneliti hubungan antara jenis budaya perusahaan (konsensus, kewirausahaan, birokrasi dan kompetitif) dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan.

H2 Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Organisasi

3.2.3 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia terhadap Knowledge Management

Hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan *knowledge management* mengacu pada pendapat Fong *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagi pengetahuan. Al-Hawari (2015) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, dan rekrutmen dan seleksi menunjukkan dampak positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

Monteiro *et al.* (2012) bahwa ditemukan bahwa pelaksanaan pelatihan dan kompensasi memiliki prospek pengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan. Soliman dan Spooner (2000) berpendapat bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki andil besar dalam meningkatkan pemahaman staff baik berupa transfer, pertukaran, dan penciptaan pengetahuan.

Scarborough (2003) menegaskan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia sebagai pendekatan alternatif, membantu rencana, dan sistem kerja, dan "memiliki sebuah efek terhadap progres pengetahuan yang akan meningkatkan *knowledge management* (KM)".

Jimenez *et al.* (2013), bahwa hubungan antara manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management* memang ada dan berorientasi sistem

pengetahuan sumberdaya manusia yang meliputi praktek-praktek desain pekerjaan, kerja tim, staf, pengembangan karir, pelatihan, penilaian kinerja dan kompensasi dapat meningkatkan semua *knowledge management* meliputi proses perolehan pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan dan memori organisasi.

Obeidat *et al.* (2014) berpendapat ada hubungan langsung antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan proses *knowledge management*.

Figueiredo *et al.* (2014) terdapat hubungan yang erat saling ketergantungan antara proses manajemen organisasi dengan orang-orang dan pengetahuan, yang menunjukkan efek positif dari praktik-praktik terbaik atau praktik keterlibatan yang tinggi dari manajemen sumber daya manusia pada proses *Knowledge Management*.

Pastor *et al.* (2010) Studi empiris mendukung hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management*, dan secara khusus menunjukkan bahwa praktek-praktek sumberdaya manusia berhubungan secara positif untuk berbagi dan mempertahankan pengetahuan, yang pada gilirannya berhubungan secara positif untuk penciptaan pengetahuan. Yazhou *et al.* (2012) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan dimediasi oleh *knowledge management*.

H3 Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap *Knowledge Management*.

3.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management*

Hubungan antara budaya organisasi dengan *knowledge management* mengacu pada pendapat Allameh *et al.* (2011) menunjukkan bahwa ada hubungan yang bermakna (sekitar 99%) antara berbagai jenis budaya organisasi berpengaruh dan enam dimensi manajemen pengetahuan.

Kangas (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge management.

Chang, *et al.* (2015) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi (berorientasi pada hasil, ketat dikontrol dan berorientasi pekerjaan) memang memiliki pengaruh yang signifikan pada proses KM (penciptaan, penyimpanan, transfer dan aplikasi) niat individu.

H4 Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Knowledge Management.

3.2.5 Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Organisasi

Hubungan antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Pension *et al.* (2013) menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Gholami *et al.* (2013) bahwa praktek manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Zack *et al.* (2009) menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

H5 Knowledge Management Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Organisasi

3.2.6 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia terhadap Knowledge Management (KM) dan Kinerja organisasi (PK >> KO)

Hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Moideenkutty (2011), bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Saeed, *et al.* (2013), mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi. Al-

Damoe, *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Khan (2010) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi.

Abdullah, *et al.* (2009) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan, kerja tim, penilaian kinerja dan perencanaan sumber daya manusia memiliki efek langsung pada kinerja bisnis.

Björkman, *et al.* (2007) bahwa pengenalan praktik manajemen sumberdaya manusia dari pusat perusahaan asing berhubungan negatif dengan kinerja, adaptasi perusahaan lokal dari praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India.

Organisasi menggunakan praktik manajemen sumberdaya manusia untuk membentuk perilaku, sikap, dan persepsi karyawan dengan cara meningkatkan kinerjanya dan hasil yang diinginkan (Chew, 2004). Praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki efek langsung terhadap kinerja organisasi (Schuler dan Jackson, 1999). Vergara, *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan yang ditemukan antara praktek manajemen sumberdaya manusia dan kinerja. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa, apakah sendiri atau dalam kumpulan, praktik manajemen sumberdaya manusia tidak berdampak langsung ke kinerja organisasi (Katou dan Budhwar, 2006).

H6 Knowledge Management memediasi pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap Kinerja Organisasi

3.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Management* (KM) dan Kinerja Organisasi

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi mengacu pada pendapat Lee, *et al.* (2004) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pinho, *et al.* (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Yesil, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja keuangan perusahaan.

Jones, *et al.* (2006) menyatakan peran budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja kompetitif perusahaan. Banyak pemimpin menyadari kinerja yang berasal dari perilaku seperti saling kerjasama, berbagi pengetahuan, dan saling membantu.

Rashid, *et al.* (2003), yang meneliti hubungan antara jenis budaya perusahaan (konsensus, kewirausahaan, birokrasi dan kompetitif) dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan.

H7 *Knowledge Management* memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

3.3 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yakni praktik manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, *knowledge management*, dan kinerja organisasi, masing-masing berfungsi sebagai variabel independen yakni praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi, variabel dependen yakni *knowledge management* dan kinerja organisasi, variabel mediasi yakni *knowledge management*. Dalam rangka mewujudkan penelitian ini agar lebih fokus, maka perlu adanya definisi operasional untuk masing-masing variabel dan

indikator yang diteliti. Definisi operasional sebagai penentu yang mengukur variabel dengan merumuskan secara komprehensif dan terukur sehingga tidak ada perbedaan penafsiran pada setiap variabel. Berikut ini dijabarkan definisi operasional dari masing-masing variabel dan indikator.

3.3.1 Variabel Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia

Praktik manajemen sumberdaya manusia adalah urat nadi institusi (program studi) sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi khususnya program studi sehingga mampu memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi pengembangan program studi dan pencapaian program maupun rencana kerja (Tiwari dan Saxena, 2012). Indikator yang diajukan pengembangan yang bersumber Noe *et al.* (2013), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

1) Mengelola lingkungan SDM

Mengelola faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal memungkinkan para karyawan untuk membuat kontribusi terbesar terhadap produktivitas dan daya saing. Organisasi dapat menciptakan lingkungan yang positif bagi sumberdaya manusianya seperti merancang pekerjaan yang dapat memotivasi dan memuaskan serta memaksimalkan pelayanan.

2) Memperoleh dan mempersiapkan SDM

Para pengelola program studi perlu memperkirakan jumlah dosen yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Para pengelola program studi juga harus mengidentifikasi dosen yang ada pada saat ini. Aktivitas yang dibutuhkan dalam kegiatan ini mengidentifikasi persyaratan SDM yaitu perencanaan SDM, perekrutan dosen, dan pelatihan.

3) Penilaian dan pengembangan SDM

Para ketua program studi perlu memastikan bahwa para dosen memiliki berbagai kertampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan pada saat

ini dan di masa mendatang. Program studi perlu menciptakan lingkungan pekerjaan yang dapat mendukung pekerjaan dari para dosen. Bidang tersebut dibutuhkan untuk mengukur penilaian kinerja, mempersiapkan peran pekerjaan, dan menciptakan hubungan kerja.

4) Memberikan kompensasi kepada SDM

Selain pekerjaan yang menarik, gaji, dan tunjangan merupakan insentif paling penting yang dapat ditawarkan oleh organisasi kepada para dosen sebagai imbalan kontribusi terhadap produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Adapun bidang yang perlu diperhatikan adalah menghargai kontribusi – kontribusi dosen, memberikan tunjangan dosen.

3.3.2 Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja sehingga organisasi yang memiliki budaya kuat sebagai kepribadiannya berarti organisasi itu sehat (Schein, 2004). Indikator yang diajukan pengembangan yang bersumber Deshpande' *et al.* (1993), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

- 1) Budaya Kolaborasi (*Clan*), yang menekankan kekompakan, partisipasi dan kerja sama tim;
- 2) Budaya Kreatif (*Adhokrasi*), yang menekankan nilai-nilai kewirausahaan, kreativitas dan kemampuan beradaptasi;
- 3) Budaya Kontrol (*Hierarchy*), yang menyoroti order, aturan dan peraturan; dan
- 4) Budaya Kompetitif (*Market*), yang menekankan daya saing dan pencapaian tujuan

3.3.3 Variabel Knowledge Management

Knowledge management (manajemen pengetahuan) adalah penciptaan pengetahuan semua bentuk organisasi yang dapat terjadi melalui berbagai cara

seperti penemuan ilmiah atau diskusi serta dapat dicapai melalui digitalisasi, dokumentasi, ekstraksi, representasi, dan penyimpanan, serta menggunakan kekuatan berpikir dari sebuah organisasi yang secara sistematis dan terorganisir untuk mencapai efisiensi, memastikan keunggulan kompetitif, dan memacu inovasi (Serban, *et al.*, 2002). Indikator yang diajukan pengembangan yang bersumber Nonaka *et al.* (1995), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

1) Sosialisasi

Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan). Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari *knowledge*. Di dalam sistem *knowledge management* memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman, dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga dosen mampu mendiseminasikan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengikutkan dosen dalam kegiatan ilmiah.

2) Eksternalisasi

Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Mendatangkan *expert*, akan terdapat *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge* / kompetensi sumber daya. Diskusi yang dilakukan secara elektronik juga dapat mendukung proses ini. Hasil dari diskusi tersebut didokumentasikan dan disimpan dalam suatu *repository* serta dapat dipublikasikan melalui sistem informasi yang ada di organisasi.

3) Kombinasi

Proses konversi *knowledge* melalui kombinasi adalah mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media untuk proses ini dapat melalui internet (forum diskusi), *database* organisasi, dan internet untuk memperoleh sumber eksternal.

Demikian pula *content management* yang dapat mendukung proses kombinasi ini seperti mengumpulkan pengetahuan eksplisit, mengintegrasikan pengetahuan eksplisit, dan menyebarkan pengetahuan eksplisit.

4) Internalisasi

Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses inilah terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. *Content management* juga dapat memfasilitasi proses internalisasi. Pemicu untuk proses ini adalah mengumpulkan pengetahuan *tacit* (gagasan), merepresentasikan pengetahuan eksplisit melalui tindakan dan praktek, dan menggunakan pengetahuan eksplisit melalui simulasi dan eksperimen.

3.3.4 Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah suatu faktor keberhasilan utama yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Setiap organisasi mempunyai faktor keberhasilan yang berbeda-beda tergantung pada unsur-unsur dari organisasi yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan. Indikator - indikator yang terdapat dalam kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), dimana telah dipilih satu kriteria yang berasal dari Kriteria Baldrige Education untuk kategori keunggulan kinerja dalam mengembangkan instrumen yang diukur Kriteria MBNQA pendidikan dengan

menggunakan tujuh poin (Badri *et al.*, 2006). Indikator yang diajukan bersumber

Badri *et al.* (2006), maka definisinya diuraikan sebagai berikut :

1. Komitmen pemimpin

Kepemimpinan dalam kriteria eksekusi kinerja pendidikan berbasis *Baldrige* mengacu pada arahan pimpinan senior, tinjauan kinerja organisasi, tata kelola organisasi.

2. Perencanaan strategis

Perencanaan strategi di Kriteria Eksekusi Kinerja Pendidikan Berbasis *Baldrige* mengacu pada proses pembuatan rencana strategi, tujuan strategi dan rencana aksi.

3. Mahasiswa dan stakeholder

Fokus siswa dan stakeholder ditunjukkan melalui kepuasan mahasiswa hasil *tracer study*, kepuasan stakeholder melalui *tracer study*, dan target mahasiswa baru berdasarkan hasil *tracer study*.

4. Mengevaluasi data

Mengevaluasi data merupakan suatu pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan mengacu pada analisis kinerja organisasi dan ketersediaan data dan informasi.

5. Fokus fakultas

Fokus fakultas mengacu pada sistem manajemen kinerja dosen, pengembangan dosen, dan kepuasan organisasi.

6. Manajemen proses

Manajemen proses ditunjukkan pada proses dukungan manajemen, pemberian pendidikan yang efektif, dan evaluasi organisasi secara rutin.

7. Hasil kinerja

Hasil kinerja organisasi ditunjukkan yaitu hasil kinerja keuangan program studi dan hasil publikasi dosen.

Tabel 3.1
Rekapitulasi variabel, indikator dan item penelitian

Variabel	Indikator	Item
Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Noe, et al. (2013)	Mengelola lingkungan SDM	1. Memotivasi 2. Memuaskan 3. Memaksimalkan pelayanan
	Memperoleh dan mempersiapkan SDM	1. Perencanaan SDM 2. Perekrutan dosen 3. Pelatihan
	Penilaian dan pengembangan SDM	1. Menilai kinerja 2. Mempersiapkan peran 3. Menciptakan hubungan kerja
	Pemberian kompensasi kepada SDM	1. Menghargai kontribusi 2. Tunjangan
Budaya Organisasi. Deshpande', et al. (1993)	Budaya Kolaborasi (<i>Clan</i>)	1. Kekompakan 2. Partisipasi 3. Kerjasama tim
	Budaya <i>Create (Adhocracy)</i>	1. Nilai – nilai kewirausahaan 2. Berfikir kreatif 3. Kemampuan beradaptasi
	Budaya Kontrol (<i>Hierarchy</i>)	1. Tata tertib 2. Aturan dan ketentuan 3. Seragam
	Budaya <i>Compete (Market)</i>	1. Daya saing 2. Pencapaian tujuan
Knowledge Management. Nonaka, et al. (1995)	Sosialisasi	1. Mengadakan rapat 2. Mendiseminasikan ide ide 3. Mengikuti Dosen Kegiatan Ilmiah
	Eksternalisasi	1. Mendokumentasikan hasil rapat 2. Mendatangkan tenaga expert 3. Publikasi hasil rapat
	Kombinasi	1. Mengumpulkan pengetahuan eksplisit 2. Mengintegrasikan pengetahuan eksplisit 3. Menyebarkan pengetahuan eksplisit
	Internalisasi	1. Mengumpulkan pengetahuan <i>tacit</i> 2. Merepresentasikan pengetahuan eksplisit 3. Menggunakan pengetahuan eksplisit
Kinerja Organisasi. Badri, et al. (2006)	Komitmen pemimpin	1. Arahan pimpinan senior 2. Tata kelola organisasi 3. Tinjauan kinerja organisasi
	Perencanaan Strategis	1. Pembuatan rencana strategi 2. Tujuan strategis 3. Rencana aksi
	Mahasiswa dan <i>Stakeholder</i>	1. Kepuasan mahasiswa 2. Kepuasan stakeholder 3. Fokus pasar
	Mengevaluasi data	1. Analisis kinerja 2. Ketersediaan Data dan informasi
	Fokus fakultas	1. Sistem manajemen kinerja dosen 2. Pengembangan dosen 3. Kepuasan organisasi
	Manajemen proses	1. Proses dukungan manajemen 2. Pemberian pendidikan yang efektif 3. Evaluasi organisasi
	Hasil kinerja organisasi	1. Hasil kinerja <i>financial</i> 2. Hasil publikasi dosen

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivis, untuk memperoleh konfirmasi tentang hubungan sebab akibat yang biasa dipergunakan untuk memprediksi pola – pola umum suatu gejala sosial (Newman, 2003). Penelitian ini menggunakan kerangka deduktif dimulai dari pembentukan kerangka teori, lalu membuat hipotesis sebagai jawaban atas masalah penelitian yang akan diuji lebih lanjut melalui perangkat metodologi. Melalui penelitian empiris hipotesis akan diuji kebenarannya (Silalahi, 2009).

4.2. Jenis Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *explanatory research*. Penelitian *explanatory research* dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas (sebab akibat) antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2003).

4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan orang, kejadian, atau satuan – satuan yang menarik bagi peneliti untuk diteliti (Sekaran, 2003). Populasi penelitian adalah pengelola program studi pada perguruan tinggi swasta (PTS) di wilayah Malang Raya dibawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 Jawa Timur berdasarkan data forlap DIKTI Tahun 2016 dengan nilai akreditasi A sebanyak

37 program studi dan nilai akreditasi B sebanyak 168 sehingga total program studi nilai akreditasi A dan B sebanyak 205 (dua ratus lima) dari 26 PTS di Malang ada dalam bentuk Universitas, Institut, dan Sekolah Tinggi.

4.3.2. B Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah pengelola program studi pada perguruan tinggi swasta (PTS) yang ada di wilayah Malang Raya di bawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 Jawa Timur. Berdasarkan data pada Kopertis 7 Jawa Timur, jumlah program studi PTS wilayah Malang Raya yang telah mencapai Akreditasi BAN PT yang berpotensi unggulan dan mencapai kinerja organisasi yang baik adalah sebanyak 205 program studi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pengelola program studi pada perguruan tinggi swasta (PTS) yang ada di wilayah Malang Raya dibawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 Jawa Timur.

Adapun alasan pemilihan sampel penelitian di 205 program studi dari 26 (dua puluh enam) perguruan tinggi swasta (PTS) yang melibatkan pengelola program studi Perguruan Tinggi Swasta di Malang Raya, didasari pada pertimbangan–pertimbangan sebagai berikut :

1. Program studi tersebut telah beroperasi lebih dari 3 tahun di Malang Raya meliputi Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu.
2. Program studi tersebut memiliki program studi terakreditasi minimal A dan B.
3. Program studi tersebut memberikan kemudahan kepada peneliti terutama akses informasi, administrasi dan manajemen secara umum.

Adapun perincian ukuran sampel yang ada pada masing-masing perguruan tinggi terlihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Jumlah Populasi Dan Sampel Penelitian

No	DEPARTEMEN	JUMLAH SAMPEL
1	Universitas Tribhuwana Tungga Dewi	11
2	Universitas Ma Chung	6
3	Universitas Gajayana	9
4	Universitas Kanjuruhan Malang	18
5	Universitas Widya Gama	11
6	Universitas Wisnuwardhana Malang	11
7	Universitas Islam Malang	21
8	Universitas Katolik Widya Karya	4
9	Universitas Muhammadiyah Malang	43
10	Universitas Merdeka Malang	25
11	Institut Teknologi Nasional Malang	13
12	IKIP Budi Utomo	7
13	STIKES Widyagama Husada	1
14	STIMIK Asia	3
15	STIE Asia	2
16	STIMIK PPKIA Pradnya Paramita	3
17	Sekolah Tinggi Sosial Politik Waskita Darma	1
18	STIKI MALANG	1
19	STIE Indonesia Malang	3
20	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Malang	3
21	Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Sunan Giri	1
22	Sekolah Tinggi Filsafat Teologi Widya Sasana	1
23	STIE Malangucecwara	3
24	STIE Jaya Negara	2
25	Sekolah Tinggi Teknik	1
26	Sekolah Tinggi Ilmu Perikanan	1
	JUMLAH	205

Sumber : Data Sekunder Kopertis 7, 2016.

4.3.3. Teknik Pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Sekaran, 2003). Alasan

penggunaan teknik sampling jenuh karena peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, maka responden yang diteliti sebesar 205 orang.

Pada saat penyebaran kuesioner peneliti melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 205 responden, namun saat pengembalian yang kembali sebanyak 161 maka yang dapat diolah sebanyak 163 responden. Sisa sejumlah 42 responden tidak kembali karena kesibukan akademik dan non akademik para pengelola program studi yang tidak bisa ditinggalkan.

4.4. Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Penggunaan Skala Likert karena pertimbangan sebagai berikut : (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) mempunyai reliabilitas yang tinggi dalam mengurutkan subyek berdasarkan persepsi; (3) fleksibel dibanding teknik yang lain; (4) aplikatif pada berbagai situasi. Pengolahan data skala Likert termasuk dalam skala interval. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5, contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuisisioner penelitian ini adalah : Jawaban Sangat Setuju dengan skor 5, Jawaban Setuju dengan skor 4, Jawaban Netral dengan skor 3, Jawaban Tidak Setuju dengan skor 2, Jawaban Sangat Tidak Setuju dengan skor 1 (Malhotra, 2004; Sekaran, 2003).

4.5. Pengumpulan Data

4.5.1. Sumber Data

1. Data Primer

Adalah data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden mengenai masalah penelitian (Malhotra, 2004). Data primer adalah

data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat obyek penelitian dilakukan. Adapun dalam penelitian ini data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner.

4.5.2. Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna merekam data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden (Sekaran, 2003). Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian

2. Wawancara

Melalui tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya bagian kepegawaian untuk memperoleh tambahan informasi seperti lokasi prodi, jumlah prodi, serta lainnya dengan maksud memperoleh tambahan informasi lainnya.

4.6. Uji Instrumen

4.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu:

1. Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Instrumen dikatakan valid jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* $\geq 0,3$ (Ho, 2006).

2. Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Malhotra, 2004).

4.7. Metode Analisis Data

4.7.1. Analisis Statistik deskriptif

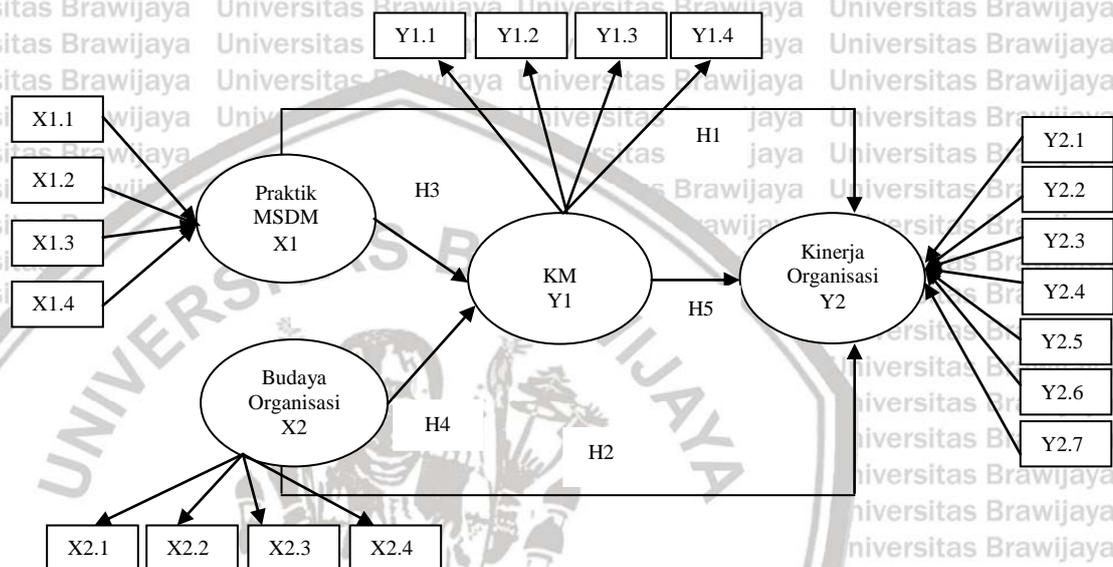
Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel – variabel yang diteliti.

4.7.2. *Partial Least Square (PLS)*

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008).

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai outer model atau measurement model adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai outer model, yaitu

convergent validity, discriminant validity dan composite reliability. Kedua, menilai *inner model atau structural model*. Pengujian inner model atau structural model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Gambar pengembangan diagram jalur pada model analisis penelitian ini, dapat dilihat secara jelas pada Gambar 4.1 yang akan digambarkan pada bagian berikut ini:



Gambar 4.1.
Hubungan Praktik MSDM, Budaya Organisasi, dimediasi Knowledge Management (KM) terhadap Kinerja Organisasi

Di dalam PLS variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif (*refletive indicator*). Dalam gambar di atas terlihat bahwa *Human Resources Management Practices* (X1) dan Kinerja Organisasi (Y2) adalah indikator formatif, Budaya Organisasi (X2) dan *Knowledge Management* (Y1) dan adalah indikator refleksif.

Model refleksif mengasumsikan semua indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel konstruk, oleh karena itu menghendaki antar indikator saling berkorelasi satu sama lain. Dalam hal ini konstruk diperoleh menggunakan analisis faktor. Sedangkan model formatif (konstruk diperoleh melalui analisis komponen utama) tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator, atau

secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan antar indikator. Oleh karena itu, internal konsistensi (*Alpha Cronbach*) kadang-kadang tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif.

Alasan – alasan yang melatarbelakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia dan Budaya Organisasi mempengaruhi *Knowledge Management* dan Kinerja Organisasi. Demikian juga variabel Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Organisasi melalui *Knowledge Management*.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruk/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
4. PLS merupakan metode yang *power full* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Merujuk pada alasan – alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square* (PLS) dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi.

Asumsi pada PLS hanya berkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu : (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif; (2) Model struktural bersifat rekursif.

Asumsi linieritas dalam analisis jalur hanya berkaitan dengan pemodelan

persamaan struktural dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel dalam model struktural adalah linier. Artinya peningkatan atau penurunan variasi pada kriterium diikuti secara konsisten oleh peningkatan atau penurunan variasi pada kriterium pada prediktor sehingga hubungan akan membentuk garis lurus atau linier. Terdapat hasil uji penunjang pada bagian lainnya yaitu *deviation from linierity* yang bertujuan menguji apakah linieritas yang terpenuhi juga didukung dengan rendahnya kecocokan model untuk hubungan non linier. Apabila hasil uji *deviation from linierity* adalah tidak signifikan ($p > 0,05$), berarti hubungan kedua variabel memang linier. Akan tetapi, apabila hasil uji *deviation from linierity* adalah signifikan ($p < 0,05$), berarti hubungan kedua variabel bisa linier dan juga tidak linier. Sehingga asumsi linieritas ini terpenuhi jika hasil uji bagian *linierity* adalah signifikan.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Ghozali, 2008, Solimun, 2010) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

a) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*.

Outer model pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat

Solimun (2008), dan Ghozali (2008) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.

b) *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar

variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

c) *Weight relation*, estimasi nilai kasus variabel latent. *Inner* dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation*.

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

a). Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*measurement model*) dalam riset ini bertujuan untuk menilai variabel – variabel indikator (*observed variable*) yang merefleksikan sebuah konstruk. Analisis atas indikator – indikator yang digunakan diuji agar memberikan makna atas simbol yang diberikan pada variabel laten. Analisis secara empiris bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris.

Penelitian ini menggunakan empat variabel laten yaitu budaya organisasi dan knowledge management dengan indikator – indikator variabel yang bersifat reflektif, sedangkan pada praktik MSDM dan kinerja organisasi bersifat formatif.

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat convergent validity masing – masing indikator. Pengujian convergent validity pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator (Solimun, 2010). *Outer model* atau *measurement model*

adalah penilaian terhadap validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *convergent validity*. Berdasarkan ketiga kriteria penilaian model pengukuran dari hasil bootstrapping pada metode PLS, maka pengujian model pengukuran setiap indikator yang merefleksikan konstruk atau variabel laten dapat dijelaskan sebagai berikut.

1) *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2) *Discriminant validity*

Pengukuran indikator reflektif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh

konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Direkomendasikan bahwa nilai AVE harus lebih besar dari 0.50.

3) *Composite reliability* (ρ_c)

Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

b). *Inner model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten

dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive*

relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai onservasi

dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0

menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai Q-Square

≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-

Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

dimana R_1^2 , R_2^2 ... R_p^2 adalah R-square variabel endogen dalam model

persamaan. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel

dependen. Besaran Q^2 memiliki rentang nilai $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati 1

berarti model semakin baik. Kecocokan model dapat dinilai dari beberapa

perhitungan seperti koefisien determinasi model (R_m^2) dan indeks goodness of fit

(GoF). Koefisien determinasi model dihitung dengan menggunakan seluruh

koefisien determinasi (R^2) yang ada di dalam model.

Indeks *goodness of fit* (GoF) didefinisikan sebagai rata-rata geometris

atau akar dari rata-rata communality dan rata-rata R^2 untuk semua konstruk

endogen (Tenenhaus *et al.* 2005). Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi

atas model keseluruhan. Nilai GoF memiliki interval antara 0 sampai dengan 1.

Nilai GoF yang mendekati angka 1 menunjukkan estimasi model path yang baik (Aker, et al., 2011).

c). Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone (Solimun, 2012). Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

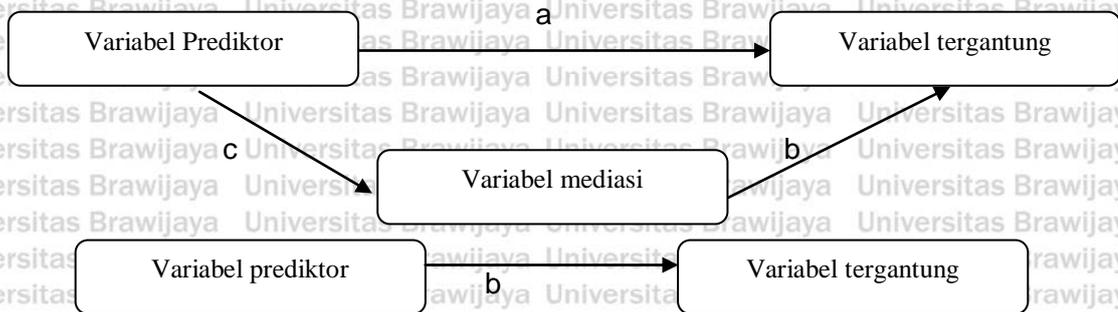
d). Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel yang dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) dengan *software Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab . Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2013).

Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Gambar 4.2
Metode Pemeriksaan Variabel Mediasi

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012). Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu komitmen profesi dan komitmen organisasi. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel kriteria (dependen) (Baron dan Kenny, 1986).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (a) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c

adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

Standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect) S_{ab} dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

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

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

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2008).



BAB V**HASIL DAN PEMBAHASAN****5.1. Gambaran Umum Perguruan Tinggi Swasta di Malang Raya**

Malang Raya dikenal sebagai salah satu kota tujuan pendidikan terkemuka di Indonesia yang memiliki perguruan tinggi swasta (PTS) mulai dari tingkat universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, dan akademi. Sebagai sebuah kota dan kabupaten yang banyak terdapat PTS maka sangat layaklah jika Malang Raya disebut sebagai kota pendidikan. Banyaknya PTS yang ada di Malang Raya tersebut membuat banyak pendatang khususnya para calon mahasiswa baru yang melanjutkan studi di Malang Raya. Kualitas PTS di Malang Raya rata-rata sangat kompetitif, memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, dan kualitas pendidik yang setara dengan kampus besar negeri yang didukung oleh pemerintah.

Berdasarkan data forlap DIKTI Tahun 2016 Malang memiliki 55 PTS dengan jumlah total program studi (prodi) sebanyak 325 prodi. Jumlah total prodi sebanyak 325 yang terdiri dari S3 sebanyak 5 prodi, S2 sebanyak 37 prodi, S1 sebanyak 225 prodi, D4 sebanyak 2 prodi, D3 sebanyak 55 prodi, dan profesi sebanyak 1 prodi. Dari total prodi yang ada tersebut apabila dalam pengelolaannya tidak baik maka akan berpotensi mengalami ketidakmampuan memenuhi standar atau melakukan pelanggaran. Secara keseluruhan rekapitulasi jumlah program studi dan nilai BAN PT di PTS Malang Raya disajikan pada Tabel 5.1. di bawah ini.

Tabel 5.1
Rekapitulasi Jumlah Prodi PTS di Malang Raya

No	Bentuk PT	Jumlah		Prodi					
		PT	Prodi	S3	S2	S1	D4	D3	PROFESI
1	Universitas	12	204	5	29	153	2	14	1
2	Institut	4	33		3	25		5	
3	Sekolah Tinggi	27	68		5	47		16	
4	Akademik	9	10					10	
5	Politeknik	3	10					10	
	Jumlah	55	325	5	37	225	2	55	1

Sumber: Data Kopertis 7 Jawa Timur, 2016

Tabel 5.2
Nilai BAN-PT Prodi PTS di Malang Raya

No	Bentuk PT	Jumlah		Nilai BAN PT (Akreditasi)				
		PT	Prodi	A	B	C	KADALUA RSA	USUL AN
1	Universitas	12	204	34	12	43	2	
2	Institut	4	33		20	8	5	
3	Sekolah Tinggi	27	68	3	21	39	1	4
4	Akademik	9	10		2	7		1
5	Politeknik	3	10			10		
	Jumlah	55	325	37	16	10	8	5

Sumber: Data Kopertis 7 Jawa Timur, 2016

Adapun dari sejumlah 325 prodi di PTS wilayah Malang Raya yang status akreditasi dari BAN PT dengan nilai A sebanyak 37 prodi, nilai B sebanyak 168 prodi, nilai C sebanyak 107 prodi, kadaluarsa sebanyak 8 prodi, dan usulan sebanyak 5 prodi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa program studi yang mendapatkan peringkat 'A' atau 'B' dianggap sebagai program studi yang berkualitas; adapun, yang berperingkat akreditasi 'C' dianggap kurang berkualitas. Hal ini dilakukan sebagai upaya penguatan kapasitas kelembagaan dan mutu PTS, terutama berkaitan dengan program studi. Masyarakat sudah semakin cerdas untuk menilai mutu perguruan tinggi terutama program studi dengan melihat status dan peringkat akreditasi yang dikeluarkan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Penelitian ini dilakukan di pengelola program studi pada perguruan tinggi swasta (PTS) wilayah Malang Raya di bawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 Jawa Timur, berdasarkan data forlap DIKTI tahun 2016 dengan nilai akreditasi A sebanyak 37 program studi dan nilai akreditasi B sebanyak 168 sehingga total program studi nilai akreditasi A dan B sebanyak 205 (dua ratus lima) dari 26 PTS di Malang Raya ada dalam bentuk Universitas, Institut, dan Sekolah Tinggi. Dari 205 kuesioner yang dibagikan kepada responden, kuesioner yang diisi lengkap dan layak dianalisis sebanyak 163 pengelola program studi, sehingga tingkat pengembalian kuesioner sebanyak 79,51%.

5.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini terdiri atas usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan fungsional, status dosen, masa kerja, dan sertifikasi dosen. Responden yang diteliti adalah para dosen yang menduduki jabatan sebagai ketua atau sekretaris program studi. Gambaran karakteristik responden berikut ini merupakan sebuah representasi dari populasi yang ada. Berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan distribusi frekuensi :

Tabel 5.3
Distribusi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Frekuensi	%
Usia :			
1	≤ 30 Tahun	8	4,9
2	31 - 40 Tahun	41	25,2
3	41 - 50 Tahun	43	26,4
4	≥ 50 Tahun	71	43,6
Jenis Kelamin :			
1	Laki - Laki	104	63,8
2	Perempuan	59	36,2
Pendidikan Terakhir :			
1	S2	106	65,0
2	S3	57	35,0

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Lanjutan Tabel 5.3

No	Karakteristik	Frekuensi	%
Jabatan Fungsional :			
1	Asisten Ahli	54	33,1
2	Lektor	66	40,5
3	Lektor Kepala	38	23,3
4	Guru Besar	5	3,1
Status Dosen			
1	Yayasan	130	79,8
2	DPK	33	20,2
Jabatan			
1	Kaprodi	161	98,8
2	Sekretis Prodi	2	1,2
Masa Menjabat			
1	Satu Periode	129	79,1
2	Dua Periode	30	18,4
3	Tiga Periode	4	2,5
Masa Kerja			
1	1 s/d 7	21	12,9
2	8 s/d 14	39	23,9
3	15 s/d 21	28	17,2
4	22 s/d 28	48	29,4
5	29 s/d 35	21	12,9
6	36 s/d 42	4	2,5
7	43 s/d 49	2	1,2
Sertifikasi Dosen			
1	Sudah	131	80,4
2	Belum	32	19,6

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang telah didistribusikan kepada 163 responden yang tersebar dalam 16 perguruan tinggi swasta di wilayah Malang yang mengelola Strata 1 sebanyak 81,0%, Strata 2 sebanyak 11,7%, Strata 3 sebanyak 1,2%, dan Diploma 3 sebanyak 6,1% sedangkan yang berakreditasi A sebanyak 20,2% atau berakreditasi B sebanyak 79,8%.

Berdasarkan Tabel 5.3. di atas terlihat bahwa mayoritas karakteristik responden dalam penelitian ini mempunyai usia > 50 tahun yaitu sebesar 43,6%, usia 41-50 tahun yaitu sebesar 26,4%, kemudian 25,2% berusia 31-40 tahun,

dan sisanya 4,9% berusia < 40 tahun. Sehingga secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa para ketua program studi berada pada usia produktif yang mana masih memiliki kesempatan untuk berkarya dan berkarir cukup panjang.

Kesempatan berkarya dan berkarier bagi seorang dosen PTS berdasarkan Permenristekdikti No. 26 Tahun 2015 dan Permenristekdikti No. 2 Tahun 2016 menetapkan masa pensiun jatuh di usia 65 tahun.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berprofesi sebagai dosen cenderung diminati oleh para laki-laki. Proporsi dari kelompok laki-laki adalah 63,8%, sedangkan di kelompok perempuan adalah 36,2%. Hal ini mengindikasikan paling banyak pengelola program studi adalah laki-laki. Laki-laki dianggap lebih cocok untuk jabatan ketua program studi karena membutuhkan ketegasan dan ketelitian. Namun demikian tidak berarti bahwa perempuan tidak cocok dimana hanya 36,2% responden perempuan dalam penelitian ini.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terdistribusi tidak merata, yaitu banyak terhimpun pada pendidikan di tingkat magister (S-2) dengan proporsi 65%. Sedangkan 35% lainnya berlatar belakang pendidikan pada jenjang doktoral (S3). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan masih belum berimbang dengan kondisi dosen yang berpendidikan S3 masih minim sehingga diperlukan perencanaan strategis untuk mempersiapkan ketua program studi melanjutkan S3. Hasil dominan rata-rata ketua program studi sebagian besar berpendidikan S2 dianggap mampu untuk memberikan pelayanan akademik dan non akademik yang baik kepada sivitas akademika.

Kondisi ini sudah sesuai dengan ketentuan UU No 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 6 ayat (2) UU Guru dan Dosen menegaskan dosen memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister (S2) untuk pengajar

program diploma atau program sarjana; dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan fungsional dijelaskan bahwa mayoritas responden mempunyai jabatan fungsional lektor sebesar 40,5%, asisten ahli sebesar 33,1%, lektor kepala sebesar 23,3%, dan guru besar sejumlah 3,1%.

Hal ini mengindikasikan bahwa jabatan fungsional ketua program studi yang sebagian besar adalah lektor memiliki potensi untuk mengembangkan keilmuan dan ketrampilan yang dimiliki dilingkungan program studinya. Sebagai dosen sudah dapat dikatakan profesional dan berpengalaman, kondisi ini menunjukkan bahwa komposisi responden yang memiliki pangkat golongan ini sudah banyak, hal ini sesuai dengan tingkat usia yang didominasi pada 50 tahun keatas, indikasi dari hal ini dapat dikatakan bahwa jenjang karier dosen sudah berjalan dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan status dosen dijelaskan bahwa mayoritas responden sebanyak 79,8% responden adalah dosen yayasan, sedangkan sisanya sebanyak 20,2% adalah dosen DPK. Hal ini mengindikasikan bahwa ketua program studi yang sebagian besar dosen yayasan dianggap mampu untuk mengelola program studi dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Komitmen yayasan dan pimpinan PTS yang tinggi dengan memberikan kepercayaan kepada dosen yayasan untuk mengelola program studi dengan baik dan mensejahterakan dosen, sehingga ada komitmen yang tinggi dalam mengelola program studi.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan struktural dijelaskan bahwa mayoritas responden sebanyak 98,8 adalah para kaprodi, sedangkan sisanya sebanyak 1,2% adalah sekretaris prodi. Hal ini mengindikasikan bahwa ketua program studi memiliki komitmen yang baik untuk mengelola program studinya.

Karakteristik responden berdasarkan masa jabatan dijelaskan bahwa mayoritas responden sebanyak 79,1% masa jabatan masih satu periode, dua periode sebanyak 18,4%, dan tiga periode sebanyak 2,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa ketua program studi yang ada pada saat ini masih menjabat satu periode, sehingga masih perlu banyak belajar mengelola program studi dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dijelaskan bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja 22 – 28 tahun sebesar 29,4%, masa kerja 8 – 14 tahun sebesar 23,9%, masa kerja 15 – 21 tahun sebesar 17,2%, masa kerja 1 – 7 tahun dan masa kerja 29 – 35 tahun sebesar 12,9%, masa kerja 36 – 42 sebesar 2,5%, dan masa kerja 43 – 49 sebesar 1,2%. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja ketua program studi yang sebagian besar adalah 29,4% memiliki pengalaman bekerja yang bagus sehingga mampu menjalankan program studinya dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan perolehan sertifikasi dosen dijelaskan bahwa mayoritas responden sebanyak 80,4% ketua program studi sudah tersertifikasi dosen, sisanya sebanyak 19,5% belum tersertifikasi dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa ketua program studi yang sebagian besar adalah sudah tersertifikasi mendapatkan predikat sebagai dosen yang profesional.

5.3. Uji Instrumen Penelitian

5.3.1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013). Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Instrumen dikatakan valid jika nilai *Correlated Item-Total Correlation* $\geq 0,3$ (Ho, 2006).

Hasil uji validitas instrumen Tabel 5.4 menunjukkan bahwa item-item pernyataan variabel praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, *knowledge management*, dan kinerja organisasi diperoleh angka koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Perolehan angka item-item pernyataan yang lebih besar dari 0,3 menunjukkan bahwa item-item pernyataan adalah valid.

Tabel 5.4.
Hasil Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Correlated Item-Total Correlation	Kesimpulan	
Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia	Mengelola Lingkungan SDM	X1.1	.558	Valid	
		X1.2	.569	Valid	
		X1.3	.661	Valid	
	Memperoleh & Mempersiapkan SDM	X1.4	.515	Valid	
		X1.5	.344	Valid	
		X1.6	.468	Valid	
	Penilaian & Pengembangan SDM	X1.7	.361	Valid	
		X1.8	.550	Valid	
		X1.9	.459	Valid	
	Pemberian kompensasi	X1.10	.775	Valid	
		X1.11	.312	Valid	
		X1.12	.581	Valid	
Budaya Organisasi	Clan	X2.1	.627	Valid	
		X2.2	.494	Valid	
		X2.3	.694	Valid	
	Adhocracy	X2.5	.375	Valid	
		X2.6	.500	Valid	
	Herarchy	X2.7	.699	Valid	
		X2.8	.675	Valid	
		X2.9	.526	Valid	
	<i>Knowledge Management</i>	Market	X2.11	.377	Valid
Sosialisasi			Y1.1	.389	Valid
			Y1.2	.567	Valid
		Y1.3	.411	Valid	
Eksternalisasi		Y1.4	.616	Valid	
		Y1.5	.556	Valid	
		Y1.6	.788	Valid	
Kombinasi		Y1.7	.719	Valid	
		Y1.8	.612	Valid	
		Y1.9	.480	Valid	
Internalisasi		Y1.10	.468	Valid	
		Y1.11	.491	Valid	
	Y1.12	.629	Valid		

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Lanjutan Tabel 5.4.

Variabel	Indikator	Item	Correlated Item-Total Correlation	Kesimpulan
Kinerja Organisasi	Komitmen Pemimpin	Y2.1	.771	Valid
		Y2.2	.775	Valid
		Y2.3	.846	Valid
	Pengembangan Strategis	Y2.4	.663	Valid
		Y2.5	.728	Valid
		Y2.6	.772	Valid
	Mahasiswa, Stakeholder, dan fokus pasar	Y2.7	.881	Valid
		Y2.8	.722	Valid
		Y2.9	.763	Valid
	Mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen	Y2.10	.558	Valid
		Y2.11	.801	Valid
	Fokus fakultas dan staff	Y2.13	.824	Valid
		Y2.14	.622	Valid
		Y2.15	.758	Valid
	Manajemen proses	Y2.16	.695	Valid
		Y2.17	.821	Valid
		Y2.18	.858	Valid
	Hasil kinerja organisasi	Y2.20	.597	Valid
		Y2.21	.418	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

5.3.2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$ (Malhotra, 2004).

Tabel 5.5.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Kesimpulan
Praktik Manajemen	0.847	Reliabel
Sumber Daya Manusia		
Budaya Organisasi	0.817	Reliabel
Knowledge Management	0.863	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.959	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 5.5 pengujian reliabilitas didapatkan nilai koefisien alpha untuk variabel Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Budaya

Organisasi, *Knowledge Management* dan Kinerja Organisasi menunjukkan perolehan angka lebih besar dari 0,6. Perolehan angka semua variabel yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

5.4. Metode Analisis Data

5.4.1. Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan dari deskripsi variabel penelitian yang merupakan bagian dari analisis statistika deskriptif adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan dan menggambarkan secara mendalam variabel Praktik MSDM (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Knowledge Management (Y_1), dan Kinerja Organisasi (Y_2). Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.

Pada bagian ini peneliti akan membahas variabel berdasarkan analisis deskriptif dan hubungan antar variabel dengan cara memberikan makna atau interpretasi pada rata-rata (*mean*) skor untuk masing-masing indikator yang mendeskripsikan dari masing-masing variabel. Penelitian ini termasuk persepsional dengan menggunakan unit analisis para dosen pada perguruan tinggi swasta se-Malang Raya yang telah diwakili oleh masing-masing pengelola program studi. Variabel yang dibahas secara deskriptif pada penelitian ini adalah 4 (empat) variabel yaitu meliputi variabel praktik MSDM (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), variabel knowledge management (Y_1), dan variabel kinerja organisasi (Y_2). Secara lengkap statistika deskriptif disajikan pada Lampiran.

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut :

Analisis deskriptif pada bagian ini menekankan pada penjelasan jawaban responden pada sejumlah item yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis dipisahkan berdasarkan gambaran tiap item pada masing-masing indikator.

Tabel 5.6
Statistik Deskriptif Indikator Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
	Mengelola Lingkungan SDM	4.21						
1	Merancang pekerjaan yang dapat memotivasi dosen	4.28	0.64	0.0	0.6	8.6	53.4	37.4
2	Merancang pekerjaan yang dapat memuaskan dosen	4.04	0.71	0.0	1.8	17.2	55.8	25.2
3	Merancang pekerjaan yang dapat memaksimalakan pelayanan dosen	4.31	0.62	0.0	0.0	8.6	51.5	39.9
	Memperoleh & Mempersiapkan SDM	4.06						
4	Merasakan perencanaan SDM (dosen) berjalan dengan baik	3.80	0.78	0.0	6.1	23.3	54.6	16.0
5	Mengusulkan perekrutan dosen ke institusi	3.94	0.95	1.2	8.0	16.6	43.6	30.7
6	Memberikan kesempatan dosen untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan kompetensi	4.44	0.72	0.0	2.5	6.1	36.2	55.2
	Penilaian & Pengembangan SDM	4.11						
7	Rutin menilai kinerja dosen setiap tahun	4.05	0.88	0.6	6.1	14.1	46.0	33.1
8	Mempersiapkan peran pekerjaan para dosen dimasa mendatang	3.85	0.88	1.2	6.1	21.5	48.5	22.7
9	Menciptakan hubungan kerja yang dinamis dengan dosen	4.42	0.62	0.0	0.6	4.9	46.6	47.9
	Pemberian Kompensasi	4.00						
10	Menghargai kontribusi dosen dalam mengajar	4.36	0.58	0.0	0.0	5.5	53.4	41.1
11	Merasakan tunjangan dosen bisa memenuhi kebutuhan	3.65	0.84	0.6	9.2	27.0	50.9	12.3
	Variabel Praktik MSDM	4.10						

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel praktik manajemen sumberdaya manusia (X1) sebesar 4.10 dengan interpretasi baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia yang ada pada perguruan tinggi swasta di Malang Raya dibawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 sudah baik sekali. Jadi yang perlu dilakukan pengelola program studi adalah mempertahankan praktik manajemen sumberdaya manusia yang sudah dijalankan selama ini, karena praktik manajemen sumberdaya manusia yang kuat akan mendukung sivitas dalam mengelola lingkungan SDM, memperoleh dan mempersiapkan SDM, penilaian dan pengembangan SDM, dan pemberian kompensasi.

Indikator tertinggi pada variabel praktik manajemen sumberdaya manusia adalah indikator mengelola lingkungan SDM menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4.21 atau berada pada kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan lingkungan SDM oleh para pengelola program studi harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan diberbagai bidang aktivitas sumber daya manusia baik faktor lingkungan internal dan eksternal. Pengelolaan lingkungan SDM oleh para pengelola program studi memungkinkan para sivitas untuk memberikan kontribusi terbesar terhadap produktivitas dan daya saing PTS. Item tertinggi pada indikator mengelola lingkungan SDM adalah pada item memaksimalkan pelayanan dengan nilai rata-rata 4.31 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa para pengelola program studi dalam merancang pekerjaan yang dapat memaksimalkan pelayanan dosen memberikan andil besar dalam melaksanakan pelayanan prodi kepada para mahasiswa dan alumni. Karena itu tenaga pendukung prodi perlu dikelola semaksimal mungkin agar mampu menjadi salah satu pilar dalam pelayanan prodi. Respon terendah diperoleh dari item memuaskan dosen dengan nilai rata-rata sebesar 4.04 yang berada dalam kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengelola program studi dalam merancang pekerjaan yang dapat memuaskan dosen sangat perlu memperhatikan bagaimana memuaskan dosen dalam memenuhi segala kebutuhan akademik dan non akademik. Inti dari manajemen pengelolaan dosen adalah memaksimalkan peran dosen dalam kegiatan tridharma sehingga mampu mencapai kualitas yang baik dan bernilai guna. Dengan pengelolaan yang terarah, setiap dosen diberi peluang untuk melaksanakan tridharma yang seimbang. Prodi pun melakukan pengelolaan tugas tambahan dosen yaitu tugas yang berkaitan dengan kepentingan prodi. Tugas tersebut meliputi pengembangan minat dan bakat mahasiswa. Para

pengelola program studi (prodi) lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus potensi dosen maupun meminimalisir kekurangan yang dimilikinya.

Indikator terendah pada variabel praktik manajemen sumberdaya manusia adalah indikator pemberian kompensasi menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4.00 atau berada pada kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa dalam pemberian kompensasi para pengelola program studi harus betul-betul memperhatikan selain pekerjaan yang menarik, gaji dan tunjangan merupakan insentif yang paling penting yang dapat ditawarkan oleh institusi kepada para dosen sebagai imbalan kontribusi terhadap produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Sistem pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung yang tepat dan sesuai dapat menjamin kesejahteraan dosen, dan dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja. Item tertinggi pada indikator pemberian kompensasi adalah pada item menghargai kontribusi dosen dengan nilai rata-rata 4.36 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa para pengelola program studi sangat menghargai kontribusi dosen dalam kegiatan akademik. Pengelola program studi sebagai kepanjangan tangan dari lembaga atau institusi harus saling mendukung dan timbal balik terhadap dosen adapun dukungan yang harus diberikan seperti memperhatikan kesejahteraan dosen baik dari sisi materi maupun materi, penyediaan dana yang memadai bagi pengembangan kualitas dosen baik untuk dana pendidikan dosen, penelitian, pengabdian, pelatihan, lokakarya, seminar, dan lain-lain. Respon terendah diperoleh dari item tunjangan dosen dengan nilai rata-rata sebesar 3.65 yang berada dalam kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa tunjangan dosen perlu ditingkatkan meskipun dapat dikatakan baik, karena dengan ditingkatkan tunjangan dosen maka akan meningkatkan kinerja dosen. Profesi dosen memiliki status sosial yang tinggi dimasyarakat. Dosen swasta memiliki peluang untuk mendapatkan tunjangan fungsional yang bisa didapatkan ketika dosen yang

bersangkutan sudah memenuhi kriteria yaitu dosen memenuhi tridharma perguruan tinggi mulai dari mengajar sesuai standart minimal beban kerja dosen, melakukan penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Dosen swasta mendapatkan tunjangan profesi dosen yang setara dengan gaji pokok dan tunjangan tugas tambahan. Tunjangan dosen tidak diberikan kepada dosen tidak tetap atau dosen luar biasa, dosen yang dibebaskan sementara dari jabatannya, dosen yang tidak dapat menjalankan tugasnya karena sebab lain, dan dosen yang diberhentikan sementara.

Dari Tabel 5.6 di atas tampak bahwa indikator mengelola lingkungan SDM adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada praktik manajemen sumberdaya manusia. Artinya praktik manajemen sumberdaya manusia sangat dirasakan responden, utamanya terlihat dari mengelola lingkungan SDM. Di sisi lain, indikator pemberian kompensasi dirasakan paling rendah untuk melihat praktik manajemen sumberdaya manusia. Artinya, dari keempat indikator praktik manajemen sumberdaya manusia, pemberian kompensasi dirasakan paling rendah untuk mengukur praktik manajemen sumberdaya manusia, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan agar didapatkan praktik manajemen sumberdaya manusia yang lebih baik diharapkan meningkatkan pemberian kompensasi.

Tabel 5.7
Statistik Deskriptif Indikator Budaya Organisasi

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
	Clan	4.47						
1	Menjaga kekompakan kerja	4.50	0.53	0.0	0.0	1.2	47.9	50.9
2	Berpartisipasi dalam pekerjaan	4.44	0.57	0.0	0.0	3.7	48.5	47.9
3	Membangun kerjasama tim	4.48	0.56	0.0	0.0	3.1	45.4	51.5
	Adhocracy	4.15						
4	Bekerja mengacu pada nilai-nilai kewirausahaan	3.75	0.79	0.6	3.7	31.3	48.5	16.0
5	Berfikir kreatif dalam bekerja	4.32	0.56	0.0	0.0	4.9	58.3	36.8
6	Kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja	4.37	0.53	0.0	0.0	2.5	58.3	39.3
	Hierarchy	3.99						
7	Mematuhi tata tertib dalam bekerja	4.26	0.58	0.0	0.0	6.7	60.1	33.1

Lanjutan Tabel 5.7

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
8	Mengikuti aturan dan ketentuan berlaku dalam bekerja	4.31	0.57	0.0	0.0	5.5	58.3	36.2
9	Menggunakan seragam dalam bekerja	3.41	1.02	4.9	13.5	28.8	41.1	11.7
	Market	4.23						
10	Merasakan daya saing program studi sejenis berpengaruh signifikan pada pertumbuhan organisasi	4.16	0.76	0.0	2.5	14.7	47.2	35.6
11	Merasakan pencapaian tujuan berpengaruh signifikan pada perkembangan organisasi	4.30	0.66	0.0	0.6	9.2	49.7	40.5
	Variabel Budaya Organisasi	4.21						

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 4.21 dengan interpretasi sangat baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada pada lingkungan pengelola program studi di PTS Malang Raya sudah sangat baik. Jadi yang perlu dilakukan adalah mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada, karena budaya organisasi yang kuat akan mendukung dalam eksistensi budaya akademik yang mampu mempertahankan kecendekiawanan, perguruan tinggi mampu melaksanakan kebebasan akademik, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran, objektivitas, dan keterbukaan.

Indikator tertinggi pada variabel budaya organisasi adalah indikator budaya kolaborasi (*clan*) menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4.47 atau berada pada kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa para pengelola program studi dalam menjalankan budaya *clan* lebih menekankan pada kekompakan, partisipasi, dan menghargai kerjasama tim. Sifat dan tipologi budaya *clan* sebagai jenis budaya yang mendominasi cara-cara institusi dalam membangun strateginya yaitu menekankan pada pembangunan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan partisipasi. Karakter kuat budaya *clan* menganalogikan organisasi sebagai keluarga. Kesuksesan institusi adalah atas dasar pengembangan SDM, kerjasama tim, komitmen, dan saling peduli. Komitmen

sebagai salah satu nilai budaya pada institusi pendidikan. Item tertinggi pada indikator budaya *clan* adalah menjaga kekompakan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 4.50 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi harus menjaga keutuhan, integritas, jangan sampai terjadi konflik dengan alasan perbedaan kepemimpinan. Kekompakan ini penting karena mengelola program studi berarti mengelola kepercayaan. Modal utama mengelola program studi adalah kepercayaan. Respon terendah diperoleh pada item partisipasi dengan nilai rata-rata sebesar 4.44 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi dosen perlu ditingkatkan meskipun dapat dikatakan sangat baik, karena lingkungan program studi berpartisipasi aktif dalam perencanaan, implementasi dan pengembangan program dan kegiatan kerjasama oleh institusi dalam rangka memanfaatkan dan meningkatkan kepakaran dosen dan mahasiswa serta sumber daya lain yang dimiliki institusi secara saling menguntungkan dengan pemangku kepentingan dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi.

Indikator terendah pada variabel budaya organisasi adalah indikator budaya *hierarchy* menunjukkan nilai rata – rata sebesar 3.99 atau berada pada kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa para pengelola program studi lebih mementingkan standarisasi, kontrol, dan struktur yang baku dan tegas dalam mengatur kewenangan dan pengambilan keputusan. Item tertinggi pada indikator budaya *hierarchy* adalah mengikuti aturan dan ketentuan dengan nilai rata-rata sebesar 4.31 yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi dituntut untuk mampu menjadi koordinator dan pengelola yang konsisten mengikuti aturan dan ketentuan sehingga menjadi sebuah pedoman yang harus dipahami, ditaati, dan dilaksanakan oleh seluruh dosen. Sesuai Permen Ristek Dikti No 2 Tahun 2016 tentang perubahan atas Permen Ristek Dikti tentang registrasi pendidik pada perguruan tinggi Pasal 1

Ayat 1 bahwa dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu.

Respon terendah diperoleh dari item penggunaan seragam dengan nilai rata-rata sebesar 3.41 yang berada dalam kategori baik, hal ini berarti bahwa pengelola program studi mengutamakan kontrol bahwa dosen harus mematuhi tata tertib dalam bekerja, mengikuti ketentuan yang berlaku dalam bekerja dan menggunakan seragam. Penggunaan seragam kerja bertujuan untuk membentuk *sense of belonging* di masing-masing program studi.

Dari Tabel 5.7 tampak bahwa indikator budaya *clan* adalah indikator yang dipersepsikan tinggi pada budaya organisasi. Artinya budaya organisasi sangat dirasakan responden, utamanya terlihat dari budaya *clan*. Budaya *clan* lebih tampak pada sikap dosen dalam menjaga kekompakan kerja dan membangun kerjasama tim. Di sisi lain, indikator budaya *hierarchy* dirasakan paling rendah untuk melihat budaya organisasi. Artinya budaya *hierarchy* dirasakan paling rendah untuk mengukur budaya organisasi, meskipun dari skor rata-rata dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan agar didapatkan budaya organisasi yang lebih baik diharapkan meningkatkan budaya *hierarchy*. Budaya *hierarchy* cenderung lebih ditekankan pada menggunakan seragam dalam bekerja.

Tabel 5.8
Statistik Deskriptif Indikator Knowledge Management

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
	Sosialisasi	4.07						
1	Rutin mengadakan rapat di unit kerja	3.98	0.72	0.0	2.5	19.0	56.4	22.1
2	Mendiseminasikan ide-ide baru di unit kerja	3.99	0.63	0.0	1.8	14.7	65.6	17.8
3	Mengikutkan dosen untuk kegiatan ilmiah	4.24	0.72	0.0	1.8	11.0	48.5	38.7
	Sosialisasi	4.07						
1	Rutin mengadakan rapat di unit kerja	3.98	0.72	0.0	2.5	19.0	56.4	22.1
2	Mendiseminasikan ide-ide baru di unit kerja	3.99	0.63	0.0	1.8	14.7	65.6	17.8
3	Mengikutkan dosen untuk kegiatan ilmiah	4.24	0.72	0.0	1.8	11.0	48.5	38.7
	Eksternalisasi	3.73						
4	Mendokumentasikan hasil rapat kedalam bentuk elektronik (repository).	3.71	0.73	0.6	3.7	30.7	54.0	11.0
5	Mendatangkan tenaga expert setiap tahun sehingga diperoleh knowledge baru	3.82	0.76	0.0	4.9	25.2	53.4	16.6

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
6	Mempublikasikan hasil rapat melalui sistem informasi yang ada di unit organisasi	3.67	0.78	0.6	5.5	31.9	50.3	11.7
	Kombinasi	3.82						
7	Mengumpulkan pengetahuan eksplisit (database organisasi) digunakan untuk memperoleh sumber informasi eksternal	3.82	0.67	0.0	3.1	23.9	61.3	11.7
8	Mengintegrasikan pengetahuan eksplisit (database organisasi) digunakan untuk pengambilan keputusan	3.83	0.71	0.6	3.7	19.6	63.8	12.3
9	Menyebarkan pengetahuan eksplisit (database organisasi) untuk mendukung proses knowledge management	3.80	0.70	0.6	3.1	23.9	60.7	11.7
	Internalisasi	3.94						
10	Mengumpulkan pengetahuan tacit (gagasan) untuk mempermudah proses knowledge management	4.00	0.65	0.6	0.6	15.3	65.0	18.4
11	Merepresentasikan pengetahuan eksplisit (database organisasi) melalui tindakan dan praktek	3.99	0.65	0.6	0.6	16.0	65.0	17.8
12	Menggunakan pengetahuan eksplisit (database organisasi) melalui simulasi dan eksperimen	3.82	0.66	0.6	0.6	27.0	60.1	11.7
	Variabel Knowledge Management	3.89						

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel *knowledge management* (Y1) sebesar 3.89 dengan interpretasi baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pengelola program studi dalam mengeksplorasi pengetahuan terhadap organisasi sudah berjalan baik namun perlu ditingkatkan mengingat pentingnya *knowledge management* bagi seorang pengelola program studi untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pada umumnya prodi menghadapi kendala pada saat proses akreditasi. Kendala tersebut seperti sulitnya mengolah dan mendokumentasikan data instrument akreditasi, pengelolaan dokumen akreditasi belum tersusun dengan baik secara berkala, belum tersedianya pusat penyimpanan dokumen yang terpusat dan terintegrasi. *Knowledge management* menjadi alternatif untuk memperbaiki pengelolaan kebutuhan akreditasi. Indikator tertinggi pada variabel *knowledge management* adalah indikator sosialisasi menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4.07 atau berada pada kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa para pengelola program studi sudah baik dalam melakukan rapat akademik baik awal semester, tengah semester, dan akhir semester yang dilakukan secara berkala dan hasil dari rapat menjadi

dokumentasi dari *knowledge*. Item tertinggi pada indikator sosialisasi adalah mengikutkan dosen dalam kegiatan ilmiah dengan nilai rata-rata sebesar 4.24 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi sangat berperan aktif dalam memberikan tugas kepada dosen untuk mengikuti kegiatan ilmiah baik skala nasional dan internasional. Respon terendah diperoleh pada item rutin mengadakan rapat dengan nilai rata-rata sebesar 3.98 yang berada pada kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengelola program studi dalam mengadakan rapat perlu ditingkatkan secara rutin meskipun dapat dikatakan sangat baik, karena para pengelola program studi sangat perlu sekali rutin mengadakan rapat di unit kerja, melakukan diseminasi ide-ide baru di unit kerja.

Indikator terendah pada variabel *knowledge management* adalah indikator eksternalisasi menunjukkan nilai rata – rata sebesar 3.73 atau berada pada kategori baik. Hal ini diartikan bahwa pengelola program studi mendapat inspirasi, perolehan insprasi langsung dicatat, dan dijadikan sebagai konsep. Tahapan eksternalisasi berdasarkan pemahaman dan dijadikan sebagai dokumentasi oleh pengelola program studi. Item tertinggi pada indikator eksternalisasi adalah mendatangkan tenaga *expert* dengan nilai rata-rata sebesar 3.82 yang berada pada kategori baik, hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi sangat berperan aktif dalam memberikan tugas kepada dosen untuk lebih memilih mengagendakan kehadiran tenaga ahli (*expert*) dari luar agar dapat memperkaya pengetahuan dosen. Respon terendah diperoleh pada item mempublikasikan hasil rapat dengan nilai rata-rata sebesar 3.67 yang berada pada kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengelola program studi belum optimal dalam mendokumentasikan dan mempublikasikan hasil-hasil rapat meskipun dapat dikatakan sangat baik, karena para pengelola program

studi sangat perlu sekali mendokumentasikan dan mempublikasikan hasil-hasil rapat ke bentuk elektronik.

Berdasarkan Tabel 5.8 di atas tampak bahwa indikator sosialisasi adalah indikator yang dipersepsikan paling tinggi pada *knowledge management*. Artinya pengelola program studi rutin mengadakan rapat di unit kerja, melakukan diseminasi ide-ide baru di unit kerja dan mendapatkan kesempatan untuk ikut serta dalam kegiatan ilmiah. Di sisi lain, indikator Eksternalisasi dirasakan paling rendah untuk melihat *knowledge management*. Artinya pengelola program studi telah mendokumentasikan hasil rapat ke bentuk elektronik, mendatangkan tenaga ahli secara berkala dalam setahun agar bisa mendapatkan pengetahuan baru dan mempublikasikan hasil rapat melalui sistem informasi yang ada.

Tabel 5.9
Statistik Deskriptif Indikator Kinerja Organisasi

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
	Komitmen Pemimpinan	3.95						
1	Setiap saat selalu ada arahan dari pimpinan senior	3.93	0.83	0.6	4.3	21.5	49.1	24.5
2	Tata kelola organisasi sudah bagus	3.80	0.74	0.0	4.3	26.4	54.0	15.3
3	Setiap tahun ada tinjauan kinerja organisasi	4.12	0.75	0.0	1.8	17.2	47.9	33.1
	Perencanaan Strategis	4.14						
4	Proses pembuatan rencana strategis (renstra) melibatkan tim di unit kerja	4.26	0.60	0.0	0.0	8.0	57.7	34.4
5	Tujuan renstra sejalan dengan visi dan misi unit kerja	4.30	0.58	0.0	0.0	6.1	57.7	36.2
6	Rencana aksi pada renstra sudah terlaksana sesuai dengan target	3.87	0.64	0.0	0.6	26.4	58.9	14.1
	Mahasiswa dan Stakeholder	3.97						
7	Berdasarkan hasil tracer study, mahasiswa merasakan puas terhadap organisasi.	4.03	0.53	0.0	0.0	12.3	72.4	15.3
8	Berdasarkan hasil tracer study, stakeholder merasakan puas terhadap pengguna lulusan	4.03	0.55	0.0	0.0	13.5	69.9	16.6
9	Berdasarkan hasil tracer study, penerimaan mahasiswa baru (MABA) sudah fokus pada pasar (target sasaran)	3.87	0.66	0.0	2.5	22.1	62.0	13.5
	Mengevaluasi Data	4.15						
10	Analisis kinerja dosen rutin dilakukan	4.20	0.72	0.0	1.2	14.1	48.5	36.2
11	Ketersediaan data dan informasi akademik mudah didapatkan	4.10	0.64	0.0	0.6	14.1	59.5	25.8
	Fokus Fakultas	3.96						
12	Sistem manajemen kinerja dosen terlaksana dengan konsisten setiap tahunnya	3.98	0.64	0.0	1.2	17.8	62.6	18.4
13	Organisasi fokus pada pengembangan dosen melalui pendidikan dan pelatihan	4.01	0.72	0.0	3.1	16.6	57.1	23.3
14	Organisasi puas terhadap unit	3.88	0.60	0.0	1.8	19.0	68.7	10.4

Lanjutan Tabel 5.9

No	Butir	Mean	Deviasi Standar	1	2	3	4	5
	kerjanya							
	Manajemen Proses	3.96						
15	Proses dukungan manajemen dalam pengelolaan organisasi	3.93	0.69	0.0	4.3	14.1	65.6	16.0
16	Proses pemberian pendidikan yang efektif telah terlaksana dengan baik	3.93	0.72	0.0	5.5	12.9	65.0	16.6
17	Proses evaluasi organisasi dilakukan secara rutin	4.02	0.77	0.0	4.9	13.5	55.8	25.8
	Hasil Kinerja Organisasi	3.85						
18	Hasil kinerja keuangan unit kerja di nilai baik oleh pimpinan perguruan tinggi	3.85	0.73	0.6	4.3	18.4	62.6	14.1
19	Hasil publikasi dosen terlaksana sesuai dengan target organisasi	3.86	0.73	0.0	3.1	25.2	54.6	17.2
	Variabel Kinerja Organisasi	3.99						

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kinerja organisasi (Y2) sebesar 3.99 dengan interpretasi baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada perguruan tinggi swasta di Malang Raya dibawah pembinaan Kopertis Wilayah 7 sudah dilaksanakan dengan baik oleh pengelola program studi. Jadi yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kinerja organisasi yang sudah dijalankan selama ini, karena organisasi yang kuat akan mendukung komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen, fokus fak dan staf, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi.

Indikator tertinggi pada variabel kinerja organisasi (Y2) adalah indikator mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4.15 atau berada pada kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa para pengelola program studi sudah baik dalam melakukan mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen. Item tertinggi pada indikator mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen adalah analisis kinerja dosen rutin dilakukan dengan nilai rata-rata sebesar 4.20 yang berada pada kategori sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi sangat berperan aktif dalam memberikan analisis kinerja dosen secara rutin. Respon terendah diperoleh pada item ketersediaan data dan informasi akademik dengan nilai rata-rata sebesar

4.10 yang berada pada kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengelola program studi dalam menyediakan data serta informasi akademik yang mudah didapatkan.

Berdasarkan Tabel 5.9 di atas tampak bahwa indikator terendah pada variabel kinerja organisasi (Y2) adalah indikator hasil kinerja organisasi menunjukkan nilai rata – rata sebesar 3.85 atau berada pada kategori baik, hal ini menunjukkan bahwa para pengelola program studi sudah baik tingkat pencapaian hasil kinerja organisasi yang dilaksanakan guna guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Item tertinggi diperoleh pada item hasil publikasi dosen dengan nilai rata-rata sebesar 3.86 yang berada pada kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengelola program studi sudah optimal dalam memperoleh hasil publikasi dosen. Jumlah publikasi dosen tergolong mencapai target organisasi. Respon terendah pada indikator hasil kinerja organisasi adalah hasil kinerja keuangan dengan nilai rata-rata sebesar 3.85 yang berada pada kategori baik, hal ini dapat diartikan bahwa pengelola program studi sudah baik dan perlu ditingkatkan didalam pengelolaan kinerja keuangan. Kinerja keuangan adalah kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki.

5.4.2. Analisis Statistik Inferensial

5.4.2.1. Pengujian Asumsi Linieritas

Sebelum melakukan evaluasi lebih lanjut dari analisis ini, perlu melakukan terlebih dahulu uji asumsi linieritas, yaitu bahwa hubungan antar konstruk yang akan diuji memiliki hubungan linier. Karena itu langkah awal dalam analisis jalur adalah melakukan pengujian asumsi linieritas. Hubungan antar variabel dalam analisis ini adalah bersifat linier. Pengujian asumsi ini uji linieritas menggunakan *test of linierity*.

Tabel 5.10
Pemeriksaan Asumsi Linieritas

Hubungan	Linierity		Deviation from Linierity		Keterangan
	F	p	F	P	
Praktik MSDM -- > Kinerja Organisasi	200,153	0,000	1,084	0,373	Linier
Budaya Organisasi -- > Kinerja Organisasi	134,391	0,000	1,294	0,200	Linier
Praktik MSDM -- > Knowledge Management	249,883	0,000	1,187	0,274	Linier
Budaya Organisasi -- > Knowledge Management	256,930	0,000	1,902	0,020	Linier
Knowledge Management -- > Kinerja Organisasi	171,200	0,000	1,623	0,037	Linier

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil linieritas pada Tabel 5.10 menerangkan bahwa seluruh jalur memenuhi asumsi linieritas yaitu hasil uji F pada bagian *linierity* adalah signifikan ($p < 0,05$). Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa persyaratan linieritas telah terpenuhi pada seluruh jalur yang ada dalam model hipotesis.

Pada hasil uji *linierity* hasil uji F adalah signifikan ($p < 0,05$). Pemenuhan hasil uji linieritas ini memberikan makna bahwa besar pengaruh yang ada pada setiap hubungan dua variabel adalah bersifat tetap.

5.4.2.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1) *Discriminat Validity*

Pengujian *Discriminant Validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Jika nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid. Hasil perhitungan *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* pada analisis data penelitian ini disajikan pada Tabel 5.11 berikut.

Validasi konstruk adalah baik atau memenuhi jika koefisien *loading factor* adalah paling tinggi pada konstraknya dan *crossloading* lebih rendah pada konstruk lainnya. Pada Tabel 5.11 hasil *crossloading* menjelaskan bahwa seluruh indikator yang bersifat reflektif memiliki validasi yang tinggi sebagai penjabar masing-masing konstruk. Koefisien *crossloading* masing-masing

indikator pada konstruk lain adalah lebih rendah dibandingkan dengan *loading factor* pada konstruk yang bersesuaian.

Tabel 5.11
Loading Factor dan Crossloading

Indikator	Praktik Manajemen MSDM	Budaya Organisasi	Knowledge Management	Kinerja Organisasi
SDM.1	0.321*)	-	-	-
SDM.2	0.324*)	-	-	-
SDM.3	0.276*)	-	-	-
SDM.4	0.356*)	-	-	-
BO.1	0.548	0.733	0.552	0.457
BO.2	0.567	0.815	0.659	0.486
BO.3	0.541	0.748	0.551	0.546
BO.4	0.592	0.701	0.571	0.549
KM.1	0.741	0.720	0.831	0.673
KM.2	0.532	0.549	0.725	0.489
KM.3	0.677	0.657	0.905	0.646
KM.4	0.643	0.668	0.879	0.603
KO.1	-	-	-	0.018*)
KO.2	-	-	-	0.189*)
KO.3	-	-	-	0.100*)
KO.4	-	-	-	0.038*)
KO.5	-	-	-	0.168*)
KO.6	-	-	-	0.345*)
KO.7	-	-	-	0.359*)

Keterangan : SDM = Praktik Manajemen MSDM; BO = Budaya Organisasi; KM = Knowledge Management; KO = Kinerja Organisasi; *) = nilai *outer weight* karena konstruk bersifat formatif

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Khusus pada konstruk yang bersifat reflektif pada budaya organisasi dan *knowledge management*, *loading factor* yang lebih tinggi dari *crossloading* memiliki makna bahwa hasil pengukuran pada konstruk ini mempunyai validitas dan konsistensi yang tinggi. Data penelitian di seluruh indikator dalam satu konstruk terbukti memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur apa yang hendak diukur. *Loading factor* tertinggi pada budaya organisasi ada pada indikator *adhocracy* (BO.2). Hal ini mempunyai makna bahwa dalam mengukur budaya organisasi yang ada dalam sebuah perguruan tinggi lebih dirasakan perbedaannya pada budaya *adhocracy*, seperti berpikir kreatif dalam bekerja dan

kemampuan untuk segera beradaptasi dengan lingkungan kerja. Demikian pula dengan konstruk knowledge management dengan loading tertinggi pada indikator kombinasi (KM.3). Bagi dosen untuk menggapai pengetahuan baru, bagian yang paling peka untuk diukur adalah kemampuan kombinasi. Dosen dituntut mempunyai kemampuan mengintegrasikan seluruh pengetahuan yang dimiliki agar dapat menunjang pengambilan keputusan secara eksplisit.

Discriminant validity dianalisis menggunakan *square root of average extracted* (\sqrt{AVE}). Jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya, maka instrumen dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Hasil perhitungan nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) seperti tampak pada Tabel 5.12. Sebagai contoh, konstruk budaya organisasi mempunyai koefisien AVE sebesar 0,563 maka didapatkan akar AVE sebesar 0,750. Besar koefisien korelasi konstruk budaya organisasi dengan konstruk lainnya berkisar 0,681 – 0,780 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya *discriminant validity* yang cukup baik.

Tabel 5.12
Hasil Perhitungan *Discriminant Validity*

Konstruk	AVE	\sqrt{AVE}	Koefisien Korelasi			
			Praktik Manajemen MSDM	Budaya Organisasi	Knowledge Management	Kinerja Organisasi
Praktik Manajemen MSDM	-	-	1.000			
Budaya Organisasi	0.563	0.750	0.750	1.000		
Knowledge Management	0.702	0.838	0.781	0.780	1.000	
Kinerja Organisasi	-	-	0.781	0.681	0.726	1.000

Keterangan: Koefisien pada bagian diagonal adalah akar AVE; Koefisien di luar diagonal adalah koefisien korelasi antar konstruk; AVE = Average Variance Extracted

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 5.12 menyajikan perhitungan akar AVE suatu konstruk dan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian menunjukkan nilai akar AVE suatu variabel lebih tinggi jika dibandingkan nilai korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran penelitian ini telah

memenuhi validitas diskriminan. Dalam berbagai sudut penilaian yang dilakukan pada validitas dan reliabilitas konstruk didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator dapat digunakan sebagai pengukur variabel dalam penelitian ini.

2) **Composite Reliability**

Composite reliability menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0.70. Hasil pengujian *composite reliability* model pengukuran dapat disajikan pada Tabel 5.13 berikut ini.

Tabel 5.13
Hasil Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability	Hasil
Praktik Manajemen MSDM*)	-	-
Budaya Organisasi	0.837	Reliabel
Knowledge Management	0.903	Reliabel
Kinerja Organisasi*)	-	-

Keterangan : *) = composite reliability tidak terhitung karena bersifat formatif

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

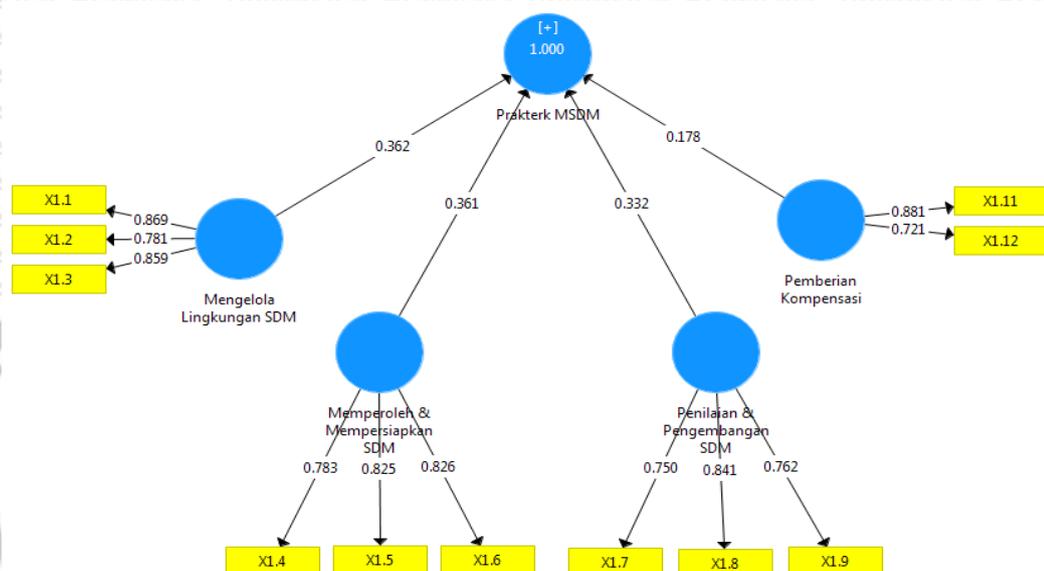
Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi inner model.

3) **Convergent Validity**

Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari *outer loading*. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. *Outer loading* dengan nilai paling tinggi berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat / terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten yang bersangkutan.

Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator **refleksif** adalah **outer loading**, dan untuk indikator **formatif** adalah **outer weight**.

1. Praktek Manajemen Manajemen Sumberdaya Manusia



Gambar 5.1
Model Single Factor Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia

Tabel 5.14
Reliabilitas Konstruk Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia

Konstruk	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Mengelola Lingkungan SDM	3	0.786	0.875	0.701
Memperoleh & Mempersiapkan SDM	3	0.740	0.852	0.658
Penilaian & Pengembangan SDM	3	0.688	0.828	0.617
Pemberian Kompensasi	2	0.470	0.785	0.648

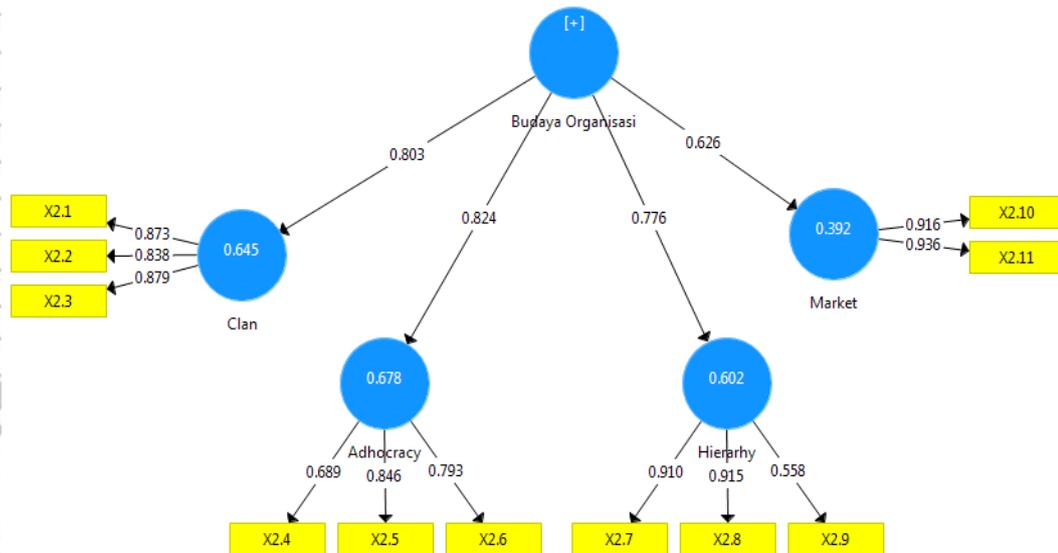
Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Konstruk praktek manajemen sumberdaya manusia terdiri atas 4 indikator dengan total item berjumlah 11. Gambar 5.1 menerangkan bahwa *loading factor* pada item berkisar 0,721 - 0,881 telah mempunyai validitas yang baik.

Kehandalan pada masing-masing indikator terukur baik, nilai *cronbach alpha* berkisar 0,470 – 0,786, *composite reliability* berkisar 0,785 – 0,875 dan *average*

variance extracted (AVE) berkisar 0,617 – 0,701. Hasil analisis tidak dijumpai indikator yang tidak memenuhi keseluruhan syarat. Akan tetapi ada satu indikator yang perlu dicermati karena nilai *alpha cronbach* tidak mencapai 0,60 yaitu pemberian kompensasi.

2. Budaya Organisasi



Gambar 5.2
Model Single Factor Budaya Organisasi

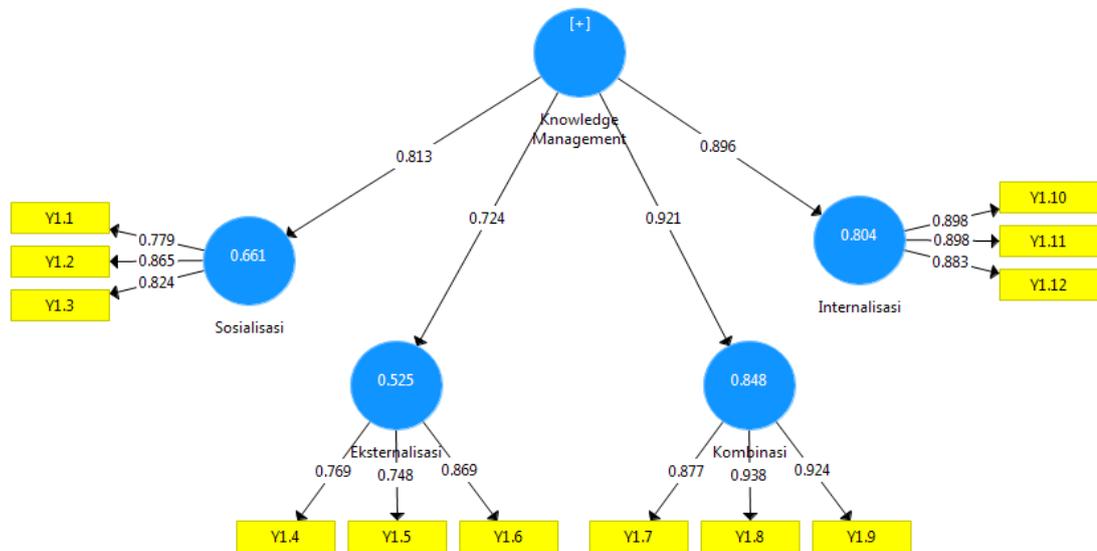
Tabel 5.15
Reliabilitas Konstruk Budaya Organisasi

Indikator	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Clan	3	0.829	0.898	0.746
Adhocracy	3	0.675	0.821	0.606
Hierarchy	3	0.723	0.847	0.659
Market	2	0.835	0.923	0.858

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Konstruk budaya organisasi terdiri atas 4 indikator dengan total item berjumlah 11. Gambar 5.2 menerangkan bahwa *loading factor* pada item berkisar 0,558 - 0,936 telah mempunyai validitas yang baik. Kehandalan pada masing-masing indikator terukur baik, nilai *cronbach alpha* berkisar 0,675 – 0,835, *composite reliability* berkisar 0,821 – 0,923 dan *average variance extracted* (AVE) berkisar 0,606 – 0,858. Hasil analisis tidak dijumpai indikator yang tidak memenuhi keseluruhan syarat.

3. Knowledge Management



Gambar 5.3
Model Single Factor Knowledge Management

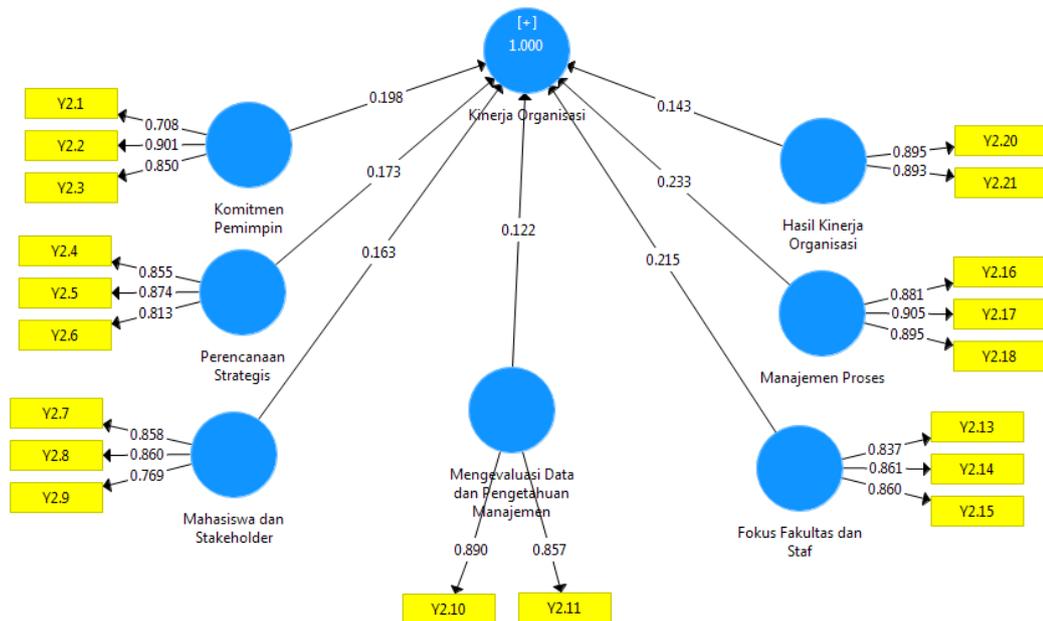
Tabel 5.16
Reliabilitas Konstruk Knowledge Management

Konstruk	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Sosialisasi	3	0.765	0.863	0.678
Eksternalisasi	3	0.713	0.839	0.635
Kombinasi	3	0.901	0.938	0.835
Internalisasi	3	0.873	0.922	0.797

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Konstruk *knowledge manajement* terdiri atas 4 indikator dengan total item berjumlah 12. Gambar 5.3 menerangkan bahwa *loading factor* pada item berkisar 0,748 - 0,938 telah mempunyai validitas yang baik. Kehandalan pada masing-masing indikator terukur baik, nilai *cronbach alpha* berkisar 0,713 - 0,901, *composite reliability* berkisar 0,839 - 0,938 dan *average variance extracted* (AVE) berkisar 0,635 - 0,835. Hasil analisis tidak dijumpai indikator yang tidak memenuhi keseluruhan syarat.

4. Kinerja Organisasi



Gambar 5.4
Model Single Factor Kinerja Organisasi

Tabel 5.17
Reliabilitas Konstruk Kinerja Organisasi

Indikator	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Komitmen pemimpin	3	0.762	0.862	0.679
Perencanaan strategis	3	0.804	0.885	0.719
Mahasiswa dan stakeholder	3	0.773	0.869	0.689
Mengevaluasi Data dan Pengetahuan	2	0.692	0.866	0.764
Fokus fakultas dan staf	3	0.812	0.889	0.727
Manajemen proses	3	0.874	0.923	0.799
Hasil kinerja organisasi	2	0.750	0.889	0.800

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Konstruk kinerja organisasi terdiri atas 7 indikator dengan total item berjumlah 19. Gambar 5.4 menerangkan bahwa *loading factor* pada item berkisar 0,708 - 0,895 telah mempunyai validitas yang baik. Kehandalan pada masing-masing indikator terukur baik, nilai *cronbach alpha* berkisar 0,692 - 0,688, *composite reliability* berkisar 0,862 - 0,889 dan *average variance extracted* (AVE) berkisar 0,679 - 0,800. Hasil analisis tidak dijumpai indikator yang tidak memenuhi keseluruhan syarat.

5.4.2.3. Model SEM PLS

1) Kecocokan Model

Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2), koefisien determinasi model (R_m^2) dan indeks *goodness of fit* (GoF) untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Hasil perhitungan R^2 dapat dilihat pada Tabel 5.18.

Nilai R^2 untuk variabel kinerja organisasi adalah 0,649. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi kinerja organisasi yang dijelaskan oleh praktik manajemen MSDM, budaya organisasi dan *management* sebesar 64,9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel *knowledge management* adalah 0,696. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi *knowledge management* yang dijelaskan oleh praktik manajemen MSDM dan budaya organisasi sebesar 69,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 5.18
Hasil Pengukuran R-Square

Variabel Dependen	R^2
Praktik Manajemen MSDM	-
Budaya Organisasi	-
Knowledge Management	0,696
Kinerja Organisasi	0,649

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai 0,20 atau kurang, sementara pada hasil model ini seluruhnya bernilai lebih dari 0,20. Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Menghitung kecocokan model dapat dilakukan dengan formula berikut :

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,696)(1 - 0,649)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,107$$

$$R_m^2 = 0,893$$

Hasil penghitungan menunjukkan nilai R_m^2 inner model sebesar 0,893 yang berarti model penelitian ini memiliki kecocokan model yang tinggi. Ketepatan model sebesar 89,3% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 89,3% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Kecocokan model dapat pula dihitung menggunakan indeks goodness of fit (GoF). Indeks GoF untuk model penelitian ini sebesar 0,652. Dengan demikian, model struktural yang menjelaskan hubungan keempat variabel memiliki daya prediksi yang baik (fit).

Tabel 5.19
Indeks Goodness of Fit (GoF)

Variabel	Communality	R ²
Praktik MSDM	-	-
Budaya Organisasi	0.563	-
Knowledge Management	0.702	0,696
Kinerja Organisasi	-	0,649
Jumlah	1,265	1,345
Rata-rata	0,633	0,673
Indeks (GoF)	0,652	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

2) Matriks Korelasi Variabel Laten

Pada keempat variabel yang ada dalam model memiliki koefisien korelasi bertanda positif dengan kisaran 0,681 hingga 0,781. Koefisien korelasi pada hubungan antar variabel adalah signifikan, karena nilai kritis koefisien korelasi pada ukuran sampel sebesar 163 adalah 0,154. Tabel berikut adalah matriks korelasi antar variabel.

Koefisien korelasi antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi dengan kinerja organisasi sebesar 0,781 dan 0,681 menjelaskan adanya korelasi positif di ketiga variabel ini. Kinerja organisasi cenderung akan lebih kuat jika praktik manajemen sumberdaya manusia berhasil

dijalankan secara optimal dan terbentuk budaya organisasi yang baik. Besar koefisien pada terhadap kinerja organisasi yang dijelaskan oleh variabel adalah cukup tinggi yaitu 0,726 dari *knowledge management*. Pada model hipotesis, *knowledge management* bersifat sebagai mediator pada hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Dugaan *knowledge management* sebagai mediator adalah cukup kuat, karena koefisien korelasi antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi dengan variabel ini berkisar 0,780 – 0,781.

Tabel 5.20
Matriks Korelasi Antar Variabel

Konstruk	Praktik Manajemen MSDM	Budaya Organisasi	Knowledge Management	Kinerja Organisasi
Praktik MSDM	1.000			
Budaya Organisasi	0.750	1.000		
Knowledge Management	0.781	0.780	1.000	
Kinerja Organisasi	0.781	0.681	0.726	1.000

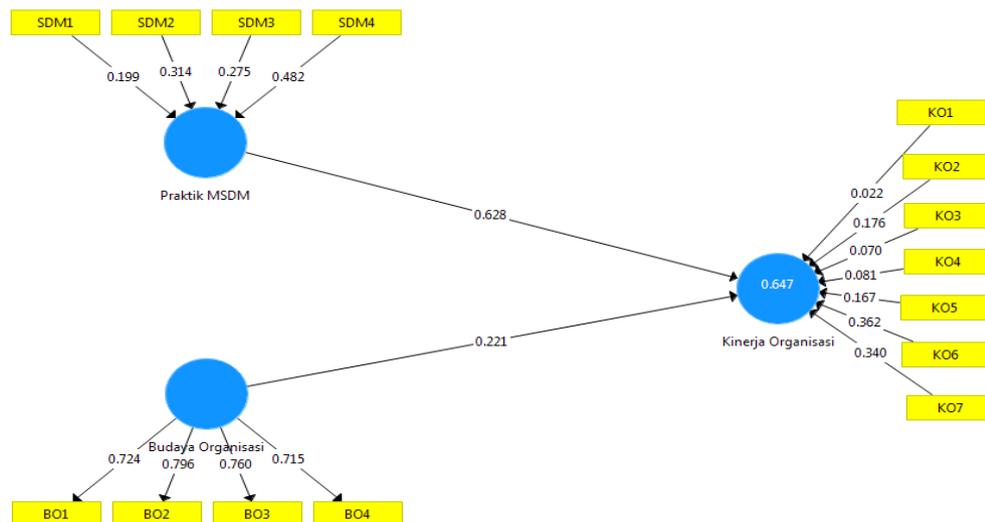
Sumber: Data Primer Diolah, 2018

3) Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil evaluasi model tersaji dalam lampiran. Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Selain hasil analisis terhadap model hipotesis, juga akan ditambahkan beberapa model lain sebagai penjas tambahan seperti model tanpa mediasi, model hipotesis dan hasil uji mediasi.

1. Model Tanpa Mediasi (Uji Pengaruh Langsung)

Pada model ini menampilkan hasil analisis yang mengandung tiga variabel saja yaitu praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pada model tampak adanya hubungan yang kuat antara ketiga variabel ini.



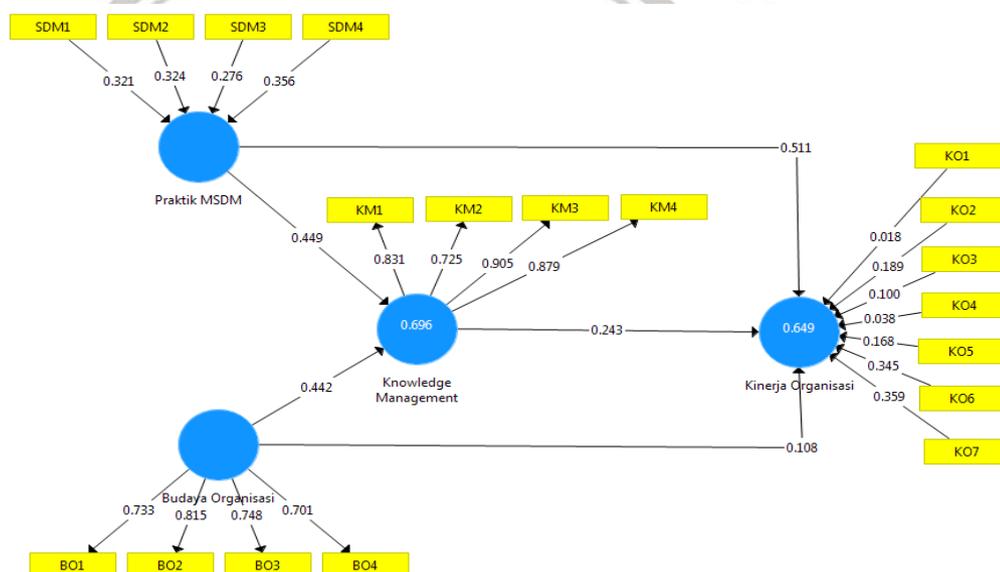
Gambar 5.5
Model Tanpa Mediasi

Kontribusi gabungan dari praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah 64,7%. Gambar 5.5 menerangkan hasil model PLS tanpa variabel *knowledge management* sebagai variabel yang diduga memediasi hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil model PLS tanpa mediasi menerangkan bahwa besar koefisien jalur dari praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi secara berurutan adalah 0,628 dan 0,221. Koefisien determinasi sebesar 64,7% menjelaskan bahwa kontribusi faktor lain yang dapat menjelaskan kinerja organisasi adalah cukup besar.

2. Model Hipotesis

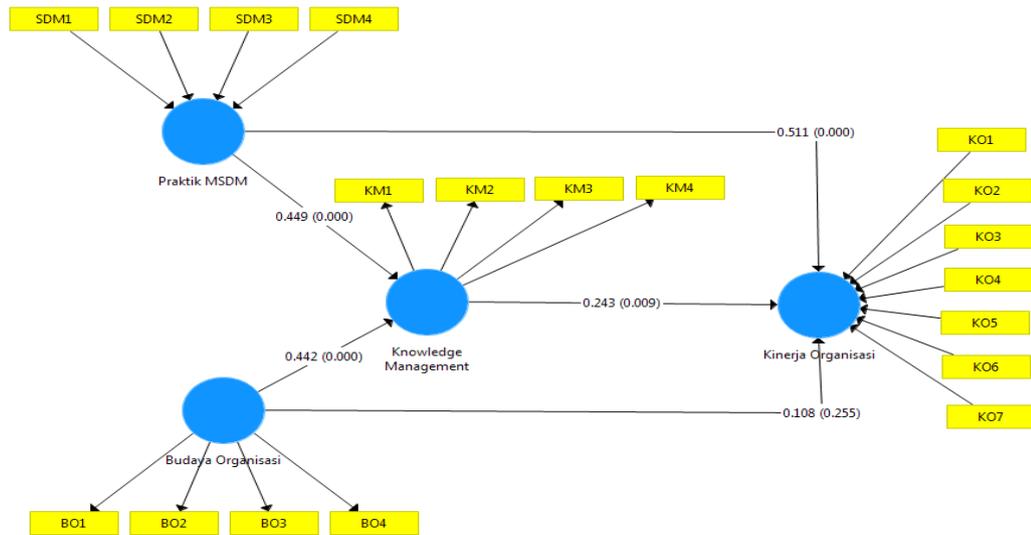
Pada model hipotesis ini hasil uji koefisien jalur yang melewati *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah menarik karena secara khusus berkaitan kuat dengan dugaan bahwa *knowledge management* sebagai variabel mediasi. Koefisien jalur pada hubungan langsung dari praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi

semakin menurun dari 0,628 dan 0,221 menjadi 0,551 dan 0,108. Hal ini bisa dijelaskan karena kontribusi terhadap kinerja organisasi yang bersumber dari praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dapat diserap oleh *knowledge management*. Hubungan cukup tinggi antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap *knowledge management* dan juga koefisien korelasi yang relatif tinggi antara *knowledge management* dan kinerja organisasi akan berakibat pada penurunan pengaruh langsung dari praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.



Gambar 5.6
Model Hipotesis

Model hipotesis dihitung menggunakan SmartPLS versi 3.2.6 untuk mengetahui signifikansi koefisien jalur path yang ada pada model atau signifikansi keterdukungan hipotesis (Hartono dan Abdillah, 2009; Ghozali, 2008). Koefisien jalur adalah signifikan jika p kurang 0,05, ringkasan hasil inner model dijelaskan pada Gambar 5.7 dan Tabel 5.21.



Gambar 5.7
Hasil Uji Inner Model

Tabel 5.21
Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada Inner Model

Hubungan	Koefisien jalur	Deviasi Standar	Statistik t	P	Keterangan
Praktik MSM --> Kinerja Organisasi	0.511	0.102	5,010	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi --> Kinerja Organisasi	0.108	0.095	1,139	0.255	Tidak Signifikan
Praktik MSM --> Knowledge Management	0.449	0.072	6,239	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi --> Knowledge Management	0.442	0.070	6,343	0.000	Signifikan
Knowledge Management --> Kinerja Organisasi	0.243	0.092	2,630	0.009	Signifikan

Keterangan : ns = $p > 0,05$; * = $p < 0,05$

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Interpretasi dari Tabel 5.21 dan Gambar 5.7 tersebut menjelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut:

- 1) Praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0.511 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif mempunyai arti hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi adalah searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar $5.010 > 1.96$; dengan nilai probabilitas p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Karena p-value < 0.05 , maka

dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Koefisien jalur bertanda positif (0.511) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya jika praktik manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan semakin baik bagi para dosen maka akan berdampak langsung meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya jika praktik manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan semakin rendah bagi para dosen maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi.

- 2) Budaya organisasi terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0.108 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif mempunyai arti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi searah. Hasil penelitian diperoleh nilai t-statistik sebesar $1.139 < 1.96$; dengan nilai probabilitas p-value sebesar $0.255 > 0.05$. Karena p-value $> 0,05$, maka budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Meskipun koefisien jalur bertanda positif (0.108), tetapi nilai t hitung < 1.96 ; sehingga semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi ditolak. Artinya budaya organisasi yang baik bagi dosen tidak selalu berdampak langsung meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah budaya organisasi maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi ditolak.

- 3) Praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,449 dengan p-value sebesar 0.000. karena p-value < 0.05 , maka terdapat cukup bukti empiris bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh langsung terhadap *knowledge management*. Berdasarkan hasil penghitungan t-statistik sebesar $6,239 >$

0.05 dan nilai probabilitas $0.000 < 0.05$. Karena koefisien jalur bertanda positif (0.449) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya jika praktik manajemen sumberdaya manusia semakin kuat bagi dosen, maka akan meningkatkan *knowledge management*. Demikian pula sebaliknya jika praktik manajemen sumberdaya manusia semakin rendah bagi dosen, maka akan semakin rendah *knowledge management*.

4) Budaya organisasi terhadap *knowledge management* mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,442 dengan arah nilai probabilitas p-value sebesar 0.000. Karena p-value < 0.05 , maka terdapat cukup bukti empiris budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap *knowledge management*. Berdasarkan hasil penghitungan t-statistik diperoleh nilai t hitung sebesar $6,343 > 1.96$ dan nilai probabilitas $0.000 < 0.05$. Karena koefisien jalur bertanda positif (0.442) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan *knowledge management*. Demikian pula sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka akan mengakibatkan semakin rendah *knowledge management*.

5) *Knowledge management* terhadap kinerja organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,243 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif mempunyai arti hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah searah. Hasil penelitian diperoleh t-statistik sebesar 2,630 > 1.96 dengan nilai probabilitas p-value sebesar $0.009 < 0.05$. karena p-value $< 0,05$, maka dapat disimpulkan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Koefisien jalur bertanda positif (0.243) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya jika *knowledge management* semakin tinggi, maka akan meningkatkan kinerja organisasi.

Demikian pula sebaliknya jika *knowledge management* menurun, maka akan menurunkan kinerja organisasi.

3. Hasil Uji Mediasi (Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Pada model hipotesis, variabel *knowledge management* adalah variabel mediasi untuk hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pada model hipotesis, terdapat lima hubungan yang di dalamnya tidak mengandung pengaruh tidak langsung, dan ada dua hubungan mengandung pengaruh tidak langsung yaitu : (1) praktik manajemen sumberdaya manusia ke kinerja organisasi dan (2) budaya organisasi ke kinerja organisasi.

Sifat mediasi tergantung pada hasil uji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap kinerja organisasi (Solimun, 2012). Apabila koefisien pengaruh langsung adalah signifikan, maka mediasi bersifat *partial mediation*, sedangkan jika koefisien pengaruh langsung adalah tidak signifikan, maka mediasi bersifat *complete mediation*. Sifat *knowledge management* pada hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi adalah *partial mediation*, sedangkan sifat mediasi *knowledge management* pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi adalah *complete mediation*.

Tabel 5.22
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hubungan	Pengaruh langsung	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung				Pengaruh Total
		Pengaruh tidak langsung	Standar Deviasi	Statistik t	P	
Praktik MSM -- > Kinerja Organisasi	0.511	0.109	0.043	2.555	0.011	0.620
Budaya Organisasi -- > Kinerja Organisasi	0.108	0.107	0.049	2.172	0.030	0.215
Praktik MSM -- > Knowledge Management	0.449	-	-	-	-	0.449
Budaya Organisasi --> Knowledge Manajemen	0.442	-	-	-	-	0.442
Knowledge Management -- > Kinerja Organisasi	0.243	-	-	-	-	0.243

Keterangan : ns = $p > 0,05$; * = $p < 0,05$

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Mengacu dari hasil analisis pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa pengaruh langsung praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai **0.511** dengan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Karena p-value $< 5\%$, maka praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya hasil pengujian pada tabel 5.20 menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung dari praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* adalah 0,449, sedangkan pengaruh langsung dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah 0,243. Besar pengaruh tidak langsung pada jalur praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management* sebesar $0,449 \times 0,243 = 0,109$. Besar hasil pengaruh total diperoleh dari besar hasil pengaruh langsung ditambah besar hasil pengaruh tidak langsung sebesar $0.511 + 0.109 = 0.620$.

Selanjutnya koefisien pengaruh tidak langsung praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management* sebesar 0.109 menyatakan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi *knowledge management* yang disebabkan oleh semakin baiknya praktik manajemen sumberdaya manusia, cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung praktik manajemen sumberdaya manusia tanpa mediasi dan pengaruh tidak langsung praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi yang di mediasi *knowledge management* menunjukkan hasil lebih besar pengaruh langsung dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu $0.511 > 0.109$. Hal ini berarti koefisien pengaruh langsung praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi 0.511 menyatakan bahwa praktik manajemen sumberdaya

manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik praktik manajemen sumberdaya manusia maka cenderung dapat meningkatkan kinerja.

Mengacu dari hasil analisis pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi diperoleh nilai **0.108** dengan p-value sebesar $0.225 > 0.05$. Karena p-value $> 5\%$, maka budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Selanjutnya hasil pengujian pada Tabel 5.20 menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap *knowledge management* adalah 0,442, sedangkan pengaruh langsung dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah 0,243. Besar pengaruh tidak langsung pada jalur budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management* sebesar $0,442 \times 0,243 = 0,107$. Besar hasil pengaruh total diperoleh dari besar hasil pengaruh langsung ditambah besar hasil pengaruh tidak langsung sebesar $0.108 + 0.107 = 0.215$.

Selanjutnya koefisien pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management* sebesar 0.107 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi *knowledge management* yang disebabkan oleh semakin baiknya budaya organisasi, cenderung dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi tanpa mediasi dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan kinerja organisasi yang di mediasi *knowledge management* menunjukkan hasil lebih besar pengaruh langsung dibandingkan pengaruh tidak langsung yaitu $0.108 > 0.107$. Hal ini berarti koefisien pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja organisasi 0.108 menyatakan bahwa budaya

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja.

Tabel 5.23
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi

Pengaruh variabel mediasi			Koefisien Jalur			Sifat Mediasi
Eksogen	Mediasi	Endogen	c	d	a	
PMSM (X1)	KM (Y1)	KO (Y2)	0.449 (S)	0.243 (S)	0.511 (S)	Partial Mediation
BO (X2)	KM (Y1)	KO (Y2)	0.442 (S)	0.243 (S)	0.108 (NS)	Complete Mediation

Keterangan : Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia (PMSM), Budaya Organisasi (BO), *Knowledge Management* (KM), dan Kinerja Organisasi (KO)

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

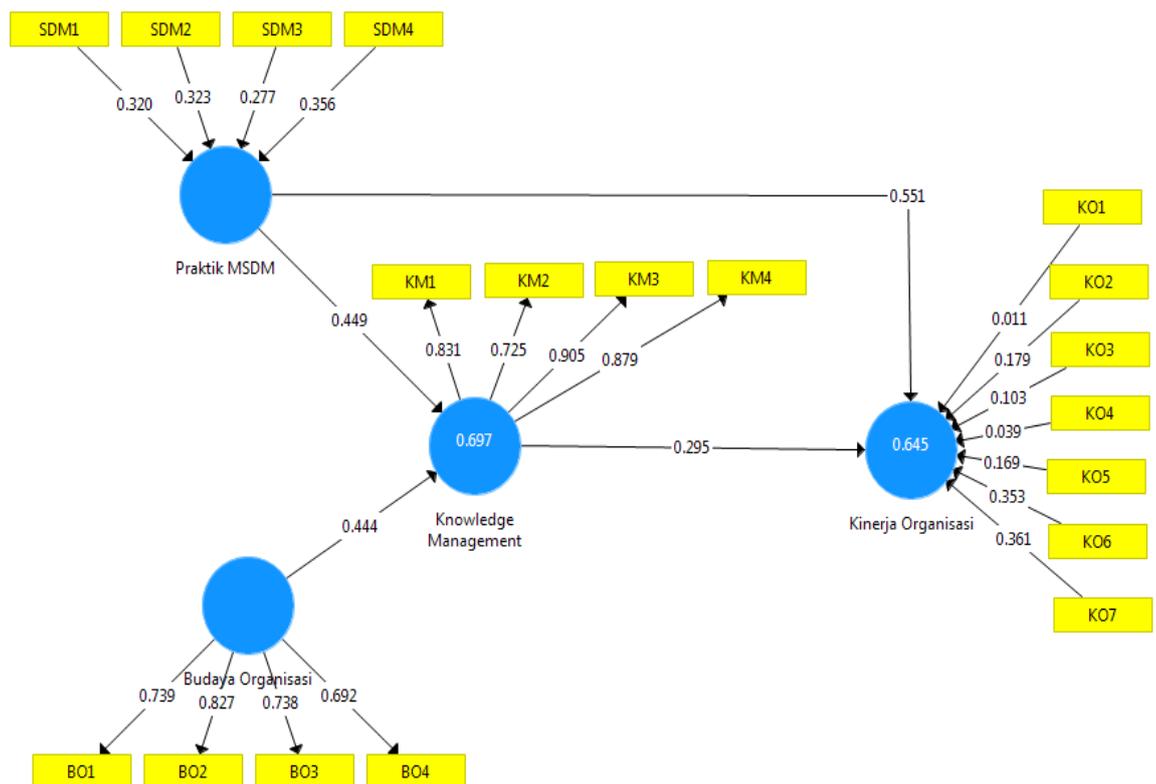
Berdasarkan hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat atau jenis variabel mediasi *knowledge management* pada model penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 5.23 bahwa nilai koefisien pada variabel praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* **signifikan**, dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi **signifikan**. Sedangkan nilai koefisien jalur praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi **signifikan**. Variabel *knowledge management* dalam model penelitian dapat dikatakan sebagai variabel **partial mediation**. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris yang menyatakan bahwa *knowledge management* memediasi pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pemeriksaan untuk mengetahui sifat atau jenis variabel mediasi *knowledge management* pada model penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 5.23 bahwa nilai koefisien pada variabel budaya organisasi terhadap *knowledge management* **signifikan**, dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi **signifikan**. Sedangkan nilai koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja organisasi **tidak signifikan**, maka menerangkan bahwa sifat

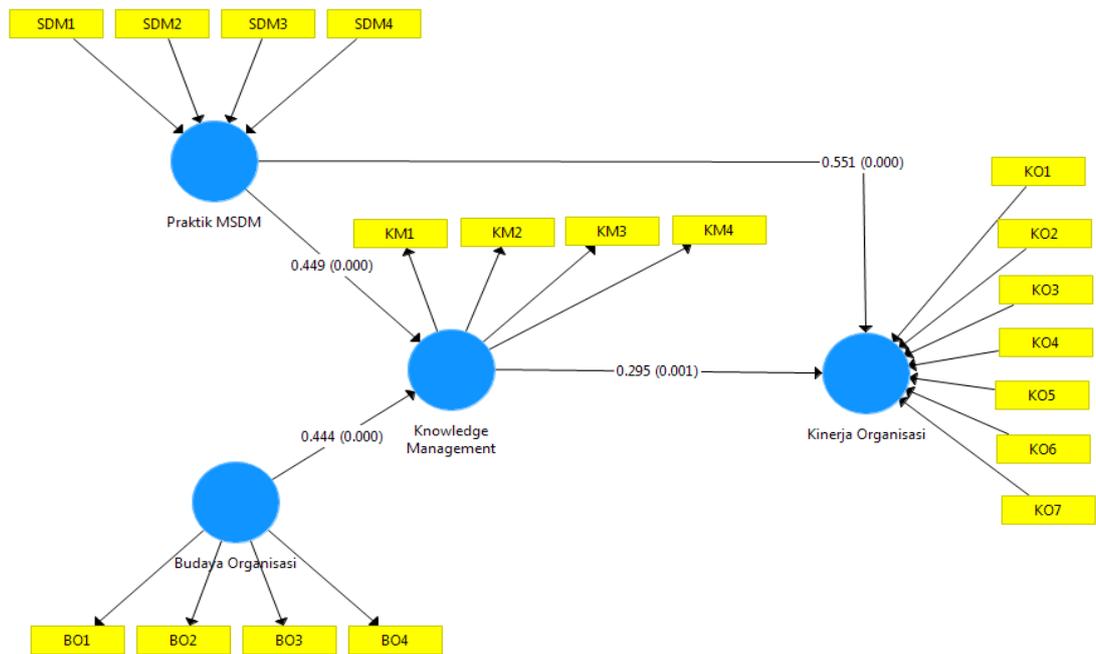
mediasi *knowledge management* pada hubungan ini bersifat **complete mediation**. Sifat *complete mediation* ini memberikan makna bahwa seluruh kontribusi langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi telah diambil alih oleh *knowledge management*.

5.4.2.4. Model Evaluasi

Hasil pengujian hipotesis menerangkan bahwa ada satu koefisien jalur yang tidak signifikan. Dalam bagian ini akan dilakukan analisis lanjutan yang bersifat sebagai model evaluasi agar bisa menemukan model struktural yang lebih sederhana namun mempunyai tingkat kecocokan model yang tidak jauh berbeda dengan model hipotesis. Pada model ini sejumlah jalur dengan koefisien yang tidak signifikan akan dihilangkan.



Gambar 5.8
Hasil Model Evaluasi



Gambar 5.9
Hasil Uji Inner Model Evaluasi

Evaluasi model ini menghasilkan sebuah struktur hubungan yang lebih sederhana namun mempunyai jalur hubungan yang seluruh koefisiennya teruji signifikan ($p < 0,05$). Tingkat kecocokan model (R_m^2) pada model evaluasi ini adalah 89,2%, yang nilainya tidak jauh berbeda dengan model hipotesis. Hasil model hipotesis dan uji koefisien jalur dari model evaluasi dijelaskan pada Gambar 5.8 dan 5.9. Beberapa temuan menarik yang bisa diperoleh dalam model evaluasi ini antara lain :

1. Praktik manajemen sumberdaya manusia selain berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, juga bersifat berpengaruh tidak langsung melalui *knowledge management*. Praktik manajemen sumberdaya manusia yang baik bisa langsung menjelaskan kemampuan kinerja organisasi.
2. Kinerja organisasi bisa dijelaskan secara langsung oleh dua penentu yaitu praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management*.

Namun agar dosen mempunyai kinerja organisasi yang baik ternyata itu

bermula diantaranya dari praktik manajemen sumberdaya manusia yang bagus.

3. Hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi bisa bersambung melewati variabel mediasi *knowledge management*. Hasil analisis ini membuktikan akan adanya peran mediasi.

4. Koefisien yang relatif besar dimulai dari praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* dan berakhir di kinerja organisasi. Ini adalah hal unik yang ditemukan. MSDM adalah sesuatu yang penting karena berdampak sangat panjang untuk membentuk kinerja organisasi yang baik.

5.5. Pembahasan

5.5.1 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi

Pembahasan mengenai pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil pemodelan ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia yang dilaksanakan oleh pengelola program studi mempunyai dampak strategik terhadap pencapaian sasaran organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik manajemen sumberdaya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Praktik manajemen sumberdaya manusia dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi mengelola lingkungan SDM, memperoleh dan mempersiapkan SDM, penilaian dan pengembangan SDM, dan pemberian

kompensasi kepada SDM. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah **mengelola lingkungan SDM**. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mengelola lingkungan SDM memungkinkan para dosen untuk memberikan kontribusi terbesar terhadap produktivitas dan daya saing antar perguruan tinggi swasta, serta akan menciptakan lingkungan yang positif bagi praktik manajemen sumberdaya manusia. Beberapa faktor pembentuk mengelola lingkungan SDM adalah merancang pekerjaan yang dapat memaksimalkan pelayanan bagi dosen, merancang pekerjaan yang dapat memotivasi dosen, dan merancang pekerjaan yang dapat memuaskan dosen. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **pemberian kompensasi** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel praktik manajemen sumberdaya manusia. Hal tersebut harus menjadi perhatian khusus bagi perguruan tinggi swasta agar pemberian kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan dapat digunakan untuk menghargai komitmen para dosen dan bisa menjadi pemenuhan kebutuhan para dosen.

Sementara kinerja organisasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data, fokus fakultas, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah **mengevaluasi data**. Hal ini mengindikasikan bahwa mengevaluasi data pada sebuah perguruan tinggi swasta sangat dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dan analisis kinerja. Mengevaluasi data dilakukan untuk mendukung manajemen organisasi dalam meninjau ulang kinerja organisasi dan perencanaan strategis organisasi serta proses penyesuaian hasil analisis kinerja di tingkatan manajemen dengan strategi organisasi di masa mendatang. Hasil *loading faktor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **hasil kinerja** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil kinerja yang ditampilkan dalam kategori ini memberikan informasi terkini

berupa pencapaian kinerja organisasi. Adapun pencapaian kinerja organisasi berupa hasil publikasi dosen terlaksana sesuai dengan target organisasi persepsi responden baik. Sedangkan hasil kinerja keuangan unit kerja persepsi responden baik juga. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja organisasi PTS terukur dari hasil kinerja organisasi yang dihasilkan berupa kinerja keuangan yang baik dalam masing-masing unit dan mempunyai hasil publikasi yang sesuai dengan target organisasi.

Berdasarkan model analisis jalur (*inner model*) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,511 dengan arah positif dengan p-value sebesar 0,000, berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan kedua variabel ini positif artinya jika praktik manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan semakin baik bagi para dosen maka akan berdampak langsung meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya jika praktik manajemen sumberdaya manusia yang dijalankan semakin rendah bagi para dosen maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi di semua program studi pada perguruan tinggi swasta se-Malang Raya. Hasil penelitian dilapangan mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Moideenkutty (2011) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan dari penelitian mendukung apa yang diungkapkan oleh Abdullah, *et al.* (2009) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan, kerja tim, penilaian kinerja dan perencanaan sumber daya manusia memiliki efek langsung pada kinerja bisnis.

Hasil penelitian juga memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saeed, *et al.* (2013) bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara praktik manajemen sumberdaya manusia (praktik kepegawaian, praktek insentif dan program pelatihan) dan kinerja organisasi. Temuan di lapangan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Al Damoe, *et al.* (2011) bahwa hasil penelitian menunjukkan praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Organisasi menggunakan praktik manajemen sumberdaya manusia bertujuan untuk membentuk perilaku, sikap, dan persepsi karyawan dengan cara meningkatkan kinerjanya dan hasil yang diinginkan (Chew, 2004).

Temuan di lapangan mendukung teori Schuler dan Jackson (1999) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini berbeda dengan apa yang diteliti oleh Björkman, *et al.* (2007) pengenalan praktik manajemen sumberdaya manusia dari pusat perusahaan asing berhubungan negatif dengan kinerja, adaptasi perusahaan lokal dari praktek manajemen sumberdaya manusia berhubungan positif dengan kinerja perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di India. Hasil di lapangan ini mendukung teori Noe *et al.* (2010) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Vergara, *et al.* (2016) yang mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan signifikan yang ditemukan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan kinerja. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa, apakah sendiri atau dalam kumpulan, praktik manajemen sumberdaya manusia tidak berdampak langsung ke kinerja organisasi (Katou dan Budhwar, 2006).

5.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian

yang menyatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dimana budaya organisasi masih ada pengaruh namun besar pengaruhnya masih tidak signifikan sehingga belum mampu meningkatkan kinerja organisasi serta peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dijelaskan secara langsung oleh budaya organisasi. Makna yang dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini ketika dicermati lebih seksama merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (program studi). Pada hakikatnya semua organisasi (program studi) memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakannya.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam empat indikator pertanyaan yang meliputi budaya *clan*, budaya *adhokrasi*, budaya *hirarki*, dan budaya *market*. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah **budaya *clan* (kolaborasi)**. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya *clan* (kolaborasi) mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk budaya organisasi. Beberapa faktor pembentuk budaya *clan* (kolaborasi) adalah menjaga kekompakkan kerja, berpartisipasi dalam pekerjaan, dan membangun kerjasama tim. Dari hasil pengujian yaitu bila dilihat dari nilai *loading factor* diperoleh bahwa indikator **budaya *adhocracy* (budaya kreatif)** adalah indikator yang paling dominan membentuk dan merefleksikan variabel budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis kebudayaan *adhocracy* didasarkan pada kreativitas. Para dosen didorong untuk berani mengambil resiko, berekspreimen, dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu. Para pengelola pogram studi dianggap sebagai inovator. Kebudayaan *adhokrasi* mendorong

program studi untuk berkembang dan menciptakan produk-produk dan layanan yang inovatif dan cepat menanggapi perubahan pasar.

Sementara kinerja organisasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data, fokus fakultas, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah **mengevaluasi data**. Hal ini mengindikasikan bahwa mengevaluasi data pada sebuah perguruan tinggi swasta sangat dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dan analisis kinerja. Mengevaluasi data dilakukan untuk mendukung manajemen organisasi dalam meninjau ulang kinerja organisasi dan perencanaan strategis organisasi serta proses penyesuaian hasil analisis kinerja di tingkatan manajemen dengan strategi organisasi di masa mendatang. Hasil *loading* faktor tertinggi diperoleh bahwa indikator **hasil kinerja** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil kinerja yang ditampilkan dalam kategori ini memberikan informasi terkini berupa pencapaian kinerja organisasi. Adapun pencapaian kinerja organisasi berupa hasil publikasi dosen terlaksana sesuai dengan target organisasi persepsi responden baik. Sedangkan hasil kinerja keuangan unit kerja persepsi responden baik juga. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja organisasi PTS terukur dari hasil kinerja organisasi yang dihasilkan berupa kinerja keuangan di nilai baik dalam masing-masing unit oleh pimpinan perguruan tinggi dan mempunyai hasil publikasi yang sesuai dengan target organisasi.

Berdasarkan model analisis jalur (*inner model*) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,108 dengan arah positif dengan *p-value* sebesar 0,255, berarti tidak signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi

searah, artinya budaya organisasi yang baik bagi dosen tidak selalu berdampak langsung meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika semakin rendah budaya organisasi maka akan mengakibatkan semakin rendah pula kinerja organisasi ditolak.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil penelitian, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi di semua program studi pada perguruan tinggi swasta se-Malang Raya. Penelitian di lapangan tidak konsisten dengan beberapa temuan penelitian dari Lee *et al.*

(2004) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Pinho *et al.* (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang dianut oleh sebuah organisasi dapat memberikan pengaruh kuat atau lemah terhadap kinerja organisasi Robbins (2006). Budaya organisasi memiliki nilai tinggi apabila para anggotanya patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan organisasi. Sebaliknya budaya organisasi memiliki nilai rendah apabila para anggotanya tidak patuh pada aturan dan ketentuan organisasi Bangun (2008).

Jones, *et al.* (2006) menyatakan peran budaya organisasi berhubungan erat dengan kinerja kompetitif perusahaan. Banyak pemimpin menyadari kinerja yang berasal dari perilaku seperti saling kerjasama, berbagi pengetahuan, dan saling membantu. Secara tidak langsung peranan budaya organisasi adalah signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi lewat dorongan untuk membentuk knowledge management yang baik. Rashid *et al.* (2003), yang meneliti hubungan antara jenis budaya perusahaan (konsensus, kewirausahaan, birokrasi dan kompetitif) dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi

sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian dilapangan mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yesil *et al.* (2013) bahwa dimensi budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian dari Uz Kurt, *et al.* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien regresi tidak signifikan pada dimensi kinerja perusahaan. Hasil di lapangan ini mendukung teori Robbins (2006) bahwa budaya organisasi yang dianut oleh sebuah organisasi dapat memberikan pengaruh kuat atau lemah terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dan strategis bagi setiap organisasi sebagai salah satu kekuatan organisasi yang tidak nampak, namun sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, agar dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka organisasi harus mengembangkan budaya yang mendorong dan memberikan kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide, pengetahuan, dan pengalaman.

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tinggi mengutamakan budaya akademik (atmosfir akademik). Budaya akademik lebih menekankan pada kepuasan dan pemenuhan motivasi sivitas akademika dalam pelaksanaan tugas. Banyak faktor yang menentukan budaya akademik diantaranya tujuan, aspirasi, keyakinan, tradisi, nilai pribadi atau masyarakat setempat, keterbukaan atau komitmen untuk meningkatkan produktifitas kerja. Eksistensi budaya akademik dalam perguruan tinggi mampu mempertahankan kualitas kecendekiawanan perguruan tinggi. Dengan budaya akademik perguruan tinggi mampu melaksanakan kebebasan akademik, dan menjunjung tinggi prinsip-

prinsip kebenaran, objektivitas, keterbukaan, serta dapat menjaga independensinya (Soehendro, 1996).

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa budaya organisasi perguruan tinggi merupakan suatu pemahaman bersama dari semua komponen yang ada di perguruan tinggi yang membentuk respon mereka terhadap tujuan lingkungan eksternal dan permintaan lingkungan internal. Budaya organisasi di perguruan tinggi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang strategis bagi kinerja organisasi serta memiliki keunikan secara strategis sesuai dengan kondisi organisasi dan tidak mudah diduplikasi. Budaya organisasi di perguruan tinggi haruslah tercermin dalam (1) visi, misi, dan strategis, (2) struktur organisasi, (3) sistem manajemen sumber daya manusia, (4) sistem komunikasi, (5) pemimpin, (6) sistem pendukung kerja lainnya yang terkait dengan pelanggan, stakeholder dan pihak terkait lainnya.

5.5.3 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Knowledge Management

Pembahasan mengenai pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia mampu meningkatkan *knowledge management*. Hasil pemodelan ini mengindikasikan bahwa semakin baik praktik manajemen sumberdaya manusia maka semakin meningkat *knowledge management*.

Perguruan tinggi swasta yang diteliti mempunyai strategi dan cara yang berbeda antara satu dengan lainnya sehingga efek yang dihasilkan pada *knowledge manajemen* juga akan berbeda. Dengan kata lain, keberhasilan *knowledge manajemen* dosen tergantung pada bagaimana praktik manajemen sumberdaya manusia dilakukan pada perguruan tinggi tersebut. Ciri-ciri yang menjelaskan keberhasilan dari praktik manajemen sumberdaya manusia antara lain: optimal

dalam mengelola lingkungan SDM, optimal dalam memperoleh dan mempersiapkan SDM, optimal dalam teratur dan terstruktur dalam melakukan penilaian dan pengembangan SDM dan dapat merancang dan menerapkan pemberian kompensasi yang layak.

Praktik manajemen sumberdaya manusia dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi mengelola lingkungan SDM, memperoleh dan mempersiapkan SDM, penilaian dan pengembangan SDM, dan pemberian kompensasi kepada SDM. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah

mengelola lingkungan SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mengelola

lingkungan SDM memungkinkan para dosen untuk memberikan kontribusi terbesar terhadap produktivitas dan daya saing antar perguruan tinggi swasta,

serta akan menciptakan lingkungan yang positif bagi praktik manajemen

sumberdaya manusia. Beberapa faktor pembentuk mengelola lingkungan SDM

adalah merancang pekerjaan yang dapat memaksimalkan pelayanan bagi dosen,

merancang pekerjaan yang dapat memotivasi dosen, dan merancang pekerjaan

yang dapat memuaskan dosen. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa

indikator **pemberian kompensasi** adalah indikator yang paling dominan di

bentuk variabel praktik manajemen sumberdaya manusia. Hal tersebut harus

menjadi perhatian khusus bagi perguruan tinggi swasta agar pemberian

kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan dapat digunakan untuk menghargai

komitmen para dosen dan bisa menjadi pemenuhan kebutuhan para dosen.

Pada berbagai PTS di Malang, besarnya penghargaan dalam artian honorarium

bagi dosen mempunyai kisaran yang tidak terlalu lebar. Sehingga pada konteks

ini, para dosen bisa menerima kebijakan kompensasi yang diatur oleh pihak

manajemen. Akan tetapi pada kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan hidup

yang dihasilkan dari tunjangan yang diterima, dinilai masih kurang.

Sementara *knowledge management* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Indikator **sosialisasi** merupakan faktor dominan yang mencerminkan *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan bahwa metode sosialisasi lebih menekankan pada pengalaman seseorang (dosen) yang diharapkan mau membagikan pengalaman atau ilmu yang didapatkannya bisa dalam bentuk desiminasi, seminar, dan masih banyak lagi. Beberapa faktor pembentuk metode sosialisasi adalah mengikutkan dosen untuk kegiatan ilmiah, mendiseminasikan ide-ide baru di unit kerja, dan rutin mengadakan rapat di unit kerja. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **kombinasi** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan dosen dituntut mempunyai kemampuan mengintegrasikan seluruh pengetahuan yang dimiliki agar dapat menunjang pengambilan keputusan secara eksplisit. Analisis ini menjelaskan bahwa kemampuan dosen untuk mengintegrasikan sejumlah informasi dari luar kampus adalah satu ciri yang kuat bahwa *knowledge management* dosen tersebut adalah tinggi. Akan tetapi hal ini tidak mudah dilakukan, terbukti dari nilai rata-rata pada indikator ini adalah rendah jika dibandingkan dengan indikator lainnya.

Berdasarkan model analisis jalur (*inner model*) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,449 dengan arah positif dengan p-value sebesar 0,000, berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan kedua variabel ini positif artinya jika praktik manajemen sumberdaya manusia semakin kuat dipraktikkan bagi dosen, maka akan meningkatkan *knowledge management*. Demikian pula sebaliknya jika praktik manajemen sumberdaya manusia semakin rendah, maka akan semakin rendah *knowledge management*.

Hasil pemodelan menerangkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fong *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa rekrutmen dan seleksi, kerja sama tim, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja, menunjukkan hubungan positif dengan berbagi pengetahuan. Hasil penelitian juga didukung oleh Al-Hawari (2015) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, dan rekrutmen dan seleksi menunjukkan dampak positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

Secara khusus bahwa pengaturan dan pemberian kompensasi untuk meningkatkan manajemen pengetahuan juga sejalan dengan hasil riset Monteiro, *et al.* (2012) menemukan bahwa pelaksanaan pelatihan dan kompensasi memiliki prospek pengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini mendukung Pastor *et al.* (2010) Studi empiris mendukung hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management*, dan secara khusus menunjukkan bahwa praktek-praktek sumberdaya manusia berhubungan secara positif untuk berbagi dan mempertahankan pengetahuan, yang pada gilirannya berhubungan secara positif untuk penciptaan pengetahuan.

Tidak semua dosen mempunyai kemauan dan kemampuan yang tinggi dalam melakukan kegiatan *knowledge management*. Dosen harus melakukan sejumlah kegiatan baik dalam bentuk penelitian di lapangan atau eksperimen di dalam laboratorium, menghadiri seminar atau simposium, sehingga untuk seluruh kegiatan itu pihak manajemen kampus harus mampu mengelola secara cermat, utamanya yang berkaitan dengan kompensasi. Hasil di lapangan ini mendukung teori Soliman dan Spooner (2000) berpendapat bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki andil besar dalam meningkatkan pemahaman

staff baik berupa transfer, pertukaran, dan penciptaan pengetahuan. Temuan di lapangan mendukung pendapat Scarbrough (2003) menegaskan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia sebagai pendekatan alternatif, membantu rencana, dan sistem kerja, dan memiliki sebuah efek terhadap progres pengetahuan yang akan meningkatkan *knowledge management*.

Bagi pengelola program studi adalah sebuah hal yang tidak mudah untuk mendapatkan *knowledge management* yang baik tanpa bantuan praktik manajemen sumberdaya manusia yang handal. Penempatan orang-orang dengan kompetensi tinggi sebagai pejabat atau pengambil keputusan adalah sangat penting bagi kepentingan para dosen. Walaupun hal ini bukanlah suatu hal yang mudah. Kondisi ini mendukung penelitian dari Jimenez *et al.* (2013), bahwa hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management* memang ada dan berorientasi pengetahuan sistem SDM yang meliputi praktek-praktek desain pekerjaan, kerja tim, staf, pengembangan karir, pelatihan, penilaian kinerja dan kompensasi dapat meningkatkan semua *knowledge management* proses perolehan pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan dan memori organisasi.

Temuan di lapangan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Obeidat *et al.* (2014) berpendapat ada hubungan langsung antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan proses *knowledge management*. Temuan dari penelitian mendukung apa yang diungkapkan Figueiredo *et al.* (2014) terdapat hubungan yang erat saling ketergantungan antara proses manajemen organisasi dengan orang-orang dan pengetahuan, yang menunjukkan efek positif dari praktik-praktik terbaik atau praktik keterlibatan yang tinggi dari manajemen sumber daya manusia pada proses *Knowledge Management*.

Hasil penelitian ini sekitar 18% PTS mengalami kesulitan dalam melakukan praktik manajemen sumberdaya manusia yang handal. Setiap PTS

dituntut untuk mampu beradaptasi dalam menghadapi berbagai permasalahan, akan tetapi dari permasalahan yang ada, tidak semua PTS memiliki kemampuan yang sama dalam melakukan praktik manajemen sumberdaya manusia. Adapun faktor-faktor penyebab yang menjadi kendala dalam melakukan praktik manajemen sumberdaya manusia yang handal antara lain kemampuan finansial, kebijakan manajemen dan motivasi profesional yang belum tinggi. Kemampuan finansial yang terbatas dimana keterbatasan anggaran PTS untuk program pengembangan SDM, karena masih tingginya kebutuhan dana untuk kebutuhan primer lembaga misalnya penyediaan gedung, sarana prasarana untuk proses kegiatan pembelajaran dan pengeluaran tetap. Kebijakan manajemen dalam pengembangan SDM kurang tersosialisasikan secara baik. Motivasi profesi SDM rendah yang disebabkan belum memadainya imbalan tugas, sehingga rendah pula motivasi untuk mengembangkan diri dalam profesi. Mereka lebih senang mengembangkan diri di luar profesi sebagai dosen Luar Biasa (Dosen LB atau Dosen Kontrak). Sistem rekrutmen sering mengabaikan standar mutu disebabkan hanya sekedar memenuhi kebutuhan ratio dosen.

Pada sisi lain, ada PTS dengan praktik manajemen sumberdaya manusia yang baik tetapi knowledge management dosen belum optimal. Knowledge harus dikelola dengan baik, karena harus direncanakan dan diimplementasikan. Knowledge management merupakan upaya organisasi dalam mengelola karyawannya dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk memanfaatkan berkembangnya teknologi informasi serta bagaimana karyawan dari berbagai organisasi yang berbeda mulai saling berbicara. Organisasi tidak bisa menarik keuntungan dari sumber-sumber pengetahuannya jika memiliki proses yang tidak efisien untuk menangkap dan mendistribusikan pengetahuan serta jika gagal mengapresiasi nilai pengetahuan yang sudah dimilikinya.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, perguruan tinggi menempati posisi penting dalam memelihara, mengembangkan serta menerapkan ilmu pengetahuan bagi pengembangan peradapan masyarakat dan bangsa.

Perguruan tinggi perlu mengintegrasikan pengetahuan dalam setiap upaya mencapai tujuan serta dalam meningkatkan kemampuan bersaing diantara perguruan-perguruan tinggi serta dengan lembaga-lembaga lain yang juga mengembangkan pengetahuan. Adapun faktor-faktor penyebab belum optimalnya knowledge management di PTS adalah :

- a. Belum optimalnya tempat penyimpanan (data base) pengetahuan.
- b. Belum optimalnya pemanfaatan akses pengetahuan.
- c. Belum optimalnya penciptaan lingkungan pengetahuan.
- d. Belum optimalnya kumpulan pengetahuan sebagai asset.

Ilmu pengetahuan bukan hanya merupakan asset yang penting bagi suatu perguruan tinggi, melainkan pula suatu kekuatan dan keunggulan. Agar proses knowledge management di perguruan tinggi bisa dilakukan oleh dosen secara optimal maka perlu dilakukan perguruan tinggi. Menyediakan tempat penyimpanan (*data base*) pengetahuan dapat berbentuk manual atau elektronik.

Memperbaiki akses pada pengetahuan dengan memanfaatkan teknologi informasi seoptimal mungkin. Memajukan lingkungan pengetahuan melalui penciptaan, transfer pengetahuan, dan berbagi pengetahuan. Mengelola pengetahuan sebagai asset dimana setiap kumpulan pengetahuan seperti hasil penelitian perlu dinilai secara financial dimana hasil penelitian punya potensi dijual kepada publik serta berpotensi paten. Sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan menjadi salah satu faktor paling penting dalam organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Obeidat, 2014).



5.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Knowledge Management*

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge management* adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan *knowledge management*. Peningkatan *knowledge management* dapat dijelaskan secara langsung oleh budaya organisasi. Makna yang dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*, merupakan sumber bagi kekuatan *knowledge management* suatu organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*, merupakan sumber bagi nilai-nilai yang unggul bagi kinerja organisasi.

Budaya organisasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam empat indikator pertanyaan yang meliputi budaya *clan*, budaya *adhokrasi*, budaya *hirarki*, dan budaya *market*. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah budaya *clan* (kolaborasi). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya ***clan*** (**kolaborasi**) mempunyai peranan yang paling penting dalam membentuk budaya organisasi. Beberapa faktor pembentuk budaya *clan* (kolaborasi) adalah menjaga kekompakan kerja, berpartisipasi dalam pekerjaan, dan membangun kerjasama tim. Dari hasil pengujian yaitu bila dilihat dari nilai *loading factor* diperoleh bahwa indikator budaya *adhocracy* (budaya kreatif) adalah indikator yang paling dominan membentuk dan merefleksikan variabel budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis kebudayaan *adhocracy* didasarkan pada kreativitas. Para dosen didorong untuk berani mengambil resiko, berekspreimen, dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu. Para pengelola pogram studi dianggap sebagai inovator. Kebudayaan *adhokrasi* mendorong

program studi untuk berkembang dan menciptakan produk-produk dan layanan yang inovatif dan cepat menanggapi perubahan pasar.

Sementara *knowledge management* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Indikator **sosialisasi** merupakan faktor dominan yang mencerminkan *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan bahwa metode sosialisasi lebih menekankan pada pengalaman seseorang (dosen) yang diharapkan mau membagikan pengalaman atau ilmu yang didapatkannya bisa dalam bentuk desiminasi, seminar, dan masih banyak lagi. Beberapa faktor pembentuk metode sosialisasi adalah mengikutkan dosen untuk kegiatan ilmiah, mendiseminasikan ide-ide baru di unit kerja, dan rutin mengadakan rapat di unit kerja. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **kombinasi** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan dosen dituntut mempunyai kemampuan mengintegrasikan seluruh pengetahuan yang dimiliki agar dapat menunjang pengambilan keputusan secara eksplisit. Analisis ini menjelaskan bahwa kemampuan dosen untuk mengintegrasikan sejumlah informasi dari luar kampus adalah satu ciri yang kuat bahwa *knowledge management* dosen tersebut adalah tinggi. Akan tetapi hal ini tidak mudah dilakukan, terbukti dari nilai rata-rata pada indikator ini adalah rendah jika dibandingkan dengan indikator lainnya.

Berdasarkan model analisis jalur (*inner model*) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*.

Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,442 dengan arah positif dengan p-value sebesar 0,000, berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan antara budaya organisasi dengan *knowledge management* searah, artinya budaya organisasi yang baik akan meningkatkan

knowledge management. Demikian pula sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka akan mengakibatkan semakin rendah *knowledge management*.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *knowledge management*. Hal ini dapat diartikan bahwa Hasil penelitian di lapangan sependapat dengan hasil penelitian Alameh, *et al.* (2011) bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan *knowledge management*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kangas (2009) budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge management*.

Demikian juga dengan pendapat Chang, *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi menentukan tingkat *knowledge management* yang ada dalam suatu PTS.

Budaya *clan*, *adhocracy* dan *hierarchy* adalah tiga budaya yang mempunyai kontribusi lebih bagi *knowledge management* dibandingkan dengan budaya market. *Knowledge management (KM)* pada institusi pendidikan tinggi merupakan proses terorganisir dan sistematis yang bermanfaat untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi, lalu memilih, menyeleksi, dan menyebarkan pengetahuan secara eksplisit dan tersirat guna menciptakan nilai kekhlasan yang dapat digunakan untuk memperkuat lingkungan belajar mengajar (Adhikari, 2010). Untuk membangun *knowledge management* yang kokoh, lingkungan akademik seharusnya disupport oleh keempat jenis budaya karena satu dengan lainnya mempunyai keunggulan yang berbeda.

Menurut Adhikri (2010) lembaga pendidikan adalah tempat terbaik untuk *knowledge management (KM)* dengan inisiatif berikut: 1). Lingkungan belajar mengajar : penciptaan dan penyebaran pengetahuan praktis tidak dimungkinkan tanpa harmonis pengajaran dan lingkungan belajar. Harus ada insentif untuk komitmen untuk mereka telah terlibat dalam kegiatan mengajar. 2). Penelitian : meskipun sejumlah lembaga penelitian yang berfungsi dalam kerangka

Universitas, tampaknya kurang kolaboratif dan berbasis pengetahuan. Harus ada sistem transfer penelitian pengetahuan dan keterampilan dalam lembaga-lembaga penelitian berbeda. 3). Teknologi berbasis pengetahuan : teknologi membantu untuk membuat dan proses pengetahuan dalam bentuk diperlukan. Ini adalah alat untuk dokumen pengetahuan eksplisit. Teknologi informasi kini banyak media yang efektif untuk menyebarkan dan berbagi pengetahuan.

Beberapa pendapat tersebut mencerminkan betapa besar peran *knowledge management* di organisasi, sehingga agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi mampu melakukan *sharing* pengetahuan. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

5.5.5 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi

Pembahasan mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil pemodelan ini mengindikasikan bahwa semakin aktif dosen mengikuti sosialisasi, berpartisipasi dalam eksternalisasi dan internalisasi, dan melakukan kombinasi perolehan pengetahuan dari luar dipersepsikan akan semakin meningkatkan kinerja organisasi.

Knowledge management dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi.

Indikator **sosialisasi** merupakan faktor dominan yang mencerminkan *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan bahwa metode sosialisasi lebih menekankan pada pengalaman seseorang (dosen) yang diharapkan mau membagikan pengalaman atau ilmu yang didapatkannya bisa dalam bentuk

desiminasi, seminar, dan masih banyak lagi. Beberapa faktor pembentuk metode sosialisasi adalah mengikutkan dosen untuk kegiatan ilmiah, mendiseminasikan ide-ide baru di unit kerja, dan rutin mengadakan rapat di unit kerja. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **kombinasi adalah** indikator yang paling dominan di bentuk variabel *knowledge management*. Hal ini mengindikasikan dosen dituntut mempunyai kemampuan mengintegrasikan seluruh pengetahuan yang dimiliki agar dapat menunjang pengambilan keputusan secara eksplisit. Analisis ini menjelaskan bahwa kemampuan dosen untuk mengintegrasikan sejumlah informasi dari luar kampus adalah satu ciri yang kuat bahwa *knowledge management* dosen tersebut adalah tinggi. Akan tetapi hal ini tidak mudah dilakukan, terbukti dari nilai rata-rata pada indikator ini adalah rendah jika dibandingkan dengan indikator lainnya

Sementara kinerja organisasi dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data, fokus fakultas, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah **mengevaluasi data**. Hal ini mengindikasikan bahwa mengevaluasi data pada sebuah perguruan tinggi swasta sangat dibutuhkan untuk pengukuran kinerja dan analisis kinerja. Mengevaluasi data dilakukan untuk mendukung manajemen organisasi dalam meninjau ulang kinerja organisasi dan perencanaan strategis organisasi serta proses penyesuaian hasil analisis kinerja di tingkatan manajemen dengan strategi organisasi di masa mendatang. Hasil *loading factor* tertinggi diperoleh bahwa indikator **hasil kinerja** adalah indikator yang paling dominan di bentuk variabel kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa hasil kinerja yang ditampilkan dalam kategori ini memberikan informasi terkini berupa pencapaian kinerja organisasi. Adapun pencapaian kinerja organisasi berupa hasil publikasi dosen terlaksana sesuai dengan target organisasi persepsi

responden baik. Sedangkan hasil kinerja keuangan unit kerja persepsi responden baik juga. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja organisasi PTS terukur dari hasil kinerja organisasi yang dihasilkan berupa kinerja keuangan yang baik dalam masing-masing unit dan mempunyai hasil publikasi yang sesuai dengan target organisasi.

Berdasarkan model analisis jalur (*inner model*) menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0,243 dengan arah positif dengan p-value sebesar 0,009, berarti signifikan, mengingat koefisien jalur bertanda positif berarti hubungan kedua variabel ini positif artinya jika *knowledge management* semakin tinggi, maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Demikian pula sebaliknya jika *knowledge management* menurun, maka akan menurunkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian di lapangan mendukung apa yang dikemukakan oleh Pension *et al.* (2013) menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Hasil penelitian di lapangan sependapat dengan hasil penelitian Gholami *et al.* (2013) bahwa praktik manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Hasil di lapangan sejalan dengan pendapat Zack *et al.* (2009) menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dalam suatu PTS akan dinilai bagus dengan sejumlah ciri dari Kriteria Baldrige Education (Badri, *et al.*, 2006) antara lain: pimpinan memiliki kepemimpinan organisasi dan tanggungjawab sosial, mampu melakukan perencanaan strategis, adanya kepuasan tinggi dari mahasiswa yang diberikan oleh stakeholder, kepuasan dari fakultas dan staff proses pembelajaran yang terpusat dan dukungan manajemen serta hasil kinerja yang memuaskan.

Hasil pemodelan dari tiga variabel penentu kinerja organisasi ada dua terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan yaitu praktik manajemen sumberdaya manusia dan knowledge management, sedangkan dari budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan. Koefisien paling tinggi bersumber dari praktik manajemen sumberdaya manusia, dengan kata lain penentu utama kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui knowledge management adalah praktik manajemen sumberdaya manusia. Kinerja organisasi pada PTS terukur baik pada dua indikator utama yaitu mempunyai manajemen proses yang handal dan hasil kinerja tinggi. PTS tidak cukup mempunyai sumberdaya manusia yang berkualitas, namun juga membutuhkan perangkat manajemen proses teruji efektif dan efisien. Proses manajemen juga terukur dari terlaksananya proses pendidikan bagi mahasiswa yang berjalan efektif serta melakukan proses evaluasi terhadap organisasi yang bersifat rutin. Proses manajemen ini tampaknya lebih mengarah pada layanan yang diberikan pihak PTS bagi mahasiswa agar merasakan kepuasan yang tinggi. Berbeda halnya dengan dosen, kinerja organisasi yang baik terukur dari hasil kinerja organisasi berupa kinerja keuangan dan pencapaian jumlah publikasi dosen yang diharapkan oleh perguruan tinggi. Pada kedua indikator ini untuk menyediakan proses manajemen yang baik serta capaian hasil kinerja sesuai target, sekitar 20% PTS masih kesulitan untuk mewujudkan. Jika menelaah hasil pemodelan yang ada, maka manajemen seharusnya dapat melakukan koreksi atau evaluasi pada praktik manajemen sumberdaya manusia.

Ujung tombak perguruan tinggi swasta (PTS) terletak pada pengelola program studi. Unit pengelola program studi adalah satuan organisasi di dalam struktur organisasi perguruan tinggi yang berwenang dan bertugas mengelola program studi. Hadirnya program studi merupakan salah satu elemen penting dan strategis guna membina sivitas akademika pada sebuah perguruan tinggi

untuk pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Kinerja organisasi merupakan fungsi-fungsi hasil pekerjaan sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi guna mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu.

Tugas unit pengelola program studi adalah melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam sebagian atau cabang ilmu pengetahuan tertentu. Adapun rincian tugas unit pengelola program studi yaitu menyusun dan memonev kurikulum, memonev pelaksanaan kurikulum, memonev kegiatan pembelajaran, memotivasi dosen untuk membuat kelengkapan pelaksanaan proses belajar mengajar, menciptakan suasana akademik yang kondusif, menyusun renstra, menyusun rencana program kegiatan dan anggaran, menyusun evaluasi diri, memberikan bahan kepada jurusan atau fakultas untuk menyusun LAKIP, memberikan bahan kepada jurusan atau fakultas untuk menyusun laporan tahunan, mempersiapkan akreditasi, mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi penjaminan mutu, melayani pelaksanaan kegiatan tugas akhir mahasiswa (skripsi, ujian skripsi, seminar proposal dan hasil, dan lain lain).

5.5.6 Pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi *Knowledge Management*

Pembahasan mengenai pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi melalui *knowledge management*, hasilnya menyatakan bahwa *knowledge management* mampu memediasi hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi secara parsial mediasi.

Praktik manajemen sumberdaya manusia dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator yang meliputi mengelola lingkungan SDM, memperoleh dan mempersiapkan SDM, penilaian dan pengembangan SDM, dan pemberian

kompensasi kepada SDM. Sedangkan *knowledge management* dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Kinerja organisasi dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan yang meliputi komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen, fokus fakultas dan staf, manajemen proses dan hasil kinerja organisasi. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen. Fakta di lapangan berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja organisasi diketahui bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja organisasi sudah baik. Artinya jika dicermati dari fakta empiris yang sesungguhnya melalui persepsi karyawan terhadap kinerja organisasi yang berkaitan dengan komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen, fokus fakultas dan staf, manajemen proses dan hasil kinerja organisasi; rata – rata jawaban responden menunjukkan bahwa kinerja organisasi sudah baik. Selanjutnya penilaian responden atas indikator mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen mayoritas responden menjawab setuju. Kondisi ini didukung oleh pernyataan responden tentang analisis kinerja dosen rutin dilakukan dan ketersediaan data dan informasi akademik mudah didapatkan. Dalam hal ini indikator analisis kinerja dosen rutin dilakukan dipersepsikan baik oleh responden.

Berdasarkan persepsi responden indikator mengevaluasi data dan pengetahuan manajemen dipandang sebagai indikator yang didahulukan dalam mendeskripsikan variabel kinerja organisasi. Sedangkan berdasarkan nilai estimasi loading faktor indikator hasil kinerja organisasi menjadi indikator dominan dengan nilai *loading factor* tertinggi. Dengan demikian dari pengujian model pengukuran variabel kinerja organisasi yang memiliki kontribusi dominan

adalah indikator hasil kinerja organisasi di item hasil publikasi dosen terlaksana sesuai dengan target organisasi persepsi responden baik. Hal ini mampu dilaksanakan dengan baik bahwa pengelola program studi sudah optimal dalam memperoleh hasil publikasi dosen. Jumlah publikasi dosen tergolong mencapai target organisasi.

Keadaan ini didukung oleh penelitian Yazhou et al. (2012) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan dimediasi oleh *knowledge management*. Upaya perguruan tinggi untuk meningkatkan kinerjanya ke tingkat yang lebih tinggi, sebaiknya lebih ditekankan pada pemahaman tentang pekerjaan, pelatihan, dan partisipasi dosen (Amin et al., 2014). Selain itu untuk meningkatkan efektifitas kinerja perguruan tinggi juga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan pada praktik manajemen sumberdaya manusia seperti rekrutmen, penilaian kinerja, perencanaan karir, dan kompensasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia: perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, definisi pekerjaan dan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perguruan tinggi.

Adanya hubungan yang antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi sejalan dengan penelitian Moideenkutty (2011), Saeed, et al. (2013), Al Damoe, et al. (2011), Khan (2010), Abdullah, et al. (2009). Akan tetapi hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Björkman, et al. (2007), Vergara, et al. (2016), dan (Katou dan Budhwar, 2006), bahwa praktik MSDM terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Organisasi menggunakan praktek HRM untuk membentuk perilaku, sikap, dan persepsi karyawan dengan cara meningkatkan kinerjanya dan hasil yang diinginkan (Chew, 2004). Praktik Sumber Daya Manusia memiliki efek langsung terhadap kinerja organisasi (Schuler dan Jackson, 1999). Hasil penelitian ini tidak sejalan

dengan Vergara, *et al.* (2016) yang mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan signifikan yang ditemukan antara praktek MSDM dan kinerja.

Hasil temuan hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dengan knowledge management sejalan dengan penelitian Fong *et al.* (2011); Monteiro *et al.* (2012); Obeidat *et al.* (2014); Pastor *et al.* (2010) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan di lapangan didukung juga oleh penelitian Al-Hawari (2015) menyebutkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia menunjukkan dampak positif terhadap penerapan knowledge management. Kondisi tersebut memperkuat argumen dari Soliman dan Spooner (2000) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia memiliki andil besar dalam meningkatkan pemahaman staff baik berupa transfer, pertukaran, dan penciptaan pengetahuan. Hal senada diungkapkan oleh Scarbrough (2003) bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia sebagai pendekatan alternatif, membantu rencana, dan sistem kerja, dan "memiliki sebuah efek terhadap progres pengetahuan yang akan meningkatkan *knowledge management* (KM)". Temuan di lapangan mendukung apa yang diungkapkan oleh Jimenez *et al.* (2013) bahwa hubungan antara praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management* memang ada dan berorientasi sistem pengetahuan sumberdaya manusia yang meliputi praktek-praktek desain pekerjaan, kerja tim, staf, pengembangan karir, pelatihan, penilaian kinerja dan kompensasi dapat meningkatkan semua *knowledge management* meliputi proses perolehan pengetahuan, distribusi pengetahuan, interpretasi pengetahuan dan memori organisasi.

Hasil temuan hubungan knowledge management dengan kinerja organisasi sejalan pada temuan Pension *et al.* (2013) menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut dipertegas oleh Gholami *et al.* (2013) bahwa praktek

manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini didukung oleh hasil dari Zack *et al.* (2009) menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

Perguruan tinggi yang menerapkan praktik manajemen sumberdaya manusia yang inovatif akan selalu menjunjung tinggi komitmennya dan selalu menjadi yang terbaik terhadap pesaingnya. Praktik manajemen sumberdaya manusia dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal dan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi variabel lain seperti sikap dosen, hubungan kerja, kinerja keuangan, produktivitas dosen, dan lain-lain dan pada akhirnya berkontribusi terhadap keseluruhan kinerja perguruan tinggi. Hal ini

mencerminkan betapa besar peran praktik manajemen sumberdaya manusia sehingga perguruan tinggi diharapkan mampu dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif serta mampu menerapkan praktik sumberdaya manusia yang inovatif. Hal senada diungkapkan oleh Figueiredo *et al.* (2014) terdapat hubungan yang erat saling ketergantungan antara proses manajemen organisasi dengan orang-orang dan pengetahuan, yang menunjukkan efek positif dari praktik-praktik terbaik atau praktik keterlibatan yang tinggi dari manajemen sumber daya manusia pada proses *Knowledge Management*.

Kinerja organisasi dalam riset ini dijabarkan ke dalam indikator pertanyaan kinerja organisasi yang meliputi komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data, fokus fakultas, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi. Indikator yang dipersepsikan paling baik adalah perencanaan strategis pada tujuan renstra sejalan dengan visi dan misi unit kerja. Fakta di lapangan berdasarkan penilaian responden terhadap variabel kinerja organisasi diketahui bahwa mayoritas responden mempersepsikan kinerja organisasi sudah baik. Artinya jika dicermati dari fakta

empiris yang sesungguhnya melalui persepsi pengelola program studi terhadap kinerja organisasi yang berkaitan dengan komitmen pemimpin, perencanaan strategis, mahasiswa dan *stakeholder*, mengevaluasi data, fokus fakultas, manajemen proses, dan hasil kinerja organisasi; rata – rata jawaban responden menunjukkan bahwa kinerja organisasi sudah baik. Selanjutnya penilaian responden atas indikator perencanaan strategis mayoritas responden menjawab setuju. Kondisi ini didukung oleh pernyataan responden tentang proses pembuatan rencana strategis (renstra) melibatkan tim di unit kerja, tujuan renstra sejalan dengan visi dan misi unit kerja, dan rencana aksi pada renstra sudah terlaksana sesuai dengan target. Dalam hal ini indikator perencanaan strategis dipersepsikan sangat baik oleh responden.

Indikasi kinerja organisasi yang tinggi ada tujuh yaitu : dapat memilih pemimpin yang berkomitmen tinggi, mampu menyusun rencana strategis, kepuasan mahasiswa tinggi, rutin melakukan evaluasi data dan pengetahuan manajemen, fokus terhadap pengembangan fakultas dan staf, efektif dalam menjalankan manajemen proses, mempunyai hasil kerja organisasi yang tinggi. Sebagian besar responden (81%) menilai kinerja organisasi di perguruan tingginya sudah baik. Jika didasarkan pada hasil pemodelan, indikator hasil kerja organisasi adalah penjas utama bagi kinerja organisasi. Walaupun pada bagian analisis deskriptif, berdasarkan nilai rata-rata indikator hasil kerja organisasi mempunyai nilai paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Dengan kata lain, keberhasilan kinerja organisasi PTS terukur dari hasil kinerja organisasi yang dihasilkan berupa kinerja keuangan yang baik dalam masing-masing unit dan mempunyai hasil publikasi yang sesuai dengan target organisasi.

5.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi *Knowledge Management*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan *knowledge management* dan *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja organisasi akan tetapi budaya organisasi belum mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki peran mediasi yang utuh (Full Mediasi).

Peningkatan kinerja organisasi lebih kuat dijelaskan oleh kualitas *knowledge management* yang ada di perguruan tinggi dibandingkan dengan budaya organisasi yang ada. Namun budaya organisasi adalah salah satu faktor penting untuk menciptakan suasana *knowledge management* yang bagus.

Makna yang dapat dijelaskan bahwa semua informasi yang berkaitan dengan budaya organisasi yang meliputi budaya clan, adhokrasi, hirarki dan pasar yang dirasakan para dosen di masing-masing perguruan tingginya, demikian juga informasi tentang *knowledge management* seperti proses sosialisasi antara SDM dalam satu kampus, mendatangkan *expert* agar mendapatkan *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge* / kompetensi sumber daya, melakukan proses konversi *knowledge* dengan mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*, serta proses internalisasi atas semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan agar dapat dibaca oleh orang lain. Dapat dikatakan *knowledge management* sebagai sumber untuk mendapatkan kinerja organisasi yang tinggi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa riset (Lee *et al.*, 2004; Pinho *et al.*, 2014; Jones *et al.*, 2006; Rashid *et al.*, 2003) bahwa ada pengaruh yang

kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dan tidak sejalan dengan penelitian Yesil *et al.* (2013).

Hasil temuan hubungan budaya organisasi dengan knowledge management sejalan dengan penelitian dari Alameh *et al.* (2011) menunjukkan bahwa ada hubungan yang bermakna antara berbagai jenis budaya organisasi berpengaruh dan enam dimensi manajemen pengetahuan. Penelitian ini didukung oleh hasil dari Kangas (2009) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge management. Kondisi dari lapangan memperkuat penelitian yang telah dilakukan Chang, *et al.* (2015) menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi (berorientasi pada hasil, ketat dikontrol dan berorientasi pekerjaan) memang memiliki pengaruh yang signifikan pada proses KM (penciptaan, penyimpanan, transfer dan aplikasi) niat individu.

Hasil temuan hubungan knowledge management dengan kinerja organisasi sejalan dengan penelitian dari Pension *et al.* (2013) menunjukkan ada hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Kondisi dari lapangan memperkuat penelitian yang telah dilakukan Gholami *et al.* (2013) bahwa praktek manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Temuan di lapangan mendukung penelitian dari Zack *et al.* (2009) menunjukkan bahwa praktek KM yang diketahui secara langsung berhubungan dengan kinerja organisasi.

Budaya organisasi adalah kunci terhadap hubungan pada *knowledge management* dan kinerja organisasi. Budaya organisasi terpisah menjadi dua bagian besar yaitu proses dan lokasi, dengan empat turunannya yang memiliki keunggulan pada setiap budaya. Hasil analisis dalam pemodelan, budaya market mempunyai peran yang paling rendah dalam mengukur budaya organisasi dibandingkan dengan budaya lainnya. Pada budaya market mempunyai keunggulan pada proses mekanis dan berposisi secara eksternal yaitu budaya

yang mengedepankan daya saing dan pencapaian tujuan. Hasil data empiris juga mendeskripsikan bahwa budaya market termasuk salah satu budaya kurang menonjol dibandingkan dengan budaya organisasi yang lain. Pada sebagian dosen belum menganggap penting bahwa daya saing program studi sejenis akan berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan organisasi. Sedangkan pencapaian tujuan nanti akan berpengaruh signifikan terhadap perkembangan organisasi.

Perguruan tinggi dituntut tidak hanya fokus dalam proses pemindahan ilmu pengetahuan (knowledge transfer), namun juga berperan aktif dalam membangun budaya akademik yang baik. Budaya akademik yang baik akan menjadi salah satu faktor pembeda antara perguruan tinggi yang satu dengan perguruan tinggi lainnya. Budaya clan, adhocracy dan hierarchy adalah tiga budaya yang lebih menonjol perannya dalam membentuk knowledge management yang baik. Sejumlah ciri knowledge manajemen yang kuat bagi dosen antara lain : aktif mengikuti sosialisasi, berpartisipasi dalam eksternalisasi dan internalisasi, dan melakukan kombinasi perolehan pengetahuan dari luar.

Pada budaya clan berarti dosen terbiasa untuk bekerja tim, kuat dalam partisipasi dan memiliki kekompakan. Budaya clan bagi dosen sangat dibutuhkan karena pada kegiatan penelitian dilakukan secara team sehingga soliditas team adalah satu hal penting bagi dosen. Akan tetapi dalam aktifitas lain untuk memperkuat knowledge management, dosen juga harus bisa berada dalam budaya adhocracy di mana salah satu cirinya adalah kemampuan dalam beradaptasi. Bagi seorang dosen juga akan melekat profesi sebagai peneliti dan tentu saja ini terbuka kemungkinan untuk bekerja sama dengan komunitas lain, sehingga sangat dibutuhkan untuk berada dalam budaya adhocracy. Perguruan tinggi swasta sebagai sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, maka organisasi harus mengembangkan budaya yang dapat mendorong dan memberikan

kesempatan untuk mengkomunikasikan ide-ide, pengetahuan, dan pengalaman-pengalamannya (Tseng, 2010).

5.6. Kontribusi

5.6.1 Kontribusi Studi

Kontribusi studi yang dimaksudkan adalah manfaat yang diberikan dari hasil penelitian ini bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk temuan baru bagi aplikasi teori atau temuan baru bagi aplikasi teori dengan penggunaan pendekatan yang berbeda, dan hasil konfirmasi teori serta konfirmasi hasil penelitian yang telah digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini.

a. Penelitian ini mengembangkan beberapa model penelitian pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dari Moideenkutty (2011); Saeed, *et al.* (2013); Vergara, *et al.* (2016); Damoe, *et al.* (2011); Bjorkman, *et al.* (2007); Lin, *et al.* (2007); Yazhou, *et al.* (2012) dan *knowledge management* (KM) Fong, *et al.* (2011); Manafi, *et al.* (2015). Juga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi Khan, *et al.* (2011); Ahmed, *et al.* (2014); Yesil, *et al.* (2013); Idris, *et al.* (2015); Valencia (2016); Lee, *et al.* (2004); Pinho, *et al.* (2014); Jones, *et al.* (2006); Rashid, *et al.* (2003). Dari pengembangan model ini menghasilkan model dengan empat variabel praktik manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, dimediasi *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

b. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Praktik manajemen sumberdaya manusia selain berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, sedangkan budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui mediasi *knowledge management*. Temuan dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa *knowledge management* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja

organisasi dianggap sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan dan pencapaian kinerja.

Melalui proses ini diharapkan pengelola program studi dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas program studinya. Temuan penelitian ini memberikan mendukung kontribusi empiris terhadap penelitian dari Yesil *et al.* (2013) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil di lapangan ini mendukung teori Uzkurt *et al* (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien tidak signifikan pada dimensi kinerja perusahaan.

6.6.2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang bisa dipergunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pengelola program studi PTS berkenaan dalam upaya meningkatkan kinerja program studi di PTS melalui knowledge management, serta bagi pengambil keputusan yang berkaitan dengan kebijakan dalam mengelola praktik manajemen sumberdaya manusia dan pembentukan budaya organisasi dengan upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui knowledge management.

5.7. Temuan Penelitian

Rangkuman hasil penelitian yang merupakan temuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Praktik manajemen sumberdaya manusia selain berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, juga bersifat berpengaruh tidak langsung melalui *knowledge management*. Praktik manajemen sumberdaya manusia yang baik bisa langsung menjelaskan kemampuan kinerja organisasi.

2. Kinerja organisasi bisa dijelaskan secara langsung oleh dua penentu yaitu praktik manajemen sumberdaya manusia dan *knowledge management*.

Namun agar dosen mempunyai kinerja organisasi yang baik ternyata itu bermula diantaranya dari praktik manajemen sumberdaya manusia yang bagus.

3. Hubungan praktik manajemen sumberdaya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi bisa bersambung melewati variabel mediasi *knowledge management*. Hasil analisis ini membuktikan akan adanya peran mediasi.

4. Koefisien yang relatif besar dimulai dari praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap *knowledge management* dan berakhir di kinerja organisasi.

Ini adalah hal unik yang ditemukan. Praktik manajemen sumberdaya manusia adalah sesuatu yang penting karena berdampak sangat panjang untuk membentuk kinerja organisasi yang baik.

5.8. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian adalah keterbatasan-keterbatasan yang dialami selama proses penelitian. Sehubungan dengan hal ini peneliti menyadari bahwa hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan atau keterbatasan-keterbatasan namun demikian keterbatasan ini tidak mengurangi makna dari temuan penelitian ini karena telah didukung oleh data empirik, adapun keterbatasan penelitian ini yang meliputi :

1. Ada beberapa PTS yang kurang bersahabat atau apriori untuk menerima penelitian, sehingga peneliti harus sering mengkonfirmasi baik melalui telepon, pesan singkat melalui telepon seluler.

2. Penelitian ini terbatas pada kajian beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi, sementara kinerja organisasi itu sendiri masih dipengaruhi

oleh praktik manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, dan *knowledge management*.

3 Penelitian ini terbatas pada kinerja organisasi sebagai variabel *dependent*, yang tidak mengkaji selanjutnya bisa mengambil variabel *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *dependent*.

4 Penelitian ini terbatas pada Perguruan Tinggi Swasta di Malang Raya, Sehingga hasil penelitian tidak dapat mengeneralisasi untuk dapat diterapkan di Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah 7 Jawa Timur hanya dapat di Perguruan Tinggi Swasta Malang Raya.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Hasil-hasil analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya dan kaitannya dengan tujuan penelitian, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia mampu meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi di PTS sangat membutuhkan manajemen yang handal pada semua level dan bisa mempraktikkan manajemen sumberdaya manusia secara maksimal.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja organisasi. Tumbuhnya budaya organisasi yang baik di kalangan dosen dan manajemen tidak secara langsung berdampak pada perubahan kinerja organisasi.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia mampu meningkatkan *knowledge management*. Kebutuhan dosen untuk lebih meningkatkan *knowledge management* juga tergantung pada kualitas praktik manajemen sumberdaya manusia yang ada dalam PTS.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan *knowledge management*. Budaya organisasi di kalangan dosen dan manajemen yang tumbuh dengan baik secara langsung berdampak pada perubahan *knowledge management*.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan *knowledge management* di

kalangan dosen dan manajemen secara langsung berdampak pada perubahan kinerja organisasi.

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* mampu memediasi secara parsial hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi. Perubahan kinerja organisasi membutuhkan dosen dengan *knowledge management* yang kuat dan ini bisa dibangun melalui pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia yang terkelola secara baik.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* mampu memediasi secara penuh hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Perubahan kinerja organisasi membutuhkan dosen dengan *knowledge management* yang kuat dan ini bisa dibangun melalui tumbuhnya budaya organisasi yang baik.

Secara keseluruhan, kesimpulan yang diperoleh dari temuan penelitian ini adalah budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui *knowledge management*. Hasil temuan ini bisa dijadikan rekomendasi bagi pengelola program studi untuk meningkatkan kinerja organisasi demi terciptanya menjaga kekompakan kerja, meningkatkan partisipasi kerja, dan membangun kerjasama tim yang baik. Ketika budaya pada program studi dijalankan dengan baik maka kedudukan dan peran strategis program studi akan memperlihatkan peningkatan kinerja organisasi. Pengelolaan program studi yang baik, kecenderungan untuk melakukan peningkatan kinerja organisasi semakin kuat, selalu melakukan analisis kinerja dosen secara rutin dan ketersediaan data dan informasi akademik mudah didapatkan. Praktik manajemen sumberdaya manusia memberikan gambaran perilaku pengelola program studi terhadap kinerja organisasi. Pengelola program studi yang berkomitmen tinggi membuat pengelola tidak hanya mengelola lingkungan SDM saja, tetapi juga diharapkan

bisa meningkatkan pemberian kompesasi seperti menghargai kontribusi dosen dalam mengajar dan tunjangan dosen bisa dirasakan untuk memenuhi kebutuhannya.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka peneliti memberi saran sebagai berikut:

1. Praktik manajemen sumber daya manusia telah terbukti dijelaskan dari mengelola lingkungan SDM dan penilaian pengembangan SDM. Mengelola lingkungan SDM yang memiliki faktor loading tinggi hendaknya dipertahankan, sedangkan penilaian pengembangan SDM yang memiliki faktor loading rendah seperti mempersiapkan peran pekerjaan para dosen dimasa mendatang hendaknya disosialisasikan terlebih dahulu di rapat program kerja, sehingga proses belajar mengajar dilaksanakan dengan baik.
2. Budaya organisasi telah terbukti dijelaskan dari *Clan* dan *Hierarchy*. *Clan* yang memiliki faktor loading tinggi hendaknya dipertahankan, sedangkan *Hierarchy* yang memiliki faktor loading rendah seperti mematuhi tata tertib dalam bekerja hendaknya dipertimbangkan, sehingga kedepan dapat dijalankan dengan baik.
3. *Knowledge management* telah terbukti mampu memediasi hubungan praktik sumber daya manusia dengan kinerja organisasi secara parsial (*partial mediation*). Hal ini dapat dijelaskan pada hasil temuan praktik manajemen sumberdaya manusia mampu berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.
4. *Knowledge management* telah terbukti mampu memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi secara penuh (*complete mediation*). Hal ini dapat dijelaskan pada hasil temuan budaya organisasi mampu

berpengaruh baik terhadap kinerja organisasi apabila diikuti dengan *knowledge management*.

5. Bagi penelitian selanjutnya, model yang terbentuk pada penelitian ini sebaiknya juga diujikan pada bidang penelitian lainnya, selain di perguruan tinggi swasta, misal bidang pendidikan sekolah dasar, pendidikan sekolah menengah, pendidikan sekolah atas dengan respondennya guru tetap, untuk melihat konsistensi model yang terbentuk pada penelitian ini.

6. Penelitian selanjutnya, sebaiknya membawa rekomendasi dari pihak Kopertis Wilayah 7 agar tidak mendapat kesulitan dalam memperoleh data dari perguruan tinggi swasta.

7. Sumber informasi sebaiknya jangan mengandalkan satu sumber yaitu ketua prodi atau sekretaris prodi melainkan menggunakan keduanya sebagai responden atau sumber informasi agar data yang diperoleh tidak bias.

8. Populasi dan sampel pada program studi yang digunakan dalam penelitian ini masih bersifat heterogen sehingga untuk mendapatkan hasil informasi yang relevan dan terarah dibutuhkan kecermatan dan memperhatikan sistem pengendalian internal pada masing-masing program studi.