

## Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Melalui Penerapan *Knowledge Management* Dan Penguatan Budaya Organisasi

MASDUKI

Dosen Tetap FEB – Universitas Majalengka

[Masdukiunnma@gmail.com](mailto:Masdukiunnma@gmail.com)

### ABSTRAK

Penerapan *knowledge management* dan penguatan budaya organisasi merupakan kekuatan penting dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui penguatan budaya organisasi. Populasi yang digunakan adalah Dosen Tetap Universitas Majalengka. Sampel diambil melalui *quota sampling*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi dan kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

Kata Kunci : Kinerja Perguruan Tinggi Swasta,

### ABSTRACT

*The application of knowledge management and the strengthening of organizational culture are important strengths in improving the performance of private tertiary institutions. This study aims to determine the effect of knowledge management on the performance of Private Universities through strengthening organizational culture. The population used is the Permanent Lecturer at Majalengka University. Samples were taken through quota sampling. Data analysis method used in this study is path analysis. The results showed that knowledge management directly had a significant and positive effect on organizational culture and performance of private tertiary institutions. Organizational culture is able to strengthen the influence of knowledge management on the performance of private tertiary institutions.*

*Keywords: Performance of Private Universities*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Penelitian

Kendala yang sering ditemukan pada Perguruan Tinggi Swasta, bahwa pertemuan formal yang secara rutin dijalankan, hanya berupa rapat pimpinan, sedangkan pertemuan formal dosen yang membahas tentang hasil riset dosen, tulisan ilmiah dosen, belum maksimal dijalankan, hal ini menandakan kegiatan *knowledge sharing* belum menjadi hal yang penting untuk dijalankan di lingkungan organisasi perguruan tinggi tersebut (Indiyati, 2014). Kendala lain yang sering terjadi dalam mengembangkan perguruan tinggi swasta antara lain PTS belum mempunyai karakteristik yang dapat dijadikan sebagai penciri khusus, yaitu masih belum kuatnya budaya organisasi yang diuhurkan dan ditumbuhkan dalam PTS (Setiawan: 2010).

Sementara di sisi lain, pendidikan tinggi mempunyai tujuan agar kinerja pendidikan tinggi di Indonesia selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Hal ini dapat dicapai hanya apabila semua pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat berperan dalam kerangka kewajiban tugas dan wewenang yang jelas. Pada tingkat Perguruan Tinggi penetapan kualitas selalu merupakan upaya yang sangat penting, karena kualitas kinerja sering menentukan keberlangsungan hidup suatu Perguruan Tinggi.

*Knowledge management* penting untuk diterapkan, agar organisasi (termasuk perguruan tinggi) dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara

ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Dalam hal ini, manajer juga berperan sebagai pengendali agar proses implementasi *knowledge management* dapat berjalan dengan baik sehingga terbentuk suatu budaya yang kuat. Dengan *knowledge management* maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Dalam prosesnya, Jafari et. al. (dalam Akhavan et.al, 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Hurley dan Hult (dalam Akhavan et.al, 2014) menyatakan bahwa ketika organisasi siap menghadapi cepatnya pergerakan pasar yang memaksa percepatan dan peningkatan penggunaan *knowledge management* yang tepat dan mampu mendukung karyawan untuk memastikan bahwa perusahaan proses *knowledge management* yaitu penciptaan, proses transfer pengetahuan, dan penerapan pengetahuan benar benar telah berjalan. Schein (dalam Al Saifi, 2015) menyatakan bahwa proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat, dimana karyawan akan lebih sering terlibat dalam proses pertukaran pengetahuan satu sama lain.

Selain konsep yang dikemukakan di atas, ada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait pengaruh manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, diantaranya adalah : Rofikutul Arfati (2017), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hernanto (2018), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, namun budaya organisasi tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Beberapa permasalahan yang diuraikan di atas dan masih adanya perbedaan hasil penelitian, menjadi suatu hal yang menarik untuk dikaji dan dianalisis dalam bentuk penelitian tentang *knowledge management* (manajemen pengetahuan), budaya organisasi dan kinerja organisasi (Perguruan Tinggi). Permasalahan pada penelitian ini difokuskan pada Universitas Majalengka (UNMA).

## Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *knowledge management* secara langsung terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
2. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap budaya organisasi Perguruan Tinggi Swasta.
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* melalui budaya organisasi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

## Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris tentang :

1. Pengaruh *knowledge management* secara langsung terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
2. Pengaruh *knowledge management* terhadap budaya organisasi Perguruan Tinggi Swasta.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
4. Pengaruh *knowledge management* melalui budaya organisasi terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Knowledge Management*

*Knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan secara kolektif untuk membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif dan mencapai tujuan mereka (Davenport, DeLong, dan Beers; 1998) dalam Masduki (2016). *Knowledge management* merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan (Khan, 2012).

*Knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang

diperlukan untuk kegiatan (Zaied, 2012). *Knowledge management* sebagai pengelolaan dari pengetahuan perusahaan dan aset intelektual yang dapat meningkatkan rentang karakteristik kinerja organisasi dan nilai tambah dengan memungkinkan suatu perusahaan untuk bertindak lebih cerdas (Wiig, 1993 dalam Khan, 2012). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan mengubah data dan/atau informasi menjadi pengetahuan ditindaklanjuti dalam format yang ketika itu dibuat tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien di seluruh organisasi (Angus, Patel, dan Harty, 1998; Davenport, DeLong, dan Beers, 1998).

Menurut Dimtia dan Oder (2001), dalam Masduki (2016) "*knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah tentang penggalian dan mengorganisir pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien". Secara rinci Dimtia dan Oder menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses menangkap keterampilan organisasi kolektif, tidak peduli dimana pengetahuan yang baik dalam database, dikoran, atau dikepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan bahwa dimana pun yang mungkin mengarah pada pencapaian terbesar.

David Garvin (Lita, 2012) menjelaskan, *knowledge management* sebagai perasaan manusia untuk melakukan proses berbagai pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fun mentality*).

Kemudian menurut Townley (2001), dalam Masduki (2016) 'manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses menciptakan dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi/perusahaan'.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, dapat disarikan bahwa *Knowledge management* adalah kumpulan perangkat atau teknik dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata didalam organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Coulter (2012) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-

hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Sobirin dalam Sembiring (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sikap yang dianut oleh sekelompok orang yang menyatu dalam pikiran dan tindakan mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku setiap anggota dalam suatu organisasi dan membuat keputusan untuk karyawan yang menyatu dalam pikiran dan tindakan mereka.

### **Kinerja Organisasi**

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Menurut Pasolong (2012), kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu.

Menurut Sinambela (2012) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sedangkan menurut Nasucha dalam (Sinambela, 2012:186), kinerja organisasi didefinisikan juga sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi keterkaitan

dengan kinerja pegawai, tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi oleh karena semakin tinggi kinerja pegawai semakin tinggi pula kinerja organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

### **Hubungan Antara Knowledge Management dan Kinerja Organisasi**

Pandangan sumber daya berbasis pengetahuan merupakan pendekatan untuk memahami hubungan antara kemampuan organisasi dan kinerja organisasi. Teori sumber daya berbasis pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan adalah yang paling strategis signifikan sebagai sumber daya organisasi. Sumber daya berbasis pengetahuan biasanya sulit untuk ditiru oleh organisasi lain dan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro et al., 2014).

*Knowledge management* sebagai alat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya bahwa *knowledge management* timbul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian tentang *knowledge management* dan kinerja perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di Malaysia memberikan pemahaman bahwa proses pada *knowledge management* menunjukkan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Melalui *knowledge management*, perusahaan mengumpulkan dan menghasilkan informasi dan pengetahuan tentang pelanggan mereka, pesaing dan pemasok. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Rofikotul Arfati (2017) yaitu meneliti pengaruh sumber daya manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **Hubungan Antara Knowledge Management dan Budaya Organisasi**

Jafari et. Al. (dalam Akhavan et.al, 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang

mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Menurut Tseng (dalam Akhavan et.al, 2014) hal ini dikarenakan budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar saat ini. Hal ini menyebabkan proses *knowledge management* sedikit terhambat karena adanya iklim psikologis dalam organisasi, sehingga seringkali kegagalan proses *knowledge management* seringkali diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi adalah salah satu variabel yang berpengaruh atau berdampak terhadap individu dan kinerja organisasi dalam lingkungan yang bersaing. Banyak akademisi dan parapraktisi menyatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada tingkat dimana nilai-nilai budaya dibagikan secara luas.

Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dari suatu organisasi yang berkelanjutan diperoleh dari ciri khas sumber daya yang berharga, tidak sempurna, langka, serta tidak disubstitusikan. Oleh karena itu budaya organisasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* jika menghasilkan atribut dengan menggabungkan unsur-unsur pengetahuan, spesifisitas, tacit (pengetahuan yang terdapat di dalam otak/pikiran kita sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman seseorang) dan sosial interkoneksi. Mengakui bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa budaya memainkan peran dalam membangkitkan keunggulan kompetitif. Konsep ini didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang membuktikan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian dari Rofikotul Arfati (2017).

### **Kerangka Pemikiran**

Paradigma manajemen pendidikan tinggi mempunyai tujuan agar kinerja pendidikan tinggi di Indonesia selalu mengacu pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan (*continuous improvement*), hal ini dapat dicapai hanya apabila semua pihak yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat berperan dalam kerangka kewajiban tugas dan wewenang yang jelas. Pada tingkat Perguruan Tinggi penetapan kualitas selalu merupakan upaya yang sangat penting, karena kualitas kinerja sering

menentukan keberlangsungan hidup suatu Perguruan Tinggi.

Menurut Melinda (2008), ada lima komponen atau paradigma manajemen Pendidikan Tinggi yang digunakan sebagai acuan di dalam menetapkan kinerja perguruan tinggi, yaitu: kualitas, otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi.

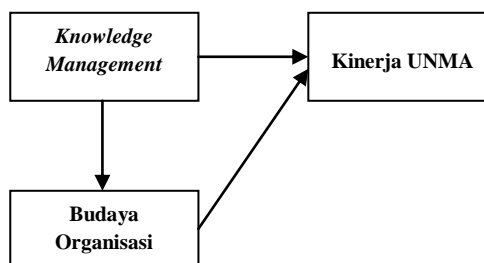
Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro et al., 2014).

Kemudian, dalam prosesnya, Jafari et. Al. (dalam Akhavan et.al, 2014) berpendapat *knowledge management* selalu terkait dengan budaya organisasi, sehingga terkadang perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dengan *knowledge management*. Menurut Tseng (dalam Akhavan et.al, 2014) hal ini dikarenakan budaya organisasi tercipta atas persamaan asumsi dan pemikiran sekelompok karyawan yang menyesuaikan dengan cepatnya pergerakan pasar saat ini. Hal ini menyebabkan proses *knowledge management* sedikit terhambat karena adanya iklim psikologis dalam organisasi, sehingga seringkali kegagalan proses *knowledge management* seringkali diakibatkan karena budaya organisasi yang kurang baik dari perusahaan itu sendiri.

Banyak akademisi dan parapraktisi menyatakan bahwa kinerja organisasi tergantung pada tingkat dimana nilai-nilai budaya dibagikan secara luas. Keunggulan kompetitif/*competitive advantage* dari suatu organisasi yang berkelanjutan diperoleh dari ciri khas sumber daya yang berharga, tidak sempurna, langka, serta tidak disubstitusikan. Oleh karena itu budaya organisasi akan menjadi sumber keunggulan kompetitif/*competitive advantage* jika menghasilkan atribut dengan menggabungkan unsur-unsur pengetahuan, spesifikitas, tacit (pengetahuan yang terdapat di dalam otak/pikiran kita sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman seseorang) dan sosial interkoneksi. Mengakui bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja didirikan di atas peran yang dirasakan bahwa budaya memainkan peran dalam membangkitkan keunggulan kompetitif. Konsep ini didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang membuktikan budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi yaitu penelitian dari Rofikotul Arfati (2017).

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka secara konseptual hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Paradigma Penelitian**

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya dengan melihat hasil analisis penelitian. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : *Knowledge Management* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
- H<sub>2</sub> : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.
- H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
- H<sub>4</sub> : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta melalui budaya organisasi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Universitas Majalengka, dengan menggunakan survei berupa kuesioner yang telah dirumuskan, yang disebarkan kepada Dosen.

Variabel dalam penelitian ini yaitu : Pertama, *knowledge management* yang diukur berdasarkan dimensi *personal knowledge*, dengan indikator keahlian dan pengalaman; dimensi *job procedure*, dengan indikator pemahaman Standard Operation Procedures; serta dimensi *technology*, dengan indikator penggunaan Intranet, Honeycutt (2002), dalam Masduki (2016).

Kedua budaya organisasi, yang diukur berdasarkan indikator-indikator kedisiplinan,

ketepatan, keramahan, ketanggapan, dan berkoordinasi Robbins (1998) dalam Rahma et. all. (2013).

Dan ketiga, kinerja Universitas Majalengka. Pengukuran kinerja Perguruan Tinggi telah ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja Perguruan Tinggi dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI (2018).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Dosen Tetap dan DPK Universitas Majalengka, yang berjumlah 167 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *quota sampling*. Ukuran sampel diperoleh dengan menggunakan rumus *Slovin*, sehingga diperoleh ukuran sampel berjumlah 70 orang.

Analisis data dilakukan dengan tiga tahap. Pertama, uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dengan menggunakan *korelasi product moment* dari *Pearson* dan *alpha crombach*. Kedua, uji hipotesis mensyaratkan data minimal berskala interval, untuk itu dilakukan transformasi data dengan menggunakan *MSI (Method of Successive Interval)*.

Tahap ketiga, difokuskan untuk menjawab semua masalah penelitian yang diajukan. Untuk maksud tersebut digunakan teknik statistika deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2014). Selanjutnya

### Analisis Regresi

**Tabel 1**  
**Analisis Regresi Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	26,686	5,705		4,677	,000
1 Knowledge Management	,507	,111	,486	4,589	,000

a. Dependent Variable: Budaya Organisasi

Berdasarkan tabel 1, diperoleh persamaan regresi  $Y = 26,686 + 0,363 X + \epsilon$ . ( $Y$  = Budaya Organisasi;  $X$  = *Knowledge Management*; dan  $\epsilon$  = *Error term* / Variabel lain yang tidak diteliti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa : Pertama, nilai konstanta (26,686) bernilai positif, memiliki arti bahwa sekalipun Perguruan Tinggi Swasta (PTS)

analisis verifikatif, bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis, dengan tahapan : Uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, kemudian dilakukan Analisis Path untuk menguji variabel intervening, dan selanjutnya melakukan uji hipotesis. Proses analisis data dilakukan dengan bantuan program *SPSS Versi 24*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHSAN

### Analisis Deskriptif

#### *Knowledge Management*

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 2.105. Dengan nilai indeks minimum 560, nilai indeks maksimum 2.800, dan interval 448, total skor tersebut di atas berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge managemet* di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) termasuk kategori tinggi

#### Budaya Organisasi

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 1.344. Dengan nilai indeks minimum 350, nilai indeks maksimum 1.750, dan interval 280, total skor tersebut di atas berada pada kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi PTS termasuk kategori kuat.

#### Kinerja Universitas Majalengka

Berdasarkan tanggapan penilaian responden diperoleh total skor sebesar 5.754. Dengan nilai indeks minimum 1.750, nilai indeks maksimum 8.750, dan interval 1.400, total skor tersebut di atas berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PTS termasuk kategori sedang.

tidak mengimplementasikan *knowledge management* ternyata telah terjadi penguatan budaya organisasi yang disetarakan dengan nilai 20,558. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi melemah dan atau penguatan budaya organisasi di Universitas Majalengka selain *knowledge management*. Kedua,

Nilai koefisien regresi variabel *knowledge management* (0,363) bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge management* dan budaya organisasi adalah positif,

artinya apabila implementasikan *knowledge management* semakin baik maka budaya organisasi pada PTS akan semakin kuat.

**Tabel 2**  
**Analisis Regresi Persmaan II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,558	4,549		4,520	,000
	Knowledge Management	,363	,088	,449	4,142	,000
	Budaya Organisasi	,215	,084	,277	2,560	,013

a. Dependent Variable: Kinerja UNMA

Berdasarkan tabel 2, diperoleh persamaan regresi :  $Z = 20,558 + 0,363 X + 0,215Y + \varepsilon$ . ( $Z$  = Kinerja UNMA;  $X$  = *Knowledge Management*;  $Y$  = Budaya Organisasi; dan  $\varepsilon$  = *Error term* / Variabel lain yang tidak diteliti). Sehingga dapat disimpulkan bahwa : Pertama, nilai konstanta (20,558) berniali positif, memiliki arti bahwa sekalipun Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidak mengimplementasikan *knowledge management* dan memiliki budaya organisasi yang sangat lemah ternyata telah memiliki kinerja yang disetarakan dengan nilai 20,558. Hal ini menunjukkan terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja PTS selain *knowledge management* dan budaya organisasi. Kedua, nilai koefisien regresi variabel *knowledge management* (0,363) bernilai positif, hal

ini menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge management* dan kinerja PTS adalah positif, artinya apabila implementasikan *knowledge management* semakin baik maka kinerja PTS akan semakin meningkat. Ketiga, nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (0,251) bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja PTS adalah positif, artinya semakin kuat budaya organisasinya maka kinerja PTS akan semakin meningkat.

#### Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi pada dasarnya mengukur seberapa jauh model menerangkan variasi variabel dependen. (Ghozali,2016). Berikut adalah hasil nilai adjusted  $R^2$  dari penelitian ini:

**Tabel 3**  
**Koefisien Determinasi Persmaan I**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,225	11,33708

a. Predictors: (Constant), Knowledge Management

**Tabel 4**  
**Koefisien Determinasi Persmaan II**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,632 <sup>a</sup>	,399	,382	7,86211

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Knowledge Management

Dalam tabel 3 menunjukkan nilai dari adjusted R<sup>2</sup> adalah 0,225 dan pada tabel 4 menunjukkan nilai dari adjusted R<sup>2</sup> adalah 0,382.

### Analisis Koefisien Determinasi Total

Berdasarkan nilai adjusted R<sup>2</sup> nilai error dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$P\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,225^2}$$

$$= 0,966941053$$

$$P\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,382^2}$$

$$= 0,924162323$$

Hasil perhitungan tersebut kemudian dibulatkan, maka di peroleh nilai  $P\epsilon_1 = 0,9669$  dan nilai  $P\epsilon_2 = 0,9242$ .

Setelah melalui perhitungan ini, selanjutnya adalah melakukan perhitungan koefisien determinasi total dengan cara berikut:

$$R^2_{Tot} = 1 - (P\epsilon_1^2 \times P\epsilon_2^2)$$

$$= 1 - (0,9669^2 \times 0,9242^2)$$

$$= 1 - (0,93489561 \times 0,85414564)$$

$$= 0,2015$$

Dari hasil perhitungan diatas didapat hasil koefisien determinasi total senilai 0.2015. Ini menunjukkan 20,15 % kinerja PTS dapat dijelaskan oleh variabel *knowledge management* dan budaya organisasi. Sedangkan presentase sisanya sebesar 79,85 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang di luar model.

### Uji Hipotesis Secara Parsial

Menurut Ghozali (2016) untuk melakukan uji pengaruh dari sebuah variabel independen pada penelitian ini (secara parsial) terhadap variasi variabel dependen maka harus dilakukan Uji t. Hipotesis nol (Ho) ditolak dan Hipotesis alternatif (Ha) dapat diterima jika hasil pengujian nilai statistik  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dan atau nilai sig lebih kecil dari nilai  $\alpha$ .

Diketahui persamaan  $df = n - k$ , dimana  $n = 70$  merupakan jumlah sampel dan  $k$  merupakan jumlah variabel, dengan  $\alpha = 5 \%$ , maka nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,99547.

#### 1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja PTS

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} = 4,142$  dan nilai sig = 0,000. Karena nilai  $t_{hitung} (4,142) > t_{tabel} (1,99547)$  dan nilai sig  $(0,000) < \alpha (0,05)$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja PTS.

#### 2. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} = 4,589$  dan nilai sig = 0,000. Karena nilai  $t_{hitung} (4,589) > t_{tabel} (1,99547)$  dan nilai sig  $(0,000) < \alpha (0,05)$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi.

#### 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja PTS

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} = 2,560$  dan nilai sig = 0,013. Karena nilai  $t_{hitung} (2,560) > t_{tabel} (1,99547)$  dan nilai sig  $(0,013) < \alpha (0,05)$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja PTS.

### Uji Hipotesis Secara Simultan

Menurut Ghozali (2016) Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Variabel-variabel independen secara simultan dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen, apabila variabel tersebut memiliki nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  dan atau nilai signifikansi (sig)  $\leq 0,05$ .

**Tabel 5**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2754,888	2	1377,444	22,284	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4141,457	67	61,813		
	Total	6896,345	69			

a. Dependent Variable: Kinerja UNMA

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Knowledge Management



Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa nilai  $F_{hitung} = 22,284$  dan nilai  $sig = 0,000$ . Karena nilai  $F_{hitung} (22,284) > F_{tabel} (3,13)$  dan nilai  $sig (0,000) < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja PTS.

### Analisis Jalur

Variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen disebut dengan variabel intervening. Pengujian ada atau tidaknya pengaruh tidak langsung dari *knowledge management* terhadap kinerja PTS melalui budaya organisasi dari model penelitian ini. Hasil analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kinerja PTS adalah 44,90 %.
2. Pengaruh tidak langsung *knowledge management* terhadap kinerja PTS melalui budaya organisasi adalah  $0,486 \times 0,277 = 0,1346 = 13,46$  %
3. Pengaruh total *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja PTS adalah  $0,449 + (0,486 \times 0,277) = 0,5836 = 58,36$  %.

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) termasuk kategori tinggi, hal ini karena didukung oleh Dosen PTS sangat memahami SOP yang telah ditetapkan, dan SOP dalam mendukung ketercapaian tujuannya sudah sangat baik, serta pegawai dan Dosen PTS dalam melakukan aktivitas pekerjaannya sudah berbasis internet. Walaupun demikian masih ada beberapa hal yang perlu disempurnakan oleh PTS, antara lain Dosen PTS perlu meningkatkan kompetensi serta pengalaman dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

PTS telah memiliki budaya organisasi yang kuat, yang dibuktikan dengan kemampuan dan keramahan dosen dalam berkomunikasi baik dengan atasan, rekan sejawat, maupun dengan mahasiswa, serta memiliki koordinasi yang baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai dosen. Sementara itu hal-hal yang perlu disempurnakan dalam memperkuat budaya organisasi pada PTS adalah kedisiplinan dosen dalam melaksanakan serta merespon tugas pokok dan fungsi sebagai dosen.

Kemudian kinerja PTS masih termasuk kategori sedang. PTS perlu terus berupaya melakukan perbaikan-perbaikan, baik peningkatan kompetensi sumber daya manusia, mutu kelembagaan, kualitas lulusan, kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat, maupun dalam menghasilkan produk inovasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PTS. Hasil penelitian menunjukkan dukungan empiris adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Megantoro et al. (2014) yang menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Hernanto (2018), yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.

Kemudian hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan dukungan empiris terhadap teori yang disampaikan oleh Schein (dalam Al Saifi, 2015) menyatakan bahwa proses *knowledge management* akan menciptakan budaya baru yaitu *knowledge sharing* yang cukup kuat, dimana karyawan akan lebih sering terlibat dalam proses pertukaran pengetahuan satu sama lain.

Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja PTS. Hasil ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian Rofikotul Arfati (2017), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Hernanto (2018), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak ada pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bahwa *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja PTS. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian Rofikotul Arfati (2017), yang menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. *Knowledge management* terbukti secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PTS. Hal ini berarti bahwa semakin baik *knowledge management* diimplementasikan maka akan dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
2. *Knowledge management* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap penguatan budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik *knowledge management* diimplementasikan maka budaya organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta akan semakin kuat.
3. Budaya organisasi terbukti secara langsung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PTS. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi Swasta.
4. *Knowledge Management* terbukti secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja PTS melalui budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja Perguruan Tinggi Swasta.

### Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa temuan yang dapat dijadikan sebagai bahan perbaikan, maka peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut :

Bagi Perguruan Tinggi Swasta : Pertama, unsur pimpinan Perguruan Tinggi Swasta agar selalu memotivasi dosen untuk terus berupaya meningkatkan kompetensi serta pengalaman dalam bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kedua, unsur pimpinan PTS agar lebih intens dalam melakukan monitoring kepada dosen, sehingga kedisiplinan dosen dalam melaksanakan serta merespon tugas pokok dan fungsi sebagai dosen dapat terus ditingkatkan. Ketiga, PTS perlu terus berupaya melakukan perbaikan-perbaikan, baik peningkatan kompetensi sumber daya manusia, mutu kelembagaan, kualitas lulusan, kuantitas dan kualitas penelitian dan pengabdian pada masyarakat, maupun dalam menghasilkan produk inovasi.

Bagi Peneliti selanjutnya, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan ukuran

sampel yang lebih besar dengan sasaran penelitian yang lebih banyak. Selain itu dapat juga dipertimbangkan penggunaan variabel lain, misalnya inovasi sebagai variabel intervensi, *knowledge management* dan budaya organisasi sebagai variabel independen, serta kinerja organisasi sebagai variabel dependen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agus Mulyanto, 2008, *Implementasi Knowledge Management untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi*, Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi 2008 – IST AKPRIND Yogyakarta.
- Al Saifi, S. A. 2015." *Positioning organisational culture in knowledge management research* ", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 Iss 2 pp. 164 – 189.
- Akhavan, P., Ebrahim M., Jalal S., Ojaghi R. H. 2014. *Examining the relationships between organizational culture, knowledge management and environmental responsiveness capability*. VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44, Iss 2, pp. 228 – 248.
- Carolina López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán, 2011. *Strategic knowledge management, innovation and performance*, International Journal of Information Management. 31: 502–509.
- Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI, 2018, Indikator Kinerja Utama Komitmen Kinerja Perguruan Tinggi dengan Lembaga Layanan Perguruan Tinggi.
- Dian Indiyati, 2014, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing*, Sosiohumaniora, Volume 16 No. 2 Juli 2014: 193 – 200.
- Imam Ghozali, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Khan, R.A. (2012). *Knowledge Management: A Framework for Competitive Advantage*, Global Journal for Information Technology and Computer Science, vol. 1 (1).
- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill Education.

- Lita Wulansari, 2012. *Knowledge Management dalam Meningkatkan Kreasi dan Inovasi Perusahaan*, Majalah Ilmiah Unikom Bidang Ekonomi, Vol. 10, No. 2.
- López-Nicolás, C., dan Á.L. Meroño-Cerdán. 2011. Strategic Knowledge management, Innovation and Performance. *International journal of information management*, 31(6), 502-509.
- Masduki, 2016, *Pengaruh Faktor-faktor Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Perumda BPR Majalengka*, Laporan Penelitian, Fakultas Ekonomi Universitas Majalengka.
- Megantoro, R. G., M. Miyasto, dan M. Rahardjo. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Knowledge management Sebagai Variabel Mediating (Studi Empiris Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (Bpkp))*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Melinda,T, 2008, *Membangun Budaya Organisasi Sebagai Dasar Implementasi Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi*, The 2nd National Conference UKWMS Surabaya,.
- Navik Puryantini, Rofikotul Arfati, dan Bambang Tjahjadi, 2017, *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah*, Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia, Vol. 2 No. 2, hal. 21-38.
- Noviyanti, T., dan A. D. Mulyanto. 2015. *Pengaruh Knowledge management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi Dan Kinerja Organisasi (Studi Pada Rs Lavalette Malang)*. Jurnal Ekonomi Bisnis, 20(1).
- Pasolong, Harbani. 2012. *Teori Administrasi Publik*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Rahma, S., Suhandana, G.A., dan Suarni, Ni Kt. 2013. *Kontribusi efektivitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar*. Jurnal, Vol4:1-12.
- Rivai, Veithzal., Deddy, Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. 2012. *Management*. Eleventh Edition. Jakarta: England.
- Rofikotul Arfati, 2017. *Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal, Volume 15.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya & Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung: Fokus Media.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wawan Setiawan, 2010. *Kendala Mengembangkan Institusi PTS*, <http://s3komunikasiunpad.multiply.com/journal>.
- Yeşil, S., A. Koska, dan T. Büyükbeşe. 2013. *Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225.
- Yousif Al-Hakim, L. A., dan S. Hassan. 2013. *Knowledge management Strategies, Innovation, and Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mts*. *Journal of Advances in Management Research*, 10(1), 58-71.
- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., & Hassan, M.M.. (2012). *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance*, *International Journal Information Engineering and Electronic Business*, 2012, vol. 5, 27-35.