

# **KONFERENSI NASIONAL RISET MANAJEMEN IX**

Malang, 24-26 November 2015

## **PROSIDING**

**“Inovasi dan Kolaborasi  
Sebagai Strategi Pengembangan Organisasi  
Secara Berkelanjutan”**



**FEB  
UB**



**PPM SCHOOL OF  
MANAGEMENT**

**Konferensi Nasional Riset Manajemen IX**  
“Inovasi dan Kolaborasi Sebagai Strategi Pengembangan Organisasi Secara Berkelanjutan”  
Malang, 24-26 November 2015

**Tim Pengkaji**

**Tim Pengkaji dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya**

1. Dias Satria, Ph.D.
2. Dodi Wirawan Irawanto, Ph.D.
3. Prof. Dr. Agus Suman
4. Dr. Sumiati
5. Prof. Eko Ganis Sukoharsono, Ph.D.
6. Prof. Dr. Armanu
7. Dr. Noermijati
8. Setyo Tri Wahyudi, Ph.D.
9. Prof. Dr. Bambang Subroto
10. Prof. Moeljadi
11. Dr. Andarwati
12. Dr. Nur Khusniyah Indrawati
13. Dr. Ananda Sabil Hussein
14. Abdul Ghofar, Ph.D.
15. Ainur Rofiq, Ph.D.
16. Prof. Iwan Triyuwono

**Tim Pengkaji dari PPM Shool of Management**

1. Dr. Pepey Riawati Kurnia, MM
2. Setiadi Djohar, MSM, DBA
3. Erlinda N. Yunus, MM., Ph.D.
4. Bramantyo Djohanputro, MBA., Ph.D.
5. Dr. Eva Hotnaidah Saragih, MA

## Konferensi Nasional Riset Manajemen IX

“Inovasi dan Kolaborasi Sebagai Strategi Pengembangan Organisasi Secara Berkelanjutan”

Malang, 24-26 November 2015

---

### DAFTAR ISI

01	Entre - Faktor Faktor Minat Kewirausahaan pada Anak Muda_Sartika Garini	1
02	Entre - Inovasi Faktor Non Keuangan untuk Menunjang Keberhasilan Start Up Bisnis Sri Nathasya	15
03	Entre - Kolaborasi Peran Dosen Sebagai Mentor_Fransisca Desiana	25
04	Entre - Minat Wirausaha Pangan Olahan Organik_Sri Muljaningsih	37
05	Entre - Peran Posdaya dalam Pengembangan Kewirausahaan Sosial_Warcito	58
06	Fin - Apakah December Effect Terjadi di BEI_Agus Arman	70
07	Fin - Apakah Penggunaan Utang Sebagai Kontrol_Krismi	81
08	Fin - Asesmen Risiko Berbasis ISO 31000_Bramantyo	89
09	Fin - Developing Maturity Model_Kharisma Viranata	116
10	Fin - Environmental Performance And CSR Disclosure To Corporate Financial Performance_Iman Subekti	140
11	Fin - Evaluasi Inventasi TP. Kilotrans Energi Pada Kepemilikan_Bram	153
12	Fin - Faktor yang Mempengaruhi Praktik Manajemen Laba Riil_Meliana Octavia	169
13	Fin - Pengaruh Faktor keuangan dan Non Keuangan_Nikki, Novy	181
14	Fin - Restruksi Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Nilai Perusahaan_Bram	198
15	Fin - RS Based Strategy Design untuk memperkokoh Tata Kelola Korporasi_Bram	225
16	HR - Analisis Budaya Organisasi Jurusan Manajemen_Rahaditya	235
17	HR - Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Berbagi Pengetahuan_ Suryandari	246
18	HR - Analisis Quality of Work (QWL) terhadap Kinerja Pegawai_Titik	261
19	HR - IESQ dalam Pendidikan Akuntansi dan Etika Penyusunan Laporan Keuangan_ Made Wahyu Adhiputra	282
20	HR - Model Knowledge Management_Tanto Gatot	290
21	HR - Pengaruh Gaya Kepemimpinan_Dwi Cahyono	304
22	HR - Pengaruh Kepemimpinan Transformasional_Mahyarni	326
23	Mkt - Analisis Dampak Persepsi Kualitas, Nilai, dan Keputusan_Budi Astuti	340
24	Mkt - Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembaca Majalah Berita untuk Berlangganan_Priatna WHY	358
25	Mkt - Peran Pemerintah Dalam Memperkuat Orientasi Pasar_Dwi Cahyono	377
26	Mkt - Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty_ Andy Susilo	404
27	OPR - Perancangan Strategy Supply Chain di Industri Crum Rubber_Yulius AIS	421
28	OPR - Rancangan Strategi Kolaborasi Rantai Pasok_Toni ERL	441
29	OPR - Rancangan Strategi Pengelolaan Risiko Operasional PT. XYZ_ ALX dan Iestin	462
30	Ops - Efisiensi Pengelolaan Inventori Melalui Vendor Managed Inventory_RIC	489
31	Ops - Penerapan Standarisasi Kerja_Putri Anggreni	502
32	Stra - Analisis QSPM untuk Menentukan Strategi Bisnis_Ujang Syahrul	522
33	Stra - Budaya Organisasi Sebagai Alat Pengelolaan Organisasi_Boedi Kuslina	534

---

## **MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM PENCAPAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI KOTA MALANG**

*Tanto Gatot Sumarsono<sup>1)</sup>  
Abdurabi<sup>2)</sup>*

<sup>1)</sup>*Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang  
e-mail : tantogs@yahoo.co.id*

<sup>2)</sup>*Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik Universitas Merdeka Malang  
e-mail : arrabik@gmail.com*

### *Abstract*

*Knowledge sharing has an influence on organizational effectiveness, which means that sharing knowledge affect the effectiveness of the organization in the private universities. Attitude to sharing, attitude to learning, leadership role and organizational support influential against organizational effectiveness through knowledge sharing, where the highest coefficient is the organizational support of the organizational effectiveness through knowledge sharing, which means that the organization is very significant boost the process of sharing knowledge in the private universities achieve organizational effectiveness. Leadership role has a major role against organizational effectiveness through organizational learning, which means that the rules establish by the leadership is very significant in the process of organizational learning in the private universities achieve organizational effectiveness.*

*Keywords: Knowledge sharing, organizational learning, organizational effectiveness*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Efektivitas organisasi merupakan indikator tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi Perguruan Tinggi. Pada organisasi bisnis aspek finansial menjadi tujuan utama, sedangkan pada organisasi nirlaba, seperti perguruan tinggi, aspek efektivitas organisasi yang menjadi tujuannya. Indikator efektivitas organisasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terdiri dari empat unsur, yaitu: produksi, kepuasan, keadaptasian, dan kelangsungan hidup. Untuk mencapai efektivitas organisasi PTS tersebut dibutuhkan budaya organisasi yang baik, implementasi penjaminan mutu yang akurat dan promosi eksternal yang efektif.

Kemampuan bersaing organisasi, termasuk PTS, sangat ditentukan oleh kuantitas dan kualitas sumber daya yang dimiliki, dan cara bagaimana sumber daya tersebut digunakan. Salah satu sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan suatu institusi perguruan tinggi adalah dosen. Dosen merupakan *agent* yang melakukan proses transfer pengetahuan kepada mahasiswa. Keberhasilan kampus salah satunya ditentukan oleh akumulasi kinerja dari setiap individu dosen. Selain kemampuan akademik, performa dosen sangat ditentukan oleh komitmennya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya.

Tata kelola yang efektif yaitu yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan serta budaya organisasi akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan Perguruan Tinggi. Pemimpin harus "commit" pada pelaksanaan mewujudkan visi dengan misi yang diembannya. Dengan demikian keberhasilan organisasi tidaklah ditentukan semata-mata hanya oleh pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola ( *good governance* ) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, kematangan subordinat, tim kerja, enterprise dan keahlian (Hempel Report 1998 dalam Shattock, 2003).

Dalam mengelola Perguruan Tinggi, Rektor/Ketua bertanggung jawab kepada Yayasan. Tantangan terhadap pengelolaan ditinjau dari aspek hirarki ini adalah keharmonisan hubungan antara Yayasan dengan Rektor/Ketua. Ada kecenderungan *discrepancy* dalam hubungan ini sesuai dengan teori Agency (Coase, 1937 dalam Shattock, 2003), karena ada perbedaan interest antar Yayasan dengan Rektor, terutama karena pemisahan antara manajemen dan keuangan. Penyelarasan hubungan Yayasan dengan pemimpin Perguruan Tinggi dapat dilakukan dengan menerapkan *good governance* yang baik, karena kegagalan menjalin hubungan yang baik akan berakibat kepada biaya ( *agency cost* ) yang tinggi.

Perbedaan kepentingan akan mengakibatkan tingginya *agency cost* yang harus ditanggung oleh seluruh stake holder. Sumber daya manusia juga merupakan tantangan internal. Pengelola struktural Perguruan Tinggi pada umumnya adalah dosen yang juga mengajar, ahli dalam bidang kajiannya, namun pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Kegiatan pengelolaan yang berkesinambungan memerlukan tenaga kerja tetap, namun karena remunerasi sebagai dosen kurang kompetitif dibandingkan dengan profesi lain karena keterbatasan dana, maka pada umumnya Perguruan Tinggi tidak banyak memperkerjakan dosen tetap yang hanya bekerja di Perguruan Tinggi tersebut. Selain itu, dari sisi dosen sendiri, banyak dosen yang tidak mau terikat penuh dan menjadi dosen di berbagai Perguruan Tinggi. Kondisi ini menimbulkan masalah untuk mendapatkan tenaga kerja dosen yang bermutu tinggi.

Tantangan struktur kelembagaan juga besar, karena harus dapat mengantisipasi setiap perubahan. Perencanaan strategis yang dituangkan menjadi rencana aksi yang harus diimplementasikan, merupakan rangkaian kerja yang tidak terputus, mulai dari evaluasi kurikulum, perencanaan kegiatan akademik, persiapan sarana dan prasarana dan kegiatan administrasi pendukung. Pejabat dalam struktur harus mampu bekerja dalam tim dengan menggunakan peralatan teknologi informatika yang terkini, memiliki kemampuan manajerial dan memiliki kemauan untuk bekerja sama dan memberikan pelayanan yang baik. Struktur organisasi harus dibentuk sesuai dengan kebutuhan pencapaian efektifitas organisasi.

Hal yang perlu mendapat perhatian adalah kesepakatan perdagangan bebas (termasuk bidang pendidikan tinggi), baik regional maupun global. Tahun 2010 adalah batas akhir penerapan AFTA, berarti pada tahun tersebut Perguruan Tinggi Asing (PTA) akan dapat beroperasi secara mandiri di Indonesia. Secara umum tantangan Perguruan Tinggi untuk mencapai kinerja yang baik sangat berat karena berbagai

faktor di atas. Khusus dalam kompetisi dengan PTA, tantangan semakin besar dengan adanya kepribadian umum masyarakat yang lebih menghargai produk luar negeri. Untuk mengatasi semua tantangan tersebut di atas, perlu terus menerus dilakukan perbaikan dengan menerapkan GUG (yang didalamnya juga mengandung penjaminan mutu), yang berkesesuaian dengan sasaran, tujuan dan budaya Perguruan Tinggi.

#### **Pengertian Knowledge Management**

Malhotra (2003) *president and founding chairman dari Brinnt Institute* menyatakan bahwa "*knowledge is the potential for action based upon data, information, insights, intuition and experience*". Yang artinya pengetahuan adalah potensi untuk tindakan yang berdasar pada data, informasi, wawasan, intuisi dan pengalaman.

Nonaka (1988) menyatakan : *proposes the human behavior is the key to succes of failure of knowledge management (KM) strategies, as KM involves an emphasis on climate in workplace, the promotion of learning and the sharing of skills and knowledge.*

Menurut Laudon dan Laudon (2002), *knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. *Knowledge Management* adalah serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendisemi nasikan pengetahuan organisasi tersebut.

Menurut Honeycutt, (2000) *Knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola. Sistem knowledge management memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat. Knowledge management mengubah pengalaman dan informasi menjadi hasil.

#### **Personal Knowledge**

Menurut Berkeley (1957:23) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

Menurut Bahm (1995:199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah subject dan object, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying.* Davenport dan Prusak dalam Martin (2010:2) mendefinisikan *personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.* Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru.

#### **Tecnology**

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran explicit knowledge. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts (2006) awal mulanya knowledge management digerakkan oleh teknologi, khususnya explicit knowledge yang lebih mudah disusun. Menurut Marwick (2001) teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu

teknologi yang mendukung knowledge management akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran knowledge. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran knowledge adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses knowledge dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line". Intranet atau yang disebut juga internal internet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet. Menurut pendapat Merali peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek (1999). Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal

**Knowledge Management dan Organizational Learning**

Dalkir (2005:3) mendefinisikan *Knowledge Management* (KM) sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis di dalam organisasi, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, menerapkan pengetahuan dan pelajaran dan praktik terbaik dalam memori organisasi dalam rangka mendorong Organization Learning (OL).

Menurut Sun & Scot (2003) bahwa Organization Learning (OL) adalah proses pembelajaran yang digunakan di dalam organisasi. Proses ini menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi masa depan dengan adanya perubahan kondisi secara kognitif.

**Roadmap Penelitian**

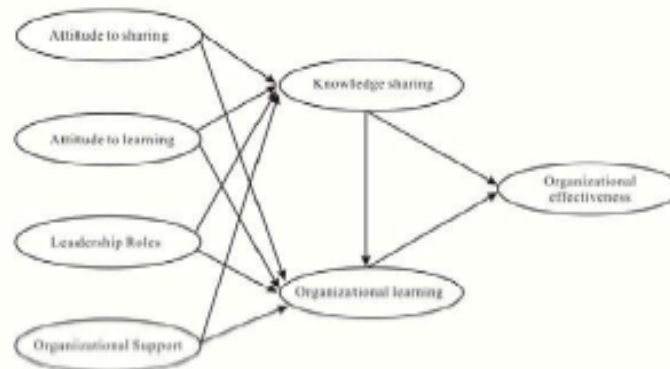
Penelitian Knowledge Management dan Efektivitas Organisasi

Trim	Teresa	Theriou	Pradana	Yang	Proposisi
<i>Knowledge management capabilities</i> memiliki dampak yang signifikan pada efektivitas organisasi	<i>Organizational learning</i> dapat mempengaruhi <i>knowledge management</i> baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>knowledge integration</i>	<i>Organization Learning</i> merupakan infrastruktur sistem dari <i>knowledge management</i> , dan jika dikombinasikan dapat menciptakan nilai tambah	<i>Knowledge management</i> dapat mempengaruhi organisational learning, tetapi tidak dapat secara langsung mempengaruhi efektivitas organisasi	Individu dalam organisasi berperilaku untuk <i>learning</i> dan <i>sharing</i> , sepanjang adanya leaderships <i>role</i> dalam KS, OL dan efektivitas organisasi	<i>Knowledge management</i> melalui <i>Knowledge sharing</i> dan Organisation learning dapat mencapai efektivitas organisasi

### Research Framework

Secara garis besar ada dua tahapan penelitian sebagaimana digambarkan pada alur pikir, yakni:

- (1) Kajian knowledge management yang menjadi dasar penyusunan model pencapaian efektivitas organisasi pada perguruan tinggi swasta.;
- (2) Implementasi dan penyempurnaan model *knowledge management*, dengan mengembangkan *knowledge sharing* dan efektivitas organisasi perguruan tinggi swasta.



Gambar 1.

Research framework

## TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

### Tujuan Penelitian

1. Menyusun model knowledge management yang dapat mencapai efektivitas organisasi pada perguruan tinggi swasta.
2. Menguji efektivitas model knowledge management guna mewujudkan efektivitas organisasi di perguruan tinggi swasta

### Kegunaan Penelitian

1. Aplikasi *knowledge* akan memberikan nilai tambah pada organisasi dalam pengambilan keputusan untuk suatu langkah yang kompetitif. *Knowledge* yang terakumulasi di suatu organisasi akan dapat digunakan dalam pencarian solusi terhadap masalah yang dihadapi organisasi. Selain itu *knowledge* yang terakumulasi dalam suatu organisasi juga dapat digunakan untuk menciptakan ide-ide baru maupun memodifikasi ide yang ada dalam suatu organisasi.
2. Pada pendekatan berorientasi *knowledge* menitik beratkan pada penyerapan dan transfer *knowledge* dalam organisasi. Bila organisasi belum memiliki budaya *knowledge sharing* maka pendekatan berorientasi informasi dapat digunakan untuk inisiasi penerapan *knowledge management* di organisasi itu. Untuk organisasi yang sudah memiliki budaya *knowledge sharing* pendekatan berorientasi *knowledge* tepat untuk digunakan karena telah terbangun aktivitas organisasi yang mendukung *knowledge management*.
3. Implementasi *knowledge management* dilakukan untuk meningkatkan kompetensi serta kapabilitas organisasi. *Knowledge management* memfasilitasi terjadinya akumulasi *knowledge* di level individu menjadi *knowledge* di level organisasi.



## METODE PENELITIAN

### Metode Pengumpulan Data

Terdapat tiga metode yang digunakan, yakni : (1) Pertanyaan terstruktur (kuesioner) (2) pengumpulan data sekunder.

Data yang digunakan untuk menjawab tujuan pertama adalah data primer yang terdiri *attitude to sharing, attitude to learning, leadership roles dan organizational support, knowledge sharing, organization learning* dan efektivitas organisasi.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari dosen, staf, mahasiswa, dan para pengusaha yang berada pada obyek penelitian dengan sistem *stratified random sampling*.

Penelitian ini akan berlangsung selama satu tahun (tahun pertama), pada perguruan tinggi swasta di Kota Malang yang dibagi menjadi 5 kelompok berdasarkan daerah geografisnya, yaitu Malang Barat (Universitas Muhammadiyah dan Universitas Islam Malang), Malang Utara (Universitas Widya Gama dan Institut Teknologi Nasional), Malang Kota (Universitas Merdeka Malang dan Universitas Machung), Malang Timur (Universitas Wisnuwardhana dan STIKEN Jayanegara), Malang Selatan (Universitas Kanjuruhan). Responden sebanyak 210 orang dari 9 PTS di Kota Malang.

Teknik analisis data menggunakan Analisis Structural Equation Models (SEM) menurut Ferdinand (2000) sebuah permodelan yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model dan Structural Model*. Langkah- langkah dalam membuat permodelan SEM yang lengkap adalah :

1. Pengembangan Model Teoritis
2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)
3. Konversi diagram alur dalam persamaan
4. Memilih matriks input untuk Estimasi Model
5. kemungkinan munculnya Masalah Identifikasi
6. Evaluasi kriteria Goodness -of-fit
7. Interpretasi dan Modifikasi Model

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pada saat penelitian dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 300 eksemplar sedangkan yang menjawab dengan lengkap sebanyak 210 responden, dengan demikian jumlah sampelnya sebanyak 210 responden.

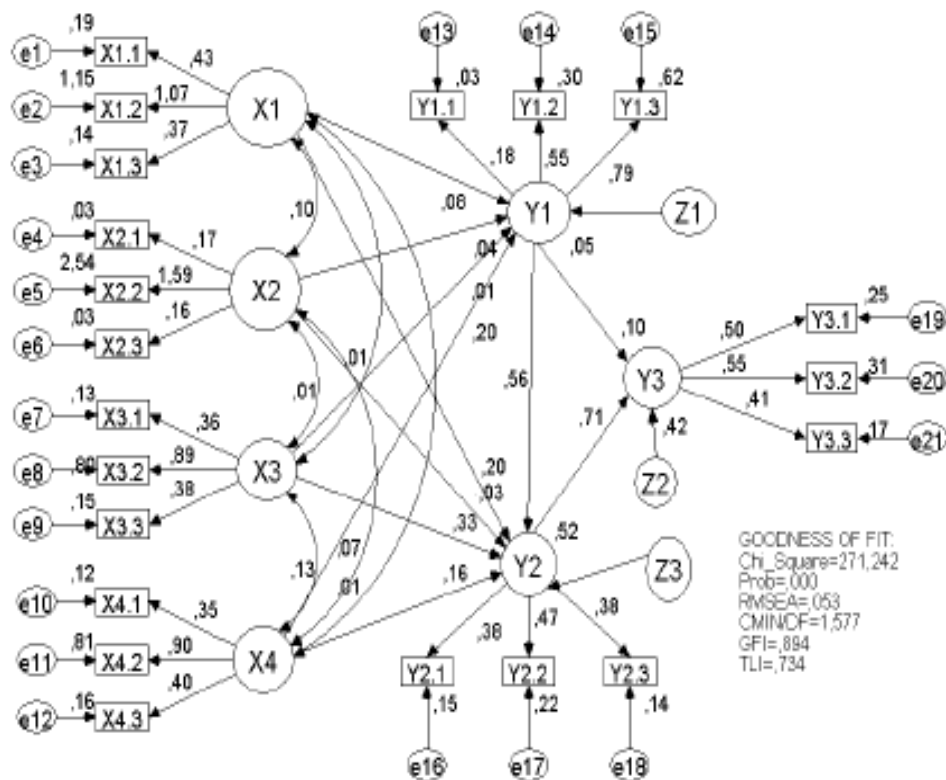
**Tabel 1.**  
**Hasil Pengumpulan Data Penelitian**  
**Pada Lokasi Penelitian Di Kota Malang**

No.	Daerah Penelitian	Jumlah Responden
1.	Malang Barat	43
2.	Malang Utara	42
3.	Malang Kota	49
4.	Malang Timur	39
5.	Malang Selatan	37
	Jumlah	210

**Identifikasi Knowledge Management (KM)**

Berdasarkan hasil kuesioner diketahui bahwa civitas akademika di kampus PTS di Kota Malang 82% mengakses internet dan 55% melakukan *sharing* dengan rekannya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan dan kegiatan akademik civitas akademika sudah melaksanakan *knowledge sharing*.

Gambar 2.  
Hasil Analisis SEM



The model is recursive.  
 Sample size = 210  
 Computation of degrees of freedom  
 Number of distinct sample moments = 231  
 Number of distinct parameters to be estimated = 59  
 Degrees of freedom = 231 - 59 = 172  
 Minimum was achieved  
 Chi-square = 271,242  
 Degrees of freedom = 172  
 Probability level = 0,000

Tabel 2.  
Hubungan antar variabel

**Regression Weights**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<--	X1	0,015	0,018	3,203	0,039	par-15
Y1	<--	X3	0,002	0,019	5,406	0,000	par-19
Y1	<--	X2	0,005	0,011	4,785	0,000	par-21
Y1	<--	X4	0,036	0,032	5,908	0,000	par-22
Y2	<--	X4	0,059	0,069	3,556	0,034	par-16
Y2	<--	X2	0,006	0,015	6,897	0,000	par-17
Y2	<--	X1	0,076	0,044	6,897	0,000	par-18
Y2	<--	X3	0,124	0,075	2,904	0,041	par-20
Y2	<--	Y1	1,148	0,721	8,757	0,000	par-23
Y3	<--	Y1	0,258	1,078	7,893	0,000	par-24
Y3	<--	Y2	0,912	0,830	6,897	0,000	par-25
X2.2	<--	X2	1				
X2.1	<--	X2	0,106	0,019	5,509	0,000	par-1
Y3.2	<--	Y3	1,158	0,515	2,247	0,025	par-2
X1.2	<--	X1	1				
X1.1	<--	X1	0,421	0,144	2,930	0,003	par-3
X3.2	<--	X3	1				
X3.1	<--	X3	0,373	0,166	2,252	0,024	par-4
X4.2	<--	X4	1				
X4.1	<--	X4	0,397	0,148	2,681	0,007	par-5
Y3.1	<--	Y3	1				
Y1.2	<--	Y1	2,949	0,503	5,859	0,000	par-6
Y1.1	<--	Y1	1				
Y2.2	<--	Y2	1,261	0,414	3,048	0,002	par-7
Y2.3	<--	Y2	1				
X1.3	<--	X1	0,376	0,129	2,902	0,004	par-8
X2.3	<--	X2	0,092	0,182	0,505	0,000	par-9
X3.3	<--	X3	0,430	0,188	2,293	0,022	par-10
X4.3	<--	X4	0,407	0,166	2,449	0,014	par-11
Y1.3	<--	Y1	4,14	0,759	5,451	0,000	par-12
Y2.1	<--	Y2	1,040	0,366	2,844	0,004	par-13
Y3.3	<--	Y3	0,783	0,368	2,129	0,033	par-14

Tabel 3.  
Faktor loading

Standardized Regression Weights			
			Estimate
Y1	←	X1	0,083
Y1	←	X3	0,011
Y1	←	X2	0,043
Y1	←	X4	0,203
Y2	←	X4	0,161
Y2	←	X2	0,026
Y2	←	X1	0,201
Y2	←	X3	0,330
Y2	←	Y1	0,561
Y3	←	Y1	0,097
Y3	←	Y2	0,705
X2.2	←	X2	1,593
X2.1	←	X2	0,171
Y3.2	←	Y3	0,554
X1.2	←	X1	1,074
X1.1	←	X1	0,432
X3.2	←	X3	0,894
X3.1	←	X3	0,356
X4.2	←	X4	0,902
X4.1	←	X4	0,346
Y3.1	←	Y3	0,504
Y1.2	←	Y1	0,552
Y1.1	←	Y1	0,176
Y2.2	←	Y2	0,472
Y2.3	←	Y2	0,380
X1.3	←	X1	0,374
X2.3	←	X2	0,162
X3.3	←	X3	0,383
X4.3	←	X4	0,405
Y1.3	←	Y1	0,785
Y2.1	←	Y2	0,383
Y3.3	←	Y3	0,409

Tabel 3.  
Nilai Goodness Off Fit Indices dan Cut Off Value Model SEM

Kriteria	Cut Off Value	Hasil uji Model	Keterangan
X <sup>2</sup> (Chi Square)	Diharapkan Kecil	271,242	Besar
Significance Probability	≥ 0,05	0,00	Kecil
CMIN/DF	≤ 2,00	1,577	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,053	Baik
GFI	≥ 0,90	0,894	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,734	Mendekati

Berdasarkan tabel di atas model analisis SEM layak digunakan

#### Struktural Model (Regression Weight)

Menjelaskan hubungan kausalitas antar konstuk :

1. Pengaruh *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support* terhadap *knowledge Sharing*.
2. Pengaruh *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support* terhadap *organizational learning*.
3. Pengaruh langsung *knowledge Sharing dan organizational learning* terhadap *organizational effectiveness*
4. Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support* terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge Sharing*.
5. Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support* terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge Sharing dan organizational learning*.
6. Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support* terhadap *organizational effectiveness* melalui *organizational learning*.

Tabel 4.

Uji t (CR) Pengaruh Attitude to sharing, Attitude to learning, Leadership role, dan Organizational support terhadap Knowledge Sharing

Faktor Loading	Estimate	SE	CR	p
Y1<- X1	0,015	0,018	3,203	0,039
Y1<- X3	0,002	0,019	5,406	0,000
Y1<- X2	0,005	0,011	4,785	0,000
Y1<- X4	0,036	0,032	5,908	0,000

Pengaruh langsung *attitude to sharing, attitude to learning, leadership role dan organizational support signifikan* terhadap *knowledge sharing*, berarti perilaku untuk berbagi dengan rekan, perilaku untuk mau belajar, aturan yang berlaku dan dorongan organisasi mempengaruhi dalam berbagi pengetahuan di lingkungan perguruan tinggi swasta.

Perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan salah satu penyebab dilakukannya pada hampir semua jenis organisasi. Temuan teknologi (ICT) memaksa organisasi untuk menerapkannya. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan, jumlah, kompetensi, kualifikasi SDM yang diperlukan dan sistem penggajian yang diberlakukan,

bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Dengan adanya persaingan global memaksa perusahaan untuk mengimplementasikan ICT disegala bidang termasuk dalam mengelola pengetahuan. Dimana sekarang ini pengetahuan menjadi komoditas utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Bacon's (dalam Sangkakala,2007:5) mengungkapkan "*knowledge itself power*" yang diartikan bahwa didalam era ekonomi baru abad dua puluh satu ini kita telah bergerak kesuatu dunia dimana berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah *power*. Untuk itu civitas academica di perguruan tinggi harus berinteraksi dengan teknologi dan mengutamakan *sharing* pengetahuan dan menumbuhkan kebiasaan lebih komunikatif.

Putri (2013:14) menyatakan bahwa adanya *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang dilakukan dapat mendukung terciptanya *knowledge management* yang lebih efektif. Tanpa berbagi pengetahuan, upaya *knowledge management* akan gagal. Karena tanpa adanya *sharing*, skala ketersediaan *knowledge* juga terbatas karena hanya dimanfaatkan oleh orang atau unit secara terbatas. Dan menurut Retnoringih (2013:152) bahwa perguruan tinggi adalah organisasi dimana *knowledge* (pengetahuan) banyak diciptakan dan digunakan secara terus menerus dan berkesinambungan. Penciptaan *knowledge* dalam suatu organisasi tercapai melalui pemahaman terhadap hubungan proses mengubah *tacit knowledge* yang ada menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, serta melalui desain proses sosial dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* untuk menciptakan sebuah *knowledge* baru. Salah satu *knowledge* yang perlu dimiliki oleh perguruan tinggi adalah bagaimana (*how to*) mengelola dengan baik sistem informasi akademik yang ada, sehingga dapat menunjang kegiatan lain yang berhubungan. Seperti adanya kegiatan rutin pembuatan laporan semester sebagai laporan kepada KOPERTIS oleh setiap perguruan tinggi swasta yaitu berupa laporan Evaluasi Program Studi Berbasis Evaluasi Diri (EPSBED).

*Knowledge management* diperguruan tinggi menurut Geng et al (dalam Orphajane, 2011:5) merupakan seni untuk meningkatkan nilai dari *knowledge asset* yang dimiliki dalam rangka mencapai misi dan tujuan perguruan tinggi. Dan selanjutnya Prusak (1997) menyatakan bahwa terdapat enam faktor yang dapat mengarahkan organisasi untuk mengelola sumberdaya pengetahuannya, maka perguruan tinggi pun dapat menggunakan keenam faktor tersebut untuk mengelola *knowledge asset* -nya. Faktor pertama berkaitan dengan kemampuan organisasi menciptakan pengetahuan baru oleh karena cepatnya umur keberlakuan pengetahuan pada era ekonomi pengetahuan seperti sekarang ini. Perguruan tinggi dalam konteks ini harus lebih cepat tanggap pada perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya dan menyesuaikan diri pada perubahan tersebut.

Model pengelola sebuah data atau portal yang disertai dengan paket *knowledge management* yang terintegrasi. Perguruan tinggi dalam hal ini dapat memanfaatkan penawaran tersebut sebagai salah satu upaya menciptakan keberhasilan dalam proses *knowledge management* nya. Misalnya, pembelian software untuk mendukung kegiatan layanan keuangan, dalam hal ini perguruan tinggi tidak perlu lagi melakukan pelatihan secara mandiri pada saat akan mentransfer pengetahuan penggunaan software tersebut sebab pelatihan sudah terintegrasi.

Pemanfaatan jaringan telekomunikasi sebagai moda untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan termasuk media pembelajaran. Misalnya pemanfaatan jurnal online seperti Proquest.

Fenomena berkurangnya *knowledge asset* perguruan tinggi karena adanya daya tarik bidang lain, sehingga perlu adanya antisipasi melalui *knowledge management* dalam bentuk modul, jurnal atau laporan penelitian, sehingga perguruan tinggi swasta masih bisa memiliki pengetahuan spesifik dari SDM yang dimilikinya.

Pemanfaatan jaringan internet untuk layanan administrasi secara virtual. Diantaranya adalah pendaftaran secara online dan pengumuman secara online yang dapat memberi nilai tambah bagi calon mahasiswa maupun mahasiswa yang selalu ingin mendapatkan informasi up to date dari kampusnya. Dan terakhir adanya kebutuhan akan pengetahuan juga memunculkan kebutuhan lainnya yang harus dilakukan secara online, sehingga dibutuhkan dukungan infrastruktur dan suprastrukturnya.

Steyn (dalam Orphajane, 2011:8) menyatakan pentingnya *learning organization* dalam penerapan *knowledge management* di perguruan tinggi, hal ini disebabkan oleh adanya pemahaman anggota organisasi melakukan proses belajar, menerapkan dan menyebarkan pengetahuannya. Kegiatan dalam perguruan tinggi yang mengarah pada kegiatan penelitian dan forum-forum ilmiah menjadi penggerak bagi terciptanya *learning organization* itu sendiri.

Tabel 5.

Uji t (CR) Pengaruh Attitude to sharing, Attitude to learning, Leadership role, dan Organizational support terhadap Organizational Learning

Faktor Loading	Estimate	SE	CR	p
Y2<-- X4	0,059	0,069	3,556	0,034
Y2<-- X2	0,006	0,015	6,897	0,000
Y2<-- X1	0,076	0,044	6,897	0,000
Y2<-- X3	0,124	0,075	2,904	0,041

Pengaruh langsung *attitude to sharing*, *attitude to learning*, *leadership role* dan *organizational support* signifikan terhadap *organizational learning*, berarti perilaku untuk berbagi dengan rekan, perilaku untuk mau belajar, aturan yang berlaku dan dorongan organisasi mempengaruhi dalam pembelajaran organisasi di lingkungan perguruan tinggi swasta.

Tabel 5.

Uji t (CR) Pengaruh Knowledge sharing dan Organizational Learning terhadap Organizational effectiveness

Faktor Loading	Estimate	SE	CR	p
Y3<-- Y1	0,258	1,078	7,893	0,000
Y3<-- Y2	0,912	0,830	6,897	0,000

Pengaruh langsung dari *Knowledge sharing* terhadap *Organizational effectiveness* signifikan, yang berarti bahwa berbagi pengetahuan mempengaruhi efektivitas organisasi di lingkungan perguruan tinggi swasta. Demikian juga dengan *organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *organizational effectiveness* yang berarti bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing*, *attitude to learning*, *leadership role* dan *organizational support* signifikan terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge sharing*, dimana nilai koefisien tertinggi adalah pada *organizational support* terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge sharing* sebesar 0,020 yang berarti bahwa dorongan organisasi sangat berarti terjadinya proses berbagi pengetahuan di dalam perguruan tinggi swasta mencapai efektivitas organisasi.

Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing*, *attitude to learning*, *leadership role* dan *organizational support* signifikan terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge sharing* dan *organizational learning*, dimana nilai koefisien tertinggi adalah pada *organizational support* terhadap *organizational effectiveness* melalui *knowledge sharing* dan *organizational learning* sebesar 0,08 yang berarti bahwa dorongan organisasi akan menciptakan kemauan berbagi pengetahuan dan menjadikan pembelajaran bagi organisasi sehingga terbentuk efektivitas organisasi.

Pengaruh tidak langsung *attitude to sharing*, *attitude to learning*, *leadership role* dan *organizational support* signifikan terhadap *organizational effectiveness* melalui *organizational learning*, dimana nilai koefisien tertinggi adalah pada *Leadership role* terhadap *organizational effectiveness* melalui *organizational learning* sebesar 0,234 yang berarti bahwa aturan yang ditentukan oleh pimpinan sangat berarti terjadinya proses pembelajaran organisasi di dalam perguruan tinggi swasta mencapai efektivitas organisasi.

Dari hasil analisis disini menunjukkan bahwa model yang mendasarkan pada aturan yang dibuat pimpinan dalam perguruan tinggi swasta mampu menciptakan efektivitas organisasi jika ditunjang oleh pembelajaran organisasi dan disisi lain perlu meningkatkan dorongan yang kuat oleh organisasi pada proses berbagi pengetahuan.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis SEM menunjukkan bahwa efektivitas organisasi diperguruan tinggi dipengaruhi oleh kemampuan berbagi pengetahuan diantara civitas academica (*knowledge sharing*) dan kemampuan untuk terus mengembangkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan diri melalui pembelajaran organisasi (*organizational learning*), dan dukungan dari peran pimpinan (*leadership role*) dalam menciptakan dukungan dalam proses *knowledge sharing* sangat menentukan dalam berbagi pengetahuan sebagai penggerak utamanya disamping tumbuhnya kesadaran dalam berperilaku berbagi diantara civitas academica.



#### DAFTAR PUSTAKA

- Dalkir, Kimiz., (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice.*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Departemen Pendidikan Nasional (2004). *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010: Mewujudkan Perguruan Tinggi Berkualitas.*
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi(1996) Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005. Departemen Pendidikan Nasional
- Ghozali, Imam., 2005, *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Honeycutt, J., 2000, *Knowledge Management Strategic*, Microsoft, Redmond, WA.
- Jane, Orpha, 2011, Peran Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi, *Centre Of Business Studies Journal (Orphajane.blogspot.com)*, Administrasi Bisnis FISIP Universitas Parahiyangan, Bandung.
- Kelley, Robert. (2002). *The Power of Followership* . Currency Doubleday. Toronto
- Maholtra, Y., (2003), *Measuring national knowledge assets of nation : knowledge system for development, report of the ad hoc expert group meeting on knowledge system for development*, 4-5 September, New York, 68-126
- Martin, Tanco, 2010, Antecedent of the Stage Base Knowledge Management Evolution, *Journal of Knowledge Management*, Volume 15 Number 1
- Nouaka, I.(1988), Self-renewal of the Japanese Firm and the human resources strategy, *Human Resources Management*, 27(1) : 32-48
- Pearce, Craig L., Conger, Jay.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* . SAGE Publications. London.
- Pounder, James,S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness : Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal* . p 281-290.
- Putri, Amalia Hastyanti (2013), Evaluasi Implementasi Knowledge Management System PT. Telekomunikasi Indonesia (Studi Evaluasi Implementasi Kampiun Berdasarkan Pengukuran Kinerja Pada PT Telkom Wilayah Timur), *Media Libri-Net (Journal.Unair.ac.id)* Volume 2- No.2 Terbit :07- 2013.
- Retmoningsih, Endang., Diyah Putri Utami (2013), Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus AMIK BSI Purwokerto), *Prosiding SNST ke-4 Tahun 2013 (publikasiilmiah.unwahas.ac.id)*, Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Sangkakala, 2007, *Knowledge Management : Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Shattock, Michael. (2003). *Managing Successful University* . Society for Research into Higher Education & Open University McGraw-Hill Education.Glasgow.
- Yukl, Gary, & Lepsinger, Richard.(2004). *Flexible Leadership : Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices* . John Wiley & Sons,Inc. San Fransisco.