

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Efektivitas organisasi dalam manajemen berarti perbandingan *input* baik dengan kuantitas maupun kualitas keluaran (*output*) suatu barang atau jasa, serta tingginya efektivitas organisasi dipandang sebagai kriteria suatu organisasi agar lebih maju dan berkembang (Steers, 1985:1)(Champathes Rodsutti & Swierczek, 2002; Danish et al., 2012; Hogan & Benson, 2009; Taylor, Cornelius, & Colvin, 2014). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki perasaan, pikiran, akal, kemampuan, motivasi serta pengetahuan yang dapat berkontribusi terhadap upaya organisasi dalam mencapai efektivitas.

Perguruan tinggi (PT) merupakan organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan Pendidikan Tinggi dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 5 adalah, (1) mengembangkan potensi-potensi mahasiswa agar dapat menjadi manusia yang beriman dan bertakwa serta memiliki akhlak mulia, berilmu, sehat, terampil mandiri serta berbudaya; (2) dapat menghasilkan lulusan yang memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan nasional serta meningkatkan daya saing bangsa; (3) dapat menghasilkan Ilmu Pengetahuan serta Teknologi melalui hasil penelitian yang dapat dimanfaatkan bagi kemajuan bangsa dan negara serta umat manusia pada umumnya; dan; (4) terwujudnya pengabdian kepada masyarakat yang berdasar pada hasil penelitian yang dapat bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan bangsa dan negara.

Efektivitas PT berkaitan dengan pencapaian target yang telah ditetapkan. Berdasarkan data Laporan Tahunan Kementerian Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi (Kemenristek Dikti) tahun 2017 dan 2018, terdapat data mengenai capaian kinerja kementerian pada tahun 2017 dan 2018, sebagaimana dituangkan Tabel 1.1

**Tabel 1.1 Capaian Kinerja Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Tahun 2017 dan 2018**

No.	Program	Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2017	Capaian 2017	Target 2018	Capaian 2018
1.	Program Pembelajaran dan Kemahasiswaan	Dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan mahasiswa	APK Perguruan Tinggi	29,54%	30,69%	32,05%	34,58%
			Jumlah mahasiswa yang berwirausaha	3.000 mahasiswa	4.470 mahasiswa	3.500 mahasiswa	3.682 mahasiswa
			Persentase lulusan bersertifikat kompetensi dan profesi	65%	55,07%	66%	50,07%
			Prosentase prodi terakreditasi min. B	42%	50,8%	44%	64,80%
			Persentase lulusan	65%	63%	70%	71%
			Pendidikan tinggi yang langsung bekerja				
			Persentase PT yang menerapkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi	65%	51,11%	77,5%	85,13%
			Jumlah mahasiswa berprestasi	405 mahasiswa	466 mahasiswa	3.850 mahasiswa	4.239 mahasiswa
			Jumlah LPTK yang meningkat mutu penyelenggaraan Pendidikan akademik	46 PT	46 PT		
		Persentase mahasiswa yang lulus PPG			97%	62,82%	
2.	Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Iptek dan Dikti	Meningkatnya kualitas kelembagaan Iptek dan Dikti	Jumlah Perguruan Tinggi masuk top 500 dunia	3 PT	3 PT	4 PT	3 PT
			Jumlah PT berakreditasi A (Unggul)	59 PT	65 PT	80 PT	85 PT
			Jumlah Taman Sains dan Teknologi yang <i>mature</i>	16 TST	16 TST	19 TST	19 TST
			Jumlah Pusat Unggulan Iptek	30 PUI	46 PUI	35 PUI	81 PUI
3.	Program Peningkatan Kualitas Sumber Daya Iptek dan Dikti	Meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumber daya Iptek dan Dikti	Persentase dosen berkualifikasi S3	11,5%	16,08%	14,86%	16,41%
			Persentase SDM Litbang	5,2%	9,03%	11%	12,8%

No.	Program	Sasaran	Indikator Kinerja	Target 2017	Capaian 2017	Target 2018	Capaian 2018
			berkualifikasi Master dan Doktor				
			Jumlah SDM yang meningkat karir dan kompetensinya	7.370 orang	6.029 orang	<b>2.641 orang</b>	<b>2.185 orang</b>
			Jumlah revitalisasi sarpras PTN dan Litbang	1 PTN	1 PTN	118 PTN	118 PTN
			Jumlah usulan SDM Iptek dan Dikti yang akan ditingkatkan karirnya	<b>10.000 dosen</b>	<b>9.892 dosen</b>	<b>20.364 dosen</b>	<b>11.922 dosen</b>
4.	Program Penguatan Riset dan Pengembangan	Meningkatnya Relevansi dan Produktivitas Riset dan Pengembangan	Jumlah HKI yang didaftarkan	1.910	4.018	2.200	6.584
			Jumlah Publikasi Internasional	7.769	16.147	14.000	32.922
			Jumlah Prototipe R dan D TRL s.d. 6	783	1412	1.000	1.042
			Jumlah Prototipe Laik Industri TRL 7	20	86	25	41
5.	Program Penguatan Inovasi	Menguatnya kapasitas inovasi	Jumlah produk inovasi	40	52	50	57

Sumber: Laporan Tahunan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tahun 2017 dan 2018.

Efektivitas organisasi pada PT cenderung masih rendah. Rendahnya efektivitas organisasi dapat dilihat masih terdapat beberapa target PT yang menjadi indikator efektivitas organisasi belum tercapai (Tabel 1.1). Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat beberapa aspek kinerja yang belum efektif pada PT di Indonesia. Pada laporan tahunan 2017 Kemenristek dikti menetapkan target bahwa persentase PT yang menerapkan standar nasional PT untuk tahun 2017 adalah 65% tetapi pada kenyataannya yang tercapai hanya 51,11%. Pada tahun 2018 jumlah Perguruan Tinggi yang termasuk pada top 500 dunia hanya berjumlah tiga PT sedangkan target yang ditentukan berjumlah 4 PT. Dilihat dari sudut pandang masyarakat secara keseluruhan, organisasi yang tidak efektif jelas sangat merugikan, karena terjadi pemborosan sumber daya, dan dalam jangka panjang akan kehilangan sumber-sumber produktif yang semestinya dapat dinikmati. Jika kondisi itu dibiarkan, maka Pendidikan khususnya PT dalam menghadapi revolusi industri 4.0 tidak dapat

menangkap peluang dengan tepat serta tidak mampu dalam menjawab tantangan untuk menghadapi kemajuan teknologi serta persaingan di dunia kerja, yang mengakibatkan SDM tidak dapat bersaing secara profesional pada skala dunia (global).

Sejauh yang dapat diketahui, meskipun belum terdapat penelitian yang spesifik meneliti permasalahan efektivitas PT, tetapi dari berbagai penelitian sebelumnya dapat diidentifikasi berbagai faktor yang diduga mempengaruhi efektivitas organisasi. Steers (1985:9), mengidentifikasi variabel pokok yang berpengaruh terhadap efektivitas. Pada dasarnya pandangan mengenai faktor-faktor yang menjadi penyokong keberhasilan efektivitas organisasi dapat ditemukan dalam empat karakteristik umum, sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.2

**Tabel 1.2 Faktor-faktor penyumbang Efektivitas Organisasi**

<b>Karakteristik Organisasi</b>	<b>Karakteristik Lingkungan</b>	<b>Karakteristik Pekerja</b>	<b>Kebijakan &amp; Praktek Manajemen</b>
Struktur:  Desentralisasi, Formalisasi, Spesialisasi, Rentang Kendali, Besarnya organisasi, dan Besarnya unit kerja	Ekstern:  Ke-kompleksan Kestabilan Ketidakmenentuan	Keterikatan pada Organisasi:  Ketertarikan, Kemantapan kerja dan komitmen	Penyusunan tujuan strategis  Pencarian dan pemanfaatan sumber daya  Menciptakan lingkungan prestasi
Teknologi:  Operasi, Bahan dan <i>Knowledge</i> (pengetahuan)	Intern (Iklim/budaya):  Orientasi pada karyawan, orientasi pada imbalan-hukuman, keamanan versus risiko, keterbukaan versus pertahanan	Prestasi Kerja:  Motivasi, tujuan, & kebutuhan  Kemampuan  Kejelasan peran	Proses-proses komunikasi  Kepemimpinan & pengambilan keputusan  Inovasi & adaptasi organisasi

Sumber: Steers (1985:8)

Steers (1985:xi) mengungkapkan, “dalam model efektivitas organisasi yang sangat dinamis diperlukan penelitian yang dapat menggambarkan prestasi organisasi yang dipengaruhi oleh proses perilaku dan usaha individual. Sehingga fokus penelitian yang utama ada pada perilaku sumber daya manusia dalam organisasi dan kaitan perilaku ini dengan efektivitas organisasi”

Streers (1985:101), mengungkapkan bahwa faktor kritis efektivitas organisasi adalah karakteristik lingkungan dalam organisasi, dan peranan manajemen dalam memperlancar ketercapaian efektivitas organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (1985) yang dituangkan pada Tabel 1.2 budaya organisasi merupakan karakteristik lingkungan dalam organisasi, kepemimpinan sebagai peran manajemen serta kompetensi sebagai karakteristik pekerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi .

Pada hakekatnya, kajian dari ilmu perilaku (akar ilmu psikologi) merupakan dasar dalam kajian perilaku organisasi, yang diteliti dengan pusat perhatiannya mengacu kepada tingkah laku sumber daya manusia dalam organisasi. Kerangka dasar ilmu perilaku organisasi ini dibangun oleh tiga kunci utama, yakni perilaku individu dalam organisasi dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut, yang meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi.

Konsep perilaku pertama adalah kepemimpinan. Perilaku pemimpin dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Pada dasarnya kepemimpinan dan manajemen yang kuat diperlukan organisasi dalam mencapai efektivitas yang optimal (Robbins & Judge, 2017:249). Selanjutnya Fiedler dalam Varkerk, (1990:9) mengembangkan tiga macam perilaku kepemimpinan yang dapat menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu: (1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan, (2) Struktur tugas, (3) Kewibawaan kedudukan pemimpin.

**Tabel 1.3 Research Gap Kepemimpinan**

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
Hubungan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan <i>gatekeeping</i> , <i>shared leadership</i> sebagai mediasi terhadap kinerja tim  (Ishikawa, 2012)	<i>Hierarchical linear modeling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif pada <i>shared leadership</i></li> <li>2. Kepemimpinan <i>gatekeeping</i> memiliki dampak positif pada <i>shared leadership</i></li> <li>3. Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja tim</li> <li>4. Kepemimpinan <i>gatekeeping</i> memiliki dampak positif tidak signifikan terhadap kinerja tim</li> <li>5. <i>Shared leadership</i> secara positif signifikan mempengaruhi kinerja tim</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian yang membedakan dua subdivisi (dua level) akan menarik.</li> <li>2. Menambahkan meneliti karakteristik dalam tim, seperti kemampuan, kedekatan dan keragaman.</li> <li>3. Kinerja tim perlu diteliti menggunakan variabel tingkat individu seperti motivasi intrinsik, kemampuan, dan <i>self</i></li> </ol>

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
			<i>-efficacy</i> yang memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja tim.
Hubungan kepemimpinan kontingensi ( <i>directive leadership</i> dan <i>empowering leadership</i> ) terhadap <i>self-leadership</i>  (Yun & Cox, 2012)	<i>Hierarchical linear modeling</i>	1. <i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>self-leadership</i> 2. <i>Directive leadership</i> berpengaruh negative terhadap <i>self-leadership</i>	1. Studi ini belum memasukan karakteristik individu lainnya. 2. Desain penelitian di masa depan mencakup level organisasi, karena pada penelitian ini baru mencakup level individu dan kelompok
Hubungan dimensi Model <i>leadership</i> (transaksional dan transformasional), terhadap kinerja organisasi dan <i>knowledge akuisisi</i> sebagai pemediasi  (Politis & Politis, 2006)	Analisis Jalur	1. Atribut kepemimpinan karisma (kepemimpinan transformasional) berpengaruh positif terhadap semua atribut <i>knowledge akuisisi</i> 2. Atribut kepemimpinan <i>individual consideration</i> (kepemimpinan transformasional) berpengaruh negatif terhadap <i>personal traits</i> (atribut <i>knowledge akuisisi</i> ) 3. Atribut kepemimpinan <i>intellectual atimulation</i> (kepemimpinan transformasional) berpengaruh positif terhadap <i>knowledge akuisisi</i> 4. Atribut kepemimpinan <i>contingent reward</i> (kepemimpinan transaksional) berpengaruh negatif terhadap semua atribut <i>knowledge akuisisi</i> 5. Atribut <i>knowledge akuisisi personal traits</i> dan organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>actual performance organization</i> 6. Atribut <i>knowledge akuisisi kontrol</i> berpengaruh negatif terhadap <i>perceived performance organization</i>	1. Menggunakan sampel yang lebih besar agar dapat menggunakan SEM dan akan lebih memungkinkan estimasi pengaruh simultan 2. Menguji pola hubungan antara dimensi gaya kepemimpinan, <i>knowledge akuisisi</i> dan kinerja organisasi 3. Perlu mengembangkan dan menggunakan ukuran kinerja yang divalidasi secara empiris, lintas sampel dalam tim dan data harus dikumpulkan dari berbagai sumber
Hubungan kepemimpinan terhadap manajemen pengetahuan  (Crawford, 2005)	Analisis korelasi	1. Transformational berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan 2. Transaksional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap manajemen pengetahuan 3. Semua atribut kepemimpinan transformasional ( <i>charisma, individual consideration, intellectual stimulation</i> dan <i>inspiration</i> ) berpengaruh positif terhadap semua atribut manajemen pengetahuan ( <i>acquisition, creation, application</i> ) 4. Atribut kepemimpinan transaksional ( <i>contingent reward</i> ) berpengaruh positif	Penelitian di masa depan perlu lebih jelas dan fokus pada aspek spesifik kepemimpinan transformasional, posisi, dan manajemen pengetahuan dalam berbagai konteks dan industri yang berbeda

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
		terhadap semua atribut manajemen pengetahuan ( <i>acquisition, creation, application</i> ) 5. Atribut kepemimpinan transaksional ( <i>management exception</i> ) memiliki efek negatif terhadap semua atribut manajemen pengetahuan ( <i>acquisition, creation, application</i> ) 6. Kepemimpinan <i>laissez-faire</i> memiliki pengaruh negatif terhadap semua atribut manajemen pengetahuan ( <i>acquisition, creation, application</i> )	
Hubungan kecerdasan, kepribadian dan kecerdasan emosi pemimpin terhadap kinerja manajerial  (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012)	Analisis korelasi	1. Efektivitas kepemimpinan memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja organisasi, kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. 2. Efektivitas kepemimpinan ( <i>emotional intelligent, neuroticism dan extraversion</i> ) berpengaruh negatif terhadap kepemimpinan transformasional 3. Pengalaman manajerial berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial	Penelitian di masa depan yang didasarkan pada metrik dan desain penelitian akan dapat memverifikasi kapan, bagaimana, dan seberapa jauh kecerdasan emosi dan konstruksi terkait emosi lainnya berkontribusi pada kepemimpinan yang efektif dalam organisasi
Hubungan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja perusahaan, <i>knowledge sharing</i> dan kinerja karyawan sebagai pemediasi  (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016)	Struktural equation modeling	1. Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja SDM 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> 3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> 4. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 5. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan 6. Kinerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7. Kepemimpinan memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh <i>knowledge sharing</i> dan kinerja karyawan	1. Meneliti pada perusahaan di industri yang berbeda 2. Mengambil sampel dari berbagai daerah 3. Mengukur variabel dengan dimensi yang lain 4. Mengembangkan model mediasi lainnya 5. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan di negara dan budaya berbeda
Dukungan organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawan sebagai pemediasi	Analisis Regresi	1. Pengaruh langsung secara parsial, menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Dukungan organisasi serta kepemimpinan tidak memiliki pengaruh	-

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
(Al Fahmi & Sulaiman, 2014)		langsung terhadap kinerja organisasi tetapi akan berpengaruh signifikan jika dimediasi oleh kinerja karyawan	
Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, kinerja sebagai variabel pemediasi	ANOVA	Jika kepemimpinan transformasional dan budaya konsensual digunakan dengan benar untuk meningkatkan pekerjaan kinerja dalam organisasi, konflik di antara teknologi radiologis dapat dikurangi, dengan demikian meningkatkan efektivitas organisasi.	-
Hubungan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan orientasi strategis terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi manajemen pengetahuan	<i>Generalised Structure Component Analysis (GSCA)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi</li> <li>2. Tidak terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan orientasi strategis terhadap kinerja organisasi.</li> <li>3. Manajemen pengetahuan adalah variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi dan kinerja organisasi</li> </ol>	penelitian lebih lanjut diperlukan dengan menambahkan jumlah unit analisis dan determinan manajemen pengetahuan yang lain untuk memperluas pemahaman mengenai peran manajemen pengetahuan
(Hermanto, 2018)			

*Research gap* mengenai kepemimpinan yang dituangkan dalam Tabel 1.3 memberikan peluang bagi penulis untuk mengisi kesenjangan tersebut, seperti hubungan kepemimpinan dengan kinerja individu, hubungan kepemimpinan dengan manajemen pengetahuan, hubungan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi serta hubungan kepemimpinan sebagai tahap level kelompok yang dimediasi oleh variabel level individu.

Konsep perilaku selanjutnya adalah budaya organisasi. Sule dan Priansa (2018:329) memaparkan bahwa pada hakikatnya budaya atau kebiasaan merupakan proses integrasi dari SDM dan pikiran, ucapan serta perbuatan dalam dalam rangka pembentukan identitas organisasi. Torang, (2016:106) menyatakan bahwa:

“Budaya organisasi merupakan norma-norma atas kesepakatan bersama-sama yang menjadi acuan dari perilaku karyawan dalam suatu organisasi, oleh karena itu budaya organisasi menjadi pedoman bagi pimpinan dan setiap anggota organisasi dalam membuat perencanaan, visi, misi, tujuan, strategis serta taktik yang akan ditetapkan organisasi”.

Robbins & Judge (2017:5), menjelaskan bahwa perilaku organisasi (*organizational behavior* [OB]) adalah sebuah kajian (bidang studi) yang mengidentifikasi serta menggambarkan perilaku manusia (individu ataupun kelompok) terhadap perilaku di dalam organisasi dengan tujuan penerapan

pengetahuan yang dimiliki demi peningkatan efektivitas organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa penerapan *knowledge*, kinerja serta efektivitas organisasi memiliki keterkaitan yang sangat kuat. Manajemen pengetahuan/*knowledge management* (KM) semakin penting sebagai topik yang pantas untuk diteliti untuk peran potensial KM dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi pada umumnya dan khususnya institusi pendidikan tinggi (Masa'deh, Shannak, Maqableh, & Tarhini, 2017). Selain itu, *job performance* menjadi indikator kinerja utama yang dapat diterima dan diakui dari keberhasilan organisasi untuk menyiratkan kinerja progresif menuju pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 1.4 Research Gap Budaya Organisasi**

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
Hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja unit bisnis  (Xenikou & Simosi, 2006)	Regresi hierarki	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atribut budaya organisasi orientasi humanistik berpengaruh negatif terhadap kinerja unit bisnis</li> <li>2. Atribut budaya organisasi orientasi pada pencapaian berpengaruh positif terhadap kinerja unit bisnis</li> <li>3. Atribut budaya organisasi orientasi adaptif berpengaruh negatif terhadap kinerja unit bisnis</li> <li>4. Kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung terhadap budaya organisasi</li> <li>5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung langsung terhadap kinerja</li> </ol>	Mengeksplorasi efek gabungan dari budaya organisasi atribut orientasi humanistik, yang mengukur: (1) dukungan sosial tempat kerja, (2) kerja sama, (3) partisipasi dalam pengambilan keputusan
Hubungan empat sifat dari budaya organisasi (keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi) terhadap efektivitas perusahaan  (Yilmaz & Ergun, 2008)	Struktural equation modeling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara keseluruhan budaya organisasi mempengaruhi efektivitas perusahaan</li> <li>2. Sifat budaya adaptasi dan misi mengarahkan pada efek negatif terhadap efektivitas perusahaan</li> <li>3. Sifat budaya keterlibatan dan konsistensi mengarahkan pada efek negatif terhadap efektivitas perusahaan</li> <li>4. Sifat budaya keterlibatan dan misi mengarahkan pada efek positif terhadap efektivitas perusahaan</li> <li>5. Sifat budaya adaptasi dan konsisten mengarahkan pada efek positif terhadap efektivitas perusahaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyajikan bukti yang dapat dipercaya sehubungan dengan Pentingnya elemen budaya organisasi</li> <li>2. Memberikan wawasan lebih lanjut dan menimbulkan beberapa pertanyaan untuk penelitian masa depan tentang hipotesis budaya yang seimbang dan bagaimana keseimbangan / ketidakseimbangan dalam pasangan keempat sifat budaya berhubungan untuk kinerja organisasi</li> </ol>

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
<p>Hubungan budaya organisasi terhadap proses manajemen pengetahuan</p> <p>(Adeinat &amp; Abdulfatah, 2019)</p>	<p><i>Struktural equation modeling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh positif antara budaya <i>adhocracy</i> terhadap proses manajemen pengetahuan (<i>knowledge creation</i>)</li> <li>2. Terdapat pengaruh negatif antara budaya <i>adhocracy</i> terhadap proses manajemen pengetahuan (<i>knowledge dissemination</i>)</li> <li>3. Terdapat efek positif antara budaya <i>adhocracy</i> dan proses manajemen pengetahuan (<i>knowledge exchange</i>)</li> <li>4. Terdapat pengaruh positif antara budaya <i>adhocracy</i> terhadap proses manajemen pengetahuan (<i>knowledge application</i>)</li> </ol>	-
<p>Hubungan budaya organisasi terhadap inovasi, organisasi pembelajaran sebagai pemediasi</p> <p>(Sanz-valle, Naranjo-valencia, Jime, &amp; Perez-caballero, 2011)</p>	<p><i>Struktural equation modeling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya <i>adhocracy</i> berpengaruh positif signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>2. Budaya <i>clan</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>3. Budaya <i>market</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>4. Budaya <i>hierarchy</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>5. Budaya <i>adhocracy</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi</li> <li>6. Budaya <i>clan</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>7. Budaya <i>market</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>8. Budaya <i>hierarchy</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap organisasi pembelajaran</li> <li>9. Organisasi pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi</li> <li>10. Budaya <i>adhocracy</i> memiliki hubungan positif signifikan terhadap inovasi melalui organisasi pembelajaran</li> <li>11. Atribut budaya organisasi <i>Clan</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi melalui organisasi pembelajaran</li> <li>12. Budaya <i>market</i> memiliki negatif tidak signifikan terhadap inovasi melalui organisasi pembelajaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memeriksa kausalitas dari hubungan antar variabel penelitian ini</li> <li>2. Penelitian masa depan harus menggunakan studi longitudinal.</li> <li>3. Informan berganda juga akan meningkatkan validitas temuan penelitian</li> </ol>

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
		13. Budaya <i>hierarchy</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap organisasi pembelajaran melalui organisasi pembelajaran	
Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, kinerja sebagai variabel pemediasi  (J. H. Kim, Kim, & Kim, 2011)	ANOVA	Jika kepemimpinan transformasional dan budaya konsensual digunakan dengan benar untuk meningkatkan pekerjaan kinerja dalam organisasi, konflik di antara teknologi radiologis dapat dikurangi, dengan demikian meningkatkan efektivitas organisasi.	-
Hubungan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan orientasi strategis terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi manajemen pengetahuan  (Hermanto, 2018)	<i>Generalised Structure Component Analysis (GSCA)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi terjadi pengaruh langsung positif dan signifikan</li> <li>2. Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan orientasi strategis terhadap kinerja organisasi tidak terjadi pengaruh langsung</li> <li>3. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah variabel mediasi antara pengaruh budaya organisasi dan orientasi strategis terhadap kinerja organisasi</li> </ol>	penelitian yang akan datang diharapkan dapat melibatkan lebih banyak lagi perusahaan. Serta menambah faktor manajemen pengetahuan lainnya untuk dapat memperkaya kajian mengenai manajemen pengetahuan
Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, manajemen pengetahuan sebagai mediasi  (Martono, La, & Mahrani, 2019)	<i>Partial least square (PLS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan</li> <li>2. Manajemen pengetahuan yang baik searah positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai,</li> <li>3. Manajemen pengetahuan berperan sebagai mediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai</li> </ol>	Penelitian ini terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis pengaruh kausal dalam satu titik waktu ( <i>cross sectional</i> ). Selanjutnya data penelitian ini menggunakan persepsi pegawai melalui penilaian diri sendiri atau <i>self appraisal</i>
Hubungan struktur organisasi, budaya organisasi, strategi organisasi terhadap efektivitas organisasi, manajemen pengetahuan sebagai pemediasi  (Zheng, Yang, & Mclean, 2010)	<i>Struktural equation modeling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi, strategi organisasi dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap efektivitas organisasi.</li> <li>2. Struktur organisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi</li> <li>3. Manajemen pengetahuan memediasi sepenuhnya hubungan antara budaya</li> </ol>	Menambahkan jumlah perusahaan dan meningkatkan persentase jumlah sampel pada setiap perusahaan

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
		organisasi dan efektivitas organisasi.	

*Research gap* mengenai budaya organisasi yang dituangkan dalam Tabel 1.4 memberikan peluang bagi penulis untuk mengisi kesenjangan tersebut, seperti hubungan budaya organisasi dengan kinerja individu, hubungan budaya organisasi dengan manajemen pengetahuan, hubungan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi serta hubungan budaya organisasi sebagai tahap level kelompok yang dimediasi oleh variabel level individu.

Robbins & Judge (2011:63) menggunakan pendekatan tiga hirarki analisis yang diungkapkan dalam perilaku organisasi, yaitu hirarki perilaku individu, kelompok, dan organisasional. Penelitian ini membahas efektivitas organisasi dengan menggunakan analisis multilevel dan lintas level dalam perspektif perilaku organisasi, yang merujuk pendekatan Robbins & Judge, yaitu berdasarkan level perilaku individu, kelompok dan organisasi. Penelitian ini sangat penting karena fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa individu, kelompok kerja dan organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain. Individu adalah bagian dari suatu kelompok kerja, dan kelompok kerja adalah bagian dari organisasi. Selain pendekatan Robbin & Judge penelitian ini menggunakan teori S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dari Luthans (2006).

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan. Sama halnya dengan aset lainnya dalam perusahaan, yang terdiri dari masukan (*input*) akan diolah oleh organisasi, SDM diharapkan dapat menghasilkan keluaran (*output*) sesuai dengan tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang belum memiliki keterampilan, kemampuan, dan keahlian yang terlatih, didorong serta diberikan pelatihan sehingga menjadi SDM yang terampil dan ahli untuk mendukung organisasi. Apabila SDM dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, akan menghasilkan kinerja yang diharapkan organisasi. Efektivitas organisasi juga ditentukan oleh kinerja masing-masing individu yang ada dalam organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai nilai total yang dihasilkan karyawan bagi organisasi dalam periode waktu standar yang ditentukan (Dyne, 2013; Hogan & Shelton, 2011; Scotter, 1996).

Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki pengetahuan, baik pengetahuan *tacit* (yang terletak di otak seseorang), maupun *eksplisit* (yang sudah di dokumentasikan). Menurut Setiarso dkk, (2012:9) kualitas SDM (sumber daya manusia) diharapkan dapat membawa kesadaran dalam mengantisipasi kesiapan membangun masyarakat berbasis *knowledge* yang menjadi prasyarat keunggulan persaingan abad 21, menyadari hal tersebut maka dibutuhkan perubahan pandangan dari yang semula mengandalkan pada *resources-based* menjadi *knowledge-based*. *Knowledge-based view* (KBV) menunjukkan bahwa organisasi harus dianalisis berdasarkan pengetahuan yang dimiliki SDM-nya, karena KBV dianggap sebagai teori yang tepat dalam membentuk pengetahuan dalam menghasilkan *competitive advantage* pada suatu organisasi (Blome, Schoenherr, & Eckstein, 2013; Gassmann & Keupp, 2007).

Menurut Tobing (2011:8), organisasi atau institusi dituntut untuk secara kontinu menciptakan pengetahuan baru dari proses pendistribusian pengetahuan yang dilakukan agar tetap eksis dan siap dalam menghadapi masa depan yang semakin kompetitif. Pengetahuan dipandang sebagai aset strategis dengan potensi menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi. (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005); (Adams & Lamont, 2003). Melihat pengetahuan merupakan aset strategis perusahaan maka dibutuhkannya manajemen yang baik dalam mengelola pengetahuan yang ada agar menghasilkan pengetahuan yang dapat bernilai bagi perusahaan, hal tersebut adalah manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan proses pengumpulan, pendistribusian dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi dan memastikan bahwa pengetahuan dapat digunakan dalam meningkatkan pada fungsi organisasi (Singh, 2008);(Tiwana, 2002). Terdapat proses manajemen pengetahuan secara umum yaitu (1) *Knowledge acquisition*; (2) *Knowledge sharing* dan *Knowledge Utilization* (Tiwana, 2002);(Akhavan, Sanjaghi, Rezaeenour, & Hamed Ojaghi, 2014);(Patil & Kant, 2012). Selain teori KBV yang telah dijelaskan di atas, ada pula kajian mengenai teori CBV *competency based view*.

CBV (*competence based view*) menegaskan bahwa kompetensi merupakan keunggulan kompetitif dan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Sanchez, 2010). Bagi banyak perusahaan di jaman ekonomi modern, modal

intelektual merupakan aset terpenting (Clarke, Seng, & Whiting, 2011). Kompetensi *Competency* mengarah pada komponen perilaku, oleh karena itu kompetensi sering disebut dengan kompetensi perilaku. Definisi *competency* mengilustrasikan bagaimana seseorang berperilaku pada saat mereka melaksanakan perannya dengan baik (Armstrong, 2014:86). Pada umumnya, para ahli memberikan pandangan bervariasi tentang kompetensi, Armstrong (2014:86) menyatakan, bahwa:

“Kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan kapasitas yang dimiliki oleh individu yang dapat mengarah pada perilaku dalam pekerjaan, serta kesesuaian perilaku dengan ketetapan organisasi yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan organisasi tersebut”

**Tabel 1.5 Research Gap Kompetensi**

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
Hubungan kompetensi karyawan terhadap kinerja perusahaan  (Mohamed, Yacine, & Moustafa, 2018)	<i>structural equations modeling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ethical competence</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>2. <i>Communication competence</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>3. <i>Across cultural competence</i> berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> </ol>	<p>Penelitian masa depan dapat mempertimbangkan pengaruh praktik intervensi sumber daya manusia pada kompetensi karyawan. Kedua, penelitian ini memasukkan pengaruh enam kompetensi. Namun, ini sama sekali bukan daftar yang lengkap, dan kompetensi tambahan seperti <i>diversity competence</i></p>
Hubungan kompetensi dan pengetahuan imitabilitas terhadap kinerja perusahaan  (Carolis, 2003)	<i>cross sectional regression analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan imitabilitas berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> <li>2. Kompetensi pemasaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan</li> </ol>	<p>Penelitian di masa depan mungkin mencari cara lain untuk mengukur fenomena mengenai hal dalam membangun pengetahuan perusahaan. kompetensi dapat berkembang dari kombinasi pengetahuan internal dan eksternal, atau menggabungkan kembali pengetahuan internal, atau perolehan pengetahuan eksternal. Memasukkan ukuran yang mewakili berbagai dimensi kompetensi teknologi yang dapat meningkatkan pemahaman kita tentang kompetensi teknologi yang</p>

Hubungan yang diteliti	Metode Analisis	Research Gap	Future Research
Hubungan kompetensi sebagai prediksi nilai manajerial dan efektivitas organisasi  (Semeijn, Heijden, & Lee, 2014)	<i>Regression analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi yang berorientasi pada hubungan berhubungan negatif dengan kepercayaan eksternal</li> <li>2. Kompetensi yang berorientasi pada hubungan berhubungan negatif dengan efisiensi proses organisasi</li> <li>3. Kompetensi yang berorientasi pada hubungan berhubungan negatif dengan <i>organizational outcome</i></li> <li>4. Kompetensi yang berorientasi pada hubungan berhubungan negatif dengan efisiensi <i>organizational outcome</i></li> </ol>	berdampak pada kinerja perusahaan  Studi masa depan dapat menyertakan cakupan hasil efektivitas manajerial <i>domain-specific</i> untuk memasukkan relevansi sektor pekerjaan tertentu
Hubungan kompetensi IT terhadap manajemen pengetahuan  Lopez, Susana P, & Junquera, Beatriz (2013)	<i>structural equations modeling</i>	Kompetensi IT berpengaruh positif tidak signifikan terhadap manajemen pengetahuan	Diperlukan penelitian masa depan untuk menentukan apakah hasil ini dapat digeneralisasikan ke industri yang lain

*Research gap* mengenai kompetensi yang dituangkan dalam Tabel 1.5 memberikan peluang bagi penulis untuk mengisi kesenjangan tersebut, seperti hubungan kompetensi dengan kinerja individu, hubungan kompetensi dengan manajemen pengetahuan, dan hubungan kompetensi dengan efektivitas organisasi.

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa sebagai indikator kinerja PT dapat dilihat dari data capaian kinerja secara nasional. Sebagai perbandingan penilaian kinerja PT pada cakupan regional, dapat dilihat dari peringkat PT di wilayah Asia Tenggara (ASEAN). Perguruan tinggi (PT) di Indonesia memiliki jumlah PT terbanyak di seantero Asia Tenggara (ASEAN). Direktur Utama ASEAN University Network (AUN) Nantana Gajaseni menyatakan bahwa, Indonesia memiliki jumlah PT mencapai 3.000-an ([https://www.republika.co.id/diakses 30 Desember 2018](https://www.republika.co.id/diakses%2030%20Desember%202018)), tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan prestasi peringkat PT. PT terbaik di Indonesia ternyata masih

berada di peringkat 14 se-ASEAN, hal ini dapat dilihat dalam Tabel 1.6 sebagai berikut:

**Tabel 1.6 20 Besar Rangkaing Berdasarkan Webometrics Perguruan Tinggi di Asia Tenggara Tahun 2018**

Ranking	Rangkaing Dunia	Perguruan Tinggi	Negara
1	50	National University of Singapore	Singapura
2	107	Nanyang Technological University	Singapura
3	411	University of Malaya	Malaysia
<b>14</b>	<b>888</b>	<b>Universitas Indonesia</b>	<b>Indonesia</b>
<b>15</b>	<b>924</b>	<b>Universitas Gadjah Mada</b>	<b>Indonesia</b>
16	1068	Prince of Songkla University	Thailand
17	1072	Suranaree University of Technology	Thailand
18	1093	King Mongkut's University of Technology Thonburi	Thailand
19	1152	Universiti Teknologi MARA / MARA University of Technology	Malaysia
20	1156	Thammasat University	Thailand

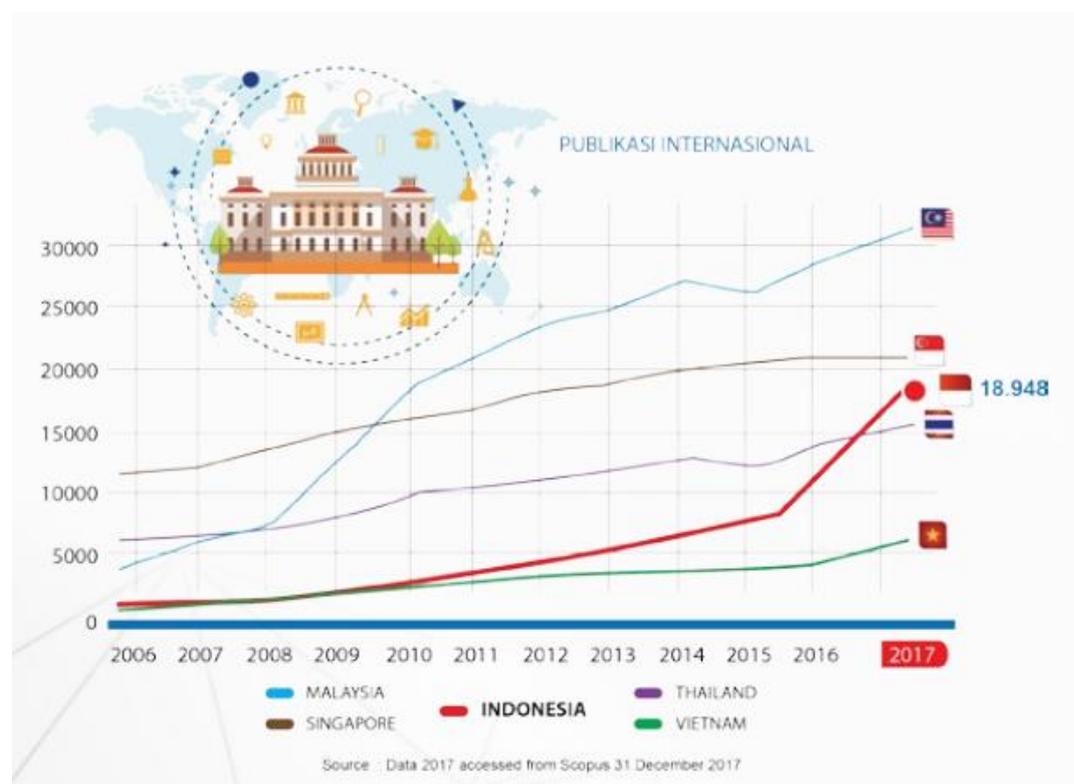
Sumber : [http://www.webometrics.info/en/Asia\\_Pacifico/South%20East%20Asia](http://www.webometrics.info/en/Asia_Pacifico/South%20East%20Asia)

Apabila merujuk Tabel 1.6 jumlah PT di Indonesia yang masuk dalam 20 besar PT terbaik hanya berjumlah dua PT. Melihat hal tersebut PT di Indonesia masih membutuhkan perbaikan dari berbagai aspeknya.

Efektivitas setiap PT sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau SDM yang dimiliki. Dalam UU Nomor 12 tahun 2012 bab 4 pasal 69 ayat 1, SDM yang dimiliki PT yaitu tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Soetiksno (2009:207) menjelaskan bahwa dosen menjadi posisi strategis dalam PT untuk dapat mempengaruhi secara langsung terhadap hasil belajar mahasiswa dalam proses pembelajaran yang dilakukan. Melihat hal tersebut, penelitian ini lebih memfokuskan dosen sebagai sampel penelitian.

Perkembangan dunia kerja yang semakin kompetitif, PT sebagai lembaga formal diharapkan dapat menciptakan SDM yang memiliki kompetensi, berkarakter, serta dapat menguasai teknologi terkini. Keahlian kerja, kemampuan bekerjasama dan beradaptasi serta pola pikir yang dinamis harus dimiliki oleh SDM, yang diperoleh saat mengenyam pendidikan formal di PT. Pada saat ini PT mengembangkan diri dalam memenuhi standar *world class university*. Melihat hal

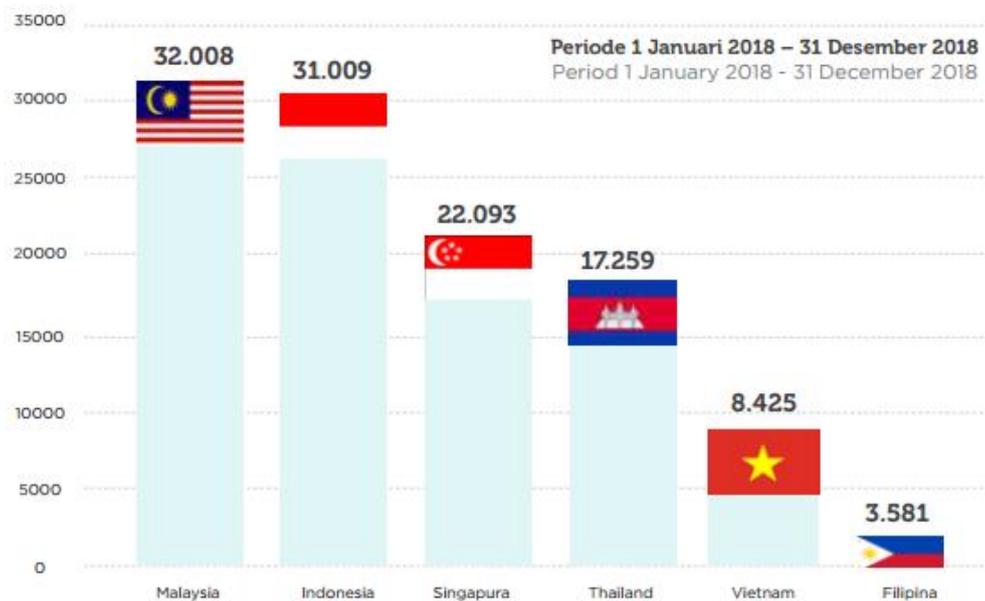
tersebut maka peran kinerja dosen mempunyai proporsi kontribusi yang sangat besar untuk dapat mewujudkan PT yang berdaya saing global. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dari kinerja karyawan (*performance*) atau produktivitasnya (Dessler, 2006:76). Dosen memiliki tugas utama melaksanakan Tridharma PT. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bab 1 pasal 1 ayat 9, “Tridharma adalah kewajiban PT untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.” Salah satu indikator kinerja dosen pada tridharma adalah hasil penelitian. Berdasarkan data laporan tahunan Kemenristek Dikti tahun 2017, perbandingan publikasi Internasional di Indonesia masih minim apabila dibandingkan dengan negara tetangga. Meskipun pada tahun 2017 mengalami kenaikan, tetapi masih di bawah negara Malaysia dan Singapura. Data tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1



Sumber : Laporan Tahunan Kemenristek Dikti tahun 2017

**Gambar 1.1 Publikasi Internasional Tahun 2017**

Berdasarkan laporan tahunan Kemenristek Dikti tahun 2018, Indonesia mengalami kenaikan jumlah publikasi internasional, dapat dilihat pada gambar 1.2.



Sumber : Laporan Tahunan Kemenristek Dikti tahun 2018

**Gambar 1.2 Publikasi Internasional Tahun 2018**

Selain hasil publikasi internasional yang masih di bawah negara Malaysia dan Singapura pada tahun 2017 serta pada tahun 2018 masih di bawah Malaysia , pada tempo.co yang diakses pukul 16.00 tanggal 09 Desember 2018, direktur Jenderal Sumber Daya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Ali Gufron Mukti, mengeluhkan minimnya jumlah jurnal ilmiah yang dihasilkan pada PT di Indonesia. Jumlah jurnal ilmiah di Indonesia masih tertinggal dari negara lain. Ali Gufron menambahkan bahwa jumlah jurnal ilmiah Malaysia lebih banyak dari Singapura karena jumlah dosen di Malaysia lebih banyak jika dibandingkan dengan Singapura, tetapi Indonesia yang memiliki jumlah dosen jauh lebih banyak dari Malaysia, apalagi Singapura, hasil jurnalnya malah lebih sedikit.

Selain permasalahan mengenai hasil publikasi internasional, permasalahan kinerja dosen lainnya yaitu mengenai jumlah keikutsertaan dosen yang mengikuti sertifikasi yang masih minim. Kemenristek Dikti menerapkan target dosen yang mengikuti sertifikasi dosen dalam meningkatkan kualitas sumber daya pada tahun 2017 adalah 10.000 dosen (Tabel 1.1), tetapi pada kenyataannya capaian di tahun tersebut adalah hanya 9.892 dosen yang mengikuti sertifikasi

dosen (Serdos). Apabila dianalisis mengenai jumlah kelulusan Serdos Tahun 2008 sampai dengan 2017 mengalami penurunan rata-rata sebanyak 4,25%. Meskipun pada tahun 2017, kelulusan peserta serdos meningkat dari tahun sebelumnya (tahun 2016), yaitu dari 61% menjadi 92%. Namun, berkurang dari kuantitas peserta, yaitu 14.711 orang (2016) menjadi 4.515 orang (2017), hal tersebut dipaparkan dengan jelas pada Tabel 1.7

**Tabel 1.7 Kelulusan Sertifikasi Dosen Indonesia Tahun 2008 sampai dengan 2017**

No	Tahun	Peserta	Lulus (%)
1.	2008	8.828	95%
2.	2009	11.983	97%
3.	2010	11.790	98%
4.	2011	26.332	80%
5.	2012	16.687	89%
6.	2013	11.103	65%
7.	2014	10.897	65%
8.	2015	20.247	67%
9.	2016	14.711	61%
10.	2017	4.515	92%

Sumber : Ditjen SDID, September 2017 dalam Laporan Tahunan Kemenristek Dikti tahun 2017

Selain kinerja individu yang dapat mempengaruhi efektivitas PT adalah manajemen pengetahuan (Dang, Le-Hoai, & Kim, 2018)(Adeinat & Abdulfatah, 2019);(Wahda, 2016). Lembaga Pendidikan tinggi saat ini dihadapkan untuk dapat menghasilkan inisiatif baru sebagai organisasi pembelajaran agar dapat menumbuhkan iklim yang dapat mendorong berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan penerapan pengetahuan (*applying knowledge*)(Adeinat & Abdulfatah, 2019).

Penelitian yang menghubungkan antara manajemen pengetahuan dengan efektivitas organisasi masih sangat sedikit. Peneliti menelusuri pada *google scholar* mengenai jumlah penelitian yang menghubungkan manajemen pengetahuan (*knowledge management* [KM]) dengan efektivitas organisasi yaitu hanya berjumlah 14 penelitian (Tabel 1.8).

**Tabel 1.8 Penelitian yang Menghubungkan antara Manajemen pengetahuan dan Efektivitas Organisasi**

No.	Penulis	Tema Bahasan
1.	(Yang & Wan, 2004)	Meningkatkan efektivitas organisasi dan implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi
2.	(Hi, 2012)	Efek mediasi dari kepemimpinan dalam manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi
3.	(Lee, 2019)	Orientasi wirausaha dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan peran moderat dari modal sosial
4.	(Wong, 2013)	Peran proses manajemen pengetahuan dalam pelatihan dan efektivitas organisasi
5.	(Zheng, 2005)	Budaya organisasi, struktur organisasi dan strategi perusahaan pada manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi
6.	(Yang, 2007)	<i>Knowledge sharing</i> dalam meningkatkan pembelajaran organisasi dan efektivitas organisasi
7.	(T. A. Smith, 2010)	Menghubungkan strategi bisnis dan manajemen pengetahuan untuk efektivitas organisasi
8.	(Danish <i>et al.</i> , 2012)	Peran moderat dari budaya organisasi antara manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi
9.	(Chidambaranathan & Swarooprani, 2015)	Peran faktor demografis dan ketenagakerjaan dalam Manajemen pengetahuan sebagai predictor efektivitas organisasi
10.	(Chiu & Chen, 2016)	Studi tentang kemampuan manajemen pengetahuan dan efektivitas organisasi dengan peran komitmen organisasi sebagai mediator
11.	(Y. J. Kim & Hancer, 2013)	Input sumber manajemen pengetahuan pada efektivitas organisasi
12.	(Mahtab & Ahmad, 2007)	Peran praktik manajemen pengetahuan pada konteks organisasi dan efektivitas organisasi
13.	(Mehdibeigi & Dehghani, 2016)	Manajemen pengetahuan pelanggan dan efektivitas organisasi, <i>Organizational Agility</i> sebagai mediator
14.	(Zheng <i>et al.</i> , 2010)	Peran manajemen pengetahuan dalam melihat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi

Sumber: google *scholar* yang diakses pada tanggal 2 april 2020 pukul 15.39.

Penelitian yang menghubungkan mengenai manajemen pengetahuan dan kinerja khususnya Universitas juga masih sangat sedikit. Peneliti menelusuri pada google *scholar* yang diakses pada tanggal 2 April 2020 pukul 16.52 mengenai jumlah penelitian yang menghubungkan manajemen pengetahuan dengan kinerja individu dalam pendidikan tinggi yaitu hanya berjumlah satu penelitian yang dilakukan (Masa'deh *et al.*, 2017) bertemakan mengenai dampak manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi Pendidikan Tinggi. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian yang mengkaji hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi serta mengaitkan dengan variabel kinerja dan manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi

sebagian besar penelitian dilakukan di luar negeri, bahkan di Indonesia peneliti belum menemukan penelitian yang menghubungkan mengenai variabel-variabel tersebut dalam pendidikan tinggi dilihat dari perspektif perilaku organisasi. Tetapi lebih banyak penelitian yang mengkaji hubungan setiap variabel tersebut secara parsial.

Robbins & Judge (2011:63) menggunakan pendekatan tiga level analisis yang digunakan dalam teori perilaku organisasi, yaitu level perilaku individual, kelompok dan organisasional. Penelitian ini membahas efektivitas organisasi dengan menggunakan analisis multilevel dan lintas level dalam perspektif perilaku organisasi, yang merujuk pendekatan Robbins & Judge, yaitu berdasarkan level individu dan level kelompok. Penelitian ini sangat penting karena fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa individu dan kelompok kerja saling berkaitan satu sama lain. Individu adalah bagian dari suatu kelompok kerja, dan kelompok kerja adalah bagian dari organisasi. Selain pendekatan Robbin & Judge penelitian ini menggunakan teori S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dari Luthans. Penelitian ini menguji efektivitas organisasi dengan menggunakan multilevel dan lintas level, khususnya membahas tema perilaku organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja. Penelitian ini mencoba memaparkan arah perkembangan penelitian multilevel dan lintas level yang akan banyak digunakan dikarenakan ada saatnya peneliti-peneliti pada bidang perilaku organisasi dapat berpikir secara multilevel. Melihat permasalahan tersebut dan beberapa penjabaran dari latar belakang, dapat diharapkan bahwa manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja dosen di Indonesia.

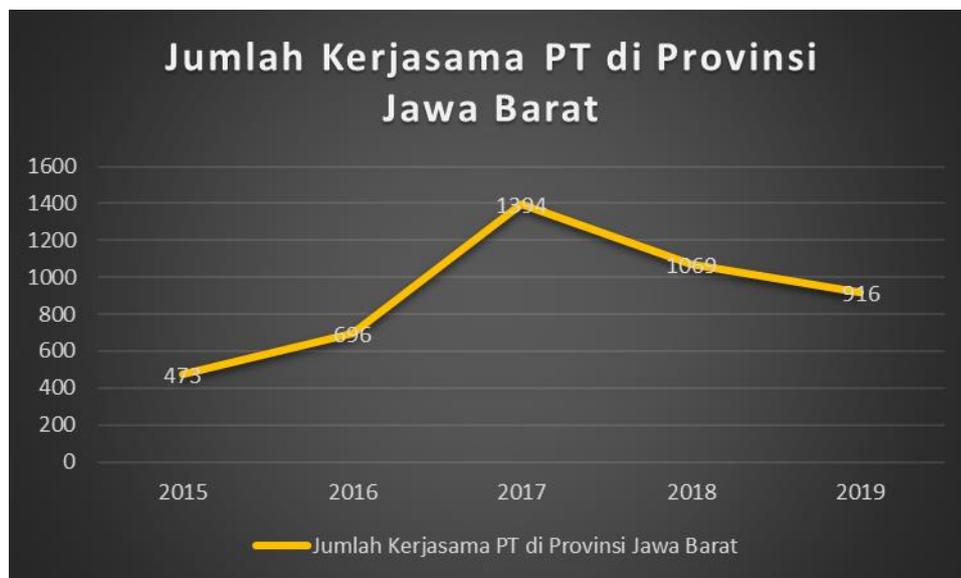
Pulau Jawa merupakan Pulau yang menjadi pusat Pendidikan di Indonesia. Berdasarkan Tabel 1.9 Provinsi Jawa Barat merupakan Provinsi yang memiliki jumlah PT terbanyak di Pulau Jawa. Berikut jumlah PT pada Provinsi di Pulau Jawa.

**Tabel 1.9 Jumlah Perguruan Tinggi di Pulau Jawa**

No.	Provinsi	Jumlah Perguruan Tinggi
1.	Jawa Barat	648
2.	DKI Jakarta	508
4.	DI Yogyakarta	182

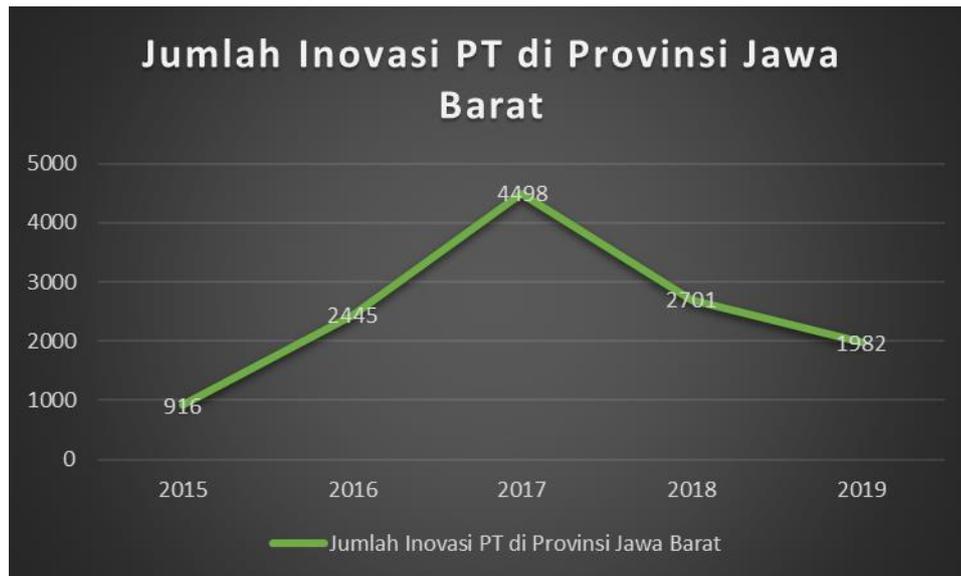
Sumber: Forlap Dikti diakses pada tanggal 15 Juni 2019

Jumlah PT terbanyak ada di Provinsi Jawa Barat, tetapi tidak ada satupun yang masuk pada peringkat 20 besar se ASEAN. Berdasarkan UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi bab 4 pasal 59 ayat 1, bentuk PT terdiri atas: (1) Universitas, (2) Institut, (3) Sekolah Tinggi, (4) Politeknik, (5) Akademi, dan (6) Akademi Komunitas. Gambar 1.3 memperlihatkan data mengenai jumlah kerja sama PT di Provinsi Jawa Barat yang mengalami penurunan pada dua tahun terakhir serta pada Gambar 1.4 memperlihatkan bahwa jumlah inovasi dosen dan mahasiswa juga mengalami penurunan. Inovasi dapat berupa HAKI, artikel hasil penelitian, buku ajar dan prestasi.



Sumber : Rekap Laporan PDDIKTI pada laman [lldikti4.or.id](http://lldikti4.or.id) yang diakses pada tanggal 28 Juli 2020

**Gambar 1.3 Kerjasama PT di Provinsi Jawa Barat**



Sumber : Rekap Laporan PDDIKTI pada laman [ldikti4.or.id](http://ldikti4.or.id) yang diakses pada tanggal 28 Juli 2020.

**Gambar 1.4 Inovasi PT di Provinsi Jawa Barat**

Terdapat proporsi bentuk PT di Indonesia berdasarkan data pada PDDIKTI, dapat dilihat pada Tabel 1.10.

**Tabel 1.10 Bentuk Perguruan Tinggi di Indonesia Berdasarkan pada Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PDDIKTI)**

No.	Bentuk PT	Provinsi				
		DKI Jakarta	Jawa Barat	Jawa Tengah	DI Yogyakarta	Jawa Timur
1.	Universitas	57	55	51	26	96
2.	Institut	21	24	14	7	51
3.	Sekolah Tinggi	211	351	165	56	288
4.	Politeknik	15	41	35	9	27
5.	Akademi	119	107	109	39	79
6.	Akademi Komunitas	1	3	2	1	3

Sumber: PDDIKTI yang diakses pada tanggal 2 April 2020

Universitas melaksanakan Pendidikan akademik serta pendidikan vokasi pada berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Universitas yang telah memenuhi syarat, dapat menyelenggarakan pendidikan profesi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Forlap Dikti, jumlah universitas negeri maupun swasta yang berstatus aktif di Provinsi Jawa Barat yaitu berjumlah 60 PT, rincian Universitas dapat dilihat pada Tabel 3.1. Selain data mengenai semua PT di Jawa Barat tidak

ada yang masuk pada peringkat terbaik se ASEAN. Data pada PDDIKTI menggambarkan bahwa jumlah Universitas di Jawa Barat yang memiliki akreditasi A masih sedikit, yaitu sekitar 16.7%, akreditasi B 46.6%, akreditasi C 16.7% dan sisanya sebanyak 20% masih belum terakreditasi. Melihat hal tersebut Universitas di Provinsi Jawa Barat menjadi unit analisis dalam penelitian ini.

Situasi di Negara Indonesia memiliki banyak perbedaan dengan negara-negara tempat penelitian lainnya dilakukan, baik dalam hal geografis, ekonomi, sosial maupun budaya, yang dapat mempengaruhi faktor pendidikan di Negara tersebut. Dari segi geografis, Indonesia merupakan sebuah negara kepulauan yang sangat berbeda dengan Negara Malaysia ataupun Singapura. Sebagai negara Kepulauan, pasti terdapat kesulitan-kesulitan dalam menentukan standar pendidikan yang merata untuk semua pulau, dikarenakan kemampuan sumber daya dan lingkungan yang sangat beragam. Sebagai negara berkembang, keadaan mengenai perekonomian menjadi faktor pembeda dengan negara maju lainnya seperti Malaysia, Inggris ataupun Singapura. Nampak *gap* sosial yang cukup tinggi masih terjadi di Negara Indonesia, perkembangan lingkungan yang berbeda-beda pada setiap pulau, kesenjangan latar belakang strata sosial, hal tersebut mengarah kepada dorongan dan kesiapan mahasiswa untuk menempuh Pendidikan di PT. Dengan melihat hal tersebut peneliti ingin melihat apakah ada perbedaan hasil penelitian dan hasil empiris dengan penelitian serupa yaitu mengenai efektivitas Universitas di Provinsi Jawa Barat.

Efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat sampai sekarang cenderung masih rendah. Jika kondisi tersebut dibiarkan maka Universitas yang berupaya menghasilkan SDM yang berkualitas menjadi tidak efektif, yang pada akhirnya tidak dapat menjawab tantangan dalam menghadapi kemajuan teknologi dan persaingan dunia kerja di era globalisasi. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian mengenai **“Efektivitas Perguruan Tinggi Berbasis Manajemen pengetahuan dalam Perspektif Perilaku Organisasi (Survei pada Universitas di Provinsi Jawa Barat)”**

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Terdapat pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab pada penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, yaitu:

- 1) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 3) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 5) Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 6) Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 7) Apakah manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 8) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 9) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 10) Apakah manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 11) Apakah kinerja individu berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?
- 12) Apakah kompetensi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirinci dalam pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan utama penelitian ini adalah mengembangkan sebuah model

penelitian empirik dalam upaya mengisi senjang penelitian mengenai peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi yang dikembangkan berdasarkan teori SLT (*social learning theory*) Bandura. Karena itu secara khusus, tujuan penelitian ini adalah menganalisis:

- 1) Pengaruh kepemimpinan terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 4) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 5) Pengaruh kompetensi terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 6) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 7) Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 8) Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 9) Pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 10) Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 11) Pengaruh kinerja individu terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.
- 12) Pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Secara Teoritis**

- 1) Pemahaman terhadap konstruksi teoritis variabel kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja individu, manajemen pengetahuan, dan efektivitas organisasi.
- 2) Hubungan kausalitas antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja individu, manajemen pengetahuan, kompetensi dan efektivitas organisasi.
- 3) Memberikan informasi tambahan mengenai teori model Robbins & Judge yang menjelaskan antara karakteristik-karakteristik perilaku organisasi yang terdiri dari karakteristik individu, kelompok dan organisasi serta teori model pendekatan Luthans yang menunjukkan adanya konsekuensi yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja model pendekatan ini biasa disebut dengan S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*).
- 4) Memberikan sudut pandang baru terhadap analisis di bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang terbagi berdasarkan level individu, kelompok dan organisasi, dan S-O-B-C khususnya dalam kajian mengenai, manajemen pengetahuan, kinerja dosen, dan efektivitas organisasi.
- 5) Memperkaya bahan kajian dan referensi bagi kalangan akademis di bidang sumber daya manusia serta kajian multilevel dan lintas level pada perilaku organisasi khususnya mengenai, manajemen pengetahuan, kinerja dosen dan efektivitas organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Secara Praktis**

Di samping manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi praktis dalam hal sebagai berikut.

- 1) Memberikan masukan bagi Universitas dalam mengambil keputusan ataupun penetapan kebijakan dalam memperbaiki kinerja dosen dan efektivitas organisasi dengan mempertimbangkan aspek manajemen pengetahuan dan perilaku organisasi.
- 2) Menjadi bahan pendorong bagi peneliti lain dalam mengembangkan bidang kajian pengaruh antarvariabel yang dibahas.

- 3) Menjadi panduan untuk alternatif solusi permasalahan di bidang perilaku organisasi dan sumber daya manusia.

#### **1.4.2 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah diperlukan supaya permasalahan yang ada dapat dibahas dengan jelas, terarah dan mendalam serta dapat dilaksanakan dengan keterbatasan waktu, tenaga, biaya dan kecakapan peneliti, oleh karena itu pembatasan masalah penelitian ini hanya mengukur efektivitas Organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat.