

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Simpulan

Terdapat kesimpulan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap responden dosen dan ketua program studi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat efektivitas organisasi berbasis manajemen pengetahuan dalam perspektif perilaku organisasi:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap manajemen pengetahuan memiliki nilai lebih rendah dari nilai pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan, tetapi memiliki nilai pengaruh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kompetensi terhadap manajemen pengetahuan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap manajemen pengetahuan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu memiliki nilai terendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh budaya organisasi, manajemen pengetahuan, dan kompetensi terhadap kinerja individu.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja individu memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu, tetapi memiliki nilai lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kompetensi dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja individu.

5. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi terhadap manajemen pengetahuan memiliki nilai terendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan.
6. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi terhadap kinerja individu memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja individu, tetapi memiliki nilai lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja individu.
7. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja individu memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja individu.
8. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi memiliki nilai pengaruh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi, tetapi memiliki nilai lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja individu terhadap efektivitas organisasi.
  - a. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh dengan pemediasi kinerja individu terhadap efektivitas organisasi.
  - b. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap

- efektivitas organisasi dengan pemediasi kinerja individu memiliki nilai pengaruh lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan.
- c. Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan dan kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan dan kinerja individu memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh serial lainnya.
9. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan kinerja terhadap efektivitas organisasi.
- a. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan memiliki nilai pengaruh **tertinggi** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh dengan pemediasi kinerja individu terhadap efektivitas organisasi
- b. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi kinerja individu memiliki nilai pengaruh lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan.
- c. Budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan dan kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi

manajemen pengetahuan dan kinerja individu memiliki nilai pengaruh **moderat** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh serial lainnya.

10. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap efektivitas organisasi memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan kinerja individu terhadap efektivitas organisasi, tetapi memiliki nilai pengaruh lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
11. Kinerja individu berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kinerja individu terhadap efektivitas organisasi memiliki nilai pengaruh terendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh budaya organisasi dan manajemen pengetahuan, tetapi memiliki nilai pengaruh lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap efektivitas organisasi.
12. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas organisasi yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi memiliki nilai pengaruh terendah jika dibandingkan dengan nilai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kinerja individu terhadap efektivitas organisasi.
  - a. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi dengan mediasi manajemen pengetahuan memiliki nilai pengaruh yang sama dengan nilai pengaruh dengan mediasi kinerja individu terhadap efektivitas organisasi.
  - b. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi

terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi kinerja individu memiliki nilai pengaruh yang sama dengan nilai pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan.

- c. Kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan dan kinerja individu yang dipersepsikan oleh dosen Universitas di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi dengan pemediasi manajemen pengetahuan dan kinerja individu memiliki nilai pengaruh **terendah** jika dibandingkan dengan nilai pengaruh serial lainnya.

## 5.2 Implikasi

Terdapat dua jenis implikasi yang dapat diberikan, yaitu implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis menjelaskan mengenai kontribusinya bagi pengembangan teori efektivitas organisasi, manajemen pengetahuan, kinerja individu, kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan implikasi praktis menjelaskan mengenai kontribusi penelitian terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat.

### 5.1.1.1 Implikasi teoritis

Berdasarkan hasil penelitian menggambarkan bahwa budaya organisasi sebagai faktor pendorong dan penghambat dalam organisasi secara parsial merupakan salah satu yang memiliki pengaruh yang paling tinggi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Selain budaya organisasi kompetensi secara parsial merupakan faktor lainnya yang memiliki pengaruh yang paling tinggi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Pengaruh parsial lainnya yang memiliki pengaruh paling tinggi adalah budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan.

Selain secara parsial, strategi penerapan manajemen pengetahuan menjadi faktor yang dapat menunjang dalam peningkatan efektivitas organisasi, tetapi perlu didukung oleh faktor budaya organisasi. Manajemen pengetahuan

merupakan satu metode atau strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk dapat mempertahankan, mengelola, mengembangkan, menganalisis, dan berbagi pengetahuan dan pemahaman dalam organisasi. Pengetahuan dan pemahaman tersebut dipertahankan dan terus dibangun sehingga dapat menemukan taktik-taktik baru untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

#### **5.1.1.2 Implikasi praktis**

Model peningkatan efektivitas organisasi, menggambarkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi menjadi faktor kunci sebagai pendorong dan penghambat efektivitas organisasi. Penerapan budaya organisasi harus dapat bersinergi dengan strategi pengembangan kompetensi dosen. Mempersilahkan kepada dosen untuk mengambil kesempatan dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki, meningkatkan motivasi untuk dapat menghasilkan suatu karya yang berprestasi dalam pemenuhan pengembangan diri yang difasilitasi oleh pemerintah maupun universitas sehingga dapat meningkatkan manajemen pengetahuan, kinerja serta efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat. Dalam mempertahankan efektivitas organisasi, penting bagi universitas dalam menjaga dan meningkatkan kinerja dosen yang dimiliki. Salah satu cara paling efektif, yang ditemukan dalam penelitian ini adalah membentuk suatu budaya organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Dengan semakin meningkatnya penilaian terhadap budaya organisasi dan kepemimpinan, maka para dosen akan lebih mampu memunculkan kinerja yang prima dalam kegiatan kerjanya.

Model peningkatan efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat, dapat diperoleh dengan menggunakan dua buah variabel antara/pemediiasi (serial): kepemimpinan melalui manajemen pengetahuan dan kinerja individu sebagai pemediiasi serial pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Model peningkatan efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat dapat dikembangkan dengan menyertakan unsur-unsur pendorong dan penghambat di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil hipotesis model peningkatan efektivitas organisasi, bahwa kepemimpinan menjadi faktor yang memiliki pengaruh tertinggi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui manajemen pengetahuan dan kinerja individu. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan menjadi unsur penting untuk meningkatkan efektivitas manajemen pengetahuan dan kinerja individu dosen serta pada akhirnya kinerja individu tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi pada Universitas di Provinsi Jawa Barat.

### **5.3. Rekomendasi**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka terdapat beberapa rekomendasi yang peneliti ajukan, yaitu:

1. Pada variabel efektivitas organisasi, sebaiknya Universitas di Provinsi Jawa Barat meningkatkan tingkat efisiensi. Efisiensi mencerminkan pencapaian tingkat efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditargetkan, atau lebih jelasnya mengenai perbandingan beberapa aspek prestasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut. Volume keluaran tinggi, rasio keluaran terhadap masukan tinggi. Selain aspek efisiensi yang harus ditingkatkan, ketersediaan sistem informasi dan ketersediaan sumber daya harus lebih diperhatikan. Sebetulnya aspek-aspek tersebut saling berkaitan, dengan menggunakan sistem informasi yang dapat memudahkan segala kegiatan Universitas, yang akan menghasilkan tingkat efisiensi. Universitas merupakan Pendidikan tinggi yang menghasilkan tenaga kerja, oleh karena itu dalam meningkatkan kualitas lulusan, maka Universitas harus dapat menyediakan kualitas layanan yang memadai untuk dapat menunjang segala aspek kebutuhan mahasiswa. Misalnya kualitas tenaga pendidik, kualitas pelayanan akademik dan administrasi. Pengelolaan yang baik pada Universitas menjadi faktor utama bagi kelancaran pada setiap kegiatan organisasi. Menjadi hal yang penting bagi sebuah Universitas untuk memiliki sistem informasi yang terintegrasi dengan semua departemen dalam organisasi. Terutama kebutuhan-kebutuhan utama seperti akademik, administratif, operasional dan finansial, sehingga semua proses kegiatan di Universitas dapat terawasi dengan baik dan memudahkan dalam pengambilan.

2. Pada variabel manajemen pengetahuan, sebaiknya Universitas lebih memperhatikan *knowledge utilization*, atau mengenai pemanfaatan pengetahuan. Sebaiknya Universitas mengoptimalkan bagian *research and development*, atau dalam bagian LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat). Tetapi hasil empiris menggambarkan bahwa sistem informasi pengabdian masyarakat pada universitas perlu ditingkatkan. Dapat disimpulkan hal pertama yang harus ditingkatkan adalah perbaikan sistem informasi Universitas, setelah itu sistem informasi dan bersinergi dengan bagian LPPM untuk lebih dapat mengelola pengetahuan (hasil penelitian dan pengabdian), sehingga dapat dimanfaatkan oleh Universitas. LPPM diharapkan sebagai jembatan universitas dalam mewujudkan penelitian untuk menciptakan dan mengembangkan teori dan praktik keilmuan.
3. Pada variabel kinerja dosen, sebaiknya Universitas lebih memperhatikan *Quantity of work* yang merupakan kapasitas beban kerja yang diberikan kepada dosen. Lebih spesifiknya Universitas dapat memberikan penghargaan bagi dosen yang telah melampaui target pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melihat hal-hal tersebut sebaiknya Universitas dapat memberikan motivasi atas kinerja dosen yang bersedia memberikan layanan di luar tugas pokok yang ditetapkan dengan pemberian penghargaan atau *reward* dapat berupa pengakuan sebagai apresiasi atas kinerja yang dicapai ataupun dengan pemberian insentif.
4. Pada variabel kompetensi, sebaiknya Universitas memperhatikan motif dosen menjadi seorang tenaga pendidik, motif berhubungan dengan sesuatu yang secara menetap dipikirkan dan dikehendaki individu yang menciptakan perilaku atau tindakan. Motif dapat mengarahkan, menggerakkan dan menghasilkan perilaku atas pekerjaan tertentu atau bahkan dapat menyebabkan tindakan untuk menjauh dari yang lain. Sehingga Universitas harus lebih memperhatikan jumlah pendapatan dosen di Universitas dia mengajar, dikarenakan kebanyakan berpendapat bahwa menjadi dosen bukan sebagai satu-satunya sumber penghasilan yang didapatkan, beranggapan penghasilan yang didapat masih kurang. Sebaiknya Universitas juga memperhatikan mengenai keterampilan dan pengetahuan dosen, dengan diadakannya pelatihan untuk dosen.

5. Pada variabel kepemimpinan, sebaiknya pemimpin (ketua program studi) memperhatikan mengenai hubungan antara pemimpin dengan bawahannya dalam hal ini adalah dosen (*leader-member relations*). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan. Lebih spesifiknya pemimpin dapat memberikan motivasi dengan memberikan penghargaan kepada dosen yang dapat menerima tugas-tugas yang diberikan pemimpin ketua program studi meskipun tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dapat berupa pengakuan ataupun insentif. Adapun cara lain untuk dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dan atasan, (1) menetapkan aturan dan keputusan yang transparan, menerapkan sikap dan kebijakan terbuka adalah salah satu cara yang baik untuk menjembatani hubungan baik atasan dengan bawahan. Maksud dari sikap terbuka adalah pimpinan bersedia untuk membuka diri dalam mendengarkan pendapat dan saran membangun dari dosen, sehingga dapat membuat dosen merasa dihargai, meningkatkan motivasi dosen dalam bekerja, serta dapat menumbuhkan rasa memiliki dan rasa ingin memajukan Universitas. Pimpinan dalam menjalin hubungan baik dengan dosen ataupun karyawan juga memungkinkan universitas mendapatkan ide, pendapat baru dan pengetahuan baru yang mungkin saja tidak pernah terpikirkan sebelumnya, (2) melakukan komunikasi dengan baik, dapat meningkatkan jalinan hubungan yang positif dengan bawahan, dan pastikan bawahan mengetahui bahwa anda sebagai atasan bersedia melakukan diskusi dan komunikasi dengan baik dalam berbagai kesempatan.
6. Pada variabel budaya organisasi, sebaiknya Universitas memperhatikan mengenai *adaptability* (kemampuan beradaptasi) dalam unit kerja ataupun universitas. Adaptabilitas merupakan kepiawaian sebuah organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang mengarah kepada tekanan yang harus dihadapi. Perubahan yang terjadi merupakan perubahan yang terjadi diluar organisasi (eksternal) maupun didalam organisasi (internal). Lebih spesifiknya Universitas harus dapat mendengarkan, mengapresiasi, mempertimbangkan dan menindaklanjuti komentar dan saran pengguna lulusan untuk digunakan dalam keputusan perubahan-perubahan di

Universitas. Sebaiknya Universitas juga dapat memperhatikan mengenai *mission* (misi), misi menggambarkan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial untuk suatu institusi dan mendefinisikan pentingnya peran individu dan peran kelembagaan dalam mencapai misi tersebut. Dalam mencapai misi diperlukan perilaku intrinsik, atau bahkan spiritual yang melampaui peran fungsional dan peran birokrasi. Lebih spesifik, pemimpin harus dapat menetapkan sasaran yang ingin dicapai dengan jelas untuk memudahkan dosen dan karyawan dalam mengeksekusi setiap sasaran tersebut.