

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 571/Manajemen

**LAPORAN PENELITIAN
TERAPAN**



**PENGARUH PENERAPAN PRAKTIK BAIK MSDM TERHADAP
KINERJA ORGANISASI DENGAN MEDIASI MANAJEMEN
PENGETAHUAN**

Drs. Moh. Muzammil, MM.

NIDN. 0017096103

Dra. Faridah Iriani, M.Si.

NIDN. 0007016113

Meirani Harsasi., S.E., M.Si.

NIDN. 0031057502

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen pengetahuan telah menjadi fokus pengembangan organisasi sebagai sarana strategis penciptaan inovasi dan keunggulan bersaing. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan faktor penting bagi pencapaian kinerja unggul organisasi (Abualoush, *et al.*, 2018; Schiuma, *et al.*, 2012; Zaim, *et al.*, 2019). Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai kerangka kerja untuk merancang strategi, struktur, dan proses organisasi sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya untuk dipelajari dan untuk menciptakan nilai ekonomi dan sosial bagi pelanggan dan komunitasnya. Organisasi membutuhkan kapasitas yang baik untuk mempertahankan, mengembangkan, mengatur, dan memanfaatkan kemampuan karyawannya agar tetap menjadi yang terdepan dan memiliki keunggulan atas pesaing. Manajemen pengetahuan dianggap sebagai fitur penting bagi kelangsungan hidup organisasi; sedangkan kunci untuk memahami keberhasilan dan kegagalan manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah identifikasi sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk mengenali, membuat, mengubah dan mendistribusikan pengetahuan. Organisasi yang secara efektif mengelola dan mentransfer pengetahuan mereka lebih inovatif dan berkinerja lebih baik.

Berbagai penelitian terdahulu terkait manajemen pengetahuan seringkali difokuskan pada organisasi yang berada pada sektor manufaktur dan jasa yang berorientasi profit. Masih sangat terbatas penelitian yang membahas manajemen pengetahuan pada organisasi yang tidak semata-mata berorientasi profit, seperti pada organisasi pendidikan termasuk pendidikan tinggi. Padahal, saat ini perguruan tinggi juga memiliki tingkat persaingan yang kuat, baik persaingan pada lingkup nasional maupun persaingan pada lingkup internasional. Hemsley-Brown (2012) dan Hillman *et al.* (2014) menyatakan bahwa persaingan yang terjadi diantara perguruan tinggi saat ini terutama persaingan dalam hal kualitas lulusan dan dosen, jumlah mahasiswa, staf pendukung, serta perolehan dana penelitian. Persaingan tersebut sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perguruan tinggi yaitu

para pengajar dan mahasiswa yang berintegrasi membangun organisasi yang berkualitas. Disinilah letak perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang optimal untuk mendukung kinerja perguruan tinggi.

Manajemen pengetahuan di institusi pendidikan tinggi merupakan tujuan utama yang dilakukan dengan menghasilkan dan mengelola pengetahuan melalui aktivitas manusia dan praktik teknis untuk menghubungkan individu dari berbagai tingkat dan bagian administrasi. Proses ini membangun kelompok kerja dan hubungan kepercayaan yang menghasilkan pembagian dan pertukaran pengetahuan yang dimiliki, mendukung proses pembelajaran individu dan kolektif, dan kemudian meningkatkan dan mengembangkan kinerja individu dan organisasi (naser, et al., 2016). Mengukur kematangan manajemen pengetahuan adalah proses yang penting yang harus memiliki tujuan pengukuran yang jelas dan dalam kriteria yang tepat berdasarkan keberhasilan pengalaman masa lalu. Kemampuan untuk mengenali kesenjangan pengetahuan yang harus diperbaiki merupakan landasan untuk memanfaatkan pengetahuan sepenuhnya, diikuti dengan prosedur untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi untuk menghadapi tantangan masa depan.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini berupaya untuk mengukur *knowledge management maturity* , sehingga permasalahan penelitian yang diajukan adalah “Pada level apa *knowledge management maturity* organisasi?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu mengukur *knowledge management maturity*

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat sebagai berikut.

- a. Manfaat akademik, yaitu memberikan hasil penelitian empiris tentang peningkatan kinerja organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan.

- b. Manfaat manajerial, yaitu menganalisis kinerja organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan sehingga dapat ditentukan strategi-strategi terbaik untuk memperkuat kinerja organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan diartikan sebagai proses dari membuat, menangkap, mengkodifikasi, menyimpan, membagikan, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan secara efektif dalam suatu organisasi (Koenig, 2012). Manajemen pengetahuan yang baik menjadikan organisasi untuk belajar dari kesalahan maupun keberhasilan yang terjadi di dalam operasional organisasi/perusahaan. Manajemen pengetahuan juga mampu mempertahankan pengetahuan utama yang dimiliki organisasi, seperti pengetahuan teknis, standar operasional, dan praktik terbaik. Suatu sistem manajemen pengetahuan dirancang dan dikembangkan untuk membantu pihak-pihak dalam organisasi untuk mengidentifikasi, berbagi, mendapatkan kembali, dan menggunakan pengetahuan (Hassan *et al.*, 2011).

2.2. Kinerja Perguruan Tinggi

Kinerja organisasi menjadi topik utama pada berbagai bahasan secara akademik dan praktik terkait organisasi. Tomal dan Jones (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil aktual atau *output* dari suatu organisasi yang diukur terhadap *output* yang diinginkan organisasi tersebut. Kinerja tersebut dibagi berdasarkan kriteria khusus berdasarkan kebutuhan aktivitas organisasi, dan dalam tujuan jangka panjang. Setiap organisasi memiliki ukuran kinerja tertentu yang menunjukkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Institusi pendidikan tinggi mempunyai ukuran kinerja tersendiri yang didasarkan pada tugas utama perguruan tinggi yaitu melaksanakan kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja perguruan tinggi (universitas) merupakan *outcome* dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang merupakan refleksi dari bagaimana sumber daya diinvestasikan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (El Talla *et al.*, 2018).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang didesain untuk menjawab tujuan penelitian. Tujuan penelitian adalah mengetahui *knowledge management maturity*, maka dilakukan pengukuran *knowledge management maturity* dengan menggunakan ukuran *maturity level* dari Bagheri, *et al.*, (2013). Dalam pengukuran *knowledge management maturity level*, terdapat tiga indikator kunci yang akan diukur, yaitu *people*, *process*, dan *technology*. Untuk mengukur pendapat responden, maka setiap indikator kunci tersebut dibagi lagi menjadi lima level dan setiap level memiliki minimal satu pernyataan yang memerlukan persetujuan responden. Pernyataan persetujuan responden diukur menggunakan skala Likert 5 poin.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Terbuka (UT) dengan target responden adalah pegawai UT baik tenaga pendidik (dosen) maupun tenaga kependidikan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UT baik di kantor pusat maupun di daerah. Untuk mencapai tujuan penelitian dengan baik, maka teknik sampling yang dipilih adalah *simple random sampling*.

3.3. Pengukuran Variabel

Untuk menjawab hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan *maturity level* yang diukur melalui indikator-indikator menggunakan skala Likert. Skala Likert umumnya menggunakan nilai antara 1 sampai 5 yaitu untuk sikap yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju. Penggunaan skala 1 sampai 5 (ganjil) tetap dilakukan untuk memberikan hak kepada responden dalam berpendapat.

3.4. Variabel dan Indikator Penelitian

Pengukuran *maturity level* dilakukan menggunakan tiga indikator kunci yang akan diukur, yaitu *people*, *process*, dan *technology*. Setiap indikator kunci

mengandung minimal satu pertanyaan mengadopsi dari indikator yang digunakan Bagheri, *et al.*, (2013). *Maturity level* yang sesuai adalah apabila memiliki nilai diatas 60%. Adapun indikator penelitian adaah sebagai berikut.

Tabel 3.1. Indikator Penelitian

Level KM	Unsur
	People
2	Apakah pengetahuan organisasi diakui sebagai unsur penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi? Apakah <i>knowledge management</i> (KM) diakui sebagai kompetensi organisasi utama? Setiap karyawan siap dan bersedia memberikan saran atau bantuan terhadap permintaan karyawan lain di dalam organisasi
3	Apakah ada sistem insentif untuk mendorong berbagi pengetahuan di antara karyawan? - Pertimbangan kontribusi KM karyawan - Reward untuk kerja tim, berbagi pengetahuan atau penggunaan kembali pengetahuan Apakah sistem insentif cukup menarik untuk mempromosikan penggunaan KM dalam organisasi? Apakah KM dikoordinasikan oleh pimpinan? Apakah peran individu untuk mengimplementasikan KM telah ditentukan dan dilakukan sesuai tingkat otoritas dalam organisasi? Apakah terdapat strategi formal implementasi KM? Apakah terdapat visi yang jelas untuk KM? Apakah terdapat program pelatihan KM?
4	Apakah ada sesi berbagi pengetahuan secara teratur? Apakah KM dimasukkan ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan? Apakah ada anggaran khusus untuk KM? Apakah ada bentuk benchmarking, pengukuran, atau penilaian keadaan KM dalam organisasi?
5	Apakah inisiatif KM menghasilkan budaya berbagi pengetahuan?
	Process
2	Apakah pengetahuan yang sangat diperlukan untuk melakukan rutinitas tugas telah didokumentasikan?
3	Apakah KM meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja? Apakah proses mengumpulkan dan berbagi informasi diformalkan dalam suatu dokumen?
4	Apakah sistem KM yang ada secara aktif dan efektif dimanfaatkan? Apakah proses pengetahuan diukur secara kuantitatif?
5	Apakah proses KM yang ada dapat dengan mudah disesuaikan untuk memenuhi tuntutan organisasi ?
	Technology

2	Apakah ada proyek percontohan yang mendukung KM?
	Apakah ada teknologi dan infrastruktur yang mendukung KM? Misalnya internet dan sistem informasi atau aplikasi.
3	Apakah sistem hanya mendukung unit bisnis?
4	Apakah KMS mendukung operasional seluruh organisasi?
	Apakah KMS terintegrasi erat dengan proses bisnis?
5	Apakah sistem yang ada terus ditingkatkan (misalnya perbaikan kualitas pembelajaran)?

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Data penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam penyebaran kuesioner, terkumpul 157 data.

4.2. Hasil Pengukuran *Knowledge Management Maturity Level* dan Pembahasan

Berdasarkan respon dari responden, maka diperoleh nilai pada setiap level pada setiap indikator kunci adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1. Hasil Pengukuran *Maturity Level*

<i>Level</i>	<i>People</i>	<i>Process</i>	<i>Technology</i>
Level 1			
Level 2	60,6%*	65,2%*	57,6%
Level 3	30,5%	26,9%	62,3%
Level 4	26,2%	29,4%	83,6%
Level 5	21%	32,9%	70,5%*

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.1. tersebut, dapat diketahui bahwa untuk indikator kunci *People*, maka berada pada level 2 (60,6%), indikator kunci *Process* berada pada level 2 (65,2%), dan indikator kunci *Technology* berada pada level 5 (70,5%)

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diuraikan bahwa untuk indikator kunci *People* dan *Process* masih berada pada level yang rendah yaitu level 2. Keunggulan *KM maturity level* UT yaitu pada indikator kunci *Technology* yang berada pada level 5 dengan nilai sebesar 70,5%. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya peningkatan pada indikator *People* dan *Process*, termasuk bagaimana menyelaraskan indikator-indikator tersebut agar dapat mengejar kematangan pada indikator *Technology*. Hal ini memerlukan upaya mengingat Perguruan Tinggi merupakan lembaga yang mengutamakan pada intensitas kognitif yang fungsi utamanya berbasis pengetahuan, menghasilkan dan mempublikasikan pengetahuan (Naser *et al.*, 2016). Ada keyakinan yang berkembang bahwa manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan membantu membangun masa depan lingkungan belajar yang dinamis, pengembangan dan

peningkatan efisiensi kegiatan berbagi pengetahuan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Mitchell (2003) menekankan bahwa teknologi informasi merupakan pendorong utama *knowledge sharing*. Peran teknologi informasi dalam mendukung *knowledge sharing* dan *knowledge transfer* menjadi sangat signifikan dengan kemajuan teknologi yang tak terbendung, termasuk dalam dunia pendidikan. Saat ini, berbagai media berbasis teknologi telah dimanfaatkan untuk kemajuan institusi pendidikan, terutama pendidikan tinggi, baik untuk proses pembelajaran maupun dalam pengelolaan. Tidak hanya melalui media formal, *knowledge sharing* saat ini juga telah dilakukan melalui berbagai media sosial yang seringkali berbagai pengetahuan yang ada dibagikan melalui jalur informal.

Satu hal yang perlu diperhatikan dari hasil penelitian ini adalah bahwa tidak seperti indikator kunci *Technology*, indikator kunci *People* dan *Process* masih tertinggal pada level 2. Oleh karena itu, perlu diupayakan penyelarasan antara *awareness* SDM bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya masalah berbagai pengetahuan antar individu di dalam organisasi, tetapi juga merupakan *concern* bagi organisasi untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Kekuatan SDM yang ada di dalam organisasi harus diselaraskan dengan fokus dari manajemen untuk menjadikan manajemen pengetahuan sebagai bagian formal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian ketiga indikator kunci *knowledge management* dapat berjalan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Ahmad, N., Lodhi, M.S., Zaman, K. & Naseem, I. (2015). Knowledge management: a gateway for organizational performance, *Journal of the Knowledge Economy*, 8 (3), 859-876.
- Amin, M., Ismail, W., Khairuzzaman, W., Rasid, S., Daverson, R., & Selemani, A. 2014. The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Armstrong M. & Taylor, S. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page.
- Chen, S.H., Wang, H.H. & Yang, K.J. (2009). Establishment and application of performance measure indicators for universities, *The TQM Journal*, 21(3), 220-235.
- Donate, M. J., & Canales, J. I. (2012). A new approach to the concept of knowledge strategy. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 22-44.
- El Talla, S.A., FarajAllah, A.M.A., Abu-Naser, S.S., & Al Shobaki, M.J. (2018). The reality of university performance according to the models of excellence in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(10), 62-77.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Fullwood, R. & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics, *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 254-1271.
- Hassan, N.A., Hayiyusuh, N-A, & Nouri, R.K. (2011). The implementation of knowledge management system (KMS) for the support of humanitarian assistance/disaster relief (HA/DR) in Malaysia. *International Journal of Humanity and Social Sciences*, 1(4), 103–112.
- Hemsley-Brown, J. (2012). The best education in the world': reality, reputation or cliché? International students reasons for choosing an English University. *Studies in Higher Education*, 37(8),1005-1022.
- Hillman N.W., Tandberg D.A., & Gross J.P.K. (2014). Market-based higher education: does Colorado's voucher model improve higher education access and efficiency?. *Research in Higher Education*, 55 (6), 601-625.
- Howell, K.E. & Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures?, *International Journal of Information Management*, 33(1), 32-39.
- Katou, A. & Budhwar, P.S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.

- Koenig, M.E.D. (2012). What is KM? Knowledge management explained, <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>.
- Lee, F.H., Lee, T.Z. & Wu, W.Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372
- Lew, T.Y. (2009). Perceived organizational support: linking human resource management practices with affective organizational commitment, professional commitment and turnover intention. *The Journal of International Management Studies*, 4(2), 104-115.
- Lu, K., Zhu, J., Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (2), 353-382
- Mohanapriya, M. G. & Sasikala, M. P. (2015). HRM in knowledge management. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 6(10), 127–132.
- Noruzi, A., Dalfard, V.M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Onyema, O. (2014). Assessing relationship between human resource management and employee job satisfaction: a case study of food and beverage company. *Journal of Business Administration Research*, 3(1), 71 – 81.
- Prieto, I. M. & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184–208.
- Rehman, W. U., Ilyas, M., & Asghar, N. (2015). Knowledge Sharing, Knowledge Management Strategy And Performance A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 177-202.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., & AlQudah, M.K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 43-46.
- Schiama, G., Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16(4), 617-636.
- Sumi, J. (2011). Human resource management and knowledge management: Revisiting challenges of integration. *International Journal of Management & Business studies*, 1(2), 56–60
- Tomal, D.R. & Jones, K.J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 1, 13-25.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.

- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.
- Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence Comparative study". *Journal of Scientific and Engineering Research*, 3(4), 4-14.
- Bagheri, R., Eslami, P., Mirfakhraee, S., & Yarjanli, M. (2013). The Evaluation of Knowledge Management Maturity Level in a Research Organization. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(2), 11-20.
- Mitchell, H. (2003). Technology and knowledge management: Is technology just an enabler or does it also add value? In E. Coakes (Ed.), *Knowledge management* (pp. 66–78). London: IRM Press. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-931777-51-3>