

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN MELALUI *KNOWLEDGE WORKER* TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PROGRAM STUDI S1 DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**  
(Survei Pada Dosen Universitas Pendidikan Indonesia)

**Annisa Ciptagustia**

Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Indonesia

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan efektivitas organisasi, *knowledge worker*, dan manajemen pengetahuan serta menjelaskan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap *knowledge worker* dan menjelaskan pengaruh manajemen pengetahuan melalui *knowledge worker* terhadap efektivitas organisasi program studi S1 di UPI. Desain penelitian yang digunakan yaitu korelasional sehingga metode penelitian yang digunakan yaitu survey dengan menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan (1) Tingkat efektivitas organisasi program studi S1 di UPI dikategorikan cukup dengan model berorientasi *internal process model*; (2) *Knowledge worker* yang dimiliki oleh program studi S1 di UPI dikategorikan cukup (3) manajemen pengetahuan program studi S1 di UPI dikategorikan cukup; (4) Tinggi rendahnya *knowledge worker* program studi S1 di UPI secara positif dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan (5) tinggi rendahnya efektivitas organisasi program studi S1 di UPI secara positif dipengaruhi secara langsung oleh manajemen pengetahuan serta tidak langsung melalui *knowledge worker*.

**Kata kunci:** efektivitas organisasi, manajemen pengetahuan, *knowledge worker*.

**PENDAHULUAN**

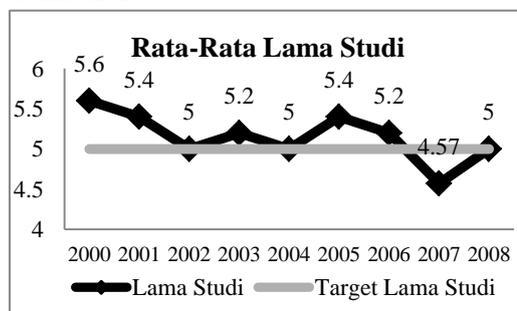
Dalam ilmu manajemen, efektivitas dianggap sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi. Maka, masalah efektivitas merupakan masalah yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996:50-55) bahwa dalam mengukur efektivitas dapat dikategorikan menjadi tiga yaitu efektivitas jangka pendek dengan indikator produktivitas, mutu, efisiensi, fleksibilitas, dan kepuasan. Sedangkan keunggulan bersaing dan inovasi

adalah indikator dari efektivitas jangka menengah. Keseluruhan indikator tersebut akan mempengaruhi efektivitas organisasi jangka panjang dalam mempertahankan eksistensinya. Tidak terlepas pada dunia pendidikan, salah satunya dunia pendidikan tinggi yaitu Universitas. Salah satunya yaitu Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) dimana terdiri dari berbagai program studi. Salah satu isu masalah yang menarik untuk dikaji adalah isu tentang efektivitas organisasi program studi S1 di Universitas Pendidikan Indonesia yang dugaan sementara yang

muncul adalah efektivitas organisasi program studi-program studi pada Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) selama ini cenderung masih rendah.

Mencermati dinamika kinerja UPI secara keseluruhan, diketahui bahwa efektivitas UPI masih rendah. Secara umum kesenjangan itu terlihat dari: (1) kemampuan bersaing UPI yang masih rendah dimana berdasarkan data pada Tahun 2007, Pusat Data Analisis Tempo (PDAT) melakukan survei mengenai *top-of-mind* terhadap universitas negeri dan swasta di Indonesia, hasilnya UPI belum mampu bersaing dimana tidak masuk peringkat 10 besar, sedangkan pada tahun 2004 PDAT Majalah Tempo dengan survei yang sama, memperoleh hasil bahwa UPI berada pada peringkat ke-10.

Dugaan tersebut Kemampuan bersaing suatu organisasi adalah gambaran akan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki sebagai aset dari keunggulan kompetitif berkesinambungan yang mampu menciptakan daya saing strategis dan *value* bagi organisasi. Salah satu standar kualitas SDM lama studi lulusan UPI. Lama studi khususnya jenjang S1, di UPI termasuk dalam kategori cukup lama Dijelaskan Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Rata-Rata Lama Studi Mahasiswa**  
**UPI Tahun 2000-2008**

Lama studi mahasiswa UPI pada umumnya telah di targetkan selama 5 tahun. Tetapi kenyataanya terdapat yang melebihi target yaitu pada tahun 2000, 2001, 2003, 2005, 2006. Dan pada tahun 2002, 2004, dan 2008 lama studi mahasiswa UPI sesuai dengan yang ditargetkan. Tetapi kondisi terbaik yaitu tahun 2007 karena dapat kurang dari waktu yang ditargetkan dimana merupakan interpretasi bahwa telah mampu menyesuaikan dengan tuntutan eksternal atau tingkat fleksibilitas terhadap tuntutan persaingan. Karena universitas lain khususnya yang berada di Bandung mulai memperpendek lama studi lulusan S1-nya. Ini indikasi akan yang masih rendah. Selain itu jumlah peminat atau indikator akan citra UPI di masyarakat pada tahun 2006 dan 2007 pun mengalami penurunan. Pada tahun 2006, jumlah peminat UPI sebanyak 42.457 orang, dan diterima 14.231 orang serta yang melakukan registrasi yaitu 10.395 orang. Tahun 2007, peminat berjumlah 39.133 orang, diterima 9.287 dan yang melakukan registrasi 9.246 orang. Berarti peminat UPI telah menurun 4% dari tahun sebelumnya atau berkurang 3.324 orang. Pertimbangan lainnya yaitu mengenai akreditasi oleh BAN PT. Tidak jarang akreditasi menjadi salah satu syarat dalam dunia kerja bagi calon pelamarnya.

**Tabel 1**  
**Status dan Peringkat Akreditasi**  
**Program Studi di UPI**

| Prodi Strata | Jumlah Prodi | Jumlah Prodi yang Terakreditasi dengan Kategori Peringkat |           |          | Total Akreditasi | Belum Terakreditasi |
|--------------|--------------|---|-----------|----------|------------------|---------------------|
|              |              | A/U   | B         | C        |                  |                     |
| S1           | 64           | 24  | 17        | 2        | 43               | 21                  |
| S2           | 21           | 9   | 3         | 1        | 13               | 8                   |
| S3           | 13           | 8   | 1         |          | 9                | 4                   |
| <b>Total</b> | <b>103</b>   | <b>41</b>   | <b>21</b> | <b>3</b> | <b>65</b>        | <b>38</b>           |

SUMBER: Laporan Tahunan UPI 2008, Hal 224

Berdasarkan Tabel 2, diketahui akreditasi jenjang S1 UPI yang berkategori A berjumlah 24 program studi atau 39%, sedangkan kategori B berjumlah 14 program studi atau 23 %, kategori C berjumlah 1 program studi atau 2%. Dan program studi yang belum terakreditasi yaitu 36% atau 22 program studi. Keadaan ini bisa dikatakan kelemahan UPI dalam indikator fleksibilitas atau masih belum mencermati tuntutan persaingan.

Kemudian dalam proses perbaikan akan efektivitas organisasi dibutuhkan sumber daya manusia, di lingkup UPI SDM-nya yaitu dosen. Dimana penyebaran jumlah dosen bagi jenjang S1 dari tahun 2005 hingga tahun 2009 mengalami penurunan. Diketahui bahwa dosen UPI pada tahun 2005 berjumlah 1.171 orang dan menurun pada tahun 2006 menjadi 1.160. Begitupun pada tahun 2007 menurun menjadi 1.135 orang. Pada tahun berikutnya yaitu tahun 2008 menjadi 1.123 orang dan menurun menjadi 1.110 orang pada tahun 2009. Walaupun penurunan tersebut karena jumlah dosen yang pensiun tidak sebanding dengan jumlah dosen yang baru.

Efektivitas organisasi dapat dilihat berdasarkan beberapa indikator, yaitu produktivitas tinggi, efisien, fleksibel, mampu memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, perencanaan yang matang, stabil, ketersediaan informasi, serta kohesivitas antara karyawan yang solid (Robbins, 1994:74). Untuk itu, organisasi yang efektif dikarenakan memiliki manusia dan pengetahuan. Pengetahuan tidak dapat dikelola, melainkan bagaimana organisasi mampu menangkap dan mengakumulasi pengetahuan dari sumber daya manusianya agar menjadi

pengetahuan organisasi melalui manajemen pengetahuan. Sama halnya yang dinyatakan oleh Sangkala (2007) bahwa manajemen pengetahuan adalah "*Pendekatan yang bertumpu pada pemahaman tugas organisasi, yaitu memahami dengan baik bagaimana dan kapan penciptaan pengetahuan harus didukung, bagaimana menggunakan akumulasi pengetahuan yang sudah tercipta sehingga bisa dibuat lebih produktif*".

Sangkalan (2007) mengidentifikasi aktivitas manajemen pengetahuan, ke dalam 4 aktivitas, diantaranya penciptaan pengetahuan dalam organisasi, akuisisi pengetahuan, transfer dan perubahan pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan kembali. Melalui manajemen pengetahuan akan membawa dampak bagi tercapainya *knowledge worker* yang sangat diperlukan organisasi dalam menghadapi tantangan kompetisi berbasis pengetahuan (Sangkalan, 2007; Lina Anatan dan Lina Ellitan, 2007:117).

Karena manajemen pengetahuan itu dapat menjadi sebuah budaya bagi organisasi yang akan mempengaruhi dan mendukung *knowledge worker*. Dengan harapan kinerjanya optimal bagi organisasi. Selain itu menurut Steers (1985:200) dalam Yuanita Simbolon (2006:33) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu karakteristik pekerja. Dengan mempunyai karakteristik *knowledge worker*, maka organisasi mempunyai SDM yang mempercepat terjadinya efektivitas organisasi. Menurut Swart (2007) "*Knowledge worker* memiliki karakteristik seorang "entrepreneur profesional" dimana mempunyai kompetensi tinggi, *skill*, dan

pengalaman namun berkomitmen terhadap profesinya.” Selain itu, mempunyai ciri sebagai pekerja yang terus belajar, motivasi tinggi, dan proaktivitas tinggi (Alvin Soleh, 2008). Handoko (2002:27) menyatakan bahwa pekerja yang berbasis pada pengetahuan akan terus menambah pengetahuannya sehingga melalui proses aktifitas manajemen pengetahuan maka terciptanya pengetahuan organisasi, hal inilah yang akan menciptakan keunggulan kompetitif berkesinambungan. Aktivitas akademis adalah selalu berhubungan dengan pengetahuan. Oleh karena itu diperlukan bagaimana mengelola pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Inilah esensi dari manajemen pengetahuan. Menurut Tannenbaum (1998) manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan (Sangkala, 2007:9). Maka dalam memahami dan memecahkan fenomena rendahnya efektivitas Universitas Pendidikan Indonesia perlu dilakukan penelitian tentang **“Pengaruh Manajemen Pengetahuan Melalui *Knowledge Worker* terhadap Efektivitas Organisasi Program Studi S1 di Universitas Pendidikan Indonesia.”**

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Efektivitas Organisasi***

Kreitner dan Kinicki (2001), Rollinson dan Broadfield (2002), dan Robbins (1994) mengidentifikasi empat pendekatan berbeda dalam studi efektivitas organisasi, yaitu pendekatan mencapai tujuan (*goal attainment*

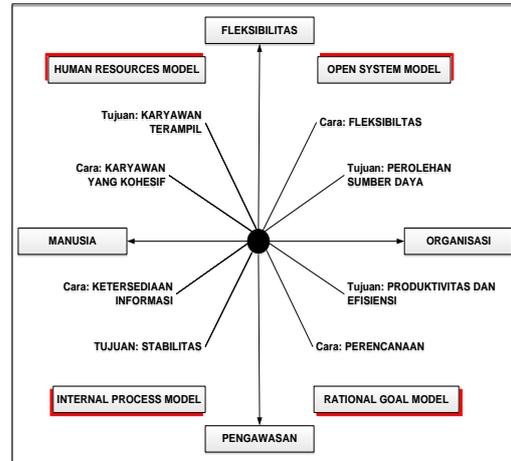
*approach*), pendekatan sistem terbuka (*open system approach*), pendekatan konstituensi strategis (*strategic-constituencies approach*), dan pendekatan nilai-nilai bersaing (*competitive value approach*).

(1) Pendekatan pencapaian tujuan berfokus pada tingkat di mana suatu organisasi mencapai tujuannya (Griffin, 2002:88). Sehingga efektif tidaknya organisasi harus dilihat dari kriteria sejauhmana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Steers dalam Kusnendi (2005:2), terdapat sembilan belas ukuran efektivitas organisasi yang paling banyak digunakan yaitu profitabilitas, efisiensi, dan tingkat keluarnya karyawan. (2) Pendekatan sistem terbuka adalah memahami efektivitas organisasi dari pandangan bahwa organisasi hidup dalam lingkungan tertentu yang selalu berada dalam kondisi interaksi. Interaksi tersebut diimplementasikan dalam bentuk kerja sistem, yaitu input-proses-output (Rollinson, 2001:470-471). (3) Pendekatan konstituensi strategis (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996:45) memandang organisasi sebagai tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Karena itu, dalam pendekatan ini organisasi dikatakan efektif apabila mampu memenuhi tuntutan para konstituensi atau *stakeholders* yang terdapat di dalam lingkungan organisasi, terutama para *stakeholders* yang dominan mempengaruhi kelangsungan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2001:633-634). (4) Pendekatan nilai-nilai bersaing dikemukakan oleh Robert E. Quinn dan John Rohrbaugh (1981;1983) dalam buku Robbins (1994). Efektivitas organisasi dalam

kerangka konseptual model nilai-nilai bersaing tidak hanya dilihat dalam perspektif optimasi tujuan dan kerangka sistem, tetapi juga dilihat dalam perspektif konstituensi strategis. Dengan demikian, model nilai-nilai bersaing pada dasarnya merupakan pengintegrasian dari tiga model studi efektivitas organisasi yang berkembang sebelumnya. Karena itu, model nilai-nilai bersaing pada hakekatnya adalah pendekatan integratif tentang studi efektivitas organisasi.

Sebagaimana dijelaskan Robbins (1994: 74) bahwa Jika ingin memperoleh pengertian menyeluruh tentang keefektifan organisasi, maka akan berguna jika mengidentifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan dan lalu menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Pendekatan nilai-nilai bersaing justru menawarkan kerangka kerja demikian.

Karena itu, konsep efektivitas organisasi itu bersifat subyektif. Atas dasar pandangan tersebut, selanjutnya model nilai-nilai bersaing mengemukakan bahwa, dari daftar kriteria efektivitas menjadi tiga kumpulan dasar yang mengandung nilai-nilai persaingan. Kumpulan dasar pertama disebut *Flexibility* (fleksibilitas, F) lawan *Control* (pengawasan, C). Dijelaskan Gambar 2.



SUMBER: Diadaptasi dari Robbins (1994:79)

### Gambar 2 Efektivitas Organisasi: Model Nilai-nilai Bersaing

Dalam kehidupan organisasi dimensi fleksibilitas menghargai inovasi, adaptabilitas, dan perubahan, sedang dimensi pengawasan lebih menyukai stabilitas, dan kemungkinan prediksi. Kumpulan dasar kedua adalah dikotomi antara *People* (orang, P) lawan *Organization* (organisasi, O). Maksudnya adalah, apakah organisasi menekankan pada kesejahteraan dan pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan organisasi. Dengan kata lain, dikotomi orang – organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang saling bersaing antara penekanan terhadap upaya untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sebagai anggota organisasi menghadapi tuntutan organisasi yang menekankan pada tugas dan produktivitas. Kumpulan dasar ketiga adalah *Means* (cara, M) lawan *Ends* (tujuan, E). Dimensi cara menekankan pada proses internal dan jangka panjang, sedang dimensi tujuan menekankan pada proses eksternal dan jangka pendek. Keseluruhan indikator tersebut dijelaskan dalam Gambar 2.1 di atas. Selanjutnya dalam Gambar 2 diketahui

bahwa terdapat delapan indikator dan empat model efektivitas organisasi sebagaimana yaitu *human resources*, *open system*, *rational goal*, dan *internal process*. Keseluruhan penjelasan mengenai model tersebut akan dijelaskan dalam Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Kriteria dan Model Efektivitas Organisasi Model dan Nilai-Nilai Bersaing**

| Model Efektivitas                                       | Definisi Efektivitas  | Kombinasi Nilai   | Indikator   |
|---|---|---|---|
| Model hubungan manusia ( <i>Human relation model</i> )  | Organisasi mampu menciptakan kohesivitas dan meningkatkan keterampilan dan meningkatkan keterampilan yang dimiliki anggota organisasi                       | <i>People, Flexibility, Means</i> (PFM)<br><i>People, Flexibility, Ends</i> (PFE)                 | Kohesivitas antar anggota<br>Keterampilan anggota |
| Model sistem terbuka ( <i>Open system model</i> )       | Organisasi memiliki fleksibilitas tinggi dan mampu mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan  | <i>Organizational, Flexibility, Means</i> (OFM)<br><i>Organizational, Flexibility, Ends</i> (OFE) | Fleksibilitas<br>Perolehan Sumber daya            |
| Model Tujuan rasional ( <i>Rational goal model</i> )    | Organisasi mampu merumuskan perencanaan dan mencapai produktivitas serta efisiensi yang tinggi  | <i>Organizational, Control, Means</i> (OCM)<br><i>Organizational, Control, Ends</i> (OCE)         | Perencanaan<br>Produktivitas dan efisiensi        |
| Model proses internal ( <i>Internal model process</i> ) | Organisasi mampu menyediakan informasi yang dibutuhkan anggota dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan serta mampu menciptakan stabilitas yang tinggi | <i>People, Control, Means</i> (PCM)<br><i>People, Control, Ends</i> (PCE)                         | Ketersediaan informasi<br>Stabilitas              |

## Manajemen Pengetahuan

Menurut Polanyi (1967) dalam Tobing (2007:19) terdapat dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan *explicit* dan pengetahuan *tacit*. Kepemilikan pengetahuan merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dicapai melalui suatu pengakuan dari hubungan yang sinergi antara *tacit* dan pengetahuan *explicit* (Sangkala, 2004: 18). Pengetahuan *tacit* bersifat personal dan di otak manusia sulit dikodifikasikan maka perlu untuk dikonversikan ke pengetahuan *explicit*. Terdapat dua dimensi Pengetahuan *tacit* terdiri dari dimensi teknik dan kognitif. Dimensi teknis mencakup jenis keahlian (*know-how*) yang di

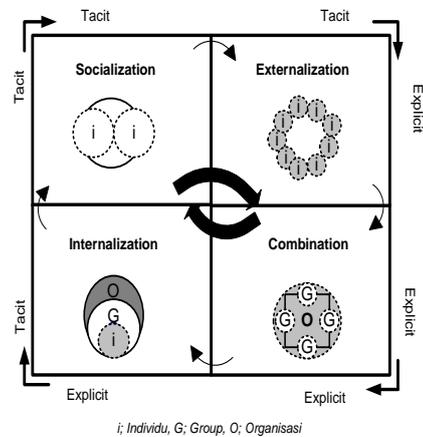
kompilasi selama pengalaman bertahun-tahun. Dan dimensi kognitif terdiri atas *schemata*, *mental mode*, kepercayaan, dan persepsi yang memberikan *image of reality* (*what is*) dan visi masa depan yang membentuk cara pandang terhadap dunia. Sedangkan pengetahuan *explicit* adalah sesuatu yang formal dan sistematis. Dapat dinyatakan melalui kata-kata atau angka-angka sehingga mudah untuk dikomunikasikan dari berbagai bentuk baik data komputer, prinsip universal, atau aturan umum (*general rules*).

Dalam terminologi ilmu manajemen, manajemen pengetahuan adalah asset yang paling bernilai dari organisasi abad ke-21 yang akan menghasilkan *knowledge worker* dan *knowledge sharing* (Peter Drucker diadaptasi Amin W. Tunggal, 2002:1). Menurut Amrit Tiwana (2001), Jann dan Lantu (2006), pengelolaan pengetahuan organisasi adalah langkah-langkah sistematis dalam menghasilkan keunggulan kompetitif berkesinambungan (*competitive advantage suistable*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Berkaitan dengan lingkup ilmu sumber daya manusia, terdapat inti dari manajemen pengetahuan, yaitu konsisten dalam penciptaan value organisasi melalui pengelolaan pengetahuan sumber daya manusianya (intangible asset) atau modal intelektual. Value yaitu nilai tambah bagi organisasi sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing melalui pengetahuan. Jadi isu utama dari manajemen pengetahuan adalah *competitiveness* (Purbo, 2008).

Jika melihat pada jenis pengetahuan yaitu terdiri dari tacit dan explicit *knowledge*, maka arah dari manajemen pengetahuan yaitu mengelola ke-dua jenis pengetahuan tersebut agar menjadi pengetahuan organisasi. Namun sulit menangkap (*capture*) pengetahuan tacit sehingga membutuhkan interpretasi dari manusia, yaitu para pekerja berpengetahuan. Tannenbaum yang dikutip oleh A.W. Tunggal (2002:84) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Pemanfaatan teknologi dengan tepat akan mendukung manajemen pengetahuan tetapi bukan dikategorikan sebagai manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan mencakup berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*). Tanpa berbagi pengetahuan, upaya manajemen pengetahuan akan gagal. Oleh karena itu terkait dengan pengetahuan orang karena pada suatu saat organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi pun terkait dengan perolehan keahlian yang menyediakan input dalam menerapkan manajemen pengetahuan. Maka organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian dari domain manajemen pengetahuan.

Dalam prosesnya, manajemen pengetahuan terdiri dari aktivitas yang mendasarinya dimana berdasarkan dengan proses konversi pengetahuan itu sendiri. Proses itu terdiri dari 4 model yang dikenal sebagai model konversi SECI (A.W. Tunggal,

2002:45), sebagaimana dijelaskan Gambar 3



**Gambar 3**

***Empat Model Konversi Pengetahuan***

**1) *Sosialization (Tacit to Tacit)***

Sosialisasi yaitu merupakan konversi dari pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *tacit*. Disinilah terjadinya proses *sharing* antar individu sehingga terciptanya pengetahuan (*knowledge creation*) melalui interaksi dan pengalaman langsung (Sangkala, 2004; Tobing 2007). Proses *Sharing* ini bukan karena pelatihan formal melainkan informal seperti diskusi, observasi, peniruan, dan praktik.

**2) *Externalization (Tacit to Explicit)***

Merupakan konversi dari pengetahuan *tacit* ke pengetahuan *explicit*. Namun bentuk dari pengetahuan tacit-nya lebih mudah untuk dipahami karena telah mengalami proses *sharing* sehingga sudah mendapat kesepakatan bersama. Tahap ini adalah pengartikulasian menjadi pengetahuan *explicit* melalui proses penggunaan kiasan, analogi, dan model.

**3) *Combination (explicit to explicit)***

Tahap ini adalah proses konversi pengetahuan *explicit* menjadi

pengetahuan *explicit* melalui sistemisasi, penggabungan, penyortiran, penggolongan, pertukaran, dan pengaplikasian dan informasi. Sistemasi disini yaitu merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan grup sehingga adanya penggabungan.

#### 4) Internalization (explicit to tacit)

Pengetahuan *explicit* harus menjadi pengetahuan *tacit*. Dengan kata lain sebagai referensi bagi individu dalam proses internalisasi sesuai apa yang dialami, maka akan memperkaya pengetahuan *tacit* yang menjadi nilai atau *value* bagi organisasi.

Dari hal tersebut, Sangkala (2007) mengidentifikasi aktivitas manajemen pengetahuan, ke dalam 4 aktivitas, diantaranya penciptaan pengetahuan dalam organisasi, akuisisi pengetahuan, transfer dan pengubahan pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan kembali. Pengetahuan tidak bisa dikelola oleh karena itu hal utama yang harus dilakukan adalah memahami bagaimana dan kapan menggunakan akumulasi pengetahuan yang sudah tercipta sehingga meningkatkan efektivitas organisasi (Sangkalan, 2007:95).

#### **Knowledge Worker**

Keberadaan *knowledge worker* dilatarbelakangi oleh lahirnya *era knowledge economy*, bahwa dalam tahap ini akan muncul faktor produksi baru, yakni *knowledge* dan manusia. Dengan kata lain, para *knowledge worker* merupakan respon dan akibat dari perubahan paradigma persaingan yang akan mendominasi peran faktor-faktor produksi konvensional yang

bersifat fisik seperti tanah, pabrik, mesin, properti, pekerja pelaksana dan stok barang. Kondisi ini akan menimbulkan kesadaran bahwa pengetahuan dan manusia merupakan aset utama organisasi. Karena itu pengetahuan SDM harus terus dikembangkan dan diperbaharui. *Knowledge worker* inilah yang akan menjadi inti dari penggerak utama organisasi berbasis pengetahuan.

Andiral Purnomo, Associate Partner Dunamis Organization Services (<http://nanangsetiyawan.blogspot.com>) dan Tobing (2007:81) mendefinisikan *knowledge worker* sebagai orang-orang yang memiliki kompetensi tinggi, dinamis, dan memiliki daya saing tinggi untuk mempelajari dan memahami isu-isu baru serta menciptakan peluang yang positif pada setiap situasi yang baru. Sedangkan Thomas H. Davenport dalam bukunya "Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers" mendefinisikan pekerja pengetahuan sebagai pekerja yang memiliki tingkat keahlian, pendidikan dan pengalaman yang tinggi, dan tujuan utama yang mereka kerjakan selalu melibatkan proses penciptaan, pendistribusian dan pengaplikasian pengetahuan (<http://www.portalhr.com>). Seorang *knowledge worker* yang ideal adalah melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, mimpi, kognitif, dan *mind*. Mereka tidak berhenti karena pengetahuan selalu berkembang. Maka, yang bersangkutan selalu mengembangkan pengetahuannya.

Reich (1991 dalam Swart (2007: 451)) mendefinisikan *knowledge worker* "who apply their specialized knowledge, or technical-scientific expertise, to high-value-

*added problem solution processes*". Namun pengetahuan spesifik saja tidak akan dapat dikategorikan sebagai *knowledge worker* karena harus mampu mengaplikasikannya. Sedangkan Francis Fukuyama dan Manuel Castells dalam wikipedia, menjabarkan sebagai *Knowledge workers are believed to produce more when empowered to make the most of their deepest skills; they can often work on many projects at the same time; they know how to allocate their time; and they can multiply the results of their efforts through soft factors such as emotional intelligence and trust.* Oleh karena itu, Swart (2007: 452) mendefinisikan bahwa *Knowledge worker* sebagai pekerja yang dapat mengaplikasikan pengetahuannya dan kemampuan (berkembang berdasarkan pengalaman) untuk memecahkan solusi yang kompleks dalam lingkungan yang berbasis pada pengetahuan.

Berdasarkan beberapa definisi sebelumnya, maka *knowledge worker* dapat diidentifikasi sebagai pekerja yang aktivitasnya berhubungan dengan pengetahuan dapat mengsinergikan antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge*.

Menurut Stephen R. Covey pun memberikan beberapa karakteristik dari *knowledge worker* diantaranya: Memiliki Proaktivitas Tinggi -- Orang yang proaktif adalah seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan nilai yang diyakininya. Oleh karena itu, hasil dari pekerjaannya adalah hal yang terbaik yang dapat dilakukannya, *Lifelong Learner* -- Rasa tanggung jawab terhadap perkembangan kemampuan dirinya dan terhadap pekerjaannya mendorong untuk selalu

mengambil pelajaran dari berbagai kesempatan, *Abundance Mentality* -- Mempunyai mentalitas yang tinggi atau rendah hati, sehingga mau untuk berbagai pengetahuan dengan rekan kerja atau staffnya, dan Kemampuan Bersinergi -- Seorang *knowledge worker* menyadari hasil terbaik akan dicapai apabila dia mampu mengsinergikan pengetahuan dan kemampuan dirinya dengan orang lain. Sedangkan Peter F. Drucker mengidentifikasi *knowledge worker* sebagai seseorang yang selalu mengerjakan tugasnya, dapat *manage* dirinya sendiri, bertanggung jawab pada proses inovasi terus-menerus, selalu belajar dan berbagi pengetahuan dengan orang lain, mengutamakan kualitas dalam hasil pekerjaannya, yang terakhir yaitu menganggap pengetahuan adalah aset bukan biaya ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)). Collins (1993) dan Blacker (1995) memandang *knowledge worker* mampu mengsinergikan antara "*embrained*" dan "*embodied*" *knowledge*. *Embrained* merepresentasikan sebagai *technical-teoritical knowledge*, dengan kata lain dapat menjawab pertanyaan "*know-what*" atau "*know-about*", disebut sebagai *explicit knowledge* atau pengetahuan yang terlihat. Tetapi harus disertai oleh pengalaman dalam mengaplikasikannya. *Embodied knowledge* atau *tacit knowledge* berperan aktif dalam menciptakan pengetahuan khusus (kepakaran) yaitu dapat menjawab pertanyaan "*knowing how*" untuk memecahkan masalah. Jadi perilaku *knowledge worker* ini mampu mengsinergikan antara *embrained* dan *embodied* untuk dapat mengkonversikan ke dalam pengetahuan baru (Swart, 2007: 452-456). Sedangkan Swart (2007)

mengatakan *knowledge worker* lebih dari seorang profesional tetapi disebut sebagai “*entrepreneurial professionals*“, yaitu pekerja yang mempunyai kemampuan “*symbolic-analitic*“, tertarik pada *intrinsic nature*, *social skill* dan *client relationship* yang baik. Rincian selengkapnya tentang karakteristik *knowledge worker* yang dikemukakan Swart dapat dilihat dalam Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Karateristik Knowledge Worker Menurut Swart**

| Karakteristik                               | Indikator   |
|---|---|
| <i>Symbolic-Analitic</i>                    | <i>Problem identification</i><br><i>Problem solving</i><br><i>Brokerage</i>   |
| <i>Social Skill and Client Relationship</i> | Hubungan dengan lingkungan kerja sangat baik dan dapat saling memengaruhi secara positif.<br>Kemampuan beradaptasi.<br>Menyukai tantangan.<br>Menyukai jenis pekerjaan yang berbeda-beda. |
| <i>Intrinsic Nature</i>                     | Tertarik pada pekerjaan yang dapat mengembangkan pengetahuannya.<br>Tertarik pada pekerjaan yang mempunyai kepastian di promosikan.<br><i>Perception—high reward—positive perception</i>  |

SUMBER: Diadaptasi dari Swart (2007)

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogennya adalah manajemen pengetahuan (X), dimana terdiri dari 4 variabel yaitu penciptaan pengetahuan ( $X_1$ ), akuisisi pengetahuan ( $X_2$ ), transfer dan perubahan pengetahuan ( $X_3$ ), dan penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan ( $X_4$ ). Dan variabel intervening yaitu *knowledge worker* (Y) dengan karakteristik yaitu, *Symbolic-Analitic*, *Social Skill and Client Relationship*, dan *Intrinsic Nature*. Sedangkan variabel endogennya yaitu efektivitas organisasi (Z).

Jenis penelitian ini dikategorikan penelitian eksplanatori. Maka metode penelitian yang digunakan yaitu metode survei dengan menggunakan alat pengumpulan data yaitu kuesioner (Kuncoro, 2003: 8)<sup>1</sup>. Populasinya adalah seluruh program Studi S1 yang ada di Universitas Pendidikan Indonesia baik kependidikan maupun non-kependidikan yang berjumlah 58 program studi dalam tujuh fakultas. Menggunakan rumus Slovin dan Sevilla (Kuntjahjo, 2003: 151) dengan tingkat kesalahan 10% diperoleh sampel 37 program studi. Adapun teknik penarikan sampelnya yaitu *stratified propotional random sampling* yaitu populasi di klasifikasikan kepada tujuh fakultas kemudian sampel dialokasikan secara propotional dan pemilihan dilakukan random. Seperti dijelaskan Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Populasi dan Ukuran Sampel**

| No. | Fakultas | Populasi | Sampel |
|-----|----------|----------|--------|
| 1   | FPTK     | 9        | 6      |
| 2   | FIP      | 8        | 5      |
| 3   | FPBS     | 10       | 6      |
| 4   | FPEB     | 6        | 4      |
| 5   | FPMIPA   | 11       | 7      |
| 6   | FPOK     | 4        | 3      |
| 7   | FPIPS    | 10       | 6      |
|     | Total    | 58       | 37     |

Sumber: Pengolahan Data, 2009

Karena unit analisisnya program studi sehingga untuk menjaring data dibutuhkan sumber data yaitu dosen di setiap program studi yang menjadi simple, dengan langkah yang sama diperoleh sampel 100 orang dosen yang tersebar di 37 program studi di 7 fakultas.

Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur.



Hipotesis keempat (H-Z4):

H<sub>0</sub> X<sub>4</sub> tidak berpengaruh terhadap Z.

H<sub>1</sub> X<sub>4</sub> berpengaruh positif terhadap Z.

Hipotesis kelima (H-Z5):

H<sub>0</sub> Y tidak berpengaruh terhadap Z.

H<sub>1</sub> Yberpengaruh positif terhadap Z.

Selanjutnya yaitu mengetahui dekomposisi pengaruh antarvariabel, dimana menjelaskan pemisahan pengaruh total (TCE) menjadi komponen pengaruh langsung (DE) dan tidak langsung (IE) dengan rumus  $TCE = DCE + ICE$  (Kusnendi, 2008: 150). Karena dalam penelitian ini terdapat model persamaan struktural maka perlu menguji kesesuaian model penelitian dengan artian model mampu mengestimasi matriks korelasi populasi tidak berbeda dengan matriks korelasi data sampel. Ini dilakukan dengan statistik **Q** dan atau **W** dengan rumus (Kusnendi, 2008: 156) sebagai berikut:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

dimana:

$R_m^2$  = Koefisien variansi seluruh model

$M$  = Koefisien variansi terjelaskan setelah koefisien jalur yang tidak signifikan dikeluarkan dari model yang diuji

Koefisien  $R_m^2$  dan  $M$  dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R_m^2 = M = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Statistik **Q** berkisar antara 0 dan 1. Jika  $Q = 1$  menunjukkan model yang diuji *fit* dengan data. Dan jika  $Q < 1$ , maka untuk menentukan *fit* tidaknya model statistik **Q** perlu diuji dengan statistik **W** yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$W = -(n - d) \log_e(Q) = -(n - d) \ln(Q)$$

dimana:

$n$  = Ukuran sampel

$d$  = Derajat kebebasan (df) yang ditunjukkan oleh jumlah koefisien jalur yang tidak signifikan

Selain melakukan uji hipotesis, perlu melakukan interpretasi variabel secara deskriptif yang memerlukan

kriteria tertentu sebagai proses pemberian makna terhadap skor yang diperoleh. Dalam kategorisasi ini digunakan tiga kategori yaitu rendah, cukup, dan tinggi. Penentuan kategori tersebut mengacu pada rumus Azwar (2003: 109) sebagai berikut:

$$\begin{array}{ll} X < [\mu - 1,0 \sigma] & \text{Rendah} \\ [\mu - 1,0 \sigma] \leq X < [\mu + 1,0 \sigma] & \text{Cukup} \\ [\mu + 1,0 \sigma] \leq X & \text{Tinggi} \end{array}$$

Dimana:

$X$  : Skor Rata-Rata Empiris

$\mu$  : Mean Teoritis

$\sigma$  : Satuan deviasi standar

## HASIL ANALISIS

### 1. Gambaran Efektivitas Organisasi (Variabel Z)

Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata data variabel efektivitas organisasi sebesar 30,0203 dengan interval estimasi pada tingkat kepercayaan 90% berkisar antara 28,9153 dan 31,1252. Dikonsultasikan dengan kriteria dari perhitungan sebelumnya, maka informasi dapat diindikasikan, pada tingkat kepercayaan 90% pada umumnya efektivitas organisasi program studi S1 di UPI ada pada kategori **cukup**. Dilihat dari distribusinya, informasi yang diperoleh menunjukkan bahwa dari 37 program studi sampel sebesar 83,8% program studi ada pada kelompok dengan efektivitas cukup. Sisanya pada kelompok program studi dengan kategori efektivitas rendah sebesar 16,2%. Dan tidak ada kelompok program studi dengan kategori efektivitas tinggi.

Namun jika memperhatikan indikator dari variabel efektivitas organisasi diketahui bahwa skor tertinggi yaitu indikator ketersediaan informasi (349,36), produktivitas (342,11), dan stabilitas (340,07). Artinya tingkat efektivitas organisasi

program studi S1 di UPI lebih memfokuskan pada indikator ketersediaan informasi, produktivitas, dan stabilitas.

## **2. Gambaran Manajemen Pengetahuan Program Studi Di UPI (Variabel X)**

Dari pengolahan data diperoleh skor rata-rata variabel manajemen pengetahuan program studi S1 di UPI sebesar 59,7478 dengan interval estimasi pada taraf kepercayaan 90% berkisar antara 57,8614 sampai 61,6343. Dikonsultasikan dengan kriteria dari perhitungan sebelumnya, maka informasi dapat diindikasikan tingkat manajemen pengetahuan program studi S1 di UPI ada pada kategori **cukup**. Dilihat dari distribusi frekuensinya didapatkan informasi yaitu 75,7% tingkat manajemen pengetahuan program studi S1 di UPI pada kategori cukup. Dan 24,3% menyatakan ada pada kategori rendah. sedangkan tidak ada program studi dengan kategori tingkat manajemen pengetahuan yang tinggi.

Selanjutnya, setiap sub variabel dari manajemen pengetahuan pun berkategori cukup dimana dalam variabel Penciptaan Pengetahuan (X1) dilihat dari distribusinya, didapatkan informasi bahwa dari 37 program studi S1 di UPI sampel sebesar 73% program studi dengan tingkat aktivitas penciptaan pengetahuan yang cukup. Sisanya sebesar 27% ada pada kelompok program studi dengan tingkat aktivitas penciptaan pengetahuan rendah. Selanjutnya variabel Akuisisi Pengetahuan (X2) yaitu dilihat dari distribusi frekuensinya mengindikasikan 73% tingkat akuisisi pengetahuan di program studi S1 di UPI pada kategori

cukup. Dan 27% menyatakan ada pada kategori rendah. Namun tidak ada program studi dengan tingkat akuisisi pengetahuan yang tinggi. Variabel Transfer dan Perubahan Pengetahuan (X3) diperoleh informasi bahwa 70,3% tingkat transfer dan perubahan pengetahuan di program studi S1 di UPI pada kategori cukup. Dan 29,7% menyatakan ada pada kategori rendah. Namun tidak ada program studi dengan tingkat transfer dan perubahan pengetahuan yang tinggi. Kemudian variabel Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan (X4) diperoleh informasi bahwa 86,5% tingkat penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan di program studi S1 di UPI pada kategori cukup. Dan 10,8% menyatakan ada pada kategori rendah. Dan sisanya 2,7% program studi S1 di UPI ada pada kategori tingkat penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan yang tinggi.

## **3. Gambaran Knowledge Worker Program Studi Di UPI (Variabel Y)**

Dari hasil pengolahan data diperoleh skor rata-rata variabel *knowledge worker* dosen program studi UPI sebesar 44,3132 dengan interval estimasi pada taraf kepercayaan 90% berkisar antara 42,7730 sampai 45,8535. Dikonsultasikan dengan kriteria dari perhitungan sebelumnya, maka informasi dapat diindikasikan, pada tingkat kepercayaan 90% pada umumnya tingkat *knowledge worker* program studi S1 di UPI ada pada kategori **cukup**. Dilihat dari distribusi frekuensinya didapatkan informasi yaitu mengindikasikan 86,5% tingkat *knowledge worker* program studi S1 di UPI pada kategori cukup. Dan 13,5% menyatakan ada pada kategori rendah.

sedangkan tidak ada program studi dengan kategori tingkat *knowledge worker* yang tinggi.

Jika mengacu pada indikator dari *knowledge worker* yang terdiri dari tiga belas indikator terbagi menjadi dimensi yaitu, *Symbolic-Analitic* (kemampuan identifikasi masalah, kemampuan analisis masalah, dan kemampuan memberikan solusi), *Social Skill and Client Relationship* (kemampuan menjaga hubungan dengan semua pihak di program studi, dan bahkan dengan pihak eksternal, kemampuan mempengaruhi hal positif dan melakukan perubahan dalam menghadapi tuntutan persaingan), dan *Intrinsic Nature* (Tertarik pada tantangan, Menyukai standar kerja yang tinggi. Tertarik pada jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Tertarik pada pekerjaan yang dapat menambah pengetahuan. Tertarik pada penghargaan atau sistem kompensasi yang tinggi. Tertarik pada pekerjaan yang pasti di promosikan). Diperoleh informasi bahwa, indikator membangun hubungan baik dengan pihak di luar program studi sebesar 347,04. Kemudian diikuti dengan indikator kemampuan memberikan solusi sebesar 346,87; indikator ketertarikan pada sistem kompensasi yang tinggi sebesar 346,86; indikator saling mempengaruhi positif dengan rekan kerja sebesar 345,54; indikator kemampuan menganalisis masalah sebesar 343,34; menyukai standar kerja yang tinggi sebesar 341,13; ketertarikan pada pekerjaan yang menambah pengetahuan sebesar 340,17; kemampuan indentifikasi masalah sebesar 336,81; menjaga hubungan baik dengan semua pihak dalam program studi sebesar 332,1; Tertarik pada tantangan dalam

pekerjaan sebesar 331,34; Tertarik pada jenis pekerjaan yang berbeda-beda sebesar 324,8; melakukan berbagai perubahan dalam merespon tuntutan lingkungan eksternal sebesar 324,28. Dan skor terendah yaitu ketertarikan pada pekerjaan yang dipromosikan sebesar 318,44.

Dapat disimpulkan bahwa karakteristik *knowledge worker* dosen yang dimiliki program studi S1 di UPI yaitu kemampuan menjaga hubungan dengan pihak luar program studi atau berorientasi pada *Social Skill and Client Relationship*. Hal ini dapat dipahami karena pihak eksternal organisasi atau konsep dalam berhubungan dengan pihak luar akan memberikan dampak sebagai penilaian kinerja bagi seorang *knowledge worker*.

#### 4. Uji Hipotesis

Setelah melakukan pengolahan data dan uji hipotesis terhadap dua persamaan struktural yaitu Model Y dan Model Z baik melakukan uji F dan uji t diperoleh hasil penelitian yang dijelaskan Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Hasil Estimasi**  
**Parameter Model Y dan Model Z**

| Model   | Koefisien Jalur  | t hitung | t tabel | Sig. | Keterangan        | Kesimpulan  | R <sup>2</sup> |
|---------|--|----------|---------|------|-------------------|-------------|----------------|
| Model Y | $F_{hitung} > F_{tabel}$ (9,809 > 2,67), Sig. < $\alpha$ (0,000 < 0,05)  |          |         |      |                   | Ho ditolak  |                |
| Y ← X1  | 0,349  | 2,559    | 1,303   | ,015 | Signifikan        | Ho ditolak  | 0,529          |
| Y ← X2  | 0,314  | 2,500    | 1,303   | ,018 | Signifikan        | Ho ditolak  |                |
| Y ← X3  | 0,181  | 1,235    | 1,303   | ,226 | Tidak Signifikan  | Ho diterima |                |
| Y ← X4  | 0,3121   | 2,281    | 1,303   | ,029 | Signifikan        | Ho ditolak  |                |
| Model Z | $F_{hitung} > F_{tabel}$ (50,753 > 2,51), Sig. < $\alpha$ (0,000 < 0,05) |          |         |      |                   | Ho ditolak  |                |
| Z ← X1  | 0,184  | 2,421    | 1,303   | ,022 | Signifikan        | Ho ditolak  | 0,891          |
| Z ← X2  | 0,168  | 2,308    | 1,303   | ,028 | Signifikan        | Ho ditolak  |                |
| Z ← X3  | 0,225  | 2,996    | 1,303   | ,005 | Signifikan        | Ho ditolak  |                |
| Z ← X4  | 0,324  | 4,418    | 1,303   | ,000 | Sangat Signifikan | Ho ditolak  |                |
| Z ← Y   | 0,251  | 3,969    | 1,303   | ,000 | Sangat Signifikan | Ho ditolak  |                |

**Sumber:** Pengolahan Data 2010

Dari tabel 3 dapat diperoleh informasi bahwa:

- **Model Y = 0.349x<sub>1</sub> + 0.314x<sub>2</sub> + 0.312 x<sub>4</sub> + 0.686e<sub>1</sub> ; R<sup>2</sup>=0.529**

Berdasarkan estimasi parameter persamaan struktural 1 atau Model Y, diperoleh informasi bahwa tinggi rendahnya *knowledge worker* program studi S1 di UPI (Y) secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh tingkat manajemen pengetahuan (X) namun terdapat 1 sub variabel yang tidak berpengaruh yaitu Variabel Transfer dan Perubahan Pengetahuan (X3). Sehingga pengaruh relatif paling kuat yaitu disumbangkan oleh variabel penciptaan pengetahuan (X1), sebesar 12,18%; diikuti dengan variabel akuisisi pengetahuan (X2) sebesar 9,86%; kemudian variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) sebesar 9,73%. Secara bersama (R<sup>2</sup>) sebesar 52,9% variansi yang terjadi pada variabel *knowledge worker* program studi S1 di UPI dapat dijelaskan oleh variabel penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, dan penyimpanan dan penggunaan pengetahuan yang dilakukan oleh program studi. Sisanya, yaitu sebesar 47,1% merupakan variansi yang bersumber dari variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.

- **Model Z = 0.184x<sub>1</sub> + 0.168x<sub>2</sub> + 0.225x<sub>3</sub> + 0.324x<sub>4</sub> + 0.251y + 0.330e<sub>2</sub> ; R<sup>2</sup>=0.891**

Berdasarkan estimasi parameter persamaan struktural di atas, diperoleh informasi bahwa, tingkat efektivitas organisasi program studi S1 di UPI (Z) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh tingkat penciptaan pengetahuan (X1), akuisisi pengetahuan (X2), transfer dan perubahan pengetahuan (X3), penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) dan *knowledge worker* (Y). Pengaruh relatif paling

kuat yaitu terhadap tingkat efektivitas organisasi (Z) disumbangkan oleh variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) yaitu sebesar 10,49%; kemudian didikuti oleh variabel *knowledge worker* (Y) sebesar 6,3%; variabel transfer dan perubahan pengetahuan (X3) sebesar 5,06%; variabel penciptaan pengetahuan (X1) sebesar 3,39% dan variabel akuisisi pengetahuan (X2) sebesar 2,82%. Pengaruh secara bersama kelima variabel eksogen terhadap variabel efektivitas organisasi program studi S1 di UPI sebesar 89,1%. Sisanya, yaitu sebesar 10,9% merupakan variansi yang bersumber dari variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.

Karena dalam model Z terdapat variabel intervening yaitu *knowledge worker* (Y) yang mengintervensi pengaruh variabel eksogen yaitu variabel manajemen pengetahuan (X) terhadap variabel endogen yaitu variabel efektivitas organisasi (Z), maka perlu menghitung pengaruh total masing-masing variabel. Diketahui bahwa skor total terbesar Yang mempengaruhi variabel efektivitas organisasi program studi S1 di UPI disumbangkan oleh variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) sebesar 0,402. Selanjutnya diikuti berturut-turut oleh variabel penciptaan pengetahuan (X1), variabel *knowledge worker* (Y), variabel akuisisi pengetahuan (X2), dan variabel transfer dan penyimpanan kembali pengetahuan masing-masing sebesar 0,272; 0,251; 0,247; 0,225.

## 5. Uji overall Model Fit

Berdasarkan hasil perhitungan dengan statistik Q, diketahui nilai dalam model penelitian ini sebesar

0.953291. Karena  $Q < 1$ , maka untuk menentukan *fit* tidaknya model statistik  $Q$  perlu diuji dengan statistik  $W$ . Diperoleh nilai  $W$  yaitu 1.7220674 dengan nilai  $P$  hitung ( $d=1, \alpha=5\%$ ) sebesar 0.1894272. Sehingga diketahui bahwa nilai  $P$  hitung lebih besar dari tingkat signifikan yaitu 0,05, maka model yang diperagakan *fit* dengan data. Artinya, model mampu mengestimasi matriks korelasi populasi tidak berbeda dengan matriks korelasi data sampel. Atau hasil estimasi dapat diberlakukan dengan populasi.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) Penciptaan Pengetahuan, Akuisisi Pengetahuan, Transfer dan Pngubahan Pengetahuan, serta Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan Terhadap *Knowledge Worker*.

$$Y = 0.349x_1 + 0.314x_2 + 0.312x_4 + 0.686e_1 ; R^2=0.529$$

dimana:

$X_1$ =Penciptaan Pengetahuan,  $X_2$ =Akuisisi Pengetahuan,  $X_3$ =Transfer dan Pngubahan Pengetahuan,  $X_4$ =Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan,  $Y$ =*Knowledge Worker*

Adanya pengaruh variabel eksogen manajemen pengetahuan yang meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan dan penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan terhadap *knowledge worker* dapat dipahami. Menurut Lina dan Lena (2007: 117) mengemukakan bahwa "Manajemen pengetahuan yang meliputi penciptaan, pengesahan, pengenalan, pendistribusian dan

pengaplikasian yang melibatkan tanggung jawab individu dalam proses pembelajaran individu akan berdampak bagi tercapainya *knowledge worker*".

Semula di duga variabel *knowledge worker* akan dipengaruhi juga oleh variabel transfer dan pengubahan pengetahuan. Tetapi dari hasil penelitian menunjukkan estimasi parameter koefisien jalur untuk variabel ini secara statistik tidak signifikan (Tabel 6).

Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh Sangkala (2007: 145), bahwa "Proses transfer dan pengubahan pengetahuan sulit dilakukan karena berhubungan dengan kepemilikan *tacit knowledge*. Sedangkan pengetahuan yang bersifat *tacit* mengandung unsur-unsur pribadi yang bersifat ambisi yang sulit ditransfer ke pihak lain". Oleh karena itu aktivitas transfer pengetahuan pada dasarnya tidak mempengaruhi terhadap pembentukan *knowledge worker* karena salah satu karakteristik *knowledge worker* yaitu kepemilikan akan ide sehingga ada kecendrungan menyimpan *tacit knowledge* yang dimilikinya.

Dan perlu dipahami bahwa proses penciptaan pengetahuan dan tansfer serta pengubahan pengetahuan adalah suatu hal yang berbeda dengan asumsi bahwa penciptaan pengetahuan adalah suatu proses interaksi timbal balik sehingga membicarakan mengenai *tacit knowledge*. Sedangkan transfer dan pengubahan pengetahuan lebih kepada *tacit knowledge* yang telah dijustifikasi ke dalam *eksplisit knowledge* kemudian di transfer ke pihak eksternal individu, grup maupun organisasi.

Besarnya dominasi pengaruh penciptaan pengetahuan terhadap *knowledge worker* dikarenakan proses

tersebut dapat terjadi secara tidak sadar karena dosen dalam proses mengajar secara tidak disadari telah melakukan penciptaan pengetahuan dengan mahasiswanya dalam proses menyampaikan *tacit knowledge* masing-masing pihak. Selain itu, antara dosen, rekan tenaga non-edukatif, bahkan pihak di luar program studi dan universitas secara tidak disadari melakukan penciptaan pengetahuan. Selain itu menurut Sangkala (2007: 101-102) bahwa ”penciptaan pengetahuan pada dasarnya adalah proses interaksi sosial sehingga organisasi lebih memperhatikan akan aktivitas subjektif yang menyetujui bahwa makna pengetahuan adalah suatu dinamika proses manusia dan sebagai *personal belief* yang membutuhkan penjustifikasian”. Akuisisi pengetahuan adalah penyetujuan terhadap pentingnya penambahan pengetahuan, sehingga ada waktunya organisasi menyatakan tidak mempunyai pengetahuan yang cocok dalam masalah yang dihadapi. Dan penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan adalah bagaimana organisasi menyimpan, memelihara dan melindungi pengetahuan yang diperoleh sehingga pada saatnya digunakan dan digunakan kembali dapat memudahkan dalam mengakses dan dimengerti. Keseluruhannya itu akan mempengaruhi terciptanya bahkan mendukung seorang *knowledge worker* dalam beraktivitas. Artinya, organisasi dan SDM yang ada memiliki pandangan yang sama yaitu mementingkan pengetahuan sebagai aset organisasi yang tidak ternilai. Karena manajemen pengetahuan merupakan serangkaian aktivitas yang menyerupai sebuah sistem sehingga

akan menuntut setiap individu dalam organisasi untuk mementingkan pengetahuan dan sebaliknya bagi seorang *knowledge worker* akan merasakan dukungan sehingga terciptanya sumber daya manusia yang merupakan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

## 2. Pengaruh Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) Penciptaan Pengetahuan, Akuisisi Pengetahuan, Transfer dan Perubahan Pengetahuan, Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan Melalui *Knowledge Worker* Terhadap Efektivitas Organisasi Program Studi S1 di UPI.

$$Z = 0.184x_1 + 0.168x_2 + 0.225x_3 + 0.324x_4 + 0.251y + 0.330e_2 ; R^2 = 0.891$$

dimana:

$X_1$ =Penciptaan Pengetahuan,  $X_2$ =Akuisisi Pengetahuan,  $X_3$ =Transfer dan Perubahan Pengetahuan,  $X_4$ =Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan,  $Y$ =*Knowledge Worker*,  $Z$ =Efektivitas Organisasi

Terungkap oleh hasil penelitian di atas bahwa, tinggi rendahnya efektivitas organisasi program studi S1 dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan yang meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, transfer dan perubahan pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan. Hal ini sesuai dengan pandangan para ahli Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996) dan [Haitan Rachman](#) (2007) menyatakan bahwa: “Penerapan manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis organisasi yaitu, kemampuan beradaptasi, produktivitas organisasi, kreativitas dan inovasi

(pengembangan) yang merupakan indikator dari efektivitas organisasi. Jika keseluruhan tersebut mengalami perbaikan maka dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi”.

Hal tersebut dapat dipahami karena manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi (Funny M. Elita, 2009).

Dengan begitu tidak heran jika pengaruh aktivitas penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi program studi S1 di UPI (Z). Karena akan memudahkan organisasi dalam mengakses pengetahuan yang telah diperoleh baik saat ini ataupun yang akan datang.

Selain itu, adanya pengaruh tidak langsung dari manajemen pengetahuan melalui *knowledge worker* terhadap efektivitas organisasi. Argumennya adalah bahwa manajemen pengetahuan dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang akan membutuhkan individu dalam menginterpretasikannya, sedangkan efektivitas organisasi akan terlaksana jika efektivitas individu dan kelompok dapat berjalan dengan baik. Artinya adalah bagaimana organisasi mengoptimalkan peran SDM untuk menjadi seorang karakteristik *knowledge worker* dan bahkan mendukung *knowledge worker* yang telah ada agar menyumbangkan performance yang efektif guna mencapai efektivitas organisasi, salah satu caranya yaitu menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan dengan menerapkan

manajemen pengetahuan (Swart dan Kinnie (2004), Sangkala (2007)).

Jadi manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh program studi S1 di UPI akan membawa dampak bagi peningkatan karakteristik dosen sebagai *knowledge worker* dan bahkan bagi dosen yang sebelumnya mempunyai karakteristik *knowledge worker* akan merasa didukung oleh suatu sistem sehingga di harapkan akan menjadi keunggulan program studi sebagai fasilitator penciptaan SDM yaitu mahasiswanya.

## PENUTUP

1. Efektivitas organisasi program studi S1 di UPI dikategorikan cukup. Melihat skor total per indikator, dikategorikan tinggi pada indikator ketersediaan informasi, produktivitas, dan stabilitas. Atau efektivitas program studi S1 di UPI berorientasi pada model *internal process model* (ketersediaan informasi dan stabilitas). Artinya, keefektifan program studi S1 di UPI diterjemahkan oleh seluruh dosen sebagai kemampuan program studi dalam menyediakan informasi dan menginformasikan kepada dosen hal yang dapat mempengaruhi kelancaran aktivitas untuk menjaga stabilitas seluruh kegiatan secara berkesinambungan. Sedangkan produktivitas adalah fokus terhadap keluaran atau yudisium dari lulusan mahasiswanya, Karena ini sebagai salah satu tolak ukur keberhasilan suatu program studi.
2. Manajemen pengetahuan dari program studi S1 di UPI dikategorikan **cukup** dan dapat dilihat berdasarkan aktivitasnya yaitu: Penciptaan pengetahuan,

Akuisisi pengetahuan, Transfer dan perubahan pengetahuan, Penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan program studi S1 di UPI keseluruhannya ada pada kategori **cukup**.

3. *Knowledge worker* yang dimiliki program studi S1 di UPI dikategorikan **cukup**. Melihat skor total per indikatornya, dan dikaitkan dengan teori, dapat disimpulkan bahwa karakteristik *knowledge worker* program studi S1 di UPI lebih kepada kemampuan menjaga hubungan dengan pihak luar program studi atau berorientasi pada *Social Skill and Client Relationship*. Artinya lebih memfokuskan terhadap hubungan dengan pihak eksternal program studi. Hal ini dapat dipahami karena pihak eksternal organisasi atau konsep dalam berhubungan dengan pihak luar akan memberikan dampak sebagai penilaian kinerja bagi seorang *knowledge worker*. Dengan kata lain, pihak luar sebagai tim pengevaluasi secara tidak langsung bagi kinerja *knowledge worker* dan organisasi.
4. Dalam seluruh sub variabel manajemen pengetahuan (X) hanya tiga variabel yang berpengaruh positif terhadap *knowledge worker* (Y). Variabel tersebut yaitu penciptaan pengetahuan (X1), akuisisi pengetahuan (X2), penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) sedangkan variabel transfer dan perubahan pengetahuan dalam uji statistika tidak signifikan. Pengaruh relative paling kuat yaitu disumbangkan oleh variabel penciptaan pengetahuan (X1), sebesar 12,18%; diikuti dengan variabel akuisisi pengetahuan (X2) sebesar 9,86%; kemudian variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) sebesar 9,73%. Sedangkan pengaruh secara simultan variabel manajemen pengetahuan (X) terhadap *knowledge worker* (Y) sebesar 52,9%.
5. Dalam manajemen pengetahuan (X) yang mencakup penciptaan pengetahuan (X1), akuisisi pengetahuan (X2), transfer dan perubahan pengetahuan (X3), penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) serta *knowledge worker* (Y) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi program studi di Universitas Pendidikan Indonesia (Z). Pengaruh relatif paling kuat yaitu terhadap tingkat efektivitas organisasi (Z) disumbangkan oleh variabel variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan (X4) yaitu sebesar 10,49%; kemudian diikuti oleh variabel *knowledge worker* (Y) sebesar 6,3%; variabel transfer dan perubahan pengetahuan (X3) sebesar 5,06%; variabel penciptaan pengetahuan (X1) sebesar 3,39% dan variabel akuisisi pengetahuan (X2) sebesar 2,82%. Sedangkan pengaruh secara simultan variabel manajemen pengetahuan melalui *knowledge worker* terhadap efektivitas organisasi program studi S1 di UPI sebesar 89,1%.

#### DAFTAR PUSTAKA

Anatan, Lina dan Lena Ellitan. (2007). *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia Dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Tunggal, Amin Widjaya. (2002). *Memahami Konsep Intellectual Capital dan Knowledge Management*. Jakarta: Harvarindo.
- Elita, R. Funny. (2005). *Kajian Tentang Manajemen Pengetahuan. TERSEDIA*: Makalah. SKIM.
- 2009. *Pemanfaatan intangible asset sebagai implementasi Manajemen Pengetahuan*. Makalah. SKIM.
- Gibson, James., Jhon Ivancevich & James H. Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Binarupa Aksra.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi ke-7. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani, 2004. "Berbagai Isu dalam Penilaian Efektivitas Organisasi." In A. Usmara & L. Diwantara. Editor. Strategi Organisasi. Yogyakarta: Amara Books.
- [Haitan Rachman](#). 2007. *Pemodelan Pengaruh Knowledge Management Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Makalah. Malaysia. Multimedia University.
- Harris, Michael. 2000. *Human Resource Management*. USA; The Dryden Press.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusnendi. 2005. *Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Aktualisasi Peran Manajer serta Efektivitas Organisasi pada Industri Jasa BPR di Wilayah Kerja Kota Bandung*. Disertasi. Bandung: UNPAD.
- 2008. *Model-Model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup sample dengan LISREL*. Bandung: Alfabeta.
- Kusnendi & Edi Suryadi. 2005. *Panduan Operasional Metode Penelitian Ilmiah*. Jurusan Pendidikan Ekonomi: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Good Corlorate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Arcan.
- 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education International.
- Rollinson, Derek & Aysen Breadfield. 2002. *Organizational Behaviour and Analysis*. 2<sup>nd</sup>ed. New Jersey: Pearson Educational International.
- Kreitner, Robert. & Angelo Kinichi. 2001. *Organizational Behaviour*. 6<sup>th</sup>ed. New York: The McGraw-Hill Company, Inc.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management: Suatu Pengantar Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- 2004. "Knowing Organization: Sebuah Kerangka Membangun

- Adaptabilitas Organisasi di Tengah Perubahan Lingkungan yang Sangat Dinamis.*” In A. Usmara & L. Diwantara. Editor. Strategi Organisasi. Yogyakarta: Amara Books.
- Setiarso, Bambang., Nazir Harjanto., Triyono & Hendro Subagyo. 2009. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Swart, Juani. 2007. “*HRM and Knowledge Worker*”. Editor. Boxall, Purcell, Wrioth. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Universitas Pendidikan Indonesia. (2007). *Laporan Tahunan 2007*. Bandung: Universitas Pendidikan Indoensia.